



FACULTAD DE COMERCIO

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“PLAN DE MARKETING PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA HORCHATA
CONCENTRADA DE CHUFA DOP EN PAÍSES BAJOS”**

CARMEN ROCA COLOMER

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JUNIO, 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“PLAN DE MARKETING PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA HORCHATA
CONCENTRADA DE CHUFA DOP EN PAÍSES BAJOS”**

Trabajo presentado por: CARMEN ROCA COLOMER
Firma:

Tutor: FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ
Firma:

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 12 de junio de 2025

Agradecimientos

A mi padre, por cuidarme desde el cielo y apoyarme siempre en cada paso que he dado. A mi madre, por ser mi guía y mi principal apoyo. Gracias a los dos, junto con mis hermanas y mi hermano, por dejarme ser y haberme animado siempre a escoger el camino de aquello que me hace feliz.

A mis amigos de Valladolid, porque sin su compañía, no hubiese sido capaz de llegar hasta aquí. Gracias por convertir un año especialmente difícil para mí en un camino tan llevadero.

También quiero agradecer la labor de mi tutor, Javier, sin cuyos consejos y atención no habría sido posible redactar este trabajo.

A todos aquellos y aquellas que, de un modo u otro, me acompañaron en el camino: gracias.

Resumen

No cabe duda de que la horchata de chufa DOP constituye mucho más que una simple bebida vegetal; es símbolo de tradición y calidad. A pesar de su escasa presencia internacional, su carácter vegetal y su sello Denominación de Origen, hacen de esta bebida un producto con un gran potencial en mercados exteriores. Por ello, el presente trabajo nace con el objetivo de elaborar un plan de marketing que nos permita internacionalizar la horchata concentrada de chufa DOP. En primer lugar, un análisis de mercado nos ha permitido identificar que Países Bajos reúne las condiciones óptimas para llevar a cabo dicha internacionalización. Tras ello, posicionar la horchata como una bebida gourmet y definir un público objetivo han sido aspectos claves para concluir con la elaboración del plan de acción basado en las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución. Por último, mencionar que los aspectos no abordados quedan pendientes para futuras líneas de investigación.

Palabras clave

Horchata de chufa, Países Bajos, gourmet, DOP, bebida vegetal

Abstract

There is no doubt that “horchata de chufa DOP” (tigernut drink) is much more than just a vegetable drink, it is a symbol of tradition and quality. Despite its scarce international presence, its vegetable nature and its Denomination of Origin seal make this drink a product with great potential in foreign markets. That is why, the aim of this study is to draw up a marketing plan that will allow us to internationalise the “horchata de chufa concentrada DOP”. First of all, a market analysis has allowed us to identify that the Netherlands has the suitable conditions to carry out the already mentioned internationalisation. After that, positioning it as gourmet drink and defining a target public have been key aspects to conclude with the elaboration of the action plan based on the four variables of the marketing mix: product, price, promotion and distribution. Finally, it is worth mentioning that the aspects that have not been addressed are still pending for future lines of research.

Key words

Tigernut drink, the Netherlands, gourmet, PDO, vegetable drink

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Presentación del producto	3
3. Selección del mercado objetivo	5
3.1. Variación del PIB anual	6
3.2. Renta per cápita	7
3.3. Número de turistas que visitaron España en 2024	8
3.4. Consumo de productos vegetales	9
3.5. Volumen de exportaciones agroalimentarias de España a los países objeto de estudio	10
3.6. Selección del país para la internacionalización de la horchata de chufa DOP	11
4. Análisis del mercado objetivo: Países Bajos	12
4.1. Factores geográficos y políticos	13
4.2. Factores sociales y demográficos	14
4.3. Situación económica	15
4.4. Comercio entre España y Países Bajos	17
4.5. Tendencias alimentarias del consumidor neerlandés	19
5. Estrategias de entrada	20
5.1. Análisis DAFO	21
5.2. Análisis de la competencia	22
5.3. Posicionamiento del producto	27
5.4. Propuesta de valor	29
5.5. Estrategias de segmentación del mercado	29
6. Plan de acción	30
6.1. Producto	31
6.1.1. Adaptación del producto	31
6.1.2. Envase y etiquetado	33
6.1.3. Certificaciones y calidad del producto	37
6.2. Canales de distribución	38
6.3. Promoción del producto	41
6.3.1 Campañas de promoción	42
6.3.2. Ferias internacionales	44
6.3.3. Logo y eslogan	46
6.3.4. Precio	46
6.5. Método de internacionalización	48
7. Conclusión y futuras líneas de investigación	51
8. Referencias	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Sello del Consejo Regulador Denominación de Origen de la Chufa (Chufa de Valencia, 2024).....	3
Ilustración 2. Mapa de Países Bajos (Oficina de Información Diplomática, 2024)	13
Ilustración 3. Exportaciones de España a Países Bajos en 2023 (Observatorio de Complejidad Económica, 2023)	18
Ilustración 4. Exportaciones de Países Bajos a España en 2023 (Observatorio de Complejidad Económica, 2023)	19
Ilustración 5. Horchata de Chufa (Spanish Club, s.f.)	22
Ilustración 6. Horchata de Chufa (Mesa del sur, s.f.)	23
Ilustración 7. Bebida de soja Alpro en Jumbo (Jumbo, s.f.)	24
Ilustración 8. Bebida de soja Alpro en Albert Heijn (Albert Heijn, s.f.).....	24
Ilustración 9. Bebida de avena de Oatly (Jumbo, s.f.).....	25
Ilustración 10. Bebida de avena de Oatly (Albert Heijn, s.f.)	25
Ilustración 11. Bebida de almendra de Provamel (Ekoplaza, s.f.).....	25
Ilustración 12. Bebida de almendra de AH Terra (Albert Heijn, s.f.)	26
Ilustración 13. Bebida de almendra de Jumbo (Jumbo, s.f.)	26
Ilustración 14. Bebida de avena de Minor Figures (Minor Figures, s.f.)	27
Ilustración 15. Sello Denominación de Origen Chufa de Valencia (Chufa de Valencia) ...	35
Ilustración 16. Alérgenos (Horchata HISC, s.f.)	36
Ilustración 17. Símbolo del reciclaje (The circular campus, 2023).....	37
Ilustración 18. Punto de carga y descarga (Google Maps, 2025)	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación del PIB anual (Datos macro, 2024)	6
Gráfico 2. Renta per cápita (Datos macro, 2024)	7
Gráfico 3. Turistas que visitaron España en 2024 (Ministerio de Turismo e Industria, 2025)	8
Gráfico 4. Porcentaje de la población vegetariana y vegana en 2024 (Wilson, 2024)	9
Gráfico 5. Volumen de las exportaciones e importaciones agroalimentarias con España en 2023 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024).....	11
Gráfico 6. Índice de Desarrollo Humano entre 2018 y 2022 (Datos Macro, 2023)	14
Gráfico 7. Comparación deuda pública España y Países Bajos 2019-2023 (Datos Macro) 17	
Gráfico 8. Comparativa de la balanza comercial entre España y Países Bajos (Datos Macro)	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios para seleccionar el mercado objetivo (Elaboración propia)	12
Tabla 2. Análisis DAFO (Elaboración propia).....	22
Tabla 3. Valores nutricionales (Horchata HISC, s.f.).....	36
Tabla 4. Comparativa de precios de horchata concentrada (Elaboración propia)	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Etiqueta del envase	59
Anexo B. Logotipo para el envase.....	60
Anexo C. Packing list	61
Anexo D. CMR (Carta de porte por carretera)	62



1. Introducción

La globalización ha acercado culturas y mercados de todo el planeta, lo que ha permitido que los ciudadanos se integren e interactúen entre las diferentes sociedades del mundo. Por ello, el presente trabajo nace con el objetivo de posicionar estratégicamente la horchata de chufa DOP en el competitivo mercado neerlandés, mediante la elaboración de un plan de marketing internacional que no solo permita introducir el producto, sino también sentar las bases para su consolidación como bebida vegetal en Europa.

La horchata siempre ha ocupado un lugar especial en mi vida y en la de gran parte de los valencianos, pues no solo es una simple bebida, sino que rememora a las largas tardes de verano compartidas con los amigos o con la familia. Se puede decir que es un símbolo de tradición y encuentro. Por lo que se refiere al mercado objetivo elegido, Países Bajos, ha sido seleccionado como el mercado más óptimo tras llevar a cabo un análisis de mercado de los siguientes países pertenecientes a la Unión Europea: Alemania, Austria, Italia, Países Bajos y Suecia. Son estos los dos motivos los que me han impulsado a confeccionar el presente trabajo. A continuación, se realizará una sucinta introducción al objeto de estudio.

Como anticipábamos, el objetivo general del trabajo es introducir la horchata de chufa DOP en Países Bajos. Para ello, será de gran importancia conocer de primera mano cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta nuestro producto en el mercado neerlandés. No obstante, son dos puntos en concreto los que van a permitir que la meta principal, esto es, introducir la horchata de chufa DOP en Países Bajos, se pueda llevar a cabo. Dichos puntos se podrían sintetizar de la siguiente manera:

1. Analizar cuáles son las estrategias de entrada más adecuadas, es decir, determinar cómo vamos a posicionar el producto y quién va a ser nuestro público objetivo.

2. Elaborar un exhaustivo plan de marketing internacional, que siga un esquema estandarizado que permita hacer que nuestro producto tenga éxito comercial en el país objetivo gracias a la adaptación, los canales de distribución y la promoción del mismo.

En lo concerniente a la estructura, esta va a seguir un orden lógico que nos permita conseguir los objetivos del presente trabajo. En primer lugar, se va a presentar el producto con el fin de conocer tanto sus características como su origen. En segundo lugar, se procederá al análisis de cinco países diferentes: Alemania, Austria, Italia, Suecia y Países Bajos. Para la ejecución de dicho análisis, se van a definir una serie de criterios, principalmente macroeconómicos que nos van a permitir defender por qué el mercado neerlandés puede ser el más interesante para la distribución de la horchata. Por consiguiente, en el capítulo 4 se



analizará de manera exhaustiva el mercado objetivo. Tras esto, se va a proceder al desarrollo de los capítulos 5 y 6 que se pueden considerar como los más relevantes del presente trabajo, puesto que en ellos se desarrolla el plan de acción. En el capítulo 5, se va a llevar a cabo un análisis DAFO que nos va a permitir identificar con una mayor exhaustividad, junto con la información ya previamente analizada, a quién va a ir dirigido el producto y cómo se va a posicionar. Una vez que las estrategias de entrada han quedado definidas, se va a dar paso al capítulo 6 donde se va a desarrollar el plan de marketing que va a permitir que nuestro objetivo principal se pueda poner en práctica. Para ello, este apartado se va a dividir en diferentes subapartados. En el primero de ellos, se va a dilucidar cuál ha sido la adaptación del producto, esto es, por ejemplo, en qué tipo de envase se va a distribuir y qué certificaciones son necesarias. A continuación, se van a detallar cuáles van a ser los canales de distribución que nos van a posibilitar la venta del producto. Asimismo, se va a redactar un apartado para la promoción de la horchata de chufa DOP en el que se va hablar sobre las diferentes campañas de promoción que se pueden llevar a cabo, así como la existencia de ferias internacionales para la difusión de nuestro producto. Tras ello, se hablará sobre el precio que puede tener en el mercado neerlandés. Además, se va a presentar un apartado en el que se va a explicar brevemente el método de internacionalización para el mismo. En última instancia, se van a redactar las conclusiones que van a dar lugar al cierre del trabajo junto con una concisa redacción de futuras líneas de investigación que abran el camino a futuros planes de acción relacionados con el objeto de estudio.

En cuanto a la relación del tema del TFM con el máster, destacar que el presente trabajo engloba conocimientos adquiridos en las diferentes materias del Máster en Comercio Exterior. Por un lado, a través del análisis del mercado objetivo vamos a poder poner en práctica las diferentes bases de datos empleadas en la asignatura de Economía Mundial, las cuales permiten hacer un análisis de los parámetros macroeconómicos. Por otro, vamos a poder implementar algunas de las competencias aprendidas tanto en la asignatura de Logística como en Business Administration que van a ser base para definir el método de internacionalización. Además, los conocimientos adquiridos en la asignatura de Marketing Internacional van a desempeñar un papel fundamental a la hora de confeccionar dicho trabajo, puesto que el análisis de las estrategias de entrada y la elaboración del plan de acción constituyen los pilares del presente trabajo. Por ello, va a ser de vital importancia contar con unos conocimientos sólidos en dicha asignatura para así poder plasmar clara y exhaustivamente dichos puntos.

Con todo ello, vamos a proceder a la presentación de nuestro producto, la horchata concentrada de chufa DOP, con el objetivo de obtener una visión general y saber con qué producto estamos trabajando.

2. Presentación del producto

La horchata es una bebida refrescante que todo valenciano y prácticamente todo ciudadano de España conoce. No obstante, tanto su elaboración como su origen son más bien desconocidos. De hecho, algunos piensan que, por su color, que remite a lo lácteo, su principal ingrediente es la leche, pero esto es una creencia errónea, ya que la horchata se elabora con chufa.

La chufa de Valencia es un tubérculo que se cultiva en dieciséis pueblos de la comarca valenciana de L'Horta Nord, puesto que sus tierras poseen las características y condiciones climáticas idóneas para su cultivo (Chufa de Valencia, 2024). La tierra en la que nace este dulce manjar es Alboraya y llegó hasta aquí gracias a los árabes (ABC, 2013). Es digno de destacar que, desde el 18 de mayo de 2010, la chufa de Valencia posee el sello de calidad de Denominación de Origen con el fin de garantizar y proteger la calidad de dicho tubérculo. Asimismo, el Consejo Regulador de la Chufa de Valencia vela por la calidad de la chufa en todas sus fases, desde su plantación hasta su selección.



Ilustración 1. Sello del Consejo Regulador Denominación de Origen de la Chufa (Chufa de Valencia, 2024)

Por lo que se refiere al origen de la horchata, es más bien incierto, ya que muchos somos conocedores de la leyenda del siglo XIII, según la cual una joven ofreció al rey de Aragón, Jaime I, una bebida blanca y dulce. El monarca complacido por su sabor le preguntó qué era esa bebida y la joven le respondió diciendo que era leche de chufa. Ante el asombro del rey, este exclamó: això no és llet, això és or, xata! (¡eso no es leche, es oro, chata!). Sin embargo, esto se trata simplemente de un mito y su origen real se remonta al antiguo Egipto



donde se han encontrado vasos con restos de infusión de chufa dentro de algunos sarcófagos (Visitas guiadas Valencia, s.f.).

En cuanto al proceso de elaboración, este comienza con el lavado de la chufa en agua clorada para eliminar impurezas. A continuación, se seleccionan los tubérculos haciendo uso de una solución de sal que permite descartar chufas defectuosas. Despues, las chufas se rehidratan mediante inmersión en agua potable, lo cual facilita su desinfección, que se lleva a cabo con una solución clorada al 1 % durante al menos 30 minutos. Tras ese paso, se procede a triturar los tubérculos, y posteriormente, a macerarlos. La masa obtenida se prensa y tamiza para separar el extracto líquido del residuo sólido. A esta se le añade agua y se vuelve a prensar, obteniéndose un segundo extracto que se combina con el primero. Finalmente, al líquido se le incorpora entre 100 g y 150 g de azúcar por litro y se tamiza de nuevo. De este modo, se obtiene la horchata que se debe enfriar rápidamente (Chufa de Valencia, s.f.).

La horchata de chufa es más que una simple bebida vegetal. De hecho, destaca por sus propiedades digestivas, gracias a su contenido en almidón y aminoácidos. Además, algunos estudios resaltan su riqueza en minerales como fósforo, magnesio, potasio, calcio y hierro, así como en grasas insaturadas y proteínas. Asimismo, su bajo contenido en sodio hace que sea una bebida apta para personas con hipertensión e incluso presenta beneficios cardiovasculares comparables a los del aceite de oliva, ayudando a reducir el colesterol y los triglicéridos. Desde el punto de vista digestivo, sus enzimas (amilasa, lipasa, catalasa) y su contenido en almidón no absorbido (fibra soluble) le otorgan propiedades prebióticas y antidiarreicas, favoreciendo la salud intestinal. Además, la presencia de arginina, le confiere beneficios inmunológicos, vasodilatadores y reparadores, siendo útil en nutrición clínica, especialmente en situaciones de malnutrición, insuficiencia renal leve o hepatopatías. Por último, cabe mencionar que, al no contener gluten, lactosa ni fructosa, es apta para celíacos. En conjunto, todas estas propiedades hacen de la horchata de chufa un alimento completo y funcional, perfectamente alineado con los principios de la dieta mediterránea (Chufa de Valencia, s.f.).

En última instancia, esbozar someramente que la horchata no se trata de una bebida exclusiva de la Comunidad Valenciana, sino que lo que la hace única es la chufa DOP, puesto que, en otros países, especialmente de Latinoamérica, podemos encontrar también horchata. No obstante, allí la horchata se elabora a partir de arroz, almendras, trigo y otros cereales. Recalcar que en el presente trabajo se va a hablar meramente de la horchata de chufa DOP

de Valencia, puesto que lo que se pretende es introducir dicho producto en el mercado neerlandés.

3. Selección del mercado objetivo

Tras una breve presentación del producto objeto del presente trabajo, se van a analizar esquemáticamente una serie de criterios para valorar el potencial del mercado (variación del PIB anual, renta per cápita, volumen de exportaciones desde España) y para conocer al consumidor (consumo de productos vegetales y el número de turistas procedentes de los países del análisis que visitaron España). Todo ello con el fin de hallar cuál es el mercado más adecuado para la internacionalización de la horchata de chufa DOP.

A pesar de que nuestro producto es más bien desconocido globalmente, es cierto que se podría exportar a prácticamente cualquier lugar, puesto que posee cualidades únicas que hacen que su consumo sea apto en países, por ejemplo, con una tendencia baja de consumo de productos dulces, ya que se puede llegar a adaptar a los gustos locales e incluso es apto en el emergente mercado vegano. De modo que se podría decir que es un producto flexible. No obstante, hemos decidido centrar nuestro estudio de mercado en 5 países de la Unión Europea (Austria, Italia, Países Bajos, Suecia y Alemania), puesto que pensamos que estos países podrían presentar un alto potencial de aceptación de nuestro producto por diferentes razones.

En primera instancia, Austria se presenta como una posible potencia por la creciente demanda de los conocidos «superalimentos» y la horchata se cataloga como uno de ellos: “la horchata empieza a ser mucho más que eso, hasta el punto de que los científicos ya la tildan de superalimento, ya que, por primera vez, se ha descubierto que posee niveles significativos de biotina o vitamina B7 y se ha demostrado que es muy rica en fosfolípidos y arginina” (Bonilla, 2017). Por lo que se refiere a Italia, este mercado destaca por su aprecio por los productos de calidad. De modo que la Denominación de Origen que posee nuestro producto sería un gran aliciente. En cuanto a los consumidores neerlandeses, estos muestran un gran interés por los productos *plant-based*, es decir, aquellos que están hechos a base de ingredientes vegetales, por lo que la horchata de chufa DOP podría tener cabida en Países Bajos si tenemos en cuenta que está hecha a base de chufa y se podría considerar una bebida vegetal. Con respecto a Suecia, puede ser interesante el hecho de que exista una gran comunidad de ciudadanos de este país que residen en la comarca de la Marina Baixa (Alicante) que se encuentra a tan solo una hora de Valencia y donde también se consume horchata. Finalmente, en lo concerniente a Alemania, es la mayor potencia europea, así como

Líder en el consumo de productos naturales y veganos. La exclusión de otros países de la UE no implica que no sean un mercado potencial, sino que, dadas las limitaciones del estudio, hemos optado por priorizar otros países. Por ejemplo, Francia, a pesar de ser el país más grande de la UE, ha quedado excluido porque su gastronomía fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en 2010 (UNESCO, s.f.), por ello, pensamos que sería complicado introducir una bebida nueva. En relación con todo ello, vamos a dar lugar al análisis esquemático de los puntos ya previamente mencionados.

3.1. Variación del PIB anual

En primer lugar, vamos a analizar la variación del PIB anual durante los últimos cinco años (2020-2024) de los cinco países que hemos elegido para llevar a cabo la selección del mercado objetivo. El análisis de la variación del PIB nos va indicar que país crece más rápido económico y si alguno de ellos se encuentra en periodo de estancamiento.

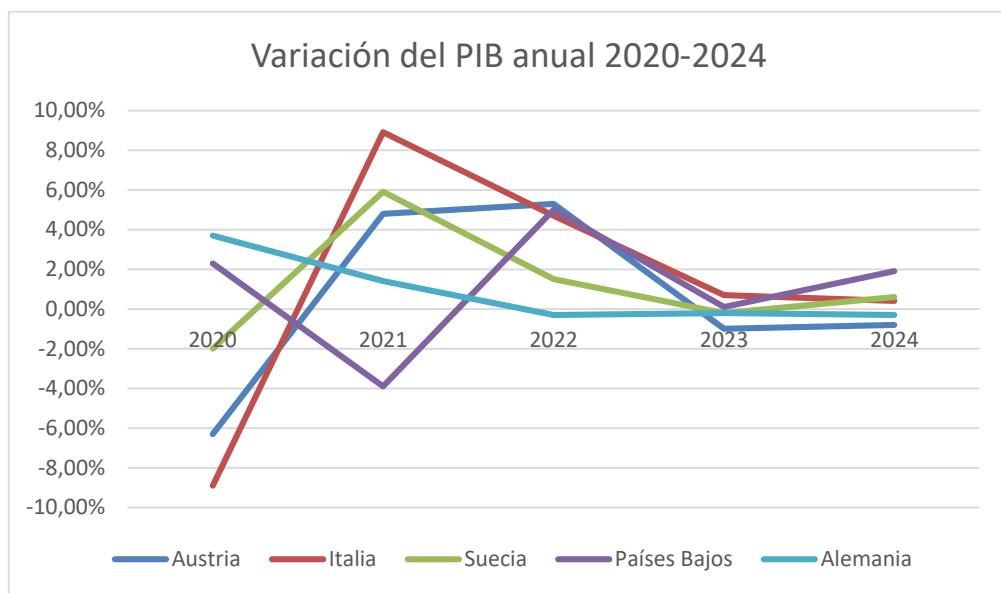


Gráfico 1. Variación del PIB anual (Datos macro, 2024)

En el gráfico anterior, podemos observar claramente como en 2020 todos los países, a excepción de Alemania y Países Bajos, se encontraban en recesión como consecuencia de la crisis del COVID-19. No obstante, en 2021 se produjo un notable crecimiento de la economía, siendo Italia el país con el mayor repunte. Cabe destacar que Países Bajos tuvo una variación del PIB negativa en 2021. Tras el crecimiento de 2021, la variación del PIB de 2022 estuvo marcada por una clara desaceleración, siendo Austria e Italia los que más crecieron. Esta desaceleración refleja las consecuencias de la guerra en Ucrania que conllevó al aumento de los costes de la energía y las altas tasas de inflación que se vivieron durante

este periodo. Además, en 2023, no se observan grandes mejoras, sino que se podría hablar de un periodo de estancamiento, puesto que el crecimiento de todos los países se encuentra en torno al 1 % e incluso en Austria, Suecia y Alemania las tasas son negativas. Por último, en 2024, observamos una tendencia similar a la del 2023, es decir, un lento crecimiento de la economía. Durante 2024, Países Bajos fue el país que experimentó un mayor crecimiento, con una tasa del 1,90 %, a diferencia del resto de los países que tienden hacia un crecimiento del 0 % e incluso registran tasas de decrecimiento.

Tras analizar el gráfico 1, podemos concluir que Países Bajos resulta ser el país que presenta una mayor estabilidad económica, ya que ha sido el país que más ha crecido durante el periodo que transcurre entre 2022 y 2024. Es cierto que Italia también ha crecido, pero dicho crecimiento ha sido menor. Por lo que se refiere a Alemania y a Austria, estos países llevan dos años consecutivos en un periodo de estancamiento y, en cuanto a Suecia, se puede decir que en 2024 se recuperó paulatinamente del estancamiento que sufrió en 2023. Por todo ello, si tan solo se tuviese en cuenta la variación del PIB, Países Bajos sería el mercado más óptimo para la internacionalización de nuestro producto.

3.2. Renta per cápita

El siguiente dato que vamos a analizar es la renta per cápita entre 2019 y 2023 de cada país seleccionado. Este indicador nos va a permitir conocer el bienestar económico, es decir, vamos a poder identificar el nivel de desarrollo económico y el potencial de consumo.

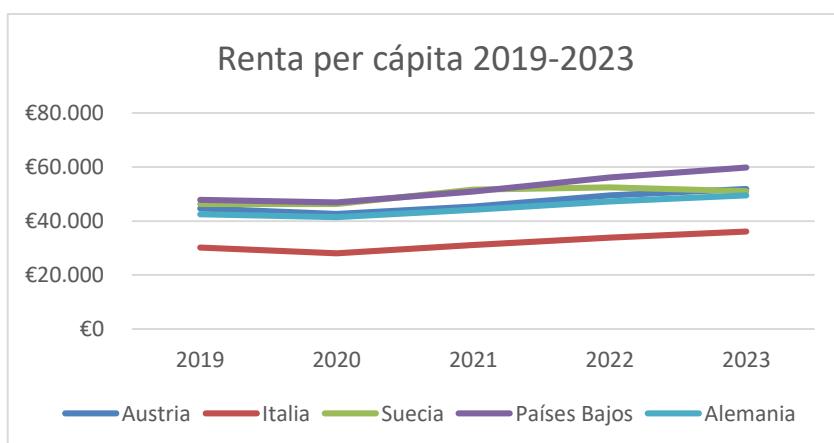


Gráfico 2. Renta per cápita (Datos macro, 2024)

Del gráfico mencionado arriba se percibe claramente que Italia es el país con una renta significativamente menor y, a pesar de que desde 2021 esté en constante crecimiento, está muy lejos de alcanzar las cifras del resto de países. En lo concerniente a Austria, Alemania y Suecia, estos países presentan niveles de renta muy similares que oscilan entre

los 49.000 y 51.000 millones de euros. De nuevo, al igual que cuando hemos analizado la variación del PIB anual, Países Bajos presenta los mejores datos y es la economía que ha sufrido un mayor crecimiento desde 2021, presentando una renta de 59.720 € en 2023.

3.3. Número de turistas que visitaron España en 2024

El siguiente dato que nos va a permitir identificar cuál es el mercado más idóneo para la internacionalización de nuestro producto es el análisis del número de turistas procedentes de los países objeto de estudio que recibió España en 2024. Lo que se pretende con esto, es determinar qué país tiene más posibilidades de que los consumidores ya conozcan la horchata de chufa DOP como consecuencia del turismo. Asimismo, no solo la gente que haya visitado nuestro país tendrá posibilidades de conocer nuestro producto, sino también familiares y amigos, que podrían haber oído hablar de él a través de la experiencia de otros.

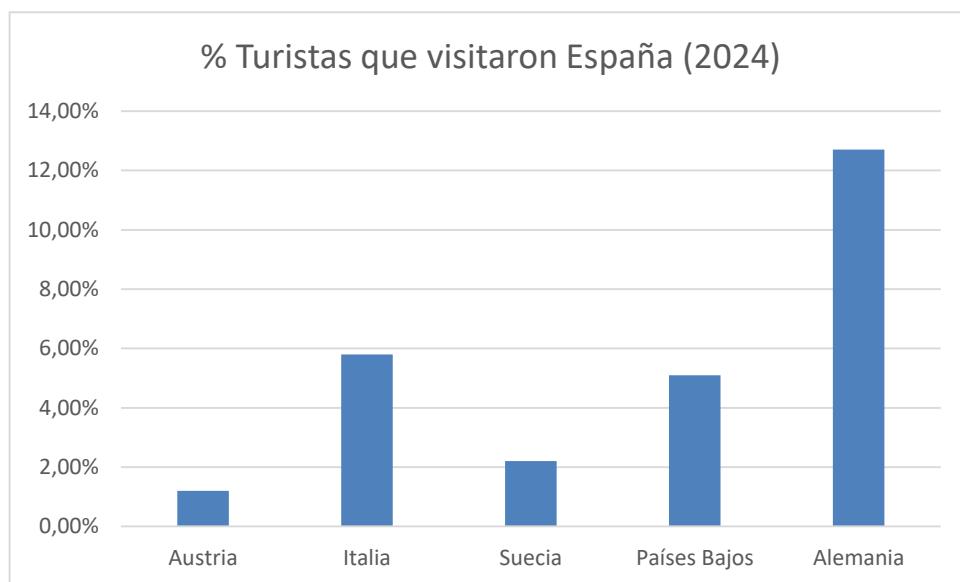


Gráfico 3. Turistas que visitaron España en 2024 (Ministerio de Turismo e Industria, 2025)

De este gráfico se puede extraer que Alemania fue el principal emisor de turistas en España con una cuota del 12,70 %, seguido de Italia con un 5,80 % y Países Bajos con un 5,10 %. Además, se percibe claramente que Austria y Suecia, en comparación con el resto de países, desempeñan un papel poco significativo en lo que se refiere al turismo en España. Por lo tanto, Alemania sería el país más óptimo si tenemos en cuenta el número de turistas que recibió España. No obstante, nuestro producto es procedente de la Comunidad Valencia y su consumo es menor en otras comunidades de España. Por ello, vamos a proceder a examinar qué comunidades fueron las más visitadas por los países analizados. Según las fichas ejecutivas que elabora el Ministerio de Turismo e Industria sobre países emisores de

turismo hacia España, el 26 % de los suecos y el 19 % de los neerlandeses eligieron la Comunidad Valenciana como uno de sus tres principales destinos en España, siendo Andalucía y las Canarias los otros dos destinos preferentes. En lo concerniente a Italia, Austria y Alemania, los ciudadanos de dichos países mostraron otras preferencias, situando a comunidades como Cataluña, Andalucía, Canarias o Baleares como sus principales destinos en España y no la Comunidad Valenciana.

Por ende, si nos centramos en el número de turistas que recibió la Comunidad Valencia, Suecia, seguido de Países Bajos, sería el mercado más apropiado para la entrada de nuestro producto.

3.4. Consumo de productos vegetales

El mercado de productos vegetales y ecológicos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, así como la preocupación por la salud, la sostenibilidad y el bienestar animal. Por ello, pensamos que otro aspecto clave a considerar en la selección del mercado objetivo es el análisis de las tendencias de consumo de productos vegetales en los países seleccionados como objeto de estudio. Para ello, en primer lugar, vamos a crear un gráfico que nos permita identificar en qué mercados los consumidores son más propensos a tener una dieta vegetariana o vegana, puesto que el auge de estos consumidores podría ser un potenciador para la venta de la horchata como un sustitutivo de otras bebidas vegetales ya presentes en el mercado.

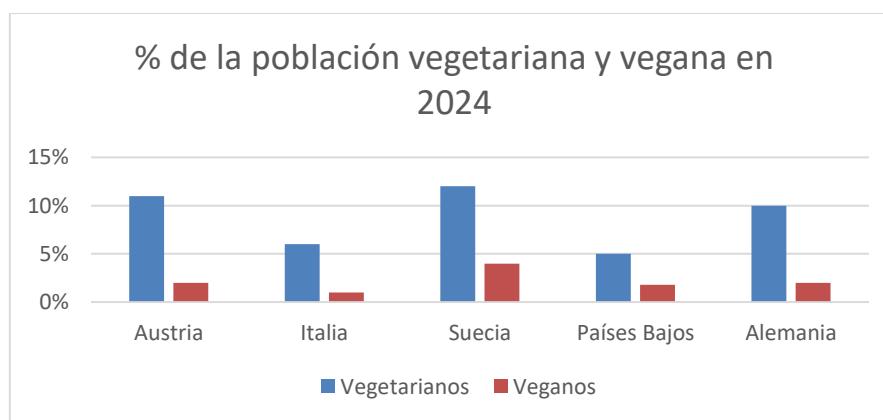


Gráfico 4. Porcentaje de la población vegetariana y vegana en 2024 (Wilson, 2024)

En lo concerniente a Alemania, el número de consumidores que decide optar por una alimentación que no incluya productos de origen animal está en auge, como podemos observar en el gráfico, en 2024, el 10 % de la población era vegetariana. De hecho, el consumo de carne y leche en dicho mercado se sitúa en mínimos históricos. Además, la leche de origen vegetal está muy extendida entre los consumidores alemanes y es un sector con un

grado de madurez mayor que el de los sustitutivos de la carne (Pahisa, 2022). Este dato puede resultar de gran interés si queremos internacionalizar la horchata en este mercado, puesto que la horchata se considera un excelente sustituto de la leche de origen animal.

Por lo que se refiere a Países Bajos, se considera el primer país europeo en consumo de alternativas vegetales o *plant-based* por habitante y cuenta con una creciente industria en desarrollo de alimentación alternativa (Recio, 2024). A pesar de ello, existen otros países que cuentan con una tendencia mayor de consumidores vegetarianos y veganos, tal y como se puede contemplar en el gráfico anterior.

Con respecto al mercado austriaco, según el gráfico analizado es el segundo país con mayor población vegetariana. Asimismo, se trata de un mercado muy comprometido con el consumo de productos orgánicos y ecológicos. No obstante, los consumidores austriacos anteponen otros factores a la hora de optar por comprar un producto u otro y estos son la procedencia austriaca y la relación calidad-precio de los mismos (Taranilla, 2020), lo que dificultaría la entrada de un producto completamente desconocido y de origen español.

En cuanto a Suecia, el 12 % de la población es vegetariana, es decir, de todos nuestros países objeto de estudio es el que cuenta con un mayor número de vegetarianos. De hecho, desde 2020 la venta de productos veganos y vegetarianos ha crecido un 22% (Elortegui, 2023). Esto puede ser un buen indicador de que la internacionalización de la horchata de chufa DOP podría triunfar en este mercado.

En lo relativo a Italia, el mercado de productos vegetales es todavía incipiente en comparación con otros países europeos (Ramoneda, 2022). Además, el consumidor italiano se caracteriza por ser conservador y reacio a productos diferentes e innovadores. Por lo consiguiente, observamos en el gráfico analizado que tan solo un 6 % de la población se considera vegetariana.

Teniendo en cuenta este análisis, elegiríamos Suecia como mercado objetivo para la internacionalización de la horchata DOP si nos basamos en que dicha bebida es de origen vegetal y podríamos utilizar este atributo como propuesta de valor diferenciadora con el fin de acceder y posicionarnos dentro de un nicho de mercado en crecimiento como es el de la población vegetariana.

3.5. Volumen de exportaciones agroalimentarias de España a los países objeto de estudio

El último dato que vamos a analizar en el proceso de selección de mercado va a ser el volumen tanto de exportaciones agroalimentarias de España a los países objeto de estudio como el de importaciones de dichos países a España. Esto nos va a indicar las relaciones

comerciales entre España y los países objeto de estudio, así como la demanda de productos españoles por parte de dichos países.

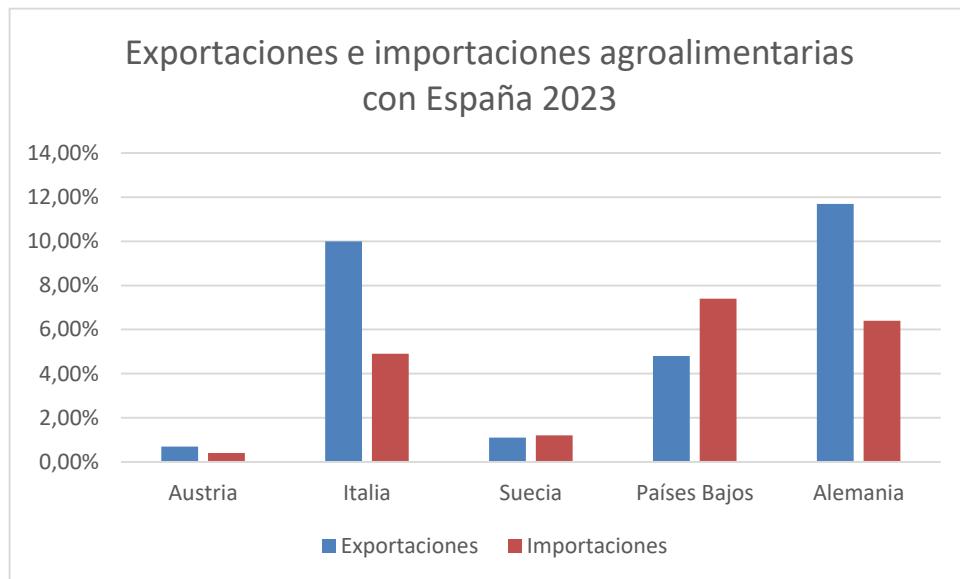


Gráfico 5. Volumen de las exportaciones e importaciones agroalimentarias con España en 2023 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024)

Del gráfico mencionado arriba podemos extraer que Italia y Alemania destacan como los principales socios comerciales, puesto que cuentan con un mayor número de exportaciones que el resto de países; Italia con un 10 % y Alemania con un 11,7 %. No obstante, las importaciones procedentes de estos dos países a España no son tan notables como las de Países Bajos. Podríamos decir que Países Bajos tiene un balance más equilibrado, aunque con un saldo comercial negativo, dado que las importaciones son mayores que las exportaciones. Por lo que se refiere a Suecia y Austria, las relaciones comerciales de estos países con España son poco significativas. Por ello, podemos concluir que Alemania representa el socio comercial más sólido para España y con una mayor demanda de productos de origen español.

3.6. Selección del país para la internacionalización de la horchata de chufa DOP

Tras haber analizado la variación del PIB, la renta per cápita, el número de turistas, el volumen de importaciones y exportaciones y el consumo de productos vegetales en Austria, Alemania, Suecia, Países Bajos e Italia, vamos a recopilar los resultados obtenidos en una tabla con el fin de valorar cuál es el mercado potencial para internacionalizar nuestro producto.

Criterios de análisis	Austria	Italia	Suecia	Países Bajos	Alemania
Variación PIB anual	-0,80%	0,40%	0,60%	1,90%	-0,30%
Renta per cápita	51.830 €	36.080 €	51.020 €	59.720 €	49.520 €
% turistas en España 2024	1,20%	5,80%	2,2%	5,10%	12,70%
% vegetarianos	11%	6%	12%	5%	10%
% Exportaciones con España	0,70%	10,00%	1,10%	4,80%	11,70%
% Importaciones con España	0,40%	4,90%	1,20%	7,40%	6,40%

Tabla 1. Criterios para seleccionar el mercado objetivo (Elaboración propia)

Según los datos recopilados, podemos descartar claramente a Austria, Italia y Suecia como posibles mercados para la internacionalización de la horchata concentrada de chufa DOP. No obstante, tanto Alemania como Países Bajos podrían ser mercados potenciales para conseguir nuestro objetivo. Es cierto que Alemania cuenta con un mayor volumen de exportaciones agroalimentarias y España recibe muchos más turistas procedentes de este país si lo comparamos con Países Bajos. Sin embargo, en lo concerniente al número de turistas, los ciudadanos neerlandeses visitan más la Comunidad Valenciana que los alemanes, quienes optan más por otras comunidades autónomas. Además, la situación económica y política inestable que atraviesa Alemania en estos momentos hace que nos decantemos por Países Bajos como mercado potencial para la internacionalización de nuestro producto no solo por su alto poder adquisitivo, sino porque cuenta con una población abierta a conocer productos extranjeros.

4. Análisis del mercado objetivo: Países Bajos

Tras haber llevado a cabo el estudio de mercado comparando los cinco países preseleccionados, vamos a centrarnos en realizar un análisis más detallado sobre el mercado objetivo, es decir, Países Bajos. En dicho análisis vamos a hacer una pequeña recopilación de los datos generales del país, tales como los factores geográficos, políticos, sociales y demográficos, así como su situación económica con el fin de tener una visión general de nuestro mercado objetivo. Asimismo, vamos a proceder a realizar un estudio sobre el comercio entre España y Países Bajos con el objetivo de saber cómo la relación entre estos dos países va a afectar a la internacionalización de nuestro producto. Por último, estudiaremos los hábitos alimenticios del consumidor neerlandés con el propósito de conocer qué grado de éxito obtendremos con nuestro producto y cómo lo tendremos que adaptar para

llegar a un público más amplio. Con base a estos aspectos, vamos a proceder a hacer el análisis de nuestro mercado objetivo.

4.1. Factores geográficos y políticos

Según la Oficina de Información Diplomática (2024), Países Bajos, cuyo nombre oficial es el Reino de los Países Bajos, cuenta con una superficie de 41.500 km² a los que hay que añadir 500 km² de las islas caribeñas de Bonaire, Saba y San Eustaquio. Asimismo, desde abril de 2010 el Reino de los Países Bajos está constituido por cuatro países: los Países Bajos, Aruba, Curasao y San Martín. Las islas de Bonaire, San Eustaquio y Saba constituyen entes territoriales especiales de los Países Bajos que están sujetas a la constitución neerlandesa.



Ilustración 2. Mapa de Países Bajos (Oficina de Información Diplomática, 2024)

Además, tal y como se puede observar en la ilustración 2, Países Bajos se encuentra en el oeste del continente europeo y limita con Bélgica por el sur, con la República Federal de Alemania por el este y con el mar del Norte por el norte. El hecho de que limite con Alemania, puede suponer un punto estratégico, puesto que, en nuestro análisis para llevar a cabo la selección de mercado, Alemania resultó ser el segundo país más propicio para la internacionalización de la horchata de chufa DOP. Esto podría permitir que, una vez consolidada la internacionalización en Países Bajos, la expansión de nuestro producto se extiendese al mercado alemán, aprovechando la proximidad geográfica y las posibles sinergias comerciales entre ambos países.

En cuanto al número de habitantes, nuestro país objetivo cuenta con una población de 18.032.658 de habitantes siendo Ámsterdam no solo la ciudad más grande, sino también su capital con 931.748 habitantes. Otras ciudades importantes son Róterdam donde se

encuentra el puerto más grande de Europa, La Haya donde está la sede del gobierno, Utrecht y Eindhoven (Oficina de Información Diplomática, 2024).

Por lo que se refiere a la situación política, Países Bajos se configura como una monarquía parlamentaria en la que el monarca, Guillermo Alejandro, es el jefe del Estado y en la cual la vida política se organiza en torno a las dos cámaras de los Estados generales y el gobierno. La última crisis de gobierno tuvo lugar en julio de 2023 lo que condujo a la dimisión de Mark Rutte y a la celebración de nuevas elecciones en las que el partido PVV (Partido por la Libertad) liderado por Geert Wilders obtuvo el mayor número de escaños. No obstante, las elecciones culminaron con la formación de una coalición formada por cuatro partidos (PVV, VVD, BBB y NCS) y encabezada por el primer ministro Dick Schoof (Oficina de Información Diplomática, 2024).

4.2. Factores sociales y demográficos

Tras haber recopilado información general acerca de los factores geográficos y políticos de los Países Bajos, vamos a dar paso al estudio de los factores sociales y demográficos. Dicho estudio nos va a permitir recopilar datos clave sobre la estructura y características de la población del país que nos van a servir de ayuda para definir las estrategias de segmentación de mercado.

En primer lugar, se va a analizar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 2018 a 2022, puesto que son los últimos datos recabados. Este indicador tiene en cuenta tres variables: una vida larga y saludable representada por la esperanza de vida, el nivel educativo medido por la tasa de alfabetización y el nivel de vida digno que se ve principalmente representado por la renta per cápita.

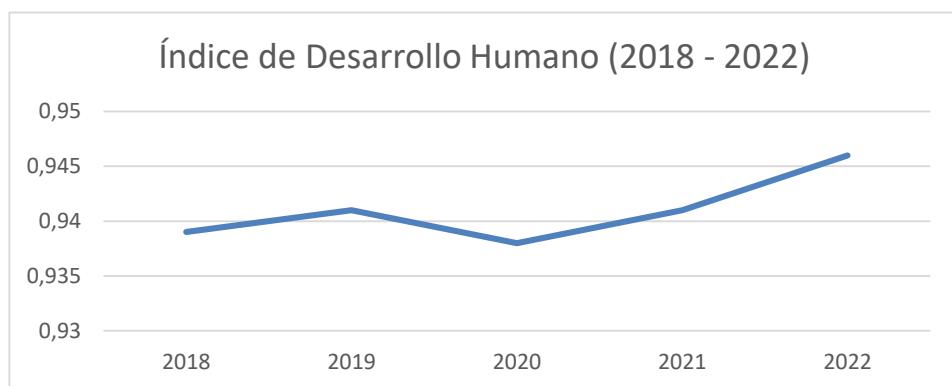


Gráfico 6. Índice de Desarrollo Humano entre 2018 y 2022 (Datos Macro, 2023)

Tal y como se puede extraer del gráfico anterior, el Índice de Desarrollo Humano de Países Bajos ha estado en constante crecimiento desde 2018, a excepción del 2020 que se



vio afectado como consecuencia de la crisis del COVID-19. Resulta relevante destacar que, según el IDH, Países Bajos se encuentra en el décimo puesto a nivel mundial como uno de los países con mayor desarrollo humano. Este dato puede ser beneficioso para la internacionalización de nuestro producto porque nos indica que la población posee un poder adquisitivo alto y un nivel cultural favorable que hace que sea más sencillo la promoción de la horchata de chufa DOP.

Una vez analizado el IDH, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, s.f.) afirma que, en promedio, Países Bajos tiene un mejor desempeño en empleo, balance vida-trabajo, educación, calidad medioambiental, relaciones sociales, compromiso cívico, seguridad y satisfacción ante la vida.

En lo que concierne al empleo, en 2024 la tasa de desempleo fue del 3,7 % (Datos Macro, 2024) y el 78 % de las personas de entre 15 y 64 años posee un empleo remunerado, cifra que supera la media de la OCDE de 66 % (OCDE, s.f.).

En cuanto a la educación, de acuerdo con la OCDE, el estudiante promedio obtuvo un resultado de 502 puntos en lectura, matemáticas y ciencias en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA). Este resultado está por encima de la media de la OCDE (OCDE, s.f.).

Por lo que se refiere a la salud, Países Bajos también supera la media de la OCDE en relación con la esperanza de vida, siendo esta de 82 años (OCDE, s.f.).

En definitiva, todos estos indicadores confirman que Países Bajos posee una de las sociedades más avanzadas de la UE, lo cual va a permitir que la entrada de un producto desconocido sea más fácil de lo esperado debido al nivel de educación de los ciudadanos y al alto poder adquisitivo.

4.3. Situación económica

De acuerdo con lo estudiado en apartados anteriores, podemos afirmar que la economía de los Países Bajos es una economía robusta y desarrollada que está en constante crecimiento. Este factor representa una ventaja significativa para la internacionalización de nuestro producto, ya que el nivel de vida de nuestro mercado es elevado y gran parte de los ciudadanos dispone de un alto poder adquisitivo, lo que va a favorecer la comercialización del mismo.

A pesar de ser un país que no destaca precisamente por su tamaño, su economía ha resultado ser todo lo contrario y esta ha logrado consolidarse como la quinta economía más grande dentro de la Unión Europea. Todo ello se debe en gran parte a su posición estratégica



como centro comercial, puesto que cuenta con el principal puerto de Europa, el puerto de Róterdam, punto principal tanto de entrada como salida de mercancías. Dicho puerto permite que Países Bajos se haya consolidado como el quinto exportador de bienes del mundo y como el segundo exportador de productos agrícolas (Oficina Digital de Países Bajos en España, 2024). Este último dato puede que sea un poco negativo para nosotros, puesto que el consumidor neerlandés está acostumbrado a una producción sostenible y regional y quizás muestre cierta reticencia ante la internacionalización de nuestro producto, cuyo ingrediente principal, la chufa, es un producto agrícola desconocido. No obstante, en un próximo punto se va a tratar cómo resolver este problema y hacer que la horchata de chufa DOP sea todo un éxito en el país destino.

A parte de lo mencionado anteriormente, destacar que no es solo su actividad comercial la que ha permitido que la economía de los Países Bajos se haya establecido como una economía sólida. Además de ser un destacado exportador, Países Bajos resulta ser un destino atractivo para la Inversión Extranjera Directa (IED). De hecho, según el periódico El Confidencial (2023), Países Bajos recibe ya tanta inversión extranjera como China y Alemania juntas. “Esto se debe a varias razones, como un entorno empresarial estable y favorable, un sistema legal confiable y una red de tratados de doble imposición que fomenta la inversión extranjera.” (Oficina Digital de Países Bajos en España, 2024)

En lo concerniente a su PIB, según Datos Macro (2024), la economía de los Países Bajos ocupa el puesto número 13 del ranking en relación a los 196 países que forman parte de dicha clasificación. Durante el estudio de selección de mercado ya observamos que en 2023 Países Bajos tuvo una renta per cápita de 59.720 €, cifra que expresa su alto nivel de vida. Además, cabe poner de relieve que su baja tasa de desempleo es un indicador de su favorable economía. Dicha tasa se mantuvo por debajo del 3,7 % en 2024.

Otro aspecto importante a la hora de estudiar la economía de un país consiste en analizar su deuda pública. En este apartado vamos a hacer un gráfico que nos permita comparar la deuda pública de Países Bajos con la de España.

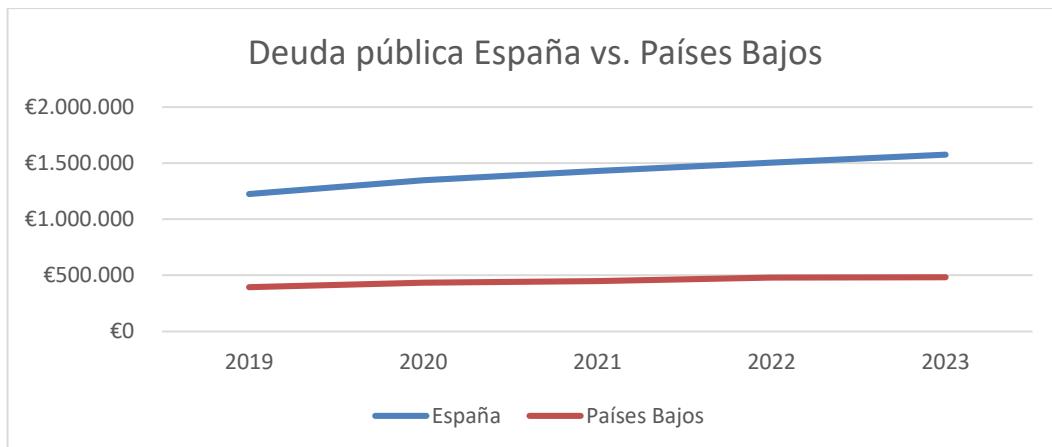


Gráfico 7. Comparación deuda pública España y Países Bajos 2019-2023 (Datos Macro)

A simple vista, podemos observar cómo la deuda pública de ambos países ha ido creciendo desde 2019. Sin embargo, dicho crecimiento ha sido más notable en España. Además, parece ser que la deuda de Países Bajos se ha ido estabilizando desde 2022, a diferencia de la deuda de España que ha aumentado, lo que puede generar preocupaciones sobre su sostenibilidad a largo plazo y su economía inestable. Por ende, del gráfico anterior podemos corroborar de nuevo que Países Bajos presenta una economía sólida, especialmente si la comparamos con la española.

Una vez abordados diferentes aspectos de la economía de los Países Bajos, podemos confirmar que se trata de un país seguro a la hora de establecer relaciones comerciales, no solo por su bagaje comercial, sino por su robusta economía.

4.4. Comercio entre España y Países Bajos

Las relaciones comerciales entre España y Países Bajos están enmarcadas dentro del mercado único de la Unión Europea, lo que facilita el comercio sin aranceles y la libre circulación de bienes y servicios. Lo que se pretende con este pequeño análisis del comercio entre España y Países Bajos es tener una visión amplia que nos permita conocer más a fondo el mercado con el que vamos a trabajar.

En primer lugar, vamos a hacer un análisis de la balanza comercial entre España y Países Bajos. Esto nos va a permitir saber qué país exporta más y, por lo tanto, tiene un superávit y qué país importa más y, por ello, presenta un déficit comercial. Para ello, vamos a respaldarnos en el gráfico que Datos Macro nos ofrece. Tal y como podemos observar en el siguiente gráfico, queda realmente claro que la balanza comercial de Países Bajos ha sido positiva la mayor parte del tiempo y, por ello, es definitivamente el país exportador; a diferencia de España, cuya balanza comercial ha sido negativa prácticamente todos los años

que se ven reflejados y, por lo tanto, es el país importador. Resulta llamativo ver cómo la balanza comercial de ambos países fue negativa en el periodo que transcurre entre 1990 y 1995 como consecuencia de la crisis que atravesaba el Sistema Monetario Europeo. No obstante, a partir de 1995 tanto España como Países Bajos vivieron una recuperación económica y comercial, siendo la del mercado neerlandés más notable. Asimismo, destacar también el déficit comercial que supuso la crisis del 2008 en España cuando anteriormente había vivido un periodo de bonanza económica. A pesar de ello, a partir de 2010 la situación mejoró hasta 2020 cuando debido a la crisis del COVID-19 ambos países se vieron afectados.

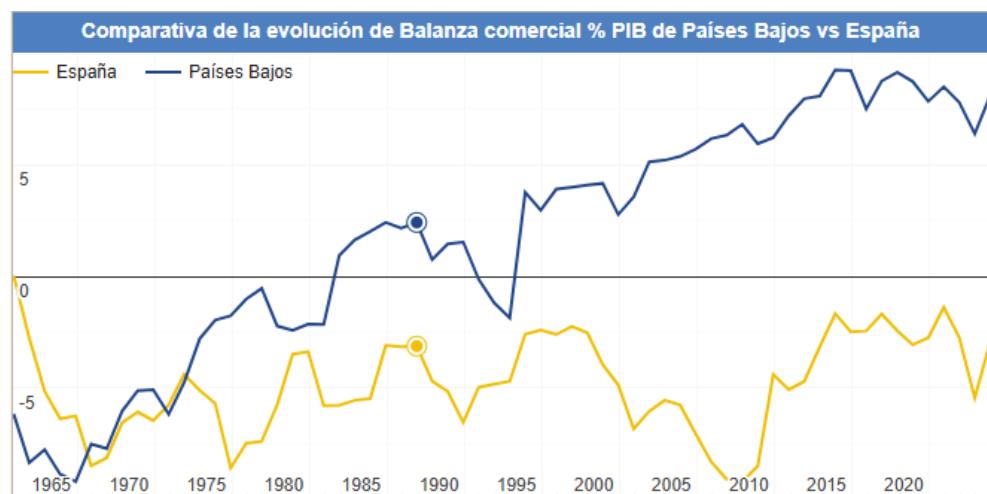


Gráfico 8. Comparativa de la balanza comercial entre España y Países Bajos (Datos Macro)

Una vez analizada la balanza comercial entre ambos países, vamos a identificar cuáles son los principales productos que Países Bajos exporta a España y cuáles son los que España exporta a Países Bajos.

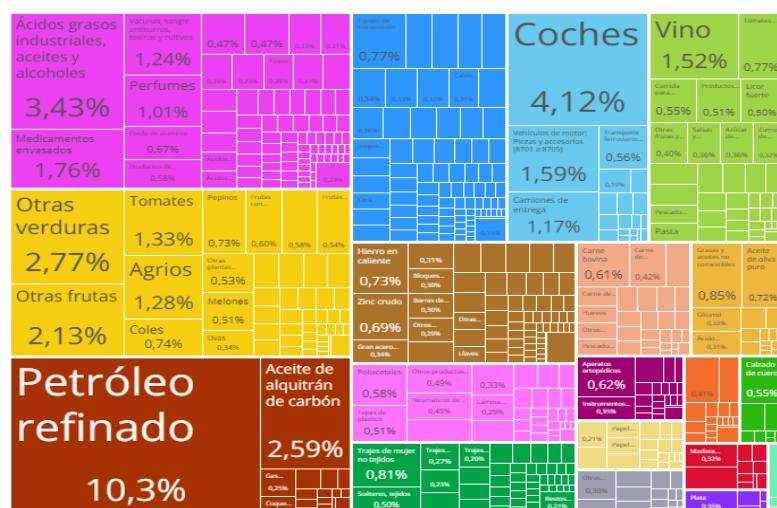


Ilustración 3. Exportaciones de España a Países Bajos en 2023 (Observatorio de Complejidad Económica, 2023)

En esta primera imagen, se observa que el 10,3 % de las exportaciones de España a Países Bajos fueron petróleo refinado, seguido de coches y ácidos grasos industriales, aceites y alcoholes. Además, según el Observatorio de Complejidad Económica (2023) España exportó un total de 12 millones de dólares a Países Bajos, mientras que las exportaciones de Países Bajos supusieron un total de 21 millones. A continuación, vamos a observar cuáles fueron los productos más exportados del mercado neerlandés al español.

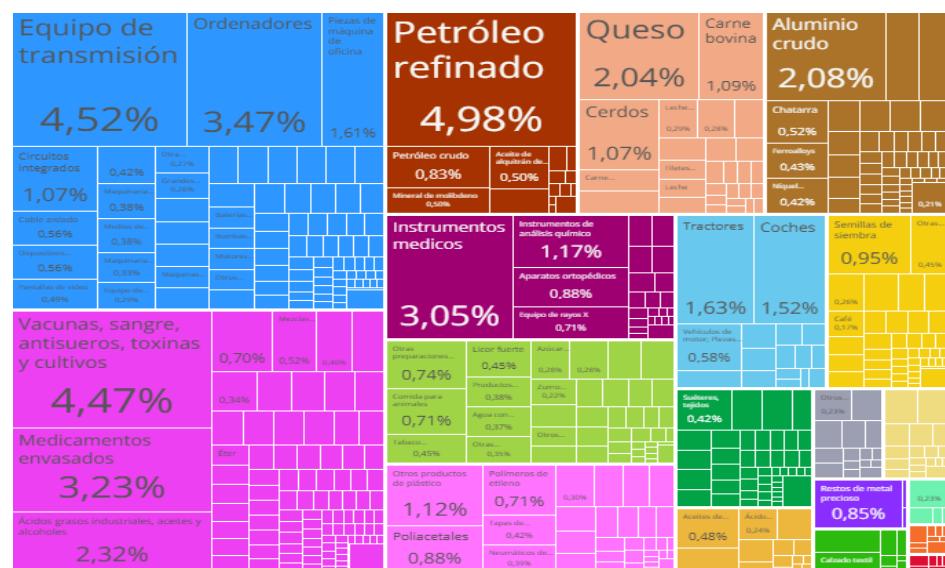


Ilustración 4. Exportaciones de Países Bajos a España en 2023 (Observatorio de Complejidad Económica, 2023)

El 4,98 % de las exportaciones de Países Bajos a España fueron de petróleo refinado, seguido de un 4,47 % de vacunas, sangre, antisueros, toxinas y cultivos. Tras haber analizado los productos más exportados entre ambos países, es evidente que nuestro producto no está entre los más comercializados. Sin embargo, esto no va a ser un impedimento, puesto que con un buen posicionamiento del producto en el mercado neerlandés podemos lograr que sea todo un éxito.

4.5. Tendencias alimentarias del consumidor neerlandés

En la actualidad cada vez son más países los que tienen una alta demanda de productos saludables, sostenibles y orgánicos. Asimismo, también está en constante crecimiento el número de consumidores vegetarianos. Estos factores que están en tendencia pueden ser un gran aliciente para la internacionalización de nuestro producto, puesto que la horchata concentrada de chufa DOP es apta para vegetarianos y es un producto saludable. Por ello, lo que se pretende en este punto es analizar las tendencias del consumidor

neerlandés, ya que una vez que conozcamos estos patrones, nos va a resultar más sencillo desarrollar las estrategias de entrada y segmentar el mercado de manera óptima.

El mercado de Países Bajos está muy concienciado con el medioambiente y la preferencia por alimentos saludables está en auge. De hecho, se estima que el mercado de alimentos y bebidas orgánicas crezca hasta un 12,2 % hasta 2028. Además, el consumo anual per cápita del consumidor neerlandés es superior a 79 €, superando así a la media europea por lo que se refiere al gasto en alimentos ecológicos (Recio, 2024). Asimismo, se considera uno de los mercados con mayor número de flexitarianos, en concreto, el 70 % de neerlandeses está a favor de la aplicación de políticas públicas que fomenten la disminución del consumo de carne (Castillo, 2023). Este aspecto resulta interesante, ya que la horchata de chufa DOP se podría llegar a presentar como un sustitutivo de la leche por dos motivos. Por un lado, por sus beneficios nutricionales y, por otro, porque a pesar de que la horchata sea una bebida más bien veraniega en España, no lo va a ser en el exterior y vamos a poder eliminar esta restricción, posicionándola como una bebida vegetal.

Otro aspecto relevante es la importancia que los consumidores neerlandeses le dan a la presentación y embalaje del producto. Por lo general, los productos deben tener un envase biodegradable que debe estar acompañado de una correcta etiquetación que garantice el origen del producto (Stanziola, 2024). En nuestro caso sería de vital importancia que en el etiquetado quede constancia de la Denominación de Origen de la chufa.

Destacar también que Países Bajos tiene una percepción positiva de los productos orgánicos españoles. En este caso, a pesar de que nuestro producto no se vaya a presentar como un producto orgánico, este factor sí que resulta favorecedor para nosotros, ya que la horchata de chufa DOP es de origen vegetal y presenta unas características que pueden facilitar su exitosa penetración en el mercado.

Por todo ello, podemos afirmar que el consumo de productos de origen vegetal, así como saludables y orgánicos está en continuo crecimiento. Por ende, seguramente deberemos adoptar estrategias de mercado enfocadas a este tipo de consumidores, lo cual abordaremos detenidamente en el siguiente apartado.

5. Estrategias de entrada

En este capítulo nos centraremos en el análisis de las estrategias más adecuadas para penetrar en el mercado neerlandés. Para ello, vamos a llevar a cabo un análisis DAFO que nos va a permitir identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del producto. Este análisis nos va a ser de gran ayuda a la hora no solo de determinar el



posicionamiento de la horchata DOP en Países Bajos, sino de definir las estrategias de segmentación de mercado para identificar a nuestro público objetivo.

5.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO constituye una herramienta clave que nos va a permitir definir más exhaustivamente las características de nuestro producto, lo cual va a ser imprescindible para poder tomar decisiones futuras, tales como la estrategia de entrada más adecuada y el posicionamiento del producto.

Dicho análisis se divide en dos partes fundamentales:

1. Análisis interno. En este apartado se estudian las fortalezas y debilidades del producto, es decir, qué características le permiten generar una ventaja competitiva y, por el contrario, cuáles son las barreras que impiden lograr crear dicha ventaja.

2. Análisis externo. Aquí se estudian las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

De acuerdo con la Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa (s.f.), una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">- Desconocimiento por parte del consumidor neerlandés- Producto que se consume frío en un país con escasos meses de calor- Necesidad de adaptación (envase, etiquetado, certificaciones)- Logística desde España
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">- Alta competencia de bebidas vegetales- Preferencia del consumidor por productos locales u otras bebidas ya conocidas- Barreras culturales a la hora de introducir el producto
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Producto saludable, sin gluten y sin lactosa- Apto para vegetarianos y veganos- Producto con Denominación de Origen- Sustitutivo de productos lácteos en un mercado cada vez más interesado en bebidas vegetales
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Aumento del consumo de bebidas vegetales

	<ul style="list-style-type: none">- Sinergia con el turismo (neerlandeses que visitan la Comunidad Valenciana)- Interés creciente por productos de calidad- Sensibilidad del consumidor hacia el etiquetado transparente- Presentación del producto en ferias de alimentación- Mercado con un alto poder adquisitivo
--	--

Tabla 2. Análisis DAFO (Elaboración propia)

Una vez realizado el análisis DAFO, el siguiente punto va a consistir en estudiar la competencia con el objetivo de tener claro a qué nos enfrentamos y poder así definir mejor nuestra estrategia de segmentación y posicionar de la mejor manera posible nuestro producto.

5.2. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia resulta un elemento esencial en cualquier proceso de internacionalización, puesto que permite anticipar posibles desafíos e identificar oportunidades de diferenciación.

En nuestro caso, no existe una competencia directa consolidada, ya que tan solo hemos encontrado dos páginas web que se dedican a la venta de horchata de chufa DOP. Por un lado, “Spanish club” <https://spanishclub.nl/> que se trata de una tienda online neerlandesa que vende una gran variedad de productos de origen español. En lo concerniente a la horchata, venden la original de la marca Chufi, la horchata más comercializada del mercado, por 3,25 €/l.



Ilustración 5. Horchata de Chufa (Spanish Club, s.f.)

Sin embargo, no solo ofrecen la horchata original y, por consecuente, la más conocida, sino que también suministran horchata sin azúcar por el mismo precio, el mismo

formato y la misma marca, así como otra horchata también de Chufi, pero con una textura más espesa y por 3,60 €/l.

Por otro lado, hemos encontrado la página “Mesa del sur” <https://mesadelsur.com/>, una tienda online también, pero en este caso española, que se dedica a la venta de productos españoles y que tiene envíos a toda Europa. Esta empresa, al igual que Spanish club, vende la horchata original de la marca Chufi, pero en un formato diferente, en un pack de tres botellas de 250 ml por un precio total de 4,65 €.



Ilustración 6. Horchata de Chufa (Mesa del sur, s.f.)

Como se puede observar, no existe una gran competencia directa, lo cual representa una situación dual: por un lado, no tendremos que competir directamente con empresas o marcas ya posicionadas, puesto que la oferta es casi inexistente; por otro, la escasa presencia de la horchata nos reafirma que se trata de una bebida prácticamente desconocida en el mercado neerlandés. No obstante, con un buen posicionamiento del producto y una estrategia de entrada adecuada, será posible penetrar en dicho mercado.

Con respecto a la competencia indirecta, es decir, aquella que ofrece productos similares, sí que podemos encontrar una mayor variedad. Esta está representada por la presencia de marcas líderes que ofrecen bebidas vegetales.

En primer lugar, se encuentra Alpro, que forma parte del grupo Danone y constituye una de las principales marcas líderes dentro del mercado de bebidas vegetales. Destacar que su éxito se debe a su posicionamiento como opción saludable y sostenible. De hecho, en su catálogo podemos encontrar una gran variedad de bebidas vegetales, entre las que destacan, la de almendra, avena, soja, arroz o coco. Además, Alpro no solo ofrece formatos variados que van desde los 250 ml hasta 1 litro, sino que tiene opciones de bebidas sin azúcares añadidos y enriquecidas con calcio o vitaminas. Asimismo, en el mercado neerlandés, tiene una presencia ya consolidada en los principales supermercados del país (Albert Heijn y

Jumbo). En cuanto al precio de estas bebidas, este oscila entre los 2 € y 3 € el litro dependiendo de si lleva azúcares o no o cuál sea su ingrediente principal y este no varía en los dos supermercados mencionados anteriormente, tal y como se puede contemplar a continuación.



Ilustración 7. Bebida de soja Alpro en Jumbo (Jumbo, s.f.)



Ilustración 8. Bebida de soja Alpro en Albert Heijn (Albert Heijn, s.f.)

Por último, mencionar que a diferencia de la horchata de Chufi, todas las bebidas de Alpro utilizan un envase de cartón, algo que deberemos considerar a la hora de elegir el envase para nuestra horchata de chufa DOP.

En segundo lugar, tenemos Oatly que se trata de una marca sueca especializada en la producción de bebidas de avena. En comparación con Alpro, Oatly ofrece unos precios más elevados que se sitúan entre los 2 € y 4 € y una menor variedad de productos. No obstante, esta marca, al igual que Alpro, está concienciada con el medioambiente y también emplea envases de cartón, pero tan solo en formato de 1 litro.



Ilustración 9. Bebida de avena de Oatly (Jumbo, s.f.)



Ilustración 10. Bebida de avena de Oatly (Albert Heijn, s.f.)

La siguiente marca que produce bebidas de origen vegetal es Provamel. Esta es una línea ecológica de Alpro y no la podemos encontrar en los grandes supermercados, sino que tiene una identidad diferenciada enfocada exclusivamente a productos orgánicos y bio y se distribuye en tiendas ecológicas como Ekoplaza o herbolarios. Todo ello, nos indica que su nicho de mercado es más exclusivo y reducido y probablemente se haya centrado en un consumidor con un alto poder adquisitivo muy concienciado con la sostenibilidad y el origen de los productos. Por lo que se refiere a su precio, este oscila entre los 2,50 € y los 5 €.



Ilustración 11. Bebida de almendra de Provamel (Ekoplaza, s.f.)

Además, mencionar que las dos principales cadenas de supermercados de Países Bajos, Albert Heijn y Jumbo, comercializan también sus propias marcas blancas de bebidas vegetales a precios muy competitivos.

En cuanto a Albert Heijn, este supermercado ha desarrollado su propia línea de productos vegetales bajo la marca AH Terra que ofrece también bebidas vegetales.



Ilustración 12. Bebida de almendra de AH Terra (Albert Heijn, s.f.)

En lo concerniente a Jumbo, también tiene su propia marca bajo el nombre Jumbo y al mismo precio que la marca blanca de Albert Heijn.



Ilustración 13. Bebida de almendra de Jumbo (Jumbo, s.f.)

Claramente, estas opciones están destinadas a un público más amplio y sensible al precio, por lo que difícilmente competirían con nuestra horchata de chufa DOP, en caso de que la posicionemos como un producto gourmet y de gran calidad orientada a un nicho de mercado más definido.

Resulta interesante mencionar la existencia de Minor Figures, una marca dedicada a la producción de bebidas vegetales con un segmento muy definido, el de los baristas, puesto que sus productos tan solo se encuentran en tiendas especializadas y en el canal HORECA. El precio de sus bebidas oscila entre los 2,15 € y los 5 €. Esta marca es el claro ejemplo de que se necesita una estrategia de entrada muy definida para poder penetrar en un mercado. Su caso puede ser de gran ayuda si consideramos que nuestro propósito sea vender horchata

en tiendas especializadas y en el canal HORECA. Destacar que ellos venden las botellas en envases de cartón y en packs de 6 botellas.

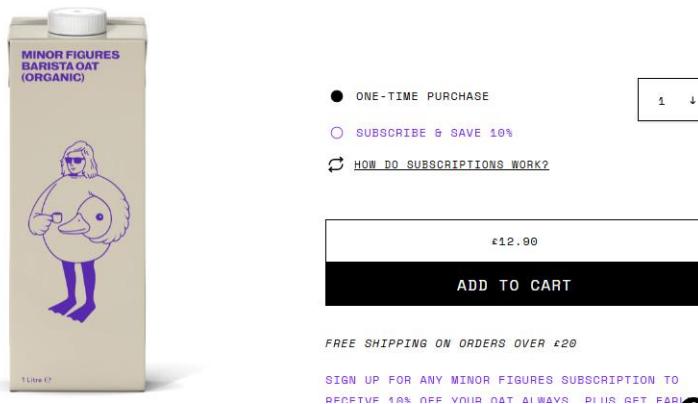


Ilustración 14. Bebida de avena de Minor Figures (Minor Figures, s.f.)

Tras este análisis, se puede concluir que Países Bajos presenta un contexto bastante favorable para la introducción de la horchata de chufa DOP. Por un lado, la competencia directa es escasa y está limitada a canales de distribución online lo que implica que la horchata de chufa es un producto todavía desconocido y va a suponer un reto. Por otro, la competencia indirecta está conformada por marcas que producen bebidas vegetales ya consolidadas en el mercado neerlandés. Pese a que ninguna de ellas produzca horchata de chufa, su consolidación en el mercado nos va a ser de ayuda, puesto que ya han dado el primer paso, este es, la normalización del consumo de bebidas vegetales en el día a día de los consumidores neerlandeses.

Por todo ello, será de gran importancia adaptar nuestro producto al consumidor, puesto que la clave del éxito no reside únicamente en competir en precio, sino en crear una propuesta de valor diferenciadora junto con una cuidadosa estrategia de posicionamiento, lo cual abordaremos en los siguientes apartados.

5.3. Posicionamiento del producto

Una vez analizada la competencia, podemos dar paso al posicionamiento de nuestro producto. Este probablemente sea uno de los puntos clave de nuestro trabajo, ya que, sin un buen posicionamiento, difícilmente vamos a conseguir elaborar un plan de acción exitoso.

Para (Kotler & Keller, 2012), el posicionamiento de marca es la actividad de lograr que la imagen y la marca de una empresa se encuentren en un lugar diferenciado en la mente del consumidor meta. Un posicionamiento bien gestionado transmite valor, la esencia de la marca y muestra los beneficios para los usuarios del producto o servicio. En este sentido, la

horchata de chufa DOP se presenta como una bebida vegetal que combina tradición, calidad y beneficios nutricionales.

Asimismo, en el mercado neerlandés se va a presentar como un producto innovador, puesto que cuando analizamos la competencia directa, pudimos evidenciar que se trataba de un producto poco conocido. A continuación, vamos a enumerar las características que van a posicionar la horchata de chufa DOP como un producto saludable y apto para dietas vegetarianas, veganas y sin gluten; un producto de calidad y con un sabor único y mediterráneo:

- **Producto saludable:** De acuerdo con el ensayo realizado por Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC, 2022), consumir horchata natural produce cambios beneficiosos en la microbiota intestinal. Además, también se considera un superalimento, estos son alimentos que se consideran especialmente ricos en nutrientes y que ofrecen una amplia gama de beneficios para la salud (Fundació Corachan, 2024).
- **Apta para vegetarianos, veganos y celiacos:** La horchata además de ser un producto beneficioso para la salud, es apta para el creciente nicho de los vegetarianos y veganos, puesto que es 100 % vegetal y, además, tampoco contiene gluten, por lo que es adecuada también para los celiacos.
- **Producto de calidad:** No todas las horchatas tienen el sello de Denominación de origen. Sin embargo, nosotros pretendemos vender horchata de chufa DOP. Este sello distintivo garantiza la procedencia, calidad y método de elaboración tradicional del producto frente a otras bebidas vegetales ya comercializadas y consolidadas en el mercado.
- **Tradición y sabor único:** A diferencia de la mayoría de bebidas vegetales, la horchata de chufa DOP se puede posicionar como un producto gourmet que remite a los sabores propios de la dieta mediterránea. Asimismo, la horchata está asociada a la tradición valenciana aportando así un valor emocional que conecta con consumidores en busca de productos con historia y un marcado origen.

Por todo ello, vamos a posicionar la horchata de chufa DOP como un producto innovador y gourmet dentro del mercado de bebidas vegetales. No obstante, su ventaja competitiva diferencial frente al resto de productos que se engloban dentro de este nicho, va a ser su sello Denominación de Origen y su vínculo con una tradición gastronómica reconocida, lo que nos permite construir un relato auténtico, sólido y coherente con las

tendencias del consumidor neerlandés interesado en productos saludables, de calidad y con un origen marcado.

5.4. Propuesta de valor

Tras haber posicionado la horchata de chufa DOP como un producto innovador y gourmet dentro del mercado de bebidas vegetales, el siguiente paso consiste en elaborar una propuesta de valor que diferencie nuestro producto frente a los de la competencia. La propuesta de valor representa el conjunto de beneficios funcionales, emocionales y simbólicos que una marca ofrece al consumidor para diferenciarse de la competencia (Kotler & Keller, 2012).

Cuando analizamos las tendencias alimentarias del consumidor neerlandés, pudimos confirmar que se trataba de un perfil muy concienciado con el medioambiente y con el consumo de productos de origen vegetal. De hecho, como ya comentamos, se estima que para 2028 el consumo de bebidas y alimentos orgánicos crezca hasta un 12,2 %. Además, el consumo anual por capital del consumidor neerlandés es mayor de 79 €, superando así a la media europea por lo que se refiere al gasto en alimentos ecológicos (Recio, 2024). Por todo ello, consideramos que la siguiente propuesta de valor puede presentar un alto nivel de aceptación en el mercado de Países Bajos:

Horchata de chufa DOP: auténtica bebida vegetal, llena de historia y sabor que conecta la tradición mediterránea con los valores del consumidor moderno.

Lo que se pretende con esta propuesta de valor es demostrar que una bebida vegetal también puede estar repleta de historia y sabor e ir más allá del simple consumidor preocupado tan solo por los beneficios nutricionales de los alimentos. De este modo, pretendemos acercarnos al consumidor exigente y concienciado con el consumo de productos de calidad y con un determinado origen como es el caso de nuestra horchata de chufa DOP. Por último, recalcar que este enfoque nos permitirá diferenciar nuestro producto del saturado mercado de bebidas vegetales, así como construir una identidad sólida alineada con las expectativas del público objetivo, un aspecto que trataremos más adelante.

5.5. Estrategias de segmentación del mercado

Una vez definido el posicionamiento y la propuesta de valor de la horchata de chufa DOP, resulta preciso establecer una estrategia de segmentación adecuada con el fin de identificar el grupo o los grupos de consumidores a los que nos vamos a dirigir. Según



Carrión (2023), para que un segmento de mercado sea útil para llevar a cabo nuestras acciones de marketing, debe cumplir dos requisitos:

1. Compartir unas características que permitan identificar a sus miembros respecto de otros grupos de consumidores del mercado de referencia o del producto-mercado.

2. Conseguir que los miembros del grupo reaccionen de forma similar entre sí (pero de forma diferente respecto de otros grupos) a las acciones de marketing de nuestra empresa. Por ello, si queremos tener éxito en ese segmento deberemos adaptar nuestro mix de marketing a las características de dicho segmento.

Teniendo en cuenta lo anterior, hemos optado por seguir una estrategia de marketing concentrado, es decir, vamos a utilizar únicamente una estrategia de marketing mix para llegar tan solo a un segmento en concreto. No obstante, primero vamos a definir los criterios para segmentar nuestro mercado.

En lo que concierne a los criterios demográficos, nuestros consumidores van a ser adultos entre 25 y 40 años, residentes principalmente en grandes ciudades como Ámsterdam, Róterdam o Utrecht, con unos ingresos medios-altos y un nivel educativo superior. Por lo que se refiere a los criterios socioculturales, nuestros consumidores se van a caracterizar por estar concienciados con la sostenibilidad, la calidad y el origen de los productos. Finalmente, en cuanto a los criterios conductuales, nuestro mercado va a estar formado por consumidores que ya consumen bebidas vegetales y están dispuestos a pagar un precio superior por un producto de calidad.

Una vez definidos los criterios para segmentar nuestro mercado, podemos determinar que nuestro público objetivo va a estar formado por adultos entre 25 y 40 años con un poder adquisitivo medio-alto y con una alta apreciación por los productos de calidad, sostenibles y con historia. Todas estas características se ven reflejadas en nuestro producto puesto que, como ya hemos mencionado, vamos a posicionar la horchata de chufa DOP como un producto gourmet e innovador que destaca por su sello Denominación de Origen y su tradición.

6. Plan de acción

Tras haber definido las estrategias de entrada y nuestro público objetivo, vamos a proceder a desarrollar el plan de acción del presente trabajo. En este apartado, lo que se pretende es elaborar un plan que nos permita introducir de forma eficaz y coherente la horchata de chufa DOP en el mercado neerlandés. Para ello, dicho plan de acción se va a fundamentar en los pilares esenciales del marketing mix, es decir, las conocidas 4Ps

(producto, punto de venta, promoción y precio). Asimismo, se llevará a cabo una sucinta explicación sobre cuál es el método de internacionalización más adecuado.

En resumen, este plan constituye la hoja de ruta que nos permitirá internacionalizar nuestro producto, minimizando los riesgos gracias a la adaptación del envase y el etiquetado del producto conforme a la exigencias y normativas del consumidor neerlandés; a la promoción del mismo en ferias internacionales, a la selección de los canales de distribución más eficientes y a la fijación de un precio competitivo dentro de nuestro segmento de mercado.

6.1. Producto

En este primer apartado del plan de acción, lo que se va a hacer será adaptar el producto a las necesidades y exigencias del público objetivo. A fin de lograrlo, analizaremos cuál es el tipo de envase y el etiquetado pertinente que debemos emplear, así como las certificaciones necesarias para penetrar en el mercado neerlandés.

6.1.1. Adaptación del producto

Adaptar un producto a las preferencias del mercado al que nos dirigimos, es probablemente el punto neurálgico de un plan de acción, cuya función, es introducir un alimento nuevo en un mercado con hábitos y costumbres diferentes a las del país de origen del alimento.

En nuestro caso, la horchata de chufa DOP presenta características que se alinean adecuadamente con las tendencias del consumidor neerlandés. A pesar de ello, resulta necesario realizar ciertas modificaciones con el fin de optimizar su aceptación, pero sin perder su autenticidad ni los valores tradicionales que la distinguen del resto de bebidas vegetales.

En primer lugar, resulta indispensable analizar los diferentes tipos de horchata de chufa que se producen y definir cuál es el más apto para la internacionalización en Países Bajos.

Según Chufa de Valencia (s.f.), se pueden distinguir cinco tipos de horchata:

1. Horchata natural. Esta se puede presentar líquida, granizada o congelada, sus principales ingredientes son la chufa, agua y azúcar. No obstante, posee una propiedad que dificulta su distribución a otros países, puesto que su conservación es limitada y requiere refrigeración en todo momento. Por ello, deberemos descartar esta horchata para su internacionalización en Países Bajos.



2. Horchata natural pasteurizada. Esta horchata presenta unas características muy similares a las de la horchata natural. Su única diferencia es que está pasteurizada, lo que alarga ligeramente su vida útil sin alterar sus propiedades. A pesar de ello, también deberemos descartar esta horchata para nuestro proyecto, ya que existen otras con un mayor periodo de conservación y, por lo tanto, facilitan su exportación.

3. Horchata esterilizada. Lo que caracteriza este tipo de horchata es que está sometida a un tratamiento térmico tras el envasado y presenta una mayor vida útil sin necesidad de refrigeración.

4. Horchata UHT (*ultra high temperature*). Es la más común, la mayoría de las horchatas listas para beber en tetrabrik o en botellas de plástico son UHT. Es cierto que su proceso de esterilización, alarga la caducidad del producto hasta 6 meses o incluso más y no requiere refrigeración. No obstante, como consecuencia de su proceso de esterilización se pierden cualidades, sabor y propiedades del producto original, como el almidón, aspecto característico de la horchata de chufa. Además, el almidón es sano y bueno para el apartado digestivo (Horchata HISC, s.f.). Por lo tanto, será necesario considerar si la pérdida de estas cualidades, junto con su larga vida útil, son aspectos favorables para su internacionalización en el mercado neerlandés.

5. Horchata concentrada. Esta es una alternativa muy diferente al resto que ya hemos analizado, puesto que contiene más de un 50% de chufas DOP lo que permite conservar todas las propiedades y sabor de la horchata recién extraída. Además, es la horchata que presenta una mayor vida útil, hasta de 3 años para ser concretos y tampoco requiere refrigeración. Sin embargo, presenta una gran desventaja, y es que esta horchata no está lista para beber directamente del vaso, sino que requiere una previa preparación. Se debe hacer una mezcla: 1+4 (una parte de horchata condensada + 4 partes de agua), luego agitar, guardar en la nevera y ya servir en el vaso (Horchata HISC, s.f.).

Tras haber analizado los diferentes tipos de horchata, hemos llegado a la conclusión de que la mejor para el proceso de internacionalización en Países Bajos es la horchata concentrada, no solo por su larga vida útil, algo que facilita su exportación, sino también por otros motivos. Quizá en un primer momento, el hecho de que no esté lista para tomar directamente de la botella pueda parecer un gran inconveniente, pero vamos a proceder a la defensa de por qué creemos que esta es la mejor horchata de todas las que hemos analizado anteriormente.

Debemos tener muy claro que nuestro público objetivo está formado por adultos de entre 25 y 40 años que frecuentan tiendas y cafeterías especializadas y que, por lo tanto, buscan un producto de calidad y sostenible, dos características que vemos presentes en la horchata concentrada de chufa DOP.

Por un lado, se trata de un producto de calidad no solo por el uso de chufas DOP, sino porque sigue un proceso de elaboración artesanal que permite mantener todas sus cualidades y auténtico sabor. Por otro, se considera sostenible porque se envasa en botellas de vidrio 100 % recicitable. No obstante, este tema lo abordaremos más detalladamente en el próximo apartado.

Por lo que se refiere a su previa preparación antes de su consumición, presenta claramente un reto. Sin embargo, esto se puede solucionar si en la botella aparece un etiquetado claro con instrucciones de cómo se debe llevar a cabo dicha preparación. Además, como ya hemos comentado, vamos a tratar con un público culto y curioso por lo que se refiere a alimentos que combinan historia e innovación y de una gran calidad. Asimismo, esto permite que se pueda adaptar a los gustos locales en función de la cantidad de agua que se empleé para su disolución con la horchata.

Por todo ello, podemos confirmar que nuestro producto puede tener éxito en el mercado neerlandés, puesto que cumple con las exigencias del consumidor. En primer lugar, vamos a promocionar una bebida con un contenido muy bajo de azúcar, y el poco que contiene es de origen natural. En segundo lugar, los consumidores de los Países Bajos están muy concienciados con el medioambiente y nuestro envase será 100% reutilizable.

Por último, vamos a preservar el carácter artesanal del producto, reforzando los atributos vinculados a la tradición valenciana y la Denominación de Origen. Toda esta combinación entre autenticidad, historia e innovación nos va a permitir que la horchata concentrada de chufa DOP pueda competir en un mercado sofisticado y saturado de bebidas vegetales.

6.1.2. Envase y etiquetado

En el presente apartado vamos a definir cuál va a ser el envase más adecuado para el producto y qué etiquetado deberá llevar dicho envase. Estos son dos aspectos clave que se deben tener en cuenta no solo desde el punto de vista del marketing, sino también para cumplir la normativa y evitar así inconvenientes legales.

En lo concerniente al tipo de envase, vamos a emplear una botella de vidrio 100% recicitable. Por un lado, se va a utilizar este envase porque el vidrio garantiza la conservación



óptima de la horchata de chufa DOP durante un largo periodo de tiempo y, como comentamos, la horchata concentrada presenta una vida útil de hasta tres años y una vez abierta de tres meses, siempre y cuando se conserve dentro de la nevera. Además, de acuerdo con The Food Tech (2022), dicho envase no altera ni el color ni el sabor de los alimentos y tampoco permite el traspaso de oxígeno o gas carbónico. Por otro lado, el vidrio no solo presenta unas características idóneas para la conservación de la horchata, sino que transmite calidad y exclusividad, dos atributos que queremos que queden claramente reflejados con el objetivo de acercarnos lo máximo posible a nuestro público objetivo y penetrar en el mercado. Asimismo, destacar que el envase de cristal 100% reciclable responde a la elevada concienciación con el medioambiente del consumidor neerlandés. Por todo ello, podemos decir que haciendo uso de una botella de vidrio se van a ver reflejados los siguientes valores: calidad, exclusividad, sostenibilidad y tradición. Siendo todos estos valores clave en nuestro propósito de posicionar la horchata concentrada de chufa DOP como un producto gourmet e innovador dentro de un segmento específico: el de los adultos entre 25 y 40 años con un poder adquisitivo medio-alto y una alta apreciación por los productos de calidad, sostenibles y con historia.

Además del tipo de envase que vamos a emplear, resulta necesario hablar también de qué tapón se va a utilizar. En este caso, vamos a hacer uso de un tapón metálico twist-off, es decir, los tapones que están principalmente destinados al envasado de bebidas o alimentos, ya que ofrecen un cierre hermético y garantizan la funcionalidad y conservación del producto. Finalmente, mencionar que el envase, conforme a la normativa europea, debe cumplir con el Reglamento (CE) N° 1935/2004. Este es un reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.

Por lo que se refiere al tamaño del envase, se van emplear botellas de 500 ml y no de 1 l, tal y como estamos acostumbrados. Esto se debe por dos razones principales. En primer lugar, como ya explicamos, la horchata concentrada que vamos a comercializar no está lista para beber directamente de la botella, sino que requiere una pequeña preparación. Por lo tanto, con una botella de 500 ml de horchata concentrada se producen 2,5 litros de horchata (Horchata HSIC, s.f.), ya que la mezcla (1:4) consiste en una parte de horchata condensada más 4 partes de agua. Una vez ya hecha la mezcla, hay que agitar la horchata, guardarla en la nevera hasta que se enfríe y, tras ello, estará lista para servirla en un vaso. (Horchata HSIC, s.f.). En segundo lugar, al utilizar el formato de 500 ml estamos reduciendo residuos y

optimizando el espacio de almacenamiento, así como ofreciendo una imagen de calidad y diferenciándonos frente al resto de bebidas vegetales que, por lo general, se comercializan en botellas de 1 litro, pero como ya analizamos, hay marcas que ofrecen formatos de 250 ml. No obstante, pensamos que este tipo de formato no tendría éxito ni reflejaría esa simbiosis de calidad, innovación y tradición que queremos promover, puesto que los formatos de 250 ml normalmente están diseñados para que la bebida sea mucho más cómoda a la hora de consumir fuera de casa, lo cual es un atributo propio de un producto funcional y no gourmet como el nuestro.

En cuanto al etiquetado de la horchata concentrada de chufa DOP, este debe cumplir una doble función. Por un lado, debe ajustarse a la normativa alimentaria de la Unión Europea y, por otro, debe resaltar de forma clara los atributos que posee los cuales hacen que nuestro producto sea una bebida gourmet, saludable y sostenible.

Desde el punto de vista legal, el etiquetado debe cumplir según lo establecido en el Reglamento (UE) nº 1169/2011, el cual regula el etiquetado de los productos alimenticios. De acuerdo con este reglamento el etiquetado de nuestro producto debe incluir los siguientes parámetros:

- Ingredientes: 62 % de chufas, azúcares, agua y estabilizante (E-45, Goma Xantana, Polisacárido Natural)
- Denominación del producto: Horchata de Chufa Denominación de Origen de Valencia



Ilustración 15. Sello Denominación de Origen Chufa de Valencia (Chufa de Valencia)

- Tabla nutricional por 100 ml de concentrado

Valores nutricionales medios	Por 100 ml
Valor energético	441 kJ/ 105 kcal
Grasas de las cuales saturadas	3,5 g 0,4 g

Hidratos de carbono	17,0 g
de los cuales azúcares	12,0 g
Fibra alimentaria	1,2 g
Proteínas	1,0 g
Sal	0,02 g

Tabla 3. Valores nutricionales (Horchata HISC, s.f.)

- Alérgenos: Indicar con los siguientes pictogramas que la horchata no contiene ni gluten, ni lactosa, ni colorantes, ni conservantes



Ilustración 16. Alérgenos (Horchata HISC, s.f.)

- Número de lote
- Cantidad neta del contenido: 500 ml
- Fecha de consumo preferente: 3 años a temperatura ambiente. Una vez abierta tiene una vida útil de 3 meses (refrigerada)
- País de origen: España

Además de estos requisitos legales, el etiquetado debe incluir una breve explicación sobre el modo de preparación de la horchata de chufa DOP concentrada. Dicha explicación podría quedar tal que así: Mezcle una parte de horchata + 4 partes de agua mineral y agite hasta que adquiera un color totalmente blanco. De hecho, resultaría interesante añadir un código QR a través del cual se pudiese ver un vídeo de la preparación de la horchata. En cuanto al idioma, al igual que el etiquetado, el vídeo sería en neerlandés con subtítulos en inglés para que otros residentes e incluso turistas que no hablen neerlandés puedan acceder fácilmente a nuestro producto.

Otros aspectos destacables desde el punto de vista del marketing, sería añadir el pictograma del reciclaje para resaltar que el envase empleado es 100 % recicitable.



Ilustración 17. Símbolo del reciclaje (The circular campus, 2023)

Una vez que conocemos todos los elementos que deben estar presentes en la etiqueta de nuestro producto, resulta imprescindible utilizar un diseño que sea apto y se aadecue a nuestro selecto público objetivo. Por ello, vamos a utilizar un diseño minimalista y cálido mediante el uso de colores tierra que transmitan pureza y tradición. Asimismo, vamos a incluir una ilustración sutil de unas chufas para que nuestro público conozca y pueda tener una primera imagen del ingrediente principal del producto que va a consumir.

En definitiva, el etiquetado de la horchata de chufa DOP concentrada debe cumplir con el reglamento de la UE, así como presentar un diseño minimalista con el fin de actuar como herramienta de posicionamiento estratégico y facilitar así su penetración en el mercado neerlandés.

6.1.3. Certificaciones y calidad del producto

Para empezar a comercializar un producto no solo se necesita de un etiquetado que cumpla con la normativa vigente, sino también de una serie de certificaciones que garanticen la calidad del mismo. Por lo que se refiere a estas certificaciones, algunas de ellas tan solo son opcionales y nos van a permitir mejorar su competitividad y facilitar su entrada en el mercado, mientras que otras son obligatorias.

Por un lado, desde el punto de vista normativo, es necesario contar con el Registro Sanitario de Alimentos expedido por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), cuya finalidad es la protección de la salud pública y de los intereses de los consumidores. Asimismo, como vamos a vender nuestro producto a otro país miembro de la UE, resulta imprescindible que estemos dados de alta en el Registro de Operados Intracomunitarios (ROI) para poder operar legalmente y emitir facturas sin IVA. Aunque no es un certificado en sí, se requiere también de la ficha técnica que resume la composición, características físicas y químicas, alérgenos y condiciones de conservación de la horchata de chufa DOP, así como de la declaración UE de conformidad mediante la cual se declara que el producto cumple con los requisitos de la UE. Por último, como ya hemos mencionado anteriormente, se requiere del Reglamento (UE) nº 1169/2011, el cual regula el etiquetado



de los productos alimenticios, el Reglamento (CE) N° 1935/2004 sobre materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y el sello de Denominación de Origen Protegida (DOP) otorgado por el Consejo Regulador de la Chufa de Valencia que garantiza la autenticidad, trazabilidad y origen geográfico.

Por otro lado, hay una serie de certificaciones que no son obligatorias, pero sí altamente recomendables para reforzar la confianza del consumidor neerlandés y el posicionamiento del producto.

Como ya hemos comentado, la horchata concentrada de chufa DOP es una bebida apta para veganos y celíacos. Por ello, sería interesante incluir, por un lado, el sello V-Label que sirve para etiquetar productos y servicios veganos y vegetarianos y está registrado y reconocido internacionalmente y respaldado por la European Vegetarian Union (V-Label, s.f.); y por otro, la certificación sin gluten emitida por la Asociación de Celíacos de Europa (AOECS). Estas certificaciones aportarían una mayor seguridad a los consumidores veganos y celíacos y serían un incentivo para aumentar las ventas del producto entre estos consumidores.

Otra certificación recomendable sería la certificación ISO 22000 que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria desde el punto de venta hasta el consumo final (AENOR, s.f.). Con esta certificación se facilitaría el acceso a canales de distribución exigentes como supermercados gourmet o distribuidores del canal HORECA.

Por último, con el fin de remarcar el posicionamiento sostenible del envase del producto, sería aconsejable incluir el sello de Ecoembes, ya que vamos a emplear vidrio 100% recicitable.

En resumen, es obligatorio contar con ciertas certificaciones para cumplir con la normativa europea. No obstante, es altamente recomendable acreditar las características que presenta nuestro producto mediante sellos o certificaciones que refuerzen el valor y el posicionamiento del mismo.

6.2. Canales de distribución

La elección de los canales de distribución constituye una decisión estratégica en el proceso de internacionalización, puesto que determina el modo en el que el producto llegará al consumidor final. Como ya sabemos, nuestro objetivo es ofrecer un producto innovador y gourmet por lo que la selección de los canales de distribución se deberá alinear con dichas propiedades. De este modo, deberemos empezar a comercializar la horchata concentrada de

chufa DOP en tiendas especializadas e incluso en el canal HORECA, en concreto, en cafeterías especializadas. Además, en una primera fase inicial, comercializar nuestro producto en este tipo de establecimientos nos va a ayudar a reforzar el posicionamiento gourmet. Otra gran ventaja es que las tiendas o cafeterías especializadas no requieren grandes volúmenes ni márgenes agresivos y permiten conocer las primeras impresiones del público objetivo, a diferencia de los supermercados, donde la competencia es mucho mayor y se debe invertir más en estrategias de promoción para destacar frente al resto de productos. Y, pese a que nuestro segmento de clientes esté restringido a consumidores con unas características claramente definidas, pensamos que puede llegar a ser interesante ofrecer horchata en tiendas centradas en la venta de productos españoles, puesto que puede haber muchos expatriados dispuestos a pagar un precio mayor al que están acostumbrados por un producto ya conocido simplemente por el hecho de que les transmite nostalgia y quieren volver a sentir los sabores de su tierra. Asimismo, puede haber consumidores neerlandeses con una cierta afinidad por los productos de origen español y que suelen comprar en estas tiendas.

Por todo ello, proponemos una estrategia multicanal selectiva que nos va a permitir vender horchata en diferentes canales de distribución; todos ellos centrados en nuestro específico segmento de consumidores, adultos entre 25 y 40 años, residentes principalmente en grandes ciudades como Ámsterdam, Róterdam o Utrecht, con unos ingresos medios-altos y un nivel educativo superior.

En primer lugar, mencionar que son cinco las tiendas especializadas donde queremos empezar a distribuir nuestro producto y resulta pertinente destacar que tres de estas tiendas también son en parte cafeterías, es decir, ofrecen la posibilidad de degustar el producto en el local o directamente comprarlo para tomar en casa. Consideramos que Gransjean wijnen & delicatessen podría ser un lugar idóneo para empezar. Se trata de una tienda situada en La Haya enfocada en la venta de productos exclusivos y gourmet. Además, su lema “*Steeds voor u op zoek naar bijzondere lekkernijen*” (siempre buscando algo especial para ti) refleja su compromiso con la calidad y la exclusividad (Gransjean wijnen & delicatessen, s.f.). Asimismo, si buscamos en su página web podemos observar que ofrecen una gran selección de productos gourmet desde quesos hasta bebidas no alcohólicas e incluso patatas fritas con sal de Ibiza por lo que la horchata no sería el único producto español en esta tienda lo cual lo podemos interpretar como un aliciente, así como el hecho de que no solo vendan vinos, sino también otro tipo de bebidas sin alcohol como un concentrado de jengibre orgánico. En

definitiva, su experiencia en la promoción de productos Premium hace que sea un canal más que adecuado para la distribución de horchata concentrada de chufa DOP.

Otra tienda que pensamos que puede ser óptima para la venta de nuestro producto es Veggie4U. Es cierto que no es una tienda gourmet como la anterior, sino que esta está centrada en la comercialización de productos veganos. No obstante, ya comentamos que una de las cualidades de la horchata es que se trata de una bebida apta para veganos y su competencia son las bebidas vegetales que se ofrecen también en esta tienda. Por ello, consideramos que distribuir horchata en esta tienda puede ser interesante porque sin perder su toque gourmet va a poder llegar a un mercado más amplio y en auge como es el caso de los veganos.

Los tres locales que ofrecen tanto la posibilidad de degustar el producto in situ, como de comprarlo directamente son los siguientes: Little Plant Pantry, Stach Food y Wild and The Moon. Respecto a Little Plant Pantry se trata de una tienda-cafetería ubicada en Ámsterdam. Como bien indica su página web, el objetivo de esta tienda es evitar el uso de plástico (Little Plant Pantry, s.f.). En este sentido, nuestro producto encaja perfectamente con los valores de esta tienda. Además, ofrece una amplia variedad de productos entre los que se encuentran bebidas vegetales donde podríamos posicionar la horchata. Asimismo, cuenta con una pequeña cafetería donde se preparan desayunos y platos veganos con los productos disponibles en la tienda. Dado su enfoque en productos de alta calidad, artesanales y sostenibles, creemos que Little Plant Pantry podría ser un canal adecuado, ya que su público objetivo estará constituido por personas que aprecian la autenticidad del producto.

Otro canal de distribución podría ser Stach Food. Se trata de una cadena de tiendas gourmet que cuenta también con una pequeña cafetería en su interior y que se encuentra en diferentes ciudades entre ellas Ámsterdam, Róterdam y Utrecht. Dicha cadena está especializada en ofrecer productos artesanales, saludables y de calidad. Además, tal y como pone en su página web, reciben mucha inspiración de otros países y siempre están dispuestos a ampliar su oferta con productos innovadores y de calidad (Stach Food, s.f.). Esto hace que Stach Food se presente como un canal de distribución idóneo para nuestro producto. Asimismo, el hecho de que se encuentre en diferentes ciudades hace posible que la horchata llegue a un público más amplio.

En última instancia, tenemos Wild and The Moon que se trata de una tienda-cafetería con presencia en Ámsterdam y que se dedica a la venta de alimentos y bebidas vegetales, sin gluten y sin aditivos. Además, para todos sus productos utilizan envases biodegradables. Por



todo ello, consideramos que también puede ser un lugar adecuado para comercializar nuestro producto. Asimismo, su clientela será receptiva a productos con Denominación de Origen y que cumple con todas las características mencionadas anteriormente.

En lo concerniente a distribuir la horchata en tiendas que ofrecen productos españoles, hemos encontrado dos tiendas que podrían ser aptas para ello. Por un lado, está Ibérica – La Española en Róterdam. Esta no se trata de ninguna tienda gourmet, sino que simplemente ofrece productos procedentes de España, desde vinos, embutidos hasta colacao. Por otro, nos encontramos con Julitos Spaanse Mercado. Esta tienda sí que se considera gourmet y ofrece productos españoles de alta calidad en el centro de Ámsterdam. Entre sus productos, la horchata no se encuentra, por lo que podría ser interesante vender nuestra horchata destinada a un público gourmet en esta tienda que quizá sea frecuentada no solo por españoles residentes en Países Bajos, sino por consumidores neerlandeses interesados en la cocina española. Por el contrario, Ibérica – La Española parece ser una tienda más enfocada en el consumidor español residente allí.

Como comentado anteriormente, estos serían los principales canales de distribución para comenzar a comercializar nuestro producto. Consideramos que, a pesar de que no todos los canales presentados sean tiendas gourmet, sí que pueden ser lugares frecuentados por nuestro público objetivo y no por ello nuestra horchata va a perder su distintivo de producto gourmet. Finalmente, decir que quizá en un futuro, cuando la horchata concentrada de chufa DOP sea un producto ya consolidado en Países Bajos dentro de su segmento de mercado, pueda ser interesante expandir su venta a supermercados como Albert Heijn o Ekoplaza. No obstante, consideramos que, si se llega a este punto, sí que perdería, en cierto modo, su enfoque de producto gourmet y habría que definir una nueva estrategia de entrada.

6.3. Promoción del producto

Tras haber presentado los principales canales de distribución resulta imprescindible promocionar de manera efectiva nuestra horchata de modo que podamos penetrar en el mercado neerlandés y crecer paulatinamente. Para ello, primero vamos a elaborar una campaña de promoción con un enfoque multicanal que combine acciones online y offline. Seguidamente, presentaremos las principales ferias internacionales en las que podamos dar a conocer nuestro producto. Por último, crearemos un logo y un eslogan que nos permitan diferenciarnos del resto de bebidas sin perder las señas de identidad de la horchata concentrada de chufa DOP: producto gourmet, saludable y con una larga tradición.



6.3.1 Campañas de promoción

La horchata concentrada de chufa DOP, al tratarse de un producto nuevo en el mercado neerlandés, requiere una campaña de promoción integral o 360º que consiste en el uso de manera simultánea de diferentes canales con el objetivo de llegar, de una forma más eficiente, al público al que nos dirigimos (Alard, 2017). En este sentido, vamos a elaborar una campaña de promoción que combine tanto acciones online como offline. Dichas acciones no solo nos van a permitir dar a conocer el producto, sino también educar al consumidor y hacer que este cree cierto vínculo con la horchata. Todo ello, nos va a hacer posible crear una narrativa que combine los atributos primordiales de nuestra horchata con el fin de penetrar eficazmente en el mercado neerlandés de manera exitosa.

En primer lugar, vamos a definir las estrategias de promoción online. El uso de los medios digitales es primordial para introducir un producto novedoso. En nuestro caso, las estrategias de promoción online nos van a permitir dar a conocer el producto y facilitar la comercialización del mismo.

En la actualidad, resulta prácticamente impensable no promocionar un producto a través de las redes sociales. Por ello, creemos que es primordial desarrollar una estrategia de creación de contenido centrada en la publicación de vídeos cortos y artículos que expliquen el origen, los beneficios y el modo de preparación de la horchata concentrada. Estas publicaciones se difundirán en plataformas como Instagram, TikTok y YouTube Shorts. El idioma empleado será el neerlandés. No obstante, dichas publicaciones contarán con subtítulos en inglés con el objetivo de llegar a un público más amplio. Siguiendo con el uso de las redes sociales como herramienta de promoción, sería interesante también contar con la colaboración de influencers locales especializados en gastronomía saludable y de calidad. Estos podrían publicar vídeos probando el producto, transmitiendo así sus impresiones. Gracias a estas colaboraciones, podríamos acercarnos más a nuestro público objetivo, ya que los jóvenes adultos de entre 25 y 40 años suelen utilizar las redes sociales como medio de comunicación y, además, tienden a confiar en las recomendaciones de los influencers a través de las cuales se ven totalmente influenciados e incluso forzados a comprar o probar el producto que se está presentando.

Dejando de lado las redes sociales, pensamos que resulta necesario invertir en posicionamiento SEO con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda. Para ello, primero debemos crear una página web en neerlandés e inglés. Con esta página web lo que pretendemos es atraer no solo a consumidores, sino a

importadores que vean nuestro producto como una oportunidad de negocio en un futuro. Además, en esta página web aparte de explicar el origen, los beneficios y la historia de la horchata y presentar los canales de distribución en los que se puede adquirir, podremos incluir un enlace directo a las cuentas de Instagram, TikTok o YouTube que promocionan nuestro producto. No obstante, como hemos mencionado, para que nuestra página web sea un canal de promoción eficaz, deberemos implementar una estrategia SEO. Por ello, tendremos que publicar contenido de calidad haciendo uso al mismo tiempo de palabras clave para poder aparecer en los resultados de búsqueda. Asimismo, la página web deberá contar con una navegación intuitiva y con un diseño que se adapte también a los dispositivos móviles y no solo a los ordenadores.

Por lo que se refiere a campañas de promoción para facilitar la comercialización del producto, vamos a participar en misiones comerciales virtuales organizadas por organismos como el ICEX, la Cámara de Comercio de Valencia y la de Países Bajos o incluso la Netherlands Enterprise Agency (RVO) cuya función principal es la de ayudar a las empresas a expandir su negocio en Países Bajos. Mediante la participación en estas misiones comerciales, podremos conocer a distribuidores del país destino y, al mismo tiempo, presentarles nuestro producto e incluso podremos conocer las diferentes ayudas a la internacionalización de productos agroalimentarios.

Consideramos que las campañas de promoción online presentadas anteriormente, pueden ayudarnos a dar a conocer la horchata concentrada de chufa DOP en el mercado neerlandés sin perder sus atributos. Por ello, por ejemplo, hemos descartado presentar la horchata en marketplaces B2B como Alibaba, puesto que pensamos que, por supuesto esto ayudaría a expandir y aumentar sus ventas, pero perdería su posicionamiento de producto gourmet. Con todo ello, vamos a presentar las campañas de promoción offline.

Pese a que vivimos en un mundo completamente digitalizado, todavía sigue siendo esencial llevar a cabo campañas de promoción que permitan al consumidor conocer el producto de primera mano. Por esto, primero vamos a presentar nuestro producto en las tiendas gourmet y cafeterías especializadas en las que vamos a distribuir la horchata. Para ello, vamos a montar pequeños expositores en los que se pueda degustar el producto. Además, también habrá una persona encargada de explicar los ingredientes que contiene, sus beneficios para la salud y por qué se considera un producto gourmet, entre otros aspectos.

Otra estrategia efectiva para promocionar nuestro producto, consiste en la realización de talleres de preparación también en las tiendas y cafeterías especializadas. Gracias a estos

talleres, el consumidor puede aprender a preparar correctamente la horchata concentrada. Además, se crea toda una experiencia sensorial y cultural en torno a la horchata que va más allá del mero consumo directo. De esta manera, se transmite también el verdadero significado de la horchata para muchos valencianos, esto es, un momento de encuentro entre amigos y familia; remarcando así su origen claramente definido y manteniendo su posicionamiento de bebida gourmet.

Por último, pensamos que otra manera para dar a conocer y promocionar nuestro producto son las ferias internacionales. No obstante, vamos a dedicar un apartado exclusivo para hablar de ello.

En definitiva, las campañas de promoción tanto a nivel online como offline constituyen una estrategia fundamental para introducir un producto nuevo en un mercado. Dicha combinación de acciones tanto virtuales como presenciales nos van a permitir no solo dar visibilidad a la horchata concentrada de chufa DOP, sino también a transmitir los valores que la diferencian del resto de bebidas vegetales lo cual resulta primordial en el saturado mercado de hoy en día.

6.3.2. Ferias internacionales

Como se ha señalado en el apartado anterior, la participación en ferias internacionales constituye un punto neurálgico en lo que se refiere a la promoción de un producto, puesto que estas permiten establecer contactos comerciales, dar a conocer el producto y obtener información de otras marcas con las que probablemente tengamos que competir en el mercado.

A continuación, se van a presentar las principales ferias internacionales en las que sería conveniente participar para promocionar la horchata concentrada de chufa DOP.

- Salón Gourmets – Feria internacional de alimentación y bebidas de calidad. Esta feria se celebra en Madrid y se posiciona como el principal evento de alimentación y bebidas de alta calidad en Europa y uno de los más renombrados a nivel global (ICEX, 2024). Además, destaca por su enfoque comercial y se convierte en el lugar más frecuentado por profesionales nacionales e internacionales del ámbito gastronómico (ICEX, 2024). Tal y como su nombre indica, se centra en productos de calidad. Por ello, es el evento ideal para presentar nuestro producto gourmet.

- ANUGA. Esta feria que se celebra en Colonia (Alemania) se considera la más importante dentro del sector agroalimentario a nivel mundial. España cuenta con un pabellón dividido en diferentes sectores entre los que se encuentra uno dedicado a productos gourmet y



delicatessen (ICEX, 2025). Esta feria se presenta como una gran oportunidad para dar a conocer nuestro producto a nivel mundial. A pesar de que en un primer momento tan solo vamos a internacionalizar la horchata en Países Bajos, puede ser una puerta de entrada para continuar en otros países una vez que ya estemos consolidados en el mercado neerlandés.

- Plant-Base World Expo Europe. Esta feria, que tiene lugar en Londres, es el mayor evento comercial de productos de origen vegetal de Europa y, como bien sabemos, la horchata de chufa es una bebida vegetal por lo que encaja perfectamente en esta feria. Asimismo, está diseñada exclusivamente para profesionales de la alimentación, minoristas, distribuidores, compradores, etc.

- Free from Functional and Health Ingredients. Destaca porque cada año se celebra en una ciudad, por ejemplo, este 2025 tendrá lugar en Viena. Esta feria tiene como objetivo impulsar el futuro de los productos *free-from*, veganos, saludables, orgánicos y bebidas relacionadas (ICEX, 2022). Resulta especialmente interesante participar en esta feria porque nuestra horchata no contiene ni gluten, ni lactosa, ni colorantes, ni conservantes. Además, se puede presentar también como una bebida vegana y saludable.

- HORECAVA. Esta es una de las ferias más importantes en el ámbito de la alimentación, bebidas y restauración que tiene lugar cada año en Ámsterdam (ICEX, 2025). Consideramos que participar en esta feria puede ser interesante porque, en primer lugar, se celebra en la capital del país donde queremos internacionalizar nuestro producto y, en segundo lugar, porque se presenta como un punto de encuentro de profesionales del mundo de la alimentación con los que podemos compartir ideas. Además, se divide en diferentes sectores entre los que se encuentra uno de bebidas sin alcohol donde podremos presentar la horchata haciendo que se diferencia del resto de bebidas por todas sus cualidades y nuestro enfoque de bebida gourmet.

- Fruit Logistica. Esta feria se celebra en Berlín y como indica su nombre se centra en frutas. No obstante, hay una sección en la que se presentan tubérculos y consideramos que podría ser una oportunidad para presentar la chufa sin la que no existiría nuestra horchata. Además, no solo se presentaría este el tubérculo en sí, sino los alimentos que se pueden elaborar con él. Asimismo, resultaría pertinente hablar de su Denominación de Origen.

Todas estas ferias constituyen el lugar idóneo para dar a conocer la horchata concentrada de chufa DOP. Es cierto que hay muchas otras ferias agroalimentarias ya no solo en Europa, sino también en otras partes del mundo. No obstante, pensamos que las ferias

presentadas son idóneas, puesto que cada una de ellas está enfocada en un ámbito en concreto. Esto permite que podamos presentarnos ante diferentes públicos y profesionales, pero sin perder la esencia y los atributos diferenciadores de nuestra horchata.

6.3.3. Logo y eslogan

En un proceso de internacionalización, es primordial elaborar un logo y un eslogan con el fin de reforzar nuestra identidad y ayudar a los consumidores a identificar y recordar los valores de nuestra horchata. La creación de esta representación visual no solo responde a cuestiones estéticas, sino que se presenta como una herramienta estratégica de diferenciación.

Por lo que se refiere al logo, este debe transmitir los valores de la horchata concentrada de chufa DOP: producto gourmet con sello DOP, saludable y con una arraigada tradición gastronómica. Para ello, se propone un diseño minimalista haciendo uso de colores tierra, símbolo de naturalidad, origen agrícola y autenticidad. Asimismo, resulta pertinente incluir dos elementos visuales centrales. Por un lado, una pequeña imagen de la chufa, ya que es el ingrediente principal y, por otro, una pequeña representación del mar mediante unas olas con el objetivo de trasladarnos al Mediterráneo y reflejar así la esencia de esta bebida.

Este logotipo se utilizará en las redes sociales, en la página web, en las ferias y en el propio envase. Asimismo, no hay que olvidar que el texto debe aparecer en neerlandés.

En cuanto al eslogan, este debe ser conciso, evocador y sintetizar en pocas palabras el posicionamiento del producto. Nuestra propuesta es la siguiente:

Español: Horchata de chufa DOP: el sabor del Mediterráneo a tu alcance

Neerlandés: Horchata de chufa DOP: de smaak van de Middellandse Zee binnen handbereik

Lo que se pretende tanto con el logo como con el eslogan es cautivar al consumidor neerlandés y crearle una imagen en su cabeza que le transporte al Mediterráneo. De este modo, estamos remarcando la tradición de nuestro producto, así como su calidad mediante la mención de que la chufa es DOP, generando así un recuerdo en el consumidor y facilitando su identificación en un mercado competitivo y saturado.

6.3.4. Precio

Fijar un precio a nuestro producto se va a constituir como uno de los elementos más delicados en lo referente a nuestro plan de acción, ya que condiciona la percepción del



producto, su posicionamiento y su competitividad frente al resto de bebidas vegetales. No obstante, este paso es clave para alcanzar el éxito (UNIR, 2022). En este sentido, va a ser determinante adoptar una estrategia de precios que refleje las características de nuestra horchata y sea coherente con las expectativas del público objetivo al que está orientado.

Teniendo en cuenta los atributos diferenciadores que presenta nuestra horchata—bebida vegetal gourmet, saludable, sin alérgenos, con Denominación de Origen y una larga tradición gastronómica— vamos a optar por adoptar una estrategia de precios premium. Esta estrategia, también conocida como estrategia de precios de lujo, consiste en establecer un precio mayor que el que poseen el resto de productos de la competencia con el fin de reforzar la percepción de exclusividad (Florido, 2022). Para ello, es necesario que nuestros consumidores perciban la horchata como una bebida de una calidad superior al resto de bebidas vegetales. No obstante, esto no va a suponer un impedimento, ya que tanto las tiendas y cafeterías en las que se va a comercializar como nuestro producto responden a las exigencias del consumidor y, en consecuencia, de la estrategia que vamos a emplear para establecer el precio. Por ello, el precio que presentaremos, va a estar alineado con la percepción de calidad, autenticidad y exclusividad por parte del consumidor objetivo. Asimismo, establecer un precio alto nos va a permitir diferenciarnos de la competencia.

Para poder fijar un precio, es imprescindible conocer los factores que influyen en la fijación del mismo.

- Costes de producción y exportación. Dentro de estos se incluye la materia prima (chufa DOP), la elaboración de la bebida en sí, el precio de la botella junto con su etiquetado, el embalaje y los costes de transporte desde España hasta Países Bajos. Por lo que se refiere a los costes de transporte, estos se detallarán cuando redactemos el método de internacionalización.

- Valor añadido. Debemos tener en cuenta el sello Denominación de Origen, así como todas las características que diferencian nuestra bebida del resto.

- Público objetivo. Como bien sabemos, nuestro consumidor está dispuesto a pagar un precio mayor por un producto de calidad.

- Precios de referencia de la competencia. Se han de considerar también los precios de las bebidas vegetales de marcas como Oatly, Provamel, Alpro o Minor Figures que ya analizamos. Estos oscilan entre 2 € y 4,50 € el litro. No obstante, debemos tener en cuenta que nuestra horchata es de una calidad superior y la vamos a posicionar como gourmet y, por ende, su precio va a ser mayor.

- Canales de distribución. Como analizado anteriormente, vamos a comercializar nuestra horchata en tiendas y cafeterías especializadas donde los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto.

Una vez definidos los factores que van a influir en la fijación del precio de venta al público de la horchata concentrada de chufa DOP, consideramos que el precio óptimo para nuestro producto es de 7,50 € por botella de 500 ml. Para llegar a este precio final, hemos tenido en cuenta todos los factores anteriormente mencionados, así como el precio al que algunas marcas venden la horchata concentrada de chufa. A continuación, vamos a añadir una tabla comparativa de precios.

Marca	Precio por unidad
Horchatas HISC	6,32 €
La mejor naranja	7,50 €
Alicante delicatessen	6,95 €
Nostra orxata	7,90 €
Terra i xufa	6,42 €

Tabla 4. Comparativa de precios de horchata concentrada (Elaboración propia)

Tras este análisis, consideramos que nuestro precio es coherente por diferentes motivos. Por un lado, nos permite alinearnos con los precios reales del mercado como bien acabamos de ver. Por otro, refleja los atributos diferenciales de nuestro producto sin perder el posicionamiento gourmet. En definitiva, podemos afirmar que el precio establecido es competitivo y realista tanto con nuestro producto como con el consumidor neerlandés al que va dirigido.

6.5. Método de internacionalización

El objetivo del último apartado del presente trabajo consiste en seleccionar el método de internacionalización más adecuado para la exportación de la horchata concentrada de chufa DOP. Asimismo, vamos a describir cómo se va a implementar el método seleccionado. Todo ello, atendiendo a aspectos como la logística y la gestión aduanera.

En primer lugar, hemos optado por la exportación indirecta como método de entrada en el mercado neerlandés. La selección de este método se debe a diversos motivos. Por un lado, la exportación indirecta presenta dos ventajas principales (Santander, 2025):

- Menores riesgos iniciales
- Reducción de la inversión en infraestructura local

Tanto los riesgos como la inversión en infraestructura local se ven reducidos, puesto que en la exportación indirecta el exportador no coordina la logística de envío, sino que este tan solo se encarga de colocar el producto en el mercado internacional a través de un agente (Eternity Group, 2023). Por ello, hemos optado por la exportación indirecta, ya que consideremos que la acción de un agente local especializado en bebidas gourmet, es imprescindible para posicionar un producto prácticamente desconocido, la horchata concentrada de chufa DOP, en el mercado neerlandés. Además, el agente local nos va a facilitar el acceso a los canales de distribución más apropiados y su conocimiento previo sobre el mercado nos va a permitir, en un primer momento, asentar las bases y crear una cartera de clientes lo suficientemente competitiva para continuar creciendo en un futuro.

En lo que concierne a la logística, para la exportación de la horchata desde Valencia a Países Bajos, vamos a emplear transporte terrestre. El trayecto es el siguiente:

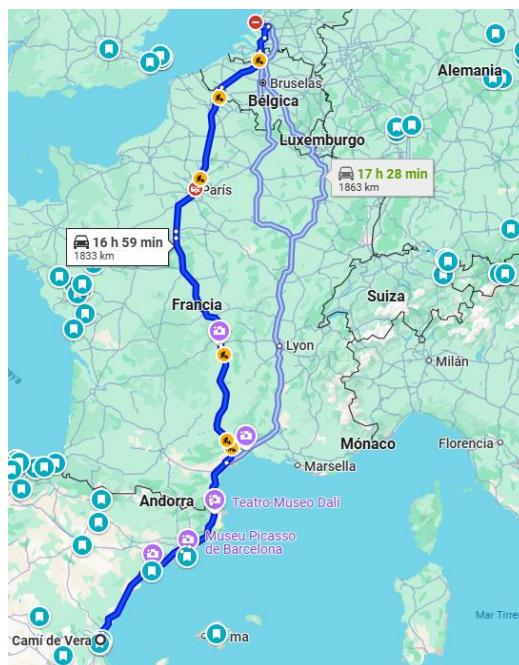


Ilustración 18. Punto de carga y descarga (Google Maps, 2025)

- Punto de carga: Camí de la Vera, Algorí, València
- Punto de descarga: Puerto de Róterdam. Desde este punto será posible distribuir la mercancía a las diferentes cafeterías y tiendas especializadas.

Como podemos observar en la ilustración, la distancia entre ambos puntos es de 1833 km, por lo que la duración del trayecto será de dos días.

Respecto a las características logísticas de nuestro producto, ya conocemos que vamos a emplear botellas de cristal de 500 ml, que vamos a agrupar de la siguiente manera con el fin de optimizar al máximo el espacio en el camión:



- Unidades por caja: 6 botellas
- Cajas por palé: 125 cajas
- Unidades por europalé: 750 botellas

Teniendo en cuenta que en un camión completo caben hasta 33 palés, vamos a poder transportar un total de 24750 botellas. Con todo ello, según Cargopedia (s.f.), el precio del flete se situaría en torno a los 2720 €. Además, dado que se trata de comercio intracomunitario, no hay aranceles.

En cuanto al Incoterm, vamos a utilizar DDP (Delivered Duty Paid). Con este Incoterm, vamos a asumir todos los costes hasta que la mercancía se entregue en el puerto de Róterdam. A pesar de ello, pensamos que es la mejor opción porque al tratarse de un producto gourmet y nuevo, queremos facilitar todas las gestiones a los compradores y que su primera experiencia trabajando con nosotros sea fluida.

En lo referente a la documentación necesaria para exportar nuestro producto, ya mencionamos algunos de los documentos tanto obligatorios como recomendables en el apartado 6.1.1 certificaciones y calidad. No obstante, existen dos documentos que no mencionamos y son indispensables a la hora de realizar cualquier tipo de exportación. En primer lugar, va a resultar imprescindible adjuntar la factura comercial y el packing list. Mientras que en la factura se detalla el precio, la cantidad y las condiciones de pago; en el packing list se detalla la mercancía que se va a exportar junto con sus características y cantidades exactas. En segundo lugar, como en nuestro caso vamos a utilizar transporte terrestre, es necesario adjuntar la carta de porte por carretera o CMR. Este documento sirve como prueba del contrato de transporte y como acuse de recibo de las instrucciones dadas al transportista (ICEX, s.f.).

En conclusión, la exportación indirecta junto con el Incoterm DDP nos van a permitir introducir la horchata concentrada de chufa DOP en el mercado neerlandés de manera eficiente y coherente con su posicionamiento gourmet. Por un lado, el modo de internacionalización elegido nos va a facilitar posicionar el producto en el mercado gracias a la acción del agente local. Por otro, el Incoterm DDP va a reducir las barreras comerciales a las cafeterías y tiendas donde vamos a distribuir nuestra horchata. Esto va a suponer una ventaja competitiva frente a nuestra competencia. Finalmente, destacar que en una fase más avanzada del proyecto cuando ya estemos asentados en el mercado neerlandés y lo conozcamos, podríamos apostar por una estrategia de exportación directa sin la necesidad de contar con un intermediario.



7. Conclusión y futuras líneas de investigación

Tras haber llevado a cabo el análisis de los aspectos relacionados con una operativa exportación de un nuevo producto, en este apartado se van a recoger las conclusiones resultantes del mismo.

Gracias al estudio de mercado centrado en cinco países de la UE (Alemania, Austria, Italia, Países Bajos y Suecia) en el que se han tenido en cuenta indicadores como la variación del PIB anual, la renta per cápita, el número de turistas que visitaron España, el consumo de productos vegetales y el volumen de exportaciones de España a los países objeto de estudio, hemos podido corroborar que Países Bajos se presenta como un mercado potencial para la internacionalización de la horchata concentrada de chufa DOP. A pesar de que, según los datos recopilados, Alemania también se perfilaba como posible mercado, su actual situación económica y política inestables nos han llevado a decantarnos por Países Bajos. A ello se le suma el hecho de que la Comunidad Valenciana recibe más turistas procedentes de Países Bajos, lo que incrementa las posibilidades de que el consumidor neerlandés ya conozca el producto. Asimismo, estos no solo poseen un alto poder adquisitivo como pudimos comprobar analizando su renta per cápita, sino que muestran también una creciente inclinación por productos saludables y de origen vegetal. De hecho, Países Bajos se presenta como el primer país europeo en consumo de alternativas vegetales o *plant-based* por habitante (Recio, 2024).

Después de elegir Países Bajos como mercado idóneo para la internacionalización de la horchata, se procedió a hacer un análisis profundizado de este país. Dicho análisis nos permitió reafirmar que el consumo de productos de origen vegetal, así como saludables y orgánicos está en continuo crecimiento.

Una vez elegido y analizado en detalle el mercado objetivo, se especificaron las estrategias de entrada. Este apartado fue clave para posicionar la horchata de chufa como un producto gourmet e innovador dentro del mercado de bebidas vegetales con una clara ventaja competitiva diferencial, su sello Denominación de Origen y su vínculo con una tradición gastronómica reconocida. Su posicionamiento como bebida gourmet, nos llevó a adoptar una estrategia de marketing mix concentrado y definir claramente nuestro público objetivo: jóvenes adultos entre 25 y 40 con un poder adquisitivo medio-alto y concienciados con la sostenibilidad, la calidad y el origen de los productos. Asimismo, pudimos analizar cómo no existe una competencia directa consolidada. Por el contrario, pudimos demostrar que el mercado está saturado de bebidas vegetales con las que deberemos competir. De ahí, nuestra



propuesta de valor con el fin de diferenciarnos del resto de bebidas vegetales: Horchata de chufa DOP: auténtica bebida vegetal, llena de historia y sabor que conecta la tradición mediterránea con los valores del consumidor moderno.

En última instancia, se diseñó el plan de acción basado en las cuatro variables del marketing mix: producto, promoción, precio y distribución. En primer lugar, estudiamos qué tipo de horchata era la más adecuada siendo esta la concentrada por temas de conservación y para preservar la imagen gourmet de nuestro producto. Por ello, optamos también por emplear una botella de vidrio 100% reciclable y contar con todos los certificados pertinentes. Asimismo, gracias a la elaboración de campañas de promoción tanto online como offline y a la asistencia a ferias internacionales podremos penetrar en el mercado neerlandés y crecer paulatinamente. Por último, calculamos el precio óptimo para su venta y consideramos que el mejor método de internacionalización es la exportación indirecta porque, en un primer momento, resulta imprescindible contar con un agente con conocimientos previos sobre el mercado.

Indudablemente, hay aspectos como el método de internacionalización y el precio que están poco esbozados por falta de tiempo y espacio, puesto que estos dos puntos darían para otro trabajo en sí. Asimismo, creemos que sería recomendable abordar en futuros trabajos un apartado dedicado a la proyección del trabajo, es decir, de la previsión de ventas, las inversiones previstas y un plan de actividades, entre otros. Por ello proponemos las siguientes futuras líneas de investigación:

- Un plan financiero y de exportación de la operación
- Proyección del plan de internacionalización de la horchata concentrada de chufa DOP

Este trabajo no solo se presenta como un simple plan de marketing para internacionalizar la horchata concentrada de chufa DOP, sino que también representa un intento de compartir y transmitir la historia y cultura que hay en torno a este producto, al mismo tiempo que se adapta a las exigencias del consumidor neerlandés. Además, puede servir como una herramienta útil para aquellos que quieran emprender e internacionalizar un producto con un fuerte arraigo tradicional. En un mundo globalizado, como el de hoy en día, resulta imprescindible mantener la seña de identidad y promover estrategias que permitan fusionar tradición y nuevas formas de consumo. En definitiva, el presente trabajo se podría definir como un puente entre dos maneras completamente diferentes de percibir la horchata. Por un lado, la horchata que evoca largas reuniones entre amigos y familiares y, por otro, la



horchata concebida como una bebida vegetal alineada con un estilo de vida saludable y adaptada a las exigencias del consumidor neerlandés.

En conclusión, la mejor vocación del comercio exterior es aquella que sueña con llevar a otros lugares aquello que en un determinado contexto amamos y valoramos, con ánimo de compartirlo. La horchata es un elemento identitario muy fuerte para todos los valencianos y la intención de llevarlo hasta otro país, se convierte en una manera de compartir y proyectar a esta comunidad en el exterior a través de la gastronomía. Y, así, quizá, logremos hacer del comercio algo más que un simple acto económico y lo podamos convertir en un puente entre culturas.



8. Referencias

- Albert Heijn. (s.f.). *Alpro Sojadrink original.* <https://www.ah.nl/producten/product/wi188227>
- Albert Heijn. (s.f.). *AH Terra Plantaardige amandeldrink ongezoet.* <https://www.ah.nl/producten/product/wi565766/ah-terra-plantaardige-amandeldrink-ongezoet>
- Albert Heijn. (s.f.). *Oatly! Haverdrank bio.* <https://www.ah.nl/producten/product/wi401934/oatly-haverdrank-bio>
- AENOR. (s.f.). *Norma ISO 22000 de Seguridad Alimentaria.* <https://www.aenor.com/certificacion/alimentacion/seguridad-alimentaria>
- Alard, J. (2017, octubre). *Campaña de comunicación integral 360º.* ESIC University. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/campana-de-comunicacion-integral-360>
- Bonilla, R. (2017, 31 de julio). Horchata: un superalimento para todo el año. La Razón. <https://www.larazon.es/atusalud/alimentacion/horchata-un-superalimento-para-todo-el-ano-AC15712471/>
- Cargopedia. (s.f.). *Calculadora de precios de transporte (Estimador de precios).* <https://www.cargopedia.es/calculadora-de-precios-de-transporte>
- Carrión, H. C. (2023). *Estrategias de negocio: conceptos básicos.* Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid.
- Castillo, C. (2023, 24 de abril). *El ecosistema foodtech en Países Bajos.* ICEX España Exportación e Inversiones. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2023/04/estudio-s-de-mercado/RE_Foodtech%20Paises%20Bajos_2023.pdf
- Chufa de Valencia Consejo Regulador Denominación de Origen. (s.f.). *Clases de horchata.* <https://chufadevalencia.org/la-horchata/#clases>
- Chufa de Valencia Consejo Regulador Denominación de Origen. (s.f.). *La chufa nos conecta.* <https://chufadevalencia.org/>
- Chufa de Valencia Consejo Regulador Denominación de Origen. (s.f.). *La horchata de chufa.* <https://chufadevalencia.org/la-horchata/>
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). (2022, 5 de mayo). *Consumir horchata natural produce cambios beneficiosos en la microbiota intestinal.* <https://www.csic.es/es/actualidad-del-csic/consumir-horchata-natural-produce-cambios-beneficiosos-en-la-microbiota-intestinal>



Datosmacro. (2023). *Países Bajos – Índice de Desarrollo Humano*. <https://datosmacro.expansion.com/idh/paises-bajos#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20desarrollo%20humano,elabora%20cada%20a%C3%B1o%20Naciones%20Unidas>.

Datosmacro. (2024). *PIB de los Países Bajos*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/paises-bajos>

Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. (s.f.). *DAFO*. <https://dafo.ipyme.org/Home#&&q=en-que-consiste>

Ekoplaza. (s.f.). *Amandeldrink Suikervrij*. <https://www.ekoplaza.nl/nl/producten/product/amandeldrink-suikervrij-0001002255>

Elortegui, A.S. (2023). Ficha sector. Alimentación vegana y vegetariana en Suecia 2023. ICEX España Exportaciones e Inversiones. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/SE/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes/visor-de-documentos/ficha-sector--alimentaci%C3%B3n-vegana-y-vegetariana-en-suecia-2023-.doc046202307>

Eternity Group. (2023, 4 de mayo). *Exportación directa vs. Exportación indirecta*. <https://blog.eiffmx.com/exportacion-directa-vs-exportacion-indirecta>

Florido, M. (2022, 17 de junio). *13 mejores estrategias de fijación de precios en marketing*. Escuela Marketing and Web. <https://escuela.marketingandweb.es/estrategias-de-precios/>

Fundació Corachan. (2024, 12 de marzo). *¿Qué son los superalimentos?* https://www.corachan.com/es/blog/que-son-los-superalimentos_186622

Google. (s.f.). [Direcciones de Google Maps para conducir desde Camí de la Vera, Algirós, hasta el puerto de Róterdam]. Recuperado el 3 de mayo de 2025

Gransjean wijnen & delicatessen. (s.f.). *Wijnen & delicatessen*. <https://gransjean.nl/>

Guía Repsol. (2013, 2 de septiembre). Alboraya, la cuna de la chufa valenciana. ABC. <https://www.abc.es/viajar/guia-repsol/20130828/abci-chufa-valencia-201308281915.html>

Horchata HISC. (s.f.). *Guía para comprar horchata en el supermercado*. <https://www.horchatashisc.com/lo-natural/guia-comprar-horchata-supermercado/>

Horchata HISC. (s.f.). Horchata 10 500ml (6 uds) Concentrada Gourmet. <https://www.horchatashisc.com/tienda/horchata-10-gourmet-horchata-hisc-horchata-concentrada/#reviews>

ICEX. (2025). *ANUGA 2025*. <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda-de-actividades/visor-actividades.a21n1000000cg1iak.act000202409>



- ICEX. (2022). *Informe de Feria – Free form Functional Amsterdam*. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2022/12/informe_s-de-feria/Informe%20de%20feria.%20Free%20From%20Functional.%20Amsterdam%202022.pdf
- ICEX. (2025). *Informe de Feria – Horecava Amsterdam*. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2025/01/anexos/IF_Horecava%20Amsterdam_2025.pdf
- ICEX. (s.f.). *Legislación y trámites*. <https://www.icex.es/es/servicios/informacion-legislacion/legislacion-tramites>
- ICEX. (2024). *Salón Gourmets – Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad*. <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda-de-actividades/visor-actividades.salon-gourmets-2024.act000202402>
- Jumbo. (s.f.). *Alpro Sojadrink Houdbaar 1L*. <https://www.jumbo.com/producten/alpro-sojadrink-houdbaar-1l-144567PAK>
- Jumbo. (s.f.). *Jumbo Amandeldrink Ogezoet 1L*. <https://www.jumbo.com/producten/jumbo-amandeldrink-ongezoet-1l-380602PAK>
- Jumbo. (s.f.). *Oatly The Original Haver Bio 1L*. <https://www.jumbo.com/producten/oatly-the-original-haver-bio-1-l-184288STK>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (14 ed.). Pearson. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Little Plant Pantry. (s.f.). *Zero-Waste Shop*. <https://littleplantpantry.com/>
- Mesa del sur. (s.f.). *Chufí Horchata de Chufa Pack 3x250ml*. <https://mesadelsur.com/products/chufi-horchata-de-chufa-3x250ml?srsltid=AfmBOorS7KM3BdSmlcT-5siHsB00xuwBad79tV-n9mKXdGBmQFvuBnZb>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Análisis del Comercio Exterior: Países de la Unión Europea*. https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/comercio-exterior/Copia_de_Comercio_Exterior_Union_Europea.aspx
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación & Oficina de Información Diplomática. (2024). *Ficha país: Países Bajos*. https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos_ficha%20pais.pdf
- Ministerio de Industria y Turismo. (2025). *Fichas ejecutivas mercados emisores*. <https://conocimiento.tourspain.es/es/mercados-emisores/fichas-ejecutivas/>



Minor Figures. (s.f.). *Barista OAT (Organic)*. https://minorfigures.com/products/barista-oat-organic?_gl=1*nzxldg*_up*MQ..*_ga*MzcyMDI2ODY1LjE3NDMwNzA2MzM.*_ga_TZ7JKS5105*MTc0MzA3MDYzMj4xLjAuMTc0MzA3MDYzMj4wLjAuMTcxMzY2NTYzMNg

Observatorio de Complejidad Económica. (2023). *España*.
<https://oec.world/es/profile/country/esp>

Offidocs. (s.f.). *Plantilla lista de empaque*. <https://www.offidocs.com/es/index.php/main-templates/xls-templates/1668481-packing-list-template>

Oficina Digital de Países Bajos en España. (2024). *La economía de Países Bajos*.
<https://www.handelmetspanje.com/es/negocios-con-los-paises-bajos/holanda/la-economia-de-paises-bajos/>

OpenAI. (2025). ChatGPT (Versión del 13 de abril) [Creación etiqueta].
<https://chatgpt.com/library>

OpenAI. (2025). ChatGPT (Versión del 01 de mayo) [Creación logotipo].
<https://chatgpt.com/library>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (s.f.). *Países Bajos*.
<https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/netherlands-es/>

Pahisa, R.D. (2022, 7 de septiembre). *El mercado de la alimentación vegana y vegetariana en Alemania*. ICEX España Exportación e Inversiones.
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/3.%20Estilo_AP%207a%20Edicion%202025.pdf

Ramoneda, F.A. (2022, 14 de diciembre). *El mercado del foodtech en Italia*. ICEX España Exportación e Inversiones.
https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/079/documentos/2022/12/estudio-s-de-mercado/EM_El%20mercado%20del%20foodtech%20en%20Italia%202022_REV.pdf

Recio, C.L. (2024, 8 de febrero). *El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos*. ICEX España Exportaciones e Inversiones.
https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2024/02/informe-s-de-feria/RE_El%20mercado%20de%20alimentos%20ecologicos%20en%20Paises%20Bajos%202024.pdf

Santander. (2025). *Formas de internacionalización: métodos claves para expandir tu negocio globalmente*.
<https://www.impulsa-empresa.es/formas-internacionalizacion/>



Sánchez, C. (2023, 6 de marzo.) Holanda recibe ya tanta inversión extranjera como China y Alemania juntas. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/economia/2023-03-06/ferrovial-paises-bajos-inversion-directa-paraisos-fiscales_3587054/

Spanish Club. (s.f.). *Original Horchata de Chufa (tiger nut) UHT – 100% from Valencia DOP, bottle*. <https://spanishclub.nl/pantry-tapas/chufi-original-horchata-de-chufa-tiger-nut-uht-100-from-valencia-dop-bottle-1-litre.html>

Stach. (s. f.). *Lekker Bezig*. <https://stach-food.nl/>

Stanziola, R. A. J. (2024, 27 de mayo). Tendencias de mercado – Países Bajos. *Asesores de Comercio Exterior*. <https://acoext.com/tendencias-de-mercado-paises-bajos/>

Taranilla, R.V. (2020, 14 de diciembre). *El mercado de alimentos ecológicos en Austria*. ICEX España Exportaciones e Inversiones. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/127/documentos/2021/05/documentos-anexos/resumen-ejecutivo-mercado-alimentos-ecologicos-austria-2020.pdf>

The circular campus. (2023, 21 de abril). *¿Qué dice mi envase? Pictogramas y nuevo marcado del Real Decreto 1055/2022*. Ecoembes. <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/pictogramas-y-nuevo-marcado-del-real-decreto-1055-2022-que-dice-mi-envase/>

The Food Tech. (2022, 24 de mayo). *Ventajas del envase de vidrio*. <https://thefoodtech.com/historico/ventajas-del-envase-de-vidrio/>

UITA. (s.f.). *Unión independiente de transportes autónomos*. <https://www.uitaasturias.com/>

UNESCO. (s.f.). *La comida gastronómica de los franceses*. <https://ich.unesco.org/es/RL/la-comida-gastronomica-de-los-franceses-00437>

UNIR. (2022, 30 de noviembre). *¿Cuáles son las principales estrategias de precios?* <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/estrategias-precios/>

V-Label. (s.f.). *Sello de referencia vegano y vegetariano a nivel mundial*. <https://www.v-label.com/es/>

Visitas guiadas Valencia. (s.f.). *La horchata, nuestra bebida más tradicional. Su origen e historia*. <https://visitasguiadasvalencia.com/blog/243-la-horchata-nuestra-bebida-mas-tradicional-su-origen-e-historia>

Wilson, D. (2024, 21 de enero). Revealed: Countries with the most vegetarians in the world, 2024. *CEOWORLD Magazine*. <https://ceoworld.biz/2024/01/21/revealed-countries-with-the-most-vegetarians-in-the-world-2024/>

Anexos

Anexo A. Etiqueta del envase



Fuente: ChatGPT (2025)

Anexo B. Logotipo para el envase



Fuente: ChatGPT (2025)



Anexo C. Packing list

PACKING LIST

**Horchata concentrada de chufa DOP
Camí de la Vera
Algirós, València, 46021**

Pack List Number: 10/18/33
Shipping Date: 11/09/25
Customer ID: Puerto de Rotterdam

Ship From:

Ship To:

Horchata concentrada de chufa DOP
Camí de la Vera
Algirós, València, 46021

Puerto de Róterdam

P.O. Box 6622 Rotterdam 3002 AP Netherlands

Contact Name:
Carmen Roca Colome

Contact Name:
Port of Rotterdam Authority

Notes:

Total Weight: 44,00 kg

En total hay 24750 cajas distribuidas en 33 palés

Fuente: Offidocs (s.f.)



Anexo D. CMR (Carta de porte por carretera)

1 Remitente (nombre, dirección, país) Sender (name, address, country) Horchata de chufa concentrada DOP Camí de la Vera, Algirós, València, 46021			CARTA DE PORTE INTERNACIONAL INTERNATIONAL CONSIGNMENT NOTE  Este transporte queda sometido no obstante toda cláusula contraria al Convenio sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (CMR) This carriage is subject notwithstanding any clause to the contrary to the Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR)			
2 Destinatario (nombre, dirección, país) Consignee (name, address, country) Puerto de Róterdam P.O. Box 6622 Rotterdam 3002 AP Netherlands			16. Porteador (nombre, dirección, país) Carrier (name, address, country)			
3 Lugar entrega de la mercancía / Place of delivery of the goods Puerto de Róterdam			17. Porteadores sucesivos / Successive Carriers			
4 Lugar de carga de la mercancía / Loading place of the goods Camí de la Vera, Algirós			18. Reservas y observaciones del porteador / Carrier's reservations and observations			
5 Documentos anexos / Documents attached Packing list, factura comercial						
6. Marcas y números Marks and numbers 33 palés	7 Número de bultos Number of packages 4125 cajas	8 Modo de embalaje Method of packing Caja	9 Naturaleza de la mercancía Nature of the goods Horchata de chufa	10. No. Stats. Statist. No.	11. Peso bruto, kg Gross weight, kg 16.500	12 Volume n. m3 Volume in m3
13 Instrucciones del remitente / Sender's instructions DDP			19. Estipulaciones particulares / Special agreements			
			20 A pagar por To be paid by Precio del transporte Carriage charges Descuentos Reductions Neto Balance Suplementos Supplm. charges	Remitente / Sender	Destinatario / Consignee	
14 Forma de pago / Instruction as to payment for carriage			Otros cargos Other charges Seguro Insurance TOTAL			
21 Formalizado en a / Established in on			15 Reembolso a cobrar en destino / Cash on delivery			
22.	23	24 Mercancías recibidas / Goods received Lugar Place a on				
Firma y sello del remitente Signature and stamp of the sender	Firma y sello del porteador Signature and stamp of the carrier	Firma y sello del destinatario Signature and stamp of the consignee				

Fuente: Unión independiente de transportistas autónomos (s.f.)