

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	70
Factor Sector y mercado	82	Factor Equipo humano (y directivo)	80

- **Factor producto: 70.**

Del diagnóstico se percibe que la empresa tiene un buen producto, bien elaborado, y con reconocimiento entre sus potenciales clientes, la empresa está muy orientada a la comercialización internacional de su producto, realiza su comercialización a través de agentes en el caso de Europa y a través de una filial ubicada en EEUU.

No tiene limitación desde el punto de vista de la capacidad productiva, igualmente tiene capacidad para comercializar con su propia marca o bien con marca blanca, pudiendo suministrar el producto en función de las necesidades de su cliente final.

Con relación al conocimiento del producto en los mercados objetivo, en el diagnóstico se dejan ver dificultades, no se desarrollan prácticas de gestión de información ni sobre mercados ni sobre potenciales competidores, por otro lado el producto es sobradamente conocido en otros mercados, como el europeo y estadounidense, y no varían mucho las formas y tamaños de presentación.

Dicho esto, y frente a esta situación, se considera que el producto es más que defendible en cuanto a los atributos diferenciadores y certificaciones y sobre todo de calidad.

Finalmente, es preciso destacar que el producto tiene un valor añadido incremental, con el objetivo de que la distancia y el transporte no le penalice, para ello deberán de seleccionarse los productos a internacionalizar, dado que, como veremos en mercados, algunos de ellos por distancia y por cultura pueden ser complejos.

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

La empresa percibe el sector con un grado de globalización importante y unas barreras claras y conocidas pero no dominadas y que pueden representar alguna dificultad en ser superadas por parte de la empresa. Conforme avancen en la actividad internacional se prevé que estas serán controladas.

Por otro lado el escenario competitivo es muy parecido en todos los mercados, con los mismos competidores y la misma tipología de clientes y similitud de canales de distribución. Estos competidores tienen origen en el propio México o en el área suroeste de EEUU.

La empresa se siente apoyada por el sector público.

- **Factor empresa: 70.**

La empresa está en una situación de clara estabilidad económica y financiera, si bien sus ingresos no son muy altos, al estar en fases iniciales, sí que el crecimiento es constante. Tiene cierta experiencia en gestión y en situaciones de cambio, una capacidad de producción clara, si bien se denota una clara falta de experiencia en el ámbito internacional, es precisa una organización interna, orientada a la actividad internacional, lo que recomendamos abordar el proceso de forma pausada, trabajando progresivamente sobre mercados seleccionados.

- **Factor Equipo humano y directivo: 80.**

El diagnóstico muestra que la empresa está alineada en el proceso de comercialización incipiente, en el de internacionalización.

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

La experiencia de la empresa, según el autodiagnóstico, muestra que está compartido por todos los miembros de la empresa, la salida al exterior, si bien la organización, deberá de ser consciente de lo que esto implica, desde el punto de vista de recursos y esfuerzos.

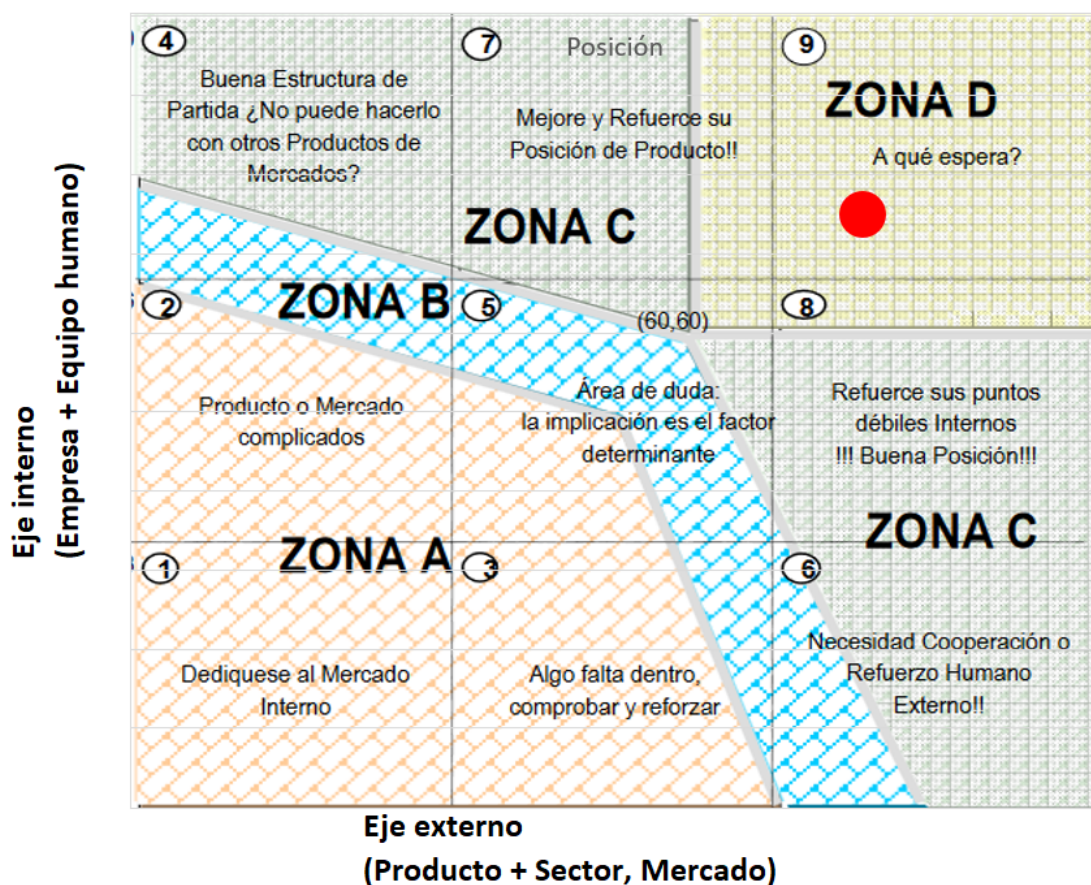
Desde un lado positivo, la empresa está abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc. con experiencia en proyectos colaborativos.

Este factor es claramente un punto muy favorable, y deberá de ser gestionado como un punto de partida desde el cual adecuar y organizar la empresa.

4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	70	Factor empresa	70
Factor Sector y mercado	82	Factor Equipo humano (y directivo)	80
PROMEDIO	76	PROMEDIO	75

Tal y como se comprueba en la matriz se aprecia cierto equilibrio 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, en el que puede y debe abordar su salida de manera decidida al exterior. Deberá de reforzar los aspectos que quizás se perciban con una mayor debilidad, si bien no se perciben elementos que puedan bloquear y/o dificultar su salida y desarrollo internacional,

toda vez, que los mercados en los que va a iniciar el proceso, son mercados estables y con capacidad de desarrollo.

No obstante, debe de acometer tareas de preparación previa, tanto en **producto como en organización** para poder acometerla. Es fundamental identificar, preparar y apostar por las oportunidades más idóneas.

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. sino que debe tener también unos objetivos claros a medio largo plazo y desarrollar líneas y políticas estratégicas dirigidas a su consecución.
- Mejor conocimiento y estudio de oportunidades de mercado y conocimiento de los mercados a los que se dirige. Habilidad en manejo de estudios e informes de mercado, fuentes de información, etc. Desarrollo de herramientas de inteligencia de mercados que permitan identificar oportunidades y comportamientos de los competidores mas relevantes por mercado.
- 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.
- Conocer y corregir aspectos que dificulten la salida al exterior, certificaciones y barreras arancelarias.

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	48	Factor preparación digital	50
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

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. En la comercialización está habiendo cambios importantes al estar muy orientada a la intermediación y finalmente al retail, la empresa sí percibe que el cambio digital es constante y debe de prepararse para ello.

Igualmente los procesos de paso por aduana, están digitalizándose de manera acelerada y la empresa debe de dominar, en toda su cadena de valor, el proceso, ajustándose a estándares internacionales.

La empresa, al tener un estratégico claro, ya está tomando cartas en el asunto, adoptando un enfoque digital. Pero debe de cuidar mucho más, tanto los procesos de producción y comercialización, así como las presencias en entornos digitales esenciales cuando se sale de la relación con el consumidor final y se pasa al trabajo con distribuidores y grandes clientes.

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 la empresa indican que deben de orientarse en la dirección correcta.

7. CONCLUSIONES BÁSICAS OBTENIDAS A TRAVÉS DEL DPE

Del análisis del diagnóstico se concluye que la empresa está acercándose a su momento óptimo en el que debe apostar por **nuevas oportunidades de internacionalización**, dado que del diagnóstico 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, si bien de manera pausada. La Dirección de la empresa, es consciente de ello.

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

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. Tanto desde el punto de vista del packaging, como desde el producto y su funcionalidad.
- 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.
- Desarrollo de Webs y trabajo en RRSS así como medios orientados a los clientes objetivos, no solo a los consumidores finales
- Estudiar mercados, localizar oportunidades, conocer funcionamiento de comercialización, distribución, etc.
- Alinear la política comercial con la estratégica.
- Dotarse de RRHH con capacidad para abordar el proceso.

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 e incorporando mayor valor añadido.

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. Sería recomendable iniciar con mercados de proximidad

La empresa muestra interés en mercados de ticket de valor medio alto, Estados Unidos, Canadá y eventualmente Europa. Parece lógico empezar por ahí, e ir estudiando posteriormente el potencial de otros países especialmente de la UE.

Forma de exportación

La más recomendada como forma inicial de exportaciones, sería la del trabajo con importadores en los mercados de destino, esta figura es clave en el caso de EEUU y Canadá.

- 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.

Otra fórmula no menos interesante y que mitiga de manera notable el riesgo es:

- 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

Finalmente se recomendaría explorar esta última posibilidad:

- 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.