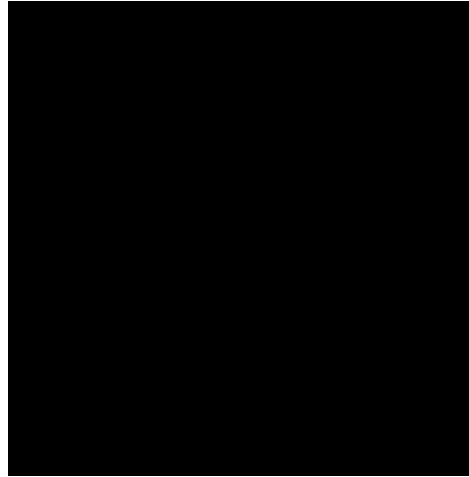
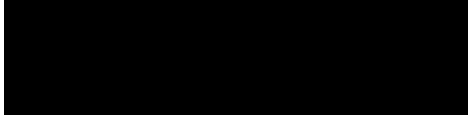




INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –



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

Organización Real Foods, es una empresas familiar en 1989, cuando Jesus Guerrero y su esposa decidieron producir chorizo para comercializarlo. La empresa empezó a desarrollar nuevos productos derivados del pollo y el cerdo y abrirse mercado en supermercados y restaurantes, lo que lo llevo a un crecimiento que el día de hoy tiene ventas atractivas en el mercado nacional. La empresa tiene capacidades de producción que están evaluando e incrementando constantemente para atender las demandas de sus clientes, y explorando nuevos productos.

Para el caso de la internacionalización, están evaluando desarrollar salsa de chile chipotle de exportación, aprovechando el conocimiento, capacidades y la plataforma de negocios que ya tienen.

El inconveniente actual es que aun no tienen un producto desarrollado al momento, y existe cierto nivel de incertidumbre en cuanto a asegurar una proveeduría continua de chile jalapeño en todo el año, insumo principal para su producto. Es por ello que estan considerando también la creación de invernaderos para la producción del insumo, lo que tomaría más tiempo para su producción. Sin embargo, un breve análisis de disponibilidad en algunas plataformas de e-commerce se ve que los productos de salsa de chipotle carece de disponibilidad, lo que representa una oportunidad posible de negocios.

Se recomienda ampliamente que la empresa desarrolle primero una oferta de producto aceptable que le permita correr experimentos de pruebas de demanda para posteriormente entrar en un proceso de internacionalización y exportación.

Los puntos fuertes de la empresa son la experiencia en la producción de calidad de alimentos procesados, la capacidad de producción, el desarrollo de negocios y la pasión por el desarrollo de nuevos productos con insumos de la región.

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	46	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	78	Factor Equipo humano (y directivo)	94

1. Evaluación del Factor Producto: 46/100

Adecuación del producto: Actualmente, la salsa de chile chipotle aún no está desarrollada, lo que representa una barrera significativa para la internacionalización. El proceso de creación del producto debe enfocarse en asegurar que cumpla con los estándares de calidad y normativas internacionales. Además, es esencial garantizar que el producto esté alineado con las preferencias y expectativas de los consumidores en los mercados internacionales.

Disponibilidad del producto: Uno de los desafíos más importantes es la incertidumbre sobre la disponibilidad continua del chile jalapeño, que es el insumo principal para la producción de la salsa. La posibilidad de crear invernaderos para asegurar la proveeduría es una solución viable, pero requiere tiempo y recursos significativos. Mientras tanto, explorar acuerdos de suministro con proveedores confiables podría ser una alternativa para asegurar la producción.

Atractivo del producto: Aunque el producto aún no está en el mercado, el análisis preliminar indica que existe una demanda insatisfecha en plataformas de comercio electrónico para salsas de chipotle, lo que representa una oportunidad de negocio. Es crucial que el producto final tenga un empaque atractivo, diferenciado y adecuado para los mercados internacionales.

Grado de defensa del producto: Sin un producto finalizado, es difícil establecer una defensa competitiva sólida. Sin embargo, la experiencia de la empresa en la producción de alimentos procesados es un punto a favor que puede ser capitalizado una vez que el producto esté listo para el mercado.

Capacidad de precios: La estructura de costos y la estrategia de precios para la salsa de chipotle aún no están definidas. Será importante realizar un análisis detallado de costos y fijación de precios para asegurar que el producto sea competitivo en mercados internacionales, teniendo en cuenta factores como aranceles y costos logísticos.

Recomendaciones:

- **Desarrollo Rápido del Producto:** Priorizar el desarrollo del producto de salsa de chipotle, asegurando que cumpla con las normativas internacionales y que esté alineado con las preferencias del mercado objetivo.
- **Aseguramiento de Proveeduría:** Explorar alternativas para garantizar un suministro constante de chile jalapeño, ya sea mediante acuerdos con proveedores o la implementación gradual de invernaderos.
- **Análisis de Costos y Precios:** Realizar un análisis exhaustivo de los costos de producción y definir una estrategia de precios que permita al producto ser competitivo en mercados internacionales.

2. Evaluación del Factor Sector y Mercados: 78/100

Grado de globalización del sector: El mercado de salsas y condimentos es altamente globalizado, con una fuerte demanda en mercados como Estados Unidos, Europa y Asia. La salsa de chile chipotle, en particular, tiene un nicho en el mercado internacional, especialmente en regiones donde se aprecia la comida mexicana y los sabores picantes.

Accesibilidad y barreras: Los mercados internacionales presentan ciertas barreras, como regulaciones de etiquetado, contenido de ingredientes, y aranceles. Sin embargo, la experiencia de Organización Real Foods en la producción y comercialización de alimentos procesados puede facilitar el cumplimiento de estos requisitos. Es crucial que la empresa se prepare para cumplir con las normativas y estándares de los mercados objetivo.

Oportunidad del momento: El análisis en plataformas de ecommerce sugiere que existe una oportunidad en el mercado para salsas de chile chipotle, debido a la baja disponibilidad actual. Aprovechar esta oportunidad rápidamente será clave para establecer una presencia sólida en el mercado internacional.

Grado de competencia internacional: Aunque la competencia en el mercado de salsas es intensa, la propuesta de valor de una salsa de chipotle de alta calidad, respaldada por la experiencia de la empresa, puede diferenciarla en mercados internacionales.

Grado de apoyo público: Existen programas gubernamentales de apoyo a la exportación en México que pueden facilitar el proceso de internacionalización, ofreciendo subsidios, capacitación y asesoría en temas de comercio exterior.

Recomendaciones:

- **Cumplimiento Normativo:** Asegurar que el producto cumpla con todas las normativas internacionales necesarias para la exportación, incluyendo etiquetado, contenido y regulaciones sanitarias.

- **Aprovechamiento de Oportunidades de Mercado:** Agilizar el desarrollo del producto para capitalizar la oportunidad de mercado identificada en plataformas de ecommerce.
- **Explorar Programas de Apoyo:** Acceder a los programas gubernamentales disponibles para exportadores mexicanos, lo que puede ayudar a reducir los costos y facilitar la entrada en mercados internacionales.

3. Evaluación del Factor Empresa: 62/100

Motivación comercial o productiva: La empresa muestra una fuerte motivación para expandirse internacionalmente, aprovechando su experiencia en la producción de alimentos procesados. Sin embargo, la falta de un producto desarrollado para exportación genera incertidumbre y limita la capacidad para avanzar rápidamente en este proceso.

Experiencia en gestión: Organización Real Foods tiene una sólida experiencia en la gestión de producción y comercialización de alimentos en el mercado nacional. Sin embargo, la empresa debe desarrollar competencias adicionales en comercio internacional y gestión de exportaciones para asegurar una transición exitosa hacia los mercados internacionales.

Recursos disponibles: La empresa cuenta con recursos para apoyar el desarrollo de nuevos productos y la expansión internacional. Sin embargo, es importante que estos recursos se asignen de manera estratégica para maximizar su impacto en el proceso de internacionalización.

Capacidad operativa internacional: Aunque la empresa tiene capacidad operativa en el mercado nacional, la internacionalización requerirá una expansión de estas capacidades, incluyendo la logística internacional y la gestión de la cadena de suministro global.

Claridad y coincidencia internacional: Es crucial que la dirección de la empresa esté alineada con los objetivos de internacionalización, asegurando que todos los niveles de la organización estén preparados para enfrentar los desafíos que implica la entrada en mercados internacionales.

Recomendaciones:

- **Desarrollo de Competencias Internacionales:** Invertir en la capacitación del equipo directivo y operativo en temas de comercio exterior y gestión de exportaciones.
- **Asignación Estratégica de Recursos:** Asegurar que los recursos disponibles se asignen de manera eficiente y estratégica para apoyar el desarrollo del producto y la expansión internacional.
- **Fortalecimiento de la Capacidad Operativa:** Expandir la capacidad operativa para gestionar eficazmente la logística internacional y la cadena de suministro en mercados extranjeros.

4. Evaluación del Factor Equipo Humano y Directivo: 94/100

Motivación personal y expectativas: El equipo directivo de Organización Real Foods está altamente motivado y comprometido con la expansión internacional, lo cual es un gran activo para la empresa.

Acceso y disponibilidad de información: El equipo tiene acceso a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas y muestra una disposición proactiva para buscar nuevas oportunidades de mercado.

Cultura de cambio y aprendizaje: Existe una cultura sólida de cambio y aprendizaje dentro de la empresa, lo que facilita la adaptación a los desafíos que implica 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 cambiantes del mercado.

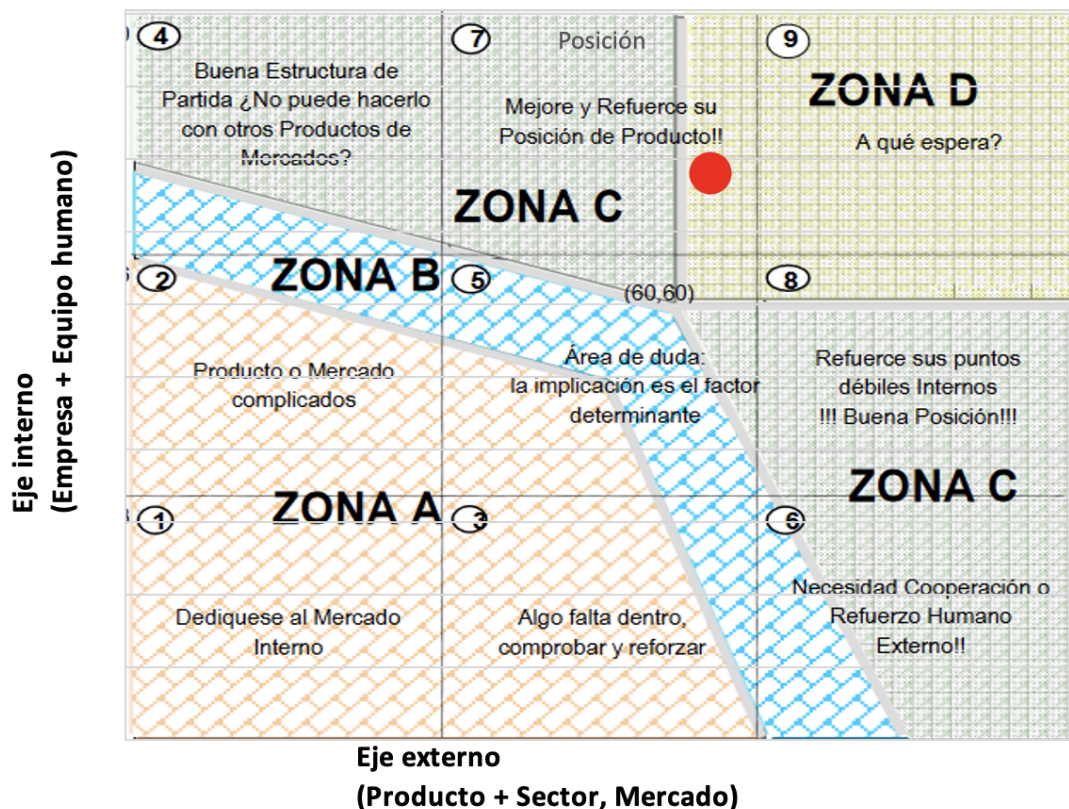
Implicación del equipo directivo: El liderazgo está fuertemente implicado en el proceso de internacionalización, asegurando que las decisiones clave se tomen con una comprensión clara de los riesgos y oportunidades.

Recomendaciones:

- **Continuar con la Capacitación:** Mantener y expandir las oportunidades de formación para el equipo, asegurando que estén preparados para enfrentar los desafíos del comercio internacional.
- **Fomentar la Colaboración:** Continuar fomentando la cultura de colaboración dentro de la empresa para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con los objetivos de internacionalización.
- **Desarrollo de Estrategias Adaptativas:** Implementar estrategias adaptativas que permitan a la empresa responder rápidamente a las dinámicas del mercado internacional y aprovechar las oportunidades que surjan.

5. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	46	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	78	Factor Equipo humano (y directivo)	94
PROMEDIO	62	PROMEDIO	78



Organización Real Foods tiene un fuerte potencial para la internacionalización, respaldado por su sólida experiencia en la producción y comercialización de alimentos procesados en el mercado nacional y un equipo directivo altamente motivado. Sin embargo, la falta de un producto desarrollado para exportación y la incertidumbre sobre la disponibilidad de insumos clave representan desafíos que deben abordarse antes de avanzar en el proceso de internacionalización.

La empresa debe priorizar el desarrollo de la salsa de chile chipotle, asegurando que cumpla con las normativas internacionales y esté alineada con las preferencias del mercado objetivo. Es crucial que se garantice una proveeduría continua del chile jalapeño, ya sea mediante acuerdos con proveedores o la implementación de invernaderos.

La identificación de una demanda insatisfecha en plataformas de ecommerce presenta una oportunidad de negocio significativa, que la empresa debe capitalizar rápidamente. Además, la asignación estratégica de recursos y la expansión de las capacidades operativas serán esenciales para gestionar eficazmente la logística y la distribución en los mercados internacionales.

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 pudiera dirigirse frente a posibles saturaciones se recomienda valorar la estrategia de desarrollo de productos nuevos 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.