

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	76	Factor empresa	40
Factor Sector y mercado	38	Factor Equipo humano (y directivo)	40

- **Factor producto: 76.**

Del diagnóstico se percibe que la empresa tiene un buen producto, no obstante, necesita adaptaciones y desarrollos para su exportación, está muy orientada a la comercialización de proximidad, es decir al mercado local o mercado local extendido, siendo su principal fuente de ventas, el turismo que visita la Sierra. Si bien esto es una ventaja para ellos dado que su diferenciación viene por la flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente, y les obliga a la preparación, y posicionamiento de producto

de alta calidad. En cambio, es obstáculo para una producción masiva estandarizada, y para dar el salto al exterior, que deberán de ir trabajando progresivamente.

Los productos también presentan características propias o de envase que hacen que el transporte necesite ciertos cuidados, nuevamente esta mas preparado para la venta de proximidad, por el sistema de embolsado o de presentación, aspecto que deberá de trabajarse si el producto debe de viajar lejos, no asi ocurre con los productos derivados de la apicultura, propóleos y miel, que disponen de envases y empaquetados adecuados para su salida al exterior. Además esta actividad, tiene dos formas de llegar al mercado, a través de distribución veterinaria, como complemento para la actividad y por otro la venta directa al cliente final, nuevamente en tiendas especializadas.

La capacidad de producción es razonablemente buena, aunque mayor en la actividad apicultora, que no está limitada por la capacidad de producción y secado de la carne. La empresa controla la materia prima, base del producto. Además, uno de los atributos diferenciadores de la empresa es el control del proceso desde la compra del producto hasta el cliente final.

Con relación al conocimiento del producto en los mercados objetivo, en el cuestionario 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 debe de tener 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: 38.**

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. Es preciso destacar que las barreras se establecen por el nivel de protección respecto los productos de origen animal, estando los derivados de la miel entre ellos. tenemos dos tipos de barreras, las arancelarias, que en el caso de los productos derivados de la miel, por ejemplo para la UE, tiene una arancel medio del 17,3 %, y unos requisitos de certificados sanitarios de cierta entidad.

Por el contrario, el arancel de entrada en EEUU y en Canadá es del 0%, y hay una más que probable facilidad en la obtención de las certificaciones por parte de la FDA, y por lo tanto más fácil acceso a la vecina Canadá.

Por otro lado 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.

La empresa se siente apoyada por el sector público.

- **Factor empresa: 40.**

La empresa está en una situación de clara estabilidad económica y financiera, si bien sus ingresos no son muy altos, si 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 sobre mercados próximos y más controlables antes que acometer mercados de mayor entidad y lejanos.

La capacidad operativa internacional es, tal y como se ha comentado, baja dado que toda la empresa está acostumbrada a trabajar en el mercado local y local extendido, por lo que deberán primero, conocer y habilitar las capacidades necesarias para acometerlo.

- **Factor Equipo humano y directivo: 40.**

El diagnóstico muestra que la empresa está alineada en el proceso de comercialización, pero no así 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

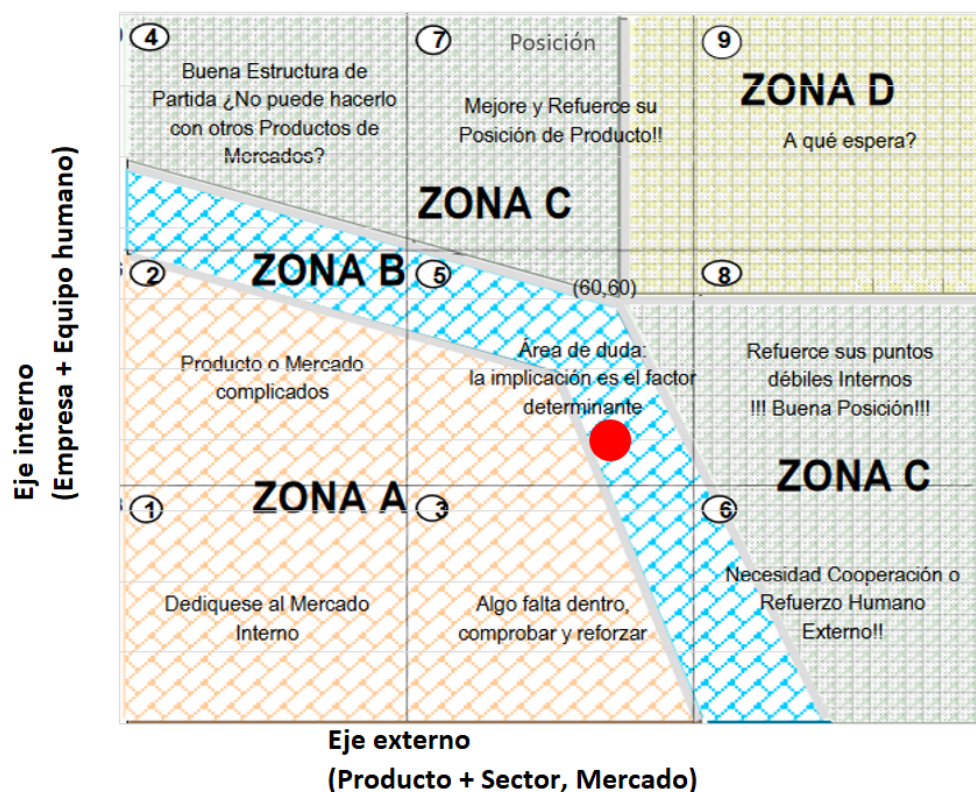
Desde un lado positivo, la empresa está abierta a la colaboración con otras empresas, personal externo, etc. con experiencia en proyectos colaborativos.

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.

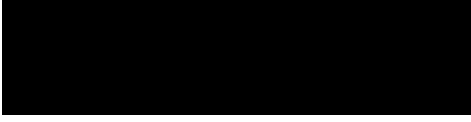
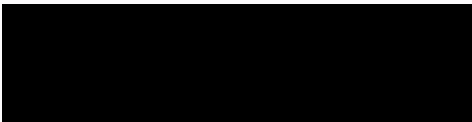
4. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	76	Factor empresa	40
Factor Sector y mercado	38	Factor Equipo humano (y directivo)	40
PROMEDIO	57	PROMEDIO	40

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 debe de valorar la conveniencia o no de su salida al exterior, 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. 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.
- 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	50	Factor preparación digital	28
-----------------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------

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 no En la comercialización está habiendo cambios importantes al estar muy orientada al retail y en general es una comercialización directa, 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 acelerado y la empresa debe de dominar, en toda su cadena de valor, el proceso, ajustándose a estándares internacionales.

La empresa, aun carente de un enfoque 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 cuestionario 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.

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.

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 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. La agrupación puede tener o no personalidad jurídica. Exige trabajar en equipo y puede ser adecuada para Sapa Beef con empresas que compartan el canal en momentos y mercados muy concretos.

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

[REDACTED]

[REDACTED]

representación, sino de una relación transparente en la que los expertos en comercio exterior operan como parte de la compañía.