

18

00561



# Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración

Maestría en Administración (Organizaciones)

## Examen General de Conocimientos

# Caso Práctico

Estrategias de Crecimiento de las Pequeñas y  
Medianas empresas.  
El caso de una empresa mexicana de bebidas

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración (Organizaciones)**

Presenta: Fernando Victor Lara Celis

Asesor de tema: Mtra. Rosa María Argüello

Asesor de metodología: Dr. Javier Jasso Villazul

México, D.F.

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2002**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n : Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Fernando Victor Lara Celis**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.E. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. Eric Manuel Rivera Rivera	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelan	Vocal
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Secretario
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Suplente
M.A. Rosa María Argüello Plata	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 6 de noviembre del 2002

**El Coordinador del Programa**

  
**Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**



# Índice

	Página
Resumen.....	<i>iii</i>
I. Marco conceptual.....	1
1.1 La Mercadotecnia y la Empresa.....	1
1.2 Mercadotecnia, Exportación y los Productos.....	2
1.3 El ambiente de la mercadotecnia.....	4
1.4 Precio, Plaza y Promoción.....	6
1.5 Mercadotecnia Internacional.....	7
II. Marco Referencial.....	9
2.1 La Pequeña Empresa Familiar: Características.....	9
2.2 La situación de la empresa frente a la crisis económica mexicana de 1995.....	10
2.2.1 El problema.....	10
2.2.2 El proyecto para enfrentar la crisis.....	10
2.2.3 La reestructuración.....	11
2.2.4 La diversificación de los productos.....	11
2.2.5 Metas de comercialización.....	12
2.2.6 Presentación de resultados anuales.....	13
2.2.7 La estrategia a seguir.....	14
2.3 Una opción de crecimiento: La exportación.....	15
2.4 Opciones para la diversificación.....	16
III. Marco de Referencia. El análisis del sector del Tequila y el Mezcal....	18
3.1 Procesos de elaboración.....	18
3.2 Tequila.....	18
3.2.1 Identificación del producto.....	18
3.2.2 La industria Tequilera.....	19
3.2.3 Comercio Exterior.....	20
3.2.4 El Tequila ante el T.L.C.....	23
3.3 Mezcal.....	24
3.3.1 Identificación del producto y producción de agave.....	24
3.3.2 Industria del Mezcal.....	24
3.3.3 Comercio Exterior y T.L.C.....	25
3.4 Conclusiones sobre la industria del Tequila y del Mezcal.....	26
3.5 El cambio de imagen del Tequila en el Mundo.....	27
3.6 La combinación comercializable: Bebida alcohólica refrescante o Cooler.....	29
3.7 Marco legal.....	30
3.8 El mercado de las Mujeres.....	31
IV. Estudio de caso como método.....	33
4.1 Aspectos generales de un caso.....	33

4.1.1	¿En qué consiste el método de casos?.....	33
4.1.2	¿Qué es un caso?.....	33
4.1.3	¿Cuáles son los elementos que conforman el caso?.....	33
4.2	Planeación de un caso.....	34
4.2.1	Consideraciones sobre la planeación del caso.....	34
4.2.2	Elaboración de un caso.....	35
V.	La solución del caso.....	36
5.1	Crecimiento.....	36
5.1.1	Crecimiento intensivo.....	37
5.1.2	Crecimiento integrado.....	38
5.1.3	Crecimiento diversificado.....	38
5.2	Mercado.....	39
5.3	Mercadotecnia internacional.....	40
5.3.1	Producto.....	41
5.3.2	Precio.....	43
5.3.3	Promoción.....	44
5.3.4	Servicio al cliente.....	44
5.3.5	Plaza (distribución).....	45
5.4	Proceso productivo.....	46
5.5	Expectativas financieras.....	47
5.6	Personal.....	47
5.7	Continuidad.....	49
5.8	Factibilidad del negocio.....	50
	Conclusiones.....	52
	Bibliografía.....	53
	Anexos	
	Anexo 1 Información financiera.....	56
	Anexo 2 Proyección de estados de resultados a 24 meses.....	57
	Anexo 3 Proyección de ventas a 10 años.....	58
	Índice de gráficas y tablas	
	Grafica 3.1 Producción Total de Tequila y Tequila 100% Agave.....	20
	Grafica 3.2 Exportaciones (Destino).....	22
	Tabla 1.1 Indicadores del potencial Mercado.....	3
	Tabla 3.1 Principales empresas exportadores de Tequila, 2000.....	21
	Tabla 3.2 Estados de la Unión Americana que mas consumen Tequila.....	22
	Tabla 3.3 Encuesta de Percepción de la bebida denominada Cooler.....	30
	Tabla 5.1 Población femenina entre 25 y 49 años en el Distrito Federal..	40
	Tabla 5.2 Población total por sexos entre 20 y 29 años de edad en el Distrito federal.....	40
	Tabla 5.3 Cálculo del precio de venta.....	44

# RESUMEN

---

Este caso presenta la situación que enfrenta una pequeña empresa dedicada a la fabricación de diversas bebidas. Esta empresa inicio sus operaciones en el año 2000.

Este estudio de caso, cuyo desarrollo nos muestra como aún alcanzando los nichos y sectores del mercado que pretendía cubrir y había planeado, no logra un posicionamiento importante. Esta situación hace que sus dueños busquen otras formas de crecimiento, y este trabajo, pretende exponer una estrategia alternativa a los dueños.

En el desarrollo del trabajo veremos cómo y porqué se decide que la diversificación es la estrategia más adecuada, así como hacia dónde y qué productos diversificar. Esta estrategia tiene el objetivo primordial de incurrir y captar mercados internacionales.

Este estudio de caso propone una estrategia basada en la mercadotecnia internacional que le ayuda a la empresa a descubrir y encontrar necesidades en mercados regionales y los productos que le permitirán sobrevivir y crecer.

# I. Marco Conceptual

---

## 1.1 Mercadotecnia y la Empresa

La base conceptual y teórica para la elaboración y resolución de este caso, será la estrategia de mercadotecnia internacional<sup>1</sup>. Este marco conceptual, incluye el análisis que debe realizar una empresa, de los elementos que conforman la mezcla o rueda de la mercadotecnia. Kotler en su libro "Mercadotecnia" retomando a Jerome McCarthy señala las 4 "P" de la mezcla de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza (o canal de distribución) y Promoción; asimismo, estableceremos algunos parámetros sobre lo que se entiende por mercadotecnia internacional.

En las sociedades económicas, en las que la organización de la producción se deja a la libre iniciativa individual privada, la empresa constituye la unidad económica fundamental. "La empresa es en el sistema económico, el centro principal de acción en la complicada red de la producción; les corresponde a éstas movilizar los recursos económicos para la producción de aquellos bienes y servicios esenciales para la sociedad."<sup>2</sup>

"Es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa"<sup>3</sup>

Continúa Mercado diciendo que de manera general se puede decir que existen 4 etapas en el desarrollo de una empresa:

- a) Etapa preliminar, que es en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa.
- b) Iniciación de la empresa, que es la etapa en la que el proyecto se hace realidad.
- c) Etapa de crecimiento, donde ampliará su mercado y adoptará su organización interna, aumentando del volumen de los negocios.
- d) Etapa de expansión - consolidación, una vez que llega a ser rentable, se puede crecer o consolidar lo ya realizado.

La pequeña empresa bien establecida, que manifiesta un firme incremento en utilidades y tiene una buena base administrativa, está lista para el crecimiento. Es importante para éstas, darse cuenta de que una empresa no puede mantenerse estática en la

---

<sup>1</sup> Como lo señalan Porter (1998) y Jarillo (1995)

<sup>2</sup> Así lo define González (1996) desde un punto de vista de sistema económico

<sup>3</sup> En cambio Mercado (1999) lo visualiza desde un punto de vista multifactor de tipo administrativo

rápida y cambiante economía globalizada moderna, para muchos el crecimiento puede significar aumentar de tamaño, para otros el expandirse hacia otras sucursales, para algunos mas es aumentar el volumen de los negocios, pero finalmente lo que es el crecimiento es el aumento de la rentabilidad, ya sea eficientando los procesos o aumentando los volúmenes.

## 1.2 Mercadotecnia, Exportación y los Productos

La mercadotecnia es una actividad humana, cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano, entendido esto como el estado de privación que siente una persona, mediante procesos de intercambio.

Las necesidades, deseos y demandas del ser humano indican que hay productos que los satisfacen.

En 1776 el economista escocés Adam Smith propugnaba en su obra “La Riqueza de las Naciones” que la especialización productiva aumenta la producción total. Smith creía que para poder satisfacer una demanda creciente de bienes de consumo, los recursos limitados de un país debían asignarse de modo eficaz a los procesos productivos. Según esta teoría, un país que comercia a escala internacional debe especializarse en producir los bienes en los que tiene ventaja absoluta, es decir, los que produce con menores costos que el resto de los países. El país exportaría parte de estos bienes, para financiar las importaciones de otros que los demás producen con menores costos.

Medio siglo más tarde, el economista inglés David Ricardo abundó esta teoría del comercio internacional. La teoría de Ricardo, que sigue siendo aceptada por casi todos los economistas actuales, subraya la importancia del principio de la ventaja comparativa. A partir de éste, se deduce que un país puede lograr ganancias si comercia con el resto de los países aunque todos los demás produzcan con menores costos. Hay ventaja comparativa cuando los costos de producción y los precios percibidos son tales, que cada país produce un producto que se venderá más caro en el exterior de lo que se vende en el mercado interior. Si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios en los que tiene ventaja comparativa, el resultado es un mayor nivel de producción mundial y mayor riqueza para todos los estados que comercian entre sí.

Los tiempos actuales marcan nuevas fronteras y territorios sobre los cuales hay que luchar, es por eso que hasta los grandes maestros de la mercadotecnia no se han decidido sobre cuales son las



características de la mercadotecnia internacional. En la actualidad con los grandes bloques económicos, con las empresas multinacionales buscando la globalización de los mercados, con el bombardeo cultural que diariamente se recibe, e inmersos en un mundo supercomunicado, son muy diferentes las características de la mercadotecnia internacional a las de hace algunos años.

El objetivo de la mercadotecnia internacional, es establecer las mezclas comerciales, de acuerdo a las regiones específicas, que hagan que el producto se coloque en los puntos de venta adecuados, se posicione en la mente de los compradores y se venda finalmente al consumidor.

Reiterando, el elemento que se considera más importante, es poder desarrollar una mezcla comercial adecuada a cada país, tomando en cuenta las características culturales que los rodean, ya que este elemento es sustancial en la consecución del éxito o fracaso de algún producto que se piense exportar del país de origen.

Es importante considerar el análisis tan interesante que plasma Kotler sobre los indicadores de los mercados potenciales:

**Tabla 1.1**  
**Indicadores del Potencial Mercado**

**1. Características demográficas**

- Tamaño de la población
- Tasa de crecimiento de la población
- Grado de Urbanización
- Densidad de la población
- Estructura de edades y composición de la población

**2. Características Geográficas**

- Tamaño físico de un país
- Características topográficas
- Condiciones climatológicas

**3. Factores Económicos**

- PNB per cápita
- Distribución del ingreso
- Tasa de crecimiento del PNB
- Razón de la inversión con el PNB

**4. Factores Tecnológicos**

- Nivel de habilidad tecnológica

- Tecnología de producción existente
- Tecnología de consumo existente
- Niveles educativos

#### **5. Factores Socio - Culturales**

- Valores dominantes
- Patrones de estilo de vida
- Grupos étnicos
- Fragmentación lingüística

#### **6. Metas y Planes Nacionales**

- Prioridades de la industria
- Planes de inversión en infraestructura

Fuente: Susan P. Douglas, Samuel Craig y Warren Keegan; "Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small & Medium Sized Business"; Columbia Journal of World Business; Otoño de 1982, pp 26-32

Un producto es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo, capaces de satisfacer una necesidad o un deseo.

Estos productos se ofrecen en un mercado, que lo entendemos como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Para ello es necesario atender las necesidades del mercado a través de la investigación de éstos, para que una vez que se han atendido las expectativas de los consumidores podamos desarrollar los productos (o servicios) que están demandando o requiriendo

### **1.3 El ambiente de la mercadotecnia**

Kotler<sup>4</sup>, nos señala que es necesario encontrar y conocer el ambiente de mercadotecnia, para buscar oportunidades y percibir amenazas. El ambiente de la mercadotecnia esta formado por los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la compañía para realizar transacciones eficaces con el mercado meta. El ambiente se puede dividir en el microambiente y el macroambiente.

El microambiente consta de cinco componentes.

<sup>4</sup> Ver Kotler (1989), que establece estos conceptos

- a) El ambiente interno de la compañía (sus diversos departamentos y niveles de gerencia) en cuanto a la influencia que ejerce en la toma de decisiones de la gerencia de mercadotecnia o ente encargado de ello.
- b) El canal de distribución que coopera para crear valor: los proveedores y los intermediarios de la mercadotecnia (distribuidores, compañías de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros).
- c) Cinco tipos de mercado en los cuales la compañía puede vender: consumidores, productores, revendedores, gobierno y mercados internacionales.
- d) Los tipos básicos de competidores a los que se enfrenta una compañía: competidores de deseos, genéricos, de forma de producto, de marca.
- e) Todos los públicos que tienen un interés real o potencial o un impacto en la habilidad de la organización para alcanzar los objetivos: ambientes financieros, medios de comunicación, el gobierno, grupos de acción ciudadana y grupos locales, generales e internos.

El macroambiente<sup>5</sup> de la compañía esta formado por las principales fuerzas que configuran las oportunidades y le plantean amenazas a las compañías:

- a) El ambiente demográfico demuestra una estructura cronológica cambiante en la población de cualquier país, cambios en las familias, aumento de viviendas no familiares, desplazamientos geográficos de la población y una población mejor educada y con un mayor número de profesionales.
- b) El ambiente económico muestra cambios en el crecimiento de los ingresos reales, cambios en los patrones de ahorro y prestamos, y cambios en los patrones de desembolso de los consumidores.
- c) El ambiente natural muestra escasez inminente de ciertas materias primas, aumento en los costos de la energía, mayor contaminación y más intervención gubernamental en la administración de los recursos naturales.
- d) El ambiente tecnológico muestra un cambio mas acelerado en el uso de tecnologías, oportunidades ilimitadas de innovación, grandes presupuestos aplicados en investigación y desarrollo, concentración en mejoras menores más que en grandes descubrimientos y mayor reglamentación del cambio tecnológico.
- e) El ambiente político muestra una fuerte reglamentación de los negocios, una gran vigilancia de las agencias gubernamentales

---

<sup>5</sup> Ver Kotler op cit.

para hacer cumplir las leyes y el desarrollo de grupos de interés público.

- f) El ambiente cultural muestra tendencias a largo plazo hacia el altruismo, la gratificación inmediata, la vida fácil, relaciones informales y una orientación más secular.

#### 1.4 Precio, Plaza y Promoción

A pesar del papel, cada vez más importante, de factores ajenos al precio en el proceso moderno de la mercadotecnia, el precio sigue siendo un elemento importante en la mezcla de la mercadotecnia. Muchos factores internos y externos inciden en la decisión de fijación de precios de las compañías. Los factores internos incluyen los objetivos de mercadotecnia de la empresa, la estrategia de la mezcla de la mercadotecnia, los costos y la organización para la fijación de precios.

La estrategia de fijación de precios está determinada en gran parte por el mercado meta y los objetivos de posicionamiento de la firma. Los objetivos comunes de la fijación de precios incluyen la supervivencia, maximización de las utilidades actuales, liderazgo de porción de mercado y liderazgo de calidad de producto.

La mayoría de los fabricantes trabajan con intermediarios de mercadotecnia para llevar sus productos al mercado. Intentan crear a toda costa un canal de distribución. El canal de distribución se define como el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor.

La mezcla de comunicaciones de mercadotecnia (llamada también mezcla de promoción), consta de cuatro elementos:

- a) Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- b) Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- c) Publicidad no pagada: Estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comercialmente significativas en un medio impreso, o bien, al obtener una presentación favorable en la radio, la televisión o en el escenario que el patrocinador no pague.
- d) Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.

## 1.5 Mercadotecnia Internacional

Al competir internacionalmente hay que tomar en cuenta que existen características totalmente diferentes a las de los mercados locales que se deben de contemplar para poder competir con otros mercados<sup>6</sup>, ya que al preparar una mezcla comercial en un mercado local cuando ésta se pretende extender hacia un mercado extranjero, se puede caer en diversos errores por las diferencias de cultura, entendiéndose ésta como: “el conjunto de valores, creencias, hábitos, tradiciones y entendimientos importantes que los miembros de una sociedad tienen en común” , o como Bower (1996) señala: “La forma en que hacemos las cosas aquí”, ya que nuestra visión es diferente a la de otros países aunque en algunos aspectos las visiones pueden ser globales.

Para el crecimiento hacia el mercado exterior Young (1991); sugiere diversas estrategias:

- a) Exportación: Es el vender los productos o servicios que uno mismo produce en un país, en mercados fuera de su territorio.
- b) Licencias: Ofrecer a una organización un producto, servicio o marca, para que lo produzca, distribuya y comercialice en un territorio determinado, con ciertas características.
- c) Franquicias: Se le ofrece a una organización comercial o no, la posibilidad de explotación de un bien o servicio, bajo ciertas reglas que pueden incluir desde la imagen conjunta, hasta la preparación y operación de ese negocio.
- d) Contratos de gestión: Cuando se ofrece la posibilidad de enseñar y organizar un negocio, así como la negociación para obtenerlo.
- e) Contrato Llave en Mano: cuando se produce, construye o realiza un proyecto hasta que se deja en la posibilidad para que lo ejecute un tercero.
- f) Fabricación por contrata / subcontratación internacional: cuando se contrata a alguna empresa u organización en específico para que fabrique solo una parte del proceso de mercadotecnia ( es decir el producto, la promoción o la distribución).
- g) Acuerdo de cooperación industrial: Cuando se alcanza un acuerdo con un tercero para que desarrollen cada una de las partes ciertos elementos del proceso comercial, normalmente es una serie de elementos que cada quien aporta y es mas complejo aún que una contratación por que requiere del esfuerzo conjunto.

---

<sup>6</sup> Ver como Kandybin (2001) propone no tener miedo a competir con los grandes

- h) Empresa mixta contractual: Cuando en base a un contrato (elemento indispensable) se delimita que van a realizar cada parte para llevar un bien o servicio a un nuevo territorio.
- i) Empresa mixta por acciones: Se da cuando se fusionan en un nuevo ente colectivo, dos entes que antes estaban separados y logran así un acuerdo para la creación de una nueva organización.
- j) Filiales de propiedad total: Se dan cuando la empresa decide ampliarse replicándose en un nuevo territorio.

## II. Marco Referencial

---

### 2.1 La Pequeña Empresa Familiar: Características

Corporación Face S.A. de C.V. es una pequeña empresa mexicana<sup>7</sup> que también puede ser considerada como empresa<sup>8</sup>; por la experiencia de sus directivos llegó a la conclusión de afrontar sus negocios con la política de: *“Buscar negocios o áreas de oportunidad, donde no se pelee frontalmente contra líderes bien posicionados en el mercado”*, ya que las empresas líder tienen la capacidad, mediante políticas comerciales agresivas, ya sea de precio, distribución o publicidad, de no dejar crecer a las empresas chicas que no cuentan con tales recursos; por esta política la empresa planeará sus líneas de producción para lograr entrar y ubicarse en mercados de menor competencia donde pueda crecer, o donde pueda establecer liderazgo aunque no sea grande el mercado que ataca, y posteriormente expandirlo; ya que tienen gran elasticidad, ubicuidad y agilidad frente a las grandes maquinarias que les cuesta mucho trabajo moverse de los cauces por los que se encuentran.

En abril del año 2000 y con el nuevo milenio, se funda la empresa y los dueños deciden orientarla hacia la oportunidad que representan los cambios de actitudes de consumo en el área de negocios de bebidas, y descubre que sin modificaciones del proceso productivo se puede, adecuando fórmulas, elaborar productos perfectamente bien identificados con diferentes mercados, dichos productos son:

- a) Bebidas para deportistas con contenido en sales y azúcares que hagan posible la recuperación de electrolitos que se pierden por la transpiración causada por la práctica de algún deporte.
- b) Bebidas no carbonatadas para niños, de colores extremadamente llamativos, con una campaña de promoción colateral para que sean atractivos tanto por su color, como por su sabor.
- c) Bebida refrescante no carbonatada, identificada con el mercado de “niñas”, es decir con colores “pastel” y sabores ad-hoc; cabe mencionar que bajo este concepto no existen productos de este tipo en el mercado actual.
- d) Suero (líquido) de rehidratación oral para mantenimiento en la primera fase de diarrea.

---

<sup>7</sup> Pequeña según los criterios de clasificación de Nafin

<sup>8</sup> Según lo establece Grabinski (1994) en sus criterios de clasificación de las empresas familiares

Estos productos son diferentes en la materia prima que se emplea en la base de producción, botella, etiqueta, canales de distribución y mercado objetivo, pero el método de producción es exactamente el mismo.

Los negocios de bebidas están relacionados directamente con la distribución del producto, ya que es primordial llegar al punto de venta con los consumidores finales, tomando en cuenta este aspecto, se ha buscado la sinergia para lograr el objetivo deseado, que es el poder garantizar la distribución regular del producto en el mercado deseado, una vez analizadas diferentes propuestas, se ha decidido y logrado la unión de esfuerzos con una empresa de transporte llamada "Transportes JEL", que trabajará al 100% para lograr este objetivo, aportando para tal efecto todas las unidades de reparto necesarias en el presente y las que se llegasen a necesitar en el futuro.

## 2.2 La situación de la empresa frente a la crisis económica mexicana de 1995

### 2.2.1 El problema

La grave crisis económica que ocurrió en nuestro país desde 1995, forjó una realidad donde la gran mayoría de los negocios pequeños en el país se han reducido o desaparecido. El presidente del consejo de administración de la empresa objeto del estudio, en la junta de accionistas de inicio de la empresa, expuso: *"nos encontramos con la imperiosa necesidad de buscar y desarrollar diversas áreas de crecimiento que se pueden dar en esta organización"*.

### 2.2.2 El proyecto para enfrentar la crisis

Continuando esta misma junta el Director General presentó el proyecto integral de la empresa, señaló que se contaba ya en ese momento con el apoyo de empresas líderes para el desarrollo de los productos del ramo, como lo son:

- a) International Flavors and Fragrances de los Estados Unidos de Norteamérica que es el más grande saborista del mundo.
- b) Warner Jenkinson, empresa Inglesa líder a nivel mundial de colorantes.
- c) Kelco - Nutrasweet, empresa Alemana que es líder en el desarrollo de gomas y líder mundial endulzantes no nutritivos a base de aspartame.



Se señaló la posibilidad del desarrollo de un protocolo de investigación con el Instituto Nacional de Pediatría, uno de los más importantes centros de investigación en enfermedades gastrointestinales de niños en el mundo.

Además de aprovechar e integrar a empresas líderes en el servicio de reparto dentro del área urbana de la Ciudad de México (que es el más grande mercado a atacar) una de ellas es el socio estratégico Transportes JEL, empresa que distribuye y reparte más de 1'000,000 de litros de leche en más de 1000 puntos de venta, con una frecuencia diaria durante los 7 días de la semana, y en diferentes zonas de la República Mexicana a otros distribuidores.

### 2.2.3 La reestructuración<sup>9</sup>

Se presentaron diversos aspectos de la estructura de la empresa, su Razón Social que sería: "Corporación Face S.A. de C.V.", con un capital social inicial de \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100m.n.), con domicilio social y planta de producción en el sur del D.F., en Tláhuac, y con un cuerpo Directivo y Administrativo formado por:

- Un director general
- Dos directores de área (Producción y Mercadotecnia).
- Un encargado de la tesorería y contabilidad.
- 2 choferes de reparto con sus ayudantes.
- 7 obreros calificados.
- Un número variable de vendedores comisionistas entre 10 y 30, dependiendo de la temporada del año.

### 2.2.4 La diversificación de los productos<sup>10</sup>

En Octubre de 2000, se presentan por primera vez a la junta de accionistas todos los productos que van a ser parte de estas líneas; los directores de área, producción y mercadotecnia, explicaron en conjunto la conformación de la estructura productiva, líneas de producción y procesos a realizar, así como las razones de esta espera tan larga; en primer lugar se debió al desarrollo de formulaciones, con las que se logró la aceptación de la mayoría de los consumidores meta y no solamente de los miembros del consejo directivo o de sus familias, ya que alguna vez al asistir a alguna degustación en los inicios del desarrollo y con la impaciencia de ver los productos en el mercado, habían decidido sobre sabores y formulaciones que fueron superados en etapas posteriores del propio desarrollo y avalados con pruebas ciegas de degustación con sujetos

<sup>9</sup> Willets (2001) propone como sobrevivir a reingeniería con éxito

<sup>10</sup> Ver a Toupin (2002) y de cómo lograr la excelencia

del mercado meta; ésto fue entendido claramente por la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, además de darse cuenta de las complicaciones propias de nuevos productos, era indispensable conocer el gusto de quienes los consumirían. Junto con la presentación de los productos también se plantearon las estrategias de comercialización, planes y proyecciones tanto financieras como económicas.

### 2.2.5 Metas de comercialización

Las metas de comercialización a alcanzar durante el primer semestre posterior al lanzamiento fueron las siguientes:

- a) Api (refresco para niñas): \* El 25% del mercado de las escuelas privadas de niñas del sur y centro del D.F. \* La introducción en el 50% de las tiendas que se dedican a la venta de productos especializados para niñas de nivel socioeconómico "A", "B" y "C" tipo "Hello Kitty".
- b) Friyi (refresco de color llamativo): \* El 25% del mercado de escuelas privadas mixtas y de niños del sur del D.F. (Coyoacán, Tlalpan, Benito Juárez, Xochimilco, Tláhuac, Milpa Alta, Iztapalapa, Iztacalco). \* Introducción al canal de distribución de la central de abastos, logrando captar por lo menos un cliente de los denominados "grandes" o "ancla" (entendiendo bajo estos conceptos a los que controlan la venta de productos líderes y de alta rotación hacia el interior de este mercado tales como Coca-Cola, Pepsi-Cola, Salsa Valentina, etc.), para que éste a su vez lo revenda a diversos bodegueros hacia el interior de este mercado central, con esto se logrará que se distribuya a los pequeños negocios a lo largo y ancho del país que acuden a comprar a este centro de distribución.
- c) Forza (bebida deportiva): \* Lograr la participación del 20% en el mercado de tiendas cercanas a centros masivos de deporte. \* Tiendas localizadas al interior de clubes deportivos, gimnasios. \* Introducción (al igual que el anterior) al canal de distribución de la central de abastos, acercándose y vendiéndole por lo menos a un cliente de los denominados "grandes" o "ancla", éste a su vez lo revenderá a otros bodegueros de la misma central de abastos, y con esto alcanzará a distribuir a pequeños negocios a lo largo y ancho del país que acuden diariamente a comprar en este centro de distribución.

## 2.2.6 Presentación de resultados anuales

En abril del 2001 a un año de creada la empresa, el Director General convoca a una junta de consejo donde presenta los resultados que se han obtenido y qué tan distantes estaban de lo que se pretendía al momento de su lanzamiento, además de la situación del suero de rehidratación oral.

En esta junta se presenta:

- a) Una evaluación de la situación financiera, la evolución en los balances hasta el momento actual y los estados de resultados (anexo 1).
- b) Los resultados de mercado que indican la participación de la empresa en los segmentos que se fijaron como meta; aún cuando en la época en que inició la venta, fue la menos apropiada por cuestiones climatológicas en la Ciudad de México, por que al disminuir la temperatura es evidente la reducción en el consumo de bebidas de los habitantes de esa zona. Además los efectos de la crisis, han hecho que el mercado de las bebidas en particular así como la gran mayoría de los mercados del país decrezcan.

Sobre el tema del suero de rehidratación oral, considerado como el único producto 100% novedoso tanto en fórmula como en mercadotecnia, ya que se considera que no existe ningún otro como éste en todo el mundo. Se está llevando a cabo por el Instituto Nacional de Pediatría, especialmente y de manera específica para este producto, un protocolo de investigación científica que durará entre seis y ocho meses más para su finalización: en este marco, el Director General preocupado por la marcha del negocio presentó un plan donde se evaluaron algunas opciones de crecimiento tanto en elaboración de productos nuevos, como la búsqueda de canales de distribución, con el fin de poder elaborar algún producto novedoso y competitivo a nivel internacional, para ampliar el mercado doméstico, producto que además se pueda fabricar en nuestro país de forma competitiva; ya que al evaluar la situación actual con los productos existentes, se encuentra que al intentar salir de las fronteras de México, se enfrenta a mercados complejos, ya sea por los diferenciales de los costos de producción a gran escala de otros países, ya por los elevados costos de distribución, ya por las diferencias en la competitividad que se da en los mercados internacionales.

## 2.2.7 Las estrategias a seguir

Al final de la junta se plantearon y explicaron los diversos tipos de crecimiento analizados y las oportunidades que representaba cada uno, los cuales son:

- a) Crecimiento Intensivo, el cual contempla tres tipos:
  - Penetración de mercado, es decir buscar mayores ventas de los productos con los que cuenta, en sus mismos mercados, mediante un trabajo más agresivo de venta.
  - Creación del mercado, que significa llevar los productos ya existentes a otros nuevos.
  - Creación del producto, que es lograr mayores ventas mediante la mejora del mismo.
  
- b) Crecimiento Integrado, se considera cuando en la empresa se espera un fuerte crecimiento o un incremento en la productividad, eficiencia o control y es de tres tipos:
  - Hacia atrás, o sea cuando la empresa busca la propiedad o mayor control de sus actuales sistemas de suministro.
  - Hacia adelante, entendiéndose como la actividad de la empresa donde busca la propiedad o mayor control de sus actuales sistemas de distribución y venta.
  - Integración horizontal, que se da cuando la empresa busca la propiedad o mayor control de alguno de sus competidores.
  
- c) Crecimiento de diversificación, mismo que es recomendable para una empresa cuando el sistema de mercadotecnia básico no muestra mucha oportunidad adicional de crecimiento o utilidades, o cuando las oportunidades fuera del sistema actual son superiores, este crecimiento también se da en tres formas:
  - Concéntrica, cuando la empresa busca agregar nuevos productos que tengan sinérgias tecnológicas o mercadológicas con la líneas de productos existentes.
  - Horizontal, consiste en que la empresa busca agregar nuevos productos que amplíen sus actuales clientes, aunque tecnológicamente no tengan relación con su línea existente.
  - Conglomerada, cuando la empresa busca agregar nuevos productos para nuevos clientes, aquí los productos no tienen relación con la corriente tecnológica de la empresa, con sus productos o mercados. Una vez que se abordaron ampliamente estos puntos se llegó a la siguiente conclusión: La empresa debería de diversificar horizontalmente como la mejor opción de crecimiento y

desarrollar un producto con el que se pueda entrar al mercado internacional en condiciones de competencia.

### 2.3 Una opción de crecimiento: La exportación<sup>11</sup>

Mediante el presente trabajo se pretende definir la mejor estrategia de mercado que necesita la empresa, sustentada en la mercadotecnia internacional, para lograr el desarrollo de un producto o de una serie de productos donde se encuentre la mezcla que lo hagan único o únicos en su tipo para la consecución de objetivos de venta en nuevos y más grandes mercados, logando acceder de esta manera a muchos miles de millones mas de clientes potenciales fuera de las fronteras de nuestro país.

Al referirnos a la Mercadotecnia Internacional algunos autores<sup>12</sup>, señalan que, al competir internacionalmente hay que tomar en cuenta que existen características totalmente diferentes a las de los mercados locales que se deben de contemplar para poder competir con otros mercados, ya que al preparar una mezcla comercial en un mercado local cuando ésta se pretende extender hacia un mercado extranjero, se puede caer en diversos errores por las diferencias de cultura, entendiéndose ésta como: “el conjunto de valores, creencias, hábitos, tradiciones y entendimientos importantes que los miembros de una sociedad tienen en común”<sup>13</sup>, o como de forma mas sencilla establece Bower (1996): “La forma en que hacemos las cosas aquí”, por lo tanto, la visión de la mezcla de la mercadotecnia es para nuestro propio mercado como consecuencia de los factores que la rodean, diferente a la de otros países aunque en algunos aspectos las visiones pueden ser globales.

Para el crecimiento hacia el mercado exterior se sugieren diversas estrategias:<sup>14</sup>

- a) Exportación
- b) Licencias
- c) Franquicias
- d) Contratos de gestión
- e) Contrato Llave en Mano
- f) Fabricación por contrata / subcontratación internacional
- g) Acuerdo de cooperación industrial
- h) Empresa mixta contractual
- i) Empresa mixta por acciones
- j) Filiales de propiedad total

---

<sup>11</sup> Calvin (1999) hace que reflexionemos sobre el rumbo económico de todo el entorno del país

<sup>12</sup> Encabezados por Kotler (1989) y secundados por Ries, et. Al. (1990) concuerdan con esta metodología

<sup>13</sup> Como lo establece muy bien Mintzberg (1979)

<sup>14</sup> Quien mejor las determina y establece es Young, et. al (1991).

Una vez analizadas<sup>15</sup>, se decidió que la exportación era la más conveniente, por la consideración de los siguientes factores:

- a) Grado de control, para determinar exactamente el qué, cómo y cuándo respecto del producto a desarrollar.
- b) Compromiso de recursos, así la empresa podrá decidir, sin consultar diversas opciones, el tipo y monto de los recursos que destinará a este nuevo proyecto.
- c) Recursos transferidos, podrá decidir que tanto es lo que arriesga en su mezcla con mercados domésticos o internacionales, es decir no tendrá que, como coloquialmente se dice, colocar todos los huevos en una sola canasta.
- d) Motivación propia del mercado internacional, que puede ser atractiva o no dependiendo del interés de la empresa y de la estabilidad que se requiere para invertir, no teniéndose que casar con un país que no es de uno mismo y que no representa la estabilidad que uno desea para invertir; teniendo la opción de retirar el producto sin tener que entrar en mayores detalles propios de un mayor involucramiento.
- e) Limitaciones temporales y/o espaciales, que pueden surgir por el desconocimiento de temporalidades, climas, fiestas o en general de cultura como antes se había descrito<sup>16</sup>.

El Director General y sus directores de área entendieron que es muy importante establecer una mezcla comercial para un producto que sea competitivo; que sea requerido en el mercado meta, a un precio atractivo, que cuente con los canales de distribución y promoción adecuados para lograr obtener una posición competitiva y, que permita la expansión del propio mercado doméstico.

## 2.4 Opciones para la diversificación

En esta búsqueda de productos en los que se pudiera diversificar, se analizaron una gran gama de opciones, desde las bebidas de origen 100 por ciento natural, hasta combinaciones con productos de contenido alcohólico, entre estos últimos se encontró que el Tequila y el Mezcal tienen las siguientes características:

- a) Son factibles de combinar.
- b) Solamente se pueden producir en México.
- c) Están protegidas tanto por el gobierno de México, como por sus productores unidos.

---

<sup>15</sup> Conforme se explicaron en el capítulo I del presente trabajo

<sup>16</sup> Según la misma metodología que establece Young (1991)

- d) Cuentan con las certificaciones internacionales que lo acreditan como 100% de origen mexicano en los mercados de Norte, Centro y Sudamérica y la Unión Europea.

Estos productos y las combinaciones que con ellos se pueda lograr son el punto de partida del presente trabajo.

Se identificará el tamaño del mercado de estas bebidas a nivel internacional, su crecimiento o decrecimiento en los últimos años, la percepción de estas bebidas en estos mercados, su posicionamiento fuera del país y finalmente su potencial de crecimiento.

Se trabajará sobre el desarrollo y aceptación de una bebida que se integre dentro de la categoría de bebidas alcohólicas refrescantes (cooler); buscando las características que los consumidores solicitan en estos productos como presentación (en botella de vidrio), claridad del producto, sabor dulce, etc., además de la factibilidad que existe hacia el interior del negocio para producir este tipo de bebidas.

Se definirá y delimitará el mercado idóneo al cual dirigir este producto, para una vez encontrado, desarrollar la mezcla comercial correcta, si éste llega a ser factible al interior del negocio.

Además se definirá la mezcla comercial que se utilizará internacionalmente; ya sea geocéntrica, con una orientación a nivel mundial; poliocéntrica que se define dependiendo del país de origen o destino, ésta tiene un costo alto, pero es la más adecuada; regiocéntrica consistente en adaptar una estrategia con una orientación regional, es decir, estableciendo una división por regiones en los países a los que se quiere penetrar; o etnocéntrica, en la cual no se utiliza una nueva estrategia ya que se retoma la del país de origen, en este caso la ventaja es su bajo costo y se aplica a mercados con características similares al mercado de donde viene el producto. Todo lo anterior para competir según se decida en este análisis con diferentes productos, con diferentes imágenes o tomando al mercado internacional como un sólo mercado global<sup>17</sup>.

Dentro de este tema también se buscará señalar qué mercados son los más atractivos para atacar, en qué orden y el por qué, tomando en cuenta los diversos factores como los económicos, culturales, nivel de desarrollo, políticos y geográficos.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Este análisis que establece Weird (1983) trata de evitar los mas comunes errores que llevan a gastos excesivos e innecesarios en la búsqueda de nuevos mercados

<sup>18</sup> Como atinadamente establecen Douglas et. al. (1982)

### **III. Marco de Referencia. El análisis del sector del Tequila y el Mezcal**

---

#### **3.1 Proceso de elaboración**

Tanto el Tequila como el Mezcal son aguardientes que se obtienen a partir de la destilación de un maguey llamado agave. Su distinción se debe a que el Tequila se obtiene del agave azul y el Mezcal del agave grueso. La elaboración de ambos comienza cuando las cabezas del Maguey (conocidas como “piñas”) se encuentran suficientemente maduras proceso que dura entre 7 y 12 años, son sometidas a un proceso de cocimiento en el que la presión y la penetración del vapor transforma los almidones de las piñas en azúcares, después son desmenuzados y molidos obteniéndose el mosto, al fermentarse los azúcares se transforman en alcohol, finalmente el producto es destilado obteniéndose el Tequila o el Mezcal.

#### **3.2 Tequila**

##### **3.2.1 Identificación del producto**

El Tequila es un aguardiente que se obtiene a partir de la destilación de agaves tipo Tequilana Weber Azul, originarios de la región de Tequila en el Estado de Jalisco. Por tal motivo, este producto es considerado con esta denominación de origen (como el Cognac de esa misma región de Francia).

Aunque la producción de Tequila se realiza en su gran mayoría en el Estado de Jalisco, la Norma Oficial Mexicana (NOM) reconoce otros Estados donde también se puede producir: Nayarit, Guanajuato, Michoacán y Tamaulipas.

En la fabricación del Tequila<sup>19</sup> se aceptan dos grandes clasificaciones:

- a) El Tequila (simplemente así llamado), el cual puede contener hasta el 49% de alcoholes diferentes al de agave azul (pudiendo ser de azúcar de caña o de maíz), y
- b) El Tequila 100% agave.

---

<sup>19</sup> Bender (2000) da una visión a los norteamericanos de cómo está certificado el Tequila



Estas bebidas<sup>20</sup> se pueden comercializar en 4 variedades diferentes:

- a) Blanco
- b) Joven
- c) Añejo
- d) Reposado

Aproximadamente se cuenta con una superficie sembrada de 30 mil hectáreas de Agave Tequilana Weber Azul, con una densidad de 4 mil plantas por cada hectárea, lo que representa un total de 120 millones de plantas, con rendimientos promedio de 30Kg. de agave en cada planta. Para obtener un litro de Tequila 100% agave, se requieren de 6 a 7 Kg., y para un litro con 51% de agave se utilizan solamente 3 Kg.

### 3.2.2 La industria Tequilera

El Producto Interno Bruto (PIB) a precios de 1980 del sector alimentos, bebidas y tabaco aumentó en el período 1990-1993 a una tasa de crecimiento de 1.4%, al pasar de 1,204 a 1,271 millones de pesos, representando la industria de las bebidas alcohólicas en 1993 el 27% de ese total y su tasa experimentó una reducción de -0.5% en el periodo referido.

Existen 32 fábricas productoras de Tequila establecidas en el Estado de Jalisco, una en Guanajuato y una en Tamaulipas; 16 empresas envasadoras ubicadas en Guadalajara, Veracruz, Aguascalientes y la Ciudad de México<sup>21</sup>.

Un problema que se previó fue que la producción de agave para el año 2002<sup>22</sup> sería insuficiente para el consumo y el crecimiento que ésta sostenía, por lo que se preparó la industria para enfrentar una crisis, lo que trajo consigo un aumento en precios del producto final.

Como se ve en la gráfica 2.1, la producción en volumen de Tequila en el período 1995-2000 ha registrado un incremento porcentual significativo al pasar de 154 a 311 millones de litros a 40° G.L., en 1999 la producción de Tequila para exportación fue del 92.6% siendo por mucho, superior al consumo interno, pero en Tequila 100% de

---

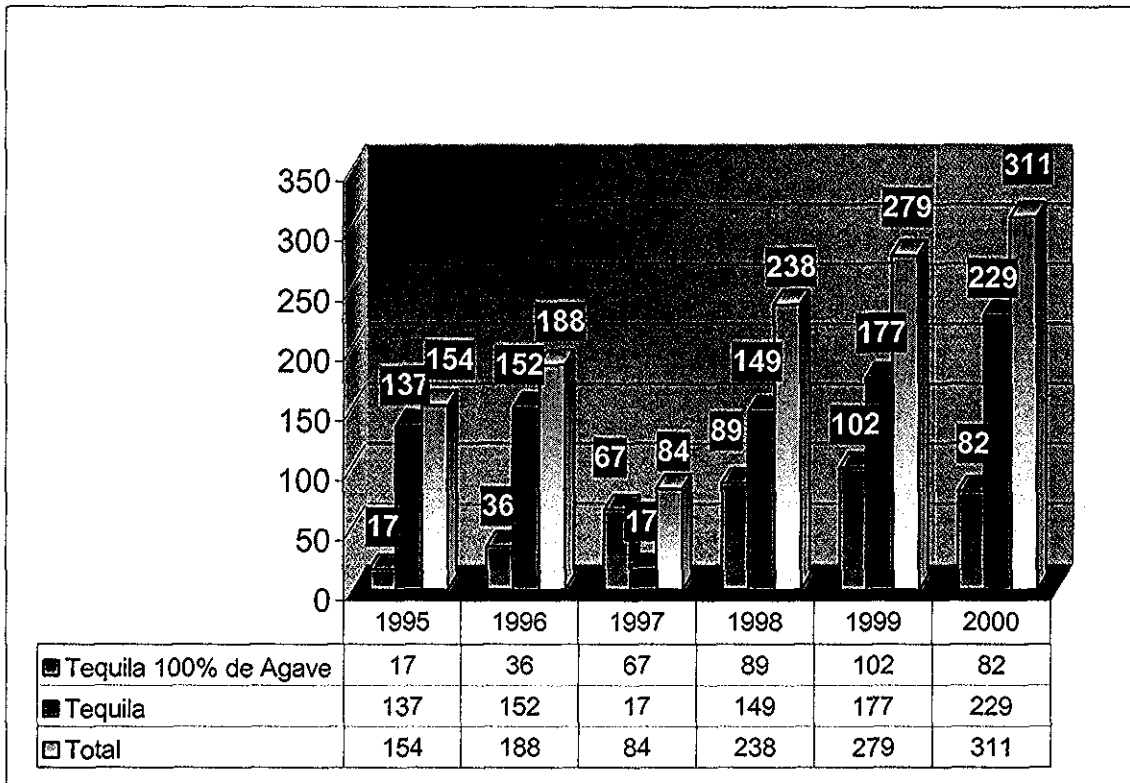
<sup>20</sup> Nalley (2002) guía a los consumidores sobre los tipos y clases de Tequila y que buscar en ellos

<sup>21</sup> Conforme a datos de la Cámara Regional de la Industria Tequilera

<sup>22</sup> Presentado por Gallagher al mercado norteamericano (2000)

agave, la exportación solamente fue del 7.4% de la producción total, lo que hace ver el alto consumo interno de un mejor Tequila. En el mismo año, la producción de agave en kilos fue de 780'234,339, asimismo, la industria tequilera dio empleo a un total de 38,230 personas, 32,877 mil campesinos (86%), 2,982 obreros (7.8%) y 2,371 empleados (5.7%).

**Gráfica 3.1**  
**Producción Total de Tequila y Tequila 100% Agave**  
 (Volúmenes expresados a 40% alc. vol. En millones de Litros)



Fuente C R T. Pagina WEB: [www.crt.org.mx](http://www.crt.org.mx)

### 3.2.3 Comercio Exterior

Como se puede observar en la gráfica anterior el mercado de exportación ha mostrado una tendencia creciente, en 1985 representó el 50% de lo producido y en 1993 ya representaba el 68%; ya para 1999 era más del 90% para el caso del Tequila.

A base de estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado exterior, una gran parte de los productores de Tequila realizaban exportaciones para 1999, para este año 29 de los 32 productores que legalmente están registrados y agrupados en el seno

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

de la Comisión Reguladora del Tequila ya exportaban, siendo los mas relevantes las siguientes:

**Tabla 3.1**  
**Principales empresas exportadoras de Tequila, 2000.**

<b>NOMBRE</b>	<b>%</b>
Tequila Cuervo la Rojeña, S.A. de C.V.	54%
Tequila Sauza S.A. de C.V.	13%
Seagrams de México, S.A. de C.V.	6%
La Madrileña, S.A. de C.V.	4%
Destiladora González González, S.A.	4%
Tequilera Orendain Jalisco, S.A. de C.V.	3%
Tequila Tres Magueyes S.A. de C.V.	3%
Tequila Eucario González, S.A. de C.V.	3%
Cía Vinícola del Vergel, S.A. de C.V.	2%
Tequila El Viejito, S.A. de C.V.	2%
Tequila Herradura, S.A. de C.V.	2%
Río de Plata, S.A. de C.V.	1%
Los demás	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría de Economía, Página WEB [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Interesante resulta observar que el desarrollo de las empresas exportadoras se ha dado en empresas que buscaron posicionarse en el mercado de los Estados Unidos y se adelantaron al crecimiento que el mercado de la bebida estaba sufriendo; como puede observarse mas de la mitad del Tequila de exportación lo vende Cuervo, que es parte del consorcio económico de Hublein<sup>23</sup>, lo siguen en ventas como podemos observar (y han crecido en los últimos años de mayor forma) Sauza, que es parte del grupo Pedro Domecq y Seagrams<sup>24</sup>.

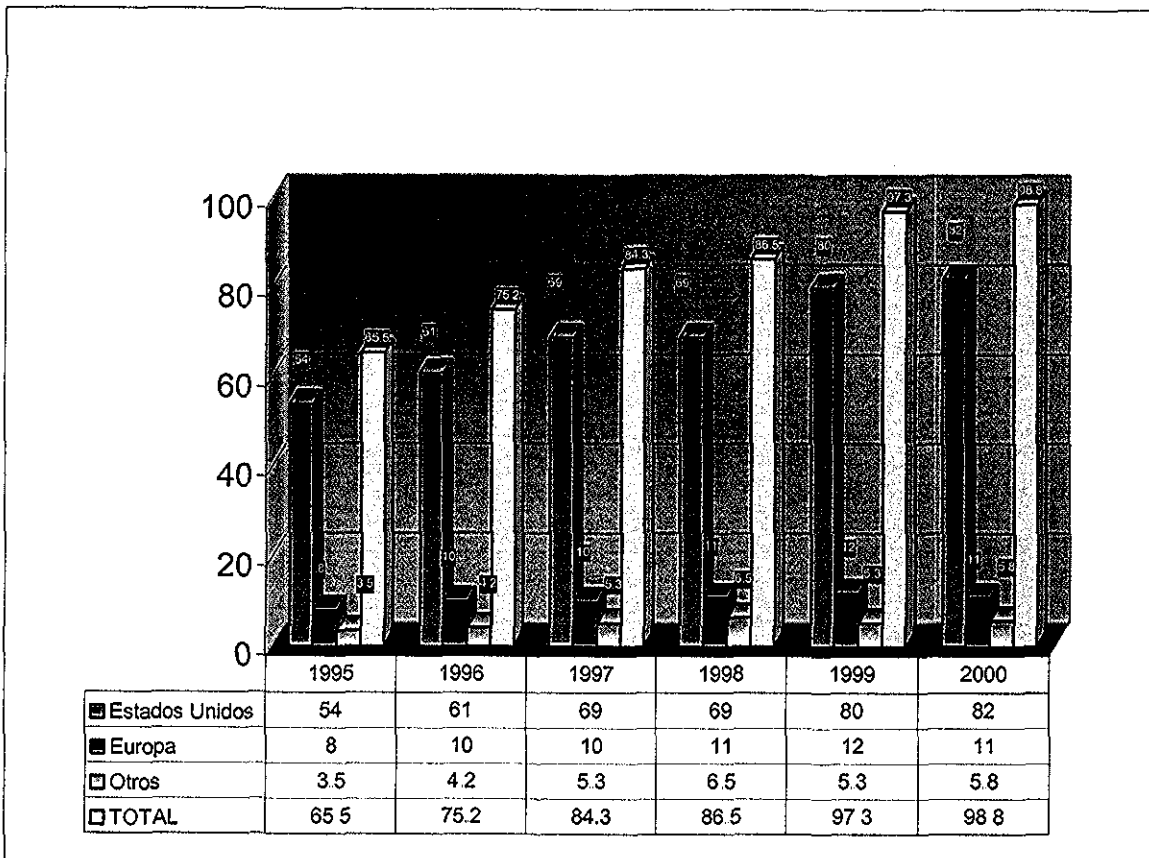
A pesar de que las exportaciones de Tequila se destinan a más de 60 países, la mayor parte de éstas se concentran en un reducido grupo.

Como podemos observar en la Gráfica 3.2, el mercado mas dinámico ha sido el norteamericano, ya que las exportaciones en volumen a Estados Unidos en el período 1992-1995, crecieron en 318%, y de 1995 al 2000 en un 51.5% al pasar de 54 millones de litros a 82 millones de litros.

<sup>23</sup> Hublein como empresa es la de mayor venta de productos alcohólicos en todo el mundo

<sup>24</sup> que es un Tequila que no se vende en nuestro País

**Gráfica No. 3.2**  
**Exportaciones (Destino)**  
(Volúmenes expresados a 40% alc.vol. Millones de litros)



Fuente C.R.T. Pagina WEB: [www.crt.org.mx](http://www.crt.org.mx)

El mercado del Tequila en este país ha crecido muy rápidamente, como podemos ver en la tabla 3.2 los 3 estados dentro de los Estados Unidos de mayor venta de Tequila son por 2 de los Estados de mayor población en Estados Unidos y de mayor influencia de mexicanos, como lo son California y Texas, interesante resulta señalar que Florida no tiene tantos mexicanos como Illinois, pero si una gran influencia latina dentro del país

**Tabla 3.2**  
**Estados de la Unión Americana que mas consumen Tequila**

Lugar	Estado
1°	California
2°	Texas

3°	Florida
----	---------

Por investigaciones realizadas<sup>25</sup> se puede saber que solamente en 10 de los 52 estados de ese país se consume el 63% del consumo total del Tequila que se importa de México.

Por lo que respecta a la preferencia de los consumidores por marca, se observa que las ventas de Tequila "Cuervo"<sup>26</sup> ocupa el primer lugar con alrededor del 45%, en segundo lugar se ubica el Tequila Sauza con 12%, seguidos por otras marcas en mucho menor porcentaje.

El principal problema que enfrentaban las exportaciones de Tequila es que éstas se realizaban fundamentalmente en una forma a granel y una mínima parte envasado de origen. Hasta 1995 las ventas a Estados Unidos a granel nunca habían sido inferiores al 90%, lo que significaba que el valor agregado por el envasado y las ventajas que concede la denominación de origen no beneficiaban a los productores nacionales hasta ese año, a partir de 1996, y con la cada vez mas cercana crisis de producción de agave, esta tendencia empezó a revertirse.

### 3.2.4 El Tequila ante el T. L. C.

Estados Unidos tenía aranceles de 60 y 33 centavos de dólar por litro para el Tequila embotellado y a granel respectivamente; con la entrada en vigor del NAFTA, a partir del 1 de enero de 1994, el Tequila tanto a granel como envasado pueden ingresar a los Estados Unidos y Canadá libres de aranceles y se ratifica el reconocimiento del Tequila por parte de estos dos países como producto con denominación de origen.

Por lo que se refiere a la Unión Europea, a través de la extinta Secretaría de Comercio y Fomento Industrial con sede en Bruselas, se logró la aceptación de la denominación de origen, lo que le permitirá controlar la propia imagen del Tequila, así como el arancel justo, desde la firma del acuerdo comercial con ellos; cabe mencionar que en España por ejemplo, se producía una bebida denominada Tequila, misma que afectaba al verdadero Tequila mexicano tanto en precio como en imagen y calidad.

---

<sup>25</sup> Secretaría de Economía de México y Consejo Regulador del Tequila

<sup>26</sup> Aunque la Empresa Tequila Cuervo la Rojeña, S A de C V no solo vende Tequila Cuervo.

### **3.3 Mezcal**

#### **3.3.1 Identificación del producto y producción de agave**

El Mezcal se obtiene a partir de la destilación de agaves *Augustofilia Haw*, *Esperrima Jacobi*, *Weber Cela* y *Potatorum Zucc.* La mayor parte de la producción de Mezcal se da en Oaxaca, aunque la Norma Oficial Mexicana (NOM) admite que se elabore también en los estados de Guerrero, Durango, San Luis Potosí, Jalisco y Zacatecas, siempre que se utilicen los agaves de las especies señaladas.

De igual forma que en la elaboración del Tequila, la NOM acepta la fabricación de Mezcal 100% provenientes de azúcares de variedades de agaves gruesos o de 51% de azúcares de éstos y 49% de azúcares de otra naturaleza.

Las presentaciones en que se comercializa el Mezcal son las siguientes: Blanco, Joven o Abocado, Añejo, Reposado; también incluyen otras de carácter mas popular: Pechuga, Minero y Gusano.

De acuerdo con la Asociación Rural de Interés Colectivo de productores de Maguey Mezcalero (ARIC), en el país existen 2,500 productores de Mezcal con alrededor de 25 mil familias que dependen del cultivo y aprovechamiento del agave Mezcalero. Los plantíos existentes en 1991 aseguraban el abasto de la materia prima hasta el año 2020.

#### **3.3.2 Industria del Mezcal**

De la misma forma que el Tequila, el Mezcal se ubica en el sector de alimentos, bebidas y tabaco, por lo que la evolución del PIB del sector registran los mismo resultados presentados para el Tequila<sup>27</sup>.

No se disponen de fuentes oficiales sobre la producción del Mezcal, pero la ARIC estima que durante 1991 se produjeron alrededor de 13 millones de litros a 55° G.L. y se exportaron entre 5 y 10 millones de litros. Para 1996 la misma asociación estimaba una producción de 16 millones de litros.

Se sabe que en Oaxaca existen 180 productores de Mezcal siendo la mayoría de carácter familiar y artesanal; de estos sólo 9 envasan y etiquetan correctamente el producto, debido a que sólo 9 empresas de las 180 existentes cuentan con instalaciones apropiadas; la

---

<sup>27</sup> Véase la sección 3.2.2. de este trabajo.

capacidad instalada de éstas se estima en 2 millones de litros anuales con un 70% de aprovechamiento.

### 3.3.3 Comercio Exterior y T.L.C.

En las estadísticas de comercio exterior los datos de Mezcal vienen agrupados con las demás bebidas alcohólicas, por lo que los resultados obtenidos no corresponden exclusivamente al Mezcal; las exportaciones de este grupo en el período 1992-1995 han experimentado una tendencia negativa tanto en volumen como en valor, al pasar de 72 a 14 millones de dólares y de 41 a 7 millones de litros respectivamente, las exportaciones son muy diversificadas pero la mayor parte se concentra en un reducido grupo de 7 países.

Las exportaciones a Estados Unidos pasaron de 33 millones de litros en 1992 a 3.5 millones en 1995, siendo la disminución porcentual del 52%. Una de las causas que ha afectado el consumo y exportación de Mezcal fue el problema suscitado en 1995 con la fabricación artesanal de Mezcal adulterado en el Estado de Morelos, causándoles severos daños a las personas que lo consumieron. Dicha situación afectó la imagen y popularidad del Mezcal incluyendo a las empresas que lo elaboran cumpliendo las normas de calidad e higiene.

Según datos poco certeros de la extinta SECOFI que contabilizaba a todos los alcoholes en general se pudo encontrar que las empresas que en 1999 figuraban como las principales productoras de Mezcal eran:

- Mezcal el Cortijo S.A. de C.V.
- Mezcal Monte Alban S.A. de C.V.
- Mezcal Oro de Oaxaca S.A. de C.V.
- Mezcal del Valle S.A. de C.V.
- Mezcal Oaxaca S.A. de C.V.
- Mezcal Tehuana S.A. de C.V.
- Mezcal Chagoya S.A. de C.V.
- Mezcal Mayordomo S.A. de C.V.
- Mezcal Mitla S.A. de C.V.

De ellas las que mayoritariamente lo exportaban directamente o a través de sus canales de distribución eran:

- Productores Agroindustriales de Oaxaca<sup>28</sup>
- Destiladora Oaxaqueña
- Licorera Oaxaqueña

---

<sup>28</sup> Con la Marca Comercial del Mezcal Monte Alban, que es el que mas se vende en el extranjero

- Asociación de Magueyeros de Oaxaca;
- Nacional Vinícola
- Tequila Herradura
- Destiladora González González
- Destiladora Porfidio
- Tequila Siete Leguas

Lamentablemente en este producto no es posible determinar que tanto exportan estas empresas de Mezcal y que tanto de otras bebidas.

La producción y exportación de Mezcal sufre hoy en día la misma problemática que afectaba al Tequila en los noventas, ya que la mayor parte se realiza a granel (se estima que en toda la década de los 90's, las exportaciones a granel representaron el 61% y las envasadas el restante 39%), lo que influye negativamente en la demanda del mismo debido a que el Mezcal legítimo puede ser adulterado debilitándose su imagen.

El precio del Mezcal es muy variable en los mercados externos, puede ir de los \$10.00 USD hasta los \$100.00 USD por botella de 700ml. Se puede decir que en general el precio a granel es la mitad del envasado y el añejo el doble del blanco.

Con la entrada en vigor del NAFTA o Tratado de Libre Comercio, Estados Unidos y Canadá dan el mismo trato arancelario al Mezcal que al Tequila, quedando libre de aranceles a partir de el 1 de enero de 1994. Por lo que respecta a la denominación de origen se sabe que los fabricantes oaxaqueños llevan muy adelantadas sus gestiones en este punto, inclusive, de acuerdo con el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el Mezcal ya fue reconocido por las Estados Unidos y Canadá como un producto con denominación de origen.

### **3.4 Conclusiones sobre la industria del Tequila y del Mezcal.**

Ambas bebidas tienen un origen similar, diferenciándose solamente por el tipo de agave que se utiliza en su elaboración, siendo su sabor y presentación muy parecido.

La aceptación y popularidad del Tequila es mucho mayor que la del Mezcal tanto en México como en el extranjero. Los plantíos y producción de Tequila son 5 veces mayores a los del Mezcal y las exportaciones mas de 10 veces(C.R.T.).



Mientras que el Tequila ha mostrado una evolución muy favorable en sus exportaciones, creciendo más del doble en 7 años en volumen y 4 veces en valor, el Mezcal en cambio ha caído tanto en volumen como en valor en más de 5 veces en tan solo 4 años<sup>29</sup>.

Se encuentra otra diferencia en que mientras la gran mayoría de los productores de Tequila realizan exportaciones, la mayoría de los fabricantes de Mezcal únicamente producen para el mercado local, debido a que prevalecen empresas familiares con procesos artesanales de producción.

El problema mas serio que aqueja al Mezcal en mayor medida es el de la comercialización y exportación a granel, motivo por el cual se pierde imagen y la mayor parte del valor agregado. En el caso del Tequila el 95% de las exportaciones se realizaban hasta 1995 a granel y en el del Mezcal se calcula que es mas del 60%. En el Mezcal la falta de una apropiada regulación en su presentación se ha traducido en severas adulteraciones que han mermado mucho su aceptación entre los consumidores.

Los dos productos han logrado ser considerados con denominación de origen en el mercado de penetración mas importante que es el de Estados Unidos, así como en el segundo que es el de la Unión Europea, sin embargo la falta de promoción y regulación en su presentación les ha impedido aprovechar las ventajas y potenciales de que disponen.

### **3.5 El Cambio de Imagen de el Tequila en el Mundo**

El Tequila ha logrado un cambio en su imagen en los últimos años evolucionando en forma muy interesante en su comercialización, ya que de ser un bebida netamente popular ha logrado que su aceptación vaya escalando todos los estratos económicos alcanzando los niveles mas altos, como una de las bebidas de mayor lujo. Esta bebida alguna vez relegada a solamente a cantinas, es factible que en la actualidad se encuentre en la cava de los bebedores mas selectos tanto en México como en el mundo.

Los precios de este producto se pueden equiparar en la actualidad con los de cualquier whisky o cognac, un ejemplo de esto es la botella de Cuervo “Reserva de la Familia” que conmemora los 200 años de la fundación de Tequila Cuervo que se llevo a vender en \$375.00 dólares, o la botella de “Selección Suprema” de Tequila

---

<sup>29</sup> Datos obtenidos en la Secretaría de Economía de México

Herradura que se vendió el año pasado en el mercado de Estados Unidos en \$500.00 dólares.

La tarea de reingeniería del Tequila<sup>30</sup> no ha sido fácil, empezó desde la década de los 80's cuando diversos productores se unieron para crear el órgano máximo de regulación del Tequila en México, que es el "Consejo Regulador del Tequila (CRT)", y que protege su denominación a nivel mundial al no permitir el uso del nombre si no es fabricado con auténtico Tequila. Los grandes distribuidores en los Estados Unidos que es el mayor mercado de exportación, son: Tequila Cuervo (de Hublein), Tequila Sauza (de Casa Pedro Domecq), Seagrams, Destilería Don Porfidio y Robert Denton Imports, los cuales se han encargado de trabajar en dos aspectos importantes: 1. Educar al consumidor sobre las características y bondades del producto. 2. Enseñarle al consumidor sobre los buenos y sobre los malos Tequilas, el sabor tan refinado que un producto bueno logra tener, además de lograr el posicionamiento en los productos denominados "premium" con un precio superior, simplemente por comprar bebidas de status.

Asimismo, se han realizado campañas de promoción muy interesantes enfocadas a muy diversos mercados, ejemplo de estas son: \* Tequila Cuervo como patrocinador de la gira profesional de Voleibol Playero. \* Tequila Sauza rifó el año pasado los boletos para estar en la fiesta de las playmates. \* Robert Denton y Seagrams han logrado importantes reportajes en el Washington Post, y en el semanario Businessweek.

Este tipo de campañas han logrado penetrar a diversos mercados de la sociedad de Estados Unidos y de otros países del mundo, lo que ha hecho que desde hace 7 años el Tequila se haya considerado en muchos lugares incluido nuestro país como la bebida de "moda", que se pide en cualquier restaurante o en cualquier tipo de reunión, lo que ha tenido como consecuencia que la producción de este producto se haya elevado sostenidamente desde hace mas de 10 años porcentualmente mas que ninguna otra bebida conocida y con las expectativas de mayor crecimiento sobre cualquier otra que exista en el mundo el día de hoy.

Dos reportajes del Washington Post, diario Estadounidense reconocido por el alto nivel intelectual de sus lectores muestran la línea sobre la que se esta trabajando para lograr una promoción adecuada, el primero es el "TEQUILA SUMMER" (El verano del Tequila)<sup>31</sup>, donde explica los tipos de Tequila que existen, sus

---

<sup>30</sup> Comentario emitido por Preston (1995) en el New York Times

<sup>31</sup> Weinraub (1996)

diferencias, las campañas de publicidad de diferentes marcas y cual es la percepción de la gran mayoría de los tomadores habituales que lo probaron. El segundo es "DESIGNER TEQUILAS: MEXICO'S NEW UPSCALES DRINK" (Tequilas de Diseñador: La nueva bebida para las clases altas en México)<sup>32</sup>, donde se señala lo importante que es tomar buenos Tequilas no importando su precio.

### **3.6 La combinación comercializable: Bebida alcohólica refrescante o Cooler**

Después de haber seleccionado al Tequila como la mejor y mayor oportunidad de crecimiento tanto en el mercado doméstico como en el internacional por su alto potencial de crecimiento y por que es una bebida bien posicionada en la mente del consumidor, es importante establecer en que tipo de combinación puede encajar de mejor manera, es decir buscar sobre que tipo de bebida se aplicará y mezclará el Tequila.

Para esto se debe considerar la reglamentación de nuestro país, que es la Ley General de Salud y su Reglamento respectivo, en los cuales se reconocen únicamente dos tipos de bebidas preparadas y envasadas, estas dos son los Cocteles y las Bebidas alcohólicas refrescantes<sup>33</sup>, la diferencia estriba directamente en el contenido y en la concentración de alcohol de la bebida final preparada, ya que el cóctel se reconoce como la bebida preparada que tendrá entre 12.5° y 24° G.L., mientras que la bebida alcohólica refrescante tendrá entre 4.5° y 10° G.L.. En el mercado internacional al igual que en el nacional a estas últimas bebidas se les conoce como Coolers.

El cooler ha basado su aceptación en que el consumidor se ha vuelto mas anárquico en su consumo, es decir ya no se vende exactamente los mismos productos que hace 10 años, se buscan nuevas combinaciones y se buscan nuevos sabores, dejando a la imaginación de los productores el encontrar las combinaciones favoritas de la juventud.

En una encuesta que se efectuó sobre los Coolers con 120 personas en diversas áreas del Distrito Federal, se pudo conocer la forma en que es identificado este tipo de bebidas, además que se encontraron características muy bien identificadas de la bebida, conforme a lo que debe de ser fabricado, interesante observar que en todas estas características que están señaladas en la tabla 3.3, mas de la mitad de los encuestados las encuentran como necesarias en una bebida de

---

<sup>32</sup> Ward Anderson (1997)

<sup>33</sup> Esto lo establece el art. 1100 del Reglamento de la Ley General de Salud de México

este tipo, no se hizo un análisis a profundidad en donde se señalara el por que debía de tener estas características, pero si se identificaron como necesarias en la bebida que se venda al mercado.

**Tabla 3.3**  
**Encuesta de Percepción de la bebida denominada Cooler**

Percepción	Personas	Porcentaje
Bebidas de bajo nivel de alcohol	100	83
Bebidas de imagen transparente y clara	95	79
Bebidas dulces en combinación con sabores naturales	95	79
Bebidas con ligero gas	80	66
Bebidas embotelladas en envases de vidrio	80	66
Bebidas con tapa metálica	75	63
Bebidas de consumo frío y fresco	70	58

### 3.7 Marco Legal

Sin detenerse y con la confianza que al Director General le daba el conocer muchos años antes al director de producción, se decidió a avanzar sobre los diferentes aspectos que requeriría este producto, el siguiente era el de obtener los permisos necesarios.

El Director General abogado de profesión, con una amplia experiencia en Derecho administrativo que le permitió encontrar un bache en la Ley General de Salud sobre bebidas alcohólicas. La ley reconoce como bebidas alcohólicas refrescantes, solamente a las fabricadas en combinación con vino, al mencionar en el reglamento de la Ley General de Salud su artículo 1101 que a la letra dice: “Se entiende por Bebidas alcohólicas refrescantes, las elaboradas únicamente con no menos del 50% de vino, agua y bióxido de carbono o agua carbonatada, aceites esenciales de cítricos, ácido cítrico, azúcar y ácido ascórbico o sus sales alcalinas como conservadores.”

Ante esta laguna legal que existe solamente en nuestro país se dirigió a la Secretaría de Economía, en la Dirección General de Normas y a la Secretaría de Salud y presentó una solicitud para que dictaminaran si era necesario modificar su fórmula; y en caso de no encontrarle ninguna objeción, que se autorizara como bebida alcohólica refrescante o como Cooler. Para ello se invocó el derecho constitucional mexicano, referente a la garantía de audiencia, en la cual tenían treinta días para responderle, en caso contrario, se entendería como aceptada la petición del solicitante.

Ambas secretarías respondieron a los veinte días sin objeción alguna, pero señalaron que el contenido mínimo de alcohol de Tequila debía de ser 4.5° G.L.

Sin haber cantado victoria aún en este asunto se hicieron las diligencias necesarias para encontrar la regulación del Cooler en el mercado de Estados Unidos, y en éste la formulación no representaba una objeción, pero si la botella que se utilizaría, ya que la norma americana establece que los Coolers de cualquier otra bebida diferente al vino se deben embotellar en las siguientes medidas: 50ml., 100ml., 200ml., 375ml., 750ml. y 1500ml.

A simple vista no se tiene mayor problema, pero al entrar en detalle y como la botella utilizada era de vidrio, se dieron cuenta que toda la industria de Coolers en México y en Estados Unidos estaban peleando en la capacidad de 12 oz. o de 355ml., y todas las botellas existentes están diseñadas en esta medida, y para agregarles 20ml. mas era imposible con las existentes; se investigó el por qué de esta situación y se encontró que era una medida proteccionista establecida por los fabricantes de Coolers de vino en Estados Unidos ya que 375 ml. representaban un gasto mayor en producto, mayor en botella y no se veía ninguna diferencia real con las otras botellas.

El Director platicó con la Dirección Comercial de Vitro (empresa líder a nivel mundial en envases de vidrio) de este problema, le solicitó que se buscara la botella pero en 200 ml., sobre la línea de las utilizadas por la Cerveza Corona envase pequeño (la mas vendida de México en E.U.), y así ganar en imagen y precio competitivo.

Con grandes esfuerzos y si se lograra que la línea de producción pueda envasarlo, sería ser factible este tipo de envase, con lo cual se competiría en otras condiciones al entrar en el mercado de ese país, y además también se dará diferente competencia con los fabricantes de Coolers en el propio México.

### **3.8 El mercado de las Mujeres**

El mercado de los Coolers, esta muy identificado con dos tipos de consumidores, uno es el de las mujeres, que no les gustan los sabores amargos de las bebidas "derechas", o de la cerveza; y el mercado de los jóvenes que tienen un primer acercamiento a las bebidas con alcohol.

La Dirección General junto con la Dirección de Mercadotecnia han decidido realizar una mezcla comercial buscando atacar y satisfacer

las necesidades del mercado de mujeres, de clase B y C entre los 25 y 50 años de edad, por que son las mujeres que trabajan y que pueden decidir su compra sin consultar a nadie.

Este tipo de mercado se tratará de buscar no solo en México sino también en el extranjero, ya que al estar de moda el consumo de Tequila, es un muy buen acercamiento para las mujeres que lo quieran intentar probar.

Es necesario sin embargo delimitar el tamaño de los principales mercados a los que se va a dirigir y en los cuales se pretende actuar, así como las preferencias, gustos, costumbres y las frutas de mayor consumo.

Además es necesario realizar un estudio con la gente de producción para que oriente sobre la factibilidad de producción vs. Demanda del mercado y si esto no se puede satisfacer en el interior del propio negocio, buscar alternativas para poder proveer y lograr la satisfacción de los consumidores potenciales.

## IV. El Estudio de caso como método

---

### 4.1 Aspectos generales de un caso<sup>34</sup>

#### 4.1.1 ¿En qué consiste el método de casos?

- Es un método que ha sido utilizado con éxito desde principios de siglo
- Se usa en la investigación en ciencias sociales
- Se prefiere para examinar eventos contemporáneos, cuando los comportamientos no pueden ser manipulados
- Depende de la historia, observación directa y de la entrevista sistemática
- Su objetivo es el uso de problemas para descubrir y fijar en nuestras mentes maneras de pensar, de sentir y de hacer que sean productivas

#### 4.1.2 ¿Qué es un caso?

- Es un planteamiento escrito de una situación real, el cual presenta problemas que el administrador debe resolver
- Existen en términos generales dos tipos de casos: para resolver problemas y para evaluar la solución tomada en un caso

#### 4.1.3 ¿Cuáles son los elementos que conforman el caso?

- Descripción de la organización, su estructura (organigrama), funciones, funcionamientos, condiciones dentro de las cuales se da el caso y que determina conductas, responsabilidades y decisiones de las personas
- Descripción de las personas involucradas, su edad, experiencia laboral, puesto, antecedentes académicos, carácter, actitudes ante los compañeros, el trabajo y la empresa
- Descripción del problema, se narra el suceso motivo del estudio del caso, en forma concreta y objetiva se narran los hechos y la participación de cada persona, así como las consecuencias resultantes del manejo del problema

---

<sup>34</sup> Basado en folleto que explica el por qué y el cómo del sistema de editado por la Harvard Business School

- Preguntas, se plantea una serie de interrogantes que permiten analizar, discutir o establecer conclusiones del caso, se orientan a las personas, recomendaciones, sugerencias y soluciones
- El caso es esencialmente una estrategia exploratoria, explicativa o descriptiva, es importante recordar las preguntas a contestar:
- ¿Qué? y ¿Cómo?
- La fortaleza de este tipo de estudios de caso es su habilidad para tratar con gran variedad de evidencia

## 4.2 Planeación de un caso

### 4.2.1 Consideraciones sobre la Planeación del caso

- Planteamiento del caso. Objetivo, elaborar breve reseña del mismo para buscar información y guiar la recopilación de datos.
- Establecer todas las fuentes posibles de obtención de información: bibliográfica, biográfica, sociológica, opiniones y actitudes
- Identificación del caso, elaborar resumen breve
- Recopilación de datos, ponerse en contacto con todas las fuentes de información, programas, entrevistas, reuniones, períodos de información, tiempos para estudiar los documentos
- Bosquejo del caso con estilo narrativo, en forma objetiva y clara
- Determinar las alternativas y factores clave para seleccionar el mejor curso de acción, ordenar las ideas y los hechos, incluye opiniones y conclusiones lógicas.
- Decidir el curso de acción, comparar las alternativas, aclarar dudas, considerar el tiempo
- Verificar la decisión desde varios ángulos
- Informe final, darlo a leer a otras personas involucradas y no en el caso, para hacer correcciones



#### 4.2.2 Elaboración de un caso

- Etapa inicial
- Buscar información
- Ubicar las fuentes fundamentales de datos
- Estar en contacto con ellas y conseguir su cooperación
- Reunir información adicional
- Elaborar un resumen del caso y una reseña general mas detallada que el resumen, pida a otros que lean estos resúmenes para recibir opiniones
- Aclarar el caso y preparar la recopilación de datos
- Solicite la aprobación de los implicados en el caso
- Seleccione un objetivo del caso en perspectiva

## **V. La solución del caso**

---

Como ya veíamos en el capítulo II, la empresa se enfrenta a una situación de Crisis, las opciones para sobrevivir o crecer son:

- a) Posicionamiento en el mercado nacional ó
- b) Esforzarse y vender una parte muy importante de su producción en el mercado internacional, es decir exportar

Para decidir estas opciones obligó a analizar las siguientes variables:

- a) Crecimiento
  - Crecimiento intensivo
  - Crecimiento integrado
  - Crecimiento diversificado
- b) Mercado meta seleccionado
- c) Estrategia de mercadotecnia internacional
- d) Proceso productivo
- e) Expectativas financieras
- f) Personal
- g) Planeación
- h) Factibilidad del negocio

### **5.1 Crecimiento**

La primera pregunta que se hace la empresa para iniciar la solución del caso está relacionada con su sobrevivencia y crecimiento, que debe ser congruente con: a) El tamaño de la empresa y su estructura y b) El mercado al que se puede enfocar.

Los planteamientos señalados y la situación de la empresa hacen comprender el ambiente en que se encuentra y el mercado al que atiende en la actualidad. También se considera la política de creación de ideas innovadoras, que le permitirán encontrar un espacio en el mercado o los mercados a los que se va a dirigir.

La opción de crecimiento diversificado que seleccionó la Dirección General de la empresa es la más acertada para este caso como ampliamente se explicó durante el planteamiento del problema, debido a que como se han planteado las circunstancias que rodean a la empresa, éstas la limitan por diversos motivos.

Las tres opciones de crecimiento analizadas son las de crecimiento a) intensivo, b) integrado y c) diversificado, mismas que son factibles de aplicarse; ya que una pequeña empresa es susceptible de incorporar muy diversos elementos (nuevos productos, nuevas estrategias, más capital, más publicidad, más promoción, etc.) que la ayuden a lograr una mejor posición competitiva; y alcanzar mayor beneficio para el propio negocio.

### **5.1.1 Crecimiento intensivo**

Respecto al crecimiento intensivo se enfrenta a diversos problemas que evitarían lograr gran impacto en el corto plazo como son:

- a) Penetración de mercados. Se han alcanzado los recursos o productos existentes, las metas trazadas, y que el crecimiento que se espera no será mayor al obtenido en el primer año de ventas; ya que debido a la mezcla comercial actual, no es posible acceder a medios masivos de comunicación para la publicidad y por ello, aunque ésta se logra en los puntos de venta, se ha limitado por la lentitud de respuesta del mercado meta.
- b) Creación de nuevos mercados. Se ha buscado y explorado lo suficiente esta alternativa y aunque el mercado meta ha permeado a otros colaterales, no se ha encontrado una mejor opción de nuevos mercados, ni a nivel local ni internacional; ya que los productos no son competitivos internacionalmente por razones de precio. Los costos de distribución, impuestos de exportación y las economías de escala que se aplican entre empresas pequeñas de nuestro país y las de los países extranjeros, no permiten que sean competitivos en estos mercados ya que al aplicar cada uno de estos rubros sobre el producto final el precio resultante lo desborda sobre los productos locales.
- c) Mejora o modificación de productos. La empresa se encuentra en esta fase, y se ha visto que es muy difícil encontrar nuevas variantes sobre los productos que en la actualidad se elaboran por lo novedoso de los productos que se fabrican en sí. El crecimiento intensivo no es una mala opción, pero éste no es el mejor camino debido al momento por el que atraviesa el

ciclo de vida de la empresa; posteriormente se analizará esta opción y se definirá como aplicarla.

### 5.1.2 Crecimiento integrado

En cuanto al crecimiento integrado, el problema básicamente es el reducido tamaño del negocio, por que al no tener una gran venta, la integración se vuelve muy complicada.

- a) En el crecimiento hacia atrás no se cuenta con los elementos suficientes de compra y de venta para poder ser propietario de alguno de los suministros; en el corto plazo y dependiendo de las características de sus botellas, quizás podría integrar este elemento a su producción, pero todas las demás materias primas es muy complicado que se logren integrar a su proceso de fabricación.
- b) En el crecimiento hacia adelante, resulta difícil integrar los sistemas de distribución total, en el transcurso del tiempo se han ido conformando elementos que ayudan a la distribución pero no son suficientes como para lograr una flotilla propia por el alto costo de estos equipos.
- c) Definitivamente la integración horizontal es la menos factible de lograr; ya que por ser una empresa pequeña, no cuenta con recursos suficientes para ir comprando o integrando a alguno de sus competidores.

### 5.1.3 Crecimiento diversificado

Dentro del crecimiento diversificado, que es el que se escogió, también hay diferentes opciones y de ellas, se buscó la más apropiada, que es la horizontal, por que es la mejor en cuanto a los elementos financieros, de mercado, de producción y de recursos humanos, que la rodean. De las otras dos opciones, también factibles, se pueden observar los siguientes inconvenientes:

- a) El concéntrico no se puede dar en el momento actual ya que sus productos tecnológicamente son muy similares y mercadológicamente son muy nuevos como para diferenciarse entre ellos mismos, lo que causaría un problema de identificación del propio producto.
- b) El crecimiento conglomerado no es deseable ya que las sinérgias de la empresa se deben concentrar en los productos existentes; además se carece de la infraestructura como para iniciar otros negocios y todo lo aprendido durante el inicio y desarrollo no serviría para nada.

## 5.2 Mercado

El mercado meta que plantea tanto la Dirección de Mercadotecnia como la Dirección General, es el de mujeres clase B y C entre los 25 y 50 años de edad y se fundamenta en que son mujeres que trabajan y que pueden decidir sus compras sin consultar a nadie, además se ha encontrado que les disgustan los sabores amargos de la cerveza o de las bebidas "derechas"<sup>35</sup>, o en algunos casos buscan un primer acercamiento poco agresivo y con sabor suave a las bebidas con alcohol (Véase las tablas 5.1 y 5.2).

Este planteamiento aunque no es erróneo, sí tiene muchas complejidades ya que se requiere tiempo para lograr unificar una mezcla comercial que pueda ser atractiva para este segmento de mercado debido a las siguientes razones:

- a) Este sector de población es muy amplio y dispar, tanto en nuestro país como fuera de él,
- b) La mujer ha tenido diversos y radicales cambios de actitud a través de diferentes generaciones (como todas las que coexisten en este período de 25 años), desde el no ser aceptada en el medio laboral de los 70's, hasta ocupar poco a poco posiciones de alto poder decisorio como en los 90's.
- c) No es posible estandarizar el comportamiento entre una mujer de 45 años que es ama de casa y otra de la misma edad que trabaje, o mas aún entre esta última y una mujer de 28 años que también trabaje, el ambiente en el que se desenvuelven es muy diferente.

Se considera como un mercado de mayor atractivo el de los jóvenes que oscilan entre los 20 y 29 años de edad entre otras por las siguientes razones que quedan mas explicitas en la tabla numero 5.2

- a) El sector de la población de mayor consumo activo es el de los jóvenes.
- b) la población de 20 a 29 años que sigue aproximadamente las mismas tendencias nacionales y mundiales<sup>36</sup> es mucho mayor que el de las mujeres de 25 a 49 años propuesto por la Dirección Ver tabla 5.1.
- c) La mezcla comercial se puede realizar para una sola generación de consumidores, con elementos y actitudes de mercado similares;
- d) Debido a la globalización que se esta dando en todo el mundo, un ejemplo muy claro se puede observar en el mercado de la

<sup>35</sup> Bebidas que no se preparan , es decir sin combinación alguna

<sup>36</sup> Según datos del Censo de población y vivienda del año 2000 del INEGI

música, normalmente un éxito puede ser a nivel mundial puesto que las comunicaciones modernas lo permiten, por lo que se puede llegar a pensar en una mezcla y desarrollo de un solo producto para los mercados tanto el nacional como el internacional.

**Tabla 5.1**  
**Población Femenina entre 25 y 49 años de edad en el Distrito Federal**

Edad:	Total de Población
25-29	428,160
30-34	381,400
35-39	340,426
40-44	263,537
45-49	214,082
<b>Total</b>	<b>1'626,605</b>

Fuente: INEGI

**Tabla 5.2**  
**Población total por sexos entre 20 y 29 años de edad en el Distrito Federal**

Edad	Hombres	Mujeres	Total
20-24	464,586	499,489	964,075
25-29	398,800	428,160	826,960
			<b>1'791,035</b>

Fuente: INEGI

Es importante destacar que el mercado de jóvenes, no solo el de las mujeres es muy amplio y con actitudes de mercado similares, por lo que al analizar la tabla 5.2, se puede observar que el mercado puede ser mucho mayor.

### 5.3 Mercadotecnia Internacional

No obstante que hay que tener en cuenta todos estos elementos, se piensa que la actitud y confrontamiento del mercado internacional que ha planteado la Dirección de la empresa es adecuada, pues se deben de seguir los mercados que ya ha abierto el Tequila. En cuanto a desarrollar un producto con una mezcla geocéntrica se cree que es muy adecuado, pero además, se deberán de ir desarrollando

productos con sabores de las frutas que existan en los lugares que se vayan a vender y con las combinaciones más aceptadas. Tampoco se debe perder de vista los diferentes aspectos culturales que rodean a los mercados a donde se piense exportar.

Los cuatro elementos con los que se saldrá a la conquista del mercado son:

### 5.3.1 Producto

¿Porqué el Tequila?

Después de este análisis sobre las bebidas que se pueden utilizar para combinar con diferentes productos, Corporación Face ha decidido que el Tequila sea el que se utilizará para elaborar combinaciones que darán paso a una bebida alcohólica refrescante (Cooler), debido a que existe un mayor conocimiento de él, su imagen es mas certera, no existen tantos mitos colaterales como con el Mezcal, además de reconocerse en todo el mundo con mayor facilidad como producto mexicano. Existe mayor nivel de producción y aceptación social del Tequila, así como de control de calidad sobre este producto, por lo que es mas fácil acceder a la materia prima para elaborar este producto, no importando la disminución de éste frente a la demanda.

¿Porqué el cooler?

Sin perder de vista el objetivo de alcanzar un mercado grande, se decidió trabajar en una bebida alcohólica refrescante, ya que al elaborar una preparación con Tequila hay que desarrollarla para que sea considerada como una bebida de bajo contenido alcohólico que el mismo reglamento en su artículo 1009 establece que será la que contenga entre 2° G.L. y 6° G.L.; con esto es posible que se venda en un mayor número de establecimientos y alcanzar el objetivo de un mayor mercado.

La Dirección General decidió además este tipo de combinación, debido a que el mercado de Coolers en el mundo es el de mayor expansión ya que por su bajo contenido alcohólico es susceptible de una mayor ingesta, y al ser de sabor dulce, capta el mercado que no es aficionado al sabor de la cerveza.

Este mercado esta identificado en todo el mundo con dos tipos de consumidores, el primero el de los jóvenes, mismos que al empezar a introducirse en el mundo de las bebidas alcohólicas (en México es de 18 años el límite mínimo y en Estados Unidos es de 21 años), no

es capaz y su gusto no tolera los sabores fuertes de bebidas alcohólicas en forma directa o como se les conoce "derechas" (sin combinación). Y el segundo que es el de las mujeres, mismas que al encontrarse en actividades productivas fuera del hogar, ya tienen el poder de decisión y su gusto esta mas dirigido a sabores dulces por encima de los amargos.

La Dirección General eligió la bebida alcohólica refrescante (Cooler) de Tequila como la mejor opción, para lo cual consideró ( en vez de sentirse mas cerca del final se sienten mas lejanos que al principio): características del producto, sistema de producción, legislación aplicable tanto en México como en los países que se pretende atacar, mercados por abordar, canales de distribución internacionales y mezclas comerciales internacionales.

Después de este análisis se llegaron a las siguientes conclusiones:

- a) El producto que se va a desarrollar es una bebida alcohólica refrescante, mejor conocida internacionalmente como cooler.
- b) Este producto será envasado en botella de vidrio para conservar la imagen de status que buscan los consumidores de bebidas alcohólicas.
- c) El producto saldrá al mercado en la presentación de 200 ml., para poder vender en mercados internacionales superando diversas restricciones, como la que se encontró en Estados Unidos del tamaño de la botella.
- d) Deberá de contener un bajo grado de alcohol debido al fuerte aroma del propio Tequila; 4.5° G.L. es una muy buena medida además de que es el límite mínimo establecido por la Ley General de Salud en nuestro país.
- e) Debe de ser transparente, con colores que evoquen sabores suaves aprobados por la FDA (Food and Drug Agency) de los Estados Unidos, ya que una vez que sean aceptados por esta agencia, prácticamente será aprobado al 100% en todos los demás países a donde se pretende vender.
- f) El producto debe de ser el mismo a nivel global, esto permitirá una identificación con el país de origen, es decir, México y al ser un producto innovador en su mezcla no se comparará con ningún otro del mismo tipo.
- g) Se debe preparar con sabores naturales, ya que son los permitidos y exigidos por las leyes de los países hacia los que se pretende exportar.
- h) Debe ser preparado con agua carbonatada, ya que por tradición, recibida directamente de la cerveza, es necesario que estos productos sean comercializados con gas, pues de lo contrario se confunden con un cocktail.



- i) Se sugiere que se desarrollen el mayor número posible de sabores, debido a que la forma de comercialización en cada país será distinta en base a las tendencias de frutas que se consumen en cada uno de ellos, y al no ser estas tendencias estándares en todas las regiones del mundo, se debe vender en cada país el cooler en combinación con las principales frutas de cada lugar pero sin cambiar la base de la fórmula de preparación, pero sí se pueden cambiar los sabores en que éstos se vendan, como ejemplo se puede mencionar que una bebida en combinación con tamarindo que en México es bien aceptada, en Estados Unidos nadie la conocería, por ello hay que entender los diversos tipos de cultura ante los que se enfrentará la empresa.
- j) El endulzante que se utilice en el producto final se recomienda a base de jarabe de alta fructosa, por que está comprobado científicamente que tanto la digestión como posteriormente la asimilación metabólica es mucho más sencilla que la que se da con productos endulzados con azúcar refinada.
- k) El cooler debe ser desarrollado con un Tequila “blanco” 100% agave, para lograr obtener todas las características y bondades en la mezcla, con un producto fino, ya que si se utiliza cualquier Tequila (que contenga por ley cuando menos 51% de Tequila y el resto de cualquier otro aguardiente), se pierden las virtudes de un producto de alta calidad y se cae en los mismos errores de la competencia, que por utilizar productos de baja calidad, tienen efectos colaterales o secundarios adversos.

### 5.3.2 Precio

El precio debe ser competitivo, ya que permitirá la recuperación y objetivos económicos de la empresa, para ello se observarán los precios de productos similares o alternativos que existan en el mercado; deberá ser conformada una estructura de precios sin tener que competir dentro de las líneas de productos baratos, ya que su materia prima activa (es decir el contenido alcohólico), será superior en calidad a la de cualquier otro producto similar.

Como se explica en la Tabla 5.3, se ha realizado el cálculo de precio de venta con las siguientes características: una vez que se estimen todos los costos tanto directos como indirectos, se calculará un porcentaje de utilidad de el 25% neto, dando como resultado el costo total del producto. Los precios de comercialización se basarán en el precio final del producto, calculando que se contará con mayoristas, vendedores a tiendas y vendedores en el punto de venta.

Tabla 5.3  
Cálculo de precio de Venta

Nivel	% del precio Total
Precio Público	100.00
Precio Tienda	80.00
% Vendedor	64.00
Precio Mayorista	52.00
Costo del Producto	35.70
Impuestos	7.33
Utilidad	8.97

Fuente: Análisis de la propia empresa

Con esta estructura de cálculo de precios de venta, la empresa asegura que dentro del proceso sea atractivo para todos los puntos de la cadena de comercialización, ya que las utilidades que pueden obtener son competitivas.

### 5.3.3 Promoción

Dependiendo de los socios comerciales en los países a los que se exporte el producto, se definirán las estrategias de promoción, dejándola en punto de venta como un elemento sustantivo en esta tarea; se dará al consumidor la mayor cantidad posible de información, para que vea las ventajas que representa el producto en comparación con cualquier otro de su tipo.

En algunos casos, se recomienda que se busque la asociación con dueños de canales de comunicación, tanto masiva como especializada en los países a los que se tenga acceso. Este proceso de distribución-promoción es indistinto, pudiéndose generar en cualquier sentido.

### 5.3.4 Servicio al Cliente

Las políticas y prácticas adecuadas de servicio facilitarán no sólo la venta, sino que contribuirán a:

- a) Mantener al producto vendido.
- b) Estimular las ventas de repetición.
- c) Crear buena voluntad en el consumidor hacia los productos de la organización<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> ver a Besil, (1989)

El servicio depende del producto, las necesidades y de las expectativas, y será un apoyo para lograr los propósitos de promoción.

Uno de los conceptos en los que se deben de enfocar es en el de dar una Garantía, que es ofrecer al comprador la seguridad de que el producto cumplirá con las características que espera encontrar en él<sup>38</sup>; misma que se dará con el tiempo y con los adecuados controles de ésta.

Lo que se buscará con las estrategias de servicio, es que el cliente satisfecho compre, multiplique la venta y regrese a comprar; existen 5 formas<sup>39</sup> para lograr la satisfacción en el cliente y son:

- a) Confiabilidad (consistencia)
- b) Credulidad
- c) Atractividad
- d) Respuesta
- e) Empatía

Es muy importante que se mantenga un vínculo de comunicación abierto con los clientes a fin de lograr conocer la satisfacción o insatisfacción que pueda experimentar por el producto, es por eso que se llevarán a cabo encuestas sobre las opiniones que tengan de él y saber si se les dan solución a sus inquietudes, para ello se establecerán diversos mecanismos de comunicación con el cliente como son: a) Preparar información con un atractivo suficiente para que al ser repartida en los puntos de venta finales y en lugares de consumo, el cliente al leerla se interese en conocer mas sobre el producto. b) Línea de servicio a clientes (800) sin costo para responder a todas las dudas o quejas que se generen, lo cual le dará una amplitud de servicio tanto local en la ciudad de México, como en el interior de la república mexicana. C) Un sitio WEB en Internet que además de describir todas las características de producto, envase, mercado, etc. permita la interacción mediante correo electrónico de quejas, dudas, o alguna información adicional, con lo que se logrará dar cabida y solución a clientes que pueden traspasar las fronteras de nuestro país.

### 5.3.5 Plaza (Distribución)

La distribución se debe realizar en dos mercados perfectamente identificados; uno, el nacional donde se debe aprovechar la infraestructura existente, tratándose de ampliar ésta a otros

---

<sup>38</sup> Ver a Rodríguez Valencia (1992), para el caso de las ventajas que tiene la pequeña empresa.

<sup>39</sup> En la publicación del verano de 1993 de la empresa Herdez, se establecen estas formas

distribuidores especializados en bebidas de contenido alcohólico como distribuidores de cerveza en todo el país, de vinos y licores en restaurantes, etc.

Y un segundo mercado que será el de exportación, se recomienda exportar a los países a donde el Tequila va teniendo mayor aceptación, debido a que ésta bebida se pretende enfocar a jóvenes que reconocen o buscan en el Tequila características de calidad y de status por lo que puede resultar atractivo el tomarlo y acercarse a esta nueva opción de bebida. Además se recomienda investigar mercados en donde el Tequila no haya alcanzado grandes volúmenes de venta, pero sean de gran aceptación los productos mexicanos, como por ejemplo Australia.

La distribución se enfocará en importadores locales de cada país con las siguientes características:

- a) Que demuestren políticas agresivas de comercialización.
- b) Que distribuyan este cooler en exclusiva, es decir que no reparta otro tipo de bebida similar.
- c) Que tengan un conocimiento del mercado local.
- d) Que conozcan el mercado del Tequila (preferentemente).
- e) Con solvencia económica.

Se buscará a través de los bancos de datos del Banco Mexicano de Comercio Exterior (sobre todo en los directorios especializados) donde se puede conocer a los importadores de bebidas alcohólicas en cada país en el último año.

#### **5.4 Proceso productivo**

Una vez que se presente el presupuesto para la modificación de las líneas de producción, y si éstas no representan mayor inversión a la de las utilidades estimadas por las ventas que se podrían alcanzar en el mercado doméstico en un periodo de 18 meses, se considere el proyecto como viable.

Esto se debe a que el mercado mas grande en el que se pretende comercializar el producto es el exterior, y el mercado doméstico actuará como un seguro de la inversión propuesta.

Así mismo se sugiere que el desarrollo de la planta de fabricación no se oriente hacia equipos muy sofisticados, sino que conserven los procesos productivos con que trabaja en la actualidad en base a la manufactura de minilotes, esto le sostendrá el beneficio operacional

que en el presente mantiene al lograr gran velocidad de recuperación entre las variables producción vs. liquidez y viceversa; y la gran flexibilidad de preparación de diversos sabores sin tener que guardar grandes inventarios que implican un riesgo latente de volverse obsoletos o de perderse en alguna contingencia.

## **5.5 Expectativas Financieras**

Los aspectos económicos están en función del comportamiento del mercado meta y de sus consumidores; se pueden estimar tomando en cuenta la mezcla mercadológica que se desarrolló para el producto y los efectos económicos que se establecen en los anexos 2 y 3 del presente trabajo.

En el anexo 2 se presentan los estados de resultados proyectados de la nueva división de coolers con Tequila para los primeros 24 meses de operación, con una inflación estimada en 16% anual y con un incremento de ventas anualizado estimado en 25.44%, que toma en cuenta los estimados de crecimiento mensual, conforme a captación de mercado y ampliación del mismo por efectos de distribución, fuerza de ventas, promoción y efectos ambientales como el aumento de temperatura.

En el anexo 3 se observan las estimaciones presupuestales y objetivos de mercado para los próximos 10 años, contemplando aumento de precios según las inflaciones esperadas para este período y aumento de ventas al igual que en el anexo anterior a razón de 25.44% de aumento anualizado durante los primeros 7 años; este crecimiento se dispara en el 7° año, donde se prevé que la empresa contará con elementos suficientes para contratar publicidad en medios masivos de comunicación.

Dichas proyecciones están orientadas para alcanzar el objetivo de captación progresiva de consumidores hasta obtener el 10% del mercado total de coolers a nivel nacional en un periodo de 10 años.

## **5.6 Personal**

La supervisión, el control de inventarios y el establecimiento de políticas claras respecto al desempeño de las funciones del personal serán los elementos básicos con los que la dirección podrá mantener un control sobre el Tequila y sobre los empleados.

La supervisión que se aconseja se implante será del tipo supervisión directa<sup>40</sup>, que se da en una interacción cara a cara entre el supervisor y los subordinados.

Se deben tomar en cuenta durante su implementación los siguientes aspectos:

- a) Tratar a los subordinados como seres humanos y no como máquinas, mostrando interés en ellos como personas tratándolos de manera justa, conforme a las reglas y sin favoritismos
- b) Estableciendo los objetivos claros, proporcionando los recursos técnicos adecuados y suficientes para el desempeño de las labores
- c) Consultando a los directamente involucrados en algún proceso sobre el ¿cómo? y el ¿cuándo?

Conforme el producto se vaya elaborando se debe establecer en forma rutinaria una proforma de requerimiento de materiales para elaborar cada lote, donde se establezca día, hora, fecha y responsable del producto; una vez que se llene esta forma con los datos, se entregará a la dirección de producción y en caso de existir en el futuro, a un encargado del área administrativa; éste capturará los datos en la computadora que llevará un sistema automatizado de control de inventarios, no deberá atrasarse más de 24 horas por ningún motivo, considerando como tolerable un retraso de 2 horas; si este control llegara a exceder estas horas tendrá una penalidad acumulativa hasta llegar a la pena máxima de un atraso de 24 horas. En caso de exceder este período, tendrá como causa la pérdida de confianza y se podrá retirar de sus funciones al encargado del sistema. Se recomienda, para no perder el control sobre esta materia prima, se considere como falta grave al que llegue a tener un atraso de más de 12 horas en 3 ocasiones dentro de un período de 30 días. Si se llegan a acumular dos veces este tipo de falla en un período de un año, se procederá a separar al personal por falta de confianza.

Las políticas, manuales de procedimientos, análisis de puestos con la descripción de funciones, deberán estar muy bien especificadas antes de la selección y contratación del personal para encontrar al personal con el perfil idóneo para desempeñarse en la fabricación del producto y una vez que se integre al negocio, necesita que se le indique y especifique claramente lo que se espera de él en el trabajo; sus funciones, responsabilidades, derechos, desempeño esperado, actitud, crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

---

<sup>40</sup> Ver a Brown (1990)

Un aspecto que es muy importante destacar es que al personal se le debe de integrar como parte funcional de la empresa, es decir hacerlo participe tanto del negocio como de las decisiones que le pueden afectar con respecto a su participación en los procesos productivos, se le invitará a opinar y discutir en el establecimiento en conjunto de metas y de los procedimientos para alcanzar esas metas<sup>41</sup>.

Se establecerán políticas y se harán del conocimiento a todos los niveles, explicando que fueron establecidas para evitar cualquier tipo de tentación que pudiera surgir por el consumo del Tequila.

Se trabajará en lograr a través de diversos medios de motivación y capacitación el conocimiento entre todos los integrantes de la organización de la siguiente Filosofía: *“El trabajador es muy importante para el negocio y el negocio es importante para el trabajador”*.

## 5.7 Continuidad

El principal problema que enfrentó la empresa no fue la falta de planeación, ya que como se señaló en un principio, los objetivos de mercado de sus bebidas fueron alcanzados conforme lo estipulado; el problema más bien fue el de no tener una proyección de corto, mediano y largo plazo de manera integral en la empresa.

Esta falta de previsión inicial del negocio, obligó a que tuvieran que buscar alternativas de crecimiento que ayudaran a alcanzar los resultados que esperaban para su inversión.

Con las proyecciones financieras que se establecen en los anexos 2 y 3, basadas en una Mezcla comercial atractiva; con una visión local muy sólida y con una proyección internacional, que no establece frontera alguna hacia nuevos, y mejores clientes, dará la solidez buscada y esperada al negocio, para que en un lapso de 10 años logre una firmeza en el mercado y un posicionamiento sólido en la mente de los consumidores tanto locales como extranjeros. Así podrá, empezar a planear otro tipo de crecimiento y mantenerse en el desarrollo de nuevos mercados, pues a este producto no se le ven más fronteras que las de la imaginación.

---

<sup>41</sup> Ver a Quin Mills (1994)

## 5.8 Factibilidad del negocio

Una vez que se identificaron las principales características que buscaban los consumidores al escoger un Cooler, había que ver que tan factible era poder elaborar este producto en el negocio, por que una cosa es preparar un refresco y otra muy diferente preparar un Cooler hecho y derecho.

En relación a que debe ser una bebida de bajo nivel de alcohol no se tuvo mayor problema, por que el Tequila posee un sabor muy especial, no solo de su propio contenido alcohólico sino el del agave con que se realiza. En la fase de desarrollo se estableció una primera base de la mixtura con la que se trabajaría hasta el final que tendría un nivel de alcohol entre 4° y 4.5° G.L., como consecuencia de las pruebas ciegas en las que se percibió que con un mayor contenido de Tequila este predominaba sobre los sabores naturales y si se incrementaban estos, el resultado daba una sensación muy saturada en el gusto.

En el desarrollo de la bebida se buscaron sabores y colores que fueran claros y transparentes, con uno de los proveedores se encontraron algunos problemas ya que éste al ser uno de los principales fabricantes nacionales de bebidas con pulpa natural, sus colores presentados eran opacos, pero al platicar con ellos de lo que se buscaba en este producto, se modificaron sus formulaciones a fin de lograr lo que se estaba buscando. En los sabores se trabajó principalmente con dos proveedores, uno de ellos, el mas grande del mundo IFF (International Flavors and Fragances), desarrolla sus mezclas con la técnica de sabores vivos (el sabor de la fruta antes de ser cosechada) y el otro que ya se mencionó, con un desarrollo muy interesante de sabores típicamente mexicanos (Tamarindo, Jamaica, Guayaba, Mango) con pulpa; se trabajó arduamente sobre nuevas bases ya que a diferencia de los demás refrescos que se fabricaban ya en la empresa, el sabor por ley para bebidas con contenido alcohólico debe de ser "natural", ya que todos los utilizados anteriormente eran artificiales.

Por lo que respecta a los colorantes utilizados se buscó que fueran combinaciones que se autorizaran en los principales países en los que se pretende comercializar el producto, y se encontró que los autorizados en Estados Unidos por la FDA (Food and Drug Administration) eran autorizados en todo el mundo, por esto se contacto con Warner Jenkinson productor líder en el mundo con plantas de producción en nuestro país para que elaborara los colores bajo estas indicaciones o restricciones, logrando colores altamente llamativos y con la imagen de la fruta natural.



Por lo que respecta al gas, vale la pena mencionar que es la primera complicación con la que se toparon, ya que las líneas de producción y envasado requieren ser diferentes a las que en la actualidad tiene la empresa, el gas debe ser adicionado en una combinación de baja temperatura (aprox. 3°C), a una alta presión y con turbulencia, lo que lo vuelve un proceso complejo. Se empezaron a hacer las pruebas en laboratorio, y se hizo contacto con PRAXAIR la principal empresa en México de gas carbónico CO<sub>2</sub>, ellos se detuvieron a explicarles las características del gas y de las recomendaciones para aplicarlo, se tuvieron excelentes resultados en laboratorio, pero a la hora de realizarlo industrialmente estos resultados se volvieron fracasos, al buscar maquinaria que pudiera acoplarse con lo que se tenía ya, se encontró que la industria mexicana está enfocada solamente a empresas grandes y que los fabricantes de productos para empresas pequeñas (fuentes de sodas), en su mayoría eran charlatanes. Por lo tanto la dirección de producción decidió fabricar su propio equipo bajo las especificaciones requeridas, por lo que la dirección giró instrucciones de preparar una línea de llenado específicamente para este producto, el Director General señaló que previamente se tendría que elaborar un presupuesto que incluyera hasta el mas mínimo detalle para encontrar si esto era factible o no, además recomendó que esta línea de producción debía de incluir las especificaciones de las botellas de vidrio que se utilizarían y de las tapas metálicas que se emplean, ya que éstas a diferencia de las botellas de las otras marcas producidas por la misma empresa necesitan estar engargoladas<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> El proceso de engargolado se refiere a que la tapa es colocada sobre la botella y sobre esta se le delinea la rosca, sellando en la parte inferior la tapa contra la botella.

## Conclusiones

---

Este caso nos planteó una situación a la que se enfrentaba una pequeña empresa familiar, que producto de las crisis recurrentes desde 1995 intenta diversas formas para mantenerse y empezar a crecer, busca sobrevivir con los recursos que tiene a su alcance, ya que la realidad de nuestro país hace que la gran mayoría de las empresas no puedan acceder a todos los medios que la mercadotecnia moderna ha desarrollado por los altos costos que éstos implican o por los grandes recursos que hay que mover para alcanzarlos.

Ante las opciones para sobrevivir o crecer ya fuera con un mayor posicionamiento en el mercado nacional ó el esforzarse y vender una parte muy importante de su producción en el mercado internacional, es decir exportar, se decidieron por esta última a través de una muy sólida estrategia de mercadotecnia internacional, buscando posicionarse en el extranjero con una bebida refrescante denominada cooler cuya base de componente alcohólico sea el Tequila.

Una vez que analizó las diferentes variables que se le presentaron, se decidió que era la mejor opción a elegir debido a que el mercado meta de mayor tamaño y consumo de estos productos era el de los jóvenes de 20 a 29 años, preferentemente el de mujeres, además se encontró en este análisis que el Tequila es el producto 100% mexicano de mayor crecimiento en exportaciones y en reconocimiento a nivel mundial, además de que las expectativas financieras eran favorables para la empresa por los volúmenes de venta que se espera alcanzar con los distribuidores que se contactaron para la distribución del producto, que es por demás atractivo y se ha buscado que se le den valores agregados al mismo producto para que se logre la preferencia del consumidor.

A través de este caso se aprendió que el mercado mundial no es fácil de poder cubrir, pero tampoco imposible.

También que una pequeña empresa puede buscar ser más competitiva, sólida y con mejores perspectivas hacia el futuro, ya que la globalización de los mercados permite expandir la visión hacia otras fronteras, siempre y cuando se respeten las reglas que para este tipo de operaciones se han desarrollado

Y hay que tener una gran sensibilidad y flexibilidad para reaccionar ante las diferentes situaciones que se pueden presentar en mercados culturalmente diferentes.

## Bibliografía

---

- Bender, Andrew; Octubre 30 del 2000; *"A field guide to fine Tequila"*; Fortune Magazine.
- Besil Jacobo, Maria del Carmen; 1989; *"La mercadotecnia y sus estrategias"*; U.N.A.M. Facultad de Contaduría y Administración; Serie Azul Mercadotecnia.
- Brown, Warren; 1990; *"Teoría de la Organización y la Administración"*; Ed. Noriega Limusa; México.
- Bower, Marvin; 1966; *"the will to manage"*, Mc Graw Hill,; New York.
- Colvin, Geoffrey; Noviembre 12 de 1999; *"Does Mexico have an economic curse?"*; Forbes Magazine;.
- Comisión Reguladora del Tequila (C.R.T.), Página WEB: [www.crt.org.mx](http://www.crt.org.mx)
- Douglas, Susan; Craig, Samuel; Keegan, Warren; Otoño 1982; *"Approaches to assesing international marketing opportunities for small and medium sized business"*, Columbia Journal of World Business, pp 26-32; U.S.A.
- Gallagher, Leigh; Mayo 15 del 2000; *"Half right, seor Ross"*; Forbes Magazine;.
- González Antonio y Maza Felipe; 1996; *"Tratado Moderno de Economía General"*, Ed. Iberoamérica, México.
- Grabinsky, Salo; 1994; *"La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir"*, Ed. Del verbo emprender, México.
- "Hechos con amor"*; Verano de 1993; Publicación trimestral del Grupo Herdez, Editor C.P. Luis Nieto Martinez.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), Página WEB: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Jarillo, Jose Carlos; 1995; *"Dirección estratégica"*; Ed. Mc. Graw Hill;
- Kandybin, Alex; Kihn, Martin; Mainardi, Cesare; Agosto - Septiembre 2001; *"Reinventing scale: how to escape the size trap"*; Strategy & Business Magazine.
- Kotler, Philip; 1989; *"Mercadotecnia"*, Prentice Hall, , México.

*Ley General de Salud*, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984, modificada el 14 de junio de 1991.

Mercado, Salvador; 1999; "Administración Aplicada, Teoría y Práctica", Ed. Limusa, México.

Mintzberg, Henry; 1979; "*Competitive strategy*", Englewood Cliffs; N.J. Prentice Hall.

NAFIN, (Nacional Financiera); Página WEB: [www.nafin.gob.mx](http://www.nafin.gob.mx)

Nalley, Richard; Mayo 13, 2002; "*Tequila for grownups*", Forbes Magazine.

Preston, Julia; 1995; "*Re-engineering Tequila, the other Cognac*", New York Times News Services, New York.

Porter, Michael; 1998; "*Competitive advantage creating and sustaining superior performance*"; Free Press; U.S.A.

Ries, Al, Trout, Jack; 1998, "Posicionamiento, Edición Revisada" Ed. Mc. Graw Hill, México.

Quin Mills, Daniel; 1994; "*The empowerment imperative*"; Human Resources Development Press Inc., U.S.A.

*Reglamento de la Ley General de Salud*, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984, modificada el 14 de junio de 1991.

Rodriguez Valencia, Joaquin; 1992; "*Como administrar pequeñas y medianas empresas*"; Ecasa.

Secretaría de Economía, Página WEB de la Institución: [www.economía.org.mx](http://www.economía.org.mx)

Toupin, Edward B.; May 2002; "*Levels of life...creeping up the ladder of excellence*"; Project Magazine.

Ward Anderson, John; Lunes 20 de enero de 1997; "*Designer Tequilas: Mexico's new upscale drink*", The Washington Post; página A23.

Willeys, Harry; June 2001; "*The best ways to survive reengineering*"; Enterprise Reengineering.

Weinraub, Judith; 3 de julio de 1996; "*The Tequila summer*"; The Washington Post; Página E01.

Weird, Edward; Marzo de 1983; "*Avoiding the pitfalls of international marketing*", Marketing and Media Decisions, pp. 80-82; U.S.A.

Young Stephen, Hammil, James, Wheeler, Davies J. Richard; 1991; "*Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*"; Plaza & Janes Editoriales, S.A.; España.

# Anexo 1

## INFORMACIÓN FINANCIERA

### BALANCE GENERAL DE APERTURA

1 de Abril de 2000

(Cantidades en pesos)

Activo			Pasivo		
<i>Activo Circulante</i>			<i>Pasivo Corto Plazo</i>		
Caja	\$	1,500.00	Proveedores	\$	30,000.00
Bancos	\$	50,000.00	Cuentas por pagar	\$	40,000.00
Inventario	\$	130,000.00	<i>Pasivo Largo Plazo</i>		
<i>Activo Fijo</i>			Crédito Bancario		
Maquinaria y Equipo	\$	120,000.00	\$ 100,000.00		
Equipo de Computo	\$	21,500.00	Total Pasivo		
			<u>\$ 170,000.00</u>		
<i>Activo Diferido</i>			Capital		
Rentas anticipadas	\$	24,000.00	Social	\$	250,000.00
Gastos de apertura	\$	35,000.00	Aportaciones Socios	\$	2,000.00
Gastos de Instalación	\$	40,000.00	Total Capital		
			<u>\$ 252,000.00</u>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>422,000.00</b>	<b>Pasivo Mas Capital</b>	<b>\$</b>	<b>422,000.00</b>
		<u>\$ 422,000.00</u>			<u>\$ 422,000.00</u>

### BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE 2001

(Cantidades en pesos)

Activo			Pasivo		
<i>Activo Circulante</i>			<i>Pasivo Corto Plazo</i>		
Caja	\$	13,000.00	Proveedores	\$	45,000.00
Bancos	\$	50,000.00	Cuentas por pagar	\$	50,000.00
Inventario	\$	120,000.00	<i>Pasivo Largo Plazo</i>		
Cuentas por Cobrar	\$	35,000.00	Crédito Bancario		
			\$ 120,000.00		
			Total Pasivo		
			<u>\$ 215,000.00</u>		
<i>Activo Fijo</i>			Capital		
Maquinaria y Equipo	\$	150,000.00	Utilidad del Ejercicio	\$	65,000.00
Equipo de Computo	\$	42,000.00	Social	\$	250,000.00
			Total Capital		
			<u>\$ 315,000.00</u>		
<i>Activo Diferido</i>					
Rentas anticipadas	\$	120,000.00			
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>530,000.00</b>	<b>Pasivo Mas Capital</b>	<b>\$</b>	<b>530,000.00</b>
		<u>\$ 530,000.00</u>			<u>\$ 530,000.00</u>

### ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ABRIL DE 2000 AL 31 DE MARZO DE 2001.

(Cantidades en pesos)

INGRESOS	\$	445,000.00	
Costo de Ventas			\$ 165,000.00
Costo de Operación			\$ 168,889.00
Utilidad Bruta			<u>\$ 111,111.00</u>
I.S.R. (35%)			\$ 38,888.00
P.T.U. (10%)			\$ 7,222.00
UTILIDAD NETA			<u>\$ 65,000.00</u>

## Anexo 2

### Proyección de estados de resultados a 24 meses

Precio de venta del producto \$ 5.20  
Inflación estimada 6.5%  
Precio de venta del producto \$ 6.03

	Enero 2001	Febrero 2001	Marzo 2001	Abril 2001	Mayo 2001	Junio 2001	Julio 2001	Agosto 2001	Septiembre 2001
Ventas \$	\$ 104,000.00	\$ 114,400.00	\$ 131,560.00	\$ 151,294.00	\$ 181,552.80	\$ 217,863.36	\$ 261,436.03	\$ 287,579.64	\$ 301,958.62
Ventas en Unidades	20000	22000	25300	29095	34914	41897	50276	55304	58069
Costo del producto	\$ 29,800.00	\$ 32,780.00	\$ 37,697.00	\$ 43,351.55	\$ 52,021.86	\$ 62,426.23	\$ 74,911.48	\$ 82,402.63	\$ 86,522.76
Costo administrativo	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 3,036.00	\$ 3,491.40	\$ 4,189.68	\$ 5,027.62	\$ 6,033.14	\$ 6,636.45	\$ 6,968.28
Utilidad antes de impuestos	\$ 71,800.00	\$ 78,980.00	\$ 90,827.00	\$ 104,451.05	\$ 125,341.26	\$ 150,409.51	\$ 180,491.41	\$ 198,540.56	\$ 208,467.58
Impuestos ISR y PTU	\$ 32,310.00	\$ 35,541.00	\$ 40,872.15	\$ 47,002.97	\$ 56,403.57	\$ 67,684.28	\$ 81,221.14	\$ 89,343.25	\$ 93,810.41
Utilidad Neta	\$ 39,490.00	\$ 43,439.00	\$ 49,954.85	\$ 57,448.08	\$ 68,937.69	\$ 82,725.23	\$ 99,270.28	\$ 109,197.31	\$ 114,657.17

	Octubre 2001	Noviembre 2001	Diciembre 2001	Total 2001	Enero 2002	Febrero 2002	Marzo 2002	Abril 2002	Mayo 2002
Ventas \$	\$ 317,056.55	\$ 332,909.38	\$ 366,200.31	\$ 1,751,644.44	\$ 467,271.60	\$ 513,998.76	\$ 591,098.57	\$ 679,763.36	\$ 815,716.03
Ventas en Unidades	60972	64021	70423	336855	77465	85212	97994	112693	135231
Costo del producto	\$ 90,848.90	\$ 95,391.34	\$ 104,930.47	\$ 501,913.50	\$ 133,891.29	\$ 147,280.41	\$ 169,372.48	\$ 194,778.35	\$ 233,734.02
Costo administrativo	\$ 7,316.69	\$ 7,682.52	\$ 8,450.78	\$ 40,422.56	\$ 10,783.19	\$ 11,861.51	\$ 13,640.74	\$ 15,686.85	\$ 18,824.22
Utilidad antes de impuestos	\$ 218,890.96	\$ 229,835.51	\$ 252,819.06	\$ 1,209,308.38	\$ 322,597.12	\$ 354,856.84	\$ 408,085.36	\$ 469,298.16	\$ 563,157.80
Impuestos ISR y PTU	\$ 98,500.93	\$ 103,425.98	\$ 113,768.58	\$ 544,188.77	\$ 145,168.71	\$ 159,685.58	\$ 183,638.41	\$ 211,184.17	\$ 253,421.01
Utilidad Neta	\$ 120,390.03	\$ 126,409.53	\$ 139,050.48	\$ 665,119.61	\$ 177,428.42	\$ 195,171.26	\$ 224,446.95	\$ 258,113.99	\$ 309,736.79

	Junio 2002	Julio 2002	Agosto 2002	Septiembre 2002	Octubre 2002	Noviembre 2002	Diciembre 2002	Total 2002
Ventas \$	\$ 978,859.24	\$ 1,125,688.12	\$ 1,294,541.34	\$ 1,359,268.41	\$ 1,495,195.25	\$ 1,569,955.01	\$ 1,726,950.51	\$ 4,758,357.11
Ventas en Unidades	162278	186619	214612	225343	247877	260271	286298	788852
Costo del producto	\$ 280,480.82	\$ 322,552.94	\$ 370,935.88	\$ 389,482.68	\$ 428,430.95	\$ 449,852.49	\$ 494,837.74	\$ 1,363,452.32
Costo administrativo	\$ 22,589.06	\$ 25,977.42	\$ 29,874.03	\$ 31,367.73	\$ 34,504.51	\$ 36,229.73	\$ 39,852.70	\$ 109,808.24
Utilidad antes de impuestos	\$ 675,789.36	\$ 777,157.76	\$ 893,731.43	\$ 938,418.00	\$ 1,032,259.80	\$ 1,083,872.79	\$ 1,192,260.06	\$ 3,285,096.54
Impuestos ISR y PTU	\$ 304,105.21	\$ 349,720.99	\$ 402,179.14	\$ 422,288.10	\$ 464,516.91	\$ 487,742.75	\$ 536,517.03	\$ 1,478,293.44
Utilidad Neta	\$ 371,684.15	\$ 427,436.77	\$ 491,552.28	\$ 516,129.90	\$ 567,742.89	\$ 596,130.03	\$ 655,743.04	\$ 1,806,803.10

## Anexo 3

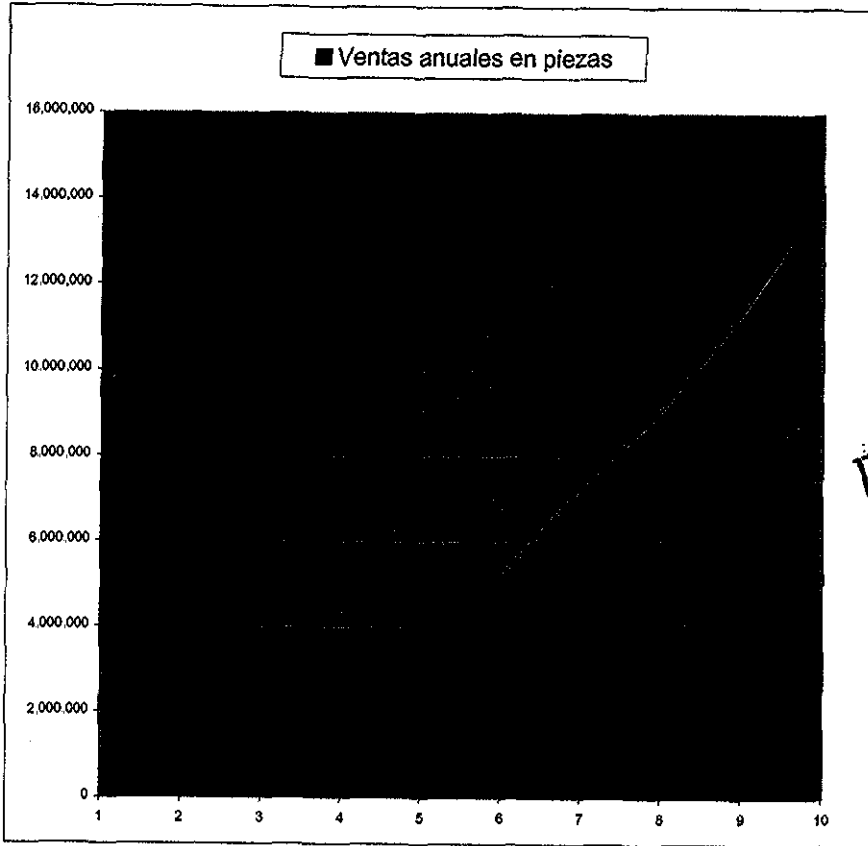
### Proyección de ventas a 10 años

Año	2001	2002	2003	2004	2005
Año de operación	1	2	3	4	5
Inflación estimada	0%	6.5%	6%	5%	5%
Precio de venta del producto	\$ 5.20	\$ 5.54	\$ 5.87	\$ 6.16	\$ 6.47
Ventas anuales en \$	\$ 1,245,514.81	\$ 11,584,910.43	\$ 15,404,038.34	\$ 20,288,966.98	\$ 26,723,004.19
Ventas anuales en piezas	532,271	2,091,894	2,624,072	3,291,636	4,129,028
Utilidad anual	\$ 213,706.92	\$ 1,987,752.83	\$ 2,643,043.38	\$ 3,481,205.30	\$ 4,585,165.13

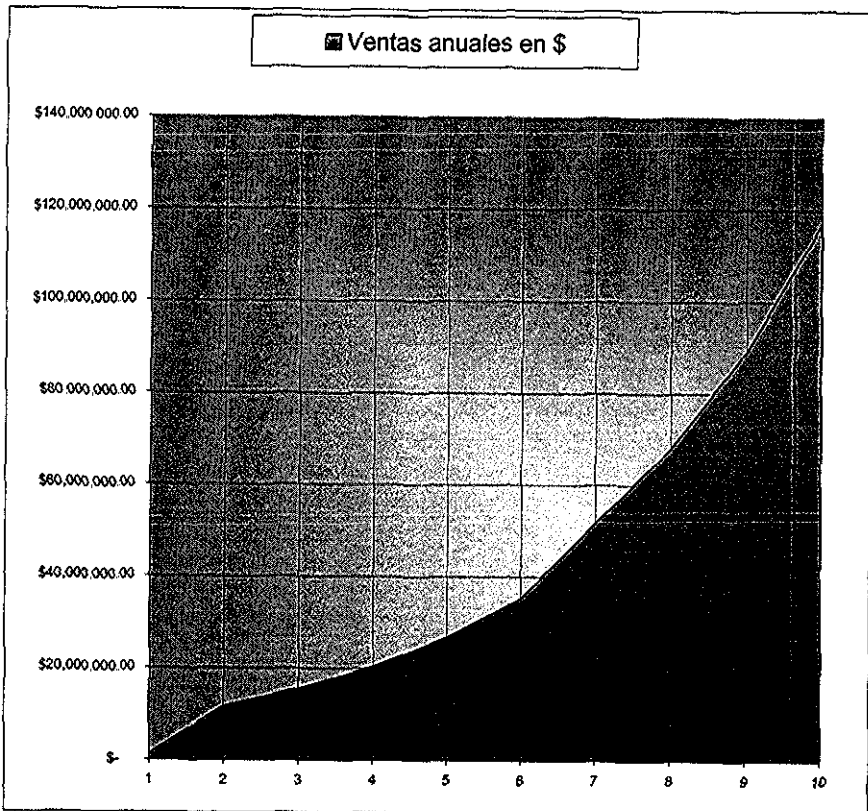
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Año de operación	6	7	8	9	10
Inflación estimada	5%	5%	5%	5%	5%
Precio de venta del producto	\$ 6.80	\$ 7.14	\$ 7.49	\$ 7.87	\$ 8.26
Ventas anuales en \$	\$ 35,197,403.28	\$ 51,740,182.82	\$ 67,908,989.95	\$ 89,130,549.31	\$ 116,983,845.97
Ventas anuales en piezas	5,179,453	7,251,234	9,064,043	11,330,054	14,162,567
Utilidad anual	\$ 6,039,212.69	\$ 8,877,642.66	\$ 11,651,905.99	\$ 15,293,126.61	\$ 20,072,228.67

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA