

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE
POTENCIAL DE EXPORTACIÓN – 31/07/24

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	68	Factor empresa	66
Factor Sector y mercado	58	Factor Equipo humano (y directivo)	66

- **Factor producto: 68.**

La empresa está en una fase incipiente de internacionalización, pero dispone de una gama de productos muy desarrollada y variada. Se ha cuidado la presentación tanto en forma como en tamaño y peso, dando instrucciones culinarias e introduciendo códigos QR.

Todavía está por explorar la necesidad de adaptación de los ingredientes a los gustos locales, pero la empresa es consciente de que es una tarea que habrá que acometer.

Los productos también presentan características propias o de envase que hacen que el transporte necesite ciertos cuidados, especialmente por la incidencia de la luz en los colores. La caducidad es 24 meses.

La capacidad de producción es alta y con capacidad de entrega 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. No obstante, sería necesario tener un plan de contingencia para cubrir picos inesperados.

Con relación al conocimiento del producto en los mercados objetivo, en el cuestionario se dejan ver dificultades dado que el producto no es igual de conocido en todos los mercados lo que hace que la existencia de productos muy parecidos por parte de la competencia que en muchas ocasiones es local sea 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. Esto, de todas formas, es un futuro, en la actualidad no se puede decir que el producto sea potente en marca e incluso algunos distribuidores utilizan la suya propia en vez de la original.

El producto se sitúa en un nivel medio alto de precio, por lo que compite en calidad.

Un factor que hay que destacar es la orientación de labor social de la empresa, filosofía de su existencia y razón de ser, este factor puede ser un diferencial importante en el posicionamiento de mercado.

- **Factor sector y mercados: 58.**

La empresa percibe el sector con un grado de globalización importante y unas barreras claras y conocidas que no suponen un obstáculo especialmente difícil de superar por parte de la empresa. Se debe tener en cuenta que la naturaleza de la empresa es internacional y sus mercados exteriores.

Sí se percibe que el grado de madurez no es igual en todo el mundo, principalmente por el conocimiento que puedan tener de la gastronomía mexicana, aunque la empresa no tiene un conocimiento muy claro sobre ello. En EEUU y Canadá existe una masa importante de mexicanos que podrían estar interesados al igual que en España, si bien en otros mercados como Alemania también se detecta interés.

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. Existen competidores que ofrecen productos sustitutivos que por desconocimiento local pueden ser utilizados.

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 Sabores a México sigue presentando ventajas defendibles.

La empresa no se siente apoyada por el sector público.

- **Factor empresa: 66.**

La empresa ha nacido global, consciente de que sus productos son más vendibles en el exterior que en el interior, porque el mexicano ya sabe cocinar los platos tradicionales y puede encontrar, además, los productos en el mercado local. Es en el mercado exterior donde está la oportunidad.

La empresa está en una situación de clara estabilidad económica y financiera y tiene experiencia en gestión y en situaciones de cambio, una tecnología desarrollada, una buena marca defendible y una buena rentabilidad. A ello se suma que puede acceder a recursos propios y externos.

La capacidad operativa internacional puede ser muy buena, dado que toda la empresa está acostumbrada a trabajar en el mercado internacional desde siempre, por lo que se han ido habilitando todas las capacidades necesarias.

Es una empresa pequeña, con lo que se podría ver tensionada en un momento de crecimiento.

A su vez, carece de una red de distribución propia, vende su producto a distribuidores que luego los mandan al exterior.

Finalmente, se detecta cierta falta de solidez en la visión estratégica, ya que aunque se hacen planes, el cambio de los mercados y del entorno hacen que haya que actuar en el día a día sin seguir la estrategia.

- **Factor Equipo humano y directivo: 66.**

El diagnóstico muestra que toda la empresa está alineada en el proceso de internacionalización y están más que acostumbrados.

Se constata que Sabores a México 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 con la labor que hacen y la experiencia la empresa tiene un gran conocimiento y de primera mano, y lo comparten, pero no tiene estandarizado el proceso de gestión de información del entorno.

Asisten a ferias, viajan, con la intención de conocer el mercado.

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.

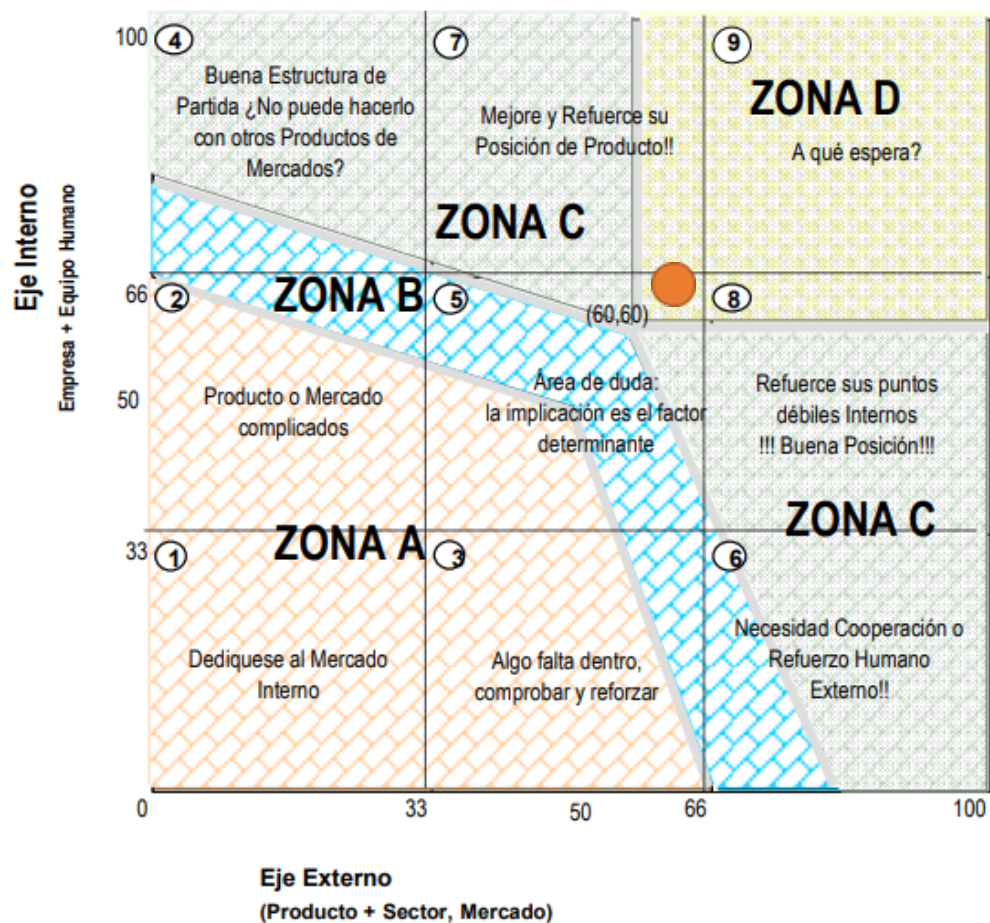
Es una empresa abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc. con experiencia en proyectos colaborativos.

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

4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	68	Factor empresa	66
Factor Sector y mercado	58	Factor Equipo humano (y directivo)	66
PROMEDIO	63	PROMEDIO	66

Tal y como se comprueba en la matriz no se aprecian equilibrios alarmantes entre el eje externo e interno.



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.

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.
- Continuidad en la potenciación de valores nutritivos, sociales, humanos, orgánicos, etc.
- Desarrollar una red comercial propia, sobre la cual se tenga mayor control y permita además controlar mejor el precio, el canal y sobre todo valorizar la marca.

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	54	Factor preparación digital	74
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

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.

La empresa sí percibe que el cambio digital es constante y se está preparando para ello. Sus relaciones con clientes, proveedores, etc. son digitales.

La empresa, aun carente de un enfoque estratégico claro, ya está tomando cartas en el asunto, adoptando un enfoque digital.

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.

Los productos llevan códigos QR donde muestran información al respecto y se emplean videos y medios de promoción digitales con soltura.

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.

La política de producto, de control de la producción, de calidad, de gestión de los RRHH de Sabores a México indican que marcha en la dirección correcta, algo lógico, dado que es la naturaleza de la empresa.

Colaboran con colectivos de personas necesitadas de ayuda, buscan emplear personas, etc. este el fin último de la empresa.

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 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 algunos de ellos pueden estar en un punto de madurez óptimo donde aparecen cada día más oportunidades, y competidores, pero todavía existe recorrido para nuevos productos.

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.

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

- Desarrollo de atributos diferenciadores del producto en los mercados exteriores, haciendo valer la marca y la adaptación del producto a cada mercado.
- Apostar por una comercialización propia que potencie la marca y el control del canal de distribución.
- 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.
- Posicionar el producto en su nicho.

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 en relación a sabores, composición y formatos.

Esto implica comprobar que la capacidad de asumir nuevas demandas se adapte también a las nuevas demandas 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, Norteamérica y Europa. 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 a la que toda empresa debe aspirar.
- 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. Es la situación actual.
- 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 para Sabores a México 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. No suele ser la más recomendable.