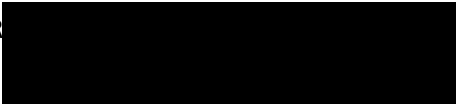


INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO SOBRE POTENCIAL DE EXPORTACIÓN –

R



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.

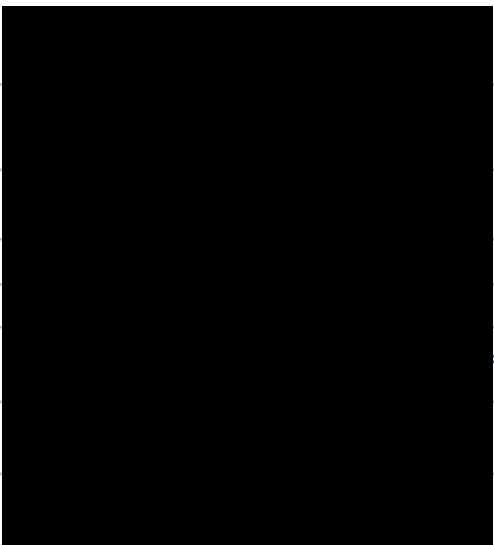
Las recomendaciones se derivan del cuestionario realizado con el exclusivo fin de dar unas orientaciones básicas iniciales. No pueden ser consideradas como una consultoría sino como un punto de partida para acciones posteriores que la empresa decida.

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

Alaqua Sotol es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de sotol artesanal, obtenido de plantas silvestres de las laderas desérticas del Bolsón de Mapimí, en Chihuahua, lo que hace caracterizarlo como un sotol artesanal 100% puro, y ha ganado renombre como un referente de los destilados de origen silvestre más extraordinarios del norte de México

La empresa esta en proceso de renocar los permisos ambientales para la extracción de la planta silvestre para continuar la producción. Sin embargo, el día de hoy cuenta con inventario para abastecer demanda nacional. La empresa es dirigida por Maria Manuela García, quien se hizo cargo del negocio posterior al fallecimiento de su padre, y tuvo la iniciativa de profesionalizar el producto y su comercialización. Al día de hoy vende su producto a través de licorerías de la ciudad de chihuahua y algunos restaurantes. Maria Manuela comenta que aunque no se tiene experiencia exportadora, se han tenido acercamientos de personas interesadas en comercializar su producto en otros países, por lo que está interesada en buscar mercados en el exterior como son Estados Unidos de América, Europa y Asia. El Sotol es un alcohol poco conocido en el exterior aun, y tiene ciclo de producción mínimo de un año para su añejamiento.

Se tiene capacidad económica para sufragar los gastos del proceso de exportación, y se muestra decidida en buscar dichos mercados internacionales.

Alaqua Sotol ha ganado premios en Londres y Bruselas en la categoria de other spirits, y el rancho esta en proceso de certificación, al igual que el proceso de destilado y envasado.

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	74	Factor empresa	76
Factor Sector y mercado	82	Factor Equipo humano (y directivo)	84

Evaluación del Factor Producto: 74/100

- **Adecuación del producto:** El sotol artesanal de Alaqua Sotol es un producto único y de alta calidad, con un origen silvestre que lo distingue en el mercado de destilados. Sin embargo, como es un producto poco conocido fuera de México, la empresa debe enfocar esfuerzos en educar a los consumidores internacionales sobre las características y beneficios del sotol. Además, la renovación de los permisos ambientales es crucial para garantizar la continuidad de la producción.
- **Disponibilidad del producto:** Aunque actualmente la empresa tiene inventario suficiente para abastecer la demanda nacional, la expansión a mercados internacionales requerirá una cuidadosa planificación para garantizar la disponibilidad continua del producto, especialmente considerando el ciclo de producción de al menos un año para su añejamiento.
- **Atractivo del producto:** Alaqua Sotol ya ha ganado reconocimiento internacional, como lo demuestran los premios obtenidos en Londres y Bruselas. Esto refuerza su atractivo en mercados internacionales, pero es necesario seguir construyendo la marca para destacar frente a otros destilados artesanales y educar al mercado sobre la autenticidad y la calidad del sotol.
- **Grado de defensa del producto:** El sotol de Alaqua tiene una buena defensa competitiva basada en su autenticidad, calidad, y proceso artesanal. Para fortalecer esta posición, será importante completar la certificación del rancho y del proceso de destilado, lo que proporcionará mayor credibilidad y protección en mercados internacionales.
- **Capacidad de precios:** Dado el carácter artesanal y premium del producto, Alaqua Sotol puede posicionarse como un destilado de alta gama en mercados internacionales. Sin embargo, es necesario analizar cuidadosamente la estructura

de precios para asegurar que sea competitiva y refleje el valor del producto en diferentes regiones.

Recomendaciones:

- **Educación del Consumidor:** Desarrollar campañas educativas y de marketing para introducir el sotol en mercados internacionales, destacando su origen, proceso de producción y autenticidad.
- **Gestión de Inventarios:** Planificar y gestionar los inventarios con cuidado para asegurar la capacidad de satisfacer la demanda internacional sin comprometer la disponibilidad en el mercado nacional.
- **Completar Certificaciones:** Acelerar el proceso de certificación del rancho y del proceso de destilado para fortalecer la credibilidad del producto en mercados internacionales.

2. Evaluación del Factor Sector y Mercados: 82/100

- **Grado de globalización del sector:** El mercado de destilados artesanales está en crecimiento a nivel mundial, con una creciente apreciación por productos de origen y calidad artesanal. Sin embargo, el sotol es relativamente desconocido fuera de México, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para Alaqua Sotol.
- **Accesibilidad y barreras:** La entrada a mercados como Estados Unidos, Europa y Asia presenta algunas barreras, como regulaciones estrictas de importación de alcohol y posibles aranceles. Alaqua Sotol necesitará asegurar que cumple con todas las normativas internacionales para destilados, lo que incluye el etiquetado, el contenido de alcohol y la trazabilidad del producto.
- **Oportunidad del momento:** La tendencia global hacia el consumo de bebidas artesanales y de origen único está en auge, y Alaqua Sotol puede aprovechar esta tendencia. El reconocimiento internacional que ya ha obtenido es una ventaja competitiva que puede ayudar a establecerse en mercados extranjeros.
- **Grado de competencia internacional:** Aunque la competencia en el mercado de destilados artesanales es intensa, el sotol, al ser un producto único con una narrativa fuerte y auténtica, tiene el potencial de crear un nicho propio en mercados internacionales.
- **Grado de apoyo público:** Existen oportunidades de apoyo gubernamental para exportadores mexicanos de productos artesanales, que pueden incluir financiamiento, asesoría legal y participación en ferias internacionales. Alaqua Sotol debería explorar estas oportunidades para facilitar su entrada en mercados internacionales.

Recomendaciones:

- **Cumplimiento Normativo Internacional:** Asegurar que el producto cumpla con todas las regulaciones y normativas necesarias para su exportación a Estados Unidos, Europa y Asia.
- **Participación en Ferias Internacionales:** Aprovechar el reconocimiento obtenido en concursos internacionales para participar en ferias y exposiciones en los

mercados objetivo, posicionando a Alagua Sotol como un destilado único y de alta calidad.

- **Alianzas Estratégicas:** Considerar la formación de alianzas con distribuidores y minoristas en los mercados objetivo para facilitar la entrada y distribución del producto.

3. Evaluación del Factor Empresa: 76/100

- **Motivación comercial o productiva:** Alagua Sotol está altamente motivada para expandirse a mercados internacionales, impulsada por la visión de María Manuela García de profesionalizar y ampliar la comercialización del producto. Sin embargo, la falta de experiencia en exportación podría ser un reto que deberá ser abordado mediante la planificación estratégica y la capacitación adecuada.
- **Experiencia en gestión:** La empresa, aunque joven, ha demostrado una capacidad sólida en la gestión del negocio a nivel local. La transición hacia la internacionalización requerirá el desarrollo de nuevas competencias en comercio exterior, logística internacional y gestión de exportaciones.
- **Recursos disponibles:** Alagua Sotol cuenta con la capacidad económica para sufragar los costos del proceso de exportación. Sin embargo, es crucial evaluar la asignación de estos recursos para asegurar que se utilicen de manera eficiente y estratégica en el proceso de internacionalización.
- **Capacidad operativa internacional:** La capacidad operativa para la internacionalización aún está en desarrollo. La empresa necesitará fortalecer sus procesos logísticos, establecer una red de distribución internacional confiable y garantizar que su producción pueda escalar para satisfacer la demanda internacional.
- **Claridad y coincidencia internacional:** La dirección de la empresa está claramente alineada con los objetivos de internacionalización, lo que es un gran activo. Es importante que todo el equipo esté alineado y preparado para enfrentar los desafíos del comercio internacional.

Recomendaciones:

- **Capacitación en Comercio Internacional:** Invertir en la formación del equipo directivo y operativo en temas de comercio exterior, gestión de exportaciones y regulaciones internacionales.
- **Optimización de Recursos:** Realizar una planificación estratégica para la asignación eficiente de los recursos destinados a la internacionalización, asegurando que apoyen de manera efectiva los objetivos de expansión.
- **Desarrollo de Capacidades Internacionales:** Fortalecer las capacidades operativas y logísticas para gestionar eficientemente la exportación y distribución en los mercados internacionales.

4. Evaluación del Factor Equipo Humano y Directivo: 84/100

- **Motivación personal y expectativas:** El equipo directivo, liderado por María Manuela García, está altamente motivado y comprometido con la expansión

internacional de Alaquá Sotol. Esta motivación es un factor clave para el éxito en la internacionalización.

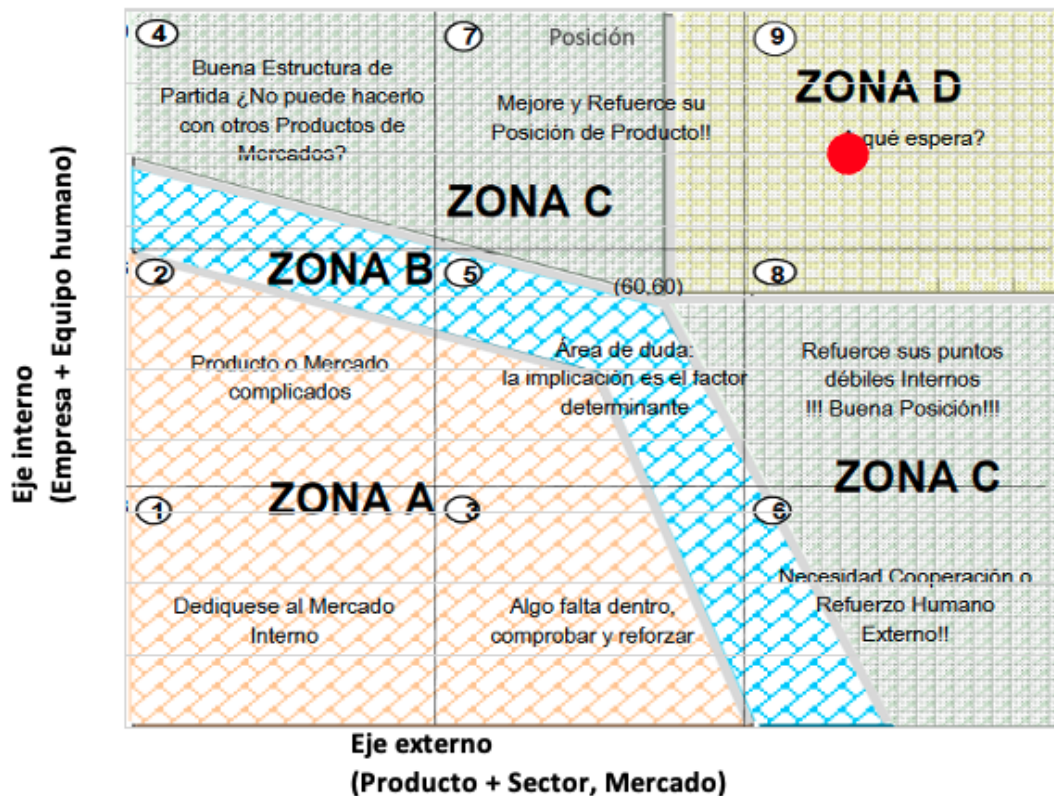
- **Acceso y disponibilidad de información:** El equipo tiene un buen acceso a la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la implementación de herramientas avanzadas de inteligencia de mercado podría mejorar aún más la capacidad de respuesta ante las dinámicas del mercado internacional.
- **Cultura de cambio y aprendizaje:** Existe una fuerte cultura de cambio y aprendizaje en la empresa, lo que facilita la adaptación a los nuevos desafíos que implica la internacionalización.
- **Capacidad de flexibilidad y cooperación:** El equipo directivo es flexible y cooperativo, lo cual es esencial para manejar las complejidades del comercio internacional, como la adaptación a diferentes regulaciones y la gestión de relaciones con socios extranjeros.
- **Implicación del equipo directivo:** El liderazgo está profundamente involucrado 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.
- **Inteligencia de Mercado:** Implementar herramientas de inteligencia de mercado para mejorar la capacidad de análisis y respuesta a las dinámicas de los mercados internacionales.
- **Fomento de la Colaboración:** Mantener y fortalecer la cultura de colaboración dentro de la empresa para asegurar que todo el equipo esté alineado con los objetivos de internacionalización.

5. CONCLUSIONES DEL DPE

Eje externo		Eje interno	
Factor producto	74	Factor empresa	76
Factor Sector y mercado	82	Factor Equipo humano (y directivo)	84
PROMEDIO	78	PROMEDIO	80



Alaqua Sotol está en una posición favorable para la internacionalización, con un producto de alta calidad y un equipo directivo motivado y comprometido. El sotol artesanal, aunque relativamente desconocido fuera de México, tiene el potencial de destacarse en el creciente mercado de destilados artesanales a nivel internacional, especialmente en Estados Unidos, Europa y Asia.

La empresa debe enfocar sus esfuerzos en educar a los consumidores internacionales sobre las características y el valor único del sotol, aprovechando los reconocimientos internacionales ya obtenidos para fortalecer su marca. La planificación cuidadosa de los inventarios y la gestión de la cadena de suministro serán esenciales para garantizar que la empresa pueda satisfacer la demanda en los mercados internacionales sin comprometer la disponibilidad del producto en México.

Aunque la empresa tiene la capacidad económica para soportar los costos de exportación, la falta de experiencia en comercio internacional requiere una inversión en capacitación y en el desarrollo de capacidades operativas y logísticas. Con un enfoque estratégico en la optimización de recursos, el cumplimiento de normativas internacionales y la construcción de alianzas estratégicas, Alaqua Sotol tiene todo el potencial para convertirse en un jugador clave en el mercado global de destilados artesanales.

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

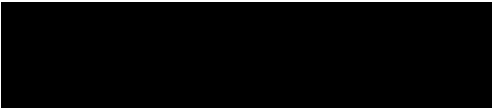
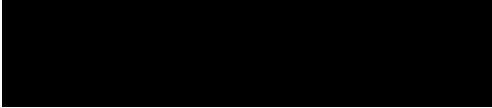
Dado que la vía habitual para este tipo de producto es la vía mercado, es decir, escoger un mercado objetivo, o varios, prioritarios, la recomendación sería elegir los países más adecuados para profundizar en la internacionalización, estudiando muy bien su potencial, distancia, condiciones, barreras 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.