



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

" PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
PRODUCTORA, EMBOTELLADORA Y COMERCIALIZADORA DE
MEZCAL EN EL ESTADO DE OAXACA, EN EL UMBRAL DEL AÑO 2000 ".

Trabajo que como resultado del seminario de
Investigación presenta como tesis:

Marco Antonio Bernal Balderas.

Para optar por el título de:
Licenciado en Administración.

Director de Tesis:
MDI Armando Sánchez Soto.

México D.F. Septiembre de 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272397



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

- A Dios.
- A mis padres Marco Antonio y Raquel, por haberme educado, brindarme su apoyo, ayuda y confianza creyendo siempre en mi.
- A mis hermanos Erick Gabriel y Juan Pablo, por estar conmigo, esperando siempre ser su amigo.
- A Laura por su Amor, apoyo, comprensión y ayuda en todo.
- A mis Abuelos Juan y Angelina por haber confiado en mi así como el siempre haberme apoyado y alentado.
- A Mis Abuelos (†) Nicolás y (†) María por guiarme hacia el camino adecuado.
- A mi tío Humberto por haberme ayudado siempre.
- A Armando Sánchez por sus consejos, asesoría y guía.
- A todos mis profesores de la UP.
- A Gustavo Muñoz - Castillo, por confiar en mi y hacerme participe de esta aventura que es el mezcal.
- Al Gordo por todo lo que hemos hecho juntos.

Marco Antonio Bernal Balderas.

INDICE

Introducción	I
--------------	-------	---

CAPITULO PRIMERO

1.) Definición de empresa	1
1.2.) Análisis de su contenido	1
1.2.1.) Unidad	1
1.2.2.) Capital, trabajo y dirección	2
1.2.3.) Unidad económico - social	3
1.2.4.) La producción socialmente útil	4
1.2.5) El bien común de la empresa	4
1.2.6.) Los inversionistas	5
1.2.7.) Los trabajadores	5
1.2.8.) Los ejecutivos	6
1.3.) La mediana empresa	6
1.4.) Proceso administrativo	8
1.5.) La Planeación	9
1.5.1) Elementos básicos de la planeación	10
1.5.2.) Planeación estratégica	11
1.6.) Los destilados	13
1.6.1.) ¿Qué son los destilados?	13

CAPITULO SEGUNDO

2.) Oaxaca	17
2.1.) Los magueyes	17
2.2.) El pulque	19
2.3.) Los mezcales	21
2.3.1.) Magueyes, agaves y mezcales	22
2.3.2.) La cuestión del gusano	22
2.3.3.) Los orígenes del mezcal	24
2.3.4.) La cultura del mezcal en Oaxaca	28
2.3.5.) La elaboración del mezcal	29
2.3.6.) Proceso de elaboración	30
2.3.7.) Los magueyeros	31
2.3.8.) Los palenqueros	31
2.3.9.) Los envasadores	32
2.4.) La denominación de origen	33
2.5.) El auge del mezcal	33

2.5.1.) El mezcal, de bar en bar por el mundo	34
2.5.2.) El sueño del mezcal	35
2.5.3.) Proyecciones de crecimiento	36

CAPITULO TERCERO

3.) Definición del sector industrial	38
3.1.) Análisis de la empresa	38
3.2.) Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes	40
3.2.1.) Grado de competencia	40
3.2.2.) Concentración de venta y grado del competidor	40
3.2.3.) Tamaño y crecimiento de la industria	40
3.2.4.) Incrementos importantes de la capacidad instalada	41
3.2.5.) Falta de diferenciación	41
3.2.6.) Barreras de salida	41
3.3.) Evolución del sector	42
3.3.1.) Evolución del producto / mercado	42
3.3.2.) Tamaño y tasa de crecimiento del mercado	42
3.4.) Fuerzas competitivas de Porter	49
3.4.1.) Amenazas de ingreso	49
3.4.2.) Presión de productos sustitutos	51
3.4.3.) Competidores existentes	51
3.4.4.) Poder de negociación de los proveedores	52
3.4.5.) Poder de negociación de los compradores	52
3.5.) Estrategias competitivas	53
3.5.1) Tres estrategias genéricas	53
3.5.2.) Liderazgo total en costos	54
3.5.3.) Diferenciación	55
3.5.4.) Enfoque o alta segmentación	56
3.6.) Otros requisitos de las estrategias	57
3.7.) Posicionamiento a la mitad	58
3.8.) Riesgos de las estrategias genéricas	59
3.8.1.) Riesgo del liderazgo en costos	59
3.8.2.) Riesgos de la diferenciación	60
3.8.3.) Riesgos de la alta segmentación	60

CAPITULO CUARTO

4.) Antecedentes de la empresa	62
4.1.) Mezcal "El mezcalito"	63
4.1.1.) La mezcalera	63
4.1.2.) El equipo de la planta	63
4.1.3.) Botella de vidrio	64
4.1.4.) Mezcal (42 - 45°)	64
4.1.5.) Empaque de cartón	64
4.2.) Costos de producción	65
4.3.) Precio de venta	65
4.4.) Precio de venta distribuidor	66
4.5.) Precio consumidor final	66
4.5.1) Política de precios	66
4.6.) Análisis de fuerzas de la empresa	67
4.7.) Análisis de debilidades de la empresa	67
4.8.) Ventaja competitiva	67
4.9.) Líneas de producto	67
4.9.1) Amplitud de líneas de producto	68
4.10.) Concentración de clientes y mercados	68
4.11.) Canales de distribución	68
4.12.) Marcas en el mercado	69
4.13.) Situación internacional	69
4.14.) Productos sustitutos	70
4.15.) Factores que estimulan o inhiben la sustitución	71
4.15.1.) Factores que estimulan la sustitución	71
4.15.2.) Factores que inhiben la sustitución	71
4.16.) Principales mercado	71
4.17.) Mercado internacional	71
4.18.) Factores clave de éxito	72
4.19.) Grupos estratégicos	72
4.20.) Canales de distribución	72
4.21.) Servicios de publicidad y promoción	74
4.22.) Inversión y factibilidad financiera	74
4.22.1.) Tasa interna de retorno	75
Anexos	76
Conclusión	80
Bibliografía	84

INTRODUCCIÓN

“ Para todo mal, mezcal
para todo bien, también ”...



XXXV/L "Ofrenda" 1998, cc/ Ranch



Introducción

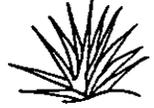
Hoy en día encontramos en el mezcal una regresión a los orígenes de nuestra cultura prehispánica en la que por medio de una bebida podemos descubrir una cierta magia y un cierto misticismo que envuelve a lo que es hoy un reflejo de nuestro pasado y de lo que fuimos.

Para los indígenas mexicanos, el mezcal ha sido mucho más que una bebida tradicional y estimulante, incluso ha llegado a tener características de Comunicación con lo sobrenatural, lo que le otorga un misticismo difícil de imaginar. Como alimento y bebida el mezcal expresa las características culturales de un pueblo que lo produce y lo consume. Oaxaca cuenta con algunos municipios como lo son Matatlán cuna de este elixir. Así podría ser el mezcal a México lo que el cognac a Francia.

La aparición del mezcal se da en una época posterior a la de la conquista Española ya que anteriormente se conocía sólo el proceso de fermentación del maguey para producir el pulque, lo que originaba bebidas de una baja graduación de alcohol.

En la actualidad y en lo que a bebidas se refiere se lleva a cabo un recorrido en el tiempo por parte del ser humano con el fin de encontrar sabores de origen que a su vez estén elaborados de manera artesanal, ello con el fin de que al beberlo, en su contenido se refleje el trabajo de la mano del hombre a través de la expresión de la tierra.

El mezcal así es una forma de expresión no sólo de la tierra sino de toda una cultura ya que tiene varias implicaciones que lo hacen original y diferente entre las que destacan que es una bebida de autor, esto es, cada cual hace su producción con un toque



distintivo en el que resalta su personalidad; es de elaboración artesanal, ya que las producciones se siguen haciendo como hace cuatrocientos años en donde se utilizaban los mismos sistemas de gima, molienda, cocimiento, fermentación y destilación; su comercialización sigue siendo con canales de venta muy directa eliminando así a los intermediarios, ello ha llegado a tener grandes retrasos en la industria ya que carece de una organización y hace que este sea un producto altamente vulnerable.

El origen del mezcal según la leyenda dice que sobre un plantío de agaves cayó con gran estrépito un rayo de gran fuerza y con su golpe desgajó el corazón de la planta y la hizo arder por unos instantes, asombrados los hombres percibieron que del interior del maguey brotaba un néctar aromático, mismo que bebieron con temor y reverencia pues era un regalo de los dioses. El mezcal se bebe en México, Estados Unidos, Europa y en Asia lo veneran como a la propia diosa Mayahuel, es una bebida que toman los músicos, artistas, cineastas y pintores.

México ha aportado al mundo su historia, su folklore, alimentos como el chocolate, bebidas como el mezcal, e infinidad de productos por lo que como dice la leyenda " Para todo mal mezcal, para todo bien también".

En Santiago Matatlán se produce aproximadamente el 80% de la producción del mezcal Oaxaqueño, otras regiones altamente productoras son: San Luis del Río, San Dionisio Ocotepéc, Tlacolula, Albarradas, Amatengo, Miahuatlán, Sola de Vega, Santa Catarina, entre otros. En este ámbito una tarea pendiente de los mezcaleros es integrar un consejo o cámara reguladora del mezcal para que los represente así como también para que supervise, verifique y registre su calidad.



Hoy en día la creación de una marca y la comercialización de un producto obliga a tener una planeación acerca de lo que se va a hacer, esto en el corto, mediano y largo plazo. Se debe tener una visión global de dónde estamos y a dónde queremos llegar analizando factores políticos y económicos que en nuestra economía son tan importantes, todo ello sin dejar a un lado la competencia con el fin de posicionar el producto en el marco del cliente potencial.

CAPITULO PRIMERO



XXXV/L "El danzante" 1995 Joel Rodríguez



1.) DEFINICION DE EMPRESA Y SU FINALIDAD

Debe de entenderse a la empresa como toda institución genuinamente representativa de la sociedad moderna o sociedad industrial, Isaac Guzmán Valdivia la define como: "La Empresa es una unidad Económico - Social en la cual el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad¹".

Esta es una definición que se ha empleado hace tiempo, y que ha servido para analizar muchos problemas característicos de la mentalidad liberal que prevalece en grandes sectores de la iniciativa privada. También ha sido útil para precisar las desviaciones del capitalismo avanzado, progenitor de la economía del consumo. Y también se le ha aprovechado para afianzar muchos conceptos fundamentales de la doctrina del Desarrollo Integral.

1.2.) ANALISIS DE SU CONTENIDO

1.2.1.) Unidad. Si se dice que la Empresa es una Unidad, prácticamente se indica que estamos frente a una Institución compleja, integrada por varias partes que al relacionarse convenientemente forman un todo.

La empresa es el todo. No es ninguna de sus partes aisladamente; si no el conjunto de todas ellas. Los componentes de la empresa son: El Capital, el Trabajo y la Dirección. Los tres forman la empresa al coordinarse para realizar una finalidad común, la

¹ Guzmán Valdivia Issac, Humanismo trascendental y desarrollo, Editorial Limusa, México, 1981. Pagina 95.



producción. La empresa no es el capital, no es el trabajo, ni la dirección. La empresa es todo lo que estos factores integran.

Por otra parte, en la empresa característica de la economía de consumo, la propiedad del capital y la actividad administrativa de la dirección se han separado radicalmente. El poder del inversionista fue sustituido por la fuerza del grupo gerencial o "tecnestructura", como lo llama Galbraith, es decir por los administradores profesionales. Nada más que estos, convirtiendo a la empresa en un mero sistema; la han deshumanizado, privándola de su carácter comunitario. De esta manera, la empresa - sistema se identifica con el poder técnico - económico de la Dirección.

En ambos casos, esto es, en la economía del Subdesarrollo y en la de los países más desarrollados, la empresa carece de unidad orgánica, de sentido social, no es una comunidad.

1.2.2.) *Capital, Trabajo y Dirección.* La palabra *Capital* indica el conjunto de bienes destinados a la producción: Dinero, Crédito, Materias Primas, Máquinas, Equipos, Instalaciones, etc. Igualmente incluye a los dueños de tales bienes, esto es, a los inversionistas.

Por *Trabajo* entendemos el esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también la producción. Pero como el trabajo no puede desligarse del hombre que lo realiza toda vez que se trata de una actividad de carácter personal, con la misma denominación nos referimos a quienes no llevan a cabo. El término *trabajo* excluye, por consiguiente la actuación de quienes ocupan puestos de mando en la empresa.



La Dirección es la administración. Es el conjunto de funciones genéricas de Planeación, Organización, Integración, Conducción o Dirección en sentido estricto, y Control, relacionadas con las funciones específicas de la empresa, tales como producción, ventas, finanzas, etc. Es el cuerpo administrativo propiamente dicho, el cual se integra con todos los que ejercen autoridad, más los asesores, especialistas y técnicos que forman los grupos staff.

1.2.3.) Unidad Económico - Social. La empresa es una unidad de carácter económico porque el Capital, el Trabajo y la Dirección, se coordinan como factores de la producción. No intervienen, por lo tanto, como elementos aislados, sin articulación. Se une mediante una organización específica y para un fin que les es común. Esta finalidad, la producción, tiene un sentido económico. En ella radica la razón de ser de la empresa. La Producción es el objetivo genérico del todo empresarial.

Claro está que el término producción se emplea en su más amplia acepción. Significa la creación de utilidad. Y sabido es que este valor comprende a la industria, la agricultura, el comercio, la banca y todos los servicios en general.

Por otra parte la empresa es una unidad de carácter social, es una agrupación humana. Inversionistas, obreros, empleados, supervisores, técnicos, especialistas, gerentes, directores, etc.: no obstante la diversidad de sus actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse mediante la organización interna. Su unidad es unidad de orden como corresponde a toda entidad social. Mantener su unidad social es exigencia vital para la empresa. Más, mucho más peligroso que los descalabros económicos son los antagonismos sociales. Y, por supuesto, mucho más difíciles que los



problemas técnicos o materiales relativos a la economía, son los problemas derivados de las Relaciones Humanas.

1.2.4.) La producción socialmente útil. Esta es la finalidad genérica de la empresa. La empresa tiene una función de servicio social. La empresa existe en cuanto a su producción contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La empresa en último extremo depende de los consumidores. Trabaja para ellos, en cuanto su producción es comprada dentro de los márgenes vitales para la subsistencia económica de la organización. La empresa no ha de producir sino aquello que va a ser consumido. La producción será útil si llena este requisito, es decir si ha de responder a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir. Esta finalidad de la producción útil tiene un valor puramente económico, no tiene una justificación ética y por eso es incompleta.

1.2.5.) El bien común de la empresa. Partiendo de la definición clásica del bien común que dice: "Un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual".

Esta definición implica que el bien común es un fin para la sociedad; que el bien común es al mismo tiempo, un medio para el desarrollo y perfeccionamiento del hombre en su calidad de persona; que el bien común se ha de realizar según los recursos de cada sociedad; que el bien común ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades; que el bien común es siempre perfectible, es decir, es susceptible de progreso; que compete a la autoridad el deber de gestionar el



bien común; que el bien común exige la colaboración de los miembros de la sociedad en cumplimiento de la justicia social.

Ahora bien, como la empresa es una auténtica sociedad, en ellas han de tener aplicación estas ideas. Se entiende, evidentemente; dentro de las características y conforme a la naturaleza de tal institución, para este objeto, conviene separar los grupos humanos que integran a la empresa señalando al mismo tiempo los intereses más importantes de cada grupo según sus exigencias, sus necesidades o sus legítimas y humanas aspiraciones. Los grupos en cuestión son tres: Los inversionistas, los trabajadores y los jefes.

1.2.6.) *Los inversionistas:* No hay la menor duda en lo que a este grupo corresponde, el inversionista es movido por un afán de lucro. Para él, la empresa es un negocio. Lo que busca es la ganancia, la utilidad. Y ciertamente quiere que sus utilidades sean cuantiosas, las más altas posibles. Y pretende que vayan subiendo prácticamente sin limitación.

1.2.7.) *Los trabajadores:* En lo material, los trabajadores quieren que éste aumente hasta el máximo posible. Es humano, va en ello un deseo natural de bienestar creciente. Por la misma razón, buscan ingresos adicionales a través de las prestaciones económicas que demandan en la negociación de los contratos de trabajo. Igualmente puede mencionarse, las mejoras de condiciones de higiene y seguridad; buenos equipos de trabajo, protección de vida e integridad personal durante las labores, instalaciones adecuadas para evitar enfermedades y accidentes. En lo espiritual: Justicia en la relación con compañeros y superiores, trato humano. En este último conviene hacer un breve comentario: Lo que se exige es el debido respeto a la dignidad humana. El trabajador no quiere ser tratado como una cosa, como máquina, ni como menor de edad o como irresponsable y menos como esclavo. Lo que dicho en términos positivos equivale reiterar



su exigencia a ser considerado como ser consciente, con voluntad propia, libre y responsable.

1.2.8.) Los ejecutivos: Usamos esta denominación genérica para englobar a los pertenecientes al factor de Dirección al definir la empresa. Ellos tienen intereses en su remuneración; les importa el éxito de su gestión técnica o administrativa, buscan prestigio y también el reconocimiento de un status adecuado a su posición jerárquica.

En la economía del subdesarrollo, el cuerpo administrativo se encuentra dominado por los inversionistas. Sus componentes son meros empleados al servicio del capital. Contribuyen servilmente a hacer de la empresa un instrumento de lucro, identificando al todo con una de sus partes².

Y en las empresas gigantescas de los países más desarrollados, el grupo gerencial ha conquistado ciertamente una completa autonomía, pero por falta de una filosofía inspirada en el bien común, emplea su fuerza para lograr un predominio absorbente que degenera en un franco imperialismo económico.

1.3.) LA MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

Las medianas empresas, representan un factor de singular importancia en el aparato productivo del país, sus principales características le confieren la posibilidad de participar directamente en los problemas económicos por los que atraviesa el país actualmente.

En la coyuntura por la que atraviesa el país, las empresas medianas han demostrado una amplia capacidad para hacer frente a condiciones difíciles, debido entre



otras cosas a su flexibilidad operativa, estructura relativamente simple y menos requerimiento de recursos de exterior, en virtud de la limitada capacidad económica que presentan las empresas.

Las medianas empresas, son capaces de absorber mayor cantidad de ocupación por unidad de inversión, aprovechando con mayor facilidad y rapidez, los recursos regionales; constituir un apoyo en la corrección de la balanza de pagos, al ahorrar divisas y exportar; aumentar la competencia en el mercado y representar un campo propicio para la participación del sector social y la democratización del capital.

Por sus características y potencialidades, las empresas pequeñas y medianas son consideradas partes fundamentales de los procesos de recuperación y reordenación de la economía y del cambio estructural del aparato productivo, en virtud de tener una amplia flexibilidad operativa y adaptabilidad en condiciones regionales y locales. Dentro de los factores que caracterizan a las medianas empresas y las dotan de importancia estratégica en el desarrollo del país, destacan:

- * Su flexibilidad operativa y capacidad de operación a nuevas tecnologías.
- * Aprovechan materias primas locales y promueven el desarrollo regional.
- * Apoyo para la formación de empresarios.
- * Capacitan mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.
- Generan mayor ocupación por unidad de capital invertida.

En la actualidad, el 98% de las empresas en el país son empresas pequeñas, medianas y micro y únicamente el 2% son empresas grandes, las que normalmente se

² Jhon K. Balbraith. El nuevo estado industrial. México. Editorial De Ariel, 1967. Capítulo IV.



caracterizan por ser transnacionales. (Ford, IBM, etc.), con aportación de capital extranjera.

1.4.) PROCESO ADMINISTRATIVO

Fayol define el acto de administrar como: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración³,

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar el personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administrador en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otros términos tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor, como también el encargado (cada cual en su nivel) desempeña actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales.

³ Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría de la administración. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 80.81.



1.5.) PLANEACIÓN

Para Idalberto Chiavenato la planeación es:

“ Involucrar la planeación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.
Unidad , continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de
Un buen plan de acción”

La Planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones; es decir, escoge cursos futuros de actuación entre alternativas, hay varios tipos de Planeación que van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas que deben emprenderse⁴.

La Planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque en el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los sucesos son imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que haga⁵.

⁴ Harold Koontz, Administración. Ed. Mac Graw Hill, novena edición, México. Pág. 18

⁵ Anzola Rojas Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial Mc Graw Hill, Pagina 14 - 22



1.5.1) Elementos básicos de la planeación

La planeación implica que el pequeño empresario debe planear sus objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método, y no en una corazonada. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana. Para realizar la planeación basta con responder a estas interrogantes:

¿Qué hacer?

¿Cómo hacerlo?

¿Dónde hacerlo?

¿Quién lo hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Por qué lo hace?

La organización, en este punto el empresario debe coordinar a las personas y a las cosas de su empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos.

La dirección describe como el pequeño empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

El control esto significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas.



1.5.2). Planeación estratégica.

Agustín Reyes Ponce en su libro "Elementos de la Administración" nos dice que la planeación estratégica consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de los recursos de la organización, investigando y ponderando cuáles serán las condiciones futuras que dicho organismo tendrá que afrontar, determinando los cursos de acción posibles para lograr los objetivos o fines propuestos.

Urwick nos dice que la planeación es parte de lo que él llama mecánica administrativa en donde se determina el curso de acción que habrá de tomarse, fijando los objetivos que habrán de orientar la secuencia de la operación necesaria para alcanzarlos, ya que ésta nos contesta las preguntas de ¿Qué se va a realizar? Y ¿Cómo se va a realizar?.

Steiner en su libro "Strategic Planning" dice que la planeación estratégica se puede definir desde cuatro puntos de vista. El primero es el porvenir de las decisiones actuales ya que observa una cadena de causas y efectos durante el tiempo. Por otro lado comenta que es un proceso que se inicia con la determinación de metas organizacionales, estrategias y políticas necesarias para el logro de éstas, y establece planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y la consecución de los fines. El tercer punto de vista es que la planeación estratégica es una forma de vivir, una actitud ante la vida, ya que requiere la acción decidida de hoy para estar preparados ante los cambios que se puedan presentar en el futuro. El cuarto y último nos dice que la planeación estratégica es una estructura de planes ya que es el esfuerzo sistemático de una



organización para definir objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados y lograr los fines de la organización⁶.

Los beneficios más importantes que puede tener la planeación estratégica son:

- Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, ya que permite que niveles inferiores, tomen decisiones de acuerdo con los deseos de altos directivos.
- Estimula el desarrollo de metas adecuadas, para la organización las cuales son elementos poderosos para la motivación de los individuos.
- Es indispensable para que los directivos cumplan con sus deberes eficientemente
- Proporciona una oportunidad para que la gente que forma parte de la organización contribuya con sus capacidades al proceso de toma de decisiones, dándole al individuo un sentido de participación y logro muy grande.
- Ayuda a capacitar a todos los integrantes de la organización ya que contribuye a desarrollar habilidades que facilitan la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.
- Son excelentes canales de comunicación mediante los cuales el personal de la empresa habla el mismo lenguaje al tratar problemas sustanciales de ellos como de la empresa.

Anteriormente se ponía demasiada atención en las operaciones, pensando que el principal problema era encontrar la manera de usar eficientemente los recursos con los que contaba la empresa: actualmente esta sigue siendo una gran preocupación pero no la principal, ya que los cambios ocurren rápidamente y la manera en que la empresa se adapte a ellos es lo que determina la estabilidad de la empresa.



1.6.) LOS DESTILADOS

En la edad media se dio el auge de la alquimia que consistía en el antiguo arte de realizar aleaciones de metales y destilar líquidos: Esta alquimia tiene sus orígenes en Egipto y la palabra viene del vocablo árabe al - kimiya. De las riberas del río Nilo esta sabiduría del pueblo árabe se expandió rápidamente a Europa. Zosimo, que vivió en el siglo V de nuestra era, escribió algunos manuscritos que llegaron a nuestros días, en donde describe con exactitud los aparatos que utilizaban para preparar bebidas alcoholizadas. Así, es como hizo su aparición el alambique del árabe al' inbiq, recipiente que servía para destilar el mosto fermentado, aunque también es posible que el invento fuese anterior, puesto que ocho siglos antes, Aristoteles alude a ello, tanto a propósito del vino como del agua de mar. Puede decirse, sin temor a equivocarnos que la producción de destilados así como la producción de fermentados se remonta a la más lejana antigüedad, y que se llevó a cabo en todos aquellos lugares donde el hombre, una vez adoptado a la vida sedentaria comenzó a explotar sistemáticamente el medio biológico a fin de asegurarse la comida y, a medida que se desarrollaba la civilización y la alegría de vivir.

1.6.1.) Que son los destilados

En el siglo XIII, Arnaud de Villeneuve, alquimista del rey de Aragón, escribía en su tratado sobre la conservación de la juventud respecto a esta agua de vino: Algunos la llaman agua de vida y este nombre le conviene porque hace vivir más tiempo. Para él el alcohol era la panacea buscada desde mucho tiempo atrás, el elixir de la vida, viejo sueño de los alquimistas.



En virtud de este origen oscuro, el aguardiente o destilado en sus inicios pasaba por tener propiedades mágicas y se utilizaba para fines terapéuticos. Los frutos y plantas que se le añadían reforzaban su poder medicinal y adornaban su sabor. Se experimentó con diversas plantas para mejorar su sabor.

A mediados del siglo XIX, M. Adam inventó un instrumento de destilación tan perfeccionado que eliminó completamente el mal sabor del alcohol y permitió obtener, mediante mezclas sabiamente dosificadas de granos y plantas, las esencias que constituyen todavía la base de algunos destilados.

Mediante la destilación se separan el alcohol apto para el consumo humano y se purifica de otros componentes llamados aceites fusel o aguardiente malo. Pero también las sustancias que dan el bouquet contienen una mezcla de todo tipo de alcoholes que son necesarios. De este modo, la destilación es un proceso delicado, que incluso, en la era de los avanzados métodos industriales requiere de mucha experiencia, sobre todo tomando en cuenta que el producto final es para consumo humano.

En el diccionario se define el proceso de destilación como aquel que consiste en transformar un líquido en vapor, condensar el vapor y recolectar el líquido condensado. El proceso de la destilación se basa en la separación y selección de componentes utilizando diferentes puntos de ebullición del agua y los alcoholes. A través de estos diferentes puntos de ebullición, el alcohol tiende a volatizarse primero y después a separarse del agua.

La destilación puede llevarse a cabo de dos maneras. Mediante el uso de alambiques o con columnas. El uso de alambique es el más frecuente y consiste en un



alambique compuesto de una caldera, una olla y un tubo en forma de serpiente, un enfriador y un condensador. En una primera destilación se obtiene lo que se llama el ordinario a una graduación de 25 a 30 por ciento de alcohol, al cual se le han removido sólidos y parte de las cabezas y colas que son productos dañinos. Las cabezas son componentes muy volátiles que destilan antes que el etanol, por debajo de los 80 grados, como metanol, isopropanol, y acetato de etilo; las colas son aquellos compuestos menos volátiles como el alcohol amílico e isoamílico y algunos ésteres. En la segunda destilación el ordinario se destila nuevamente para enriquecer el contenido alcohólico hasta los 60 ó 70 grados y para depurar la composición del producto, a lo cual se llama rectificado.

En el caso de los alambiques de olla, generalmente el material del que se componen es cobre electrolítico puro. Elaborarlo con este material obedece a dos razones: caldea constantemente el líquido y es fácil de limpiar después de su uso. En términos simples un destilado es una mezcla comestible fermentada, después de ser madurada y añejada.

El sabor de un destilado proviene de las condiciones intrínsecas de su proceso de elaboración: materia prima, destilación y añejamiento en barricas. Todos los destilados ganan el carácter de su sabor y aroma a través de los años y de la concienzuda e intensiva purificación de sus materias esenciales. Y no sólo de ello sino de la ejecución de procesos como ahumados, percolados y añejados en condiciones especiales, perfeccionado a lo largo de siglos de perseverancia y creatividad.

CAPITULO SEGUNDO



XXXV/L "¿: danzante" 1998 /oc/ Ruyldy



2.) OAXACA

El Estado de Oaxaca, uno de los de mayor personalidad dentro de la nación mexicana, es un territorio de muy variados recursos naturales y singular topografía, donde se reúnen extraordinarios vestigios de las épocas prehispánicas y colonial, una notable diversidad cultural, gran riqueza de tradiciones culturales y un acelerado desarrollo turístico⁷.

Situado al sur de la República Mexicana, colinda al oeste con el Estado de Guerrero, al norte con Puebla, al noreste con Veracruz, al este con Chiapas y al sur con el Océano Pacífico. Oaxaca es magia, mito, historia y leyenda, pero también una realidad tangible en un territorio de permanentes contrastes, perceptibles lo mismo en la naturaleza que en el arte o en la cultura local.

En el Estado confluyen la Sierra madre de Oaxaca, la Sierra madre Occidental, la Sierra madre del Sur y la llamada Sierra atravesada, que forma parte del Istmo de Tehuantepec. Esta accidentada topografía propicia que en las zonas planas se reduzcan al Valle de Nochtitlán al oeste de la entidad, a los llamados valles centrales de Oaxaca, Etla y Tlacolula (Matatlán) y a los Valles de Loma Bonita y Nacional.

2.1.) MAGUEYES

En una lengua antillana, maguey era el nombre que los naturales daban a la sávila o aloe. Así, lo escucharon los españoles cuando llegaron en el siglo XVI y lo hicieron extensivo a todas las plantas similares que hallaron en el continente, desde California

⁷ Romero. Carlos G. "Oaxaca" Editorial. Bonecci. México 1997. México. Pág. 3-5



hasta Venezuela. Llamaron magueyes a las poco más de 400 variedades de plantas amarilidáceas entre cuyas predomina la de una especie de piña de la cual emergen pencas o ramas a manera de brazos delgados o espadañas, a veces rectos, a veces caprichosamente doblados. Cuando adultas, algunas son tres veces más altas que un hombre y otras, se conforman con mirar al mundo desde la altura de un mozalbete o la de un niño. Sus florescencias o quiotes llegan a 12 metros y sus colores varían desde el verde discreto hasta algo que recuerda al púrpura sin dejar de tener color de planta comestible y pasando por varios tonos de azul, con o sin bandas amarillas de diferentes anchuras⁸.

Los pueblos americanos prehispánicos cultivaron y utilizaron los magueyes, desde tiempos inmemoriales, como fuentes de fibras y otros materiales y también para preparar diferentes bebidas. Las más de estas plantas suculentas contienen jugos excepcionalmente dulces y nutritivos. En lengua nahuatl el nombre del maguey era metl o mexccalmetl.

Aproximadamente 70% de la superficie del actual territorio de México tiene climas o microclimas secos o semidesérticos con suelos donde prosperan al menos 136 especies, 26 subespecies, 29 variedades y 7 formas de magueyes, desde los pequeños henequeneros, cuyas fibras fueron tradicionalmente utilizadas por los antiguos mesoamericanos para fabricar ropas y gran número de utensilios, hasta los grandes magueyes del Altiplano Central (en ocasiones alcanzan un diámetro de 10 metros y una altura de más de tres).

⁸ Enrique Martínez Limón "El Tequila tradición y destino". Editorial Revivimundo S.A. de C.V. México Pag. 23 - 27.



A mediados del siglo XVIII, el naturalista sueco Carlos de Linneo nombró propiamente a los magueyes como agaves a agaváceas, porque probablemente halló en ellas algunas formas estéticas que le hicieron pensar en lo ilustre y admirable (ese es el significado de la voz grecolatina agavus).

Muchas personas en México y fuera de este país suelen pensar en los agaves como plantas del desierto. Quizá por esta razón, de manera coloquial, se refieran a ellas como cactus. Ciertamente las agaváceas tienen mucho en común con las cactáceas, masas suculentas, nervaduras paralelas y texturas superficiales muy parecidas. Las dos familias son xerófilas, tienen espinas y son capaces de sobrevivir en climas extremos y suelos pobres. Para un mortal ordinario es difícil notar las diferencias. Pero para los naturalistas éstas abundan. Para ahorrarnos una ardua tarea taxonómica diremos que una diferencia fundamental desde los ojos de un botánico, es que los agaves son plantas monocotiledóneas (semillas indivisibles, como el maíz) mientras que los cactus son dicotiledóneas (como el frijol y todas esas legumbres que uno puede separar fácilmente en dos mitades). Los agaves no son cactus. Cuando uno lee por ahí cosas como que el tequila es un "Cactus Cognac" está frente a un error taxonómico.

2.2.) EL PULQUE

Los antiguos mexicanos utilizaron diferentes técnicas para obtener los jugos de los agaves. Por ejemplo, mediante el corte y raspado del corazón del maguey de manera que la planta, aún viva, rezume sus jugos y éstos se acumulan en el nicho así abierto, con el aspecto de un líquido cristalino y viscoso, muy dulce y ligeramente astringente. Los españoles llamaron aguamiel al jugo obtenido. Recién cosechado, este líquido es una bebida refrescante y alimenticia, pero en pocas horas comienza a fermentar y adquiere



un color blanco perlino mientras en su seno se forma, como es natural, una cierta cantidad de alcoholes. En cantidades discretas, el pulque es alimenticio y funciona como un reconstituyente. Sin embargo como toda bebida alcohólica, a partir de cierta cantidad, embriaga y, por cierto, como continúa su proceso de fermentación en el estómago, puede darle a uno increíbles sorpresas.

Desde hace unos tres milenios, el pulque ha sido una bebida tradicional en México. Los magueyes de donde provienen crecen en muchas regiones del país, pero los mayores y más ricos están en el Altiplano Central y sus alrededores. Proverbialmente, Hidalgo, en particular la región de Apan, produce los mejores pulque, pero son muy buenos también los del Estado de México. De los agaves pulqueros, el agave americana o mexicana es la planta más abundante y su variedad chalqueña es la mayor de todas.

El pulque continúa siendo una bebida popular mexicana. Hay todavía muchos expendios o pulquerías en la Ciudad de México y en los estados colindantes con el Distrito Federal y el Estado de México. Las pulquerías son lugares pintorescos donde se reúnen los mexicanos que por herencia cultural o por nostalgia todavía le rinden tributo a *Mayahuel*.

Desde hace varios decenios el pulque comenzó a decaer, si no como costumbre, sí como industria. El pulque doméstico sigue deleitando a muchas familias, pero el destinado a abastecer expendios públicos no resistió el embate de la cerveza.

La empresa del pulque no pudo modernizarse ni crecer, descapitalizada, no pudo invertir en tecnología para desarrollar un proceso que cumpliera con los requisitos de



higiene. Por ejemplo, la región de Atlacomulco, en el Estado de México, que alguna vez fabricó pulque, ahora fabricará productos de aluminio.

2.3.) LOS MEZCALES

Para obtener los jugos de otros agaves hace falta algo más que raspar el corazón de la planta. Desde un tiempo inmemorial, los antiguos habitantes de Mesoamérica descubrieron que el corazón de los agaves, cocido o tatemado en hornos de tierra, produce un jugo extraordinariamente dulce que, era también embriagante, una vez fermentado. La leyenda dice:

Sobre un plantío de agaves cayó con gran estrépito un rayo de gran fuerza y con su golpe desgajó el corazón de la planta y la hizo arder durante unos instantes. Asombrados, los hombres percibieron que del interior del maguey brotaba un néctar aromático, mismo que bebieron con temor y reverencia pues era un regalo de los dioses.

Otra versión, más realista, asegura que al desmontar los terrenos en las regiones donde abundaban los agaves silvestres, los agricultores indígenas solían arrojar los restos de las plantas a grandes fosas donde los dejaban pudrir para luego utilizarlos como abono. En alguna época de estiaje, una de esas fosas ardió y entre los restos se hallaron los corazones cocidos.

No hay evidencias de que los antiguos mesoamericanos conocieran el proceso físico de la destilación. Su interacción con los agaves se limitaba a cocinar los corazones que luego consumían como dulce o bien machacaban a golpes para extraerle el jugo y, una



vez fermentado, beberlo con un sentido más ritual que gastronómico. El conocimiento del proceso de destilación llegó a América con los conquistadores europeos.

2.3.1.) Magueyes, agaves y mezcales

Se llama mezcal al producto de la destilación de los jugos fermentados de un agave. Entonces, el tequila es un mezcal. ¿Cuál de todos? Pues el que comenzó a elaborarse hace unos 380 años en la región de Tequila, en el estado de Jalisco, y de ahí tomó su nombre la bebida.

En México, en lenguaje coloquial, un maguey es cualquier agave y un agave es cualquier maguey. Las dos voces son correctas. El crucigrama comienza al hablar sobre los usos de esas plantas.

Si la planta sirve para fabricar jabones y aceites, seguramente será una sávil (en México nadie la llama aloe). Si su destino es producir fibras, debe tratarse del henequén. Ahora bien, si se trata de hablar de las bebidas, la cuestión se torna más puntual.

Maguey es la planta de la que proviene el pulque, bebida que no se destila, y agave es la planta de cuyos fermentados se obtiene, por destilación, un mezcal.

2.3.2.) La cuestión del gusano

Hay una mariposa que, cuando larva o gusano (cogollero), puede vivir en el Espadín, agave oaxaqueño. Alguien descubrió, en algún pasado remoto, que esos gusanos del



magüey eran un alimento nutritivo y sabroso. Hasta la fecha, la gente los come asados o guisados. También se acostumbra secarlos y pulverizarlos para después mezclarlos con sal y algunos condimentos y formar así la "sal de gusano" que, dicen los bebedores de mezcal, combina bien con ese aguardiente. Finalmente, a alguien se le ocurrió, al envasar el mezcal, que era una buena idea insertar un gusano en la botella: por una parte esta práctica partió de la idea de que el gusano, como ser viviente, absorbería cualquier mal humor escondido en el mezcal y, por otra, era una buena manera de darle al producto un rasgo o sello de origen.

Muchos visitantes de otros países han conocido ese mezcal y han visto los gusanos dentro de las botellas. Los han observado también en las botellas que se exportan. Los bebedores de mezcal -especialmente fuera de México- hallaron en el gusano de cada botella el objeto para un rito más: comérselo después de agotar el líquido. Por supuesto, con el paso del tiempo, le fueron añadiendo algunas virtudes afrodisiacas. Como el tequila es un mezcal y, de hecho, uno de sus nombres originales fue sencillamente el de "vino mezcal" o "vino tequila", es comprensible la confusión entre los mezcales que llevan gusano y los que, como el tequila, no lo incluyen.

En el noroeste de México hay una planta llamada agave potatorum o agave yaquiense de la que se obtiene un mezcal que también tiene nombre propio: el bacanora. Se fabrica en la sierra de Sonora, según la técnica tradicional de tatemado del agave en horno de tierra, punto donde termina la coincidencia con el tequila. En el bacanora, los procesos molienda o machacado, destilación y añejamiento tienen formas propias que difieren sustancialmente de las utilizadas para elaborar tequila.



Este mezcal de Sonora ha sido menos afortunado que su primo jalisciense. Mientras el tequila ha superado ya la mayor parte de su leyenda negra de ser agresivo, el bacanora aún inspira temor hasta a los propios sonorenses. Aunque ancestral, la producción de esta bebida serrana comenzó legalmente hasta el año 1992 y, al tener ahora la oportunidad de darse a conocer, sus fabricantes han podido mejorarla. Hoy en día ya se exporta en cantidades significativas a los Estados Unidos. La mayor parte de la bacanora elaborado en Sonora proviene aún de destilerías clandestinas toleradas.

2.3.3.) los orígenes del mezcal.

Para los indígenas de México, el mezcal ha sido mucho más que una bebida tradicional y estimulante. Ha llegado a tener características de comunicación con lo sobrenatural, lo que le otorga un misticismo difícil de imaginar si no se conocen sus efectos liberadores sobre nuestras acciones conscientes. Como todo alimento y bebida, el mezcal expresa las características culturales del pueblo que lo produce y consume, simbolizando gran parte de sus cosmovisiones.⁹

En Oaxaca el mezcal es regalo obligado en bautizos, peticiones de novia, cumpleaños, velorios. Se reparte lo mismo en fiestas patronales, que en los tequilas y las bodas.

Es bebida ceremonial y ritual, usado para las sobadas y las limpiezas de la medicina tradicional, y por supuesto en las bendiciones de las milpas o de las construcciones comunales, y en los eventos religiosos.

⁹ Jorge Quiroz Marquez. El Mezcal Orígenes y elaboración. Ediciones CODICE. Pagina. 3



Los pueblos prehispánicos desconocían el proceso de destilación en la manufactura de licores. Todas las bebidas alcohólicas del mundo precolombino eran obtenidas por medio de la fermentación, por lo que su graduación resultaba relativamente baja. Los indios de Canadá obtuvieron el alcohol del extracto del arce, los de México producían el pulque a partir del maguey, mientras que en América del Sur se utilizaba la mandioca fermentada para beber.

La aparición del mezcal como una de las bebidas de alta graduación alcohólica, se remonta a la época inmediata posterior a la conquista española. Es una bebida eminentemente mestiza en la cual se conjuga el pasado indígena de los pueblos de Mesoamérica, con el aporte tecnológico y cultural que Europa trajo a los territorios recién descubiertos y que hoy conocemos como México.

Los conquistadores hispanos introdujeron desde el siglo XVI el alambique de herencia árabe. El nacimiento del mezcal debió ocurrir cuando se agotaron las reservas de bebidas fuertes que habían traído, viéndose en la necesidad de iniciar un largo proceso en la búsqueda de fuentes alternas para su fabricación.

Es posible imaginar a los españoles entregados a la tarea de obtener la materia prima adecuada para producir alcohol, ya en pleno proceso de mestizaje e integración cultural, adentrados en un paisaje donde predominaba el maguey, algunas de cuyas especies servían para que los indígenas extrajeran para su consumo un líquido blanco lechoso con bajo contenido de alcohol y con un sabor entre dulce y ácido, que hoy conocemos como pulque.



De las casi trescientas especies del maguey que existen, poco más de doscientas se encuentran en México, eso da idea de los muchos años y las exhaustas pruebas que debieron realizar antes de encontrar aquellas adecuadas para destilarse, además de que el producto fuera agradable para el paladar.

El Varón Alejandro Von Humboldt consignó en su tratado sobre el virreinato de la Nueva España, en 1803, la existencia de un aguardiente de alto grado alcohólico llamado mezcal que, según él, era extraído del pulque. Corresponde así a este insigne explorador, el dudoso honor de iniciar el error de confundir el mezcal con el pulque, este último es un fermentado del aguamiel obtenido de las especies del maguey *Agave atrovirens*, *Agave salmiana* y *Agave mapisaga*, a las que se raspa el centro o corazón periódicamente, y la savia que les escurre es el aguamiel. Son especies relativamente grandes, requieren hasta once años para su cultivo, y tienen un solo periodo de cosecha de tres a cuatro meses, con un rendimiento promedio de trescientos litros por planta.

El pulque se obtiene a partir de la fermentación del aguamiel, en un lapso de 24 horas. Es importante señalar que durante la época Colonial, las autoridades españolas nunca confundieron el pulque con el mezcal, pues gravaron a cada bebida bajo categorías distintas.

El tequila es en términos genéricos una variedad de mezcal, que adquiere su nombre de uno de los pueblos en donde se produce en el Estado de Jalisco. Sin embargo, como explicamos a continuación, existen algunas diferencias en el proceso de fabricación y en los grupos sociales dedicados a esta actividad, tanto en Oaxaca como en Jalisco, que permiten diferenciar al tequila jalisciense del mezcal oaxaqueño, en los siguientes aspectos:



1. El proceso de elaboración del mezcal oaxaqueño es artesanal, 100% agave, además de que no incluye el uso de productos químicos. Por su parte, el tequila permite por norma de elaboración hasta un mínimo de 51% agave, salvo conocidas excepciones
2. El mezcal se elabora usando maguey espadín (*Agave angustifolia haw*), maguey de mezcal (*Agave potatorum succ*), y maguey de cerro (*Agave esperima jacobi*), principalmente. El tequila, en cambio, se produce utilizando el *Agave tequilana weber*, variedad azul.
3. Por su lugar de origen, el mezcal es de Oaxaca, en el Sur de México, mientras el tequila es de Jalisco, en el Occidente de nuestro país.
4. Por su sabor, el mezcal es aromático, predomina en cualquier mezcla que se haga, con un sabor a humo y a tierra originado en su fabricación. El tequila tiene un sabor más bien neutro, con excepciones importantes.
5. El gusano de maguey se incluye en algunas de las presentaciones del mezcal. El tequila nunca lleva gusano de maguey.
6. El mezcal oaxaqueño se elabora de manera artesanal, conservando características distintivas en su aroma, sabor y, en algunos casos, hasta en su envasado y presentación. En Jalisco, el tequila se ha desarrollado como bebida elaborada a nivel industrial, con la introducción del alambique de destilación continua, que se usa desde hace tiempo.
7. El mezcal ha llegado a ser parte de la cultura indígena que lo arropa en su lengua zapoteca y en sus concepciones campesinas, haciéndolo parte fundamental de celebraciones y rituales, vigentes en la época actual.



2.3.4.) La cultura del mezcal en Oaxaca

La región mezcalera de Oaxaca incluye municipios como Tlacolula, Matatlán, Miahuatlán, Yautepec y Sola de Vega, y es allí donde se elabora 90% del mezcal del país. El resto se genera en Zacatecas, Durango, Guerrero, Morelos y San Luis Potosí, aunque en estos Estados la producción es aislada y prácticamente se dedica al consumo interno de algunas regiones¹⁰:

Hoy en día, de acuerdo con las fuentes de la propia asociación alrededor de veinticinco mil personas de trescientas comunidades de los valles centrales de esa entidad dependen directa o indirectamente de la siembra y corte del agave, y de la destilación, envase y distribución del mezcal con mejores ingresos que hace cinco años.

En Santiago Matatlán, conocido como la cuna del mezcal, cerca del 90% de la población se dedica a la elaboración de la bebida. De esta comunidad salieron hace un par de años, los primeros cargamentos de mezcal, precisamente hacia Estados Unidos donde los principales bebedores son desde luego de origen mexicano.

¹⁰ Rangel Flores Lucía. "Expansión". Vol. XXIX. Pág.60



2.3.5.) La elaboración del mezcal

Para la fabricación del mezcal se le cortan al maguey las hojas y sólo se utiliza el corazón o piña, que llega a pesar de sesenta a ochenta kilogramos. Del proceso artesanal de destilación se obtiene en promedio un litro por cada seis kilos de maguey, como resultado final de los pasos descritos a continuación¹¹.

1. Las piñas seleccionadas son cocidas durante aproximadamente tres días, en hornos excavados en la tierra, con las paredes recubiertas de piedra. En el fondo del horno se pone leña y piedras sueltas, que se van calentando conforme se consume la leña. Las piñas se colocan dentro, se cubren con troncos, ramas y tierra, y se hornean con el calor que mantienen las piedras que se encuentran en el fondo. Desde el punto de vista químico la inulina, principal polisacarido presente, se transforma en azúcares fermentesibles, como la fructosa y la lebulosa.
2. Una vez horneada, la piña es cortada en trozos de menor tamaño, y es macerada en molinos de piedra jalados por caballos, con el objetivo de desgajar los tejidos del maguey y exponerlo a una mayor acción del ambiente.
3. El maguey molido, o pulpa, se deposita en tinajas de madera y se le agrega agua, fermentándose en sus propias levaduras en un proceso que va de tres a cinco días, según la temperatura del ambiente. Durante la fermentación, las levaduras se alimentan del azúcar que contiene del maguey produciendo alcoholes, sustancias volátiles diversas, bióxido de carbono y sedimentos residuales.
4. El producto ya fermentado, que incluye el bagazo y el jugo, es destilado en el alambique tradicional de cobre a fuego directo, empleando leña como combustible. El resultado de la primera destilación se redestila para obtener lo que se conoce como mezcal bronco con un grado alcohólico aproximado de 48 ALC/VOL. La capacidad

¹¹ De Barrios, Virginia. A Guide to tequila, Mezcal and Pulque. Editorial. Minutiae Mexicana S.A. México 1991. Pagina. 19



usual de la olla de cobre del alambique es de doscientos litros aproximadamente, lo cual es importante por la calidad del destilado que se obtiene. no deja de llamar la atención que la destilación sea similar a la del cognac.

2.3.6.) Proceso de elaboración.





2.3.7.) Los magueyeros

El maguey es la materia prima más cara que existe para elaborar una bebida espirituosa. A diferencia de otros cultivos, tiene un prolongado periodo de maduración que va de siete a nueve años, según la especie y la zona en que se desarrolla, antes de estar en condiciones de ser aprovechado. Una vez cosechada la planta, se tiene que sembrar una nueva y esperar un lapso igual de crecimiento y maduración.

Los campesinos del maguey son por lo general personas que trabajan terrenos de temporal con fuertes pendientes, con escasez de agua y donde es difícil que prospere otro cultivo por la excesiva fragmentación de la tierra, los cultivos se encuentran dispersos por lo que no es frecuente encontrar grandes superficies con este cultivo como si ocurre en Jalisco, en Tequila o en Hidalgo con el pulque.

El promedio de superficie que cultiva un magueyero es de 1.2 hectáreas estimándose una superficie total en el Estado de 6,000 hectáreas y 5,000 productores de maguey.

2.3.8.) Los palenqueros

La destilación del mezcal es eminentemente artesanal, rústica y de tipo familiar. Pequeñas fábricas llamadas palenques o destilerías, están ubicadas al lado de las viviendas de los indígenas zapotecos quienes se dedican principalmente a esta actividad.

En el proceso de la destilación la sabiduría campesina aprovecha íntegramente el maguey, ya que no sólo obtiene mezcal, pues sus deshechos se ocupan como combustible, o de abono para los terrenos. El maguey es también usado para hacer tortillas y dulces,



de las hojas se extraen fibras o sirven como techo para las casas, respetando así el delicado equilibrio con el medio natural.

2.3.9.) Los envasadores

El mezcal se comercializa de dos maneras: a granel y con marca registrada. En el primer caso se expende en el interior del estado y en estados vecinos, dificultando llevar un adecuado control de calidad en estas condiciones además de que facilita su sustitución con aguardiente de mala calidad. En la venta a granel se manejan en algunos casos mezcales de baja Calidad o falsificaciones, que resultan muy agresivos para el gusto contribuyendo a generar una mala imagen del producto.

Existen quince empresas que envasan mezcal en Oaxaca, envasado de origen que representa una quinta parte de la producción anual, mientras ocho empresas fuera de Oaxaca envasan un 42%. Según datos de 1997, el resto de la producción se comercializó a granel en el interior del estado.

Las plantas envasadoras presentan características diversas, desde el envasado manual hasta las semiautomáticas, con estrictas normas de seguridad e higiene en el proceso. Una aportación fundamental de las envasadoras es la homogeneización y el estabilizado que realizan, eliminando así diferencias de graduación alcohólica y de pureza presentes en la venta a granel, lo que permite equiparar la calidad del mezcal con la de cualquier otra bebida envasada ya sea nacional o internacional.



2.4.) LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN

El 9 de marzo de 1996 se otorgó al mezcal el Registro internacional de la denominación de origen, avalado por Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, con sede en Ginebra, Suiza. Con este hecho, el mezcal Oaxaqueño se ha ganado su reconocimiento mundial y la protección comercial con que cuentan las bebidas como el cognac, el champagne y el whisky, como una bebida de calidad y prestigio, que lo coloca como un producto atractivo para el mercado, y con un importante perspectiva de desarrollo comercial¹²

2.5.) EL AUGE DEL MEZCAL

El mezcal de Oaxaca, está haciendo mejor papel en el extranjero que en su propia tierra. En los últimos tres años la producción aumentó 151% (7.2 millones de litros en 1997) y las exportaciones 415 %: Sólo en Oaxaca hay 7,000 hectáreas de cultivos y 227 fábricas o palenques,

Con respecto al mercado interno la crisis económica ha incidido de manera indirecta en la empresa, por que la oferta creció sustancialmente, pero los clientes no han aumentado su demanda debido a la reducción del poder económico. Por otro lado la lenta dinámica en los mercados internos se ha compensado con el crecimiento de las exportaciones, sobre todo a Taiwan y otros países de Asia y Oriente, donde las botellas no llevan el tradicional gusano sino cuatro o cinco gusanos debido a que en esas latitudes le atribuyen poderes afrodisíacos.

¹² "Norma Oficial Mexicana", en el Diario Oficial de la Federación. 12 de Junio de 1997. México D.F.



También en esta industria hay productos que no cumplen con las normas establecidas por el Consejo regulador de la calidad del mezcal ya que hay productores que han venido comercializando productos que no son mezcal cien por ciento de agave, y al abaratare propician que la imagen del producto se desprestige y se ubique más bien en los estratos sociales más bajos. Aún así, los mezcaleros de Oaxaca y otros estados de la República tienen la esperanza de repetir algo similar al "boom tequilero" y apuestan por dignificar al producto a través de una mercadotecnia profesional y mayor presencia en centros de consumo.¹³

2.5.1.) El mezcal, de bar en bar por el mundo

Primero fue su surgimiento hace algunos años cuando estaba a punto de desaparecer la industria; después su inmersión en el mercado extranjero, y el año pasado, la denominación de origen. En el futuro el mezcal se presentará en el exterior como lo fue en épocas prehispánicas: Una bebida delicada, tradicional y auténtica.

Las proyecciones hechas por Bancomext son que, de aquí al año 2000 la industria del mezcal quede completamente consolidada triplicando sus ventas actuales para llegar a \$25,000,000 de dólares anuales por concepto de exportaciones y aumente en tres veces el número de palenques pues actualmente se tienen sólo quinientos.

Con el firme propósito de alcanzar las metas señaladas, se han puesto en práctica una serie de estrategias que incluyen la adecuación de la industria y del producto para la exportación, la capacitación del empresario a fin de que sepa vender, y el conocimiento de los aspectos fiscales. Si bien tales estrategias se manejan en todos los países en los

¹³ Paullada Macías. "Expansión". Vol. XXIX. Pág. 48.



que se consume mezcal, los precios varían de acuerdo con los mercados y con las clases sociales a los que se destina la bebida mexicana. Así por ejemplo, en el mercado Asiático una botella de lujo puede llegar a costar \$270 dólares. En este momento, Corea, Hong Kong, Malasia, Taiwan y Tailandia representan el mercado más importante y por ello los productores oaxaqueños concentran las estrategias en esta zona. En México, donde existen actualmente alrededor de setenta marcas, los mezcales más baratos pueden costar entre \$30 y \$50 pesos. Las marcas de excelencia tales como: Los Danzantes, Benevá, Maya, Gusano Real, Casta Real tiene precios que oscilan entre \$300 y \$800 pesos por botella.

2.5.2.)El sueño del mezcal

Hace casi una década, el sueño de conquista de los productores oaxaqueños comenzó a materializarse a partir de la decisión de unificar sus esfuerzos. No obstante, fue después de varios intentos y de más de tres años de trabajos cuando con el apoyo de Bancomext, se inició la promoción y venta de mezcal en el extranjero.

Actualmente, la Asociación de Magueyeros de Oaxaca agrupan a veinticinco socios fabricantes de mezcal, quienes concentran gran parte de la producción formal del estado y ostentan algunas de las marcas más prestigiadas que se consumen en México y en el exterior.



2.5.3.) Proyecciones de crecimiento

PRODUCCIONES GLOBALES

(En millones de litros).

	<u>Mezcal</u>	<u>Tequila</u>
<u>1995</u>	<u>2.88</u>	<u>103.3</u>
<u>1996</u>	<u>5.88</u>	<u>133.3</u>
<u>1997</u>	<u>7.22</u>	<u>156.5</u>

EXPORTACIONES GLOBALES

(Volumen en millones de litros).

	<u>Mezcal</u>	<u>Tequila</u>
<u>1995</u>	<u>0.64</u>	<u>65.0</u>
<u>1996</u>	<u>1.85</u>	<u>73.4</u>
<u>1997</u>	<u>3.28</u>	<u>84.4</u>
<u>1998</u>	<u>4.00*</u>	<u>83.5**</u>

* Proyecciones de la CNIM, basada en los resultados del primer trimestre de 1998

** Proyección muestra, basada en el volumen exportado de 41.75 millones de litros durante el primer semestre de 1998¹⁴.

¹⁴ Fuente Cámara Nacional de la industria del mezcal y Cámara Nacional de la industria Tequilera.

CAPITULO TERCERO



XXXV/L "El danzante" 1918 José Rueda



3.) DEFINICION DEL SECTOR INDUSTRIAL

El mezcal se encuentra dentro del sector de vinos y licores en el subsector llamado destilados mexicanos cien por ciento de agave. En México el 3 de Febrero de 1998 en un estudio elaborado por el Patronato de Estudios Económicos y Sociales de la Industria Restaurantera se demostraron los resultados de que la bebida de más alto consumo en la Ciudad de México es el tequila, seguido del ron, whisky, cerveza, vino tinto, vodka y por último vino blanco, esto en lo referente a bebidas con grado alcohólico.

3.1.) ANALISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria nos permite identificar la forma en que los cambios del medio ambiente pueden influir tanto en las oportunidades como en las amenazas que la empresa tiene, ya sea por cambios en el mercado, en la industria, en los proveedores o en la competencia.

Así, las fuerzas externas del medio ambiente más importantes son:

- I. Factores económicas
 - a) Inflación/devaluación
 - b) Devaluación/Superávit
 - c) Tasas de interés
 - d) Política fiscal
 - e) Ingreso per capita
 - f) Gastos del consumidor

- II. Factores político - legales
 - a) Controles de precio



- b) Leyes ecológicas
- c) Incentivos fiscales
- d) Impuestos
- e) Políticas aduanales

III. Factores socio - culturales

- a) Demandas del consumidor
- b) Cambios en los estilos personales de vida
- c) Percepción del producto

IV. Factores tecnológicos

- a) Protección de patentes y marcas
- b) Avances tecnológicos
- c) Gasto total de la industria para investigación y desarrollo

V. Factores demográficos

- a) Crecimiento de la población
- b) Tasas de nacimiento y mortandad
- c) Distribución de la población

VI. Factores naturales

- a) Clima
- b) Zona geográfica



3.2.) INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

3.2.1.) El Grado De Competencia

El grado de competencia que existe en una industria, es muy importante, pues el conocerla llega a determinar el éxito o fracaso de una empresa, pues el nivel total de rentabilidad de una industria está influido significativamente por la naturaleza y el grado de competencia que existe entre las empresas que compiten en el sector industrial de que se trate. La rentabilidad tiende a ser más alta, en las industrias con poca competencia, que en industrias con intensiva competencia. Así mismo la rentabilidad tiende a ser más alta en industrias en las cuales la competencia está basada en innovaciones que en industrias en las que está basada en el precio.

3.2.2.) Concentración De Venta y Tamaño Relativo Del Competidor

Cuando las empresas que compiten en una misma industria tienen una participación del mercado semejante, la competencia es mayor y por consiguiente la rentabilidad es menor que cuando existe una gran diferencia entre los competidores en cuanto a su tamaño y por consiguiente a su participación en el mercado. Influye más el tamaño relativo de los competidores en el grado de competencia que la concentración que exista de venta.

3.2.3.) Tamaño y Crecimiento De La Industria

Es muy importante para poder determinar el grado de competencia del sector conocer antes el tamaño y crecimiento de la industria que son base de una buena planeación estratégica.



3.2.4.) Incrementos Importantes De La Capacidad Instalada

Cuando las economías de escala impactan de tal manera en las empresas que compiten en la industria que la capacidad debe ser aumentada debido a grandes incrementos, éstas adiciones de capacidad pueden alterar el equilibrio de la oferta y la demanda del sector industrial. Por otro lado hay que tener muy en cuenta los costos fijos elevados o de almacenamiento ya que suele conducir a las empresas a una escala de precios descendentes cuando se tiene capacidad en exceso para asegurar las ventas, lo cual impacta directamente a las utilidades. Lo importante es tomar en cuenta la proporción de los costos fijos en relación con el valor agregado del producto y no con relación a los costos totales. Las empresas cuyas compras por concepto de insumos representan una parte importante del costo (bajo valor agregado) pueden sentir presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio.

3.2.5.) Falta De Diferenciación

Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, dándose como consecuencia una intensa competencia en estos dos elementos principalmente.

3.2.6.) Barreras De Salida

No sólo es importante evaluar las dificultades existentes para entrar a un sector industrial, sino que también se deben de tener en cuenta las dificultades que se podrían presentar para salir de ella, como sería el caso de aquellas empresas que requieren cambiar de giro o liquidar.



3.3.) EVOLUCION DEL SECTOR

3.3.1) Evolución Del Producto / Mercado

Se pueden identificar cinco diferentes etapas de evolución del producto/mercado que impactan de manera definitiva el proceso de planeación estratégica:

- Desarrollo del mercado
- Crecimiento
- Maduración
- Saturación
- Decline

Es importante para fines estratégicos saber en que etapa de evolución se encuentra nuestro sector/producto para determinar de manera real cuáles son las oportunidades y las amenazas del sector en que nos encontremos que junto con los factores claves del éxito, nuestra planeación estratégica tenga una base firme para soportar de manera efectiva los cambios que puede ir manifestando el sector, como pueden ser los cambios tecnológicos o de diseño de producto.

3.3.2.)Tamaño y Tasa De Crecimiento Del Mercado

Es importante conocer el tipo, cantidad y tasa de crecimiento de competidores, para determinar como se encuentra la rivalidad del sector, y contar con una visión más acertada, con menos incertidumbre de cómo se comportará el mercado en el futuro.



Necesidades Del Consumidor

Peter Drucker con respecto a este punto afirmó "Los clientes definen al negocio". Un negocio no es definido por el nombre de la compañía, capital o antigüedad. Este es definido por las necesidades de los clientes cuando compran un artículo o servicio.

Es sumamente importante para cualquier organización preguntarse que es lo que el cliente quiere o necesita, ya que siempre éste va a adquirir aquello que le satisfaga una necesidad ya sea física o psicológica. Conocer esto nos va a permitir atender tanto al mercado actual como el desarrollo de nuevos mercados.

Segmentación El Mercado

Consiste en diferenciar a los consumidores con necesidades económicas, físicas y psicológicas que provocan que éstos demanden productos particulares.

Análisis De La Empresa

Los autores Hofer y Shendel clasifican los recursos de las organizaciones en cinco tipos, los cuales son los siguientes:

FINANCIEROS

- Capital contable
- Pasivo
- Flujo de efectivo
- Utilidades

FISICOS



-
- Edificio, fábrica, etc.
 - Inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado
 - Equipo de oficina y de producción

HUMANOS

- El personal

ORGANIZACIONALES

- Sistemas de investigación y desarrollo de nuevos productos
- Sistemas de control
- Sistemas de evaluación de los empleados
- Sistemas financieros y contables

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Productividad
- Calidad del producto
- Costos bajos

De esta generalidad de recursos con que cuentan las organizaciones, se desprenden una serie de fuerzas y debilidades que las empresas tienen en muy diferente grado dependiendo de todas aquellas situaciones internas y externas que las rodean. El análisis de los recursos con los que cada organización cuenta le permite tener una posición frente a la competencia en el sector en que se encuentre.

Las cinco grandes fuerzas competitivas que maneja Michael Porter nos proporcionan un contexto en el cual compiten todas las empresas del sector



industrial. Sin embargo también debemos explicar el porqué siempre algunas empresas no son más lucrativas que otras y cómo se relaciona esto con los recursos que cada una tiene, es decir, con sus posiciones estratégicas frente a la competencia.

Para establecer las diferentes posiciones estratégicas de una organización Porter clasifica a las empresas dentro de grupos estratégicos distintos dependiendo de sus dimensiones estratégicas.

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un Sector Industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Es muy importante no confundir el concepto de grupo estratégico que se pudiera conceptualizar erróneamente con los segmentos de mercado o las estrategias de segmentación. Los grupos estratégicos implican un concepto más amplio que una clasificación, ya que intervienen una serie de complejas variables como pueden ser procesos de comercialización, fabricación, logística o integración vertical dentro del sector industrial. Los diferentes grupos estratégicos al inicio de su formación, cuentan con fuerzas y debilidades un poco complejas de determinar que conforme se va consolidando el grupo presentan características estratégicas más generales, tales como reacción de manera semejante ante los cambios del medio ambiente externo y la rivalidad de los competidores.

El establecimiento de un grupo estratégico nos permite contar con un marco de referencia a la hora de diferenciar a cada empresa por separado y a un sector industrial en su conjunto. Para esto necesitamos tomar en cuenta las dimensiones estratégicas:



-
- Grado de especialización, en términos de amplitud de línea, segmentos objetivos y mercados geográficos atendidos.
 - Grado de identificación de la marca, más que la competencia basada en el precio u otras variables.
 - Selección del canal de distribución
 - Calidad del producto en términos de materias primas, especificaciones
 - Liderazgo tecnológico
 - Grado de integración vertical
 - Grado de servicio, en términos de servicios auxiliares que se proporcione con la línea de productos.
 - Política de precios en el mercado
 - Grado de apalancamiento financiero
 - Relación con gobiernos nacional o extranjero.

El análisis estructural de un sector industrial se vuelve más complejo entre más grupos estratégicos se encuentren en un sector determinado debido a que en el caso que sólo existiese un solo grupo estratégico en un sector industrial el grado de rentabilidad sostenible para las empresas de este grupo serían muy semejantes, en donde el factor más importante sería la habilidad innovadora de cada una de éstas para llevar a cabo una estrategia competitiva. El análisis del sector se vuelve más complejo cuando existen varios grupos estratégicos debido a que el grado de rentabilidad de cada uno suele ser diferente ya que las cinco fuerzas competitivas impactan de manera distinta a cada uno de los grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son impactados de manera diferente por las barreras de movilidad (ingreso y salida), como pueden ser diferencias en el grado de economías de



escala que cada uno tenga, acceso a los canales de distribución, montos de capital requerido, costos cambiantes, política gubernamental. Cada nuevo integrante del sector industrial será afectado en la misma medida por las barreras de movilidad que existan en el grupo estratégico en donde va a entrar.

Los grupos estratégicos son también influenciados de manera distinta por el poder de negociación de los proveedores o compradores que existan en el sector, ya que sus estrategias en relación con ellos pueden presentar diversos grados de vulnerabilidad y niveles de negociación.

Los grupos estratégicos también pueden presentar distintos grados de vulnerabilidad con relación a la competencia de los productos sustitutos si cuentan con productos distintos dentro de la línea de productos, si cuentan con diferentes niveles de tecnología o calidad.

La rivalidad entre las empresas por calidad, servicio, publicidad, precio y otros factores como la última de las fuerzas competitivas, influye de manera definitiva en la lucha de los grupos estratégicos dentro del sector industrial respectivo por la búsqueda de clientes objetivos. Porter en su libro *Estrategia Competitiva* nos explica que existen cuatro factores que determinan la rivalidad de las organizaciones dentro de un sector industrial:

- La interdependencia del mercado objetivo de un sector industrial entre los grupos estratégicos, es decir, que entre más grande sea la relación de dependencia del mercado objetivo entre los grupos de un sector industrial, mayor será la rivalidad entre ellos.



- La diferenciación del producto que exista entre los grupos estratégicos dentro del sector, ya que si estrategias diferentes de los grupos conducen a diversas preferencias de marca por parte de los compradores, por lo tanto la rivalidad del sector industrial tenderá a ser menor.
- Cuanto más numerosos y más similares sean las participaciones del mercado de los distintos grupos estratégicos del sector industrial, mayor será la rivalidad competitiva de dichos grupos por el mercado objetivo.
- Mientras mayor sea el grado o nivel de divergencia estratégica de los diferentes grupos estratégicos dentro de un sector, mayor será la rivalidad entre éstos, debido a que la empresa que busca formas competitivas diferentes, tiende a conceptualizar ideas completamente distintas respecto a sus competidores y a la forma de competir, y esto tiende a aumentar la rivalidad existente entre ellos.

La rivalidad existente entre los grupos estratégicos la podemos entender con la gráfica en donde el eje de las X nos muestra el segmento del cliente objetivo que nos muestra el grado de independencia que puede tener un grupo estratégico en el mercado objetivo. El eje de las Y nos muestra la dimensión clave de la estrategia en el sector industrial, para darnos cuenta cual es el grado de semejanza de las estrategias empleadas por cada grupo estratégico. Las letras se refieren a cada grupo estratégico, su tamaño será en relación con la participación de mercado que tenga en el sector, y la forma de cada grupo nos dirá la configuración estratégica general que éste tenga dentro del sector.



3.4.) FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .

Para Porter existen cinco fuerzas competitivas:

1. Amenaza de Ingreso.
2. Amenaza de sustitución.
3. Competidores existentes.
4. Poder negociador de los proveedores.
5. Poder negociador con los compradores.

Refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial que va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos los competidores para las empresas de un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas competitivas juntas determinan la intensidad de la competencia rentable y la de un sector industrial, y la fuerza o las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación, no de la estrategia.

3.4.1) Amenaza De Ingreso.

La formulación de nuevas empresas dentro del sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar a otros sectores y mercados comúnmente utilizan sus recursos generando inestabilidad.



La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de ingresos que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Existen seis factores principales que actúan como barreras de ingreso:

- **Economías de escala.** - Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.
- **Diferenciación del producto.** - La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero dentro del sector industrial.
- **Requisitos de capital (intensidad de capital).** - La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para la publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
- **Costos cambiantes.** - Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto.
- **Acceso a canales de distribución.** - Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto al grado en



que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe de persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las unidades.

- Política gubernamental.- Otro aspecto importante es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso de industrias como controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas (como terrenos carboníferos o lugares de recreo en los cuales se construyan áreas para esquiar). Los sectores industriales reglamentados como los de transporte urbano, ferrocarriles, licores y la expedición al menudeo son algunos ejemplos.

3.4.2.) Presión De Productos Sustitutos.

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran a su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

3.4.3.) Competidores Existentes

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o



de la garantía. La rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento: es decir las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

3.4.4.) Poder De Negociación De Los Proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Por ejemplo elevando sus precios las empresas de productos químicos han contribuido a la erosión a los beneficios en los contratos de los envasadores de aerosol, por que los envasadores enfrentan la intensa competencia de automanufactura de sus clientes, limitando así la posibilidad de elevar sus precios.

3.4.5.) Poder Negociador De Los Compradores.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de presión, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias



características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

3.5.) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Se describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja su circunstancia particular. Sin embargo a un nivel amplio podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial¹⁵.

3.5.1.) Tres estrategias genéricas

Al enfrentar a las cinco fuerzas competitivas hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que

¹⁵ Michel E. Portes "estrategia competitiva" México, Editorial. CECSA. Pagina 55 - 67



todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

3.5.2.) Liderazgo Total En Costos.

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial en un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia de rígidos controles de costo y de gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. El bajo costo con relación con los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, y a pesar de la presencia de una intensa competencia. El costo bajo proporciona defensas en contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de los costos de los insumos.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en el cual las bases históricas de la competencia han sido otras y los



competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

3.5.3.) Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, (Fieldcrest a la cabeza de la lista en toallas y blancos; Mercedes Benz en automóviles), en tecnología (Hyster en montacargas; Coleman en equipos para acampar); en servicio al cliente (Crown Cork and Seal en envases metálicos). Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos sino más bien estos no deben ser el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada diferenciación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la diferenciación del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedosos del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente.



3.5.4.) Enfoque o Alta Segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento o línea de producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está constituida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

DIFERENCIA ENTRE LAS TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente.	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
	Solo en segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	



* Fuente Estrategia competitiva Michael Porter

La empresa que logra un alta segmentación también está en condición de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de bajo costo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

3.6.) OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las tres estrategias genéricas difieren en otras dimensiones distintas. El éxito de su implantación requiere de diferentes recursos y habilidades. Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Algunas de las implicaciones más comunes de las estrategias genéricas en estas áreas son:

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo total en costos	<ul style="list-style-type: none">- Inversión constante de capital y acceso al capital- Habilidad en la ingeniería de proceso.- Supervisión intensa de la mano de obra.- Productos diseñados para facilitar su fabricación	<ul style="list-style-type: none">- Rígido control de costos- Reportes de control frecuentes y detallados.- Organización y responsabilidades estructurales.- Incentivos basados en alcanzar objetivos



	- Sistemas de distribución de bajo costo.	estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	- Fuerte habilidad en comercialización - Ingeniería de producto - Instinto creativo - Fuerte capacidad en la investigación básica - Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. - Fuerte cooperación de los canales de distribución	- Fuerte coordinación entre las áreas de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización - Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas - Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces.
Enfoque	- Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	- Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

3.7.) POSICIONAMIENTO A LA MITAD

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Una empresa posicionada en la mitad en situación estratégica en extremo mala. Esta empresa carece de participación en el mercado, inversión de capital y resuelve jugar el juego del costo bajo, de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de ese costo, o bien, del enfoque para lograr la diferenciación o una posición de costo más bajo en una esfera más limitada.



La empresa posicionada a la mitad tiene casi garantizados beneficios bajos. O bien, pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. La empresa posicionada a la mitad también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación. La empresa posicionada en la mitad debe tomar una decisión estratégica fundamental. O debe dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos lo que por lo general implica inversiones agresivas para modernizarse y quizá la necesidad de comprar participación en el mercado, o se debe orientar hacia un objetivo particular (enfoque) o lograr algo único (diferenciación).

3.8.) RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero, fallar en lograr o mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución de un sector industrial.

3.8.1) Riesgo Del Liderazgo En Costos

El liderazgo en costos es vulnerable a los mismos riesgos, de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso. Algunos de estos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.



3.8.2.) Riesgos De La Diferenciación

La diferenciación tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

3.8.3.) Riesgos Del Enfoque o Alta Segmentación

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores y la empresa enfocada, se amplía para eliminar las ventajas en costo de servir a un objeto limitado o para compensar la diferenciación lograda por el enfoque:
- Los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y ponen fuera de foco al enfocador.
- La diferencia en los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en general se estrecha.

CAPITULO CUARTO



XXXV/L "El danzante" 1918 /oel Rodríguez



Mezcal de Oaxaca "EL MEZCALITO"

4.) Antecedentes de la empresa

En 1996 un grupo de empresarios Mexicanos con un gusto por los productos de origen comienzan una investigación sobre los destilados, así encontraron primero el tequila y como antecesor de este el mezcal, ya que el tequila es un mezcal pero de otra región, es otra expresión de la tierra Mexicana.

El mezcal es a México lo que el coñac a Francia, con la diferencia de que el mezcal está hecho con una planta sagrada considerada así por nuestras culturas prehispánicas y por consiguiente considerada de este mismo modo por este grupo de personas.

Posteriormente en Agosto de 1997, se unen para crear una marca de mezcal en la que se busca un producto con una alta sofisticación tanto en las instalaciones como en el proceso, esto es:

En las instalaciones.- Se busca dejar el palenque (planta) con las características de hace 200 años, aunque empleando la tecnología de hoy día en lo referente a logística, distribución física, materiales, alambiques, tinas de fermentación, etc.

En el proceso: Se busca darle una gran sofisticación en el proceso de producción con materias primas de primera calidad y alta sofisticación en el proceso de añejamiento, reposando así el mezcal en barricas nuevas de roble francés, creando de tal modo un producto redondo.



4.1.) Mezcal "El Mezcalito"

La diferencia radica principalmente en el proceso de elaboración del mezcal, ya que es un mezcal de autor, lo que significa que es una misma persona, una misma destilería y un solo proceso, el de la elaboración del mezcal "El mezcalito". De tal forma que no hay una mezcla de mezcales de varias destilerías, ni diversas manos en los procesos.

4.1.1.) La mezcalera

• Adquisición del palenque	\$ 50,000.00
• Formación de la compañía	\$ 26,650.00
• Trámites	\$ 7,000.00
• Remodelación de la planta	\$ 600,000.00
TOTAL MEZCALERA	\$ 683,650.00

4.1.2.) El equipo de la planta

• 5 Tanques de 800.00 lts.	\$ 70,000.00
• 1 Bomba	\$ 15,000.00
• Equipos varios	\$ 25,000.00
• 2 Tinajas de fermentación de 1,500 lts.	\$ 30,000.00
• 2 Alambiques	\$ 70,000.00
• 1 Molino de piedra	\$ 10,000.00
• 1 Embotelladora	\$ 15,000.00
• Mesas de trabajo	\$ 15,000.00
TOTAL EQUIPO	\$ 165,000.00



4.1.3.) Botella de Vidrio de 750.00 Mlts.

• Diseño de la botella	\$ 49,000.00
• Moldes para la botella	\$ 135,000.00
• Tapón	\$ 31,500.00
• Mecanismo	\$ 6,000.00
TOTAL BOTELLA	\$ 221,500.00

4.1.4.) Mezcal (42 - 45°)

• 10,000.00 litros	\$ 130,000.00
• Barricas	\$ 51,000.00
• Transporte	\$ 20,000.00
• Embotellado	\$ 10,400.00
• Merma embotellado 2 %.	\$ 208.00
• Empaque plástico	\$ 20,000.00
• Etiquetas	\$ 35,000.00
• Banda de seguridad	\$ 1,000.00
COSTO DEL MEZCAL	\$ 267,608.00

4.1.5.) Empaque de cartón

• Caja individual	\$ 40,000.00
• Caja de seis piezas	\$ 8,500.00
TOTAL EMPAQUE	\$ 38,500.00



4.2.) Costos de producción

Costos Producción		
	Minero	Reposado
Liquido 750 ml.		
Liquido	\$ 16.00	\$ 16.00
Barrica	\$ -	\$ 5.10
Total Liquido	\$ 16.00	\$ 21.10
Botella 750 ml.		
Botella	\$ 4.90	\$ 4.90
Tapón	\$ 3.00	\$ 3.00
Mecanismo	\$ 6.00	\$ 6.00
Empaque Sanitario	\$ 1.50	\$ 1.50
Banda de seguridad	\$ 0.20	\$ 0.20
Embotellado	\$ 1.40	\$ 1.40
Merma Embotellado 2%	\$ 0.03	\$ 0.03
Total Botella	\$ 17.03	\$ 17.03
Empaque		
Etiquetas	\$ 3.00	\$ 3.00
Caja Individual	\$ 6.00	\$ 6.00
Caja recolectora 6 piezas	\$ 3.00	\$ 3.00
Otros	\$ 3.50	\$ 3.50
Total Empaque	\$ 15.50	\$ 15.50
TOTAL	\$ 48.53	\$ 53.63

4.3.) Precios de venta por botella de Mezcal

Precio de Venta "Mezcal Minero".

(Costo + 10% Gastos Administrativos) + 200% Margen de Utilidad

$$(48.53 + 4.853) + 106.766 = 160.149$$

Precio de Venta "Mezcal Reposado".

(Costo + 10% Gastos Administrativos) + 250% Margen de Utilidad

$$(48.53 + 4.853) + 133.457 = 186.840$$



4.4.) Precio de venta distribuidor (22.5% de descuento).

	Minero	Reposado
Precio de Venta	\$ 180.15	\$ 188.84
Descuento 22.5%	\$ 36.03	\$ 42.04
Sub Sub Total	\$ 124.12	\$ 144.80
IEPS	\$ 96.09	\$ 112.10
Sub Total	\$ 220.20	\$ 256.91
IVA	\$ 33.03	\$ 38.54
Total	\$ 253.24	\$ 295.44

4.5.) Precios de venta por botella de Mezcal al consumidor final.

	Minero	Reposado
Precio de Venta	\$ 180.15	\$ 188.84
IEPS	\$ 96.09	\$ 112.10
Sub Total	\$ 256.24	\$ 298.94
IVA	\$ 38.44	\$ 44.84
Total	\$ 294.67	\$ 343.79

4.5.1.) Política de precios.

La política de precios del "Mezcalito" es poder brindar el mismo precio al consumidor final a través de sus diferentes canales de distribución ofreciendo un margen realmente alto para el distribuidor 22.5%.

También la empresa cuenta con la posibilidad de poder poner el producto en cualquier lugar dentro de la república así como también en cualquier punto fronterizo salvo la condición (F:O:B), facilitando así la importación.



4.6.) Análisis de fuerzas de la empresa con las de la competencia.

- Producción de Autor.
- Producción 100 % artesanal.
- Agave de 12 años.
- Alta sofisticación en el añejamiento.

4.7.) Análisis de debilidades de la empresa con las de la competencia.

- Distribución.
- Conocimiento del producto.
- Falta de mercado.

4.8.) Ventaja competitiva sostenible de la empresa.

La ventaja de la empresa radica en que el mezcal "El mezcalito" es un producto 100% artesanal combinado con una alta sofisticación, dando como resultado final una bebida de origen con un gran cuidado en su elaboración. Esto lo convierte en un excelente producto que es lo que demanda hoy por hoy el cliente, y que es origen y sofisticación

4.9.) Líneas de productos.

- Mezcal minero.- Botella de 750 ml. De mezcal blanco, que va directamente del alambique a la botella.
- Mezcal reposado.- Botella de 750 ml. De mezcal reposado, que va del alambique a la barrica y después de seis meses de reposo se embotella.



4.9.1.) Amplitud de líneas de productos.

En la industria mezcalera encontramos que la mayoría de las empresas pertenecientes producen mezcal minero (Blanco), reposado, añejo, con gusano, de pechuga, tobala y licores de mezcal casi todos en su mayoría 100% de agave espadín entre 38 y 42 grados de alcohol. Cabe mencionar que algunos grupos cuentan ya con mezcal reposado. El mezcalito cuenta con dos variedades Minero a 38 grados de alcohol y Reposado a 40 grados de alcohol. Además cuenta con una alta sofisticación en el añejamiento ya que el mezcal se reposa en barricas nuevas de los bosques de Alie y Never en Francia mismas en las que se reposa el cognac, obteniendo sabores redondos y afrutados.

4.10.) Concentración de clientes y mercados.

Se trata de bienes de consumo, ya que son usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales, son bienes no duraderos, ya que se consumen en el momento. Se encuentra dirigido a clientes que gustan de bebidas fuertes de una gran calidad, ya sea como aperitivos o como digestivos. El mercado son centros de consumo como restaurantes, en especial de comida Mexicana e internacional.

4.11.) Canales de distribución.

Existen diferentes formas de hacer llegar el producto del productor al consumidor final:

1. En forma directa hasta el consumidor final.
2. A través de agentes.
3. De agentes a minoristas.



4.12.) Marcas en el mercado

Las marcas en el mercado de mezcales mineros (blancos) son las siguientes:

**MARCAS DE MEZCAL
(COMPETENCIA).**

Marca	Precio	IEPS	Sub -Total	IVA	TOTAL
Encantado Reposado	\$ 145.00	\$ 87.00	\$ 232.00	\$ 34.80	\$ 266.80
Jaral de Bemio Blanco	\$ 95.00	\$ 57.00	\$ 152.00	\$ 22.80	\$ 174.80
El Mezcalito Minero	\$ 160.00	\$ 96.00	\$ 256.00	\$ 38.40	\$ 294.40
El Mezcalito Reposado	\$ 188.00	\$ 111.60	\$ 297.60	\$ 44.64	\$ 342.24
Maya Añejo	\$ 410.00	\$ 246.00	\$ 656.00	\$ 98.40	\$ 754.40
Mezcal Ameyali Blanco	\$ 152.00	\$ 91.20	\$ 243.20	\$ 36.48	\$ 279.68
Mezcal Ameyali Reposado	\$ 162.00	\$ 97.20	\$ 259.20	\$ 38.88	\$ 298.08
Mezcal Encantado	\$ 153.00	\$ 91.80	\$ 244.80	\$ 36.72	\$ 281.52
Mezcal Ultamarine	\$ 136.00	\$ 81.60	\$ 217.60	\$ 32.64	\$ 250.24

4.13.) Situación Internacional

A nivel mundial la bebida alcohólica más consumida es el Whisky, con un 25% del mercado, ron y vodka un 20% en promedio cada una, el brandy tiene un 15% y por último los aguardientes como el tequila tienen una participación actual del 6% del mercado mundial de bebidas alcohólicas. Aunque este a partir del 1983 y hasta 1994 ha aumentado en un 66% (Cámara Nacional de la Industria Tequilera).



4.14.) Productos Sustitutos

Dentro de este rubro de destilados de agave encontramos como productos sustitutos:

- Tequila
- Aguardiente

Estos productos pueden ser productos sustitutos directos del mezcal, ya que cuentan con características similares en su sabor y elaboración, y en esta situación la industria mezcalera se encuentra en una difícil situación debido a que en su mayoría los productores no tienen la capacidad instalada ni la infraestructura para cubrir la demanda ante productos sustitutos que podrían ser más baratos e incluso con mayor presencia de mercado.

Cabe señalar que en la actualidad uno de los mayores problemas que acosan a la industria es la presión de la Secretaría de Hacienda SHCP en la tributación de impuestos altamente gravosos como el IEPS (Impuesto Especial sobre Productos y Servicios 60%), así como el costo de marbetes de 14 centavos cada uno y por último el IVA de 15%.

Como sustitutos indirectos podemos tomar en cuenta todos aquellos destilados como son el ron, el brandy, la grapa, el vodka, el whisky y todas aquellas bebidas alcohólicas con una graduación superior a los 18 grados de alcohol.



4.15.) Factores que estimulan o inhiben la sustitución

4.15.1.) Factores que estimulan la sustitución

- El desconocimiento del origen y proceso del producto (creer que la bebida carece de sofisticación)
- El precio
- La distribución

4.15.2.) Factores que inhiben la sustitución

- El proceso artesanal
- El origen de la bebida
- La calidad del producto

4.16.) Principales mercados

Dentro de la industria mezcalera encontramos el mercado informal que es en el que se vende el producto a granel que carece de un envase y marca propia y este se puede encontrar en diversas regiones del país como son Oaxaca, Guerrero y Durango. Así mismo dentro del comercio formal lo encontramos en el mercado privado nacional que se forma principalmente por tiendas departamentales como Comercial Mexicana, Gigante, Aurrera, Sumesa, Superama, Hipermercados como Costco, Sams y Wal-mart, distribuidoras de vinos y licores como La Europea, Charcuterías, La Madrileña y El Celler así como en restaurantes, bares, cantinas y centros nocturnos.

4.17.) Mercado Internacional

En la actualidad el mezcal se sirve como aperitivo en Francia, China, Taiwan y en Asia, donde está tomando dimensiones insospechadas, En gran medida el mezcal está siendo arrastrado por la fama del tequila que vive los años de su historia comercial y



cuyas cifras y exportaciones, según cifras del Oficial Banco Nacional de Comercio Exterior subieron en el último año un 150% para sumar más de 102 millones de dólares en el año pasado.

En Ciudades como Taiwan han optado por agregarle frutas al mezcal, lo han servido con ginseng y en Israel añaden picante con ají

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria del Mezcal el valor de las exportaciones se ha disparado un 800% entre 1994 Y 1998 para alcanzar los 11.5 millones de Dólares.

4.18.) Factores clave de éxito.

Dentro de los factores claves de éxito podemos destacar:

- Lograr un producto de origen con alta tecnología en control de la calidad y las materias primas.
- Un producto de producción artesanal, no sacrificar volumen por calidad.
- Optimización de la capacidad instalada y aprovechamiento de la distribución de la planta.
- Crear la mayor sofisticación en el añejamiento del producto.

4.19.) Grupos estratégicos.

En la industria mezcalera encontramos tres grupos estratégicos a partir del análisis de las estrategias y de las dimensiones genéricas:



- El primer grupo estratégico está formado con grandes empresas con una amplia línea de productos así como un alto grado de automatización, tal es el caso de la empresa gusano rojo que llega a crear economías de escala debido a sus altos volúmenes de producción y su alta capacidad instalada. Dichas empresas cuentan con niveles completos de integración desde la obtención de materia primas hasta contar con su propia red de distribución. Las empresas de este grupo estratégico cuentan con un grado importante de la marca, pero esta la han logrado más por la tradición y por el tiempo que llevan en la industria.
- El segundo grupo estratégico son empresas familiares que cuentan con niveles de integración hacia atrás ya que abarcan desde el cultivo hasta la producción del producto. Cuentan con grandes volúmenes de producción que en su mayoría son destinados a la venta a granel o a la maquila para alguna marca.
- El tercer grupo estratégico está formado por empresas medianas nacionales que producen, embotellan y comercializan su producto para competir e introducirlo a nivel nacional. Así y como empiezan a tener presencia en el mercado extranjero cuentan con bajos niveles de capacidad instalada, cuentan con altos estándares de calidad y con un gran cuidado en todos sus procesos. Sus canales de distribución son muy directos ya que casi todas sus ventas son al detallista.

4.20.) Canales de distribución.

"El Mezcalito" trata de captar las tiendas de alto poder adquisitivo como lo son tiendas gourmet, Liverpool, Palacio de Hierro, así como una venta directa a restaurantes, hoteles, ventas por catálogo utilizando bases de datos de American Express y tiendas de artesanías mexicanas.



4.21.) Servicios de publicidad y promoción.

Se busca poder promocionar y publicitar el producto de manera directa con los responsables del establecimiento así como con los gerentes de alimentos y bebidas de restaurantes y hoteles. Se apoya de igual manera con publicidad escrita en español, inglés y francés, en esta se describe la historia del producto, fotografías del proceso y sus características.

En restaurantes se promociona el producto mediante el regalo de playeras, gorras, pins y plumas que sirvan de soporte para recordar el producto al mesero que es a fin de cuentas quien lo ofrece al cliente potencial.

4.22.) INVERSIÓN Y FACTIBILIDAD FINANCIERA.

Inversión y reinversión en planta.

Descripción	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004
Planta y trámites	\$ 1,283,500	\$ 780,000	\$ 1,014,000	\$ -	\$ -
Eq. Destilación y embotellado	\$ 165,000				
Botella de vidrio	\$ 221,500				
Empaque	\$ 38,500				
Equipo de transporte	\$ 175,000	\$ 367,500			
Barcas	\$ 126,000	\$ 163,800	\$ 212,940	\$ 276,822	\$ -
TOTAL INVERSION	\$ 2,009,500	\$ 1,311,300	\$ 1,226,940	\$ 276,822	\$ -
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 109,732	\$ 97,833	\$ 709,633	\$ 2,355,892	\$ 3,549,215

VER ANEXO 1, 2.



4.22.1.) Tasa Interna de Retorno (TIR)

INVERSIÓN INICIAL	- \$ 2,009,500.00
UTILIDAD AÑO 1	\$ 109,732.18
UTILIDAD AÑO 2	\$ 97,833.34
UTILIDAD AÑO 3	\$ 709,632.98
UTILIDAD AÑO 4	\$ 2,355,892.48
UTILIDAD AÑO 5	\$ 3,549,215.40

TIR = 33.57 %

TIIP = 21.75 %

CEYES 28 DIAS = 25.42 %

INFLACIÓN = 14 %

VFN = 2,511,400.36

Este proyecto representa una gran oportunidad ya que refleja una Tasa interna de Retorno de 33.57 %, superior a los Cetes a 28 días que es una inversión de bajo riesgo y de alto rendimiento en el mercado, incluso superior a la Tasa Interbancaria Promedio, lo cual refleja que es una sana inversión y con una gran viabilidad real.

VER ANEXO 1, 2.

ANEXOS



XXXV/L "El danzante" 1918 Joel Rinaldi

PROYECCIÓN DE VENTAS DURANTE EL AÑO 2000.

	Enero-00	Febrero-00	Miércoles-00	Abril-00	Mayo-00	Junio-00	Julio-00	Agosto-00	Septiembre-00	Octubre-00	Noviembre-00	Diciembre-00
ENTRADAS												
VENTAS POR CAJA												
MINERO	\$ 86,480.46	\$ 90,804.48	\$ 98,344.71	\$ 100,111.94	\$ 105,117.94	\$ 110,373.42	\$ 118,892.09	\$ 121,486.69	\$ 127,771.03	\$ 134,189.98	\$ 140,867.56	\$ 147,910.93
REPOSADO	\$ 151,340.40	\$ 158,907.42	\$ 166,852.79	\$ 175,198.43	\$ 183,958.20	\$ 193,182.96	\$ 202,810.61	\$ 212,951.14	\$ 223,598.70	\$ 234,778.63	\$ 246,517.56	\$ 258,843.44
TOTAL ENTRADAS	\$ 237,820.86	\$ 249,711.90	\$ 265,197.50	\$ 275,310.37	\$ 289,076.14	\$ 303,556.38	\$ 318,702.70	\$ 334,437.83	\$ 351,369.72	\$ 368,958.21	\$ 387,385.12	\$ 406,754.38
Selidos												
Cestas Verterables	\$ 25,731.00	\$ 27,017.98	\$ 28,368.43	\$ 29,786.85	\$ 31,276.19	\$ 32,840.00	\$ 34,482.00	\$ 36,206.10	\$ 38,016.41	\$ 39,917.23	\$ 41,913.09	\$ 44,008.74
Líquido	\$ 22,987.80	\$ 24,137.19	\$ 25,344.09	\$ 26,611.28	\$ 27,941.81	\$ 29,338.91	\$ 30,805.88	\$ 32,346.14	\$ 33,963.45	\$ 35,661.62	\$ 37,444.70	\$ 39,316.94
Botella	\$ 20,928.00	\$ 21,971.25	\$ 23,049.81	\$ 24,223.30	\$ 25,434.47	\$ 26,708.19	\$ 28,041.90	\$ 29,443.98	\$ 30,918.76	\$ 32,461.64	\$ 34,084.62	\$ 35,798.89
Empaque	\$ 21,403.88	\$ 22,474.07	\$ 23,597.77	\$ 24,777.66	\$ 26,016.88	\$ 27,317.37	\$ 28,683.24	\$ 30,117.40	\$ 31,623.28	\$ 33,204.44	\$ 34,864.66	\$ 36,607.89
Comisiones 40% de la venta												
Cestas Semiverterables	\$ 14,259.25	\$ 14,982.71	\$ 15,731.85	\$ 16,518.44	\$ 17,344.36	\$ 18,211.88	\$ 19,122.16	\$ 20,078.27	\$ 21,082.18	\$ 22,136.29	\$ 23,243.11	\$ 24,405.26
Publicidad	\$ 11,891.04	\$ 12,485.60	\$ 13,109.87	\$ 13,765.37	\$ 14,453.44	\$ 15,176.32	\$ 15,938.13	\$ 16,731.89	\$ 17,568.49	\$ 18,446.91	\$ 19,369.26	\$ 20,337.72
Descuentos												
Cestas Fijas	\$ 23,782.09	\$ 24,971.19	\$ 26,219.75	\$ 27,530.74	\$ 28,907.27	\$ 30,382.64	\$ 31,870.27	\$ 33,463.78	\$ 35,136.97	\$ 36,893.82	\$ 38,738.81	\$ 40,678.44
Gastos de Administración	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Oficinas	\$ 2,000.00	\$ 2,020.00	\$ 2,040.20	\$ 2,061.21	\$ 2,083.21	\$ 2,105.02	\$ 2,127.04	\$ 2,149.27	\$ 2,169.71	\$ 2,187.37	\$ 2,209.24	\$ 2,231.34
Teléfono	\$ 1,489,900.99	\$ 1,960,959.94	\$ 1,634,617.38	\$ 1,712,742.17	\$ 1,794,855.64	\$ 1,880,480.31	\$ 1,970,633.20	\$ 2,065,514.40	\$ 2,164,722.42	\$ 2,269,092.25	\$ 2,378,671.92	\$ 2,493,712.82
Total Selidos	\$ 88,830.80	\$ 93,682.34	\$ 98,718.76	\$ 104,033.16	\$ 109,617.24	\$ 116,481.38	\$ 123,639.80	\$ 131,106.39	\$ 139,897.48	\$ 149,028.98	\$ 149,517.93	\$ 157,382.20
Uti. Neto	\$ 148,989.06	\$ 156,029.56	\$ 166,478.74	\$ 171,277.21	\$ 179,458.90	\$ 187,075.00	\$ 195,062.90	\$ 203,331.44	\$ 211,472.24	\$ 220,929.23	\$ 227,867.19	\$ 249,372.18
INVERSION												
Eq. Transportis	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Barricas	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
Planta (re-inversión)	\$ 26,649.24	\$ 28,098.70	\$ 29,614.73	\$ 31,209.98	\$ 32,893.17	\$ 34,644.40	\$ 36,491.88	\$ 38,431.92	\$ 40,469.24	\$ 42,608.70	\$ 44,859.38	\$ 47,214.66
Impuestos 30%	\$ 12,181.95	\$ 15,958.54	\$ 19,101.03	\$ 22,823.21	\$ 26,927.93	\$ 31,463.06	\$ 36,447.65	\$ 41,974.47	\$ 48,058.24	\$ 54,792.24	\$ 62,285.85	\$ 70,632.46
Dividendos												

Estimado de Ventas por botella												
Añero 40%	540	547	555	525	585	689	724	760	798	838	880	924
Reposado 60%	810	851	893	938	985	1034	1085	1140	1197	1267	1319	1385
Cajas de 6 botellas (minero)	90	95	99	104	109	115	121	127	133	140	147	154
Cajas de 6 botellas (reposado)	135	142	149	156	164	172	181	190	199	209	220	231
Total de botellas	1350	1418	1486	1563	1641	1723	1809	1900	1995	2094	2199	2309

* Crecimiento mensual 5%
 * Después del primer año un crecimiento de 30% anual

77



PROYECCIÓN DE VENTAS DEL AÑO 2000 AL AÑO 2004 (CINCO PRIMEROS AÑOS).

	ACUMULADO 2000	ACUMULADO 2001	ACUMULADO 2002	ACUMULADO 2003	ACUMULADO 2004
ENTRADAS					
VENTAS POR CAJA					
MINERO	\$ 1,376,520.42	\$ 1,789,476.55	\$ 2,326,319.52	\$ 3,024,215.37	\$ 3,931,479.98
REPOSADO	\$ 2,408,904.29	\$ 3,131,575.58	\$ 4,071,048.26	\$ 5,292,362.73	\$ 6,880,071.56
TOTAL ENTRADAS	\$ 3,785,424.72	\$ 4,921,052.13	\$ 6,397,367.77	\$ 8,316,578.11	\$ 10,811,551.54
Salidas					
Costos Variables					
Líquido	\$ 409,563.58	\$ 532,432.66	\$ 692,162.45	\$ 899,811.19	\$ 1,169,754.55
Botella	\$ 365,899.72	\$ 475,669.64	\$ 618,370.53	\$ 803,881.69	\$ 1,045,046.19
Empaque	\$ 333,065.87	\$ 432,985.63	\$ 562,881.32	\$ 731,745.72	\$ 951,269.44
Comisiones 40% de la venta	\$ 340,688.22	\$ 442,894.69	\$ 575,763.10	\$ 748,492.03	\$ 973,039.64
Costos SemivARIABLES					
Publicidad	\$ 227,125.48	\$ 295,263.13	\$ 383,842.07	\$ 498,994.69	\$ 648,693.09
Descuentos	\$ 189,271.24	\$ 246,052.61	\$ 319,868.39	\$ 415,828.91	\$ 540,577.58
Costos Fijos					
Gastos de Administración	\$ 378,542.47	\$ 416,396.72	\$ 458,036.39	\$ 503,840.03	\$ 554,224.03
Oficinas	\$ 72,000.00	\$ 79,200.00	\$ 87,120.00	\$ 95,832.00	\$ 105,415.20
Teléfono	\$ 25,365.01	\$ 27,901.51	\$ 30,691.66	\$ 33,760.82	\$ 37,136.91
Total Salidas	\$ 2,341,521.60	\$ 2,948,796.58	\$ 3,728,735.91	\$ 4,732,187.07	\$ 6,025,156.63
J. Neta	\$ 1,443,903.12	\$ 1,972,255.55	\$ 2,668,631.86	\$ 3,584,391.03	\$ 4,786,394.91
INVERSION					
Eq. Transporte	\$ 175,000.00	\$ 367,500.00	\$ -	\$ -	\$ -
Barricas	\$ 126,000.00	\$ 163,800.00	\$ 212,940.00	\$ 276,822.00	\$ -
Planta (re inversión).	\$ 600,000.00	\$ 780,000.00	\$ 1,014,000.00	\$ -	\$ -
Impuestos 30%	\$ 433,170.94	\$ 563,122.22	\$ 732,058.88	\$ 951,676.55	\$ 1,237,179.51
Dividendos	\$ 109,732.18	\$ 97,833.34	\$ 709,632.98	\$ 2,355,892.48	\$ 3,549,215.40

Estimado de Ventas por botella					
Minero 40%	8595	11174	14526	18884	24549
Reposado 60%	12893	16761	21789	28326	36823
Cajas de 6 botellas (minero)	1433	1862	2421	3147	4091
Cajas de 6 botellas (reposado)	2149	2793	3631	4721	6137
Total de botellas	21488	27935	36315	47209	61372

INCREMENTO ANUAL %	0%	30%	30%	30%	30%
INCREMENTO DIVIDENDOS	\$ -	\$ 11,898.85	\$ 611,799.65	\$ 1,646,259.50	\$ 1,193,322.92

Las ventas tendran un aumento anual del 30%.

78

CONCLUSIÓN



XXXV/L "El danzante" 1918 /oe/ R. Galés



Conclusión

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas representan un factor de singular importancia en el aparato productivo del país ya que contribuyen de manera directa a solucionar problemas económicos como pudieran ser el desempleo, la pobreza, así como el retroceso del país.

En situaciones de esta índole y en lo que a la generalidad respecta, este tipo de empresas han demostrado una amplia capacidad para hacer frente a condiciones difíciles, debido entre otras cosas a su flexibilidad operativa, estructura relativamente simple y a su escaso o nulo requerimiento de recursos del exterior debido a su limitada capacidad económica con que cuentan.

Así, este sector de empresas cada vez más abundante es considerado como parte fundamental de los procesos de recuperación y reordenamiento de la economía y del cambio estructural del aparato productivo, siempre y cuando atienda al bien común de la sociedad; esto hace un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual.

Por otro lado, dentro del proceso administrativo encontramos la planeación que es pieza angular de cualquier empresa la cual a su vez se especializa y crea la planeación estratégica que fija el curso de acción que debe tomarse.

En la actualidad se ha despertado un gran interés por productos de origen entre los que encontramos algunos destilados como son: El aguardiente, alcohol de caña, la charanda, la tequila y la bebida milenaria el mezcal, que es un destilado que tiene una



gran tradición así como un gran sentido de identidad ya que ha acompañado al hombre en su evolución pero sin perder ese toque de autenticidad y misticismo.

Oaxaca es uno de los estados de mayor personalidad dentro de la nación mexicana, es un territorio de muy variados recursos naturales y singular topografía donde se reúnen extraordinarios vestigios de las épocas prehispánicas. Es en este estado donde parte de los recursos económicos, sin olvidar el turismo, se obtienen de la existencia de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de mezcal ya que un gran número de personas tienen como actividad producir, envasar y comercializar este producto para incluso exportarlo.

De tal modo, en los últimos tres años la producción de tan bendecida bebida aumentó en 151% (7.2 millones de litros en 1997) y las exportaciones en 415 % por lo que cabe decir que sólo en Oaxaca hay 7,000 hectáreas de cultivos y 227 fábricas o palenques.

Las proyecciones hechas por Bancomext en lo que al mezcal se refiere dicen que para el año 2000 la industria del mezcal quedará completamente consolidada triplicando sus ventas actuales hasta llegar a \$25,000,000 de dólares anuales por concepto de exportaciones a su vez que aumentará en tres veces el número de palenques ya que actualmente se tienen sólo quinientos. Esto es reflejo de una industria con alto potencial que radica en el cuidado y cariño para su producción.

Hoy en día es una necesidad idear estrategias con el fin de introducir un producto al mercado y posicionarlo perfectamente para que se pueda crear y satisfacer una necesidad, por ello creo firmemente que en el mezcal encontramos un producto de gran



interés para los inversionistas ya que se crean fuentes de empleo directas e indirectas que por una parte es lo que hace falta a nuestro país para crecer a nivel nacional, pero a su vez también es un producto que se puede ofrecer en las mejores mesas del mundo satisfaciendo la demanda de los paladares más exigentes debido a su alta calidad.

BIBLIOGRAFIA



XXXV/L "El danzante" 1918 Joel Rosalón



Bibliografía.

- Arjona Rojas Sérvulo. "Administración de pequeñas empresas". Editorial Mc Grow Hill. México.
- Chiavenato Idalberto. "Introducción a la teoría de la administración" Editorial. Mc. Graw Hill. México.
- De Barrios Virginia. " A Guide to Tequila, Mezcal and pulque". Ed. Minutiae Mexicana S.A. de C.V. México.
- Flores Rangel Lucía. "Expansión". Editorial Expansión. México.
- Guzmán Valdivia Issac. "Humanismo trascendental y desarrollo". Editorial Limusa. México.
- Harold Koontz. "Administración". Editorial Mc Graw Hill. México.
- K. Balbraith Jhon. "El nuevo estado industrial". Editorial Ariel. México.
- Martínez Limón Enrique. "El tequila tradición y destino". Editorial Revimundo S.A. de C.V. México.
- Michel E. Porter. "Estrategia competitiva". Editorial CECSA. México.
- Norma oficial Mexicana. "Diario Oficial". 12 de junio de 1997.
- Paullada Macías. "Expansión". Editorial Expansión. México.
- Quiróz Jorge Márquez. "El Mezcal orígenes y elaboración". Editorial CODICE. México.
- Romero Carlos G. " Oaxaca". Editorial Bonecci. México.