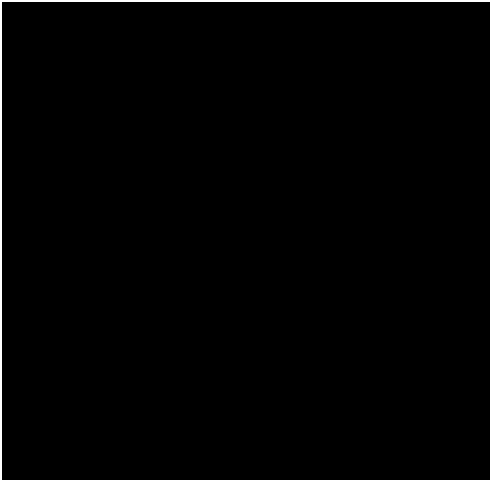
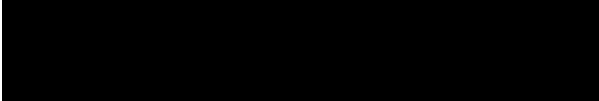




DON CABALLERO

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE
POTENCIAL DE EXPORTACIÓN – 15/08/24



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.

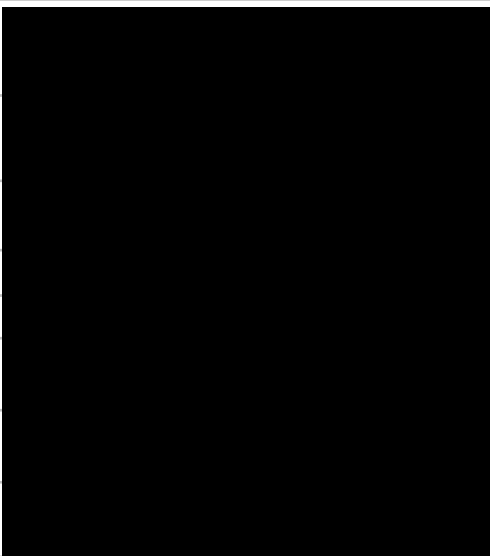
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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	70	Factor empresa	82
Factor Sector y mercado	86	Factor Equipo humano (y directivo)	84

- **Factor producto: 70.**

Del diagnóstico se percibe que es un producto que puede salir al exterior, tanto por el formato y tipo de envase como en composición adaptada al gusto del mercado exterior.

La empresa es consciente de la necesidad de realizar continuos cambios en este ámbito para poder adaptarse a la cultura y gusto cambiante del público objetivo, estos cambios no suponen un obstáculo interno cultural.

La capacidad de producción no es media-alta, lo que supone disponer de una capacidad de entrega rápida. Si la velocidad siempre favorece el proceso de exportación, no así la falta de capacidad de producción.

El equilibrio entre mantener las ventas locales y las internacionales es clave en la empresa exportadora, por lo que habría que pensar en como asumir las nuevas demandas.

Con relación al conocimiento del producto en los mercados objetivo, la cocina y productos mexicanos son internacionalmente conocidas, si bien en algunos mercados puede no haber todavía un conocimiento profundo sobre tipos de salsas, aplicaciones para cocinar o no, etc.

Frente a esta situación, se considera que el producto es más que defendible en cuanto a reconocimiento de marca, atributos diferenciadores como la calidad, si bien todavía no tiene una potencia fuerte en certificaciones.

Sí que existe la idea de que es un producto muy competitivo en precio, se sitúa en un nivel medio de precio y de gran calidad.

- **Factor sector y mercados: 82.**

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 Don Caballero , frente a ello está la nula a experiencia de la empresa en internacional y su actividad inexistente en mercados exteriores.

Sí se percibe que el grado de madurez no es igual en todo el mundo, es un producto que todavía se tiene que conocer más en unos mercados que en otros lo que causa desequilibrios en la demanda. En EEUU, con una gran población mexicana es mucho más conocido que en Europa, incluso puede generar una demanda de sabores y tipos diferente.

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 Don Caballero puede presentar ventajas defendibles.

- **Factor empresa: 86.**

La historia, la tradición, la filosofía, la estrategia, el sector empujan a la internacionalización, los clientes, los proveedores, los competidores... ya están

internacionalizados. Además, la empresa obtendría un mayor beneficio y economías de escalas en la exportación, dado que necesita aumentar las ventas.

La empresa está en una situación de estabilidad económica y financiera. Es de tamaño medio, familiar, con personas jóvenes pero con sobrada experiencia, aunque deben de orientarse más hacia la gestión internacional.

La capacidad operativa internacional es mejorable, pero la empresa se puede preparar para ello, este proceso se producirá de manera progresiva conforme se avance en los mercados objetivo.

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: 84.**

El diagnóstico muestra que queda recorrido para conseguir que toda la empresa esté alineada en el proceso de internacionalización y no existan limitantes internas.

Se constata que Don Caballero debe de desarrollar de manera decidida el acceso a la información de mercado, por lo que de no hacerlo, podría conllevar tener lagunas de conocimiento en mercados concretos en situaciones particulares.

Es cierto que tienen experiencia en la contratación de bases de datos de alto valor y coste, pero no rentabilizadas adecuadamente.

Desde el punto de vista de certificaciones y homologaciones, derivado del tipo de cliente con el que trabaja, se ha visto obligada a resolver y a tener muy avanzado esos elementos.

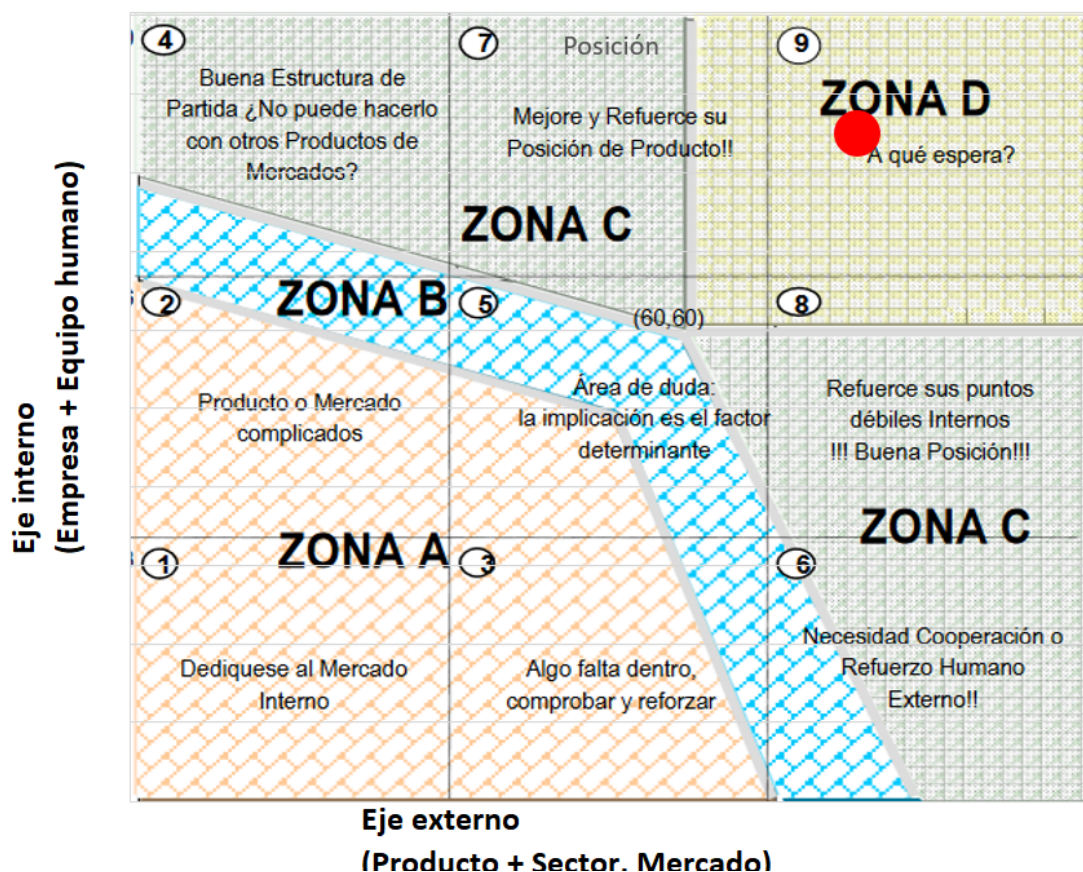
Es una empresa abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc. con experiencia en proyectos colaborativos.

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

4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	70	Factor empresa	82
Factor Sector y mercado	86	Factor Equipo humano (y directivo)	84
PROMEDIO	76	PROMEDIO	85

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 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.
- Continuidad en la potenciación de valores nutritivos, sociales, humanos, orgánicos, etc.
- Formación en operativa internacional e idiomas, más allá del inglés
- Desarrollo de una estructura comercial estable.
- Desarrollar políticas que permitan aumentar la capacidad económica y financiera de la compañía.

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	86	Factor preparación digital	80
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

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.

De hecho, la empresa ya ha desarrollado proceso y prácticas digitales para adaptarse al nuevo escenario.

Así, desarrolla una política de comunicación en redes sociales, dispone de programas de gestión, de información, etc.

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.

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 Don Caballero indican que marcha en la dirección correcta en algunos aspectos.

Realizan una gestión de residuos industriales muy positiva con respeto total al entorno medioambiental y también tienen una política de implicación social con el entorno activa.

Existe roles internos de responsabilidad para estos aspectos.

7. CONCLUSIONES BÁSICAS OBTENIDAS A TRAVÉS DEL DPE

Del análisis del diagnóstico se concluye que la empresa está en un momento de apuesta en el que debe seleccionar las oportunidades óptimas de internacionalización, dado que del cuestionario se deduce que esta apuesta es necesaria, pero los recursos de la empresa, aunque muy avanzados, están en fase de crecimiento. 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 que están en un punto de madurez óptimo donde aparecen cada día más oportunidades, y competidores, pero todavía existe recorrido para nuevos productos y servicios.

Para alcanzar este punto la empresa debe prepararse y dedicar recursos.

En un mercado muy competitivo, dispone de un producto internacionalizable y defendible en los mercados europeos y EEUU. La empresa tiene recursos y capacidad para prepararse e iniciar esta actividad. Si bien el mercado recomendable para iniciar y consolidar es el de EEUU.

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, en un mercado muy competitivo.
- 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.
- Formarse en operativa internacional e idiomas.
- Implicar a toda la organización.

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 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 una fórmula similar a la utilizada ya por Don Caballero en México. 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 para Don Caballero 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. Dada la fase de madurez de Camargo no parece la más recomendable.