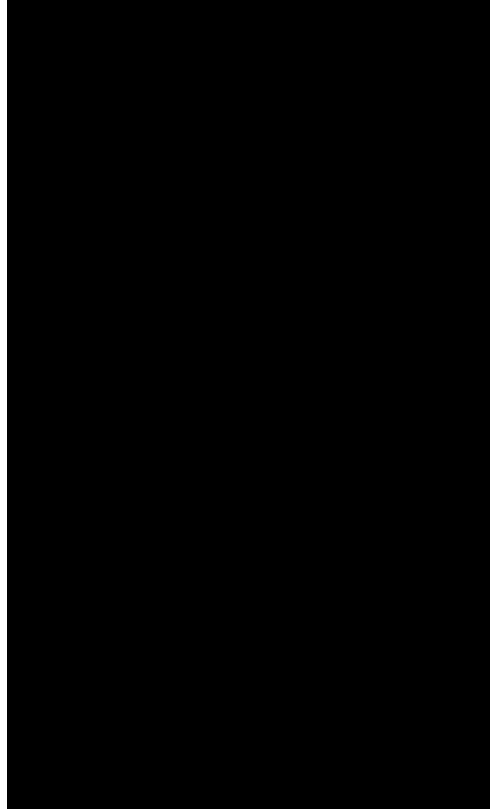
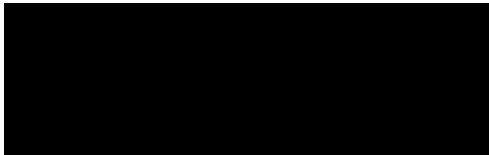




## INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –



## 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.

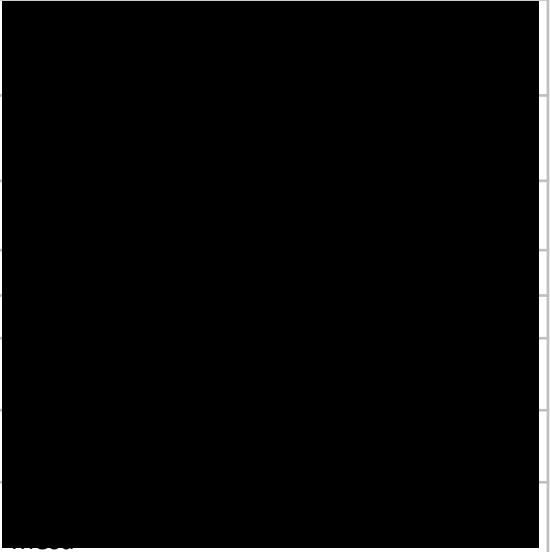
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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

|                            |                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre empresa</b>      |  |
| <b>Persona de contacto</b> |                                                                                    |
| <b>Mail</b>                |                                                                                    |
| <b>Teléfono empresa</b>    |                                                                                    |
| <b>Teléfono móvil</b>      |                                                                                    |
| <b>Web</b>                 |                                                                                    |
| <b>Sector</b>              |                                                                                    |
| <b>Actividad</b>           |                                                                                    |

## 3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Vinos Santa Clara es una empresa de reciente creación que inició operaciones en el 2018 con una pequeña plantación de vid con la intención de producción de vino de mesa. Al día de hoy ha crecido su plantación para tener una producción que le ha permitido posicionar sus vinos en el mercado local, estatal y nacional (restaurantes y comercios), con miras a buscar la exportación de sus productos.

Su vinos se enfocan en el mercado de clase media, ofreciendo calidad y una distinción en el sabor cuidando los procesos de producción, presentación de su producto y búsqueda de mercados de nicho.

Tiene al momento 9 etiquetas de diversos tipos de vinos (7 tintos y 2 blancos), con los cuales ha ganado 25 medallas de plata y oro en distintos concursos internacionales.

Este año tendrá potenciales ventas para el mercado de Estados Unidos de América, para lo cual ha pasado por el proceso de obtener los permisos de exportación e importación respectivos. Aunque por temas geográficos Estados Unidos de América es el mercado internacional de interés inicial, existen otros en la lista de posibilidad (Japón, Filipinas y Europa)

La empresa es gestionada por su fundador y su hijo, quienes toman las decisiones estratégicas, productivas y comerciales. Tienen deseo fuerte de colocar gran parte de su producción en mercados foráneos.

## 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                     | 76 |
| Factor Sector y mercado | 76 | Factor Equipo humano (y directivo) | 76 |

- **Factor producto: 70**

**Adecuación del producto:** El vino de mesa producido por Vinícola Santa Clara tiene una buena adecuación para mercados locales, pero podría necesitar algunas modificaciones o certificaciones adicionales para alinearse con los estándares internacionales específicos, como las denominaciones de origen o las certificaciones ecológicas.

**Disponibilidad del producto:** La empresa cuenta con una disponibilidad adecuada de producto para cubrir la demanda local, pero para mercados internacionales, podría ser necesario optimizar la producción y la cadena de suministro para satisfacer las demandas de volúmenes más grandes o de entregas más rápidas.

**Atractivo del producto:** El atractivo del vino es moderado en mercados extranjeros. Considerar la diversificación de la gama de productos, como la introducción de vinos con características diferenciadas (por ejemplo, vinos orgánicos o ediciones limitadas), podría aumentar su atractivo.

**Grado de defensa del producto:** La defensa competitiva del vino es moderada. Es recomendable fortalecer la imagen de marca, posiblemente resaltando la historia, la tradición y el origen del vino, lo que podría aumentar su diferenciación en el mercado internacional.

**Capacidad de precios:** Los precios actuales son competitivos, pero podría ser necesario ajustar la estrategia de precios en función de los costos de exportación, aranceles y la posición del vino en mercados objetivo.

### Recomendaciones:

- Mejorar la adaptación del vino a los requisitos internacionales a través de certificaciones y posiblemente adaptaciones del producto.
- Explorar oportunidades para diversificar la oferta de productos, creando variantes que respondan a tendencias internacionales.
- Fortalecer la marca a nivel internacional, enfocándose en la tradición y el origen para diferenciarse en mercados competitivos.
- Explotar las medallas y concursos ganados como forma de diferenciarse de los competidores.

- **Factor sector y mercados: 76**

**Grado de globalización del sector:** El sector vitivinícola está altamente globalizado, lo que ofrece numerosas oportunidades de mercado, aunque también significa una competencia intensa.

**Accesibilidad y barreras:** La empresa enfrenta barreras moderadas de entrada en algunos mercados, como regulaciones de etiquetado, tarifas arancelarias y competencia local bien establecida. Sin embargo, con la planificación adecuada, estas barreras pueden ser superadas.

**Oportunidad del momento:** Existe una tendencia global hacia el consumo de vinos de calidad y de origen auténtico, lo que representa una oportunidad para la expansión. La marca podría aprovechar esta tendencia fortaleciendo su narrativa y autenticidad.

**Grado de competencia internacional:** La competencia en el mercado del vino es feroz, con muchos actores consolidados. Para competir, Vinícola Santa Clara deberá trabajar en la diferenciación de su producto y en la creación de una imagen de marca sólida.

**Grado de apoyo público:** Hay cierto nivel de apoyo público y gubernamental para la exportación de vinos, con programas de subsidios y promoción en mercados internacionales. Es necesario tener ubicados dichos programas. Por otro lado, lidiar con la burocracia y trámites puede desalentar el proceso. Sin embargo, es necesario para lograr el proceso de exportación.

### Recomendaciones:

- Identificar mercados específicos donde la competencia sea menos intensa o donde haya una mayor apreciación por vinos de origen particular.

- Identificar y aprovechar los programas de apoyo gubernamental para facilitar la entrada en mercados internacionales.
- Desarrollar estrategias de marketing que enfatizan la autenticidad y el origen del vino para apelar a los consumidores internacionales.
- 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 motivación sólida para expandirse internacionalmente. Sin embargo, es importante asegurar que esta motivación esté acompañada de un plan estratégico bien definido y alineado con los recursos disponibles.

**Experiencia en gestión:** Vinícola Santa Clara tiene una buena experiencia en la gestión, aunque podría beneficiarse de incrementar la experiencia específica en el manejo de operaciones internacionales y exportaciones.

**Recursos disponibles:** Los recursos son adecuados, pero se recomienda una evaluación para asegurar que se cuenten con los recursos financieros y humanos necesarios para soportar la expansión internacional.

**Capacidad operativa internacional:** La empresa tiene la capacidad operativa para entrar en mercados internacionales, pero deberá fortalecer áreas como la logística internacional, el cumplimiento normativo y desarrollar más relaciones con distribuidores extranjeros.

**Claridad y coincidencia internacional:** Es notable la coincidencia de visiones del dueño con su equipo, por lo que la recomendación es que se mantenga así, y que todos los niveles de la empresa se mantengan alineados con los objetivos de internacionalización, y decidir en conjunto los segmentos de mercados a los que tiene mayor posibilidad de entrar la empresa.

**Recomendaciones:**

- Elaborar un plan de internacionalización detallado, que incluya un análisis de mercados, estrategias de entrada y un plan financiero.
- Fortalecer la capacitación en comercio internacional y en gestión de operaciones globales para el equipo directivo y operativo.

- Revisar y optimizar la estructura organizativa para mejorar la eficiencia en la ejecución de la estrategia de internacionalización.

- **Factor Equipo humano y directivo: 76**

**Motivación personal y expectativas:** El equipo directivo está motivado y tiene expectativas realistas sobre el proceso de internacionalización. Mantener esta motivación es clave para el éxito.

**Acceso y disponibilidad de información:** El equipo tiene acceso a información relevante, aunque podría beneficiarse de herramientas más avanzadas de inteligencia de mercado y análisis competitivo para la toma de decisiones.

**Cultura de cambio y aprendizaje:** Existe una buena disposición para el cambio y el aprendizaje continuo, lo que es crucial para adaptarse a los desafíos de los mercados internacionales.

**Capacidad de flexibilidad y cooperación:** El equipo es flexible y cooperativo, lo que facilita la implementación de cambios necesarios para la internacionalización.

**Implicación del equipo directivo:** El liderazgo está comprometido con el proceso de internacionalización, lo cual es esencial para guiar la empresa a través de esta fase crítica.

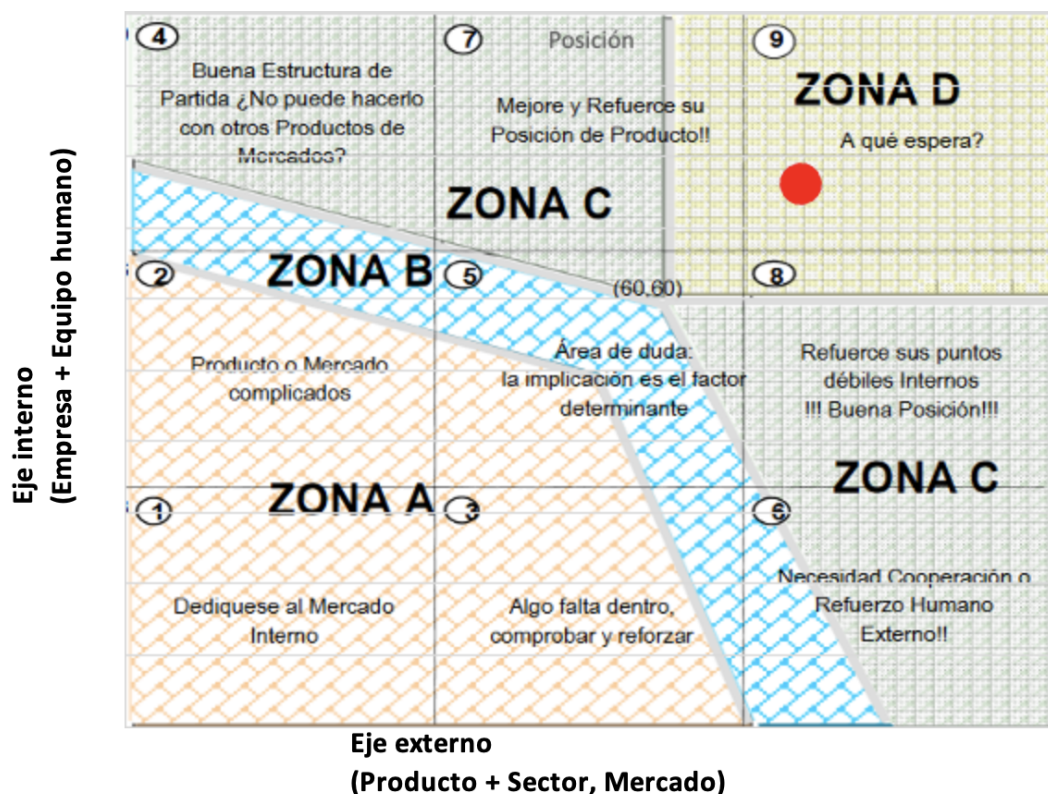
**Recomendaciones:**

- Mantener e incrementar las oportunidades de capacitación en temas de comercio internacional y gestión global.
- Implementar herramientas de inteligencia de mercado para mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- Continuar fomentando la cooperación y la alineación de todo el equipo en torno a los objetivos de internacionalización.

## 5. CONCLUSIONES DEL DPE

| Eje externo             |    | Eje interno                        |    |
|-------------------------|----|------------------------------------|----|
| Factor producto         | 70 | Factor empresa                     | 76 |
| Factor Sector y mercado | 76 | Factor Equipo humano (y directivo) | 76 |
| PROMEDIO                | 73 | PROMEDIO                           | 76 |

Vinos Santa Clara 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, con un análisis de mercados dedicado que le permita tener identificado el segmento de mercado mas atractivo para el producto específico, así como los canales más adecuados. Puesto que esta en la fase de exploración, es importante correr experimentos en los mercados con mayor potencial.



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, explotando sus medallas y concursos ganados para dar una exposición mayor.
- Potencialmente desarrollar una estructura comercial estable conforme vaya creciendo la empresa.

## 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 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.