

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE
POTENCIAL DE EXPORTACIÓN – 20/08/24

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.

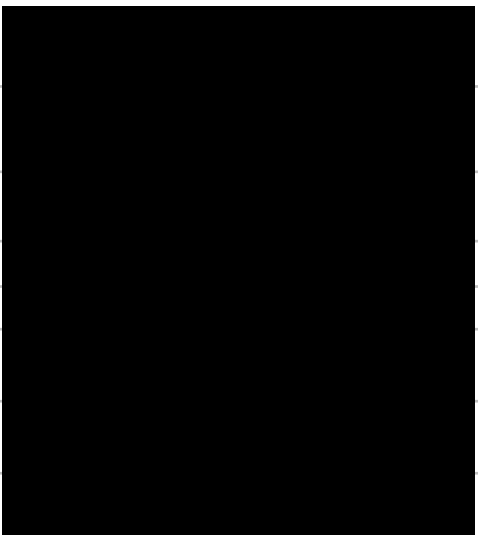
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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. 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	64	Factor empresa	50
Factor Sector y mercado	60	Factor Equipo humano (y directivo)	62

- **Factor producto: 64.**

Del diagnóstico se percibe que la empresa está acostumbrada a adaptar el producto a las necesidades de sus clientes en cuanto a forma, tamaño e incluso etiqueta. Los medios técnicos actuales lo permiten ya que trabaja con demandas muy personalizadas.

Esta práctica favorece la capacidad de diferenciación vía producto.

Sus características de natural lo hacen potente en una tendencia de mercado y además la distribuidora ya ha definido el canal dirigido a jardines como el prioritario.

Por otro lado, existe un limitante de producción provocado por el suministro dependiente del fabricante final, lo que podría dificultar el abastecimiento de demandas extraordinarias por la exportación.

Frente a esto, hablamos de un producto de calidad excelente, con capacidad de competición en precios y control de la producción de principio a fin.

La capacidad de entrega es rápida, lo que siempre favorece el proceso de exportación. La empresa dispone de proveedores conocidos y de confianza que pueden servir para alcanzar picos de demanda.

Con relación al conocimiento del producto en los mercados objetivo, en el cuestionario se dejan ver oportunidades dado que existe una tendencia clara de gusto por lo natural en todos los mercados. No obstante, la existencia de productos muy parecidos por parte de la competencia que en muchas ocasiones es local es una dificultad, incluso aunque los productos locales sean de peor calidad o incluso no sean el producto en sí.

Frente a esta situación, se considera que el producto es más que defendible en cuanto a reconocimiento de marca, atributos diferenciadores y certificaciones y sobre todo de calidad.

- **Factor sector y mercados: 60.**

La empresa percibe el sector con un grado de globalización importante y unas barreras claras y conocidas que no especialmente difíciles de superar por parte de la distribuidora de Optihummus.

Se percibe que el producto es cada día más demandado, frente al dominio otros fertilizantes que, aunque se denominen orgánicos etc. no son tan naturales. Hace falta todavía una labor de promoción y conocimiento en el mercado. Esto es una oportunidad por ser de los primeros, pero un obstáculo por la gran cantidad de inversión que requiere.

El escenario competitivo es muy parecido en todas partes, con los mismos competidores y la misma tipología de clientes y similitud de canales de distribución.

Por ello ahora es el momento de entrada en los mercados exteriores, porque con el paso del tiempo se pierde competitividad. A ello se suma que el mercado es altamente competitivo, con muchos fabricantes, productos parecidos, con alto nivel, aunque los productos derivados de Optihummus, puede presentar ventajas defendibles.

La empresa se siente apoyada por el sector público con programas como este o alguno similar al otro lado de la frontera.

- **Factor empresa: 50.**

Estamos ante una empresa de tamaño reducido y muy personalista. Dispone de un producto definido, que tiene sus limitantes en tamaño, aunque en crecimiento y con visión comercial.

Su localización geográfica, su estrategia de diversificar mercados, etc. hacen que vean clara la oportunidad de exportar a EEUU.

La empresa está en una situación de clara estabilidad económica y financiera (respeto a su tamaño) y con posibilidad de conseguir financiación para crecer.

Presenta una gran experiencia nacional, con acceso a clientes importantes y relevantes a partir de una comercialización directa. La capacidad comercial es su fuerte. Frente a esto, carece de toda experiencia en operativa internacional directa, si bien ya ha trabajado con agentes de aduanas.

Sí se perciben orientación estratégica y conciencia de la importancia de la internacionalización y la dureza del proceso.

- **Factor Equipo humano y directivo: 62.**

El equipo humano y directivo son prácticamente el mismo, dado que es una persona más un ayudante.

Se constata que no tiene un acceso óptimo a la información de mercado, lo que podría conllevar tener lagunas de conocimiento en mercados concretos en situaciones particulares.

Es cierto que a pesar de la labor incipiente que hacen y la poca experiencia la empresa tiene en operaciones internacionales, ya ha conseguido un cliente en EEUU interesado y que está por confirmar su interés final.

La experiencia de la empresa, según el autodiagnóstico, muestra que no habrá claras barreras y frenos internos a la salida a los mercados exteriores, bien por comodidad, bien por defensa, si no al contrario, están motivados para salir.

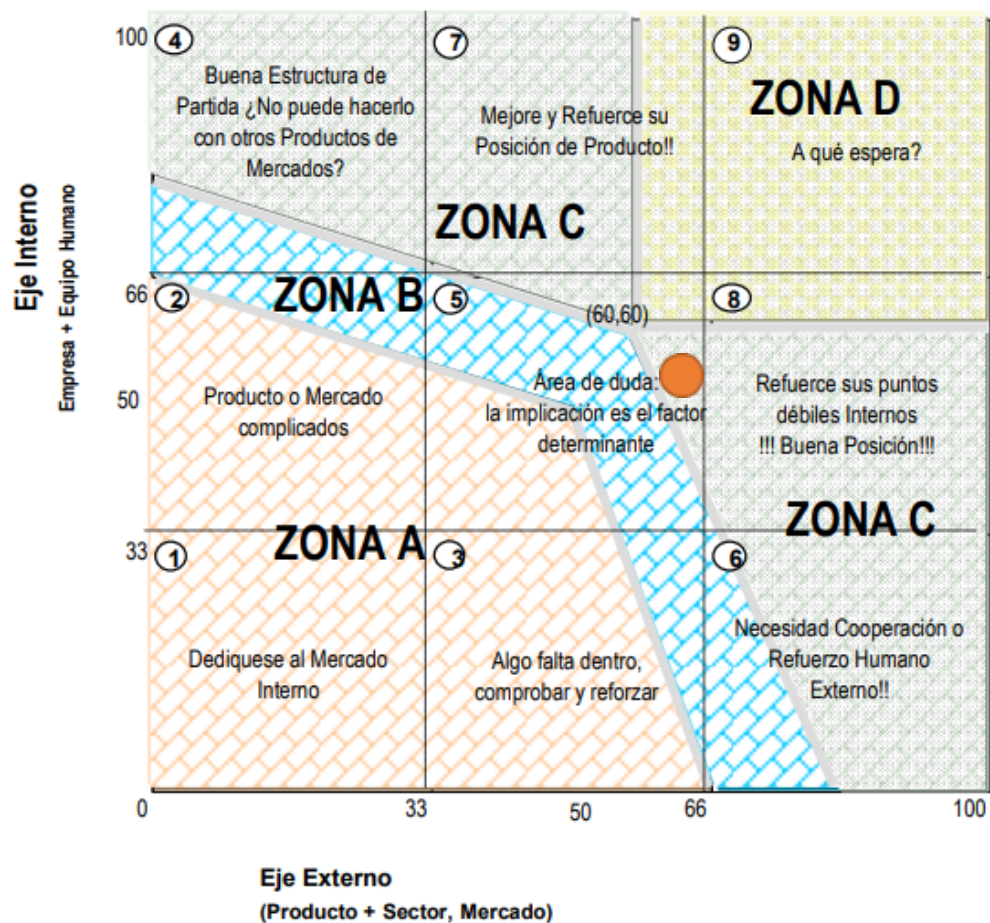
Es una empresa abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc.

El equipo directivo sabe cuánto cuesta exportar y están dispuestos a hacerlo.

4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	64	Factor empresa	50
Factor Sector y mercado	60	Factor Equipo humano (y directivo)	62
PROMEDIO	62	PROMEDIO	56

Tal y como se comprueba en la matriz se aprecia cierto desequilibrio entre el eje externo e interno de la empresa y esto se refleja en el gráfico de relación de ejes y posicionamiento de la empresa que se muestra a continuación.



Según los resultados del autodiagnóstico, y tal y como se refleja en el cuadro, la empresa está en un momento de oportunidad, donde es fundamental apostar por las oportunidades más idóneas, fortalecer las debilidades internas e invertir con visión de medio plazo.

Las prisas no deben ser factor de decisión y la estrategia exportadora debe ser fruto de la reflexión y empleo de recursos.

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

- Aseguramiento de la capacidad de suministro al cliente, mediante el acuerdo con el proveedor, valorando la exclusividad en mercados exteriores.
- 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.
- Desarrollo claro de producto, marca, atributos diferenciadores respecto a la competencia.
- Certificación de procesos, calidades, hitos, etc.
- 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.
- Continuidad en la potenciación de valores naturales.
- Estudio de canal de distribución y demanda potencial con localización de recursos para poder abordarla.
- Adquisición de habilidades de gestión en operativa internacional.

5. FACTOR MADUREZ DIGITAL

En este apartado se analiza la madurez digital, entendida como la manera en que la empresa asume la nueva situación, así como los instrumentos y posibilidades que la tecnología le ofrece para producir un nuevo y mejor ajuste a las condiciones del mercado.

Factor Expectativa digital	80	Factor preparación digital	60
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

La empresa se está enfrentando, o está ya conviviendo, con un cambio digital relevante en su entorno de mercado, se esperan cambios importantes, y ya se detectan señales como la adaptación natural de tecnologías digitales a los procesos productivos.

Si bien en la comercialización no está habiendo cambios importantes ahora, al ser retail, sí habrá desafíos importantes. La empresa sí percibe que el cambio digital es constante y se está preparando para ello.

La empresa, aun carente de un enfoque estratégico claro, ya está tomando cartas en el asunto, de cara a adoptar dicho enfoque.

En consecuencia, ya están empleando aplicaciones en procesos productivos y comerciales, si bien no se han llegado a utilizar mecanismos como ferias virtuales, procesos de inteligencia competitiva, etc.

Respecto a la seguridad digital, puede parecer un tema no urgente y crítico, pero se debe tener en cuenta que muchas veces llega impuesto o bien por una regulación pública, o bien por un requisito del cliente.

6. Grado de sostenibilidad

La sostenibilidad en todos los aspectos es una demanda cada vez más exigente en todos los mercados desarrollados.

En este caso el producto es natural y existen certificaciones de ello, lo que facilita el proceso de internacionalización.

7. CONCLUSIONES BÁSICAS OBTENIDAS A TRAVÉS DEL DPE

Del análisis del diagnóstico se concluye que la empresa está en un momento óptimo en el que debe apostar por nuevas oportunidades de internacionalización, dado que del cuestionario se deduce que esta apuesta es necesaria y se concluye que hay que establecer medidas para hacerlo de una forma ordenada y lo más segura posible.

Dado el momento del sector, la empresa está en el tiempo indicado para penetrar en nuevos mercados, ya que hay algunos, como EEUU, que están en un punto incipiente de interés, donde aparecen cada día más oportunidades, y competidores, pero todavía existe recorrido para nuevos.

En un mercado muy competitivo, dispone de un producto internacionalizable y defendible en los mercados europeos, americanos, asiáticos y más desarrollados. La empresa tiene recursos y capacidad para prepararse e iniciar esta actividad de forma meditada y controlada, aunque todavía debe recorrer parte del mercado interno.

Para alcanzar un punto óptimo debe corregir ciertos desequilibrios y mejorar algunos aspectos, especialmente relacionados con:

- Asegurar el suministro y fidelidad del mismo.
- Desarrollo de atributos diferenciadores del producto en los mercados exteriores, en un mercado muy competitivo. Incluyendo certificaciones.
- Seguir apostando por la digitalización de procesos y profundizar en la digitalización del área comercial, y en este caso, en la digitalización de la comercialización hacia mercados exteriores.
- Estudiar mercados, localizar oportunidades, conocer funcionamiento de comercialización, distribución, etc.
- Alinear la política comercial con la estratégica.
- Afianzar la solidez interna: tamaño, habilidades, formación, etc.

8. 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 como EEUU. Parece lógico empezar por ahí, e ir estudiando posteriormente el potencial de otros países especialmente de la UE.

Forma de exportación

Existen 4 formas principales de acceso a los mercados exteriores:

- Comercialización propia. Exige una gran cantidad de recursos y es una fórmula similar a la utilizada en México.
- 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 si se encuentra un socio idóneo.
- 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. Dada la fase de madurez podría ser recomendable, aunque esta fórmula no debe ser una apuesta a medio plazo.