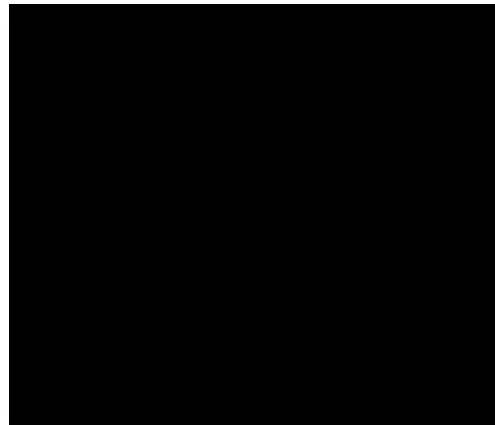
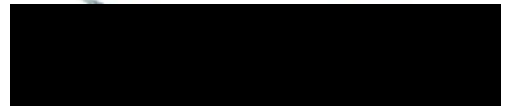
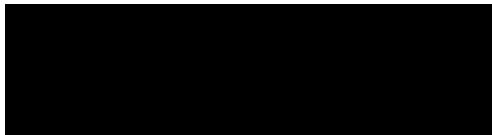




INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –



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 empresa de Isabela Villalpando, es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de sidra de manzana y vino de mesa. El enfoque de este diagnóstico esta en la producción y comercialización de sidra de marca Sidra Camaleónica como el producto a internacionalizar. La empresa esta compuesta 2 personas directivas y personal de campo. Los directivos realizan tambien procesos productivos, operativos, administracion y comercialización.

Actualmente tienen una su mercado son en el estado de Chihuahua, en restaurantes y tiendas locales. Surten a algunos pocos restaurantes fuera del estado. La mayoría de los clientes llegan por recomendación. Participan en ferias comerciales locales.

El equipo directivo tiene poca experiencia en la exportación, pero muestran disposición a aprender e involucrarse en procesos de desarrollo de mercados foraneos.

Su rango de facturación en el 2023 fue de 90,000 pesos y al momento se tiene capacidad económica media, y ven como potenciales mercados Estados Unidos y Europa.

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 rellenado por el representante de la empresa.

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

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	78	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	86	Factor Equipo humano (y directivo)	62

- **Factor producto: 78**

Adecuación del producto: Tu sidra parece estar adaptada para mercados internacionales, posiblemente con características como calidad, sabor y presentación que la hacen atractiva. Sin embargo, la calificación indica que hay margen para mejorar en términos de adecuación a las normativas internacionales y en la adaptación del producto a los gustos locales en mercados específicos.

Disponibilidad del producto: Existe una buena disponibilidad para cubrir la demanda tanto local como internacional. Se podría optimizar la cadena de suministro para garantizar una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta en mercados más exigentes.

Atractivo del producto: La sidra tiene un buen atractivo, probablemente debido a factores como la calidad de la materia prima y el proceso de producción. No obstante, incrementar el atractivo mediante la innovación en empaques ecológicos o nuevas variedades de sabor podría ser beneficioso.

Grado de defensa del producto: El producto tiene potencial de tener una posición competitiva defensible, pero podría fortalecerse con estrategias de marca y certificaciones que refuercen su calidad y origen.

Capacidad de precios: La estructura de precios es competitiva, pero sería recomendable revisar las estrategias de fijación de precios en mercados extranjeros, considerando factores como el costo de exportación y las fluctuaciones cambiarias.

Recomendaciones:

- Desarrollar variantes de producto adaptadas a mercados específicos (por ejemplo, sabores o estilos de sidra que sean populares en determinadas regiones).
- Mejorar la sostenibilidad del empaquetado para captar consumidores conscientes del medio ambiente.

- Fortalecer la marca a nivel internacional, quizás a través de certificaciones de origen o calidad.

- **Factor sector y mercados: 86**

Grado de globalización del sector: El sector de las bebidas alcohólicas, y en particular de la sidra, tiene un alto grado de globalización, lo que significa que existen oportunidades significativas en mercados internacionales.

Accesibilidad y barreras: Existen barreras de entrada moderadas en algunos mercados, como regulaciones y tarifas, pero en general, la empresa pudiera tener las capacidades para superarlas.

Oportunidad del momento: Este es un buen momento para expandirse, con tendencias favorables hacia el consumo de bebidas artesanales y productos de origen natural.

Grado de competencia internacional: La competencia es fuerte, pero la sidra tiene características diferenciadoras que pueden ayudarla a destacar en el mercado internacional.

Grado de apoyo público: Hay buen nivel de apoyo público, tanto en términos de políticas de exportación, tratados comerciales y apoyos gubernamentales de créditos y programas de internacionalización.

Recomendaciones:

- Realizar estudios de mercado detallados en los mercados objetivo para identificar oportunidades específicas y posibles barreras.
- Aprovechar las tendencias de consumo actuales de segmentos de mercados que favorecen productos artesanales y ecológicos.
- Evaluar y acceder a programas de apoyo a la exportación en los mercados objetivo.

- **Factor empresa: 62**

Motivación comercial o productiva: La empresa muestra una fuerte motivación para expandirse, pero podría beneficiarse de una estrategia más clara y definida para la internacionalización. Requiere que su equipo directivos y fundador se enfoque y dedique esfuerzos en este tema para el desarrollo de mercados.

Experiencia en gestión: Existe una buena experiencia en gestión, aunque podría ser beneficioso aumentar la experiencia específica en mercados internacionales.

Recursos disponibles: Los recursos son adecuados, pero la empresa debería considerar una ampliación de recursos específicos para la internacionalización, como equipos dedicados al comercio exterior o inversiones en tecnología.

Capacidad operativa internacional: La empresa tiene cierta capacidad operativa para entrar en nuevos mercados, pero debe continuar fortaleciendo sus capacidades de producción, logística y de cumplimiento normativo.

Claridad y coincidencia internacional: Es importante asegurar que todos los niveles de la empresa estén alineados con los objetivos de internacionalización, lo que podría requerir un ajuste en la comunicación interna y la formación.

Recomendaciones:

- Desarrollar una estrategia de internacionalización detallada que abarque desde la producción hasta la comercialización en mercados extranjeros.
- Incrementar la capacitación y formación en comercio internacional para el equipo directivo y operativo.
- Evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas o joint ventures en mercados clave para facilitar la entrada.

● **Factor Equipo humano y directivo: 62**

Motivación personal y expectativas: El equipo directivo está motivado y tiene ciertas expectativas realistas sobre el proceso de internacionalización, lo cual es un punto fuerte.

Acceso y disponibilidad de información: El equipo tiene un buen acceso a información técnica relevante, pero puede mejorar en la utilización de herramientas de inteligencia de mercado para una toma de decisiones más informada, y acceder a mayor información comercial de los mercados a los que estaría interesado.

Cultura de cambio y aprendizaje: Existe una buena cultura de cambio y aprendizaje continuo, lo que facilita la adaptación a los nuevos desafíos de los mercados internacionales.

Capacidad de flexibilidad y cooperación: El equipo es flexible y está dispuesto a cooperar, lo cual es crucial para una expansión internacional exitosa.

Implicación del equipo directivo: El liderazgo está implicado en el proceso, aunque se ha dedicado poco tiempo al proceso de desarrollo comercial, lo que es esencial para llevar a cabo la estrategia de internacionalización con éxito.

Recomendaciones:

Fomentar aún más la capacitación y entendimiento de los mercados internacionales y comercio exterior.

Implementar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

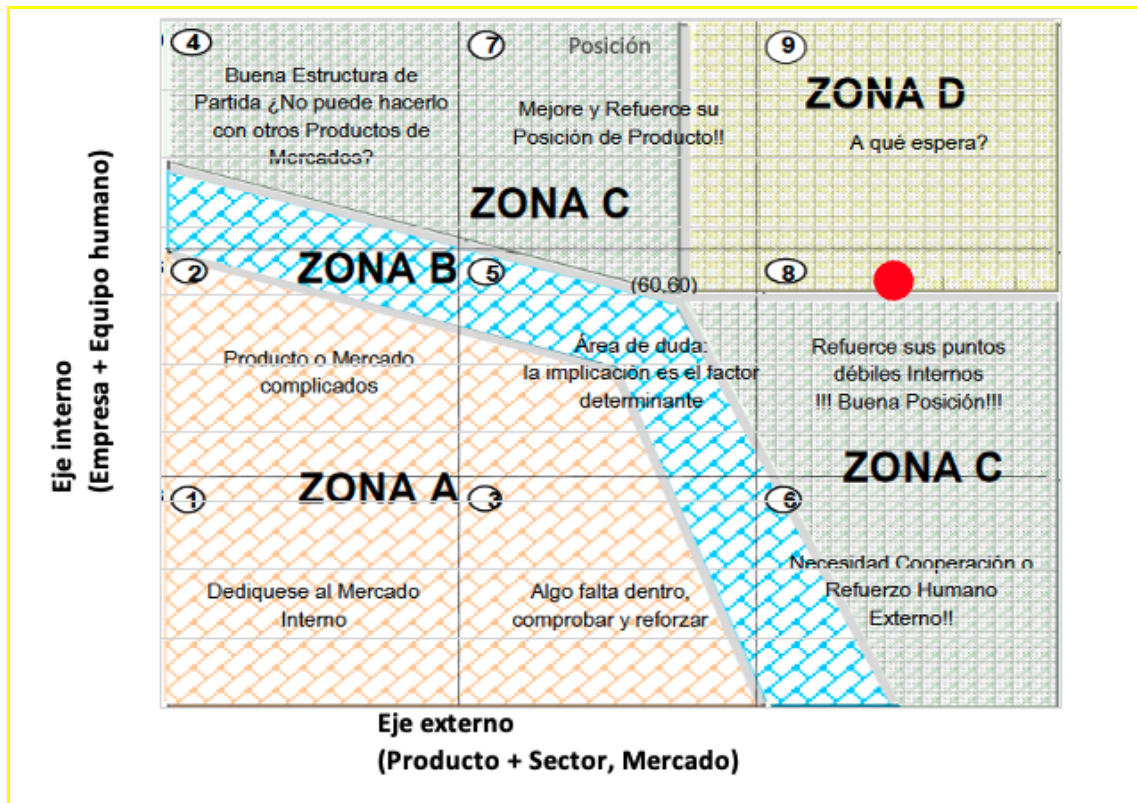
Enfocarse en un tipo de producto que se evalúe con alto potencial, en vez de diversificar productos y diluir esfuerzos del equipo, ya que al momento son dos directivos únicamente que realizan también cuestiones operativas.

5. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	78	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	86	Factor Equipo humano (y directivo)	62
PROMEDIO	82	PROMEDIO	62

Sidra Camaleónica tiene una base sólida para la internacionalización, con un producto atractivo, un mercado global con oportunidades significativas, y un equipo directivo motivado. Sin embargo, hay áreas clave donde se recomienda trabajar, como el desarrollo de una enfoque de internacionalización más claro, la posible adaptación del producto a mercados específicos y la mejora de la capacidad operativa y de gestión en un contexto internacional.

Require de incrementar su capacidad interna tanto de su equipo directivo como de capacidad de producción.



La empresa está en un momento de oportunidad de mercado, donde es fundamental apostar por las oportunidades más idóneas y esto requiere implicación por parte de toda la empresa.

El éxito de la estrategia de internacionalización se vería fortalecido con el fortalecimiento de algunos puntos como son:

- La apuesta estratégica por la internacionalización, la empresa debe tener clara no solo la decisión con todo lo que ello implica de recursos, inversión, cambio de cultura, forma de trabajar, etc. si no que debe tener también unos objetivos claros a medio largo plazo y desarrollar líneas y políticas estratégicas dirigidas a su consecución.
- Mejor estudio de oportunidades de mercado y conocimiento de los mercados a los que se dirige. Habilitación en manejo de estudios e informes de mercado, fuentes de información, etc.
- Profundización en la política de adaptación de los productos a cada mercado según las características de cada uno de forma que se mantenga esta ventaja competitiva.
- También se deduce que el producto necesita refuerzo en atributos que lo hagan más atractivo en un mercado muy competitivo. Reforzar la marca con el objetivo de posicionarse en un mercado difícil.
- Formación en operativa internacional del equipo directivo.
- Desarrollo de una estructura comercial estable.
- Desarrollar mecanismos que permitan aumentar la capacidad económica y financiera de la compañía.

6. VARIANTES ADICIONALES

Previo al 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 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.