

[REDACTED]

[REDACTED]

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –

[REDACTED]

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.

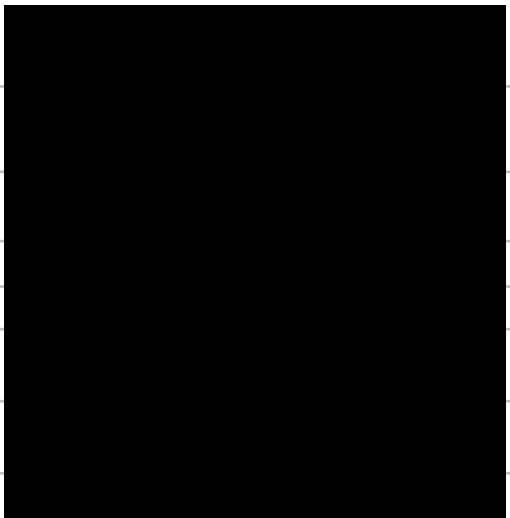
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Frutícola Pico Largo es una empresa que se se creo hace 30 años y su actividad principal es la deshidratación de manzana y producción de jugo. Las presentaciones que comercializa son en polvo, snacks de frutas deshidratadas, vinagre de manzana y mermeladas. Su mercado es nacional y recientemente internacional al haber entrado con clientes en Estados Unidos. Sus clientes utilizan sus productos como ingredientes para la producción de alimentos. Producen otros productos como jalapeño y mango deshidratado. Tienen ya 200 colaboradores, todos estan en la ciudad de Guerrero, Chihuahua. Su fuerte es el business to business, y con el tiempo ha desarrollado una curva de aprendizaje en la deshidratación considerable. Tiene apenas 5 años exportando. El jugo es el principal producto (40%) y luego está el polvo (35%), el resto de 25% es el jalapeño, rebanada, snack para el gobierno. Les gustaría crecer más en el polvo porque es mas rentable, y tiene interés de explorar el mercado europeo y diversificar en clientes para reducir el riesgo de pérdida de clientes actuales.

El polvo se usa para el mercado de mascotas tambien, en comida para pericos, perros, etc. La empresa ha venido creciendo +20% en los ultimos años.

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	66	Factor empresa	80
Factor Sector y mercado	88	Factor Equipo humano (y directivo)	86

1. Evaluación del Factor Producto: 66/100

Adecuación del producto: Los productos de Frutícola Pico Largo, como el jugo de manzana, el polvo y los snacks de frutas deshidratadas, son altamente adecuados para los mercados internacionales. Su principal enfoque en **business-to-business (B2B)** les ha permitido entrar exitosamente en el mercado de ingredientes alimentarios, tanto para humanos como para el sector de mascotas. Sin embargo, para aumentar su competitividad en mercados como Europa, será necesario seguir cumpliendo con las normativas internacionales y explorar certificaciones adicionales como orgánicas, especialmente para el polvo de manzana, que tiene un alto potencial de crecimiento.

Disponibilidad del producto: La empresa tiene una capacidad de producción sólida con 200 colaboradores y una base bien establecida en Guerrero, Chihuahua. No obstante, dado el interés en expandir la línea de polvo de manzana, será necesario asegurar una mayor capacidad productiva o ajustar los recursos para cumplir con la demanda creciente sin comprometer la calidad.

Atractivo del producto: El jugo y polvo de manzana ya tienen una demanda considerable en los mercados internacionales. El hecho de que el polvo de manzana también se utilice en la industria de alimentos para mascotas es una oportunidad única que puede ayudar a la empresa a diversificarse aún más. Sin embargo, el atractivo del producto podría mejorar mediante innovaciones en el empaque, etiquetado, o la diversificación de aplicaciones del polvo de manzana para diferentes industrias.

Grado de defensa del producto: El producto tiene una defensa competitiva moderada, especialmente en el mercado de ingredientes B2B. Para mejorar esta posición en mercados internacionales, sería beneficioso obtener certificaciones de calidad adicionales y fortalecer la relación con clientes clave para asegurar la retención y expansión.

Capacidad de precios: El polvo de manzana es un producto más rentable para la empresa, lo que refuerza la necesidad de seguir invirtiendo en su expansión. Para asegurar una

estructura de precios competitiva, será crucial analizar los costos adicionales relacionados con la exportación, como tarifas y transporte, especialmente si se explora el mercado europeo.

Recomendaciones:

- **Certificaciones Adicionales:** Considerar la obtención de certificaciones de calidad, como orgánicas, para mejorar el posicionamiento del polvo de manzana en mercados internacionales.
- **Aumento de la Capacidad Productiva:** Evaluar opciones para aumentar la capacidad de producción del polvo de manzana, dada su mayor rentabilidad y potencial de crecimiento.
- **Innovación de Producto:** Explorar nuevas aplicaciones para el polvo de manzana en diferentes sectores (alimentación humana y mascotas) y desarrollar empaques que resalten los beneficios del producto.

2. Evaluación del Factor Sector y Mercados: 88/100

Grado de globalización del sector: El mercado de ingredientes alimentarios está altamente globalizado, y Frutícola Pico Largo ha demostrado su capacidad para competir en este entorno mediante su éxito en el mercado estadounidense. El interés en expandir al mercado europeo es oportuno, ya que existe una creciente demanda de ingredientes naturales y deshidratados en Europa, tanto en el sector alimentario humano como en el de mascotas.

Accesibilidad y barreras: Si bien la empresa ha tenido éxito en el mercado estadounidense, la entrada en Europa presenta nuevas barreras como normativas más estrictas de etiquetado y posibles tarifas adicionales. A pesar de estas barreras, la experiencia acumulada en exportación durante los últimos cinco años brinda una base sólida para superar estos desafíos.

Oportunidad del momento: La demanda de ingredientes naturales y saludables sigue en auge en Europa, y el polvo de manzana puede posicionarse como un ingrediente versátil para alimentos y productos de cuidado de mascotas. Además, la empresa ha crecido un 20% en los últimos años, lo que indica una tendencia de crecimiento que puede aprovechar para ingresar a nuevos mercados.

Grado de competencia internacional: La competencia en el mercado de ingredientes B2B es intensa, pero Frutícola Pico Largo tiene una ventaja competitiva en su enfoque diversificado de productos (jugos, polvos, snacks y vinagre) y su experiencia en deshidratación de manzana. Esta diversificación, junto con su enfoque en la calidad y la capacidad de atender tanto al mercado humano como al de mascotas, puede ser un diferenciador clave.

Grado de apoyo público: Existen oportunidades de apoyo gubernamental y programas para exportadores mexicanos, que pueden ayudar a Frutícola Pico Largo a facilitar su expansión a Europa. Estos programas pueden ofrecer subsidios, asesoría en comercio internacional y participación en ferias comerciales.

Recomendaciones:

- **Cumplimiento Normativo en Europa:** Realizar un análisis exhaustivo de las regulaciones europeas para garantizar que los productos cumplan con los requisitos de etiquetado, ingredientes y seguridad alimentaria.
- **Aprovechamiento de Oportunidades de Mercado:** Desarrollar una propuesta de valor enfocada en la calidad y versatilidad del polvo de manzana, posicionándolo como un ingrediente clave en alimentos naturales en Europa.
- **Acceso a Programas de Apoyo:** Explorar los programas gubernamentales disponibles para obtener subsidios y asesoría que faciliten la expansión de la empresa en mercados internacionales.

3. Evaluación del Factor Empresa: 80/100

Motivación comercial o productiva: Frutícola Pico Largo ha demostrado una fuerte motivación para expandirse internacionalmente, con un crecimiento sostenido del 20% anual en los últimos años. La empresa está decidida a seguir creciendo en el mercado internacional, especialmente en el segmento del polvo de manzana.

Experiencia en gestión: Con 30 años de experiencia y 5 años exportando, la empresa ha adquirido una curva de aprendizaje significativa en la gestión de su producción y en la exportación de productos deshidratados. La experiencia en el mercado estadounidense es una ventaja clave, aunque será necesario adquirir más conocimiento específico sobre el mercado europeo.

Recursos disponibles: La empresa tiene una sólida estructura con 200 colaboradores, lo que le da una capacidad considerable para satisfacer la demanda. No obstante, para seguir creciendo en el mercado de polvo de manzana, será importante evaluar los recursos disponibles y asegurarse de que la producción pueda escalar adecuadamente.

Capacidad operativa internacional: Frutícola Pico Largo tiene una base operativa sólida, pero con la expansión a nuevos mercados, será necesario fortalecer la logística y la distribución para asegurar un suministro fluido y cumplir con los requisitos específicos de cada mercado.

Claridad y coincidencia internacional: La dirección de la empresa está claramente alineada con sus objetivos de internacionalización, con una estrategia bien definida para diversificar su cartera de clientes y reducir el riesgo de depender de los actuales.

Recomendaciones:

- **Fortalecimiento de la Capacidad Operativa:** Ampliar la capacidad operativa para cumplir con la demanda creciente de polvo de manzana y asegurar una logística eficiente en los mercados internacionales.
- **Capacitación en Comercio Internacional:** Invertir en formación en comercio exterior y gestión de exportaciones específicas para el mercado europeo,

asegurando que el equipo esté preparado para manejar las complejidades de los nuevos mercados.

- **Optimización de Recursos:** Evaluar y optimizar los recursos disponibles para asegurar que la empresa pueda mantener su crecimiento sin comprometer la calidad del producto.

4. Evaluación del Factor Equipo Humano y Directivo: 86/100

Motivación personal y expectativas: El equipo directivo de Frutícola Pico Largo está altamente motivado y tiene expectativas claras sobre la expansión internacional. La empresa ya ha demostrado su capacidad para adaptarse y crecer en el mercado estadounidense, lo que refleja un fuerte liderazgo y visión estratégica.

Acceso y disponibilidad de información: El equipo tiene acceso a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas, pero sería beneficioso implementar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones en mercados internacionales.

Cultura de cambio y aprendizaje: Existe una sólida cultura de cambio y aprendizaje dentro de la empresa, lo que ha permitido su crecimiento constante y su capacidad para adaptarse a los nuevos desafíos del comercio internacional.

Capacidad de flexibilidad y cooperación: El equipo es flexible y cooperativo, lo que es esencial para manejar las complejidades del comercio internacional y adaptarse rápidamente a las demandas de los nuevos mercados.

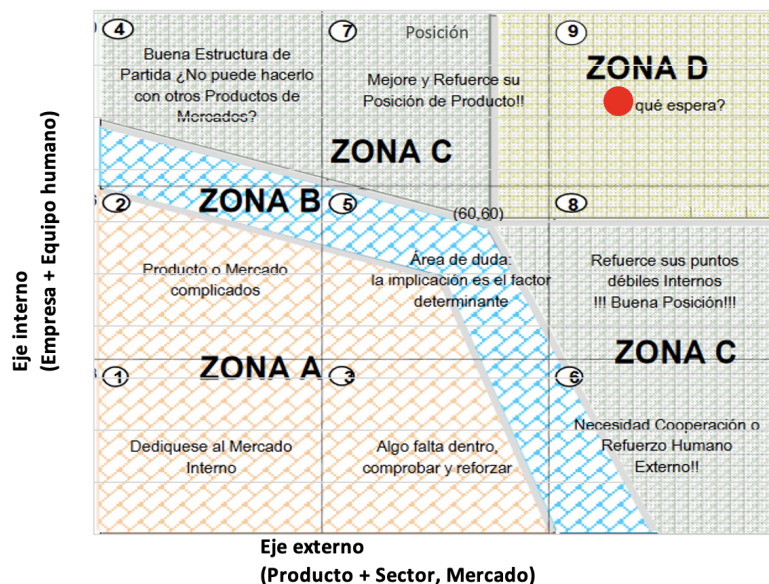
Implicación del equipo directivo: El liderazgo está profundamente implicado en el proceso de internacionalización, asegurando que las decisiones clave se tomen con una comprensión clara de los riesgos y oportunidades.

Recomendaciones:

- **Capacitación Continua:** Continuar con la formación en temas clave para la internacionalización, asegurando que el equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del comercio exterior en el mercado europeo.
- **Inteligencia de Mercado:** Adoptar herramientas avanzadas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas.
- **Desarrollo de Estrategias Colaborativas:** Fomentar la colaboración dentro del equipo para asegurar que todos los miembros estén alineados y comprometidos con los objetivos de expansión internacional.

4. CONCLUSIONES DEL DPE

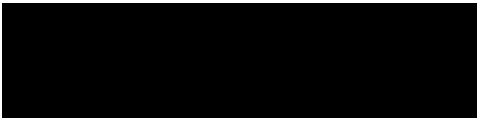
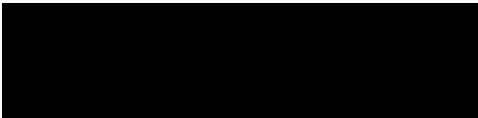
Eje externo		Eje interno	
Factor producto	66	Factor empresa	80
Factor Sector y mercado	88	Factor Equipo humano (y directivo)	86
PROMEDIO	77	PROMEDIO	83



Frutícola Pico Largo tiene una base sólida para la internacionalización, con productos de alta calidad que ya han demostrado su éxito en el mercado estadounidense. El enfoque en el polvo de manzana, un producto más rentable, y la expansión al mercado europeo representan oportunidades significativas para el crecimiento futuro de la empresa.

Sin embargo, para competir eficazmente en nuevos mercados, será crucial obtener certificaciones adicionales, garantizar el cumplimiento de las normativas internacionales y fortalecer la capacidad productiva para satisfacer la demanda creciente. La empresa también debe diversificar su cartera de clientes para reducir el riesgo de pérdida de clientes actuales.

Con una planificación estratégica adecuada, el uso de herramientas de inteligencia de mercado y el aprovechamiento de programas de apoyo gubernamental, Frutícola Pico Largo está bien



posicionada para expandirse con éxito en los mercados internacionales y continuar su trayectoria de crecimiento.

5. 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.