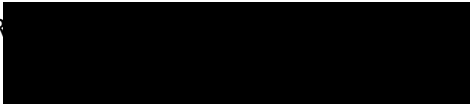


Productos Agroindustriales

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –

R



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.

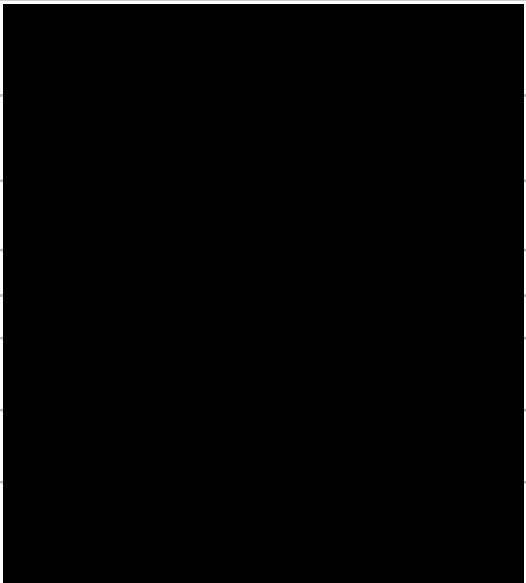
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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

PACH es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de fibra de manzana y concentrado de jugo de manzana como ingrediente para la industria de alimentos, y tiene una iniciativa pequeña de comercialización en tiendas minoristas para el consumidor de fibra de manzana empaquetada.

La empresa surge en el 2018 con la intención de darle valor agregado a la manzana, producto que se cosecha en la región. La fibra de manzana es su principal producto siendo este el 80% del total de sus ingresos y el concentrado de jugo un 20%. La fibra de manzana se obtiene de deshidratar y pulverizar la cascara de la manzana. La fibra de manzana es un producto conocido en los mercados internacionales como Estados Unidos de América y Europa, pero en México tiene poca incidencia.

La empresa tiene nula experiencia en la exportación, pero tiene la disposición y los recursos para llevar a cabo iniciativas en este enfoque, ya que su director clasifica la rentabilidad actual como buena.

La empresa es dirigida por un director joven, y tiene los mecanismo de gobierno ya que pertenece a un corporativo de un conjunto de empresas. Durante los periodos de temporada alta puede llegar a tener hasta 20 colaboradores y en la temporada baja menos de la mitad. EN cuanto a la actitud hacia la internacionalización la clasifican como prudente y dando pasos iniciales.

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	70	Factor empresa	56
Factor Sector y mercado	72	Factor Equipo humano (y directivo)	86

- **Factor producto: 70**

Adecuación del producto: La fibra de manzana producida por PACH tiene una buena adecuación para mercados internacionales, donde este tipo de producto es conocido y valorado, especialmente en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en el mercado mexicano, el producto tiene una menor incidencia y reconocimiento. Para mejorar su competitividad internacional, la empresa debería considerar la posibilidad de obtener certificaciones que respalden la calidad y la seguridad de su fibra de manzana, como certificaciones orgánicas o de libre de alérgenos.

Disponibilidad del producto: PACH tiene la capacidad de producir y abastecer fibra de manzana en volúmenes adecuados para el mercado local, pero será necesario asegurar una mayor escalabilidad para cubrir la demanda de mercados internacionales. La empresa deberá evaluar su capacidad productiva, especialmente en temporadas de alta demanda, para evitar desabastecimientos.

Atractivo del producto: El producto tiene un atractivo inherente en mercados internacionales debido a su enfoque en la salud y la nutrición. Sin embargo, el atractivo podría incrementarse mediante innovaciones en el empaque, asegurando que sea práctico y atractivo para el consumidor final, especialmente en una posible iniciativa minorista si es el caso. Para el caso del mercado mayorista, se deben resaltar los atributos como ingrediente diferenciándolo de las alternativas existentes.

Grado de defensa del producto: Actualmente, la empresa tiene un grado de defensa moderado en mercados locales e internacionales. Para fortalecer su posición, sería útil desarrollar una estrategia de marca sólida, especialmente en mercados donde la competencia es fuerte.

Capacidad de precios: Los precios son competitivos, pero es necesario considerar cómo los costos de exportación y aranceles podrían afectar la rentabilidad en mercados internacionales. Una evaluación cuidadosa de la estructura de costos será crucial para mantener la competitividad.

Recomendaciones:

- **Certificaciones Internacionales:** Obtener certificaciones relevantes, como orgánico o kosher, que puedan incrementar la competitividad de la fibra de manzana en mercados internacionales.
- **Experimentación internacional:** Correr algunos experimentos de entrada a mercados internacionales haciendo un análisis previo de potenciales clientes y canales de distribución. Si bien la venta al menudeo no es el fuerte en México, quizás en mercados como Estados Unidos de América y Europa si pudieran evaluarse.
- **Evaluación de Capacidad Productiva:** Asegurar que la empresa pueda escalar su producción para satisfacer la demanda internacional sin comprometer la calidad del producto.

- **Factor sector y mercados: 72**

Grado de globalización del sector: El sector de ingredientes alimentarios, como la fibra de manzana, está moderadamente establecido en mercados internacionales, especialmente en regiones donde la demanda de productos saludables y naturales está en crecimiento. Sin embargo, en México, la penetración de este producto es baja, lo que podría representar una oportunidad de desarrollo interno.

Accesibilidad y barreras: La empresa enfrenta barreras moderadas, como las normativas sanitarias y fitosanitarias de los mercados de exportación, especialmente en Estados Unidos y Europa. Superar estas barreras requerirá cumplir con estrictas normativas y posiblemente ajustar los procesos de producción.

Oportunidad del momento: Hay una creciente tendencia global hacia el consumo de productos ricos en fibra y otros ingredientes funcionales, lo que representa una oportunidad significativa para PACH. Aprovechar esta tendencia mediante una estrategia de marketing que destaque los beneficios nutricionales de la fibra de manzana puede ser muy efectivo.

Grado de competencia internacional: La competencia es intensa en el sector de ingredientes alimentarios. PACH deberá trabajar en la diferenciación de su producto y en establecer relaciones sólidas con compradores industriales y minoristas en los mercados objetivo.

Grado de apoyo público: Existe apoyo gubernamental para la exportación de productos agroindustriales en México, lo cual incluye acceso a programas de asesoría y financiamiento en temas de comercio exterior. PACH debería explorar y aprovechar estos recursos para facilitar su entrada en mercados internacionales.

Recomendaciones:

- **Cumplimiento Normativo:** Asegurar que la empresa cumpla con todas las normativas internacionales necesarias para exportar a Estados Unidos y Europa, incluyendo posibles certificaciones.
- **Investigación de Mercado:** Realizar estudios de mercado detallados en los países objetivo para identificar oportunidades específicas y entender las preferencias de los consumidores en esos mercados.

- **Marketing Nutricional:** Desarrollar una campaña de marketing que resalte los beneficios de la fibra de manzana, aprovechando la tendencia global hacia productos saludables.

- **Factor empresa: 56**

Motivación comercial o productiva: La motivación de la empresa para internacionalizarse es alta, pero su enfoque actual es prudente, lo que refleja una actitud consciente hacia los riesgos y desafíos de la internacionalización. Sin embargo, es necesario un mayor impulso en la planificación y la ejecución estratégica para avanzar en este proceso.

Experiencia en gestión: Dado que PACH es una empresa relativamente joven con poca experiencia en exportación, la empresa debería considerar invertir en la adquisición de conocimientos y competencias en comercio internacional, ya sea a través de la contratación de personal con experiencia o mediante capacitación específica.

Recursos disponibles: Aunque la empresa tiene recursos disponibles, es crucial evaluarlos y optimizarlos para apoyar eficazmente la expansión internacional. Esto puede incluir la asignación de recursos financieros adicionales para cubrir costos de exportación, marketing internacional y la mejora de procesos productivos.

Capacidad operativa internacional: Actualmente, la capacidad operativa internacional de PACH es limitada, y deberá fortalecerse considerablemente para gestionar eficazmente las operaciones en mercados extranjeros, incluyendo la logística y la distribución internacional.

Claridad y coincidencia internacional: Es importante que la dirección de la empresa y sus colaboradores estén alineados con los objetivos de internacionalización, lo que podría requerir una mayor comunicación interna y una planificación más estructurada.

Recomendaciones:

- **Fortalecimiento de la Gestión:** Invertir en capacitación y formación en comercio internacional para el equipo directivo y operativo, y considerar la posibilidad de contratar expertos en exportación.
- **Optimización de Recursos:** Realizar una revisión exhaustiva de los recursos disponibles y asignarlos estratégicamente para apoyar el proceso de internacionalización.
- **Desarrollo de Capacidades Internacionales:** Establecer procesos y estructuras que permitan a la empresa gestionar eficientemente las operaciones internacionales, incluyendo alianzas con distribuidores y logísticos en los mercados objetivo.

- **Factor Equipo humano y directivo: 86**

Motivación personal y expectativas: El equipo directivo de PACH está altamente motivado y tiene expectativas realistas sobre los desafíos de la internacionalización. Esta actitud proactiva es un gran activo para la empresa.

Acceso y disponibilidad de información: El equipo tiene acceso a información relevante, pero podría beneficiarse de la implementación de herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para tomar decisiones estratégicas más informadas.

Cultura de cambio y aprendizaje: Existe una fuerte cultura de cambio y una disposición al aprendizaje, lo cual es crucial para adaptarse a los nuevos desafíos que implica la internacionalización.

Capacidad de flexibilidad y cooperación: El equipo es flexible y está dispuesto a cooperar, lo cual es esencial para manejar los desafíos del comercio internacional, incluyendo la adaptación a diferentes regulaciones y la gestión de relaciones con socios extranjeros.

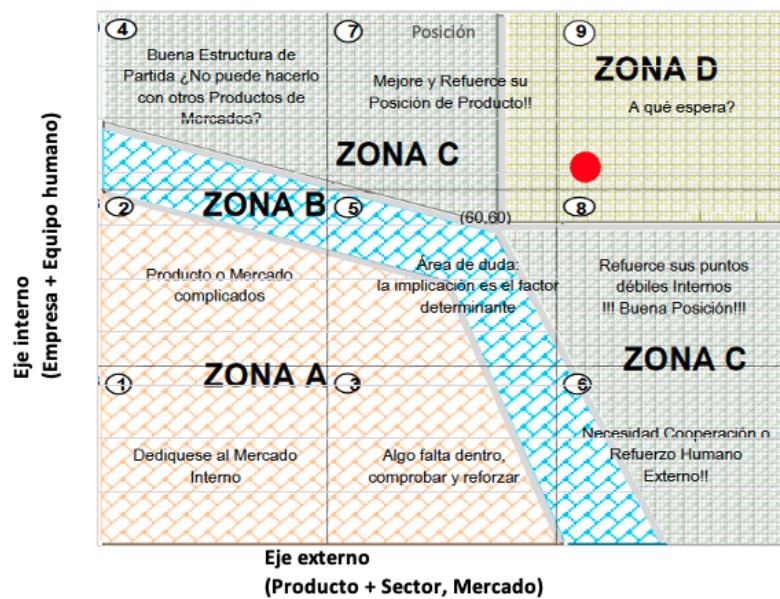
Implicación del equipo directivo: El liderazgo está fuertemente implicado en el proceso de internacionalización, lo que asegura que las decisiones clave se tomen con una comprensión clara de los riesgos y oportunidades.

Recomendaciones:

- **Capacitación Continua:** Mantener y expandir las oportunidades de formación en temas clave para la internacionalización, asegurando que el equipo esté siempre actualizado en las mejores prácticas y regulaciones internacionales.
- **Implementación de Herramientas de Mercado:** Adoptar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y respuesta a las dinámicas del mercado internacional.
- **Fomento de la Colaboración:** Continuar fomentando la cultura de colaboración dentro de la empresa para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajando hacia los mismos objetivos de internacionalización.

5. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	70	Factor empresa	56
Factor Sector y mercado	72	Factor Equipo humano (y directivo)	86
PROMEDIO	71	PROMEDIO	71



Productos Agroindustriales de Chihuahua (PACH) tiene un producto atractivo con potencial en mercados internacionales, especialmente en regiones como Estados Unidos y Europa, donde la fibra de manzana ya es conocida y valorada. Sin embargo, para asegurar una entrada exitosa en estos mercados, la empresa debe optimizar sus operaciones y recursos, fortaleciendo su capacidad productiva y su gestión operativa internacional.

A pesar de la poca experiencia en exportación, PACH cuenta con un equipo directivo motivado y con expectativas realistas sobre los desafíos del proceso de internacionalización. Es crucial que la empresa invierta en la capacitación y desarrollo de capacidades internacionales para gestionar eficazmente sus operaciones en el extranjero.

La empresa debe aprovechar la creciente demanda global de productos saludables, destacando los beneficios nutricionales de la fibra de manzana a través de campañas de marketing dirigidas y utilizando certificaciones internacionales para mejorar su competitividad. Además, la alineación interna y el enfoque estratégico serán fundamentales para superar las barreras de entrada y competir eficazmente en mercados internacionales. Con estas acciones, PACH estará bien posicionado para lograr una expansión internacional.

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 valorar la estrategia de desarrollo de productos nuevos a partir de la evolución de los actuales, adaptándolo a los gustos de los mercados destino 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

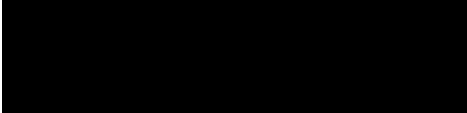
Dado que la vía habitual para este tipo de producto es la vía mercado, es decir, escoger un mercado objetivo, o varios, prioritarios, la recomendación sería elegir los países más adecuados para profundizar en la internacionalización, estudiando muy bien su potencial, distancia, condiciones, barreras 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.