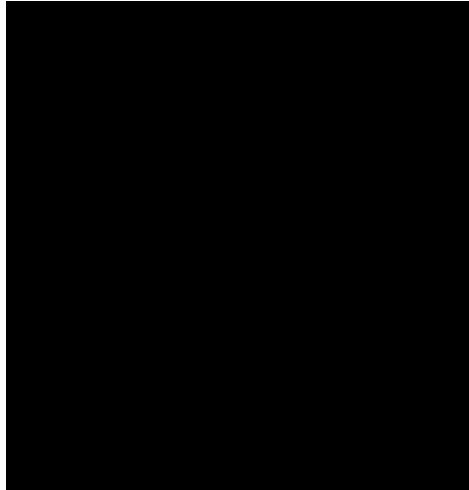
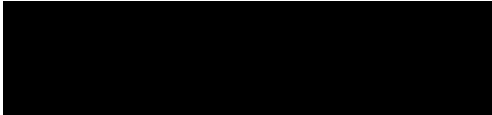




INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –



1. INTRODUCCIÓN

Este informe se ha realizado dentro del Programa de Internacionalización de Empresas en Chihuahua impulsado por Coparmex y el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico (SIDE), y la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR).

Los datos obtenidos son propiedad de la empresa. En el caso de que esta así lo hubiera autorizado, los datos y recomendaciones podrán ser utilizados por la organización para la obtención de conclusiones generales respecto a las empresas navarras o bien, para proponer nuevos servicios o programas.

Aquellas personas que intervengan en cualquiera de las fases de contacto con la empresa están obligadas a la confidencialidad total de dichos datos, así como a la prohibición respecto al uso de los mismos.

Las conclusiones y recomendaciones contenidas están basadas exclusivamente en la información proporcionada por la persona representante de la empresa a través del cuestionario recogido en la reunión previa a la elaboración de este informe.

Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

Toda acción está dentro del marco del programa general con la utilización de una metodología y cuyo derecho de utilización se limitará al alcance de dicho programa.

Dada la profundidad y la complejidad de los cuestionarios, en el proceso de análisis del cuestionario que llevará a cabo el consultor, podrá dar lugar a valoraciones relacionadas con potenciales sesgos detectados u otros factores, que se harán indicar en este documento.

Este informe podrá ser explicado a la empresa, y en la reunión mantenida a tal fin se podrán matizar y comprobar algunas de las conclusiones, con el objetivo de mejorar la utilidad final de esta pre consultoría.

2. LA EMPRESA

Nombre empresa		
Persona de contacto		
Mail		
Teléfono empresa		
Teléfono móvil		
Web		
Sector		
Actividad		

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La vinícola Tres Rios es una empresa familiar y pionera en Chihuahua en la producción de Vino de calidad y una oferta de valor en el tema de enoturismo. La empresa fue fundada por Consuelo Melendez, quien ya tenía toda una experiencia en la gestión de empresas en el sector agroalimentario. Fundada en el 2009, Vinicola Tres Rios tiene ya ha logrado 11 etiquetas con algunos de estos premiados y una producción de 40 mil botellas, que la distinguen como una de las vinícolas a visitar y probar de sus vinos en Chihuahua. Cuenta con 40 colaboradores habitualmente en su periodo de producción y una rentabilidad buena, definida por su fundadora, que le permite tener una capacidad de crecimiento en el futuro. Tiene interés en los mercados de Estados Unidos y Asia, por interés que se le ha expresado por posibles distribuidores.

No se tiene experiencia en la exportación aun; sin embargo, se describe como calidad una de sus ventajas para entrar en mercados internacionales, lo que hace que se tenga una actitud decidida a la exportación.

La producción de uva la tiene en 3 lugares distintos cercanos, lo que habla de su capacidad de asegurar el abastecimiento del insumo principal. La propietaria es una promotora activa del sector del vino en Chihuahua, que busca posicionar el producto chihuahuense en mercados internacionales.

4. LOS FACTORES DPE

En este apartado se presentan los valores relacionados con diferentes factores del diagnóstico de potencial de exportación extraídos a partir del cuestionario y la entrevista.

Los resultados iniciales son los que se muestran en la siguiente tabla:

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	68	Factor empresa	80
Factor Sector y mercado	84	Factor Equipo humano (y directivo)	76

1. Evaluación del Factor Producto: 68/100

Adecuación del producto: Los vinos de Vinícola Tres Ríos, con 11 etiquetas y varios premios, cuentan con una base sólida de calidad que es fundamental para la internacionalización. Sin embargo, para penetrar en mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos y Asia, es importante asegurar que los vinos cumplan con las normativas locales, como requisitos de etiquetado, composición y certificaciones necesarias. Además, será clave posicionar las etiquetas de manera que resuenen con las preferencias y tendencias del consumidor en estos mercados.

Disponibilidad del producto: La empresa tiene asegurada la producción de uva a través de tres viñedos cercanos, lo que garantiza un suministro estable del insumo principal. Sin embargo, con la expansión hacia mercados internacionales, será importante planificar cómo escalar la producción para satisfacer la demanda sin comprometer la calidad.

Atractivo del producto: La calidad de los vinos y los premios obtenidos ya le dan a Vinícola Tres Ríos un atractivo significativo. Sin embargo, para competir en mercados internacionales, es crucial desarrollar una estrategia de marketing que destaque las características únicas del vino, como su origen en Chihuahua, y enfatizar su autenticidad y premios obtenidos.

Grado de defensa del producto: Los vinos de la vinícola tienen una defensa competitiva moderada en el mercado nacional. Para mejorar esta defensa en mercados internacionales, sería beneficioso obtener certificaciones de calidad reconocidas a nivel global y fortalecer la identidad de la marca.

Capacidad de precios: La estructura de precios debe ser competitiva, teniendo en cuenta los costos adicionales asociados a la exportación, como aranceles, transporte y distribución. Un análisis detallado de los precios y la propuesta de valor será esencial para

asegurar que los vinos sean competitivos en los mercados internacionales sin sacrificar márgenes de rentabilidad.

Recomendaciones:

- **Cumplimiento Normativo y Certificaciones:** Asegurar que los vinos cumplan con todas las normativas internacionales necesarias para su exportación, y considerar la obtención de certificaciones de calidad que refuercen su posicionamiento en el mercado.
- **Estrategia de Marketing Internacional:** Desarrollar una estrategia de marketing que destaque las características únicas del vino, su origen, y los premios obtenidos, alineada con las preferencias del consumidor en los mercados objetivo.
- **Escalabilidad de Producción:** Planificar el crecimiento de la producción para asegurar que se pueda satisfacer la demanda internacional sin comprometer la calidad del producto.

2. Evaluación del Factor Sector y Mercados: 84/100

Grado de globalización del sector: El sector del vino es altamente globalizado, con una fuerte demanda en mercados como Estados Unidos y Asia. Estos mercados son altamente competitivos, pero también están abiertos a nuevas marcas que ofrezcan calidad y autenticidad. El interés de posibles distribuidores en estos mercados sugiere que existe un potencial significativo para Vinícola Tres Ríos.

Accesibilidad y barreras: Los mercados internacionales, especialmente Estados Unidos y Asia, presentan barreras como regulaciones de importación, etiquetado, y posibles aranceles. Aunque la empresa no tiene experiencia en exportación, estas barreras pueden ser superadas con una adecuada planificación y cumplimiento normativo.

Oportunidad del momento: La creciente popularidad de vinos de regiones no tradicionales y la tendencia hacia la exploración de nuevas etiquetas y sabores ofrecen una oportunidad clave para que Vinícola Tres Ríos se posicione en estos mercados. El enfoque en la calidad y el origen único del vino puede ser un diferenciador clave.

Grado de competencia internacional: La competencia es intensa en el sector vinícola internacional. Sin embargo, con una estrategia de posicionamiento adecuada, centrada en la calidad y la autenticidad del producto, Vinícola Tres Ríos puede destacar en este mercado saturado.

Grado de apoyo público: Existen programas de apoyo para la exportación de productos agroalimentarios en México, incluyendo subsidios, asesoría legal y participación en ferias internacionales. Vinícola Tres Ríos debería explorar estas oportunidades para facilitar su entrada en mercados internacionales.

Recomendaciones:

- **Investigación y Cumplimiento Normativo:** Realizar un análisis exhaustivo de las regulaciones en los mercados objetivo para asegurar el cumplimiento y facilitar la entrada del producto.

- **Aprovechamiento de Oportunidades de Mercado:** Posicionar los vinos como productos de alta calidad y origen único, aprovechando las tendencias actuales del mercado internacional.
- **Exploración de Programas de Apoyo:** Acceder a programas de apoyo gubernamental para obtener subsidios y asesoría que faciliten la internacionalización.

3. Evaluación del Factor Empresa: 80/100

Motivación comercial o productiva: Vinícola Tres Ríos tiene una fuerte motivación para expandirse a mercados internacionales, impulsada por la visión de su fundadora y la buena rentabilidad actual. La empresa ya está bien posicionada en el mercado local y tiene la capacidad de crecimiento necesaria para entrar en nuevos mercados.

Experiencia en gestión: La fundadora, Consuelo Meléndez, cuenta con una sólida experiencia en la gestión de empresas agroalimentarias, lo que es una ventaja importante. Aunque no tiene la experiencia necesaria en exportación; sin embargo, su conocimiento en gestión empresarial puede ser una base sólida para aprender y adaptarse rápidamente a las demandas del comercio internacional.

Recursos disponibles: La empresa tiene los recursos necesarios para apoyar su expansión internacional, incluyendo un buen control sobre la producción de uva y una estructura organizativa que puede ser escalada. Es fundamental que estos recursos se asignen de manera estratégica para maximizar su impacto en el proceso de internacionalización.

Capacidad operativa internacional: Actualmente, la capacidad operativa de la empresa está centrada en el mercado nacional, pero tiene el potencial de expandirse a nivel internacional. Será necesario fortalecer la logística, la distribución y la gestión de la cadena de suministro para manejar eficientemente las exportaciones.

Claridad y coincidencia internacional: La dirección de la empresa está claramente alineada con los objetivos de internacionalización, lo que es un gran activo. Es importante que todo el equipo esté preparado y alineado con los objetivos estratégicos para asegurar una transición exitosa hacia los mercados internacionales.

Recomendaciones:

- **Capacitación en Comercio Internacional:** Invertir en formación en comercio exterior y gestión de exportaciones para el equipo directivo y operativo, enfocándose en las especificidades del sector vinícola.
- **Optimización de Recursos:** Asignar recursos de manera eficiente para apoyar el desarrollo del producto y la expansión internacional.
- **Fortalecimiento de la Capacidad Operativa:** Expandir la capacidad operativa para gestionar eficientemente la logística y distribución en los mercados internacionales.

4. Evaluación del Factor Equipo Humano y Directivo: 76/100

Motivación personal y expectativas: El equipo directivo de Vinícola Tres Ríos, liderado por Consuelo Meléndez, está altamente motivado y comprometido con la expansión internacional. Esta motivación es un activo clave para la internacionalización de la empresa.

Acceso y disponibilidad de información: El equipo tiene acceso a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas, aunque sería beneficioso implementar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones.

Cultura de cambio y aprendizaje: Se percibe una cultura de cambio y aprendizaje dentro de la empresa, lo que facilitará la adaptación a los nuevos desafíos de la internacionalización.

Capacidad de flexibilidad y cooperación: El equipo es flexible y cooperativo, lo que es esencial para manejar las complejidades del comercio internacional y adaptar rápidamente la estrategia a las condiciones del mercado.

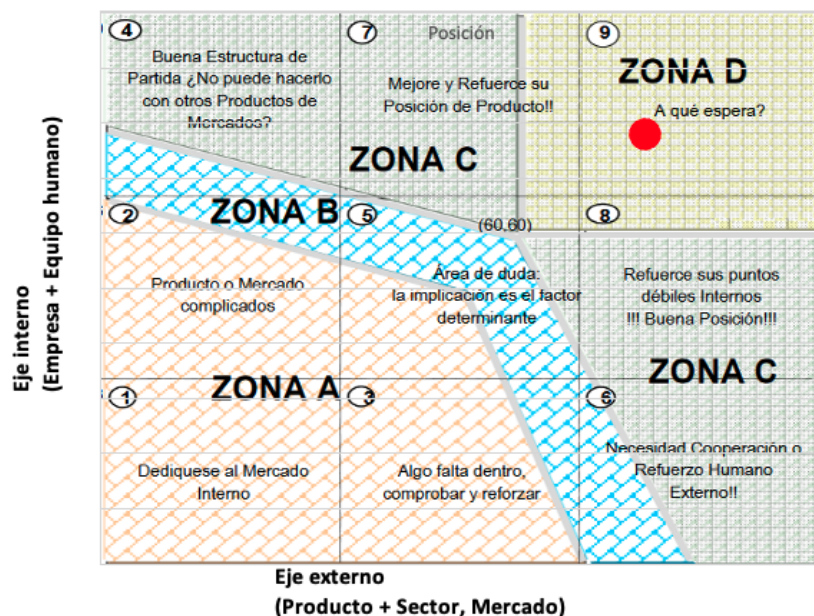
Implicación del equipo directivo: El liderazgo está profundamente implicado en el proceso de internacionalización, asegurando que las decisiones se tomen con una comprensión clara de los riesgos y oportunidades.

Recomendaciones:

- **Continuar con la Capacitación:** Mantener y expandir las oportunidades de formación en temas clave para la internacionalización, asegurando que el equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del comercio exterior.
- **Implementación de Herramientas de Inteligencia de Mercado:** Adoptar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas.
- **Desarrollo de Estrategias Colaborativas:** Fomentar la colaboración dentro del equipo para asegurar que todos los miembros estén alineados y comprometidos con los objetivos de internacionalización.

5. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	68	Factor empresa	80
Factor Sector y mercado	84	Factor Equipo humano (y directivo)	76
PROMEDIO	76	PROMEDIO	78



Vinícola Tres Ríos tiene un producto de alta calidad con un atractivo significativo para los mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos y Asia, donde hay un creciente interés por vinos de regiones emergentes. La empresa está bien posicionada para la internacionalización gracias a su sólida base en el mercado nacional, su capacidad de producción y el liderazgo motivado y experimentado de Consuelo Meléndez.

Sin embargo, para competir en estos mercados, será crucial asegurar que los vinos cumplan con todas las normativas internacionales, desarrollar una estrategia de marketing efectiva que destaque las características únicas del producto y fortalecer la capacidad operativa para gestionar las exportaciones.

La falta de experiencia en exportación es un desafío que puede superarse mediante la capacitación en comercio internacional y la optimización de los recursos. Con un enfoque estratégico en la

expansión internacional y el apoyo adecuado, Vinícola Tres Ríos tiene todo el potencial para convertirse en un jugador destacado en el mercado global del vino.

6. VARIANTES ADICIONALES

Previo a un estudio en profundidad que la empresa deberá abordar para desarrollar una estrategia de internacionalización se indican ciertas líneas que se consideran que podrían ser interesantes para este estudio.

Dado el alto nivel de competitividad de los mercados a los que va a dirigirse frente a posibles saturaciones se recomienda la adaptación de productos a partir de la evolución de los actuales, adaptándolo a los gustos de los mercados destinos con relación a sabores, composición y formatos.

Esto implica comprobar que la capacidad de asumir nuevas demandas se adapte también a los gustos de los nuevos mercados.

De igual forma, la empresa va a tener que invertir recursos y tiempo, en hacer que su empresa se mantenga como exportadora en todos los aspectos.

Vía de salida

Dado que la vía habitual para este tipo de producto es la vía mercado, es decir, escoger un mercado objetivo, o varios, prioritarios, la recomendación sería elegir los países más adecuados para profundizar en la internacionalización, estudiando muy bien su potencial, distancia, condiciones, barreras de entrada, competencia, precios, y todos los demás factores que pueden influir en el acceso a esos mercados.

La empresa muestra interés en mercados de ticket de valor medio alto. Parece lógico empezar por ahí, e ir estudiando posteriormente el potencial de otros países.

Forma de exportación

Existen 4 formas principales de acceso a los mercados exteriores:

- Comercialización propia. Exige una gran cantidad de recursos y es recomendable para una fase un poco más avanzada.
- Exportación indirecta: importadores, traders, etc. De ese modo la empresa objeto del estudio se puede dedicar exclusivamente a la fabricación. Este requiere un trabajo adecuado de los márgenes y en una fase inicial suele ser habitual. Se recomienda en mercados muy incipientes.
- La exportación conjunta: abordar el proceso de acceso al exterior en colaboración con otra u otras compañías con las que se tengan sinergias, que pueden ser por ejemplo



complementarias en producto o pertenecer a distintas partes de la cadena de valor. La agrupación puede tener o no personalidad jurídica. Exige trabajar en equipo y puede ser adecuada con empresas que compartan el canal en momentos y mercados muy concretos.

- Externalización. Se subcontratan las diferentes funciones relacionadas con la internacionalización a especialistas en comercio internacional: Estudios de mercado, prospección, captación de clientes, distribuidores o agentes y todas las gestiones que conlleva la exportación. No se trata de establecer un contrato de agencia o representación, sino de una relación transparente en la que los expertos en comercio exterior operan como parte de la compañía.