

INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE
POTENCIAL DE EXPORTACIÓN – 01/08/24

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	62	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	60	Factor Equipo humano (y directivo)	74

- **Factor producto: 62.**

Del diagnóstico se percibe que es un producto que necesita adaptaciones para salir, al menos en algunas de sus modalidades como el frasco de cristal, por su delicadeza para el transporte y exportación.

No obstante, la empresa ya está preparada para estas adaptaciones, pues ya las lleva a cabo. Queda por saber si el mercado destino acabará demandando el producto de una manera u otra.

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. Además, uno de los atributos diferenciadores de Ore es su conocimiento de los proveedores.

Esta capacidad de respuesta rápida puede comprometer el equilibrio con el mercado nacional, donde existe cierta dependencia hacia un cliente como la Costeña.

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. El producto se vende también con otras marcas.

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: 60.**

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 Ore. Se debe tener en cuenta que la experiencia de la empresa en internacional y su actividad incipiente 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 lo que causa desequilibrios en la demanda.

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 ORE sigue presentando ventajas defendibles.

La empresa se ha sentido apoyada en por el sector público en los últimos años, pero ya no tanto en la actualidad.

- **Factor empresa: 62.**

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 todavía puede producir mucho más.

La empresa está en una situación de clara estabilidad económica y financiera, pero es de tamaño reducido, familiar, con personas jóvenes que todavía no tienen una gran experiencia en gestión. Todo esto puede limitar el acceso a recursos económicos y financieros externos.

La capacidad operativa internacional es incipiente, pero la empresa se está preparando para ello, aunque reconoce que le haría falta preparación.

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.

Existe una apuesta comercial internacional clara con la apertura de una sede comercial en EEUU.

- **Factor Equipo humano y directivo: 74.**

El diagnóstico muestra que toda la empresa está alineada en el proceso de internacionalización y no existen limitantes internos.

Se constata que ORE 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.

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.

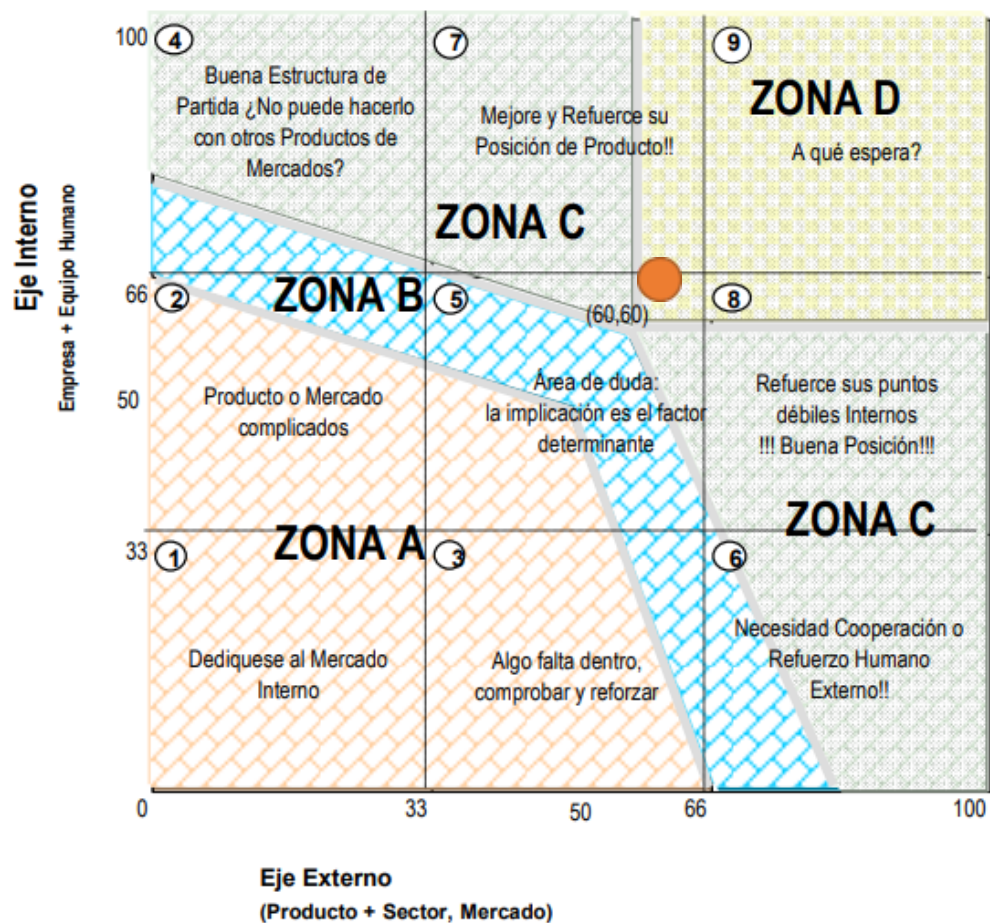
Es una empresa abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc. con experiencia en proyectos colaborativos.

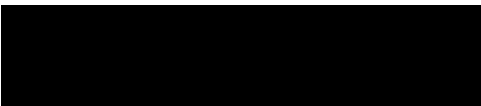
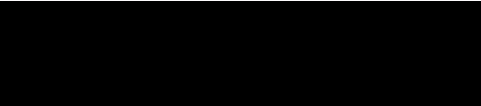
El equipo directivo sabe cuánto cuesta exportar y están dispuestos a hacerlo.

4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	62	Factor empresa	62
Factor Sector y mercado	60	Factor Equipo humano (y directivo)	74
PROMEDIO	61	PROMEDIO	68

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.

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.
- Desarrollo de una estructura comercial estable.

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	80	Factor preparación digital	72
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

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 una homologación de productos para ser vendibles en Amazon en México y está preparando para serlo en EEUU.

Así, en la comercialización está habiendo cambios importantes en su venta retail. En cambio, este cambio no es tan importante en la venta directa.

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 ORE indican que marcha en la dirección correcta.

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 están de momento 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.

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, 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.

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 ORE en la vía online y lo planificando abriendo en EEUU..
- 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 ORE 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 ORE no parece la más recomendable.