

Plan de exportación de tequila a Alemania



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Plan de negocios para la exportación de tequila a Alemania

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

Luis Alberto Martínez Jaimes

A S E S O R

Mtra. Marcela Ángeles Dauahare

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2020



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTÉS FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

Plan de negocios para la exportación de tequila a Alemania

Que presenta el pasante: **LUIS ALBERTO MARTÍNEZ JAIMES**

Con número de cuenta: **31100589-1** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Noviembre de 2019.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

| | NOMBRE | FIRMA |
|---------------|---|-------|
| PRESIDENTE | Mtra. Marcela Ángeles Dauahare | |
| VOCAL | L.A. Raúl Alfredo De La Parra Ortega | |
| SECRETARIO | Mtro. Mauricio Héctor Hernández Montoya | |
| 1er. SUPLENTE | Mtra. María Teresa Muñoz García | |
| 2do. SUPLENTE | Mtro. Aldo Viguera García | |

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127)

LMCF/ntm*

Agradecimientos

Gracias a mis padres María Elena y Rogelio por su amor y apoyo incondicional y por inculcarme los valores que hoy me definen como persona y como profesional. También por su dedicación para que yo pudiera conseguir este y otros objetivos.

A mi hermano David por ser el mejor amigo que cualquier persona quisiera tener.

A mi novia Andrea por ser una gran compañera, cómplice, amiga y por impulsarme a lograr este objetivo. Ha sido un gran motor en mi vida para alcanzar el éxito.

A mi abuelita Chelo por creer en mí, apoyarme y siempre cuidar de mí. Por ser una gran motivación y una gran consejera.

A mi asesora de tesis, la Maestra Marcela Ángeles Dauahare por sus consejos, paciencia, enseñanza y por la gran oportunidad que me brindó para realizar la presente tesis.

A mis sinodales por sus consejos, por formarme como profesional y por enriquecer mi vida académica.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme la oportunidad de aprender tanto, formarme como profesional y darme las herramientas para mejorar cada día.

A todas las personas e instituciones que aportaron de forma directa o indirecta para la realización de este trabajo.

Gracias a Dios y a la vida por permitirme cumplir con este gran objetivo y darme la oportunidad de cumplir con muchos más.

Esta tesis fue parte del proyecto PAPIME PE306118.

Dedicatorias

Les dedico esta tesis a mis maravillosos padres que me forjaron como persona y contribuyeron a este logro apoyándome en todos los ámbitos y siempre estado ahí para mí.

Muchas gracias papás.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 7 |
| Antecedentes..... | 8 |
| Capítulo 1 Análisis Situacional | 9 |
| 1.1 Globalización..... | 9 |
| 1.1.1 Globalización económica | 10 |
| 1.1.2 Globalización en México | 11 |
| 1.2 Exportación en México | 13 |
| 1.3 México y la Unión Europea | 19 |
| 1.4 El tequila | 24 |
| 1.4.1 Breve historia del tequila..... | 24 |
| 1.4.2 Tipos de tequila..... | 25 |
| 1.4.3 Denominación de origen | 26 |
| 1.5 El tequila en el mundo..... | 27 |
| Capítulo 2 La Empresa..... | 33 |
| 2.1 La empresa | 33 |
| 2.1.1 Concepto | 33 |
| 2.2 Clasificación de las empresas..... | 33 |
| 2.2.1 Por su finalidad | 37 |
| 2.2.2 Por el origen de su capital | 37 |
| 2.2.3 Por su estructura legal | 38 |
| 2.2.4 Por su giro y/o actividad..... | 38 |
| 2.2.5 Por su tamaño | 43 |
| 2.2.6 Por su tecnología | 44 |
| 2.2.7 Por su régimen jurídico | 44 |
| 2.3 Áreas funcionales..... | 45 |
| 2.3.1 Dirección general | 47 |
| 2.3.2 Recursos humanos | 50 |
| 2.3.3 Finanzas | 57 |
| 2.3.4 Producción | 64 |
| 2.3.5 Mercadotecnia | 66 |
| Capítulo 3 El Plan de Negocios..... | 88 |
| 3.1 Concepto y antecedentes | 88 |

| | |
|---|------------|
| 3.2 Proyectos de inversión | 89 |
| 3.3 Estructura..... | 91 |
| 3.4 Resumen ejecutivo..... | 92 |
| 3.5 Análisis de mercado..... | 93 |
| 3.6 Análisis técnico | 95 |
| 3.7 Análisis administrativo..... | 97 |
| 3.8 Análisis económico | 98 |
| 3.10 Análisis de riesgos | 102 |
| Capítulo 4 Metodología | 105 |
| 4.1 Método | 105 |
| 4.2 Tipo de investigación | 106 |
| 4.3 Alcance | 107 |
| 4.4 Planteamiento del problema | 107 |
| 4.5 Objetivo general | 108 |
| 4.6 Preguntas de Investigación | 108 |
| 4.7 Justificación | 109 |
| 4.8 Suposición | 110 |
| 4.9 Diseño de investigación | 110 |
| 4.10 Enfoque..... | 111 |
| Capítulo 5 Caso Práctico: Plan de Exportación de Tequila a Alemania .. | 112 |
| 5.1 Análisis administrativo..... | 112 |
| 5.1.1 Datos básicos de la empresa..... | 112 |
| 5.1.2 Clasificación de la empresa | 112 |
| 5.1.3 Misión | 112 |
| 5.1.4 Valores de la empresa | 113 |
| 5.1.4 Visión | 113 |
| 5.1.5 Políticas | 113 |
| 5.1.6 Objetivos | 114 |
| 5.1.7 Análisis FODA..... | 115 |
| 5.1.8 Estructura orgánica de la empresa | 116 |
| 5.1.9 Características del producto | 118 |
| 5.1.10 Consideraciones legales y políticas | 119 |
| 5.2 Análisis de mercado..... | 121 |

Plan de exportación de tequila a Alemania

| | |
|--|------------|
| 5.2.1 Datos de la Unión Europea..... | 121 |
| 5.2.2 Estudio de mercado..... | 127 |
| 5.2.3 Perfil del consumidor alemán..... | 130 |
| 5.2.4 Demanda de tequila en Alemania..... | 131 |
| 5.3 Análisis técnico..... | 138 |
| 5.3.1 Materia prima..... | 139 |
| 5.3.2 Proceso de elaboración del tequila..... | 145 |
| 5.3.3 Maquinaria..... | 152 |
| 5.3.4 Mano de obra..... | 157 |
| 5.3.5 Descripción de la planta..... | 157 |
| 5.3.6 Exportación..... | 159 |
| 5.4 Análisis económico y financiero..... | 161 |
| 5.4.1 Capacidad de producción de la planta..... | 161 |
| 5.4.2 Determinación del punto de equilibrio..... | 165 |
| 5.4.3 Proyección financiera..... | 173 |
| Conclusiones..... | 184 |
| Referencias..... | 185 |

Introducción

La presente investigación es una tesis para obtener la Licenciatura en Administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ésta aborda principalmente un plan de negocios para la exportación de un producto nacional a la Unión Europea. A lo largo de la tesis se analizarán diversos temas tales como la globalización, la balanza comercial tanto de México como del país destino, las relaciones comerciales entre nuestro país y el continente europeo y por supuesto la situación actual del tequila.

Se explicará a grandes rasgos qué es una empresa, su clasificación, las áreas funcionales y las actividades que mayormente existen en las empresas. En el plan de negocios se determinará qué país o países europeos son los que pueden explotarse como mercados para el tequila y por qué. Será específico para empresas tequileras y se acercará lo más posible a los escenarios que puede enfrentar un emprendedor para establecer una tequilera.

De igual forma, se expondrá lo que engloba a un producto tan especial para los mexicanos y lo que debe saber un productor y/o comerciante de la bebida azteca. El objetivo es evidenciar que la exportación de tequila al mercado europeo es viable para un pequeño o mediano empresario, y que dicho mercado se debe explotar, esto mediante un análisis financiero y una proyección financiera a 10 años. Este plan de negocios pretende ser una guía para los empresarios mexicanos tequileros, no obstante, puede servir como base para desarrollar un negocio de cualquier giro.

Pero ¿qué es el tequila? De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012 el tequila se define como:

“Bebida alcohólica regional obtenida por destilación de mostos, preparados directa y originalmente del material extraído, en las instalaciones de la fábrica de un Productor Autorizado la cual debe estar ubicada en el territorio comprendido en la Declaración, derivados de las cabezas de Agave de la especie tequilana weber variedad azul, previa o posteriormente hidrolizadas o cocidas, y sometidos a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptibles los mostos de ser enriquecidos y mezclados conjuntamente en la formulación con otros azúcares hasta en una proporción no mayor de 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa, en los términos establecidos en la presente norma y en la inteligencia que no están permitidas las mezclas en frío. El Tequila es un líquido que puede tener color, cuando sea madurado, abocado, o añadido de un color específico.”

El tequila es una bebida alcohólica mexicana de gran tradición y con denominación de origen o, como se conoce en Europa, una bebida espirituosa. Surge del tipo de agave conocido como tequilana weber de la variedad azul y

Plan de exportación de tequila a Alemania

se procesa hasta que se añeja en un barril para darle su sabor y color característico dependiendo el tipo de tequila. En la imagen se observa una famosa botella del mencionado producto.

Imagen 1 Botella de tequila "Gran Patrón"



Fuente: Google
Imágenes

Antecedentes

En las últimas décadas se han hecho planes de exportación de la bebida mexicana a distintos países, incluyendo a la Unión Europea, sin embargo, en ocasiones las investigaciones no se desarrollan con el detalle y la especificidad para servir de base para los productores y empresarios mexicanos. A esto se suma el hecho de que los planes de negocios deben actualizarse constantemente, y el hecho de tener un plan de negocios es de gran ayuda para formular otro y mejorarlo.

Un plan de negocios tiene una amplia gama de posibilidades de aplicación a negocios de cualquier giro, es por eso que se ha convertido en una gran herramienta para estudiantes, investigadores, empresarios y emprendedores que pretenden desarrollar o estudiar un negocio.

Capítulo 1 Análisis Situacional

1.1 Globalización

De acuerdo con la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa (2018) o Council of Europe (COE) la globalización puede ser descrita como la cada vez mayor integración económica de todos los países del mundo como consecuencia de la liberalización y el consiguiente aumento en el volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios, la reducción de los costos de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular de las comunicaciones.

Resumidamente, De la Dehesa (2007) la define como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Se considera que la globalización es un fenómeno mundial que influye de forma cotidiana en ámbitos como la política, la economía, la sociedad y, por supuesto, el comercio.

La globalización implica el constante intercambio sociocultural, propicia la interacción incesante de México con otros países y el consecuente el intercambio de bienes y servicios; también posibilita el intercambio de ideas y la cooperación entre los países para mejorar algunos aspectos a nivel mundial. Hoy en día, el concepto de globalización se ha generalizado, depende de la perspectiva de cada persona. Como dice Hirsch (1997): “para unos contiene una promesa de un mundo mejor y más pacífico; para otros, en cambio, se vincula con la idea de un caos global”.

Basta observar cómo la globalización impacta nuestra vida cotidiana. La globalización representa las grandes empresas transnacionales, así como catástrofes climáticas y organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas o el Fondo Monetario Internacional, entre muchas otras cosas. Es un fenómeno sociopolítico que tiene consecuencias a corto, mediano y largo plazo; entenderlo es un proceso complejo, toda vez que implica factores políticos, técnicos, sociales, económicos y culturales.

Hirsch (1997) apunta que cuando se habla de globalización pueden diferenciarse analíticamente varios niveles de significados que aquí se resumen:

- 1) **En lo técnico.** Se refiere a todo lo relacionado con las revoluciones tecnológicas de las que hemos sido parte.
- 2) **En lo político.** Habla de cómo ha impactado en los gobiernos a nivel mundial con el triunfo del capitalismo sobre el comunismo a partir del final de la guerra fría.

- 3) **En lo ideológico-cultural.** Se entiende como el hecho de que a nivel mundial se comparten valores universales e ideas como el consumo capitalista.
- 4) **En lo económico.** Hace referencia al mercado mundial por el cual actualmente compiten las empresas. Hoy en día el comercio ya no es local ni regional, es global y nos obliga a competir contra los mejores.

Se puede decir que la globalización surgió a partir de los intercambios de bienes y servicios entre los países y, en consecuencia, también ha habido un constante intercambio de cultura y de conocimientos. Ello puede traer beneficios para la sociedad a nivel mundial, pero también cabe la posibilidad de un choque de culturas que puede causar caos si no se resuelven la diversas problemáticas que esto acarrea.

Paulson & Stokes (2013) sostienen que la globalización es uno de los temas socioeconómicos fundamentales de la era postmoderna contemporánea. Parafraseándolo, la globalización es una era histórica, que está reemplazando el posmodernismo. Añaden que uno de los mecanismos principales para la globalización es el desarrollo de consorcios económicos internacionales o bloques mercantiles.

Una de las grandes ventajas que ha traído consigo la globalización es la integración económica que ha permitido reducir los obstáculos comerciales entre diversos países y construir acuerdos que permiten intercambiar productos como el tequila, producto exclusivo de México.

1.1.1 Globalización económica

Flores & Viguera (2012, p. 17) mencionan, respecto al origen de la globalización económica, que hay posiciones extremas que van desde afirmar que ésta apareció en las civilizaciones antiguas, hasta los que consideran que es un fenómeno totalmente nuevo.

En estos tiempos, donde lo único constante en el mercado es el cambio, la globalización económica ha generado una gran competencia mercantil a nivel mundial, gracias al desarrollo de un sinnúmero de bienes tangibles e intangibles, de nuevas y cada vez mejores tecnologías y de consumidores mucho más exigentes. Por esta razón, la globalización económica es un proceso en el que los países tienen una interdependencia económica.

Debido a lo anterior y al gran impacto que actualmente tienen los medios de comunicación y las redes sociales sobre las personas, éstas se ven afectadas diariamente en su forma de comunicarse, en sus creencias, valores y por supuesto en su decisión para elegir un producto el cual consumir; la globalización económica ha permitido que las empresas nacionales se conviertan en continentales e incluso en mundiales, y que productos exclusivos

de una región, como el caso del tequila, se conozca y se pueda consumir en cualquier parte del mundo.

Farfán (1996) citado por Vite (2000) afirma que en la actualidad existe un consenso ideológico sobre el vencedor, en la lucha ideológica entablada en los últimos cincuenta años entre el capitalismo y el socialismo, en este caso la democracia liberal y la de libre mercado.

Vite (2000) menciona también que la globalización económica representaría el fin del Estado como el principal regulador de la actividad económica y del propio mercado. Esto fue producto de la crisis del Estado de bienestar en los países desarrollados, cuando dejó de garantizar el crecimiento económico y el pleno empleo. En los países del Tercer Mundo se agotó el modelo de intervención estatal basado en políticas proteccionistas, lo cual se manifestó como una crisis de deuda externa.

Se han creado instituciones que regulan la economía y el comercio a nivel mundial, tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) que se fundó a partir del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Instituciones que se supone fueron creadas para un mayor comercio internacional y difusión de las nuevas tecnologías para que países como México se pudieran industrializar y elevar así la calidad de vida de los ciudadanos.

La globalización económica ha traído como consecuencia muchas ventajas, tales como la apertura de mercados, la disminución de los costos de producción, y mayor comunicación a nivel mundial; y desventajas como la desigualdad económica entre los países desarrollados y subdesarrollados y la degradación del medio ambiente, entre otras, pero es nuestra responsabilidad aprovechar las ventajas para el desarrollo de la economía interna.

1.1.2 Globalización en México

La globalización en México tiene su auge a partir de que en el gobierno de Miguel de la Madrid se decidió, en 1982, optar por cambiar el Modelo Sustitutivo de Importaciones por un modelo neoliberal y posteriormente el día en que durante el gobierno del expresidente Carlos Salinas de Gortari entró en vigor en 1994 el Tratado de Libre Comercio pactado junto con Estados Unidos y Canadá. Nuestro país se ha visto impactado por otras culturas pero ninguna tiene tanta influencia como la de nuestro vecino del norte. Últimamente han existido roces con éste país, por lo que resulta sensato buscar oportunidades en otras regiones, como la Unión Europea.

Hiernux (1999) señala que los cambios en la economía mexicana ocurridos durante el periodo de 1984 a 1999 habían tenido profundas repercusiones en la

organización del territorio a escala nacional y regional; trastornaron también las economías urbanas: un fuerte crecimiento demográfico y económico de las ciudades medias, la reestructuración económica de las metrópolis son algunas de sus consecuencias. Dichas transformaciones dejaron también entrever la posibilidad de profundas modificaciones de los sistemas sociales y, entre otros, de las percepciones y de los usos de la ciudad por las comunidades.

México ha sido afortunado o quizá desafortunado, según la perspectiva desde la cual se mire, porque es un territorio con todo tipo de recursos, lo que le ha permitido realizar tratados económicos con distintos países del globo terráqueo y tener potencial para competir económicamente con las llamadas potencias económicas, con las cuales actualmente tiene alianzas estratégicas en materia de comercio. Es responsabilidad de los que somos parte de las nuevas generaciones aprovechar estos recursos para potenciar la economía interna.

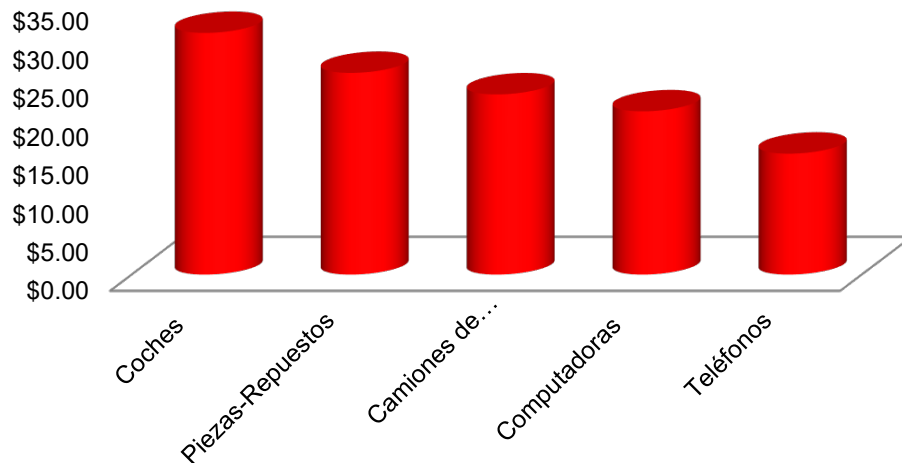
Algunos críticos de la globalización creen que la solución es adoptar medidas proteccionistas pero no podemos olvidar que somos parte de un sistema internacional que nos exige interactuar unos con otros, así que lo importante es competir aprovechando nuestros recursos y aprender de los otros países y trabajar con ellos conjuntamente por el bien de la comunidad a nivel global.

El comercio de bienes y servicios derivado de la globalización permite a empresas mexicanas satisfacer necesidades de ciudadanos de otros países, lo que probablemente no sería posible con medidas proteccionistas. El desarrollo económico de un país es mejor si se tiene un superávit durante este proceso.

1.2 Exportación en México

Según el OEC (Observatory of Economic Complexity) México es la 13ra mayor economía de exportación en el mundo.

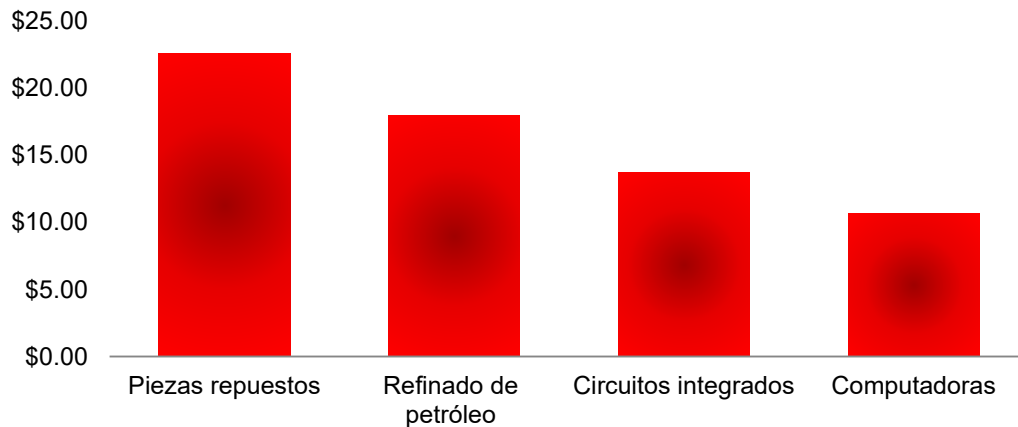
Gráfica 1.1 Principales exportaciones de México (cifras en miles de millones)



Fuente: Elaboración propia hecha con datos del OEC (2016)

En la gráfica 1.1 se puede observar que México exporta principalmente productos manufactureros, ocupando los automóviles el primer lugar; y se aprecia también que no aparecen productos 100 % mexicanos, de ahí otro punto más para hacer un plan para exportar productos mexicanos.

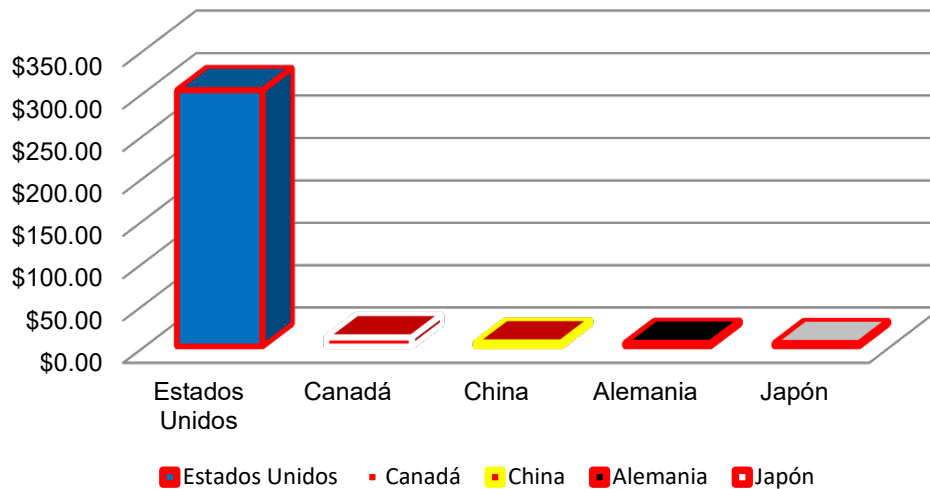
Gráfica 1.2 Principales importaciones de México (cifras en miles de millones)



Fuente: Elaboración propia con datos del OEC (2016)

La gráfica 1.2 muestra que entre las principales importaciones de México se encuentran las piezas-repuestos (en primer lugar) y las computadoras (cuarto puesto), lo que quizá disminuiría el beneficio que mostraba la gráfica 1.1 donde también se encuentran éstos dos rubros.

**Gráfica 1.3 Principales destinos de las exportaciones de México
(Cifras en miles de millones)**



Fuente: Elaboración propia con datos de OEC (2016)

En la gráfica 1.3 se puede ver que entre los principales destinos exportadores de nuestro país únicamente se encuentra Alemania como representante de la Unión Europea, con una gran diferencia en dinero respecto a Estados Unidos. Estos datos representan un área de oportunidad para explorar un nuevo mercado, como se mencionó en la introducción.

La imagen 1.1 muestra la ubicación geográfica de nuestro país y en la imagen 1.2 se aprecia el territorio nacional.

Imagen 1.1 Ubicación de México



Fuente: Google Imágenes

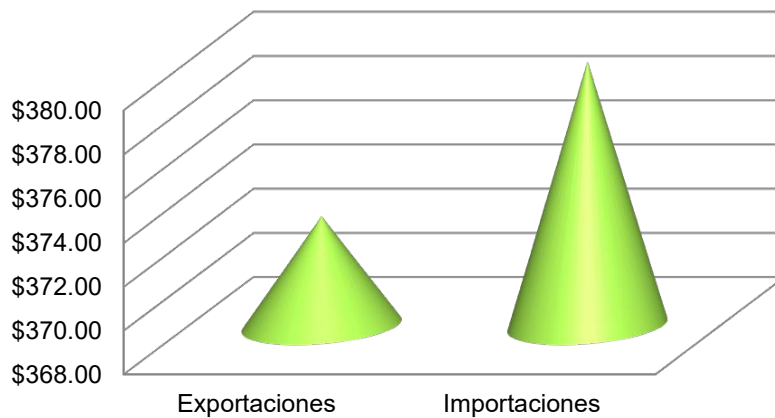
Imagen 1.2 Territorio de México



Fuente: Google Imágenes

Según datos de la OEC, en 2016 México exportó aproximadamente \$373 mil millones e importó aproximadamente \$380 mil millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$6.62 mil millones como se puede observar en la gráfica 1.4. En 2016 el PIB de México fue de \$ 1.05 billones y su PIB per cápita fue de \$ 17.9 mil.

Gráfica 1.4 Exportaciones vs Importaciones de México (cifras en miles de millones)



Fuente: Elaboración propia con datos de OEC (2016)

La imagen 1.3 representa la Balanza Comercial de nuestro país al 2016. Como se puede ver, México tenía un balance positivo en 1995 de aproximadamente \$ 15 mil millones y en 2016 el balance era negativo en aproximadamente \$ 6,60 mil millones. Lo cual indica que se debe impulsar la economía interna para tener un balance positivo como hace unos años.

Imagen 1.3 Balanza Comercial de México (cifras en miles de millones)



Fuente: Observatory of Economic Complexity (2016)

Según el OEC, México exporta 211 productos con ventaja comparativa revelada, lo que significa que su participación en las exportaciones mundiales de estos productos es mayor de lo que uno esperaría dado el tamaño de su economía y el tamaño del mercado global de estos productos.

En la tabla 1.1 podemos ver que las exportaciones representan un mayor porcentaje del PIB de nuestro país que hace 18 años, lo que quiere decir que a lo largo de estos años las exportaciones han tomado un papel significativo en la economía mexicana y que es importante seguir trabajando en este rubro para poder tener un superávit a diferencia de lo que se observa en la imagen 1.3.

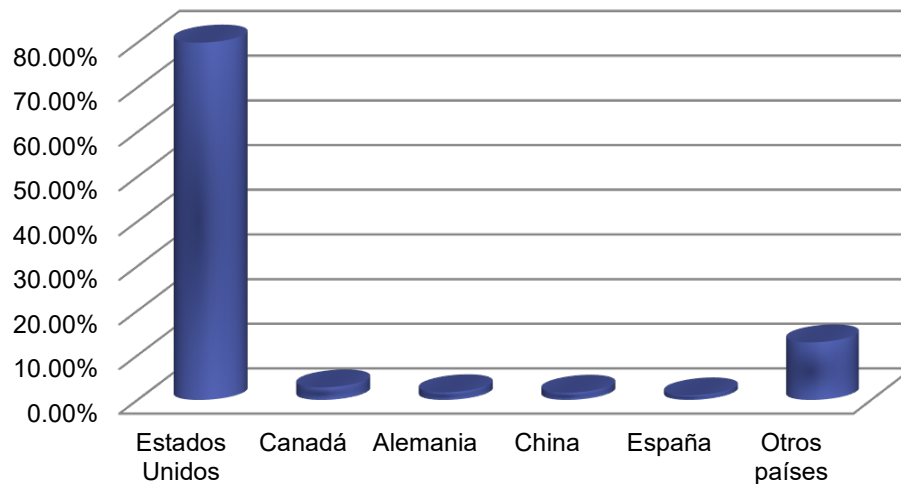
Tabla 1.1

| Año | Exportaciones | % del PIB |
|-------------|----------------------|------------------|
| 2017 | 362.480,50 € | 35.52% |
| 2016 | 337.825,70 € | 35.71% |
| 2015 | 342.992,20 € | 33.03% |
| 2014 | 298.766,80 € | 30.58% |
| 2013 | 286.134,40 € | 30.11% |
| 2012 | 288.581,80 € | 31.27% |
| 2011 | 251.127,20 € | 29.83% |
| 2010 | 225.017,00 € | 28.41% |
| 2009 | 164.692,00 € | 25.63% |
| 2008 | 198.031,60 € | 26.46% |
| 2007 | 198.337,30 € | 26.05% |
| 2006 | 199.076,60 € | 25.90% |
| 2005 | 172.178,30 € | 25.76% |
| 2004 | 151.121,80 € | 24.39% |
| 2003 | 146.212,90 € | 23.18% |
| 2002 | 169.926,00 € | 21.64% |
| 2001 | 177.028,80 € | 21.88% |
| 2000 | 180.128,80 € | 24.35% |
| 1999 | 127.970,50 € | 23.56% |

Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro.com (2017)

En la gráfica 1.5 se puede observar que el destino de la mayoría de las exportaciones mexicanas en 2017 van a Estados Unidos (80%) y que los países europeos que aparecen (Alemania y España), únicamente tienen el 2.70 % a diferencia de la gráfica 1.3 donde Alemania aparecía un lugar abajo y España ni siquiera estaba presente. Aun así el porcentaje es muy bajo considerando que Europa es un mercado muy atractivo para los productores mexicanos.

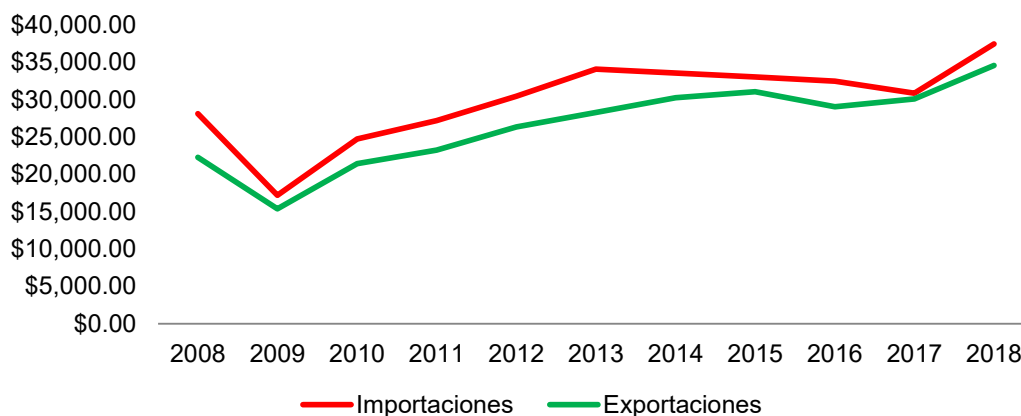
Gráfica 1.5 Destino de exportaciones de México (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de United Nations Commodity Trade Statistics Database (Comtrade 2017) Nota: El servicio de Flujos de Importación-Exportación **Comtrade** de las Naciones Unidas contiene los datos comunicados por las oficinas nacionales de aduanas de más de 200 países en todo el mundo. Los productos se clasifican según la nomenclatura del **Sistema Armonizado HS 2002**.

La gráfica 1.6 muestra una comparativa entre las importaciones y exportaciones no petroleras y observamos que hasta abril de 2018 estamos muy debajo de lo que en teoría deberíamos estar. Se puede ver un acercamiento en el 2017 pero después las líneas se empiezan a separar. Otra razón más para impulsar nuestra economía.

Gráfica 1.6 Importaciones y Exportaciones no petroleras (cifras en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de BANXICO (2018) Nota: Las cifras corresponden a los meses de abril.

1.3 México y la Unión Europea

El hecho de que México y la Unión Europea pactaran un Tratado de Libre Comercio (TLCUEM) en el año 2000, tuvo como consecuencia la eliminación de aranceles para muchos bienes y servicios y también se eliminaron restricciones en los flujos de inversión.

Serrano, Martínez, Rodríguez & Salazar (2015) proponen que de acuerdo con la teoría económica al eliminar barreras comerciales se obtienen beneficios económicos, ya que se crean condiciones para que cada país se pueda especializar en aquellos productos en los que se es más eficiente en términos relativos. A esto se le llama ventaja comparativa.

Junto a todo esto, el TLCUEM incluye disposiciones relativas a los principios de nación más favorecida y trato nacional. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC) estos principios constituyen la base del sistema multilateral del comercio. (OMC 2014) citada por (Serrano et. al., 2015). Según estos autores, el principio de nación más favorecida establece que el trato otorgado a los proveedores de servicios de la otra parte no será menos favorable que aquél otorgado a los proveedores de servicios similares de cualquier país tercero (artículo 5 de la Decisión 2/2001 del Consejo Conjunto UE-México).

Y continúan diciendo que el principio de trato nacional establece que cada parte otorgará a los servicios y a los proveedores de servicios de la otra parte un trato no menos favorable que el que otorgue a servicios o proveedores de servicios similares domésticos (artículo 6 de la Decisión 2/2001 del Consejo Conjunto UE-México). Es importante notar que el trato nacional solo se aplica una vez que el servicio se ha provisto en el mercado nacional (OMC 2014).

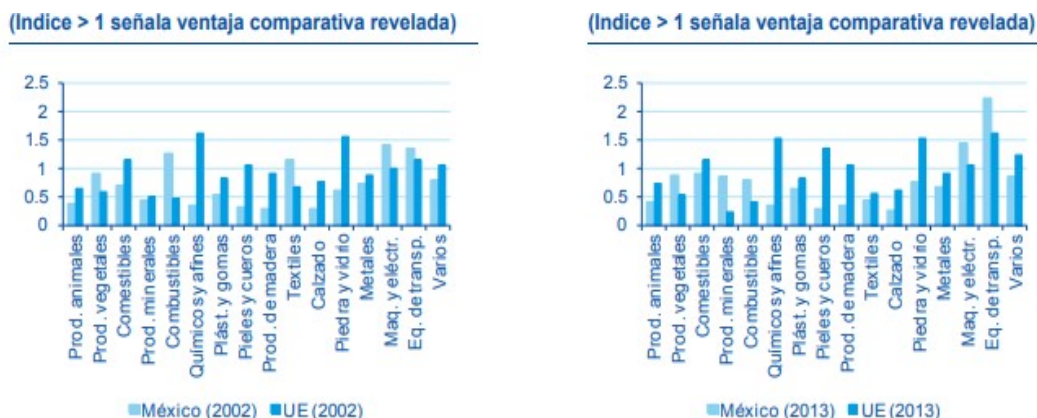
Estos principios mencionados por los autores se establecen tanto en los servicios como en los bienes contemplados en el TLCUEM: las mercancías importadas y las producidas en el país deben recibir el mismo trato, una vez que han entrado al mercado nacional.

Cómo se muestra en la imagen 1.4, desde 2002 la Unión Europea ha mantenido una ventaja comparativa revelada en la producción de comestibles, químicos y afines, pieles y cueros, piedra y vidrio, maquinarias y eléctricos, y equipo de transporte. Por otra parte, México ha conservado su ventaja comparativa revelada para dicho lapso en únicamente dos de los grupos analizados: maquinarias y eléctricos, además de los equipos de transporte.

Es posible que dos economías mantengan ventaja comparativa en un mismo tipo de bien cuando este bien no es un commodity y exista diferenciación en el producto. Serrano, et. al. (2015) mencionan que la nueva teoría del comercio internacional explica este fenómeno como “comercio en ambas direcciones.” Es

importante mencionar que dentro de algunos grupos de productos para los que no se observa ventaja comparativa existen bienes específicos que sí han mantenido dicha ventaja durante el periodo del 2002 al 2013.

Imagen 1.4 Ventaja comparativa revelada de México y la Unión Europea (2002 a la izquierda y 2013 a la derecha)

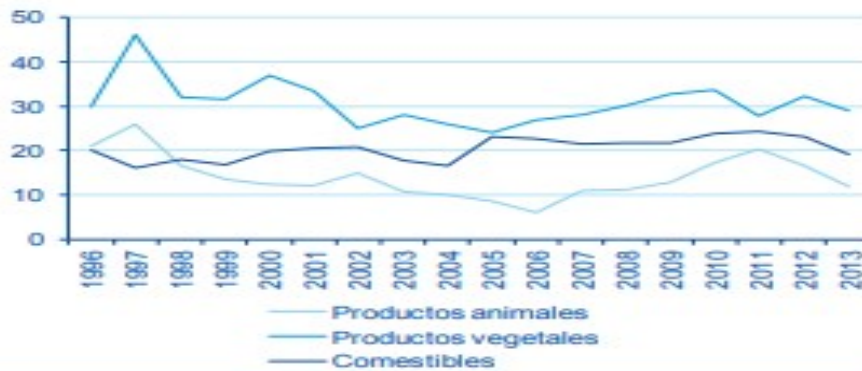


Fuente: BBVA research con datos de WITS

En el caso de México destacan:

- o Los animales vivos en el grupo de “Productos animales”
- o Los vegetales comestibles, los tubérculos y ciertas raíces, las frutas y nueces comestibles, la cáscara de frutas cítricas, el melón y los materiales trenzables dentro de “Productos vegetales”
- o Las bebidas y licores en “Comestibles”, incluido el tequila por supuesto
- o Los productos cerámicos, el vidrio y la cristalería del grupo “Piedra y vidrio”
- o El zinc y los artículos relacionados del grupo “Productos minerales”

Imagen 1.5 Participación de México en las importaciones europeas de productos comestibles.



Fuente: BBVA Research con datos de WITS (2015)

En la imagen 1.5 se muestra que México ha tenido un porcentaje relativamente estable en la participación en las importaciones europeas, hablando de comestibles, donde se encuentran bienes como el tequila. Sin embargo ha disminuido.

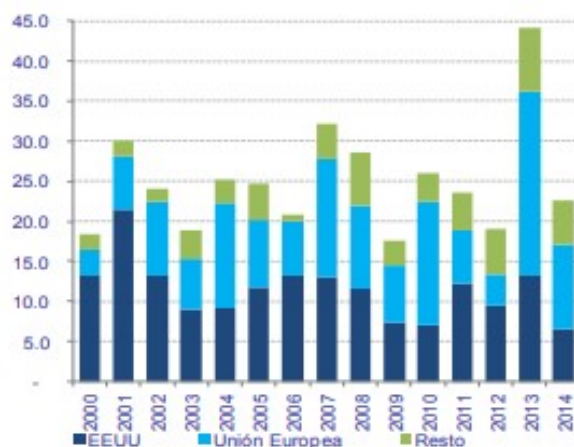
Una evaluación más integral del comercio entre México y la UE tendría que considerar también los flujos de la inversión extranjera directa. Al incorporar la inversión extranjera directa proveniente de la Unión Europea con el déficit comercial de México con dicha región se observan resultados mixtos durante los años posteriores a la firma del TLCUEM como lo muestran la imagen 1.6 y la gráfica 1.7. En contraste, los resultados han sido netamente positivos para México al ajustar el déficit comercial total con la inversión extranjera directa total.

Cabe mencionar que la inversión extranjera directa europea en México es la segunda más importante después de los Estados Unidos.

Entonces tenemos que el TLCUEM, además de impactar positivamente el comercio entre ambas regiones, ha actuado como catalizador de flujos de inversión. Aunque el principal inversor extranjero en México como se ve en la gráfica 1.7 es nuestro vecino del norte con 45.7% de la inversión extranjera directa total de los últimos 15 años, la Unión Europea le sigue de cerca con 38.7%. De hecho, en algunos estados del país, la inversión extranjera directa proveniente de esta región es la número uno.

De igual manera, es importante resaltar que la inversión extranjera directa de la Unión Europea se colocó en la primera posición en los años 2004 (52%), 2007 (46%), 2010 (59%), 2013 (51%) y 2014 (58%).

Imagen 1.6 Inversión extranjera directa en México por origen (Cifras en billones de dólares)

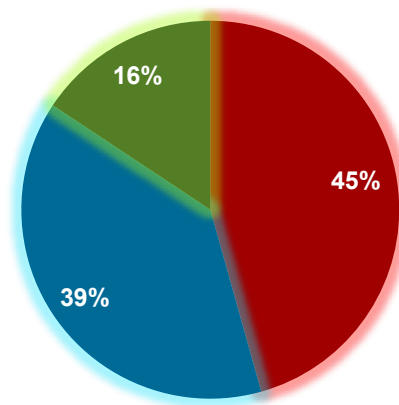


Fuente: BBVA Research con datos de WITS

Además, en la imagen 1.6 se aprecia que en México la inversión extranjera directa ha sido dominada por Estados Unidos, pero en los últimos años la Unión Europea ha ganado terreno.

Gráfica 1.7 Inversión extranjera directa acumulada en México por origen (% del total)

■ Estados Unidos ■ Unión Europea ■ Resto del mundo

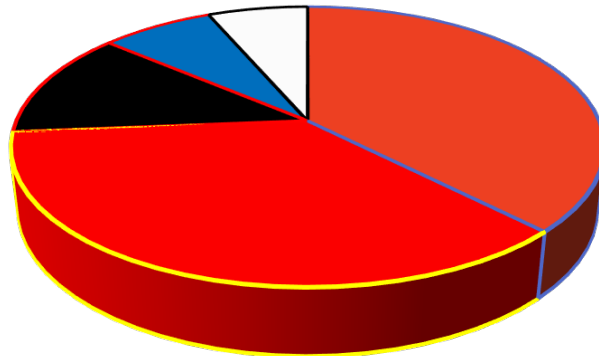


Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA Research (2015)

La gráfica 1.7 también muestra que Estados Unidos tiene el mayor porcentaje, por lo que se entiende que nuestra economía de pronto está atada o depende en demasía de la inversión de las empresas estadounidenses. La buena noticia es que la Unión Europea se le acerca bastante, con una diferencia de únicamente 6%.

Gráfica 1.8 Países Europeos que más invierten en México

■ Países Bajos (13,30%) ■ España (12,8%) ■ Bélgica (4,4%)
■ Reino Unido (2,6%) ■ Alemania (2,3%)

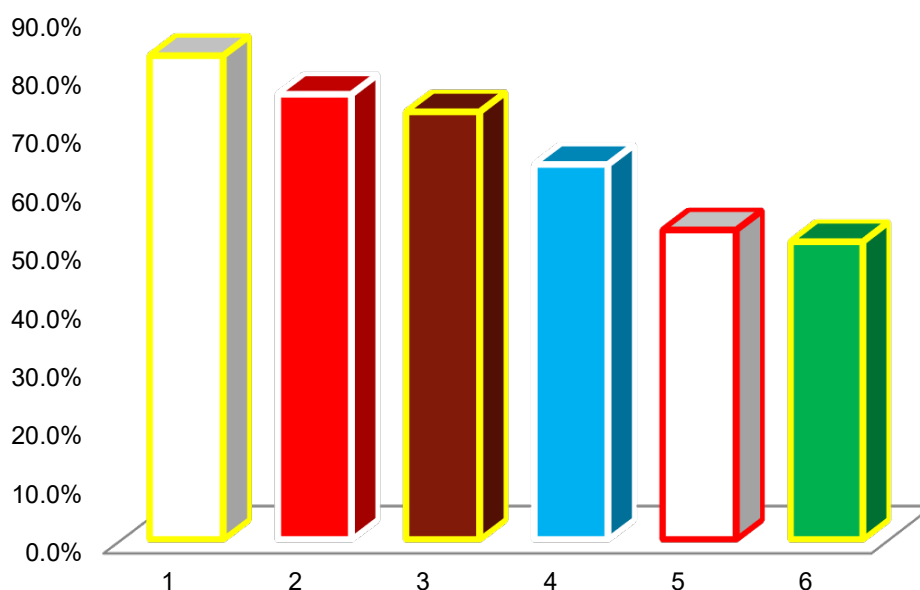


Fuente: Elaboración propia hecha con datos de BBVA Research (2015)

En la gráfica 1.8 se observa que entre los países europeos que más invierten en México evidentemente se encuentra, España pero también regiones como el Reino Unido y Alemania que económicamente son considerablemente estables. Es bien sabido que en Holanda, Reino Unido y Alemania el consumo de alcohol es alto, lo que hace pensar que un producto como el tequila sería aceptado por los potenciales consumidores; por otra parte, en últimos años el consumo de tequila por parte de españoles y alemanes ha aumentado.

Serrano, et. al. (2015) mencionan que el flujo acumulado de IED de la UE en México en el lapso 2000-2014 alcanzó 145.3 billones de dólares, de los cuales 47.3% se dirigieron al sector manufacturero (industria alimentaria y de bebidas, química, automotriz, aeronáutica, entre otras), 18.5% a servicios financieros, 8% a medios masivos de comunicación, y 6.3% a construcción. Aunque la inversión extranjera procedente de Europa está presente en todos los sectores de la economía mexicana, es mayoritaria en al menos seis sectores de actividad que se pueden contemplar en la gráfica 1.9.

Gráfica 1.9 Sectores de actividad IED procedente de Europa



Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA Research (2015)

- 1) Generación, transmisión y distribución energía eólica y de gas natural (82.6%)
- 2) Medios masivos de comunicación (76%)
- 3) Construcción (73%)
- 4) Servicios de esparcimiento (64%)
- 5) Servicios de salud (52.8%)
- 6) Servicios profesionales y científicos (50.8%)

En la imagen 1.7 se nota que México es deficitario en la balanza comercial con la Unión Europea.

Imagen 1.7 Balanza comercial de México con la Unión Europea



Fuente: BANXICO citado por *El Financiero*

1.4 El Tequila

Ya en la introducción se explicó qué es el tequila, incluyendo la definición de la norma oficial mexicana que la regula, podemos agregar que hoy en día el tequila es una bebida con un gran reconocimiento a nivel nacional y está en proceso de internacionalización con argumentos como la calidad y variedad que le permiten competir contra otras bebidas de tipo alcohólico. Martínez-Gándara (2008) define al tequila como una bebida alcohólica resultado de la fermentación y destilación del aguamiel de la planta agave tequilana weber variedad azul, abundante en el estado de Jalisco.

1.4.1 Breve historia del tequila

El ancestro del tequila era una bebida etílica llamada mexcalli que en náhuatl significa “maguey horneado”, era una coacción y fermentación de diferentes especies de agave. Después se le aplica la técnica de la destilación y se convierte en una bebida llamada aguardiente o “vino mezcal” que posteriormente sería conocida simplemente como tequila, porque así se llama el lugar donde se especializaba su producción.

Barajas (2008) afirma que el tequila es una creación mestiza de origen cultural prehispánico. Durante el virreinato se enriqueció con la incorporación de la técnica europea usuaria de alambiques de destilación; según Theodore (2008) el tequila perteneció desde el siglo XVII a hacendados, y rancheros y a partir

del siglo XIX a empresarios tapatíos, potosinos y zacatecanos, quienes producían tequila como parte de un sistema agropecuario integral.

La industria tequilera ha logrado adoptar un modelo de continuidad productiva y una evolución tecnológica que va de un proceso artesanal hasta alcanzar altos niveles de sofisticación tecnológica y rigurosos controles de calidad. Durante los últimos años, el tequila ha sido objeto de una amplia aceptación social y proyección internacional. Como ya se ha mencionado, la materia prima del tequila es el agave, que proviene del maguey. La palabra maguey fue introducida en nuestra región por los españoles en el siglo XVI, mientras que el agave, su nombre científico, viene del griego “admirable” o “noble”.

Según la Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad (2006) citada por Barajas (2008) existen alrededor de 200 especies americanas de agave, de las cuales poco más de la mitad se encuentran exclusivamente en México. De acuerdo con el Boletín UNAM-DGCS-045 (2018) México cuenta con 159 especies de agave, los cuales se originaron hace más de 10 millones de años.

La especie agave tequilana weber, originaria de la Barranca del Río Santiago, tiene una franja de distribución que recorre la parte occidental del cinturón volcánico mexicano, principalmente en el estado de Jalisco. Aunque existen diversas variedades, la azul es la única autorizada por la norma oficial para producir el tequila. Según Luna (1991) citado por Barajas (2008) el término “weber” hace alusión a un botánico europeo que hacia 1900 clasificó la planta y llegó a señalar por primera vez sus diferencias con otras variedades de agave.

Barajas (2008) menciona que aun cuando un agave puede llegar a vivir hasta 70 años, su domesticación productiva implica una maduración de entre 8 y 10 años, cuando llega la fase de cosecha; no obstante, las aplicaciones científicas están logrando reducir el ciclo a 6 años. García (2007) señala que la madurez de un agave grande se da entre los 10 y los 25 años mientras que un chico es entre los 4 y 5 años. Es posible que estas diferencias entre los autores se deban a que las variaciones también se determinan por las propiedades del suelo y las condiciones microclimáticas del espacio agrario. Además, no hay muchos estudios que hablen sobre el tema.

1.4.2 Tipos de tequila

Hay dos principales tipos de tequila: el mixto y el 100% agave. La diferencia radica en que el mixto está compuesto en un 51% de azúcares provenientes del agave, y el segundo, tal como su nombre lo indica, se elabora totalmente con la principal materia prima de esta prestigiosa bebida. Estos a su vez suelen clasificarse en las siguientes clases:

- ✚ **Tequila blanco:** Se consideran los tequilas más puros pues su característica principal es que prácticamente no pasan por la madera.
- ✚ **Tequila joven:** También conocido como tequila oro, es el resultado de la combinación entre tequila blanco y el reposado.
- ✚ **Tequila reposado:** Quizá sea el tequila más popular, su principal característica es que pasa en las barricas más de dos meses, pero sin sobrepasar el año.
- ✚ **Tequila añejo:** Este tequila pasa más de un año en las barricas de madera y suele adoptar un color ámbar.
- ✚ **Tequila extra añejo:** Este tipo de tequila tiene la distinción de estar más de 3 años en las barricas y, al tener un sabor mucho más fuerte, se convierte en una bebida mucho más elegante.

Más adelante se especificarán otras características del tequila y datos que mostrarán el impacto de este producto en la Unión Europea, pero es claro que se trata de la bebida mexicana por excelencia y es un producto con cada vez mayor reconocimiento a nivel mundial. Es responsabilidad y un gran compromiso para los productores mexicanos cumplir y superar las expectativas de los nuevos consumidores en el mundo que adoptan al tequila como una de sus bebidas preferidas.

1.4.3 Denominación de origen

De acuerdo con información del Consejo Regulador del Tequila (CRT), el 9 de diciembre de 1974 en el Diario Oficial de la Federación se publicó una declaratoria para la protección de la denominación de origen del tequila. En el tercer apartado de la citada declaración se especifica que:

“Para los efectos de esta declaratoria de protección se establece como territorio de origen el comprendido por el Estado de Jalisco; los Municipios de Abasolo, Ciudad Manuel Doblado Cuernavaca, Huanimaro, Pénjamo y Purísima del Rincón, del Estado de Guanajuato; los municipios de Briseñas de Matamoros, Chavinda, Chilchota, Churintzio, Cotija, Ecuandureo, Jacona, Jiquilpan, Maravatio, Nuevo Parangaricutiro, Numarán, Pajacuarán, Peribán, La piedad, Régules, Los Reyes, Sahuayo, Tancítaro, Tangamandapio, Tangancícuero, Tanhuato, Tingüindín, Tocumbo, Venustiano Carranza, Villamar, Vistahermosa, Yurécuero, Zamora y Zináparo, del Estado de Michoacán; los Municipios de Ahuacatlán, Amatlán de Cañas, Ixtlán, Jala, Jalisco, San Pedro de Lagunillas, Santa María del Oro y Tepic, del Estado de Nayarit; y los Municipios de Aldama, Altamira, Antiguo de Morelos, Gómez Farias, González, Llera, Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tula y Xicoténcatl del Estado de Tamaulipas.”

Cuatro años después, en 1978, México obtuvo la protección de manera internacional para producir el tequila por parte de la Organización Mundial de Protección Industrial. Posteriormente, en 1997, México obtuvo la protección en la Unión Europea a través del Acuerdo entre los Estados Unidos Mexicanos y

la Comunidad Europea sobre el Reconocimiento Mutuo y la Protección de las Denominaciones en el Sector de las Bebidas Espirituosas. A este reconocimiento se le unieron más países de todo el mundo a través de distintos tratados entre los gobiernos respectivos y el gobierno nacional, países a los que en 2019 se unió Brasil, otra gran noticia para la industria tequilera.

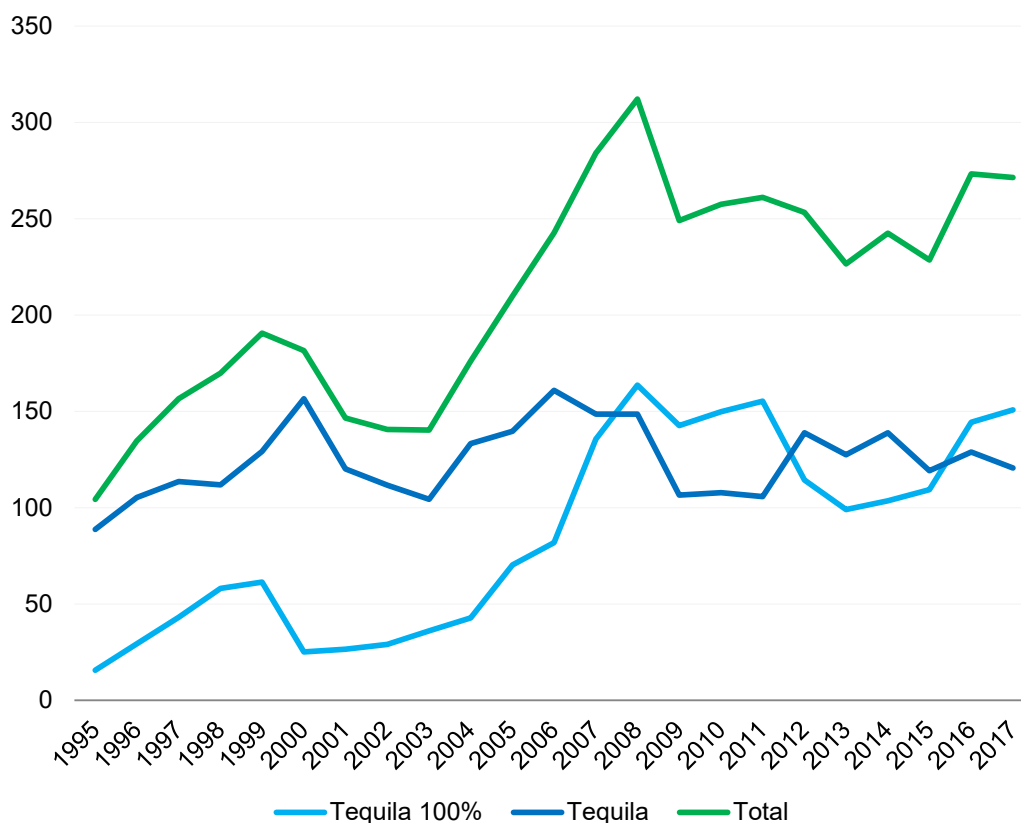
1.5 El tequila en el mundo

La globalización ha hecho que las grandes empresas promuevan el tequila en el mercado mundial de bebidas, compitiendo con marcas, calidades de añejamiento, reposo y pureza, por lo que se generó una demanda por tequilas elaborados con precios muy altos. Theodore (2008) afirma que en el crecimiento globalizado del mercado tequilero, ha beneficiado a empresas transnacionales. Los empresarios mexicanos han conservado la producción, el manejo de los agaves y la cultura del tequila, pero gracias a estas inversiones se ha podido colocar en los mercados mundiales.

Algo que ha contribuido a incrementar la demanda de un producto como el tequila es que a nivel internacional la popularidad de las mezclas y la llamada "cultura del cóctel" han aumentado de manera considerable en los últimos años. Además, la presencia de mexicanos en diversas partes del mundo hace que surjan necesidades de pertenencia y que se comparta el gusto por productos como el tequila con ciudadanos de otros países, promoviendo el producto de manera indirecta pero eficaz.

En las siguientes gráficas se puede apreciar lo anterior expresado en números, para un entendimiento más concreto.

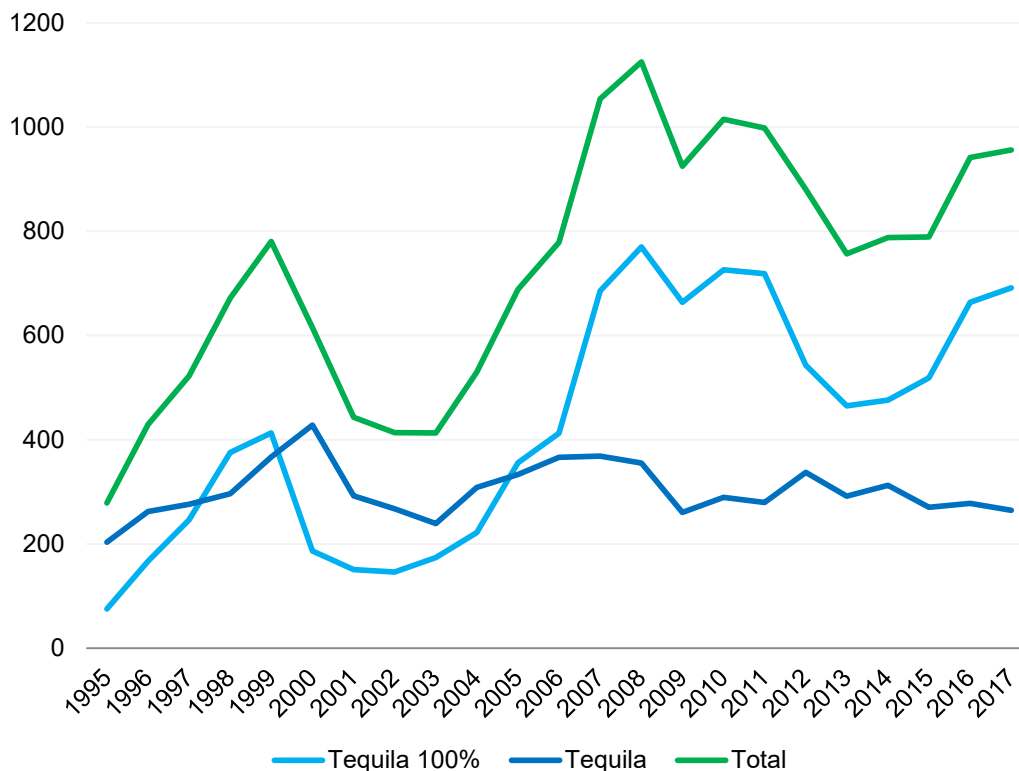
Gráfica 1.10 Producción total de tequila en México (cifras en millones de litros)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2018)

La gráfica 1.10 muestra que en un lapso de 22 años la producción total de tequila contemplando el tequila mixto (tequila) y el tequila 100% agave (tequila 100%) ha aumentado en aproximadamente 170 millones de litros, lo que significa que la demanda de tequila ha aumentado a más del doble durante estos años. Nótese que la producción de tequila se ha mantenido relativamente constante, la que ha aumentado significativamente es la producción de tequila 100% agave.

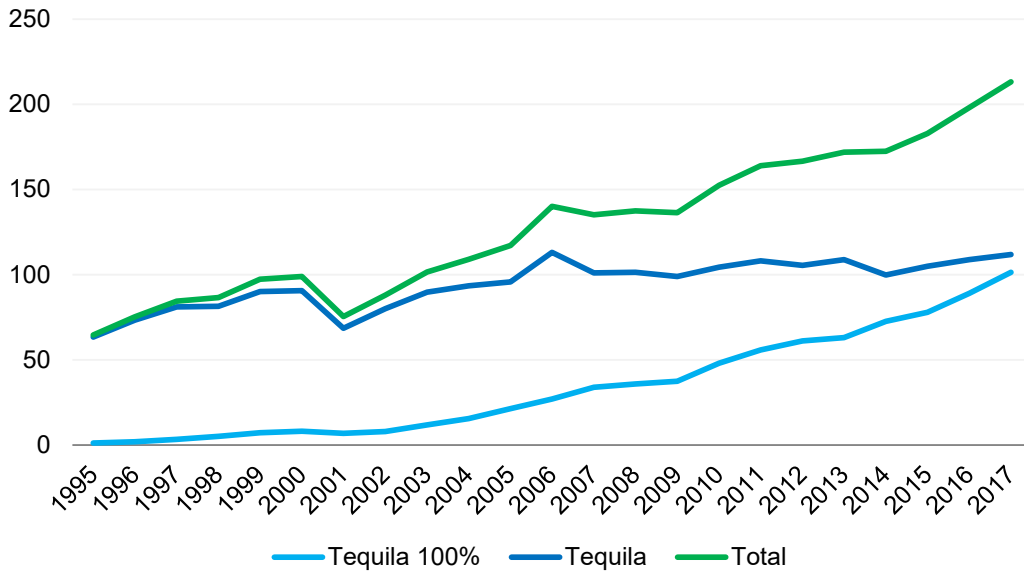
Gráfica 1.11 Consumo de agave en México (cifras en miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2018)

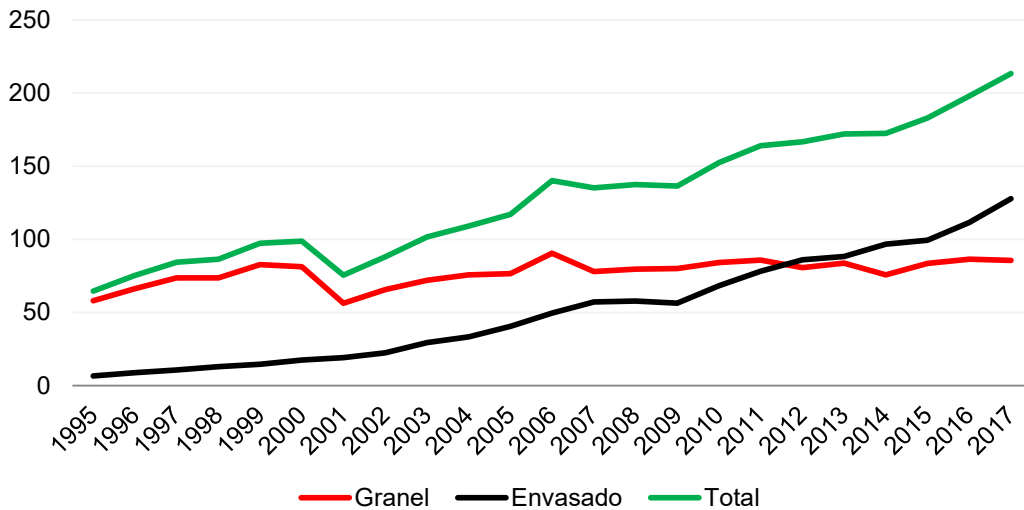
En la gráfica 1.11 se observa que al igual que la producción, el consumo de agave lógicamente aumentó, en 22 años aumentó prácticamente 4 veces por la demanda de tequila. Esto nos lleva a pensar que resulta indispensable estudiar más a fondo esta materia prima y aumentar su producción, lo que de alguna manera contribuiría a la economía interna.

Gráfica 1.12 Exportaciones de tequila por categoría (cifras en millones de litros)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2018)

Gráfica 1.13 Exportaciones de tequila por forma (cifras en millones de litros)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2018)

Tanto en la gráfica 1.12 como en la 1.13 se observa que durante estos 22 años las exportaciones del tequila han aumentado aproximadamente cuatro veces, lo que hace suponer que la tendencia vaya en aumento para los próximos años y esto beneficiará a los productores mexicanos de tequila, a todos los que participan en el proceso tanto de elaboración, exportación y venta, así como al

consumidor. La demanda de tequila va en aumento y tenemos la fortuna de que es un producto exclusivamente mexicano, así que esta condición se debe aprovechar al máximo.

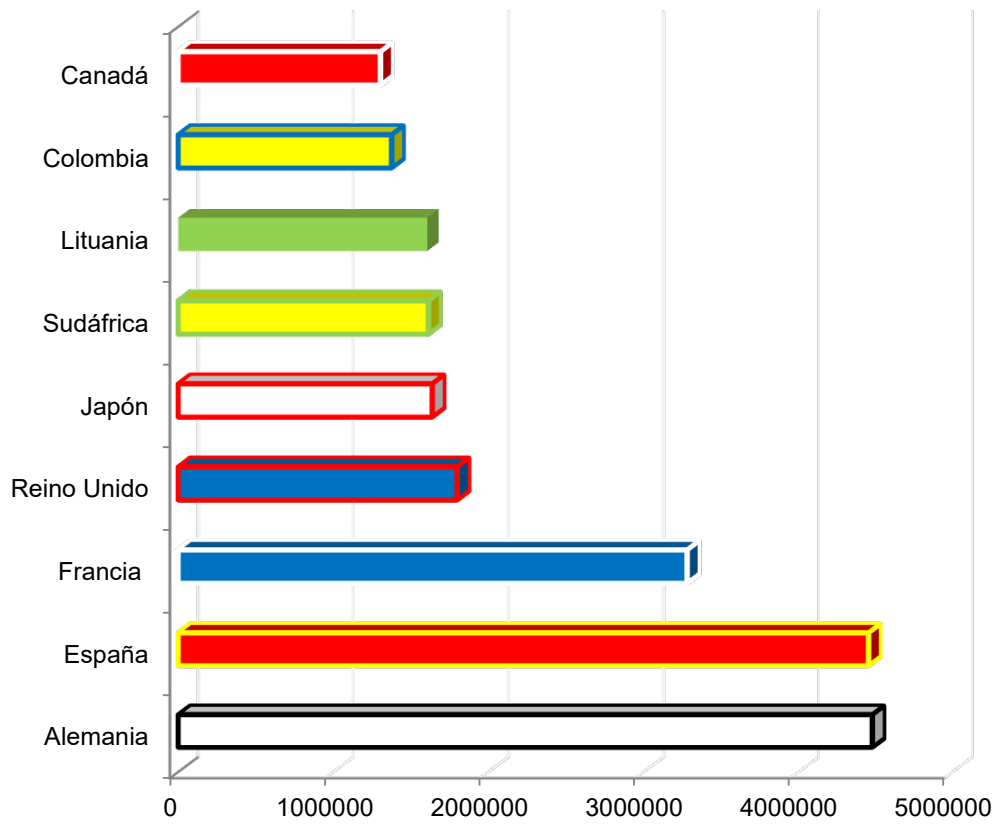
En la tabla 1.2 y la gráfica 1.14 se puede contemplar a los países que más consumen tequila después de México y quitando a Estados Unidos. Se observa que entre los países que importan cantidades importantes de tequila están Alemania en primera posición, seguida de España, Francia, Reino Unido; un poco más atrás está Lituania, y países ubicados en Europa, De acuerdo con las gráficas 1.12 y 1.13 estos volúmenes de importaciones seguramente seguirán aumentando.

Tabla 1.2 Consumo de tequila en el mundo

| País | Litros |
|-----------------------|---------------|
| Estados Unidos | 165,667,704 |
| Alemania | 4,476,668 |
| España | 4,451,577 |
| Francia | 3,279,885 |
| Reino Unido | 1,796,934 |
| Japón | 1,636,580 |
| Sudáfrica | 1,612,051 |
| Lituania | 1,604,598 |
| Colombia | 1,374,965 |
| Canadá | 1,302,704 |

Fuente: Elaboración propia con datos del CRT (2016-2017)

Gráfica 1.14 Volumen de Importación de tequila (cifras en litros)



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT (agosto 2016 – agosto 2017)

Capítulo 2 La Empresa

2.1 La empresa

2.1.1 Concepto

La palabra empresa proviene del latín *emprendere* que significa iniciar alguna actividad. Para Münch (2014) la empresa es un organismo social en el que a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad; Benavides (2014, p. 14) aporta una definición diciendo que la empresa es una unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada.

Asimismo, Hernández (2012) menciona que la empresa es una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera. Para la Real Academia Española (2017) la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

En resumen, una empresa es una entidad formada por dos o más personas que trabajan en conjunto utilizando sus recursos y habilidades para lograr objetivos en común. La importancia de la empresa radica en que provee productos y servicios a las personas, además de ofrecerles empleo.

2.2 Clasificación de las empresas

Existen diversas maneras de clasificar a las empresas. Ello está en función de los autores o instituciones gubernamentales. Por ejemplo, para Benavides (2014, p. 13) la clasificación de las empresas es la siguiente:

- Por su finalidad: Lucrativas y No lucrativas
- Por su actividad o giro: Agropecuarias (genéticas, extractivas), Industriales (geóticas o extractivas, bióticas o manufactureras), Comerciales (mayoristas, minoristas, comisionistas) y De servicio (transporte, turismo, educación, salubridad, comunicación, instituciones financieras, personales).
- Por el origen de su capital: Pública y Privada.
- Por su estructura legal: Personas física y Personas morales.

Münc (2014 p, 192) presenta la siguiente clasificación:

- Tamaño: Micro, Pequeña, Mediana, Grande
- Finalidad: Privadas (Nacionales, Controladoras, Extranjeras, Franquicitarias, Multinacionales, Familiares, Globalizadas) y Públicas (Centralizadas, Mixtas, Descentralizadas).
- Actividad económica: Industriales (extractivas, manufactureras), Comerciales (autoservicio, minoristas, comercializadoras, comisionistas, mayoristas) y Servicios (salud, turismo, educación, outsourcing, transporte, otros, financieras).
- Filosofía y Valores: Tradicionales y Orgánicas.
- Tecnología: Alta, Mediana, Tradicional y Artesanal.
- Régimen jurídico: Sociedad, Asociación, Patronato y Fundación.

A su vez, Prieto (2017, p. 5) dice que las empresas pueden clasificarse atendiendo a varios criterios: por su actividad, por la naturaleza de su capital y por su magnitud, como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Clasificación de las empresas según Prieto (2017)

| | | | |
|----------------------------|-----------------|--|----------------------------------|
| Actividad | Industriales | Extraen y/o modifican los elementos naturales o materias primas en otra serie de productos | Extractivas De transformación |
| | Comerciales | Se caracterizan por la sola labor de comprar y vender | |
| | De servicio | Proporcionan un beneficio y/o valor intangible a la sociedad | |
| | Sociales | Brindan valor social y económico en un contexto determinado | |
| Capital (Inversión) | Privadas | Su patrimonio proviene de una o varias personas | |
| | Públicas | El Estado aporta todo el capital | |
| | Mixtas | Son una combinación de las empresas privadas y públicas | |
| | Coparticipación | Cuando el capital de la empresa es aportado por nacionales y extranjeros | |
| Magnitud | Micros | Depende de su volumen de ventas y número de personas que ocupan. | |
| | Pequeñas | | |
| | Medianas | | |
| | Grandes | | |

Fuente: Elaboración propia con información de (Prieto, 2017, p.10)

El INEGI (2014) estratifica a las empresas como se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

| Sector | Estratificación | | | | | | | | |
|------------------|-----------------|--|-------------------------|--|------------------------|--|------------------------|--|------------------------|
| | Personal | Micro | Personal | Pequeña | Personal | Mediana | Personal | Personal | Personal |
| | | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado * | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Industria | De 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | De 11 a 50 | Desde \$4.01 a \$100 | 95 | De 51 a 250 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 250 |
| Comercio | De 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | De 11 a 30 | Desde \$4.01 a \$100 | 93 | De 31 a 100 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 235 |
| Servicios | De 0 a 10 | Hasta \$4 | 4.6 | De 11 a 50 | Desde \$4.01 a \$100 | 95 | De 51 a 100 | Desde \$100.01 hasta \$250 | 235 |

*Tope máximo combinado= (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90
Mdp= millones de pesos

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014, p. 14)

En términos generales, las empresas suelen catalogarse de acuerdo a:

Su finalidad:

- Lucrativas
- No lucrativas

El origen de su capital:

- Pública
 - Centralizadas
 - Descentralizadas
 - Mixtas
- Privada
 - Nacionales
 - Controladoras
 - Extranjeras
 - Franquicias
 - Multinacionales
 - Familiares
 - Globalizadas

Plan de exportación de tequila a Alemania

Su estructura legal:

- Persona física
- Persona moral

Su giro y/o actividad:

- Agropecuarias
 - Extractivas
 - Genéticas
- Industriales
 - Extractivas
 - Manufactureras
- Comerciales
 - Autoservicio
 - Minoristas
 - Comercializadoras
 - Comisionistas
 - Mayoristas
- De servicio
 - Salubridad
 - Turismo
 - Educación
 - Outsourcing
 - Transporte
 - Financieras
 - Comunicación
 - De energía

Su tamaño:

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande

Su tecnología:

- Alta
- Mediana
- Tradicional
- Artesanal

Su régimen jurídico:

- Sociedad

Plan de exportación de tequila a Alemania

- En nombre colectivo
- En comandita simple
- De responsabilidad limitada
- Anónima
- En comandita por acciones
- Cooperativa
- Por acciones simplificada
- Asociación

2.2.1 Por su finalidad

Empresas lucrativas: Son empresas cuya finalidad es producir beneficios expresados en dinero a través de la venta de bienes y/o servicios.

Empresas no lucrativas: Son empresas cuyo objetivo no persigue fines de lucro sino más bien trabajan por un beneficio social.

2.2.2 Por el origen de su capital

Empresa pública: Benavides (2014, p. 16) menciona que la empresa pública es la entidad económica que reúne los factores de la producción bajo un plan y dirección previamente establecidos por el Estado. La empresa pública es una empresa cuya administración depende completamente del Estado y su objetivo es satisfacer una necesidad en particular de la población en general.

Las empresas públicas suelen dividirse en:

Centralizadas: Responden al gobierno federal.

Descentralizadas: Responden al gobierno estatal.

Mixtas: Se refiere a que el capital es una combinación entre público y privado.

Empresa privada: En esta, el capital siempre proviene de inversionistas particulares y son empresas con fines de lucro, es decir, su objetivo primordial es generar utilidades para los inversionistas. De acuerdo con Hernández y Rodríguez (2012, p. 43) las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y Benavides (2014, p. 16) propone que la empresa privada es la entidad económica integrada por particulares que integra los elementos humano y material de la producción y los coordina bajo una dirección común, a efecto de lograr una finalidad predeterminada.

Para efectos de estudio estas se clasifican en:

Nacionales: Son empresas que abarcan un mercado nacional y por ende sus inversionistas son todos nacionales.

Controladoras: Cuando un grupo de inversionistas maneja otras empresas de diversos giros se le llama empresa controladora.

Extranjeras o transnacionales: Son empresas que tienen un mercado internacional, poseen establecimientos y puntos de venta en distintos países pero las utilidades siempre se van al país de origen.

De franquicias: Son empresas que ofrecen a la venta el nombre de su marca y sus procesos a inversionistas particulares. De acuerdo con Münch (2014, p. 193) las empresas franquiciarias son aquellas que venden su marca y su “know-how” o forma de organización a inversionistas independientes.

Multinacionales: Son empresas cuyo capital pertenece a inversionistas de distintos países.

Familiares: Todos los inversionistas y a su vez administradores son pertenecientes a la misma familia. Para Münch (2014, p. 193), estas organizaciones son aquellas en las cuales los socios de la empresa así como los directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica y normalmente son micro, pequeñas y medianas empresas.

Globalizadas: Éstas son las empresas más grandes y están establecidas a nivel mundial.

2.2.3 Por su estructura legal

Persona física: Son todas las personas que tienen derechos y obligaciones. Para Benavides (2014, p. 15) las personas físicas son prestadores de servicios personales que operan de manera independiente y no pertenecen a una organización.

Persona moral: Es un grupo de personas que trabajan colectivamente para conseguir objetivos en común.

2.2.4 Por su giro y/o actividad

Agropecuarias: Benavides (2014, p. 15) dice que las empresas agrícolas se distinguen por la obtención de recursos y productos del reino vegetal y animal, mediante el cultivo de la tierra y la explotación de los productos del reino animal. En otras palabras son empresas que realizan sus productos a partir de la explotación de los recursos que obtienen del reino animal y vegetal mediante actividades agrícolas. Generalmente se dividen en:

Extractivas: Son empresas que extraen sus productos del agua o del subsuelo,

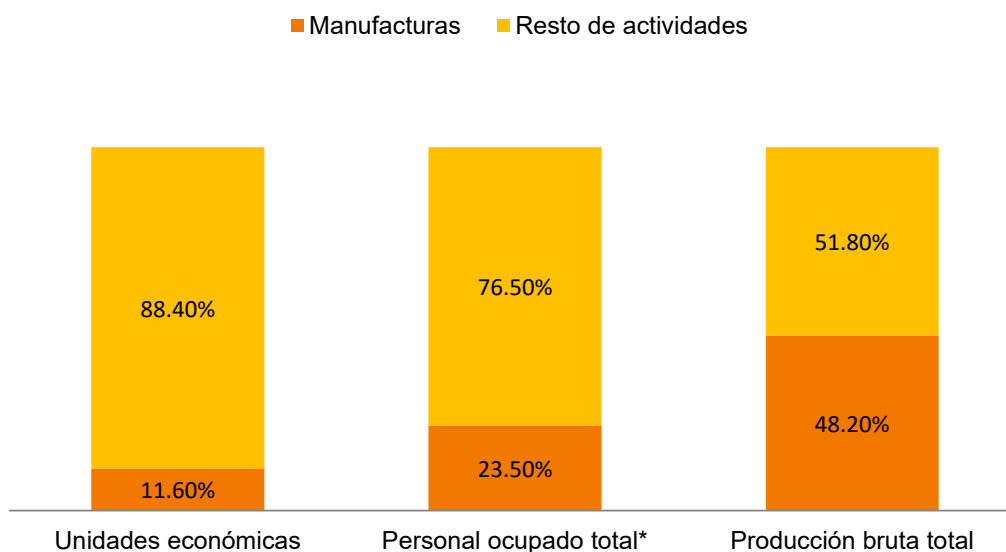
Genéticas: Son empresas que obtienen sus productos al explotar los recursos animales y vegetales mediante la reproducción y el cultivo respectivamente.

Industriales: Estas empresas hacen sus productos explotando materias primas que a su vez se dividen en:

Extractivas: Son las empresas que extraen y explotan todos los recursos renovables y no renovables.

Manufactureras: Estas empresas transforman las materias primas en bienes que satisfacen directamente al consumidor llamados bienes de consumo o productos que son utilizados por otras empresas para crear bienes de consumo conocidos como bienes de producción. En México, las empresas manufactureras son muy importantes, como lo muestran la gráfica 2.1 y las cifras de la tabla 2.3.

Gráfica 2.1 Importancia de las manufacturas en la economía (2013) (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014, p. 25)

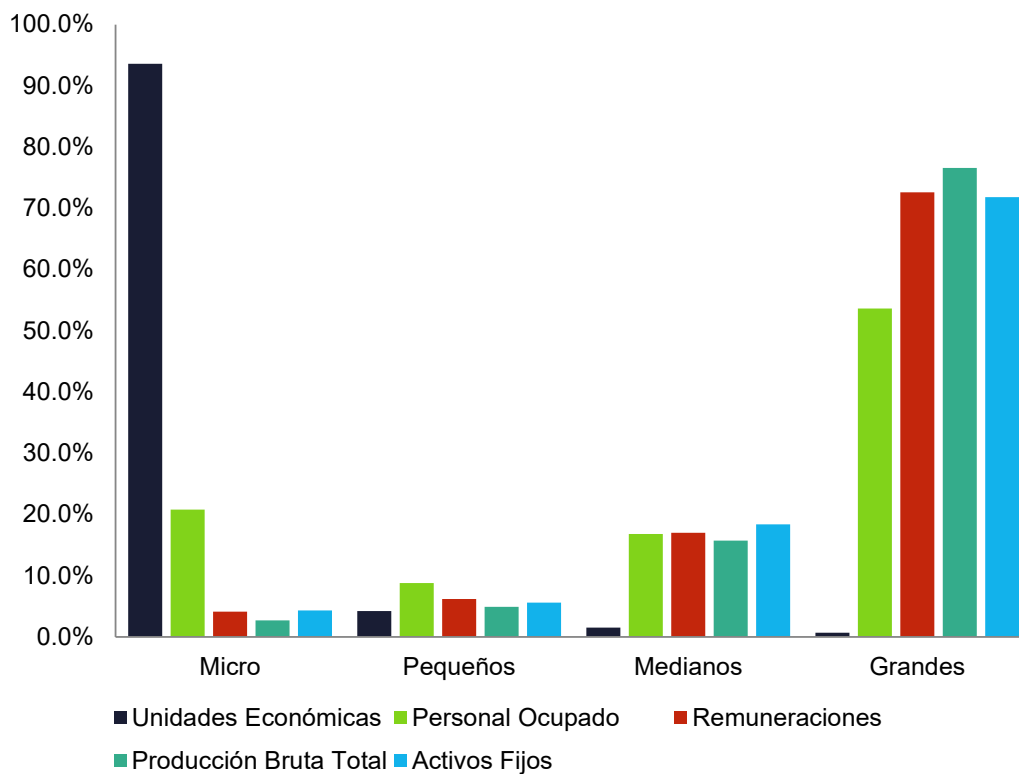
Tabla 2.3 Importancia de las manufacturas en la economía

| | Total Nacional | Manufacturas |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| Unidades Económicas | 4 230 745 | 489 530 |
| Personal Ocupado Total | 21 576 358 | 5 073 432 |
| Producción Bruta Total | 13 984 313 218 | 6 745 772 046 |

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2014, p. 25)

La gráfica 2.2 muestra las características a detalle de las empresas manufactureras de acuerdo a su tamaño.

Gráfica 2.2 Características principales por tamaño de los establecimientos (2013)

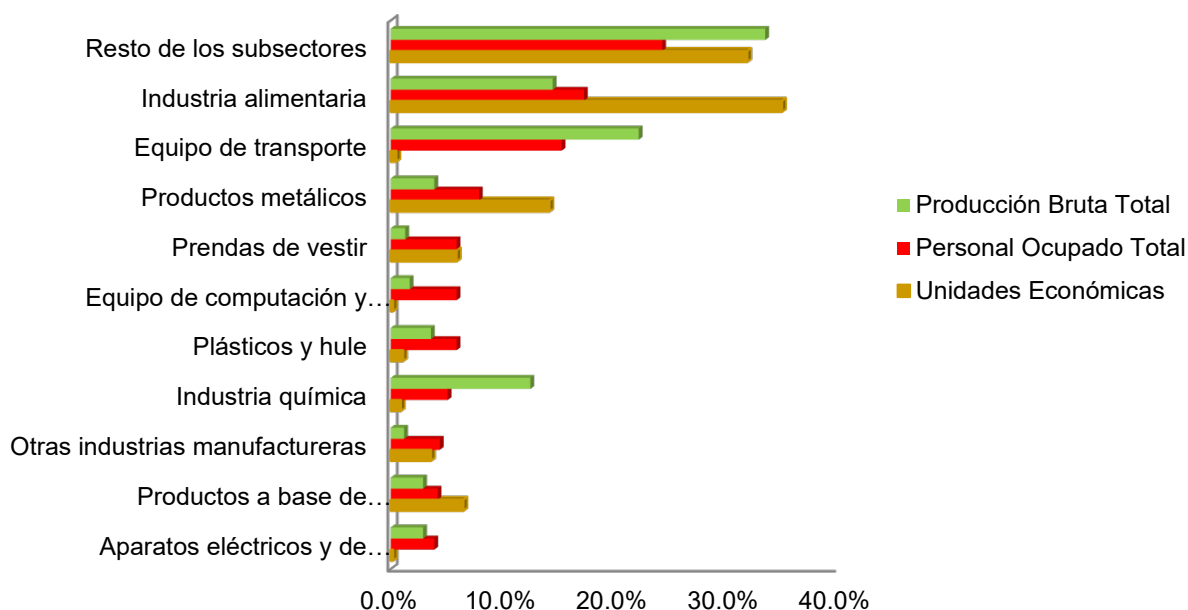


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014, p. 26)

Se puede observar en la gráfica 2.2 que las empresas grandes representaron 0.7% del total de unidades económicas pero pagaron 72.6% de las remuneraciones, mientras que las microempresas que representan el 93.6% de las unidades económicas únicamente pagaron el 4.1% del total de remuneraciones en las manufacturas.

En la gráfica 2.3 se desmenuzan los detalles de las empresas manufactureras clasificadas por subsectores.

Gráfica 2.3 Unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total en subsectores de manufactura (2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014, p. 32)

Es importante resaltar que en la gráfica 2.3 se observa que la industria alimentaria fue la que más empleos generó, con un 17.3% aproximadamente del total del sector manufacturero. Le sigue la de equipo de transporte con un 15% aproximadamente. Según la INEGI (2014, p. 32) estos 10 subsectores económicos (de los 21 que conforman el sector manufacturero), generaron 76 de cada 100 empleos, resaltando aún más la importancia del sector manufacturero en nuestro país.

Comerciales: Con respecto a las empresas comerciales Münch (2014, p. 194) menciona que estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Son empresas que se dedican a comprar y vender productos terminados, o sea que son los intermediarios entre otras empresas y el consumidor final. Como

señala Rincón (2012 p. 25), venden bienes tangibles, tal cual como los compran. Las empresas comerciales suelen dividirse en:

Autoservicio: Son empresas grandes como los supermercados o tiendas departamentales donde venden a los consumidores bienes de consumo.

Minoristas: Son empresas que llevan al consumidor bienes de consumo con una venta al menudeo.

Comercializadoras: Son empresas que distribuyen y venden productos tanto nacionales como internacionales.

Comisionistas: Estas empresas se dedican a la venta de productos en consignación por la cual perciben una comisión que termina siendo su utilidad. Benavides (2014, p. 15) define que se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Mayoristas: Las empresas mayoristas, tal como afirma Münch (2014, p. 195), efectúan ventas a gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor, es decir, realizan una venta al mayoreo o a gran escala, principalmente a las empresas minoristas.

De servicio: Para Hernández y Rodríguez (2012, p. 42) las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos. Asimismo Rincón (2012, p. 25) menciona que las empresas de servicio venden bienes intangibles. Es decir que el objetivo de estas empresas es brindar un bien intangible a sus clientes sin importar si es o no con fines de lucro.

Según Benavides (2014, p. 15) los servicios se caracterizan por:

- Ser intangibles: No se les puede tocar, probar, oler o ver.
- Ser heterogéneos: Varían porque los llevan a cabo personas diferentes.
- Les afecta la caducidad: No se pueden almacenar y se necesitan usar cuando están disponibles.

Las empresas de servicios generalmente se catalogan en:

- ✚ **Salubridad:** En esta categoría se encuentran instituciones como los hospitales.
- ✚ **Turismo:** Empresas de servicios turísticos a los visitantes.
- ✚ **Educación:** Escuelas, universidades, centros de formación, etc.
- ✚ **Outsourcing:** Son empresas que proporcionan toda clase de servicios a otras empresas desde intendencia hasta asesorías jurídicas o administrativas.

- ✚ **Transporte:** Empresas que se dedican a los servicios de traslado mediante un medio de transporte.
- ✚ **Financieras:** Los bancos, los seguros y las casas de empeño son instituciones que se encuentran dentro de este rubro.
- ✚ **Comunicación:** Las empresas de telecomunicaciones.
- ✚ **De energía:** Empresas que se dedican a proporcionar los servicios de energía y electricidad.

2.2.5 Por su tamaño

Un criterio para clasificar a las empresas es por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales y el INEGI (2009) estratifica a las empresas como se observa en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Estratificación de las micro, pequeñas y grandes empresa

| Tamaño | Sector | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope de máximo combinado* |
|----------------|-----------------------|---------------------------------|--|---------------------------|
| Micro | Todas | Hasta 10 | Hasta \$4 | 4.6 |
| Pequeña | Comercio | Desde 11 hasta 30 | Desde \$4.01 hasta \$100 | 93 |
| | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50 | | 95 |
| Mediana | Comercio | Desde 31 hasta 100 | Desde \$100.01 | 235 |
| | Servicios | Desde 51 hasta 100 | hasta \$250 | |
| | Industria | hasta 100 | | 250 |

*Tope Máximo Cobinado = (trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%.

Fuente:

Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación citado por INEGI (2009)

Dentro de otro documento del INEGI (2014), se muestran los datos de la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Criterios Recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativas

| Tamaño de la empresa | Persona ocupado total | Ventas anuales (Euros) | Balance anual (Euros) |
|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Micro | 1 a 9 | Menor a 2 millones | Menor a 2 millones |
| Pequeña | 10 a 49 | Menor a 10 millones | Menor a 10 millones |
| Mediana | 50 a 249 | Menor a 50 millones | Menor a 43 millones |
| Grande | Más de 250 | Mayor a 50 millones | Mayor a 43 millones |

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014, p. 16)

Se puede observar que el principal criterio para definir el tamaño de una empresa es la cantidad de trabajadores con los que cuenta. Además de los ingresos, donde claramente existe una gran diferencia en este rubro entre las grandes empresas y las llamadas PyMes.

2.2.6 Por su tecnología

Alta: Son empresas con procesos automatizados y sistemas integrados y flexibles. Se les llama empresas inteligentes.

Mediana: Son empresas con algunos procesos o etapas de los mismos automatizados.

Tradicional: Son aquellas que utilizan maquinaria y tecnología común pero sin invertir demasiado en ellas.

Artesanal: Son empresas cuyos trabajadores realizan el producto de manera manual o artesanalmente.

2.2.7 Por su régimen jurídico

Esta forma de clasificación se divide en relación a la constitución legal de cada empresa registrada ante la ley.

Sociedad: Una sociedad o sociedad mercantil es una persona moral o jurídica que realiza actividades de comercio sujetas a la ley. De acuerdo con la Ley general de sociedades mercantiles (2018) las sociedades mercantiles se dividen en:

En nombre colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. (Ley general de sociedades mercantiles, artículo 25, 2018)

En comandita simple: existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. (Ley general de sociedades mercantiles, artículo 51, 2018)

De responsabilidad limitada: es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley. (Ley general de sociedades mercantiles, artículo 58, 2018)

Anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. (Ley general de sociedades mercantiles, artículo 87, 2018)

En comandita por acciones: ésta compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. (Ley general de sociedades mercantiles, artículo 207, 2018)

Cooperativa: Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (Ley general de sociedades cooperativas, artículo 2, 2018)

Por acciones simplificada: En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. (Ley general de sociedades mercantiles artículo 213, 2018)

Asociación: Es una empresa formada por dos o más personas físicas o morales de manera voluntaria para lograr un objetivo en común satisfaciendo necesidades en su mayoría de carácter social sin fines lucrativos.

2.3 Áreas Funcionales

Acorde a Münch (2014, p. 215) un área funcional es el conjunto de procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización. Por su parte, Hernández (2012, p. 285) plantea que un área funcional es un campo administrativo de trabajo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales:

- Finanzas
- Producción-operaciones
- Mercadotecnia o comercialización
- Personal o recursos humanos

Prieto (2017, p. 71) considera que las principales áreas funcionales de la empresa son:

- Finanzas y contabilidad
- Mercadotecnia y ventas
- Operaciones y cadena de suministro

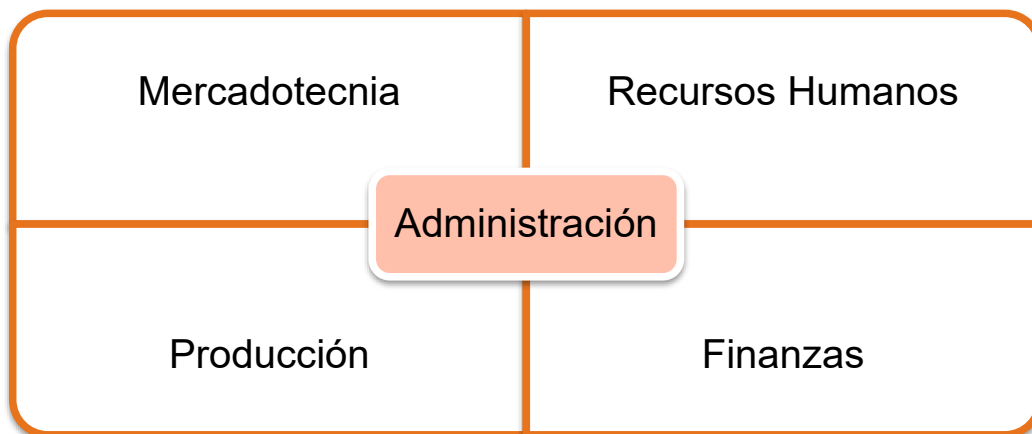
- Recursos Humanos
- Tecnología de la información (sistemas)

Después de las consideraciones anteriores, se puede decir que las áreas funcionales son áreas administrativas especializadas en una rama de la administración y que trabajan en base a los objetivos de una empresa u organización.

Cuando empezaron a desarrollarse las sociedades las personas poco a poco se especializaron en diversas actividades como la ganadería, el comercio, la repartición de recursos, entre otras, y una de las más importantes fue la repartición de los recursos a los miembros de la comunidad, surgiendo así las primeras formas de gobierno.

En la empresa cada área funcional tiene su propio punto de vista, como señalan Kotler & Armstrong (1991). Producción se centra en los proveedores y en la fabricación; finanzas se ocupa de los accionistas y de las buenas inversiones; mercadotecnia subraya la importancia de los consumidores. Todo esto puede crear conflictos y malentendidos en las organizaciones porque lo ideal es que todas las áreas funcionales con las que la empresa cuenta trabajen en equipo para lograr eficiente y eficazmente los objetivos que se planteó la organización. Las 4 principales áreas funcionales se observan en la figura 2.1.

Figura 2.1 Principales áreas funcionales de una organización



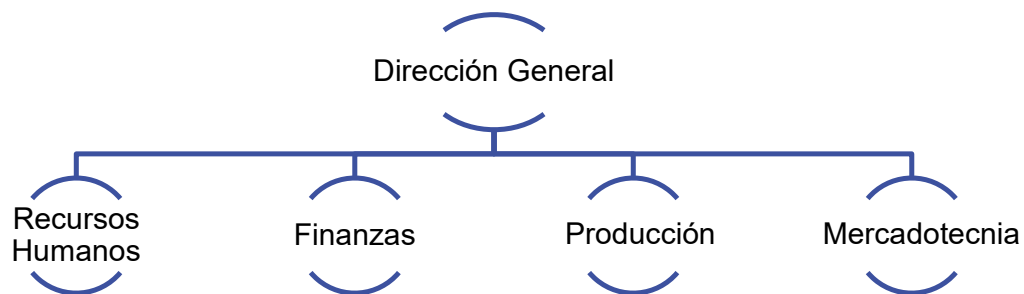
Fuente: Elaboración propia

En una estructura orgánica u organigrama suelen representarse como en la figura 2.2.

Pero para poder apreciarlo, primero es necesario definir qué es un organigrama. Para Franklin (2004, p. 78) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la

componen; Fleitman (2000, p. 246) señala al respecto que es la representación gráfica es la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

Figura 2.2 Áreas funcionales representadas en un organigrama



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen las que regularmente se tienen en cuenta como las áreas funcionales principales.

2.3.1 Dirección General

Aunque la Dirección General no es considerada un área funcional, es de suma importancia para que el resto de las áreas congenien y trabajen de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos.

El director general de una empresa actualmente también es llamado CEO (Chief Executive Officer) y es el máximo responsable de una organización. Tiene como principal objetivo coordinar todas las actividades de las distintas áreas funcionales con las que cuenta la empresa y delegar responsabilidades para que los directores de cada área la dirijan en función de la misión y visión de la empresa. Koontz (2012) citado por Gerardo (2016, p. 152) propone que la dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al acoplamiento de las metas organizacionales y grupales.

La dirección de una empresa en ocasiones tiene más de una persona en este puesto. Por lo general ocurre en las empresas familiares o empresas cuyo consejo administrativo funge como dirección general. Con respecto a la dirección, Fernández (1991, p. 149) señala que el ejecutivo que ocupa la máxima posición en una entidad dada generalmente se encuentra abrumado de obligaciones y posiblemente delegue demasiada autoridad y diluya en exceso su responsabilidad. Hoy en día generalmente el director de una empresa es el máximo responsable de lo que pasa bajo su dirección.

Llevar la dirección de una empresa no es para nada sencillo, requiere de mucha preparación y experiencia, es por eso que lo más indicado es que un administrador tenga este cargo sin importar el giro de la organización. Como bien dice Hernández (2012): “La dirección de un negocio es un arte en tanto que cada director le imprime y expresa su visión personal pero la dirección es a su vez una técnica de herramientas conocidas y estudiadas por la teoría administrativa”.

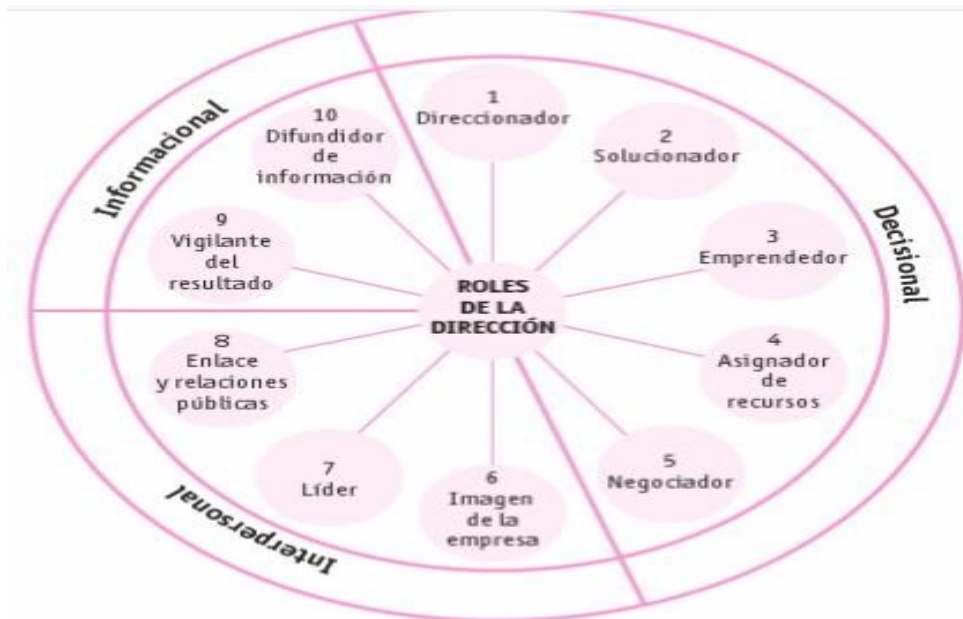
Funciones de la Dirección General

De acuerdo con Hernández (2012, p. 288) se conoce como rol de la dirección el papel fundamental que se espera que cumpla quien ocupa la dirección de una organización. Y citando a Mintzberg (1983) divide los roles en:

- **Decisionales:** direccionar esfuerzos armonizados, solucionar problemas, emprender, asignar recursos y negociar.
- **Interpersonales:** Representar y ser la imagen de la empresa, fungir como líder y enlace y coordinar las relaciones públicas.
- **Informacionales:** Vigilar resultados y diseminar y difundir información pertinente.

También se pueden apreciar en la imagen 2.1.

Imagen 2.1 Roles de la dirección general



Fuente: (Hernández, 2012, p. 289)

Es responsabilidad del director general supervisar que los objetivos que se planteó la empresa se estén cumpliendo de manera adecuada, y para esto los objetivos según Ávila (2012, p. 34) deben ser:

- Factibles (realistas)
- Cuantificables
- Representar un reto
- Ubicados en el tiempo
- Congruentes con la misión y la visión
- Tener identificados responsables

Para Gerardo (2016, p. 152) los objetivos de la dirección son:

- Conocer y aprovechar los factores humanos para lograr consolidar un equipo de trabajo.
- Crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes.
- Conducir las acciones del equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.

Y Donnelly, Gibson & Ivancevich (1994) citados por el mismo autor mencionan que la importancia de la dirección radica en aspectos como:

- ✚ Poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

- ✚ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✚ La dirección toma particular importancia en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- ✚ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✚ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.3.2 Recursos Humanos

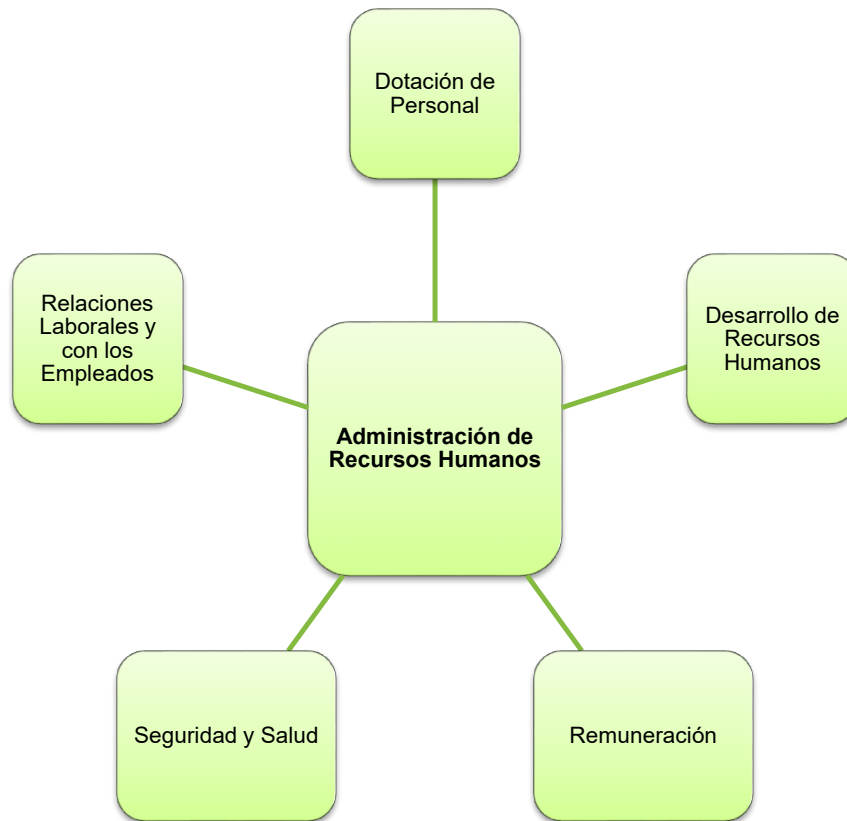
El área de recursos humanos cuenta con el capital humano de la empresa y es responsable de los trabajadores que integran una organización. Wayne (2010, p. 4) define recursos humanos como: coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Prieto (2017, p. 126) expresa que la administración de recursos humanos es la gestión del personal de la empresa mediante planeación, reclutación, selección, contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, compensación, plan de vida y carrera, así como su separación de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. En pocas palabras, el área de recursos humanos tiene como objetivo coordinar a los empleados para el cumplimiento de los objetivos.

Funciones del área de Recursos Humanos

Las funciones que habitualmente se le atribuyen a ésta área se pueden observar en la figura 2.3 y 2.4, de acuerdo a las propuestas de Wayne (2010) y Lerma (2012) respectivamente.

Figura 2.3 Funciones de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia con información de Wayne (2010, p. 5)

Figura 2.4 Principales funciones del área de recursos humanos

| | |
|--------------------------------------|--|
| Estructura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos • Especificaciones de puesto |
| Integración de Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Contratación |
| Administración de Sueldos y Salarios | <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de puestos • Encuesta de salarios • Evaluación del desempeño • Salarios incentivos |
| Capacitación y Desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Entrenamiento • Capacitación y Adiestramiento • Planeación y desarrollo de recursos humanos |
| Clima Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial o laboral • Relaciones interpersonales • Manejo de conflictos • Liderazgo • Comunicación |

Fuente: Elaboración propia con información de Lerma (2012, p. 228)

Para Reyes Ponce (2012, p. 69, 70) el departamento de administración de personal (como lo llama el autor) tiene que cumplir con las funciones que a continuación se describen:

Integración:

1. Funciones de Admisión y Empleo
2. Funciones de Entrenamiento
3. Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina Industrial

Dirección:

1. Funciones para elevar la moral del personal
2. Función de relaciones laborales
3. Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario
4. Funciones relativas a la Administración de Sueldos y Salarios

Control:

1. Funciones de Registro del Personal
2. Funciones de Auditoría de Personal

De acuerdo con Gerardo (2016, p. 163) el propósito de recursos humanos dentro de una organización es:

- ❖ Determinar qué personal necesita la organización para el logro de los objetivos.
- ❖ Reclutar, seleccionar y contratar a las personas requeridas para llevar a cabo funciones organizacionales.
- ❖ Retener y mantener los mejores individuos en la organización.
- ❖ Lograr que los trabajadores aporten sus conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Remunerar y retribuir a las personas por su trabajo y colaboración.
- ❖ Contribuir a la autorrealización del personal en su trabajo.

Por consiguiente, aquí se describen algunas de las funciones del área de recursos humanos.

Administración de sueldos y salarios

Desde la perspectiva de Münch (2014, p. 218) la administración de sueldos y salarios es el conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa.

Análisis y valuación de puestos

Posteriormente Münch (2014, p. 220) menciona que el análisis de puestos es la descripción detallada de las actividades y requisitos para desempeñar una

unidad de trabajo específica e impersonal y cuenta con los siguientes elementos:

- Identificación del puesto
- Descripción genérica
- Descripción específica
- Requisitos del puesto o perfil del puesto

En cambio Wayne (2010, p. 92) establece que es el proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieran para desempeñar los cargos dentro de una organización. Además indica que el propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a las seis preguntas importantes:

- 1) ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- 2) ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- 3) ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- 4) ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- 5) ¿Por qué se hace el trabajo?
- 6) ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

En definitiva estas preguntas pueden ayudar a realizar de forma más práctica el análisis de puestos.

Relaciones laborales

Para Münch (2014, p. 221) una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato, lo que da como resultado un contrato colectivo de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo. Asimismo, Reyes Ponce (2012) expresa que la función de relaciones laborales comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la administración de personal.

Es por esto que las relaciones laborales son una de las funciones que más debe ocupar a recursos humanos. Una empresa con buenas relaciones tiene muchas más probabilidades de alcanzar sus objetivos.

Auditoría de Personal

Desde el punto de vista de Reyes Ponce (2012, p. 70), comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Este es un aspecto sumamente importante para una organización.

Capacitación y desarrollo

Se trata de capacitar o adiestrar a los miembros de la organización para que puedan desempeñar sus respectivas funciones de manera adecuada, darles las instrucciones precisas para llevar a cabo las actividades que son relacionadas a su puesto en la organización.

Remuneración

También llamada sueldo o salario, la remuneración es la cantidad de dinero que se entrega al individuo por parte de la empresa por desempeñar un puesto en la misma.

Según Wayne (2010, p. 7) hay tres tipos de remuneración:

- \$ Remuneración financiera directa: Es el pago que recibe el empleado con dinero.
- \$ Remuneración financiera indirecta (beneficios): Son las llamadas prestaciones; todo pago que no se efectúa en dinero.
- \$ Remuneración no financiera: Se refiere a la satisfacción personal que tiene el empleado con su trabajo.

Cuatro de las actividades más importantes de recursos humanos se describen de manera general a continuación integradas en un concepto al que Reyes Ponce (2012, p. 84) denomina admisión. El autor propone las siguientes etapas generales de la admisión:

- A) Reclutamiento
- B) Selección
- C) Contratación
- D) Introducción

Reclutamiento

Wayne (2010, p. 128) define reclutamiento como el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. O, en resumen, como apunta Reyes Ponce (2012), el reclutamiento hace de una persona extraña, un candidato.

Reyes Ponce (2012, p.p. 84, 86) expresa que para el reclutamiento conviene distinguir entre fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento y los divide de la siguiente manera:

Fuentes de abastecimiento:

- 1) Sindicatos
- 2) Escuelas

- 3) Familiares o Recomendados
- 4) Oficinas de colocación
- 5) Otras empresas
- 6) “La puerta de la calle” (se refiere a los candidatos espontáneos)

Medios de reclutamiento:

- 1) Requisición al sindicato
- 2) Solicitud oral y escrita
- 3) Carta o teléfono
- 4) Periódico, radio, televisión
- 5) Archivo de solicitudes
- 6) Folletos

Selección

La selección consiste en elegir al o a los candidatos adecuados para la vacante que tiene la organización. En la selección, conforme a Reyes Ponce (2012, p. 86) las etapas más usuales son:

- i. Hoja de solicitud
- ii. Entrevistas
- iii. Pruebas psicotécnicas o prácticas
- iv. Investigaciones
- v. Examen médico

Al realizar esta actividad es conveniente realizar algunas investigaciones para identificar mejor a los candidatos. Reyes Ponce (2012, p.p. 90, 91) aporta los siguientes tipos de investigaciones:

- I. Investigación de antecedentes de trabajo
- II. Investigación de antecedentes penales
- III. Investigación de las cartas de recomendación
- IV. Investigación en el domicilio y familia del solicitante

Contratación

La contratación, en resumen, hace de un buen candidato, un empleado o trabajador, tal como menciona Reyes Ponce (2012, p.84).

Realizar un contrato siempre es importante en cualquier situación donde existan intereses entre particulares ya que, como Prieto apunta (2017, p. 137), en cualquier situación, un contrato brinda al empleado certeza sobre:

- ❖ Obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo de la prestación de su servicio.
- ❖ Compensación que recibe por su trabajo
- ❖ Estabilidad relativa al empleo

Y a la empresa:

- ❖ Facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones
- ❖ Permite resolver con seguridad cualquier problema sobre la manera de desarrollar el trabajo
- ❖ Brinda un elemento indispensable como prueba legal en posibles conflictos laborales

Inducción

Wayne (2010, p. 210) define inducción como el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. El proceso de inducción es importante porque familiarizará al empleado con su nuevo lugar de trabajo, conocerá sus actividades y su principal función dentro de la organización.

Estructura Orgánica de Recursos Humanos

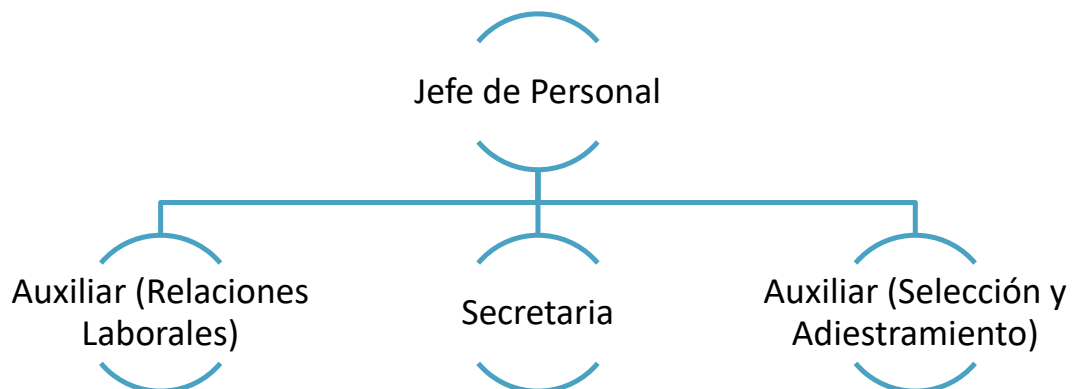
Reyes Ponce (2012, p. 65) propone las siguientes formas de organizar el departamento de recursos humanos dependiendo del tamaño de la empresa:

En una empresa pequeña:

- Personal: Un jefe de personal y una secretaria.
- Establecimiento: Sala de recibir y un privado.

En una empresa mediana:

Figura 2.5 Forma de organizar el departamento de Recursos Humanos (Empresa Mediana)



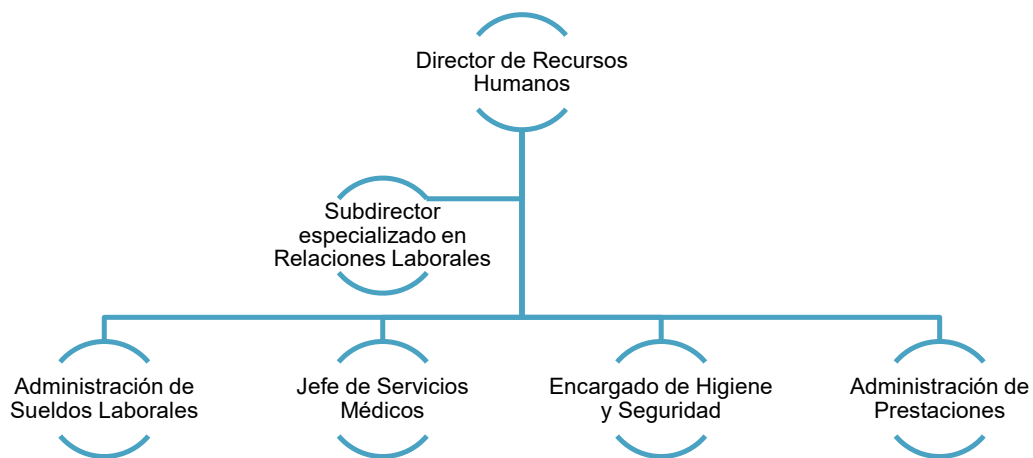
Fuente: Elaboración propia con información de Reyes Ponce (2012, p. 65)

En el establecimiento debe haber:

- Sala de recibir
- Despacho del jefe
- Privado para entrevistas
- Enfermería

En una empresa grande.

Figura 2.6 Forma de organizar el departamento de Recursos Humanos (Empresa Grande)



Fuente: Elaboración propia con información de (Reyes Ponce, 2012, p. 66)

2.3.3 Finanzas

Prieto (2017, p. 150) explica finanzas como el conjunto de actividades que precisan los excedentes o faltantes y definen para qué se van a conseguir y utilizar los recursos. Hernández (2012, p. 323) en cambio, puntualiza finanzas como una rama de la contaduría y la administración que estudia el flujo de dinero en y entre las empresas, individuos e instituciones del sistema financiero. El área administrativa financiera es muy importante para una empresa porque toda entidad económica lo que busca es incrementar sus ingresos.

Es el área que se encarga de administrar el recurso económico, aunque en las micro y pequeñas empresas el que se encarga de esto generalmente es el administrador o director general. En empresas más grandes es vital tener un área especializada en finanzas. El hecho de tener las finanzas administradas adecuadamente influye en la toma de decisiones, tomando en cuenta que el

dinero es uno de los recursos más importantes que posee una organización y que sin dinero prácticamente no se puede hacer nada.

En lo que respecta a los objetivos, Córdoba (2007, p. 24) anota que a pesar de que por mucho tiempo se consideró que el objetivo de la empresa era la maximización del beneficio, hoy en día la gestión financiera plantea como objetivo prioritario la maximización del valor de mercado de la empresa desde el punto de vista de sus propietarios; lo anterior evita que se empalme con otros objetivos, porque es una cuestión operativa y sencilla, es único y es un objetivo cuantificable y por lo tanto medible.

En coincidencia con esta propuesta, López (2012, p. 179) señala que el objetivo fundamental es obtener recursos y utilizarlos convenientemente, buscando las mejores fuentes de financiamiento. Es decir, optimizar el uso y obtención de recursos financieros a los efectos de maximizar los flujos de efectivo, maximizando a su vez el valor de la empresa, además de saber en qué gastar y cómo controlar los gastos. Por lo que se puede concluir que el objetivo fundamental de finanzas es elevar el valor de la organización.

Funciones de Finanzas

Para Córdoba (2007, p.p. 22, 23) existen las siguientes funciones dentro del área de finanzas:

- \$ Procesos de tesorería
- \$ Procesos de registro
- \$ Métodos y Procedimientos
- \$ Planeamiento económico financiero
- \$ Compras
- \$ Auditoría Financiera

Dentro del área de finanzas se deben tomar las llamadas decisiones financieras las cuales para Córdoba (2007, p. 20) tienen tres categorías:

1. Volumen y destino de sus inversiones
2. Volumen de los dividendos a distribuir
3. Volumen y origen de los recursos a utilizar

Costos

Desde la perspectiva de Münch (2014, p. 223) costos es el área de contabilidad que trata de la clasificación, registro, distribución y recopilación de los costos incurridos en la producción de bienes o servicios, con el propósito principal de determinar el precio de venta. Kotler & Armstrong (2012, p. 296) sencillamente dicen que los costos son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado. Los costos generalmente son inversiones que hace una organización para poder realizar las actividades para fabricar su producto.

Entonces, los costos se dividen en:

Costos variables: Que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2012, p. 296) son los costos que varían en proporción directa con el nivel de producción. En adición, (Rincón, 2012, p. 44) expresa que estos costos varían directa y proporcionalmente a los cambios en el volumen de producción.

Costos fijos: Para Hernández (2012, p. 329) los costos fijos no se modifican, sino que pertenecen al periodo; sólo cambian niveles de producción, concordando con Rincón (2012, p. 44) quien dice que son las inversiones que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar si cambia el volumen de producción. Kotler & Armstrong (2012, p. 296) también los llaman costos de operación y menciona que son los costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

En conclusión, los costos fijos permanecen a lo largo del tiempo sin importar qué tanto produzca la organización, a diferencia de los costos variables, que dependen totalmente de la cantidad de productos que fabrique la organización durante un periodo de tiempo.

Gasto

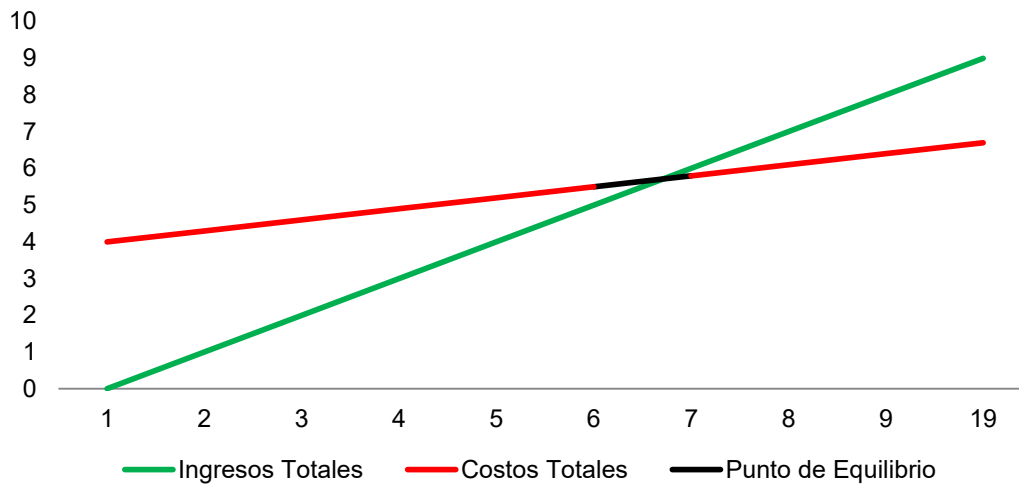
Córdoba (2007) indica que el gasto es el costo aplicado a bienes/servicios que expiran en el corto plazo y que no pueden ser inventariados o convertidos en activos. Según él, todo gasto es un costo mas no todo costo es un gasto.

La diferencia entre un costo y un gasto es que el primero tiene que ver directamente con la producción de los bienes ya sean tangibles o intangibles y el gasto no tiene nada que ver con la producción de dichos bienes, el gasto se hace para que la empresa pueda desempeñar sus otras actividades.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto mínimo de ventas que debe hacer una empresa para no tener pérdidas. Esto se aprecia gráficamente en la gráfica 2.4.

Gráfica 2.4 Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Rincón (2012, p. 47) menciona que para analizar el punto de equilibrio de un producto se debe representar la fórmula de la utilidad, a una utilidad = y aporta la siguiente fórmula:

$$Utilidad = PV(X) - (CV(X) + CF)$$

Donde:

- PV = Precio de venta
- CV = Costos variables
- CF = Costos fijos
- X = Productos vendidos

Otra fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

- CF = Costos fijos
- P = Precio unitario
- CV = Costos variables unitarios

Presupuestos

El presupuesto es la estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un periodo dado, frecuentemente un año, tanto para un negocio particular como para un gobierno de acuerdo con lo expresado por Córdoba (2007, p. 105). Rincón (2012, p. 3) aporta que el presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y

financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros.

Un presupuesto es sumamente relevante para una empresa ya que es un punto de partida para analizar la manera como se desarrollará el siguiente proceso productivo. Para Rincón (2012, p. 4) un presupuesto debidamente estructurado es importante porque permite:

- ✓ Prever circunstancias inciertas
- ✓ Trabajar con rumbo definido
- ✓ Planear metas razonables
- ✓ Procurar obtener resultados
- ✓ Anticiparse al futuro
- ✓ Prever el futuro
- ✓ Idear mecanismo para obtener logros
- ✓ Analizar estrategias

Clasificación de los presupuestos

Para Rincón (2012, p. 11) los presupuestos se clasifican según diferentes características:

1. Según su flexibilidad
 - a. Rígidos
 - b. Flexibles
2. Según el tiempo
 - a. Corto plazo
 - b. Mediano plazo
 - c. Largo plazo
3. Según el área
 - a. Fábrica
 - b. Apoyo a producción
 - c. Administración
 - d. Ventas
 - e. Servicios
4. Según el sector de aplicación
 - a. Presupuestos públicos
 - b. Presupuestos Privados
5. Según su importancia
 - a. Presupuestos generales
 - b. Presupuestos de proyectos
 - c. Presupuestos auxiliares

Tipos de presupuestos

Rincón (2012, p. 22) afirma que existen los tipos de presupuestos mostrados en la figura 2.7.

Figura 2.7 Tipos de Presupuestos

| | |
|-----------------------|---|
| Tipos de Presupuestos | Presupuesto financiero |
| | Presupuesto de ingreso y salida de efectivo |
| | Presupuesto de fabricación |
| | Presupuesto ajustado al mínimo |
| | Presupuesto cronológico |
| | Presupuesto con datos históricos |
| | Presupuesto con base cero |
| | Presupuesto subestimado |
| | Presupuesto sobreestimado |
| | Presupuesto maestro |

Fuente: Elaboración propia con información de (Rincón, 2012, p. 22)

A continuación se explican los dos presupuestos que se consideran de mayor relevancia.

Presupuesto maestro

Dentro de los tipos de presupuesto se encuentra el presupuesto maestro. Para elaborarlo es necesario analizar todas las posibles variables, limitaciones y recursos que utiliza la empresa para cumplir con las metas propuestas. Por lo tanto, tal como lo dice Rincón (2012), este presupuesto debe estar muy cercano a la realidad esperada. Todas las metas son reales y se pueden cumplir cuando se tiene el presupuesto como evaluador de los resultados.

Presupuesto de Ventas

Rincón (2012, p. 39) menciona sobre el presupuesto de ventas que es un parámetro inicial y base para los cálculos presupuestos, por lo tanto, este debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender.
- Cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir.
- Determinación de los precios de cada artículo para la venta.

- Determinación de los costos de comercialización y distribución.

Y según el mismo autor, para el pronóstico de ventas se debe tener:

- Información del comportamiento de las ventas períodos anteriores
- Situación pasada, actual y futura de las condiciones socioeconómicas
- Impacto de las promociones y la publicidad
- La cantidad que se debe producir para satisfacer las ventas planeadas, dejando un margen razonable para satisfacer futuras ventas o ventas no previstas.

En la figura 2.8 se muestran los datos que debe contener un presupuesto.

Figura 2.8 Datos para la elaboración de un presupuesto



Fuente: Elaboración propia con información de (Rincón, 2012) (p. 40)

Utilidad

Uno de los conceptos más utilizados en las empresas es la utilidad, que no es más que las ganancias que obtiene una organización al concluir su proceso productivo. Rincón (2012, p. 8) la define como la medición de los beneficios presentes y futuros que pueda obtener una empresa, área, negocio o proyecto por el desarrollo de su objeto social, en dinero, especie, poder político, beneficio social y poder económico sobre otro sector o empresa.

De acuerdo con el autor, existen, entre otras, las siguientes utilidades que aquí se resumen:

- **Utilidad positiva:** Es cuando al final del ejercicio los beneficios expresados en dinero son positivos y se pueden invertir o entregar a los socios o accionistas.
- **Utilidad presupuestada:** Es la utilidad que la empresa, proyecto o negocio espera recibir en un futuro.
- **Utilidad efectiva:** Es cuando la utilidad que se entrega a los accionistas supera las inversiones que se hicieron.
- **Utilidad negativa:** A esta también se le llama pérdidas y se refiere a cuando los beneficios son inferiores a la inversión realizada.
- **Utilidad sin ánimo de lucro:** Los beneficios que se obtuvieron se reinvierten en un actividad con un objetivo social.
- **Utilidad en especie:** Los beneficios son representados por un concepto diferente al dinero.
- **Utilidad antes de impuestos y reservas:** Es la llamada utilidad bruta, antes de restarle el impuesto sobre la renta y las reservas obligatorias.

Crédito y Cobranzas

Según Münch (2014, p. 225) esta es el área que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito.

2.3.4 Producción

El área de producción es el área que se encarga de elaborar el producto para que se pueda vender. En una empresa que se dedica a la fabricación de un producto o a la prestación de un servicio las funciones técnicas son necesarias para que el producto pueda ser elaborado y cumpla con su función posteriormente en el mercado. Según Münch (2015, p. 209), la producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en los productos requeridos por el consumidor.

Producir es la acción de transformar la materia prima o insumo en un producto, sea tangible o intangible. Para Prieto (2017) los insumos son todos aquellos recursos físicos o de información que inicialmente necesitamos para fabricar un bien o proporcionar un servicio.

Funciones de Producción

Münch (2015, p. 210) expresa que el objetivo último de la administración de la producción es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer las necesidades del cliente. Según ella, las funciones básicas de esta área son las siguientes:

- ✚ Localización de la planta
- ✚ Estudio del trabajo
- ✚ Control de inventarios
- ✚ Planeación y control de manufactura
- ✚ Diseño del producto
- ✚ Control de procesos
- ✚ Seguridad industrial
- ✚ Calidad

Hernández 2012 (p. 344) coincide en algunas funciones al mencionar que el área de producción se integra por cinco subáreas que a continuación se enlistan:

- 1) Compras
- 2) Operaciones de Transformación
- 3) Control de la Calidad
- 4) Mantenimiento
- 5) Diseño o ingeniería de productos

Cuando hablamos de un proceso de producción hay dos palabras que tienen gran relevancia: calidad y productividad.

Calidad

Para Münch (2014, p. 228) la calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente. Por otra parte, Prieto (2017) afirma que el término calidad ha evolucionado a un significado más amplio: cumplir con las necesidades completas de lo que espera el cliente del producto. Tomando en cuenta la opinión de los dos autores, se puede afirmar que la calidad es algo perceptivo y tiene que ver con el cumplimiento de los requisitos pero también con el grado en que un producto satisface al cliente.

Productividad

La productividad se logra cuando se cumplen los objetivos, se optimizan los recursos y se satisfacen las necesidades del cliente, de acuerdo a Prieto (2017, p. 118).

Productividad

*= Cumplimiento + Optimización de recursos
+ Satisfacción del cliente*

La fórmula de la parte superior representa a la productividad tal como lo describe el autor.

Lote económico de producción

Castro (2012, p. 101) aporta que en una empresa fabricante de productos es de vital importancia calcular el lote económico de producción, el cual consiste en saber cuántas piezas es necesario fabricar para que el arranque y paro de la maquinaria, así como la preparación de la misma, optimice las actividades y los tiempos de preparación cuando se tienen que producir diferentes productos que requieren el uso de una misma máquina. Este lote es de mucha ayuda para buscar la productividad en una empresa.

2.3.5 Mercadotecnia

Hernández (2012) la explica como el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, las cuales van encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad. Kotler & Armstrong (1991), autores clásicos de la mercadotecnia, la definen como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.

En términos sencillos, Kotler & Armstrong (2012, p. 29) expresan que la mercadotecnia es el proceso de diseñar relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor para él y la obtención de valor a cambio. Y Ávila (2012, p. 19) determina mercadotecnia como el conjunto de técnicas, actividades, apoyos y soportes que ayudan a una empresa a obtener el producto adecuado a las necesidades y deseos del mercado y, sobre todo, que éste sea rentable.

En resumen, mercadotecnia es el área que se encarga de conectar a la empresa con los consumidores a través de estrategias, utilizando la mezcla de mercadotecnia.

Es tal la importancia del área de mercadotecnia que para Rivera & López-Rúa (2016, p. 45) la empresa en la actualidad depende del departamento de mercadotecnia para ejercer su función, quedando así formada por tres núcleos operativos: producción, administración y mercadotecnia. Según estos autores (p. 46), la función de marketing en la empresa se lleva a cabo con la ejecución de las siguientes tareas:

- Estudio del entorno, el mercado, la competencia.
- Diseño de estrategias mediante el uso de las cuatro P's: producto, precio, promoción y distribución.
- Puesta en práctica de las estrategias.
- Seguimiento y control de los resultados.

Es relevante mencionar que la mercadotecnia es la rama de la administración que tiene como objetivo identificar los deseos y las necesidades de los consumidores a través de un proceso. La mercadotecnia es el área que le dirá a la empresa qué y cuánto producir. El proceso de la mercadotecnia se lleva a cabo por medio de las 4 p's:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

Producto

Kotler & Armstrong (2012, p. 224) sostienen que un producto es cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Ellos definen servicio como actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo. Morales & Morales (2009, p. 53) expresa que un producto también puede ser una mercancía, un servicio, una idea o una combinación de los tres. Cuando se compra un producto lo que se adquiere finalmente son los beneficios y la satisfacción que se logran con él.

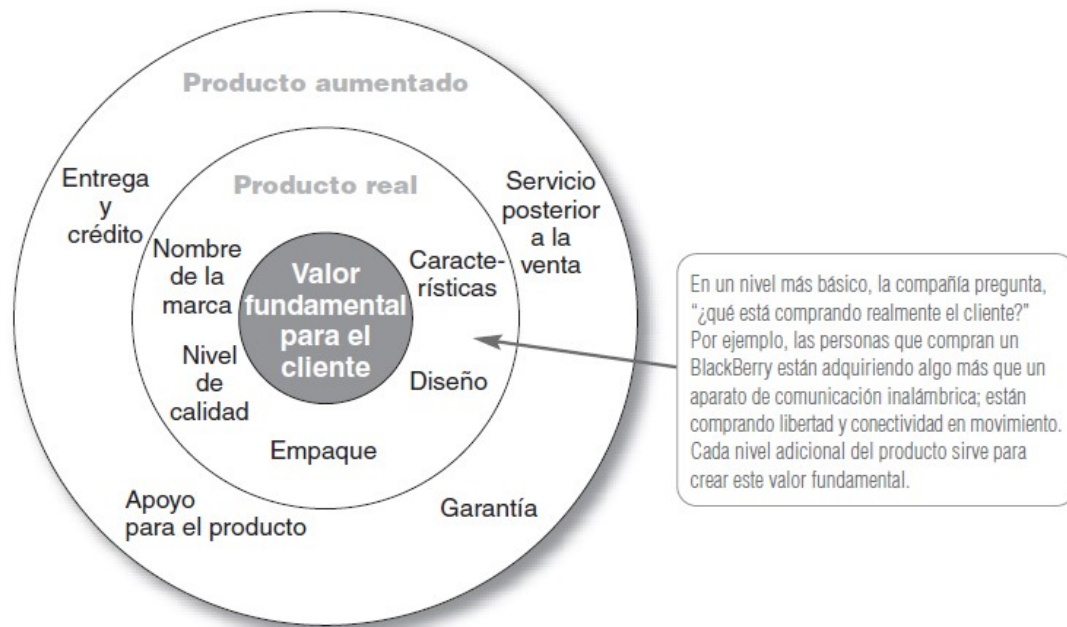
Habiendo analizado las definiciones anteriores, se puede decir que el producto es el bien y/o servicio que la empresa ofrece a los consumidores para satisfacer sus necesidades y/o deseos.

Kotler & Armstrong (1991) mencionan que el producto debe especificar:

- ✚ Calidad
- ✚ Características
- ✚ Opciones
- ✚ Estilo
- ✚ Nombre de marca
- ✚ Embalaje
- ✚ Tamaño
- ✚ Servicios
- ✚ Garantías
- ✚ Beneficios

Y proponen tres niveles de productos, los cuales se aprecian en la imagen 2.2.

Imagen 2.2 Niveles de producto



Fuente: Kotler & Armstrong (2012, p. 226)

Clasificación de Productos

Kotler & Armstrong (2012, p.p. 226, 227) clasifican a los productos y servicios de la forma que se resume a continuación:

- **Producto de consumo:** Es el producto que se adquiere para su uso final.
- **Producto de conveniencia:** Se adquiere con mucha frecuencia y su característica es que el consumidor hace el mínimo esfuerzo para comprarlo.
- **Producto de compra:** Lo definen como bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara, en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo.
- **Producto de especialidad:** El consumidor está dispuesto a hacer un esfuerzo especial para adquirir el producto.
- **Producto no buscado:** Son los productos que el consumidor no piensa comprar.
- **Producto industrial:** Es el que otras empresas adquieren para su transformación, procesamiento o utilización en otras actividades de la organización.

En cambio, Morales & Morales (2009, p.p. 53, 54) menciona que los productos se pueden clasificar por medio de criterios como:

Destino de uso

- Consumo final: Los que se consumen para uso final.
- Intermedio: Sirve para fabricar otros productos de consumo final.
- De capital: Es el equipo que se utiliza para fabricar otros productos.

Efecto

- Innovadores: Son los productos que se introducen en el mercado para satisfacer necesidades de los consumidores.
- Iguales: Productos que son similares a otros.
- Similares, sustitutos, sucedáneos: Son productos que sustituyen a otros productos para satisfacer de manera distinta una necesidad.

Plaza

Rivera & Lopéz-Rua (2016, p. 328) la definen como una herramienta de la mercadotecnia que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, siendo una de las variables estratégicas de la mezcla de mercadotecnia, pues la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo; el papel de la distribución en el proceso económico es organizar el intercambio y reducir las disparidades entre la oferta y la demanda de bienes y servicios, dando a los mismos un valor añadido de estado, valor y tiempo.

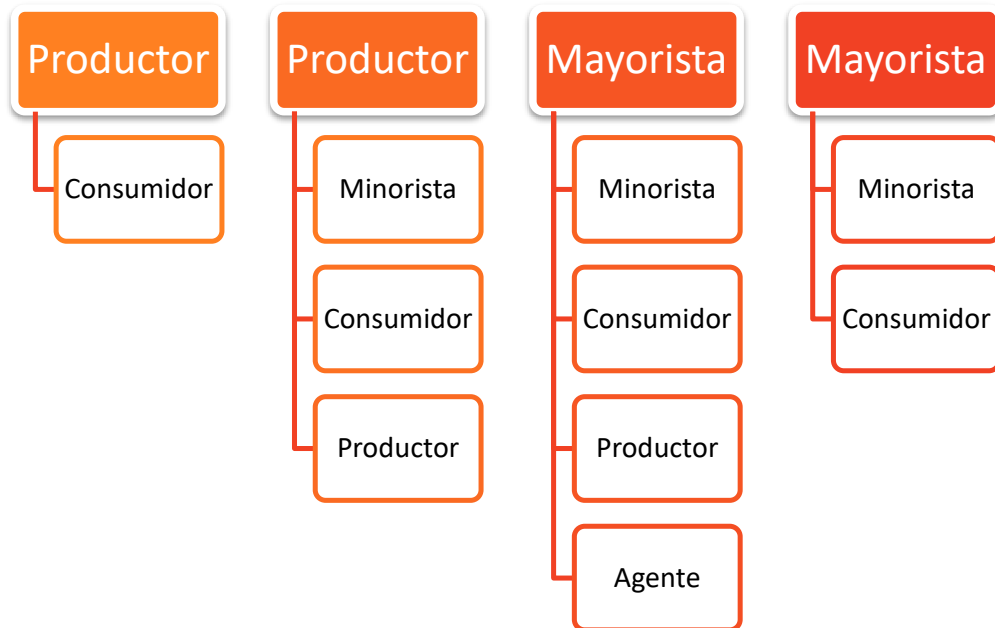
También llamada puntos de venta o canales de distribución, es el cómo la empresa le hará llegar a sus consumidores el producto. Aquí la logística juega un papel vital porque lo más importante es hacerle lo más cómodo posible al cliente adquirir el producto. Además, Gerardo (2016, p. 39) expresa que un canal de distribución se puede definir como una estructura integrada por elementos cuyo objetivo es poner los bienes y servicios al alcance de los consumidores.

Kotler & Armstrong (1991) mencionan que en la variable plaza se debe especificar:

- Canales
- Cobertura
- Ubicación
- Inventario
- Transporte

Tal como se mencionó, el objetivo final de la distribución es hacer llegar el producto del fabricante al consumidor y para Prieto (2017) existen diversas formas de hacerlo, éstas aparecen en la figura 2.9.

Figura 2.9 Ejemplo de canales de distribución



Fuente: Elaboración propia con información de (Prieto, 2017, p. 92)

Precio

Para definir el precio, Baca (2013, p. 61) menciona que es la cantidad monetaria por la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio; mientras que Rivera & Lopéz-Rua (2016, p. 303) sostienen que el precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario del producto o servicio para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor.

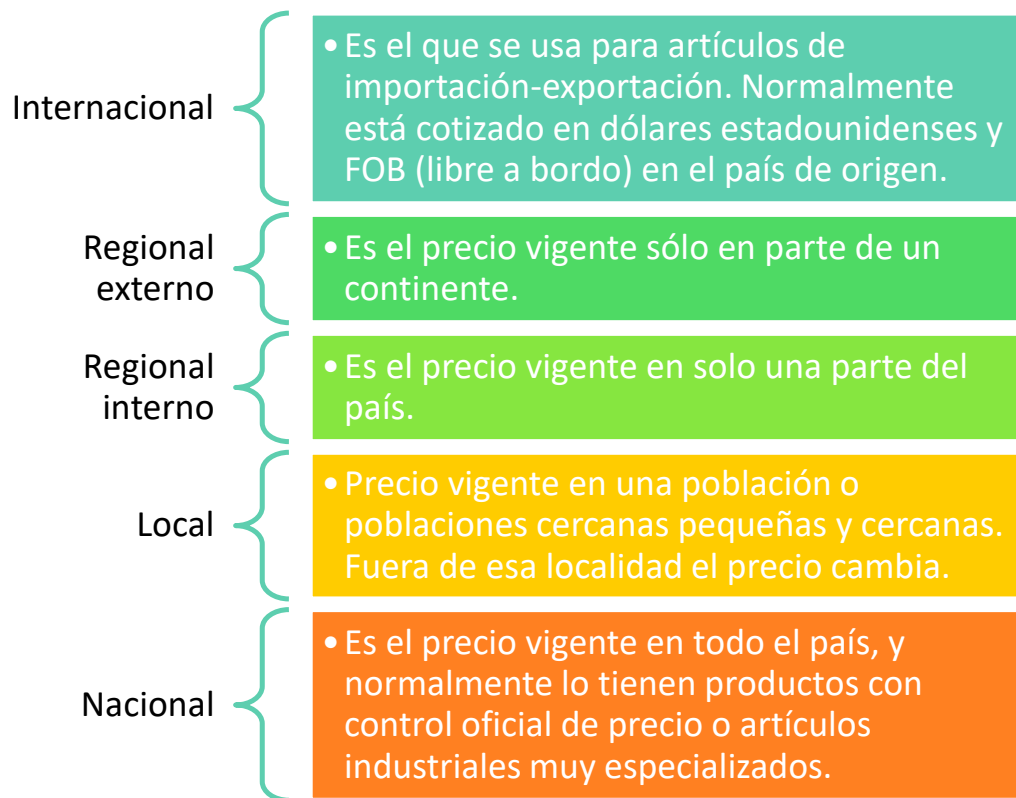
En términos más sencillos, el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto tal como lo dicen Kotler & Armstrong (2012, p. 52). Gerardo (2016, p. 32) propone los siguientes puntos para demostrar la importancia de las decisiones sobre el precio:

- \$ El precio influye en la cantidad de la demanda que establece el nivel de las actividades encaminadas a la producción o a la comercialización de bienes y servicios.
- \$ El precio es un factor en la determinación de la rentabilidad, puesto que el margen de utilidad depende directamente de la relación precio y costo.
- \$ El precio influye en la percepción del producto ante el consumidor y, por ende, contribuye al posicionamiento que éste tenga en el mercado.
- \$ El precio permite a los consumidores hacer comparaciones entre los productos ofrecidos gracias a la competencia en el mercado.

Tipos de precios

El autor Baca (2013) considera que existen los tipos de precios que se muestran en la figura 2.10.

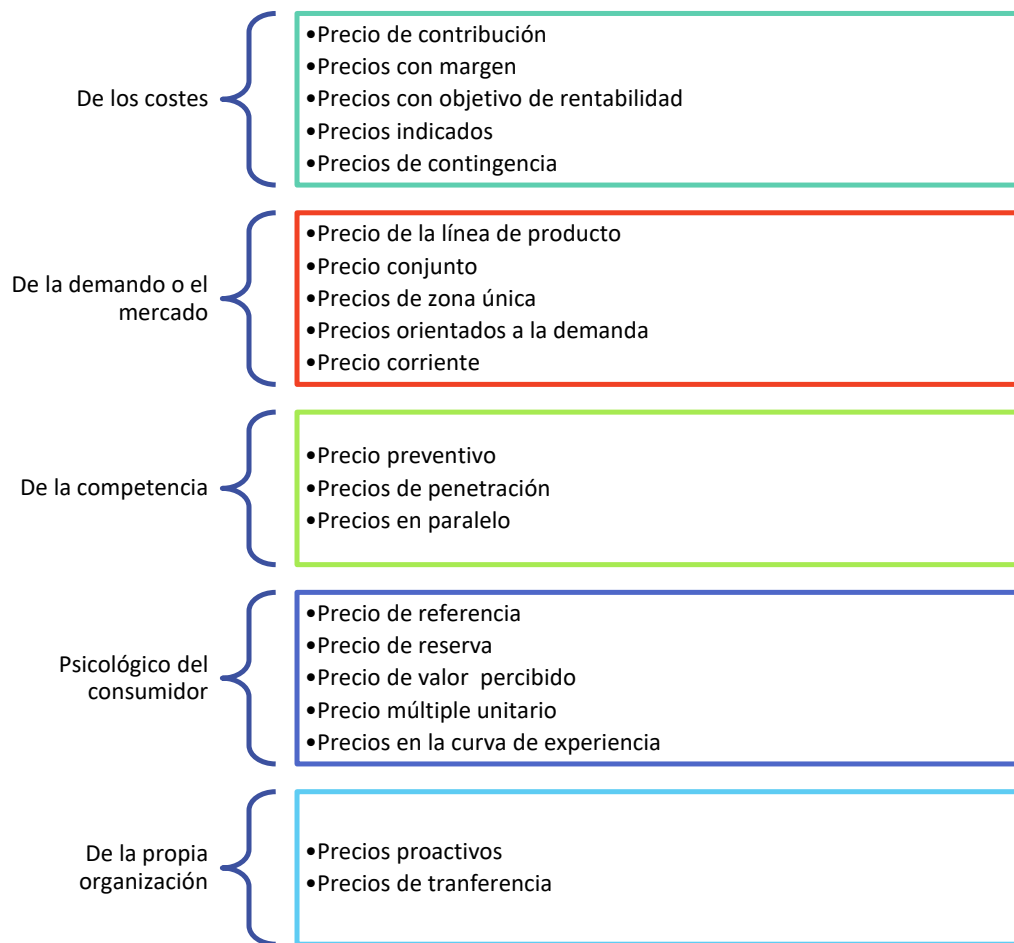
Figura 2.10 Tipos de precios



Fuente: Elaboración propia con información de (Baca, 2013, p. 62)

En cambio, Rivera & López-Rúa (2016, p. 303) mencionan que los tipos de precios pueden ser clasificados atendiendo a diferentes puntos de vista, como se aprecia en la figura 2.11.

Figura 2.11 Clasificación de precios



Fuente: Elaboración propia con información de Rivera & López-Rúa (2016, p.p. 304-306)

Es muy importante que la determinación del precio sea correcta para que el producto tenga éxito en el mercado. Es una de las funciones más importante del área de mercadotecnia. Kotler & Armstrong (1991) mencionan que en precio se debe especificar:

- Precio de lista
- Descuentos
- Facilidades
- Plazos para pago
- Términos para crédito

Promoción

Kotler & Armstrong (2012, p. 52) expresan que la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Y Rivera & López-Rúa (2016, p. 404) la definen como la técnica intermedia entre la publicidad y las fuerzas de venta con objetivos a muy corto plazo para el consumidor o el distribuidor, incentivos concretos, con

una audiencia no tan masiva como la de la publicidad y que permite una respuesta inmediata.

No sirve de mucho tener un gran producto si los consumidores no lo conocen, de ahí la importancia de la promoción, donde la publicidad juega un papel vital, pues el que no enseña no vende. Sin embargo, la publicidad tiene que estar adaptada a las características del producto y al tamaño del mercado que se quiere satisfacer. Kotler & Armstrong (1991) comparten que promoción se encarga de:

- Anuncios
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Publicidad

Rivera & Lopéz-Rua (2016, p. 405) añaden que los objetivos de la promoción son:

- ✓ Estimular la demanda de usuarios a corto plazo
- ✓ Mejorar el desempeño en las funciones de mercadotecnia de los distribuidores
- ✓ Complementar y coordinar las actividades de publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas

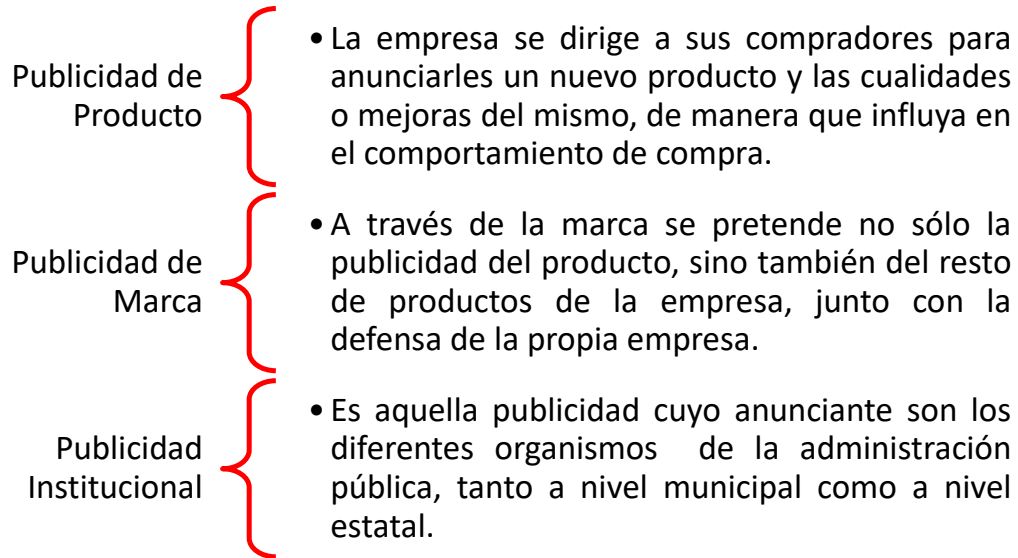
Es más común la propuesta de Gerardo (2016, p. 45) acerca de los objetivos de la promoción, siendo estos:

- a) **Informar:** La promoción trata de proporcionar la información suficiente a fin de convertir una necesidad existente en un deseo.
- b) **Persuadir:** El persuadir se hace con el objetivo de estimular y, por tanto, convencer al consumidor de realizar una compra.
- c) **Recordar:** Se utiliza para conservar y mantener el producto en la mente de los consumidores.

Publicidad

Dentro de promoción, una de las variables más importantes es la publicidad, la cual según Kotler & Armstrong (2012, p. 436) se define como cualquier forma pagada de representación o promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado; en tanto que (Rivera & Lopéz-Rua, 2016, p. 360) expresan que es una forma de comunicación pagada, impersonal, hecha por un patrocinador identificado en la que se presentan ideas, bienes o servicios con el fin de informar, persuadir o aumentar las ventas. Además, destacan que la publicidad se clasifica como se puede ver en la figura 2.12.

Figura 2.12 Clasificación de Publicidad



Fuente: Elaboración propia con información de Rivera & Lopéz-Rua (2016, p.p. 361-364)

Funciones de Mercadotecnia

Una de las funciones principales de esta área es generar ingresos para la empresa, es importante mencionar que la mercadotecnia es la parte de la empresa más cercana al cliente. Los ingresos que el área de mercadotecnia genera sirven para cubrir los costos y gastos de la organización y además obtener utilidad. Sin embargo, para lograr esto, dicha área tiene que identificar los deseos y necesidades del cliente y así especificar al área de producción las cualidades que deberá el producto para vender y cumplir con el objetivo más importante, satisfacer necesidades y deseos de los clientes.

Es necesario destacar que parte importante del área de mercadotecnia es mantener una imagen positiva de la empresa y su producto, lo cual se logra mediante la buena aplicación de las relaciones públicas. Cabe mencionar que en el caso de las empresas no lucrativas, la función de esta área es realizar propaganda para que la organización sea conocida.

Administrar la Fuerza de Ventas

La administración de la fuerza de ventas se lleva a cabo a través de la motivación y de incentivos, proporcionando una cuota de ventas y una zona para que el vendedor desempeñe sus actividades, supervisando también los canales de distribución y puntos de venta.

Investigación de Mercados

Para la American Marketing Association (2004):

“La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información – información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, afinar y evaluar las acciones de mercadotecnia; monitorear el desempeño de la mercadotecnia; y mejorar la composición de la mercadotecnia como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”

Pacheco & Pérez (2010, p. 39) simplemente menciona que es la obtención, registro y análisis de datos sobre o acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.

Por su parte, Zorita (2015, p. 31) señala que un mercado está formado por personas con necesidades, los medios para satisfacerlas y el deseo de satisfacerlas. Y Rivera & López-Rúa (2016, p. 71) comentan que etimológicamente la palabra mercado proviene del latín *mercatus*, que significa tráfico, comercio, negocio. Los autores mencionan que tradicionalmente los economistas han usado el término mercado en relación con los compradores y vendedores que desean intercambiar un conjunto de productos substitutivos o clase de producto.

Es posible entonces concluir que el mercado es el lugar en donde se intercambia dinero por bienes o servicios y que un mercado existe cuando un conjunto de individuos u organizaciones tienen capacidad económica para comprar, además de necesidades y deseos. En adición, Aaker, Kumar & Day (2003, p. 4) dicen que en todo el proceso de mercadotecnia el mercado juega un papel importante para influir en la toma de decisiones. Es vital para conocer las necesidades y deseos de los clientes y posteriormente conocer el nivel de satisfacción que tiene el consumidor con el producto de la empresa.

Hernández (2012) propone que la investigación de mercados es una técnica basada en el método científico de análisis de muestras representativas, matemáticamente calculadas, de preferencias, gustos, tendencias, modas, etc., de los diferentes segmentos, lo que permite inferir conclusiones válidas de los deseos de los consumidores o usuarios. Por lo que la inferencia estadística juega un papel importantísimo en la investigación, así como las bases de datos que hay disponibles en el mundo, pero lo más importante es saber interpretar los datos para aterrizarlos en un producto que satisfaga a los consumidores.

Tipos de mercados

Comúnmente se toman en cuenta los siguientes tipos de mercados:

Mercado presente: Es el mercado total de un producto determinado.

Mercado potencial: Son los clientes que tienen o tendrán la capacidad de compra pero que aún no están atendidos por la empresa.

Segmento de mercado: Es cuando se divide el mercado total en grupos homogéneos para definir mejor el mercado meta del producto.

Mercado meta: Son el o los segmentos del mercado a los cuales la empresa ofrecerá su producto.

Nicho de mercado: Son segmentos de mercado en donde ingresar no representaría un gran riesgo ya que la competencia es poca o prácticamente nula.

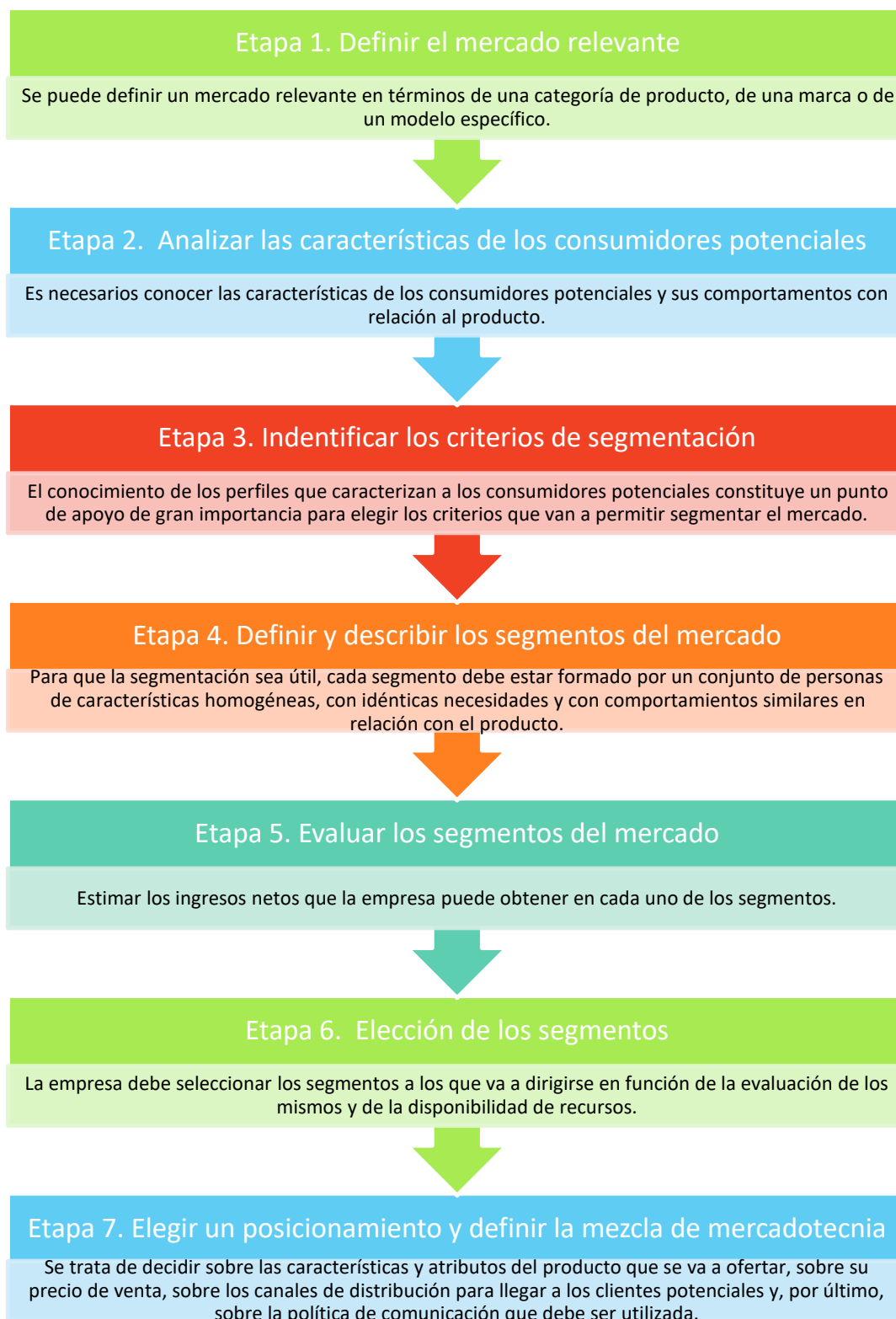
Segmentación de mercados

La mayoría de las empresas se enfocan en un segmento de mercado para dirigir sus estrategias de mercadotecnia y un segmento de mercado. Según Kotler & Armstrong (2012), este es un subgrupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

Rivera & López-Rúa (2016, p. 86) definen segmentación de mercados como la subdivisión del mercado en una serie de grupos homogéneos con base en una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas a los objetivos de la empresa. Proponen el proceso que se muestra en la figura 2.13.

Considerando lo anterior, se puede afirmar que un segmento de mercado es un grupo de consumidores con características homogéneas delimitados por procesos estadísticos y matemáticos que se podrán convertir en un mercado objetivo para una empresa.

Figura 2.13 El proceso de segmentación y la identificación del mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia con información de (Rivera & López-Rua, 2016, p.p. 89, 90)

Los tipos de segmentación, según Kotler & Armstrong (2012, p.p. 191-197) son los descritos a continuación:

- ❖ **Segmentación geográfica:** Es la división del mercado en diferentes zonas geográficas.
- ❖ **Segmentación demográfica:** Se divide el mercado de acuerdo a las variables demográficas.
- ❖ **Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida**
- ❖ **Segmentación por género:** Hombre o mujer.
- ❖ **Segmentación por ingresos:** Nivel de ingresos.
- ❖ **Segmentación psicográfica:** Clase social, estilo de vida o personalidad.
- ❖ **Segmentación conductual:** De acuerdo al conocimiento, las actitudes o la respuesta ante un determinado producto.
- ❖ **Segmentación por ocasión:** Cómo concibe el consumidor la idea de comprar.
- ❖ **Segmentación por beneficios:** Según los beneficios que busca el consumidor en un producto.

Continuando con la segmentación de mercados, Rivera & López-Rua (2016, p.p. 107-109) proponen algunas estrategias de segmentación:

Segmentación indiferenciada o contrasegmentación: A través de esta estrategia la empresa puede ofrecer un producto estandarizado que se ajuste a las necesidades de la mayor parte de su mercado.

Segmentación diferenciada: La empresa necesita tener un mercado muy amplio y puede ofrecer su producto con diferentes características que se ajusten a cada segmento de mercado.

Segmentación concentrada: La empresa dirige todos sus esfuerzos a un único segmento de mercado. Según los autores, esta estrategia se subdivide en:

- **Segmentación especializada en el producto:** Se especializa en un producto.
- **Segmentación especializada en el cliente:** Se especializa en un grupo completo de clientes ofreciéndoles todo un sistema de equipamiento.
- **Segmentación especializada selectiva:** Se introducen varios productos que no tengan vínculos entre ellos.
- **Segmentación especializada de cobertura completa:** Se ofrecen todo un abanico completo de productos para satisfacer la mayor cantidad del mercado.

Objetivos de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados tiene como principal objetivo recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones de una empresa. Para Ávila (2012, p. 30) la investigación de mercados deberá obtener y analizar información sobre los siguientes aspectos:

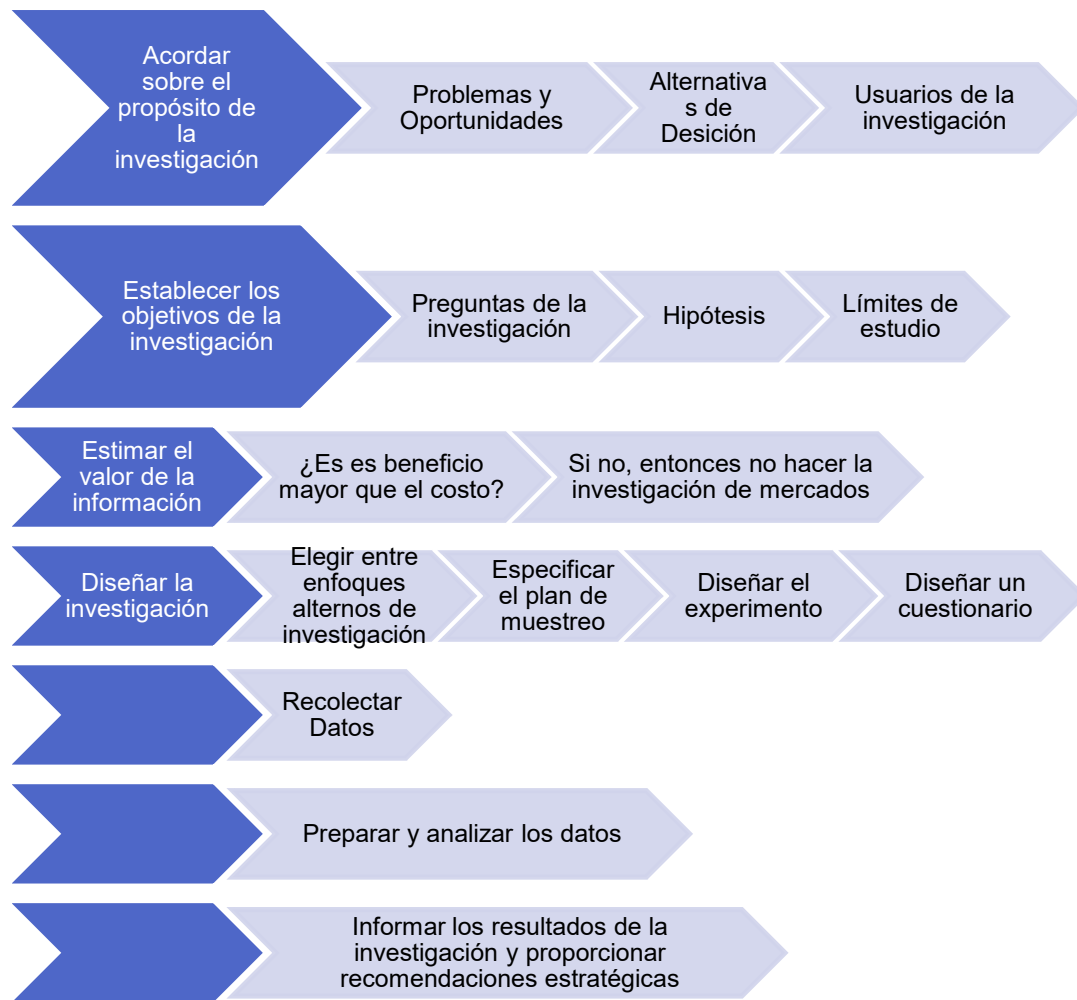
- Elementos demográficos del mercado en cuestión.
- Lugar de residencia, lugar de trabajo o ubicación que sea importante para el esfuerzo comercializador.
- Casa propia o rentada.
- Ingresos, nivel de vida (socioeconómico) y distribución del ingreso.
- Escolaridad, escuela privada o pública.
- Estilo de vida, diversiones, etc.
- Investigación de la competencia
- Investigación del perfil del consumidor o usuario, necesidades, deseos, gustos e intereses.

Sin embargo, a juicio de Pacheco & Pérez (2010, p. 39) los objetivos de la investigación de mercados son los siguientes:

- **Objetivo Social.** Dirigir las tareas de producción y mercadotecnia hacia las verdaderas necesidades y los verdaderos deseos de los consumidores.
- **Objetivo Económico.** Determinar la posibilidad de éxito o fracaso de un producto al entrar a un mercado.
- **Objetivo Administrativo.** Proporcionar información confiable que le sirva al administrador para la toma de decisiones.

La información que se recolecta en la investigación de mercados es de suma importancia para la empresa, y para llegar a esa información es necesario llevar a cabo un proceso, como lo describen Aaker, Kumar & Day (2003, p.43), el cual se aprecia en la figura 2.14

Figura 2.14 El proceso de investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia con información de Aaker, Kumar & Day (2003, p. 43)

Aaker, Kumar & Day (2003, p.p. 11-13) mencionan también que los factores que influyen en una investigación de mercados son los que a continuación se sintetizan:

Relevancia: La investigación de mercados debe estar muy bien argumentada, no se puede realizar para satisfacer la curiosidad o para confirmar decisiones que se tomaron anteriormente.

Tipo y naturaleza de la información buscada: Si la información requerida ya existe no se debe implementar la investigación de mercados.

Oportunidad: Se refiere a que todo lo que se haga dentro de la investigación se debe planear muy bien y con mucha anticipación para que pueda influir en la toma de decisiones.

Disponibilidad de recursos: Se debe contar con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo la investigación.

Análisis de costo-beneficio: Siempre se debe tomar en cuenta el costo-beneficio, si el costo es mayor al beneficio no se debe realizar la investigación de mercados. Sin embargo, si el beneficio es mayor entonces se debe explotar esa área de oportunidad.

Fijar el precio del producto

El precio de venta se fija en relación a sus costos, la oferta y demanda del producto, la ubicación de los canales de distribución y de la competencia.

Oferta

Morales & Morales (2009, p. 69) expresan que la oferta es la cantidad de productos que los diversos fabricantes, productores o prestadores de servicios ponen en los mercados a disposición de los consumidores para satisfacer sus necesidades. Los mismos autores (p.p. 70, 71) menciona que para realizar la proyección de la oferta se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Datos del pasado de la oferta que han generado los diversos oferentes.
- b) Factores que estimulan o limitan la oferta futura, entre los cuales se pueden mencionar:
 - a. Instalaciones y equipamiento de los oferentes.
 - b. Aprovisionamientos de materias primas.
 - c. Condiciones institucionales, económicas y financieras.
 - d. Permisos que se deben tramitar para constituirse como un oferente más.

Demanda

En cuanto a la demanda Rivera & López-Rua (2016, p. 120) establecen que es la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o de un servicio para un periodo determinado y para una clientela definida. Además proponen la estructura de la demanda, ilustrada en la figura 2.15.

Figura 2.15 Estructura de la demanda



Fuente: Elaboración propia con datos de Rivera & Lopéz-Rua (2016, p. 124)

Los elementos de la figura 2.15 se describen a continuación:

Potencial de mercado: Es el nivel de ventas que se puede derivar a la demanda actual y potencial para el sector en que está desempeñando sus actividades la empresa.

Potencial de marketing: Es la participación en el mercado con la que cuenta la empresa.

Potencial de ventas: La cantidad de productos que la empresa podría vender en el futuro.

Cuota de ventas: Es la distribución del personal de ventas después de realizar un pronóstico de ventas y así tener metas cuantificables para cada vendedor.

La demanda particular de un producto de una empresa comúnmente se estima con un pronóstico de ventas y para eso Morales & Morales (2009, p. 59) mencionan que se deben considerar los siguientes factores:

- Evolución histórica del consumo del producto.
- Utilización de herramientas estadísticas que permitan realizar una proyección de la demanda.
- Uso del análisis de corte transversal o vertical de la demanda y sus características mediante la utilización de cuestionarios que permitan realizar este tipo de análisis.
- Coeficientes técnicos.

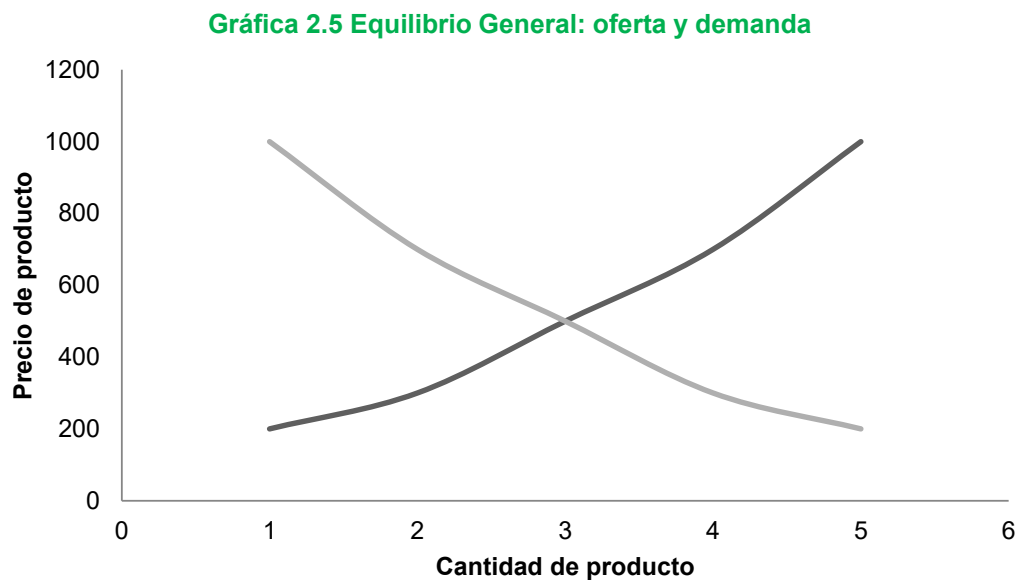
Plan de exportación de tequila a Alemania

- Conocimientos de los mercados internacionales.
- Utilización de la planeación financiera para incluir y evaluar los diversos factores que afectan tanto la demanda actual como la que se supone existirá en el futuro.

Es conveniente mencionar lo que Gerardo señala (2016, p. 54) en el sentido de que la demanda se puede ver afectada debido a variaciones en los siguientes puntos:

- ❖ Ingreso o renta de la población
- ❖ El tamaño del mercado
- ❖ Precio de los bienes complementarios y sustitutos
- ❖ Preferencias de los consumidores
- ❖ Expectativas del mercado

El equilibrio de la oferta y la demanda se representa en la gráfica 2.5 y en la tabla 2.6.



Fuente: Elaboración propia apoyado en Gerardo (2016, p. 57)

Tabla 2.6 Equilibrio de la oferta y demanda

| Precio del producto | Cantidad demandada del producto | Cantidad ofertada del producto | Efecto sobre el precio |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| \$200 | 5 | 1 | Aumento |
| \$300 | 4 | 2 | Aumento |
| \$500 | 3 | 3 | Neutro |
| \$700 | 2 | 4 | Disminución |
| \$1000 | 1 | 5 | Disminución |

Fuente: Elaboración propia, apoyado en Gerardo (2016, p. 56)

Se puede concluir entonces que a mayor demanda, menor oferta y viceversa.

Dejando un poco de lado la oferta y la demanda, Kotler & Armstrong (2012, p.p. 291, 299) expresan que las estrategias que a continuación se resumen son las principales para la fijación de precios del producto:

Fijación de precios basada en el valor para el cliente. Es cuando el precio se fija de acuerdo con la percepción que los consumidores tienen del producto independientemente de los costos que tuvo la empresa.

Fijación de precios por buen valor. Las empresas se enfocan en dar una combinación de calidad y buen servicio a los clientes para fijar el precio de manera que ellos consideren justo.

Fijación de precios por valor agregado. La empresa fija precios más elevados porque ofrece a sus consumidores características y servicios de valor agregado llamados diferenciadores y así justificar el precio.

Fijación de precios basada en el costo. Se fija el precio en base a todos los costos que tuvo la empresa con un margen de utilidad y riesgo.

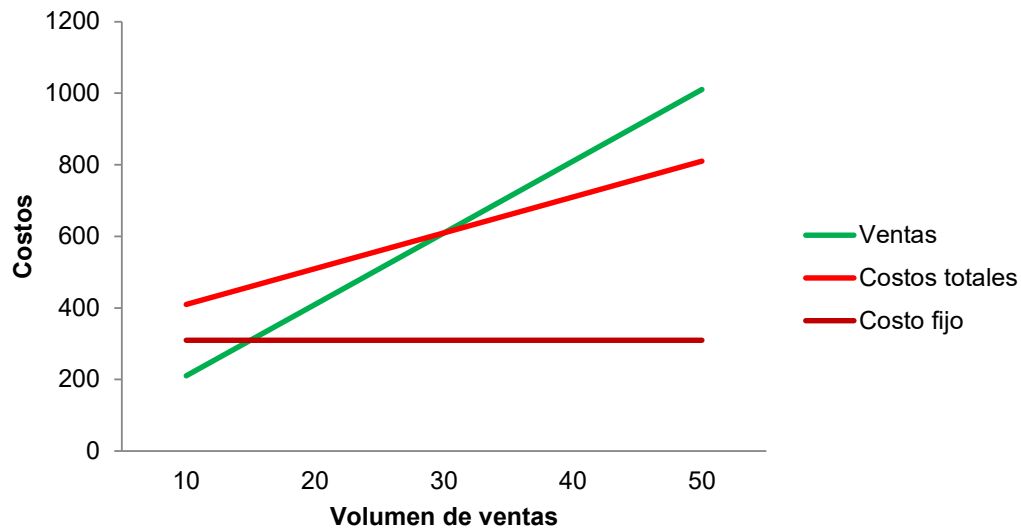
Fijación de precios de costo más margen. Llamada también fijación de sobreprecio, es el método más sencillo en el que se suma una cantidad llamada sobreprecio estándar al costo del producto.

Fijación de precios de equilibrio. Se fija el precio de acuerdo a tener un equilibrio con los costos de fabricación y ventas del producto. Se fija una utilidad meta.

Fijación de precios basada en la competencia. Se fija el precio con base en los costos y precios que tienen los competidores.

Anteriormente ya se habló sobre el punto de equilibrio, pero es conveniente agregar el diagrama ilustrado en la gráfica 2.6 para relacionarlo con la fijación de precios.

Gráfica 2.6 Diagrama de punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia con información de Kotler & Armstrong (2012, p. 198)

Es conveniente mencionarlo en este apartado porque según Kotler & Armstrong (2012, p. 198) el diagrama de punto de equilibrio es usado por las empresas independientemente de la estrategia de fijación de precio que utilicen. Este sencillo diagrama puede darle a la empresa muchas conclusiones, por lo que concordando con los autores antes citados, es una herramienta que debe ser utilizada. Según se aumente o disminuya el precio, el punto cambiará de lugar en el diagrama y la empresa podrá observar qué precio le conviene más de acuerdo a sus costos.

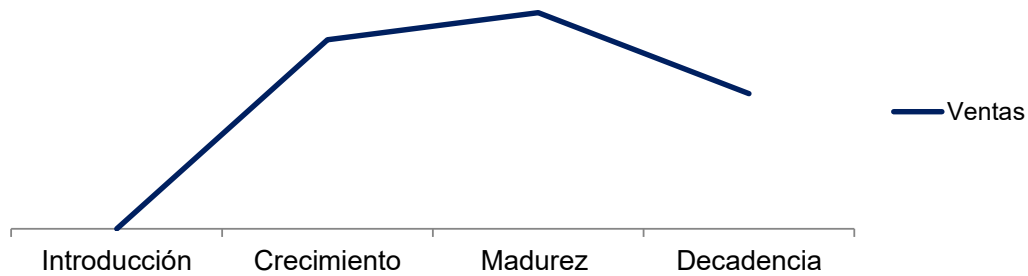
Realizar la promoción del producto

Ya se habló de promoción como parte de las 4 p's. En cuanto a este punto, la promoción se toma como una función para posicionar el producto y generar confianza en los clientes.

Lanzar nuevos productos

Actualmente es de suma importancia para las empresas innovar o renovar sus productos para seguir compitiendo en el mercado y continuar satisfaciendo las necesidades de sus consumidores. Se tiene que definir el ciclo de vida del producto, como se observa en la figura 2.16.

Figura 2.16 Ciclo de vida de un producto



Fuente: Elaboración propia con información de Hernández y Rodríguez (2012)

Para agregar, Kotler & Armstrong (2012, p. 273) expresan que hay 5 etapas en el ciclo de vida de un producto:

- ✚ **Desarrollo del producto:** Etapa de la elaboración del producto nuevo.
- ✚ **Introducción:** El momento en que el producto se introduce en el mercado.
- ✚ **Crecimiento:** Es la etapa donde las ventas tienen un mayor aumento al captar el interés del cliente.
- ✚ **Madurez:** El crecimiento en las ventas se estabiliza y empieza a tener una reputación conocida por la mayoría de los participantes en el mercado.
- ✚ **Decadencia:** Es la etapa de declive y el producto se innova o se retira del mercado.

Además de estas funciones, según Ávila (2012, p.p. 61, 62) el área comercial (como él llama al área de mercadotecnia) tiene, entre otras, las siguientes obligaciones:

- ✓ Lograr los objetivos de ventas y utilidades previamente establecidos.
- ✓ Establecer objetivos específicos de acuerdo a su puesto.
- ✓ Convertirse en experto en cuanto a conocimiento del producto que vende la empresa.
- ✓ Capacitarse constantemente en todo lo relativo a ventas y mercadotecnia.
- ✓ Tener amplio conocimiento de los territorios de ventas y de los clientes.
- ✓ Puntualidad en todo.
- ✓ Se deberán proteger los activos de la empresa.
- ✓ Ante todo proteger los intereses de la empresa.
- ✓ Cumplir las promesas hechas a los clientes.
- ✓ Conocer perfectamente bien a la competencia.

En el organigrama, el área de mercadotecnia se puede ver como en la Figura 2.17.

Figura 2.17 Ejemplo de estructura orgánica de mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia

Indicadores de Mercadotecnia

Para realizar estrategias de manera correcta es importante tener datos u objetivos cuantitativos y es por eso que el área de mercadotecnia utiliza indicadores para trazar objetivos. Hernández (2012) propone seis indicadores:

- 1) **De cuota de mercado meta:** Es el porcentaje de clientes que posee la empresa del mercado total.
- 2) **De prospección de nuevos clientes y negocios:** Este indicador mide la efectividad de la fuerza de ventas con la que cuenta la empresa.
- 3) **De incremento de clientes:** Es el porcentaje de clientes que pierde o gana la empresa.
- 4) **De satisfacción de clientes:** Este indicador mide el nivel de satisfacción expresado porcentualmente de los consumidores que adquirieron el producto de la empresa.
- 5) **De retención de clientes:** Mide la lealtad de los clientes en tiempo de permanencia.
- 6) **De rentabilidad de clientes:** Este indicador representa los beneficios económicos que cada cliente o un número determinado de clientes genera a la empresa.

Capítulo 3 El Plan de Negocios

3.1 Concepto y antecedentes

El plan de negocios es una herramienta muy útil para desarrollar un nuevo negocio, es frecuentemente utilizado por los empresarios, ya sea para un proyecto de la organización o para iniciar una nueva compañía. Es muy importante utilizarlo puesto que esta herramienta aumenta las probabilidades de éxito en el proyecto de inversión y también facilita al emprendedor la presentación de la propuesta a los inversionistas. Sabemos que un negocio es la actividad que se lleva a cabo con el objetivo de obtener un beneficio económico, pero ¿cómo podemos definir el plan de negocios?

Prieto (2017, p. 240) lo define como el estudio de la información donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación del producto; contiene entre sus puntos principales la evaluación sistemática e integral del proyecto y un análisis de su factibilidad. El autor propone las funciones que se pueden observar en la figura 3.1.

Figura 3.1 Funciones del plan de negocios



Fuente: Elaboración propia con información de Prieto (2017, p. 243)

Se puede decir que esta herramienta empezó a ser utilizada a partir de que las organizaciones evolucionaron, sin embargo, Morales & Morales (2009, p. 2) consideran que desde que el ser humano usó su energía para fabricar herramientas para trabajar la tierra y obtener frutos, construir casas que le

protegeran de la intemperie y diseñar planes para cazar animales, empezó a realizar inversiones, ya que para lograr estos objetivos destinaba recursos de tiempo, materiales y humanos con la esperanza de lograr un beneficio.

El modelo que se utilice en un plan de negocios depende de las preferencias de las personas que llevarán a cabo el negocio, del sector y de la complejidad del negocio. Uno de los más populares y sencillos de aplicar es el CANVAS, diseñado por el autor Alexander Osterwalder en el año 2012. Es importante citar a Zorita (2015, p.p. 13, 14), quien expresa que la idea para un negocio debe ser realista y poder presentarse como viable. Menciona que algunas claves para saber que una idea puede ser un negocio que prospere son:

- ✓ Detectar a qué segmento de clientes es posible dirigirse dentro del universo de consumidores, analizando qué necesidades cubre o qué satisfacciones potenciales les podrá aportar a los futuros usuarios.
- ✓ Cubrir un nicho de mercado sin explotar o no suficientemente cubierto.
- ✓ Concebirla dentro de un sector conocido.
- ✓ Analizar la competencia y el mercado. La competencia es el verdadero campo de batalla, hay que comprobar que tendremos alguna ventaja competitiva frente a ellos.

3.2 Proyectos de inversión

Se tiende a considerar al plan de negocios y al proyecto financiero como el mismo concepto, sin embargo, el proyecto de inversión tiene una visión más financiera que el plan de negocios.

De acuerdo con Hernández (2012, p. 333) los proyectos de inversión son estimaciones que permiten establecer y definir las posibilidades económicas de un negocio o inversión en términos de cálculos de los resultados viables financieros para tomar una decisión, con base en la determinación de las probabilidades de éxito y de riesgo; Geraldo (2016, p. 7) propone que el proyecto de inversión es un plan al cual se le asignan recursos financieros con el propósito de generar un bien o servicio que atienda y satisfaga una necesidad humana y considera las etapas que pueden ser vistas en la figura 3.2.

De esta forma, el proyecto de inversión y el plan de negocios van siempre de la mano, mas aún, el proyecto de inversión es parte fundamental para desarrollar un plan de negocios y hoy en día la frase “innova o muere” recibe más importancia a causa de que la competencia entre las empresas es cada vez más intensa. Es muy importante para una organización invertir, innovar o diversificar si quiere seguir siendo competitiva y para un emprendedor es más importante desarrollar un plan de negocios para ingresar a un mercado competitivo.

Morales & Morales (2009, p. 9) proponen las etapas descritas en la tabla 3.1 y mencionan que, básicamente, los proyectos de inversión comprenden los cálculos y planes, así como la proyección de asignación de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de producir un satisfactor de necesidades humanas; siempre y cuando dichas asignaciones de recursos tengan las siguientes características:

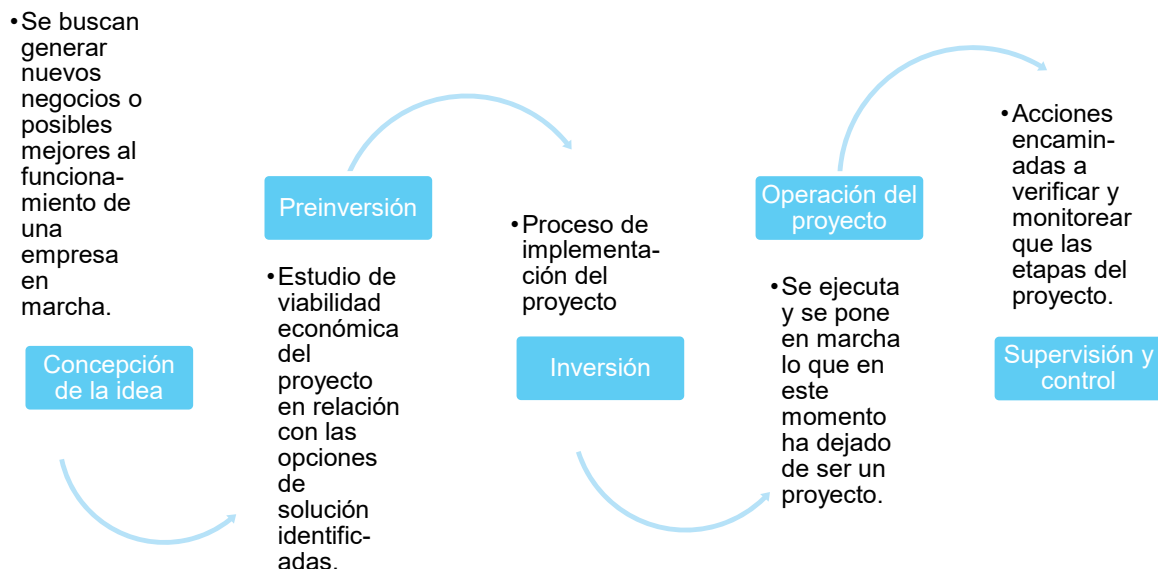
- ✓ La recuperación es a largo plazo
- ✓ Son de carácter irreversible
- ✓ Comprometen en gran medida los recursos de las organizaciones o de las personas
- ✓ La inversión comprende la asignación de recursos en activos o actividades que permiten aumentar el valor global de mercado de la empresa o de la persona
- ✓ Se exigen varios estudios que permitan justificar la viabilidad y una adecuada recuperación de la inversión
- ✓ Aumentan el potencial de formación bruta de capital o ventajas competitivas de las unidades que aplican los recursos como proyectos de inversión

Tabla 3.1 Etapas del proceso de proyectos de inversión

| Etapas | Fases | Nivel de análisis | Detalles del análisis |
|----------------------|---|---|--|
| Pre-inversión | Identificación | Gran Visión | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis económico nacional e internacional • Análisis de sector • Diagnóstico empresarial |
| | Formulación y evaluación | Perfil Prefactibilidad | Se presenta proyecto de inversión Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero |
| | | Factibilidad | Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero |
| | | Ingeniería | Detalle de planos de planta Detalle de planes de oficinas |
| Decisión | Decisión | Comité de inversiones | Análisis estudios del proyecto Tomar la decisión de llevarlo a cabo o no |
| Inversión | Gestión de recursos y trámites diversos | Análisis de financiamiento y trámites diversos | Fuentes de financiamiento Trámites para obtener recursos Trámites diversos |
| | Ejecución y puesta en marcha | Plan de ejecución | Actividades para el funcionamiento |
| Recuperación | Administración de la inversión | Funcionamiento del proyecto | Inicio de operaciones |
| | | Optimización | Ajustes a las operaciones |
| Evaluación | Evaluación de resultados | Comparación de los resultados con los pronósticos | Medición de los resultados |
| Ajustes | Ajustes diversos | Supervisión de los ajustes | Seguimiento a los ajustes |

Fuente: Elaboración propia con información de (Morales & Morales, 2009, p. 26)

Figura 3.2 Etapas de un proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia con información de Gerardo (2016, p.p. 11, 13)

Ambas propuestas consideran prácticamente las mismas etapas, quizá cambia la forma de nombrarlas pero cada una de ellas resulta vital para desarrollar de manera correcta el proyecto y tener éxito. Podemos concluir los siguientes pasos para realizar el proyecto:

- Conceptualizar la idea
- Planear el proyecto
- Realizar la inversión
- Llevar a cabo el proyecto conforme a lo planeado
- Evaluar los resultados y hacer los ajustes pertinentes

3.3 Estructura

La estructura de un plan de negocios depende completamente del objetivo de quien lo realiza. Por ejemplo, Prieto (2017, p. 250) dice que aun cuando no hay un formato especial para la elaboración del plan de negocios, algunas instituciones como incubadoras, aceleradoras o bancos, cuentan con formatos específicos para la estandarización de su proceso de selección, todos ellos

cuentan con partes que son comunes, las cuales se enlistan a continuación (p.p. 250-271):

1. Resumen ejecutivo
2. Concepto de negocio, antecedentes
3. Descripción del producto, bien o servicio
4. Misión y visión de la empresa
5. Perfil del cliente y mercado potencial
6. Plan de mercadotecnia y ventas
7. Sistema de negocio y organización
8. Programa de implementación
9. Plan de recursos humanos
10. Plan financiero
11. Aspectos legales
12. Oportunidades y riesgos

Zorita (2015, p. 23) concuerda con lo anterior al expresar que no existen formatos prefijados ni reglas estrictas de obligado cumplimiento. De hecho, su amplia aplicación obliga a realizar diferencias en la estructura, dependiendo de la función que se pretenda dar al documento en cuestión. Propone los siguientes apartados, los cuales considera imprescindibles:

1. Introducción/presentación. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio
3. Análisis de mercado. Análisis de la empresa.
4. Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico.
5. Plan Operativo de Marketing y Ventas
6. Plan de Operaciones, calendario y plazos. Sistemas de información.
7. Temas societarios. Organización y Recursos Humanos.
8. Estudio económico y financiero.
9. Sistemas de Control, Cuadro de Mano y Planes de Contingencia
10. Conclusiones

3.4 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo debe contener de forma breve los aspectos más importantes de un plan de negocios porque, de acuerdo con Zorita (2015, p. 24) el objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores o receptores de la presentación. De manera que este apartado aunque se presente al inicio, debe redactarse al final, luego de realizar todos los análisis.

Según Prieto (2017, p. 251) los puntos que deben abordarse en el resumen ejecutivo son:

- a) Datos principales del negocio: nombre del proyecto, ubicación y tipo de empresa.
- b) Descripción del producto
- c) Necesidad de implementación: detalles o tendencias del mercado que justifican la necesidad de crear una organización que proporcione el producto que se describió.
- d) Innovación: especificación de su carácter innovador.
- e) Ventajas competitivas: aspectos del negocio, condiciones del mercado y características generales de los consumidores potenciales que representan una ventaja ante la competencia.
- f) Objetivos: propósitos que buscará cumplir la organización una vez instituida.
- g) Estrategias del proyecto: definición de medidas que permitirán alcanzar los objetivos descritos.
- h) Inversión requerida: cantidad total de capital requerido para la inversión distinguiendo qué cantidad o porcentaje requiere financiamiento adicional.
- i) Impacto ambiental/social del proyecto: consecuencias o posibles escenarios que surgen a partir de la implementación del proyecto y que afectan, benefician o modifican al ecosistema o a la comunidad cercana.
- j) Retorno sobre la inversión total: cantidad a la que ascenderá la rentabilidad del negocio.

3.5 Análisis de mercado

En el capítulo anterior se habló sobre la investigación de mercados. Cuando ya se realizó una investigación de mercados o se tiene información suficiente sobre él, se hace un análisis de mercado o estudio de mercado. Baca (2013, p. 23) menciona que los objetivos de este estudio son los siguientes:

- ✓ Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- ✓ Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- ✓ Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- ✓ Dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado. Este último es el más importante para el autor.

Por su parte, Morales & Morales (2009, p. 41) señalan que el objetivo principal es determinar si el producto y/o servicio que se pretende fabricar o vender será

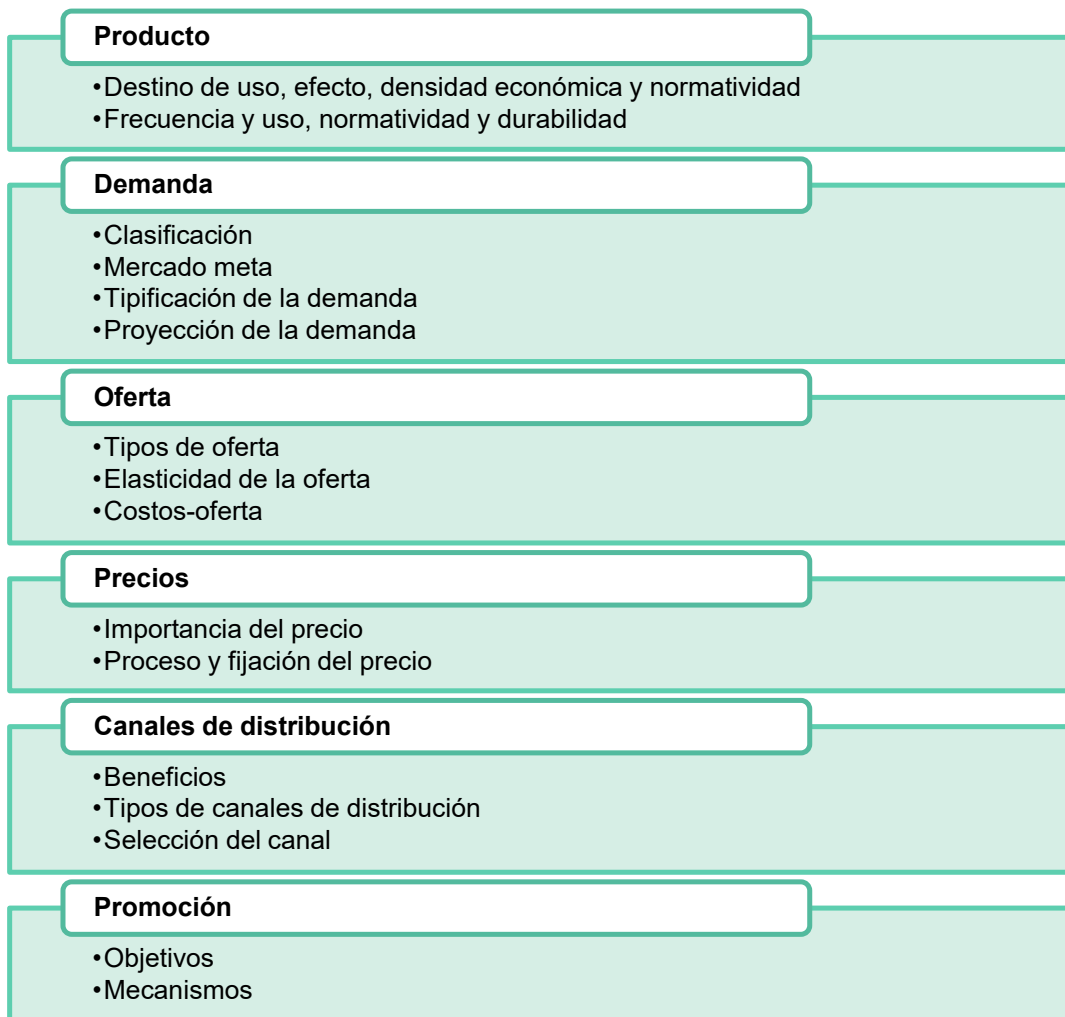
aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos; o como expresa Zorita (2015, p. 31), el análisis de mercado debe determinar:

- Cuál es el mercado real
- Claves de su posible crecimiento
- Posibles cambios en la demanda
- Tendencia del mercado
- Segmentación del mercado

De acuerdo con los objetivos de este estudio podemos concluir que además de recabar información sobre el mercado se debe realizar un análisis más específico posteriormente para reafirmar la viabilidad de introducir un producto o servicio en un mercado determinado.

La importancia del estudio de mercado, según Pacheco & Pérez (2010, p. 49), radica en que se evitan gastos, las decisiones se toman basadas en un mercado real, se conoce el ambiente donde la empresa realizará sus actividades económicas, permite trazar varios rumbos, se sabe si el proyecto va a satisfacer una necesidad real, ilustra sobre las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras y se conoce la parte sobre la que tiene control la competencia. En la figura 3.3 se aprecian los aspectos principales de un estudio de mercado de acuerdo con Morales & Morales (2009).

Figura 3.3 Aspectos principales de un estudio de mercado

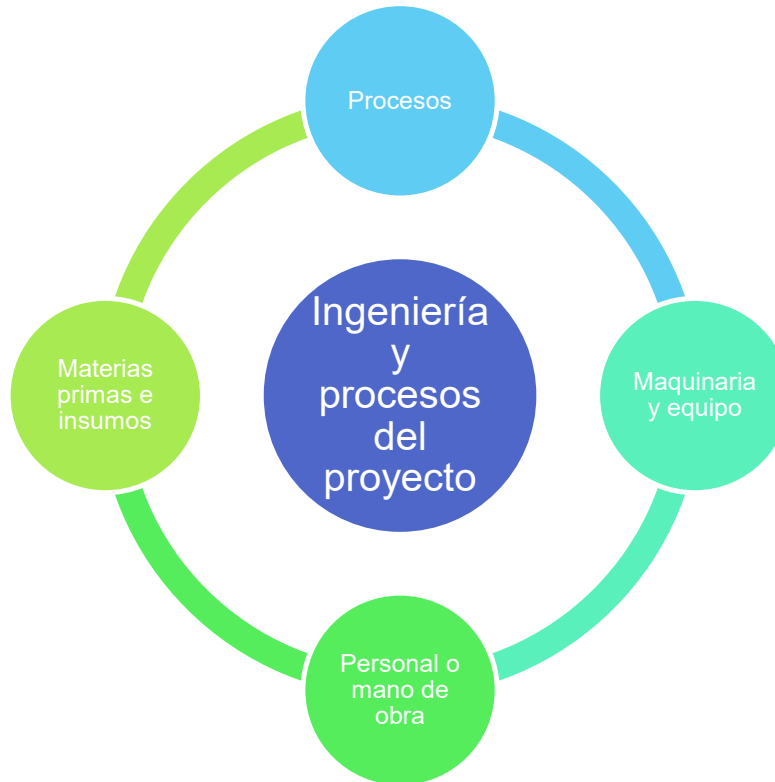


Fuente: Elaboración propia con información de (Morales & Morales, 2009, p. 43)

3.6 Análisis técnico

La parte técnica del plan de negocios se enfoca básicamente en las características del establecimiento y de la maquinaria y equipo necesario para el funcionamiento correcto de la fábrica. Dentro del análisis técnico se encuentran la ingeniería y procesos del proyecto que, de acuerdo con Gerardo (2016, p. 88) incluye lo referente al funcionamiento de las instalaciones, para lo cual es necesario determinar el proceso por el que se llevarán a cabo las actividades de producción de bienes o de servicios. Esto se aprecia en la figura 3.4.

Figura 3.4 Elementos que se consideran en la ingeniería y procesos del proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia con información de Gerardo (2016, p. 90)

Baca (2013) lo define como la investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal; por otra parte, Gerardo (2016, p. 105) expresa que la ubicación de las instalaciones, al igual que la mayor parte del estudio técnico, representa una decisión que depende en gran medida de factores determinados y analizados en el análisis de mercado; sin olvidar un aspecto que en todos los casos podría limitar el desarrollo del proyecto en cualquiera de sus etapas: el presupuesto.

Morales & Morales (2009, p. 84) menciona que esta etapa comprende aquellas actividades en que se definen las características de los activos fijos que son necesarios para llevar a cabo el proceso de producción de determinado bien o servicio. También incluye la definición de la materia prima y de los insumos necesarios para elaborar el producto y poner en marcha el funcionamiento de la factoría.

Los activos fijos a los que se refiere el autor pueden ser maquinaria, instalaciones, equipo, las oficinas, el o los terrenos, entre otros. Y además de poner en marcha los procesos de producción el estudio también sirve para

mantener el funcionamiento de la planta. De acuerdo con Morales & Morales (2009, p.p. 84, 85), los aspectos que se deben contemplar en este estudio son:

- Procesos de fabricación
- Combinación de factores de producción
- Identificación del lugar donde deben establecerse las instalaciones de producción
- Materias primas e insumos que se requieren para la fabricación de los productos
- Equipos y maquinaria
- Instalaciones
- Tamaño de la fábrica y de las instalaciones según la capacidad de producción deseada

3.7 Análisis Administrativo

Para efectos de describir el análisis administrativo es conveniente mencionar la definición de administración. Fernández (1991, p. 111) la define como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

La administración es una ciencia social que por medio del proceso administrativo busca cumplir los objetivos de una organización optimizando todos los recursos con los que cuenta. Según Morales & Morales (2009, p. 108), el proceso administrativo comprende las siguientes etapas:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

El autor mexicano José Antonio Fernández Arena (1965) considera que el proceso administrativo está integrado por los siguientes factores:

- Planeación
- Decisión
- Motivación
- Implementación
- Comunicación
- Control

Hay tantas formas de describir el proceso administrativo como autores de la ciencia social, pero generalmente en el proceso administrativo se consideran los pasos que se enumeran a continuación:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Control

Una vez definida la administración, vamos al análisis administrativo, y para esto Gerardo (2016, p. 132) señala que el estudio administrativo en un proyecto de inversión tiene por objeto analizar todas aquellas actividades, que de acuerdo con el proceso administrativo, permitan llevar a cabo la operación del mismo de manera adecuada, siguiendo las directrices de ejecución diseñadas para este fin. Para él, (136) el proceso administrativo se compone de:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Coincidiendo con las etapas que se consideran generalmente; Morales & Morales (2009, p. 109) expresa que los principales elementos que se consideran en el estudio administrativo de los proyectos de inversión son:

- La constitución jurídica de la empresa u organismo, así como los aspectos legales que afectan su funcionamiento.
- Diseño de la organización de la empresa.

El análisis administrativo es muy importante para constituir la empresa de la mejor manera posible, para establecer los objetivos claramente y los pasos para lograr esos objetivos, por eso resulta una parte fundamental del plan de negocios.

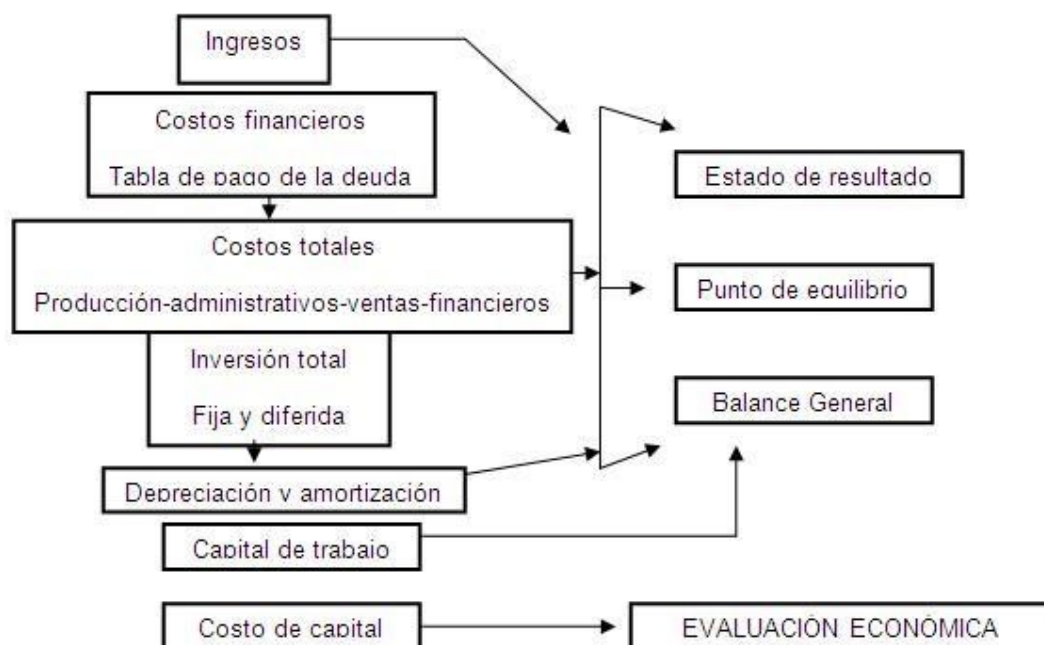
3.8 Análisis Económico

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica, de acuerdo a lo expresado por Baca (2013, p. 171).

Pacheco & Pérez (2010, p. 153) sencillamente mencionan que es un conjunto de estudios o antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas que se derivan de asignar determinados recursos para la producción de bienes y servicios.

La imagen 3.1 muestra la estructura general del estudio económico y las flechas indican dónde se debe utilizar cada información.

Imagen 3.1 Estructuración del análisis económico



Fuente: (Baca, 2013, p. 171)

3.9 Análisis Financiero

Podemos considerar al análisis económico y al financiero como lo mismo, pero es conveniente separarlos.

Tomando en cuenta la opinión de Córdoba (2007, p. 63), el análisis financiero es la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Además permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados; López (2012, p. 195) agrega que la necesidad de una correcta evaluación financiera de los proyectos de inversión tiene su origen en la imperiosa necesidad de conocer el costos-beneficio esperado que compense la inversión realizada y el riesgo que se tome.

El análisis financiero tiene por objetivo realizar un estudio de los diversos aspectos financieros de un negocio y proporciona suficientes elementos de juicio para apoyar la interpretación que se le dé a las decisiones, manejo y rentabilidad financiera del mismo, tal como lo expresa Prieto (2017, p. 158). De acuerdo con Córdoba (2007, p. 64), el análisis financiero implica:

- Identificar el estado de la ciencia sobre la administración financiera, los estados financieros y el diseño e importancia de la aplicación de estrategias en las empresas.

- Diseñar un procedimiento para el diagnóstico de la situación económico-financiera y la elaboración de la estrategia funcional para el área de resultados claves de economía y finanzas.
- Diagnosticar y analizar la situación económica y financiera de la empresa y proponer el diseño de la estrategia funcional.

Zorita (2015, p. 102) también menciona que el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ✓ ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Las dos preguntas resultan claves para los posibles inversionistas y dependiendo de la respuesta, aceptarán o no el proyecto. Resulta evidente que para poder llevar a cabo el proyecto se necesitan fuentes de financiamiento. Según Gerardo (2016, p. 206) la decisión de financiamiento de la empresa implica básicamente los siguientes puntos:

- ¿Qué tipo de activos y qué cantidad de los mismos se necesitan?
- ¿De dónde obtendremos los recursos financieros y cuál es el costo de cada fuente de financiamiento?
- ¿Cómo se integrará la estructura de capital de la empresa?
- ¿Cuál es el costo de todo el financiamiento de la empresa?

La imagen 3.1 resulta muy valiosa porque vemos cómo se relacionan los diferentes aspectos financieros que hemos descrito a lo largo de esta investigación. A continuación se describen los estados financieros que regularmente se utilizan, los cuales son de gran importancia en la gestión de una empresa, ya que representan un diagnóstico de la misma.

Estados Financieros

Los estados financieros son una herramienta sumamente útil al hacer un análisis financiero. Córdoba (2007, p. 67) los define como documentos que se preparan en la empresa al terminar cada ejercicio contable, para conocer su situación financiera y sus resultados económicos. También expresa que se cumplen tres aspectos:

- a) Son hechos registrados, ya que se refieren a los datos sacados de los registros contables, tales como la contabilidad de efectivo o el valor de las obligaciones.
- b) Las convenciones, se relacionan con ciertos procedimientos y supuestos, tales como la forma de valorizar los activos o la capitulación de ciertos gastos.
- c) El juicio personal, hace referencia a las decisiones que puede tomar el contador en cuanto a utilizar tal o cual método de depreciación, o

valorización de inventario, amortizar el intangible en término más corto o más largo.

Reglas de Presentación

En la presentación de un estado financiero formal deben proporcionarse ciertos datos, de acuerdo a lo expresado por Moreno (2007, p. 22) y seguir las siguientes reglas generales:

- a) Nombre de la empresa
- b) Título del estado financiero
- c) Fecha a la que se presenta la información
- d) Márgenes individuales que deben conservar cada grupo y clasificación
- e) Cortes de subtotales y totales claramente indicados
- f) Moneda en que se expresa el estado

Balance General

Uno de los estados financieros más utilizados por las personas es el balance general. Córdoba (2007, p. 69) lo conceptualiza como el informe contable que representa la situación financiera de la empresa con indicación de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital. Son valorados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. También se le conoce como estado de situación financiera, estado de inversiones, estado de recursos y obligaciones, estado activo, pasivo y capital.

Y la razón por la que es muy utilizado es porque, como expresa López (2012, p. 176), muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada, proporciona información para determinar índices de rentabilidad, liquidez, solvencia y productividad. Se conforma básicamente por los siguientes elementos:

- I. Activos: Es un recurso controlado por la empresa
- II. Pasivos: Es una obligación de la empresa
- III. Capital Contable: Es el valor residual de los activos de la empresa una vez deducidos todos sus pasivos

Estado de Resultados

Es el otro estado financiero que más útil le es a la administración de una empresa. Hernández y Rodríguez (2012, p. 327) lo define como el estado financiero que muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado; por otra parte, Córdoba (2007, p. 71) lo llama Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra los ingresos y los egresos, así como la utilidad o pérdida

resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Estado de variaciones en el capital contable

Este estado, según lo descrito por Moreno (2007, p. 71) es un estado financiero básico que muestra las alteraciones sufridas en el patrimonio de los socios, es decir, en las diferentes clasificaciones del capital contable durante un lapso o periodo determinado.

Razones Financieras

Las razones financieras toman una vital importancia en un negocio, como lo menciona Hernández y Rodríguez (2012, p. 328), las razones financieras son herramientas fundamentales para el análisis de la situación financiera de una empresa. A continuación se describen las que suelen considerarse como las más importantes.

Razones de liquidez: Según Baca (2013, p. 217) miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos) a corto plazo. Entre ellas se encuentran:

Razón Circulante: Para Moreno (2007, p. 298) es la medida de liquidez más usual y es la forma de medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo que se genera a través de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Prueba del ácido: Se calcula al restar los inventarios de los activos circulantes y dividir el resto entre los pasivos circulantes. Esto porque los inventarios son los activos menos líquidos de acuerdo con Baca (2013, p. 217). Entonces lo que mide es la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones sin tener que vender sus inventarios.

$$\text{Tasa de la prueba del ácido} = \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Circulante}}$$

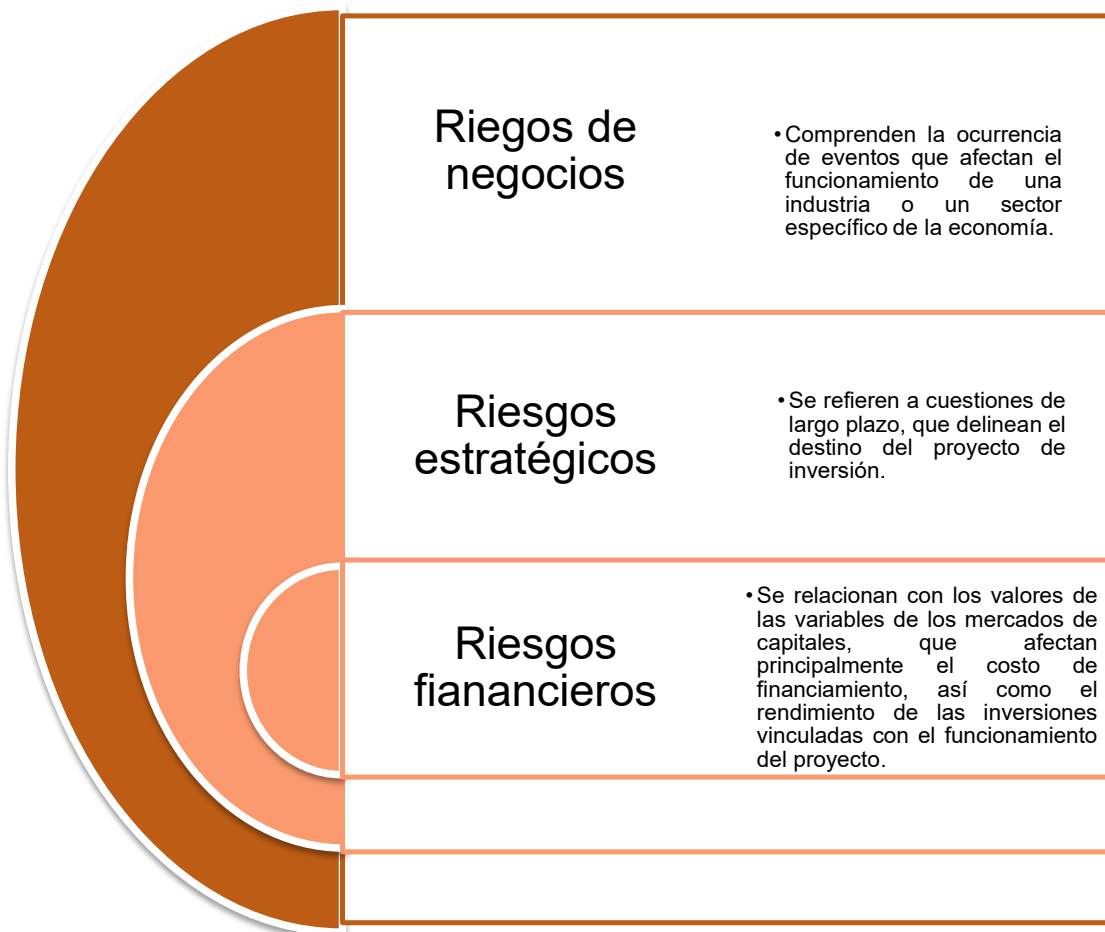
3.10 Análisis de riesgos

El análisis de riesgos resulta muy útil antes de llevar a cabo un proyecto, puede ser determinante para ponerlo o no en práctica. Baca (2013, p. 7) expresa que es un enfoque analítico-administrativo que, además de cuantificar al riesgo, previene la quiebra de la inversión al anticipar el mismo. Para este autor (p. 228), los objetivos del análisis y administración de riesgos son los siguientes:

- ✓ Determinar, con alguna medida cuantitativa, cuál es el riesgo al realizar determinada inversión monetaria.
- ✓ Administrar el riesgo de tal forma que pueda prevenirse la bancarrota de una empresa.

Morales & Morales (2009, p. 212) determinan que los tipos de riesgos que se consideran más importantes son los que aparecen en la figura 3.3.

Figura 3.3 Tipos de Riesgos



Fuente: Elaboración propia con información de Morales & Morales (2009, p.p. 212, 213)

Otros tipos de riesgos que el autor menciona son:

- Riesgos relacionados con el funcionamiento de la planta de producción
- Riesgos asociados con el funcionamiento de la estructura organizacional

- Riesgos asociados con el área de marketing
- Riesgos que implica el estudio financiero

En la figura 3.4 aparecen los recursos que se manejan en un proyecto de inversión y que al gestionarlos correctamente, se genera una rentabilidad que conduce a obtener una ventaja competitiva, con la consiguiente minimización del riesgo, de acuerdo a lo que expresa Gerardo (2016, p. 276).

Figura 3.4 Recursos a desarrollar y controlar

| | |
|------------------------------|---|
| Recursos Financieros | Situación crediticia del proyecto. |
| | Capacidad para generar fondos internamente. |
| | Maximizar la rentabilidad del proyecto. |
| Procesos | Sistemas |
| | Estructuras orgánicas |
| | Proceso administrativo |
| Recursos Materiales | Ubicación y control de los suministros |
| | Precio |
| | Calidad |
| Recursos Tecnológicos | Derechos Registrados y tecnología |
| Recursos Humanos | Conocimientos, capacidades y habilidades técnicas y humanas |
| | Confianza, aptitudes y actitudes |
| | Capacidad de gestión de la administración |
| | Habilidades del personal |
| Capital Intelectual | Patentes y propiedad intelectual |
| | Ideas |
| | Capacidad innovadora |
| | Capacidad científica |
| Reputación | Prestigio entre los clientes |
| | Nombre de la marca |
| | Percepciones de la calidad |
| | Confiable de los productos |

Fuente: Elaboración propia con información de Gerardo (2016, p. 277)

Capítulo 4 Metodología

Una vez revisada la literatura que se ajusta al planteamiento del Plan de Negocios que se propone, a continuación se presenta de manera rigurosa la metodología indicada para este estudio. Sánchez & Ángeles (2017, p. 56) acotan que el estudio debe ser sistematizado bajo el rigor de la ciencia, con la adopción de procesos de organización lógicos/racionales y una elaboración cuidadosa. Es por eso que en una investigación de este tipo es necesario utilizar y especificar una metodología para llevar a cabo la misma.

4.1 Método

Abreu (2014, p. 195) explica que el método de la investigación describe la forma en que se ha llevado a cabo.

En referencia a los métodos, Moguel (2005, p. 28-30) menciona cuatro:

- Método Inductivo
- Método Deductivo
- Método Sintético
- Método Analítico

De acuerdo con el autor (2005, p.30), la diferencia entre el método inductivo y el deductivo radica en que en el primero se parte de los hechos para hacer inferencias de carácter general, el segundo parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento de acuerdo con Moguel. Ahora bien, Abreu (2014, p. 200) plantea que el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad.

Por su parte, Sánchez & Ángeles (2017, p. 30) mencionan que el método de deducción es considerado como un método que utiliza procesos dinámicos, abocados a realizar o sistematizar operaciones lógicas, basadas en la acumulación de experiencias ya existentes en los modelos cognoscitivos.

Tomando en cuenta lo anterior, puesto que se trata de un caso particular de un plan de negocios para exportar tequila a Alemania, el método adecuado es inductivo; es decir, a partir de un caso específico, podremos generalizar las ventajas de exportar un producto de esta naturaleza hacia otros productores interesados en llevar a cabo un plan de negocios como el que aquí se propone.

4.2 Tipo de investigación

Básico & Guerrero (2006, p.p. 7-9) destacan los siguientes tipos de investigación:

- Investigación-acción
- Investigación descriptiva
- Investigación experimental
- Investigación de diseño
- Investigación explicativa
- Investigación exploratoria
- Investigación participativa
- Investigación teórica
- Investigación documental
- Investigación de campo
- Investigación etnográfica

En cambio, Sánchez & Ángeles (2017, p.p. 58-61) resaltan únicamente los siguientes tipos de investigación:

- Investigación Básica
- Investigación Aplicada
- Investigación Bibliográfica/Documental
- Investigación de Campo
- Investigación Mixta

En cuanto a la investigación documental, Arias (2012, p. 27) señala que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. De acuerdo con Sánchez & Ángeles (2017, p. 59) el desarrollo de la investigación bibliográfica de un tópico esquematiza el estado del arte de cualquier tema de estudio o ensayo, y está sustentado en tener acceso, recuperar, consultar y extraer el conocimiento significativo representado en la información científico-técnica, la cual se emite por medio de las fuentes de información.

Los autores coinciden en que este tipo de investigación tiene como fin recabar información para poderla llevar a cabo. La presente investigación será documental porque se recopilará información de fuentes primarias para realizar el plan de negocios, información teórica de lo que constituye una empresa y un plan de negocios y también información y datos del país objetivo de exportación. Además, se consultarán cifras en diversas fuentes oficiales para poder sustentar un proyecto de exportación de tequila a la Unión Europea.

4.3 Alcance

Sánchez & Ángeles (2017, p. 62) mencionan a varios teóricos destacados de la metodología de la investigación que manifiestan que las investigaciones tienen un alcance y, al igual que Sampieri, Collado & Lucio (2010, p. 92) concluyen que hay cuatro alcances de estudio en la investigación:

- Exploratorios
- Correlacionales
- Descriptivos
- Explicativos

Sampieri, Collado, Lucio & Pérez (1998, p. 102) indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describe tendencias de un grupo o población. En adición, Abreu (2014, p. 198) especifica que en el descriptivo se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia.

En esta investigación, se describirán diversos asuntos de un plan de exportación, tales como la normatividad, la estructura de la empresa, los aspectos financieros, entre otros. Se tratará de describir de la manera más específica cómo se encuentra el país destino para la exportación, qué es lo que una tequilera tiene que hacer y todos los indicadores económicos para comprobar la viabilidad de un proyecto de esta magnitud.

4.4 Planteamiento del problema

Moguel (2005, p. 31) menciona que el problema surge como una pregunta de observación más o menos estructurada y se le considera como un instrumento para generar nueva información y Sánchez & Ángeles (2017, p.110) precisan que metodológicamente, el planteamiento del problema tiene como antecedente aquello que deseamos estudiar sobre el tema central.

La gran pregunta es ¿por qué no se exporta más tequila a la Unión Europea? siendo este un producto que cuenta con gran aceptación y además es exclusivamente mexicano. La mayoría de exportaciones de tequila se dirigen a los Estados Unidos, y si bien resulta lógico si se considera que después de México el país que está al norte cuenta con la mayor población mexicana en el mundo, también es cierto que el tequila no es solo del gusto de los mexicanos. En los países europeos ha surgido una gran aceptación del producto y deseo de adquirirlo.

La tendencia de los consumidores con un alto poder adquisitivo es consumir productos de origen orgánico que sean lo más naturales posibles; ahora bien,

tomando en cuenta que el tequila que más exporta México es el mixto, podemos pensar que quizá aumentaría el deseo de los consumidores potenciales si saben que están adquiriendo un producto de buena calidad y orgánico, es decir, un tequila 100% agave.

Hoy en día, gracias a la globalización, la mayoría de los países están abiertos a importaciones y exportaciones, esto debe ser aprovechado por empresarios mexicanos y qué mejor que con un producto con denominación de origen y reconocido internacionalmente. Es importante destacar como otra de las consecuencias de la globalización es que en la actualidad hay muchas empresas mexicanas que se enfrentan a una constante y agresiva competencia de grandes empresas extranjeras y a políticas discriminatorias de países como Estados Unidos.

Ante un escenario como este, los pequeños empresarios nacionales tienen un panorama complicado y surge la necesidad de buscar nuevos mercados en el ámbito internacional; de no hacerlo, se podría perder un gran oportunidad de aprovechar un producto con exclusividad y los beneficios de un tratado como el TLCUEM. Los empresarios no deben solo enfocarse en mercados como el estadounidense, hay muchos mercados más en los que México tiene la oportunidad y capacidad de ingresar.

4.5 Objetivo general

Rivero (2013, p. 30) propone que el objetivo de la investigación es el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen. Responde a la pregunta ¿Qué debo hacer para desarrollar la investigación?

El objetivo principal de esta investigación es proponer un plan de negocios que sirva como modelo para la exportación de tequila a un país de la Unión Europea.

4.6 Preguntas de Investigación

Sampieri, et. al. (2010, p. 39) aportan que además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiará, esto porque las preguntas deben resumir lo que se abordará en la investigación.

- ✓ ¿México cumple con los requerimientos para exportar a la Unión Europea?
- ✓ ¿En verdad existe un gran mercado potencial para el tequila en Europa?
- ✓ ¿Qué país es el más indicado en Europa para la exportación del tequila?
- ✓ ¿El tequila cumple con los requerimientos para que se pueda consumir en ese país?

- ✓ ¿Es viable para las productoras de tequila exportar su producto a al país europeo?
- ✓ ¿Cuáles son los requerimientos para exportar tequila a dicho país?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios que traerá el exportar el tequila a un país miembro de la Unión Europea?

4.7 Justificación

De acuerdo a Sampieri et. al. (1998, p. 51) la justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación se debe demostrar que el estudio es necesario e importante. Rivero (2013, p. 27) opina que la justificación contiene los argumentos fundamentales que sustentan la investigación a realizar, enfatizando aquellos de carácter técnico y social principalmente. Además, Sampieri, et. al. (2010, p. 43) afirman que cuanto mayor número de respuestas a las siguientes preguntas, entre otras, se contesten positiva y satisfactoriamente, la investigación tendrá bases más sólidas para justificar su realización:

- *Conveniencia.* ¿Para qué sirve la investigación?
- *Relevancia Social.* ¿Qué alcance social tiene?
- *Implicaciones prácticas.* ¿Ayudará a resolver algún problema real?

La justificación del problema o fenómeno de investigación tiene como fin construir argumentos que ayuden a explicar los impactos, intereses, motivos y razones por los cuales se desea llevar a cabo el proyecto de investigación científica (Sánchez & Ángeles 2017, p. 116).

Con la globalización, llegaron las oportunidades para las grandes empresas de conquistar nuevos mercados, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas se rezagaron al no saber cómo competir contra las llamadas grandes empresas. Un plan de negocios como este puede servir como modelo o base para los pequeños productores y/o comerciantes de tequila en nuestro país. El tequila se ha convertido en una bebida de lujo y tradicional, conquistando el mercado nacional e internacional. México tiene la ventaja de tener en exclusiva la producción de tequila, lo que favorece y protege a los tequileros nacionales.

Como se verá y analizará más adelante, es en los países europeos donde el tequila ha tenido más auge en los últimos años, ha habido una gran aceptación del producto pero aún no se ha logrado la conquista de ese mercado a pesar de los intentos de grandes productoras de la bebida mexicana. Este plan de negocios también ayudará a conocer mejor el mercado europeo y a que los empresarios de tequila valoren si un proyecto de exportación a la Unión Europea puede o no ser viable; y a los pequeños productores les servirá de guía para intentar en un mercado que, increíblemente, aún no se ha explotado.

4.8 Suposición

Según Rivero (2013, p. 31), una hipótesis sirve de guía para la obtención de datos en función de la interrogante presentada en el problema y para indicar la forma de cómo debe ser organizado según el tipo de estudio. Coincide con Sánchez & Ángeles (2017, p. 135) quienes mencionan que la hipótesis constituye el instrumento estratégico y valioso sobre el cual gira el diseño de la investigación; facilita al investigador la posibilidad de ordenar, estructurar y sistematizar el conocimiento por medio de una proposición o suposición.

De acuerdo con lo escrito por Rojas (2011, p. 58), la función de la hipótesis es múltiple: introduce el problema en la investigación, hace de puente entre la teoría y la investigación, permite orientar los procesos metodológicos y, en general, facilita la labor de búsqueda de soluciones que resultan de comprobar o refutar la misma hipótesis.

Básico & Guerrero (2006, p.p. 37, 38) presentan cuatro tipos de hipótesis:

- Hipótesis nula
- Hipótesis conceptual
- Hipótesis de trabajo
- Hipótesis alternativa

En este caso la investigación tendrá la siguiente suposición:

El plan de negocios es una herramienta que permite a los empresarios tener una mejor perspectiva sobre su negocio y analizar las áreas de oportunidad y los posibles riesgos que puedan presentarse. Además, con esta herramienta el empresario tendrá mayores posibilidades de tener éxito y conocer la viabilidad de un determinado proyecto financiero.

4.9 Diseño de investigación

Arias (2012, p. 27) define diseño de investigación como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, en tanto que Abreu (2012 p. 191) determina que el diseño de la investigación explica cómo se realiza el trabajo objeto de investigación, los parámetros que se establecen y los datos estadísticos usados para evaluar la información recolectada.

Es importante mencionar que el diseño de esta investigación es no experimental, ya que como manifiestan Sánchez & Ángeles (2017, p. 147), las investigaciones no experimentales presentan prioritariamente la característica de observación y medición de un fenómeno, en lugar de manipular algunas de las variables que son afectadas en el estudio. Además, Salkind (1999, p. 10) establece que la investigación no experimental incluye diversos métodos que describen relaciones entre variables. La distinción importante entre los métodos

no experimentales y los demás es que los métodos de investigación no experimentales no establecen, ni pueden probar, relaciones causales entre variables.

4.10 Enfoque

Acercas de la investigación cuantitativa González (2016) menciona que:

- Se utilizan técnicas estadísticas muy estructurales para el análisis de la información.
- Cuando se plantean hipótesis, estas pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables estructuradas.

Citando a Sampieri, et. al. (1998 p. 5), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Una investigación con enfoque cuantitativo, en su objeto de estudio, deduce, induce, analiza y sintetiza datos cuantitativos; además de identificar y aplicar leyes científicas. (Sánchez & Ángeles 2017, p. 152). Eso es precisamente lo que se llevará a cabo en esta investigación, a través de fórmulas y recolección de datos numéricos se analizará la viabilidad de un proyecto de exportación a la Unión Europea.

Capítulo 5 Caso Práctico: Plan de Exportación de Tequila a Alemania

5.1 Análisis Administrativo

5.1.1 Datos Básicos de la Empresa

Nombre de la Empresa: El Agave de Oro S.A

RFC: EAO01121HJ3

Nombre del producto: Tequila “El Rey”

Slogan: “Me siento EL REY”

Nombre del propietario: Luis Alberto Martínez



Fundada en el 2018

El Agave de Oro S.A es una empresa mexicana fundada en el estado de Jalisco con el objetivo de satisfacer la demanda de los consumidores que gustan de esta bebida tanto en México como en el extranjero, principalmente en la Unión Europea. Fue iniciada a partir de la visión de un emprendedor, para incrementar la presencia del producto mexicano llamado tequila en otros países.

5.1.2 Clasificación de la empresa

- Empresa lucrativa
- De capital privado
- Empresa del giro industrial (manufacturerera)
- Sociedad Anónima
- Empresa pequeña según la clasificación del INEGI, con aproximadamente 34 trabajadores

5.1.3 Misión

Ofrecer a nuestros clientes y a la comunidad un producto de buena calidad con el sello particular de México, con base en valores como el respeto, la responsabilidad social, la lealtad, la honestidad, el compromiso y buscando siempre la mejora continua.

5.1.4 Valores de la empresa

Respeto

Tratar de manera adecuada a cualquier persona relacionada indirecta o directamente con nuestra empresa.

Responsabilidad Social

Colaborar para el bienestar de la comunidad en donde nuestra empresa o nuestro producto este ubicado.

Lealtad

Ser leales a nuestra misión y fomentar la lealtad con nuestros trabajadores y nuestros clientes.

Honestidad

Tener transparencia con las instancias correspondientes, con nuestros clientes, socios y proveedores.

Compromiso

Comprometerse con los valores, los objetivos y las necesidades de nuestros clientes.

Kaizen

Tener como objetivo empresarial y personal la mejora continua.

5.1.4 Visión

Ser una empresa líder en México en la producción y venta de tequila y posicionar nuestro producto en Alemania como el tequila más vendido para así llegar a otras regiones europeas.

5.1.5 Políticas

- Respetar las jerarquías dentro del organigrama.
- Garantizar la seguridad de los trabajadores dentro de la empresa.
- Aplicar los lineamientos para ser una empresa exportadora.
- Respetar los requerimientos para ser una empresa acreditada por el Consejo Regulador del Tequila.
- Orientar todos los esfuerzos para cumplir con los objetivos empresariales.
- Respetar las políticas y los procedimientos.
- Cumplir con todas las normas y las leyes emitidas por el gobierno que corresponde.
- Dar seguimiento a los resultados constantemente.

Plan de exportación de tequila a Alemania

- Priorizar la satisfacción del cliente.

5.1.6 Objetivos

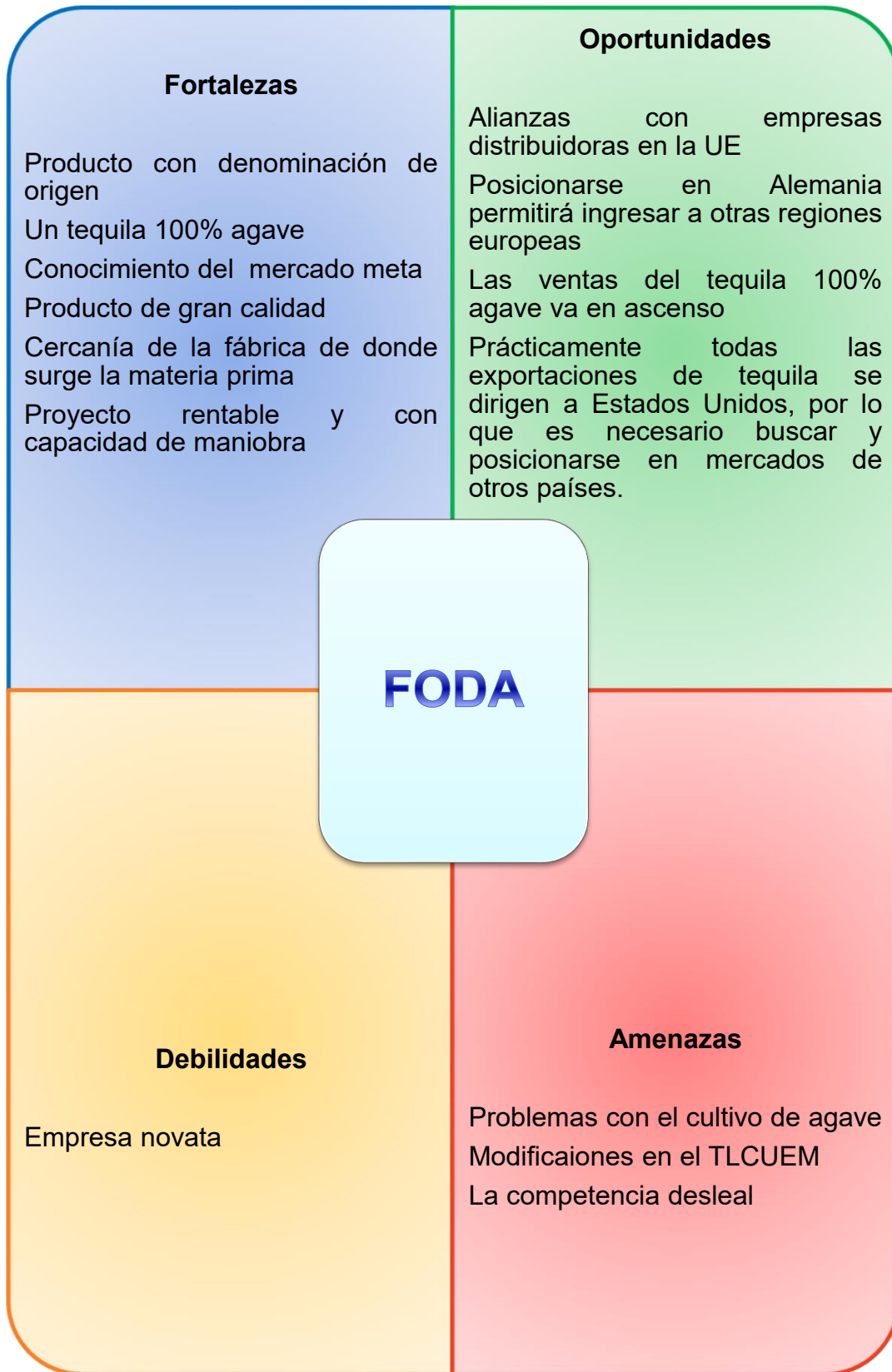
Objetivo General

- Exportar nuestro producto a Alemania.

Objetivos Específicos

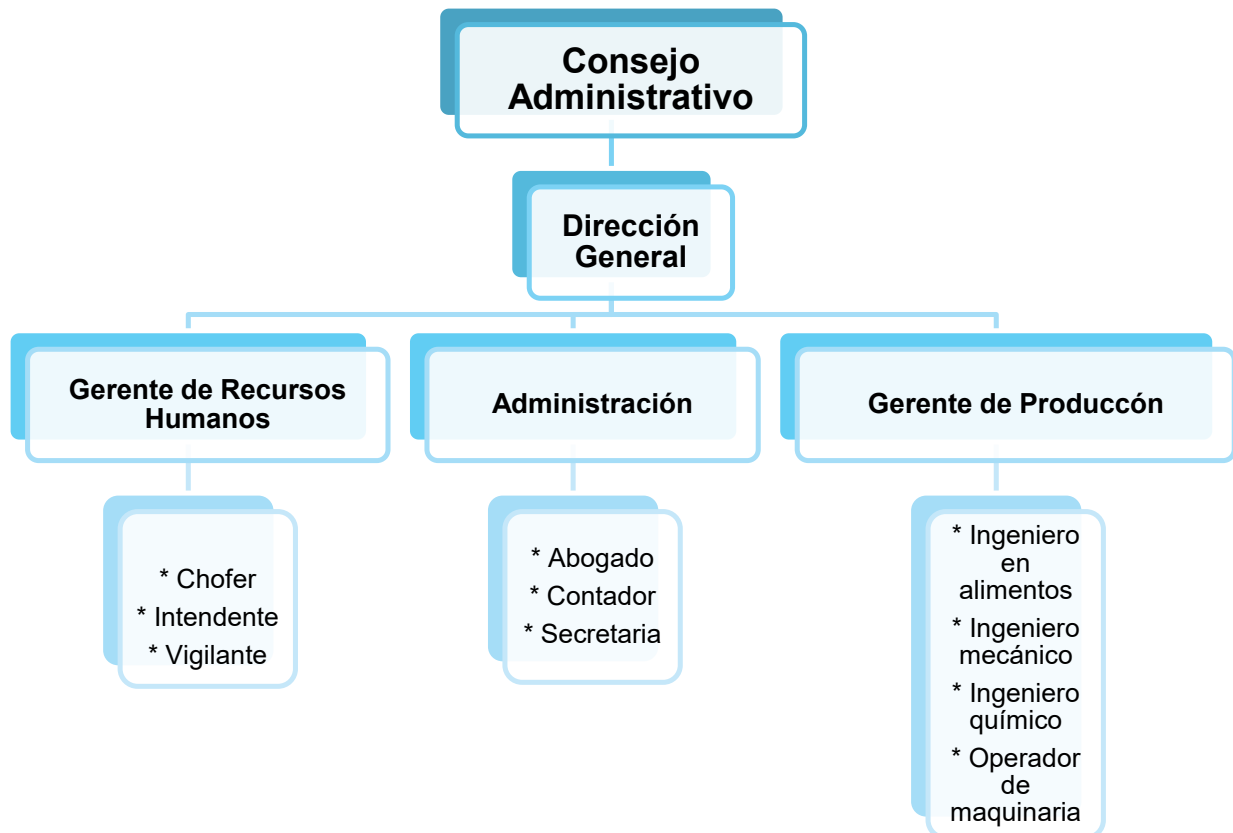
- Cumplir con todos los requisitos que establece la Unión Europea y el Consejo Regulador del Tequila para ser una empresa exportadora.
- Estar presente en el mercado europeo apropiándonos de al menos el 25% del total.
- Establecer nuestro producto en un nicho de mercado incipiente.
- Posicionar el producto en el mercado europeo.
- Dar a conocer los beneficios y la importancia del tequila
- Comprobar la viabilidad del proyecto

5.1.7 Análisis FODA



5.1.8 Estructura Orgánica de la Empresa

Figura 5.1 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Áreas Funcionales

Consejo Administrativo

La empresa tendrá un Consejo Administrativo integrado por el dueño de la firma y los inversionistas.

Objetivos específicos

- ✓ Tratar los aspectos legales de la empresa
- ✓ Vigilar el cumplimiento de los acuerdos con los accionistas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Confirmar las decisiones
- ✓ Seguir de cerca los planes estratégicos de la empresa
- ✓ Revisar la situación financiera de la organización
- ✓ Dar seguimiento y control a los resultados

Dirección General

El dueño de la empresa será el Director General y el encargado principal del área de administración.

Objetivos específicos

- ✓ Tomar las decisiones estratégicas de la empresa
- ✓ Coordinar las actividades de las áreas funcionales
- ✓ Delegar las respectivas responsabilidades a los encargados de cada área funcional
- ✓ Fungir como líder principal de la empresa
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas a las áreas funcionales
- ✓ Supervisar y comprobar que los objetivos se estén cumpliendo de manera correcta
- ✓ Potenciar las habilidades de los trabajadores

Recursos Humanos

La empresa tendrá un departamento de recursos humanos

Objetivos específicos

- ✓ Coordinar a los trabajadores para el logro de los objetivos
- ✓ Reclutar y seleccionar a los trabajadores indicados para cubrir una vacante
- ✓ Capacitar a los trabajadores
- ✓ Planear la retribución económica a los trabajadores de forma justa
- ✓ Realizar la nómina para los trabajadores

Administración

El área administrativa será también dirigida por la dirección general, o por algún miembro del consejo administrativo

Objetivos específicos

- ✓ Optimizar los recursos financieros de la empresa
- ✓ Aumentar el valor de mercado de la empresa
- ✓ Encontrar las mejores fuentes de financiamiento
- ✓ Planear el destino de los recursos económicos
- ✓ Hacer los planes de publicidad de la empresa
- ✓ Realizar la labor de ventas a los compradores mayoristas
- ✓ Realizar y supervisar los trámites pertinentes para la exportación

Producción

Objetivos específicos

- ✓ Elaborar la cantidad suficiente de producto
- ✓ Conseguir los recursos necesarios y optimizarlos para la elaboración del producto
- ✓ Diseñar el producto
- ✓ Optimizar la planta
- ✓ Controlar los inventarios
- ✓ Controlar la calidad

5.1.9 Características del producto

- Botellas de 500 ml
- Producto elaborado de manera industrial utilizando procesos tradicionales
- Volumen de alcohol 35-40 grados
- Envasado en botellas de vidrio y con tapa de seguridad
- Tequila 100% agave

Tequila blanco: Sin maduración en las barricas; azul, incoloro y cristalino.

Tequila reposado: Maduración de cuatro meses en madera de encino o, en su defecto, de roble, color pálido.

Tequila añejo: Maduración de 1 año 8 meses en barriles de madera de roble o encino, color ámbar, con sabor suave a madera.

Tequila extra añejo: Maduración en barricas de roble con duración de 3 años o más.

Propuesta de Valor

- ✓ Tequila hecho de 100% agave weber azul
- ✓ Producto orgánico
- ✓ Resaltar las ventajas del tequila
- ✓ Ser un proveedor responsable y leal con alianzas sólidas con nuestros socios
- ✓ Garantizar a los consumidores un producto 100% mexicano
- ✓ Ofrecer un precio para todos nuestros tequilas y el vendedor escogerá el precio según el tipo de tequila
- ✓ Diseños de botellas originales
- ✓ Ofrecer a los consumidores un tequila para cualquier ocasión y de gran calidad.

5.1.10 Consideraciones legales y políticas

En México los requisitos para ser exportador de tequila son:

- ✓ Estar dado de alta en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT).
- ✓ Conseguir el padrón sectorial de bebidas alcohólicas que es otorgada por la Secretaría de Economía.
- ✓ Tener la autorización gubernamental para producir y comercializar el tequila con los requisitos establecidos en la liga <https://www.gob.mx/tramites/ficha/autorizacion-para-producir-tequila-y-o-tequila-100-de-agave/SE1611>
- ✓ Ser autorizado por el Consejo Regulador del Tequila (CRT).

Para estar acreditado por el CRT como productor de tequila los requisitos son:

- Dictamen Técnico emitido por el Consejo Regulador del Tequila.
- Autorización para el uso de la Denominación de Origen Tequila (DOT) emitido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
- Autorización para producir Tequila y/o Tequila 100%, emitida por la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía.
- Número de Registro del Productor que Acompañara la Contraseña Oficial NOM emitido por el Consejo Regulador del Tequila.
- Certificado de Cumplimiento con la Norma con vigencia de 1 año (Una vez realizados los primeros requisitos)

Fuente: https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=370

Certificado de Exportación de Bebidas con Tequila

Es importante mencionar que el Certificado de Exportación de Bebidas Alcohólicas que contiene Tequila ampara únicamente el lote sujeto a comercializar. Cada certificado de exportación deberá solicitarse por tipo de bebida, ya sea: bebida alcohólica reparada de o al tequila, bebida alcohólica preparada con tequila, coctel de o al tequila o coctel con tequila.

La marca deberá estar registrada y si así fuera el caso contar con un Convenio de Vinculación y Corresponsabilidad autorizado por el IMPI. De existir una Licencia de Uso o Cesión de derechos, también se deberán enviar los documentos al CRT, para su certificación. Por única y primera vez el representante de la empresa deberá presentar en las oficinas del CRT la Solicitud de Prestación de Servicios y las Obligaciones del Cliente, éstas deberán ir firmadas en original, impresas a color y elaboradas ya sea a máquina o en computadora.

Se debe enviar un correo a contactobebidas@crt.org.mx para solicitar acceso al sistema de exportación 049 para la asignación de claves y nombre de

usuario. Se puede agilizar el trámite solicitando el alta del cliente importador, proporcionando los datos tal como aparecen en la factura. Todos estos requisitos se encuentran disponibles en la página web del Consejo Regulador del Tequila.

Solicitud y aprobación

La solicitud de Certificado de Exportación de Tequila se realiza vía electrónica en la página: <https://extranet.tequila.org.mx>; la información solicitada es información general del exportador e importador y descripción general del producto, más la aduana de salida; la aprobación de la solicitud del Certificado de Autenticidad para la Exportación se condicionará a que el producto esté certificado al amparo de la NMX-V-049- NORMEX-2004 Bebidas Alcohólicas que contienen Tequila- Denominación, Etiquetado.

Una vez enviada y aprobada la solicitud, se carga el mismo programa de solicitudes electrónicas, la factura comercial de venta en formato PDF, la cual deberá coincidir con los datos proporcionados en la solicitud y capturar el número de factura y el importe en dólares que ampare dicha solicitud.

Como respuesta a la solicitud de exportación:

- La información proporcionada en la solicitud de exportación será validada por el sistema y se aprobará de forma automática
- Una vez aprobada la solicitud, el verificador asignado acudirá al domicilio de muestreo indicado para la revisión del producto y emitirá un soporte
- El costo del Certificado de Exportación de Bebidas Alcohólicas que contienen Tequila es de \$100.00 pesos más IVA cada uno.
- El certificado se entrega en las oficinas del CRT ubicadas en Av. Patria 723, Col. Jardines de Guadalupe C.P. 45030 Zapopan, Jalisco.

Información adicional para la exportación:

- ✓ El exportador deberá estar inscrito en el Padrón Sectorial de Exportadores.
- ✓ Asesorarse con un Agente Aduanal para tramitar el Pedimento de Exportación.
- ✓ En el momento del despacho aduanero el exportador, entre otros documentos, deberá presentar ante la autoridad aduanera el Original del pedimento y Certificado de Exportación de Bebidas Alcohólicas que contienen Tequila.

5.2 Análisis de Mercado

5.2.1 Datos de la Unión Europea

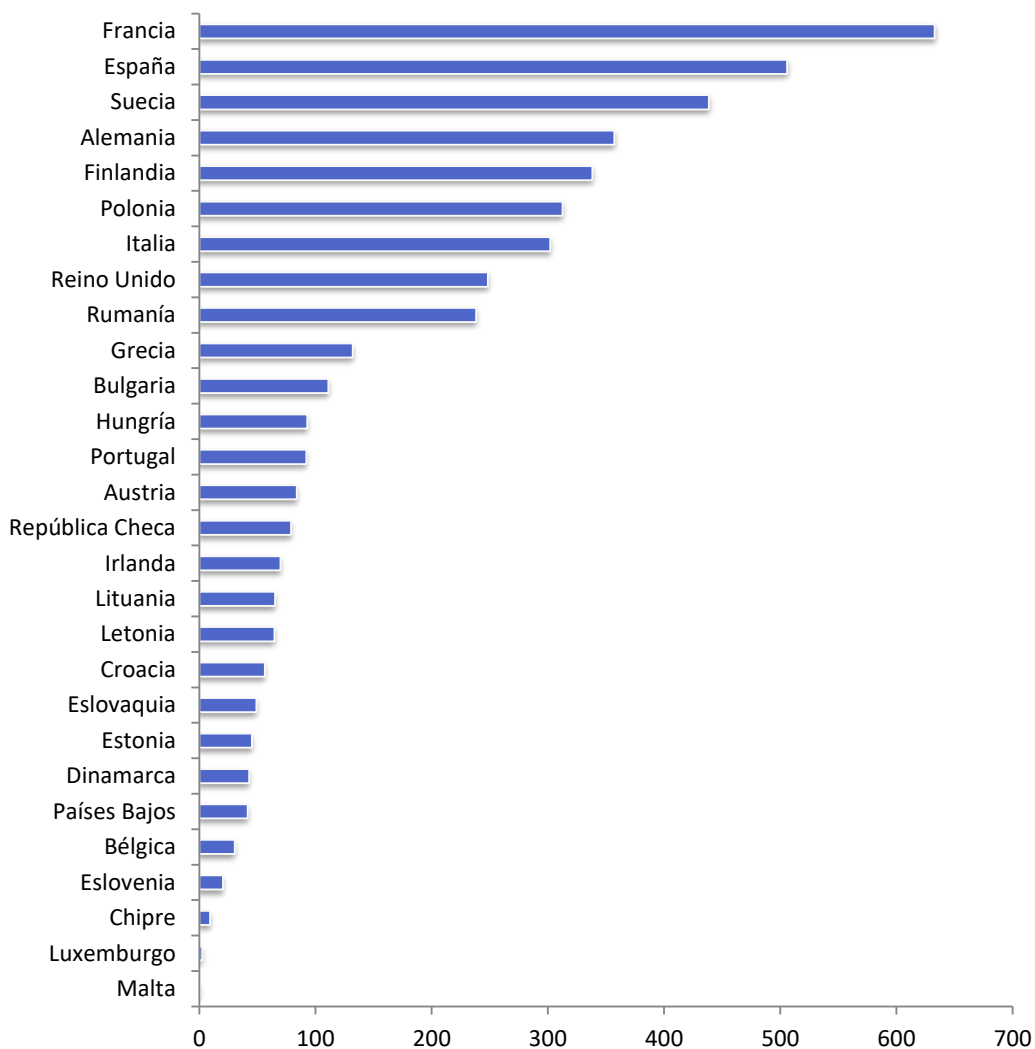
De acuerdo con información de europa.eu (2018) la Unión Europea tiene una superficie de 4 millones de km² y una población de 508 millones de habitantes, la tercera del mundo después de China y la India. En términos de superficie, Francia es el país más extenso de Europa y Malta el más pequeño. En la tabla 5.1 y gráfica 5.1 lo podemos apreciar a detalle.

Tabla 5.1 Superficie Países Unión Europea

| País | Superficie (1000 km ²) |
|-------------------------|------------------------------------|
| Malta | 0.3 |
| Luxemburgo | 2.6 |
| Chipre | 9.3 |
| Eslovenia | 20.3 |
| Bélgica | 30.5 |
| Países Bajos | 41.5 |
| Dinamarca | 42.9 |
| Estonia | 45.2 |
| Eslovaquia | 49 |
| Croacia | 56.5 |
| Letonia | 64.6 |
| Lituania | 65.3 |
| Irlanda | 69.8 |
| República Checa | 78.9 |
| Austria | 83.9 |
| Portugal | 92.2 |
| Hungría | 93 |
| Bulgaria | 111 |
| Grecia | 132 |
| Rumanía | 238.4 |
| Reino Unido | 248.5 |
| Italia | 302.1 |
| Polonia | 312.7 |
| Finlandia | 338.4 |
| Alemania | 357.3 |
| Suecia | 438.6 |
| España | 506 |
| Francia | 632.8 |
| Superficie total | 4463.6 |

Fuente: Elaboración propia con datos de europa.eu

Gráfica 5.1 Superficie (km²)



Fuente: Elaboración propia con datos de europa.eu (2018)

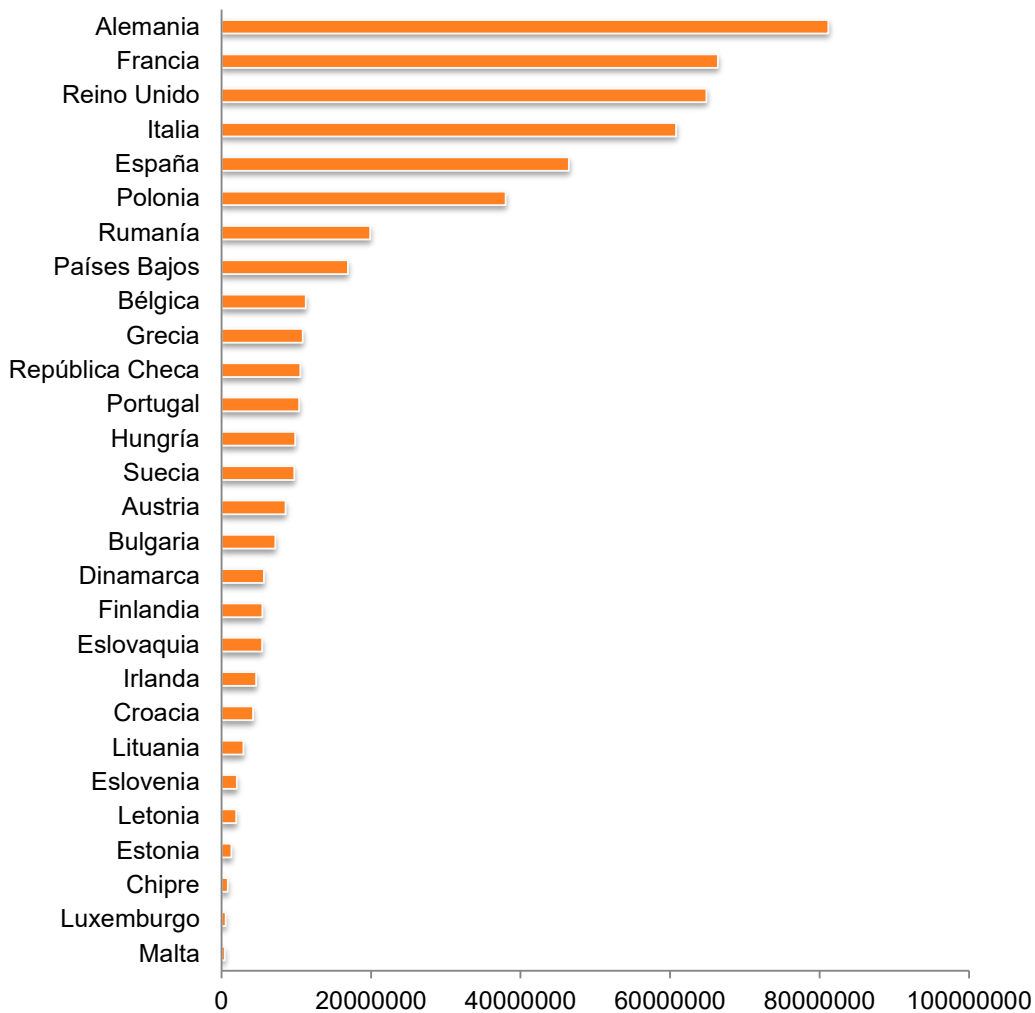
La Unión Europea tiene una población total de 508'450,856 de habitantes, según datos de europa.eu (2018), que se distribuye en los distintos países miembros, como se muestra en la tabla 5.2 y la gráfica 5.2.

Tabla 5.2 Población de la Unión Europea por país

| País | Población | Porcentaje |
|------------------------|------------------|----------------|
| Malta | 429344 | 0,08% |
| Luxemburgo | 562958 | 0,11% |
| Chipre | 847008 | 0,17% |
| Estonia | 1313271 | 0,26% |
| Letonia | 1986096 | 0,39% |
| Eslovenia | 2062874 | 0,41% |
| Lituania | 2921262 | 0,57% |
| Croacia | 4225316 | 0,83% |
| Irlanda | 4628949 | 0,91% |
| Eslovaquia | 5421349 | 1,07% |
| Finlandia | 5471753 | 1,08% |
| Dinamarca | 5659715 | 1,11% |
| Bulgaria | 7202198 | 1,42% |
| Austria | 8576261 | 1,69% |
| Suecia | 9747355 | 1,92% |
| Hungría | 9855571 | 1,94% |
| Portugal | 10374822 | 2,04% |
| República Checa | 10538275 | 2,07% |
| Grecia | 10858018 | 2,14% |
| Bélgica | 11258434 | 2,21% |
| Países Bajos | 16900726 | 3,32% |
| Rumanía | 19870647 | 3,91% |
| Polonia | 38005614 | 7,47% |
| España | 46449565 | 9,14% |
| Italia | 60795612 | 11,96% |
| Reino Unido | 64875165 | 12,76% |
| Francia | 66415161 | 13,06% |
| Alemania | 81197537 | 15,97% |
| Población Total | 508450856 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia con datos de europa.eu (2018)

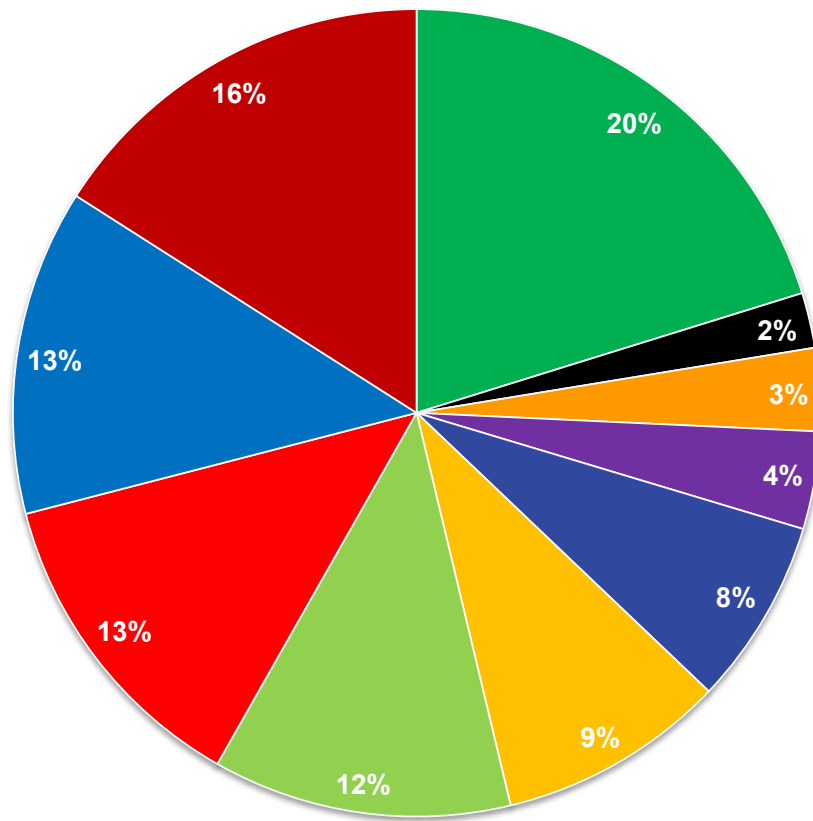
Gráfica 5.2 Población de la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia con información de europa.eu (2018)

Gráfica 5.3 Porcentaje poblacional de la Unión Europea

- Resto de los países
- Bélgica
- Países Bajos
- Rumanía
- Polonia
- España
- Italia
- Reino Unido
- Francia
- Alemania



Fuente: Elaboración propia con datos de europa.eu (2018)

En la gráfica 5.3 se puede observar claramente que más del 50% de la población de la Unión Europea se encuentra concentrada en 5 países, siendo Alemania el más poblado, con 15.97% del total. Los países con mayor población se enlistan a continuación:

- 🇩🇪 Alemania
- 🇫🇷 Francia
- 🇬🇧 Reino Unido
- 🇮🇹 Italia
- 🇪🇸 España

Por lo tanto, sería conveniente penetrar el mercado en uno de estos países para entrar con más fuerza. De acuerdo a la página tierrafertil.com (2014), el presidente del CRT declaró que 6.5 de cada 10 litros de tequila producido se exportan. El 79% tiene su destino en Estados Unidos y el 20% se exporta a Europa, específicamente a España, Francia, Alemania y Reino Unido. Según este artículo, la apuesta del CRT en cinco años era estar presente en China. Además, el diario *El País* (2017) mencionó que en el año 2017 se exportaron aproximadamente 400 litros de tequila por minuto.

Conforme al diario *El economista* (2018), España importó en 2017 5.3 millones de litros de tequila, lo que representó, de acuerdo al CRT el 27% del total de las exportaciones de tequila a Europa. Además, de acuerdo con un artículo de *expansión* (2018) llamado “España tiene sabor a tequila mexicano” el auge del tequila en los mercados internacionales es imparable, sobretodo en Estados Unidos, España y Alemania, una de las razones, según este artículo, es la relevancia que ha tomado en los últimos años la gastronomía mexicana.

A juzgar por el diario *El País* (2018), el precio del tequila se ha multiplicado por seis en los últimos dos años. En 2017 las exportaciones crecieron un 7.2% con respecto al 2016 y aumentaron un 154% en 20 años (1997-2017). Además de España, otros dos países de Europa figuran en las listas como principales importadores de tequila: Francia (3 millones de litros) y Alemania (4.6 millones de litros). Una gran ventaja para la empresa tequilera es el hecho de que el TLCUEM impulsará el comercio de productos mexicanos incluidos el tequila, de acuerdo con *El Financiero* (2018).

Según el portal brunonoticias.com (2018) citando al director del CRT, Alemania fue el segundo lugar en ventas de tequila (detrás de EU) en el periodo enero-junio 2018. Ahora bien, conforme a información del portal manufactura.mx, la demanda en Alemania por el tequila aumentó 221.9% en un año (2015-2016). La apertura y aceptación de Europa hacia el tequila mexicano ha sido tan positiva, que en 2017 llegó hasta Estocolmo, Suecia, a través de ProMéxico en un evento donde se ofrecieron productos mexicanos en los que destacaba el producto de origen jalisciense.

Con toda esta información, se puede concluir que la Unión Europea es un mercado en expansión para la industria tequilera y, por lo tanto, se tiene que explotar. Con base en la información anterior y las cifras y datos de las gráficas 5.3, 5.3 y tabla 5.2, se deduce que Alemania es uno de los países europeos con mayor potencial para el posicionamiento del tequila. Asimismo, es un lugar

estratégico para posicionar un producto, toda vez que está ubicado en el centro de Europa y se podría distribuir un producto hacia el este y oeste. Es por esto que a continuación se detalla el perfil de Alemania como segmento de mercado.

5.2.2 Estudio de Mercado

Perfil general de Alemania

Población: De acuerdo con el Banco Mundial (2019), Alemania tiene una población total de 85'695,000 habitantes hasta el 2017.

Territorio: 357.380 km²

Idioma oficial: Alemán

Moneda local: Euro – 1 euro = 21.85 pesos mexicanos (agosto 2019 de acuerdo con investing.com)

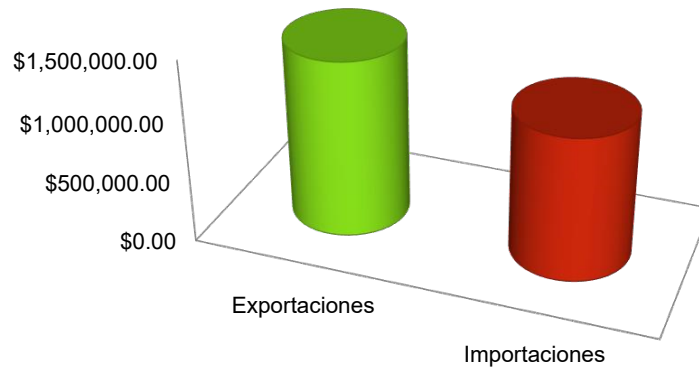
Forma de gobierno: De acuerdo con santandertrade (2018) Alemania cuenta con 16 estados, que tienen gobiernos y legislaturas locales que gozan de una considerable descentralización respecto del gobierno federal.

Nivel de desarrollo

- ✚ País con mayor poder adquisitivo de Europa
- ✚ País miembro de la OCDE y del G8
- ✚ Primera potencia europea
- ✚ Segundo exportador más grande del mundo
- ✚ IDH = 91.6% (Lugar #6 a nivel mundial)

Cifras de comercio alemán

Gráfica 5.4 Balanza Comercial de Alemania (Cifras en millones de dólares)

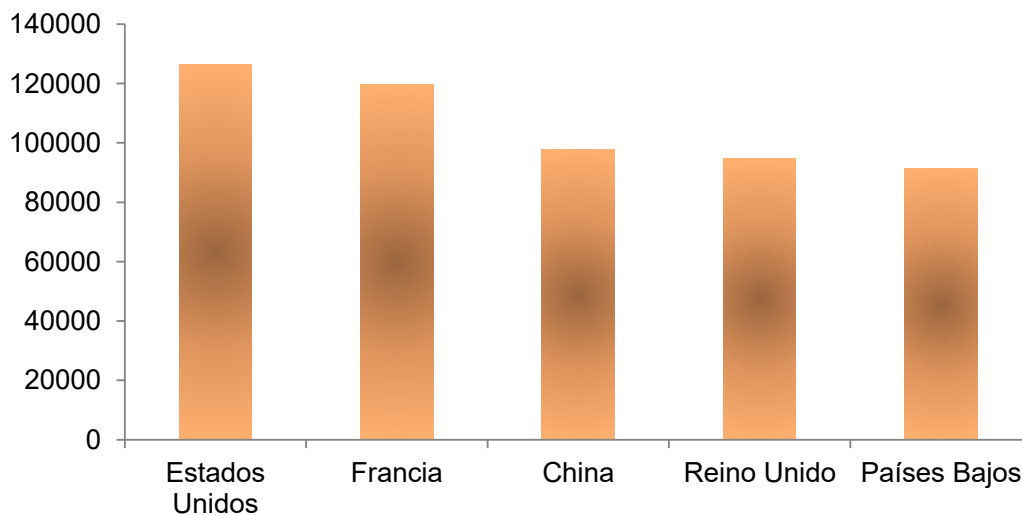


| | Exportaciones | Importaciones |
|---------------------|----------------|----------------|
| ■ Balanza Comercial | \$1,450,215.00 | \$1,173,628.00 |

Fuente: Elaboración propia con datos de wits.worldbank.org (2017)

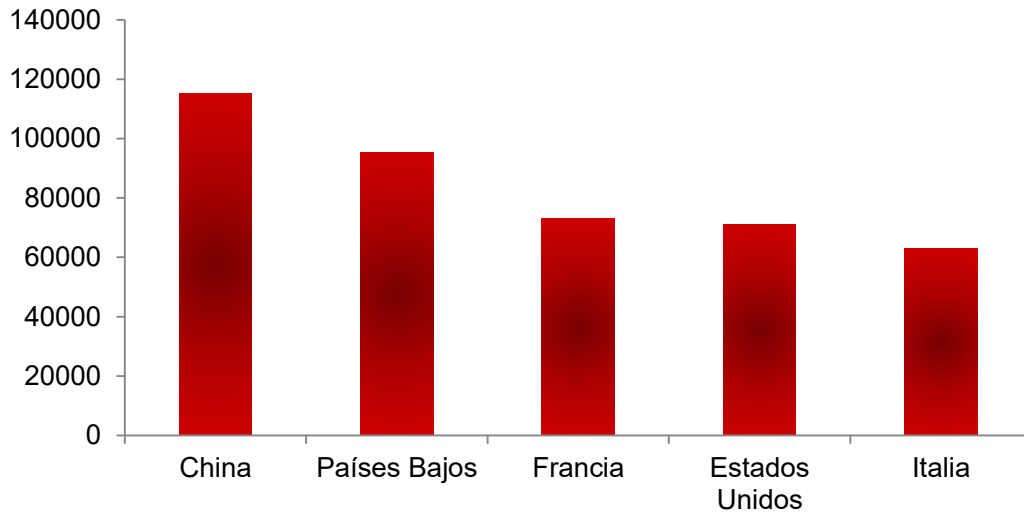
Como se refleja en la gráfica 5.4, Alemania es un país que presenta una balanza comercial favorable, es decir, un superávit, esto puede deberse a que es una de las economías más sólidas a nivel mundial y, de hecho, es la cuarta economía a nivel mundial; podemos concluir que el crecimiento empresarial dentro de este país es más probable que en el resto de los países europeos.

Gráfica 5.5 Principales países a los que Alemania exportó (Cifras en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de wits.worldbank.org (2017)

Gráfica 5.6 Principales países de los que Alemania importó (Cifras en millones de dólares)



Elaboración propia con datos de wits.worldbank.org (2017)

Las gráficas 5.5 y 5.6 muestran a los principales socios comerciales de Alemania y como su nivel de exportación es mayor a lo que importa, como resultado, prácticamente con cualquier país presenta un superávit en su balanza comercial. Esto ratifica que Alemania tiene una economía bastante estable. Si consultamos al reconocido portal Investing.com (enero 2019), podemos confirmar que Alemania tiene un superávit en su balanza comercial, tal como se muestra en la gráfica 5.4.

5.2.3 Perfil del consumidor alemán

Tabla 5.3 Perfil del consumidor alemán

| | |
|---|---|
| <p>Sectores Económicos Prósperos</p> <p>Comportamiento del consumidor</p> | <p>Vivienda y energía, alimentación, muebles y equipamiento del hogar, transporte, restauración y hotelería, ocio y cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de vida elevado ○ Tienden a optimizar sus recursos ○ El mayor poder adquisitivo de Europa ○ Oportunistas, no son muy fieles a las marcas ○ El precio y la calidad son determinantes para ellos ○ Se interesan en productos que no afecten tanto al medio ambiente ○ Compran cada vez más en línea (90% tiene acceso a Internet) ○ Tienden a consultar los productos en línea antes de ir a comprarlos físicamente |
| <p>Perfil del consumidor y su poder adquisitivo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Poder adquisitivo elevado ○ Edad media de 47.1 años (60.9% se encuentran en el rango de 25 a 69 años) ○ Tienden a comparar los precios y comprar en “tiendas de descuento” ○ Se deja influir por las ofertas y quiere comprar al mejor precio el producto |
| <p>Ciudades con mayor población</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Berlín ○ Hamburgo ○ Múnich |

Fuente: Elaboración propia con datos de santandertrade (2018)

De acuerdo con santandertrade (2018), Alemania es la cuarta economía mundial, y aporta más del 20% del PIB de la Unión Europea. Este país constituye el mayor mercado de consumidores de Europa, tanto en tamaño como en poder adquisitivo. Con respecto a las bebidas alcohólicas se estima, según datos de las Naciones Unidas, que es 3.1% el gasto de consumo promedio en Alemania.

En este país, como en la mayor parte de Europa, se está debatiendo sobre las restricciones de la publicidad en torno a las bebidas alcohólicas y se promueva que haya más políticas de restricción. Las políticas que se desean aplicar son sobre todo para proteger a los niños y adolescentes de tener contacto a temprana edad con este tipo de bebidas. Con base en la página alemana zaw.de (2018), el consumo de alcohol de los jóvenes en Alemania ha ido disminuyendo gradualmente.

Es conveniente considerar que en el país teutón se puede publicitar un producto a través de los siguientes medios:

- Televisión (ARD (Assoc. Of Publ. Broadcasting Of Germany), ARD/MDR-Mitteldeutscher Rundfunk, DCTP, DSF Deutsches Sport Fernsehen, FFF-Franken Funk Und Fernsehen, Hamburg 1, Kabel Eins, N-TV Nachrichten-fernsehen, Prog. Directorate Of Erstes Deutsches

Plan de exportación de tequila a Alemania

Fernsehen, Prosieben Media AG, RTL Télévision, Spiegel TV GMBH, VOX, WDR, ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen)

- Prensa (Allgemeine Zeitung, Bild Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Der Spiegel, Sueddeutsche Zeitung, Die Welt, Handelsblatt)
- Radio (Antenne saar, Deutsche Welle, Deutschland Radio, UserDing)
- Correo
- Medios de transporte (tranvías, taxis, edificios)
- Web (YouTube, Facebook, 1&1 Mail & Media GmbH)

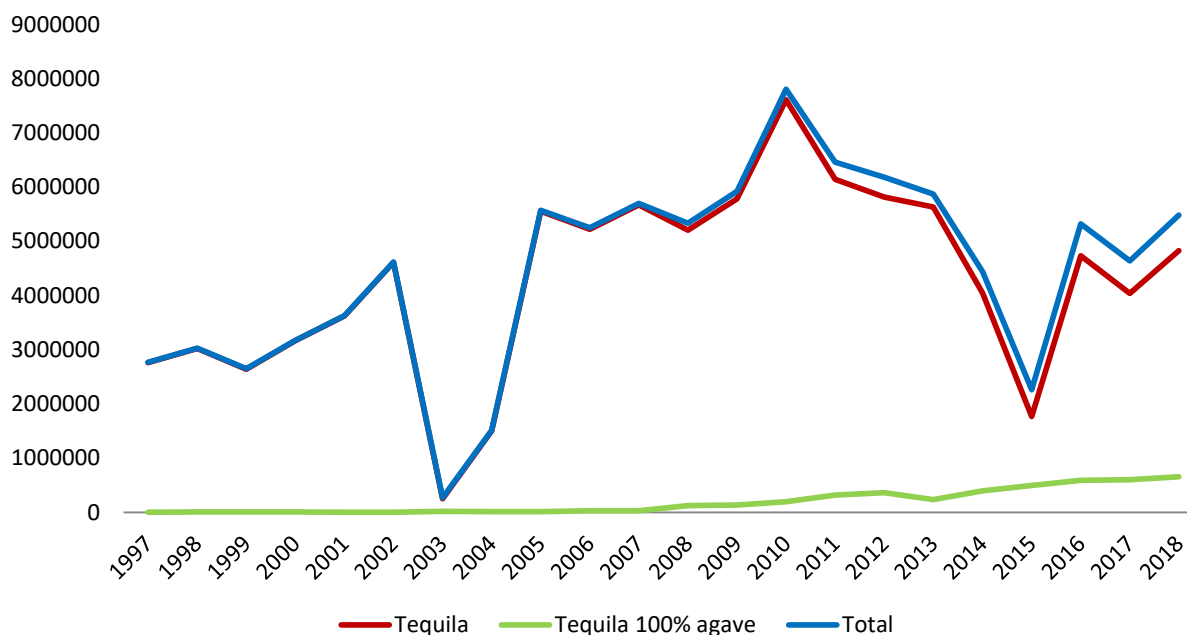
*Entre paréntesis se encuentran algunos de los principales de cada medio según santandertrade (2018)

Y las principales agencias de publicidad son: Agencia de medios Carat, Agencia de medios OMD, Agencia de medios Mind Share, Agencia de medios Bader Media y Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. En cuanto a la distribución, existen supermercados especializados en bebidas llamados Getränkemarkt entre los que destacan Friso y Hol'ab.

5.2.4 Demanda de tequila en Alemania

La gráfica 5.7 representa las exportaciones totales de tequila de México a Alemania en un periodo de 21 años, también se divide en tequila y tequila 100% agave.

Gráfica 5.7 Exportaciones de tequila a Alemania (litros 40% alc. vol.)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

Se puede contemplar claramente en la gráfica 5.7 que prácticamente México exporta la misma cantidad de tequila que hace 10 años, pero la línea de

Tequila 100% agave presenta una tendencia ascendente. Se pueden apreciar picos muy marcados en el periodo 2003 – 2004 y en el 2015 así como uno positivo en el 2010. En la tabla 5.3 se puede observar las cifras más detalladas.

Tabla 5.3 Exportaciones de tequila a Alemania (cifras en litros)

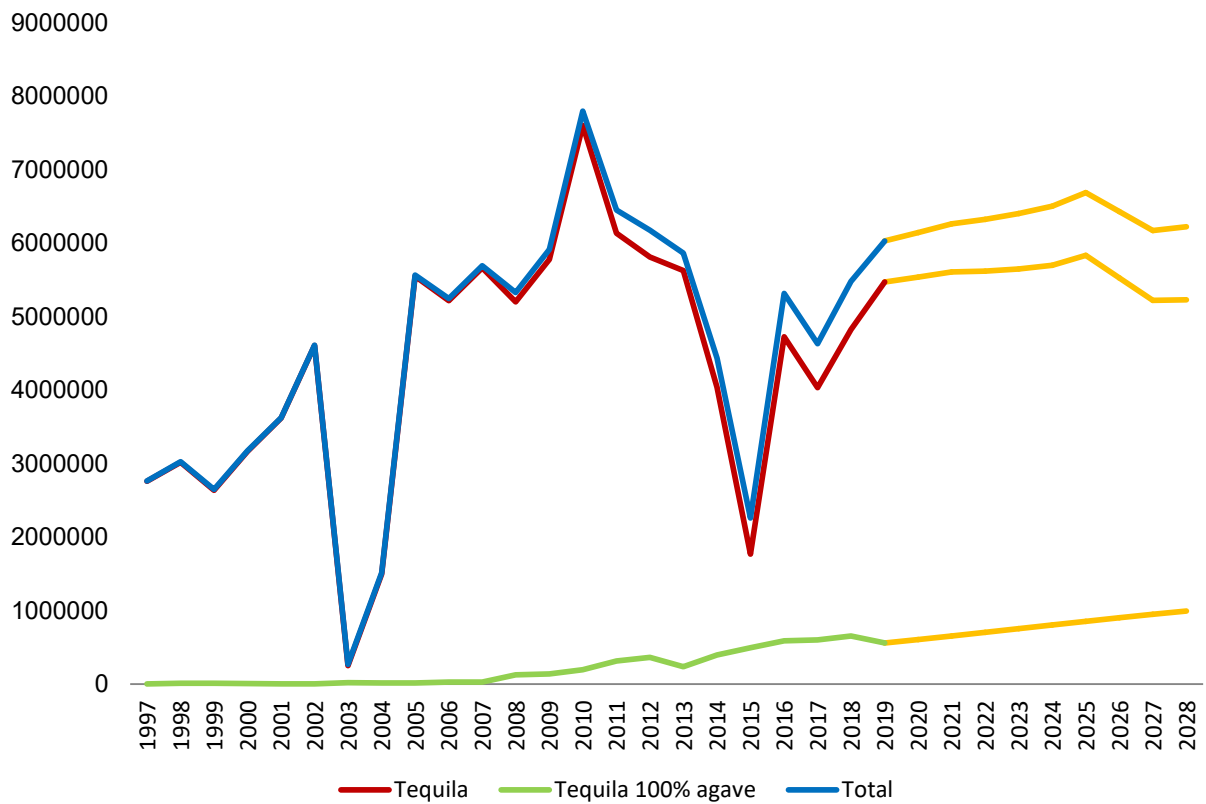
| Año | Tequila | Tequila % Agave | Total |
|------------|----------------|------------------------|--------------|
| 1997 | 2,762,448.76 | 2,274.26 | 2,764,723.02 |
| 1998 | 3,019,574.02 | 9,830.78 | 3,029,404.8 |
| 1999 | 2,638,471.25 | 10,576.07 | 2,649,047.32 |
| 2000 | 3,168,099.4 | 6,202.19 | 3,174,301.58 |
| 2001 | 3,622,021.36 | 4,687.51 | 3,626,708.87 |
| 2002 | 4,608,972.68 | 4,476.2 | 4,613,448.88 |
| 2003 | 251,019 | 17,687.17 | 268,706.17 |
| 2004 | 1,500,925.37 | 13,872.8 | 1,514,798.17 |
| 2005 | 5,553,904.93 | 16,082.03 | 5,569,986.97 |
| 2006 | 5,221,729.8 | 28,327.89 | 5,250,057.69 |
| 2007 | 5,668,890.15 | 29,017.85 | 5,697,908 |
| 2008 | 5,204,936.65 | 126,986.76 | 5,331,923.41 |
| 2009 | 5,781,599.55 | 137,767.25 | 5,919,366.8 |
| 2010 | 7,606,936.34 | 194,662.91 | 7,801,599.25 |
| 2011 | 6,139,137.56 | 316,585.4 | 6,455,722.96 |
| 2012 | 5,816,091.15 | 363,716.39 | 6,179,807.55 |
| 2013 | 5,629,705.71 | 238,507.69 | 5,868,213.4 |
| 2014 | 4,040,529.01 | 397,004.56 | 4,437,533.57 |
| 2015 | 1,768,378.85 | 494,690.19 | 2,263,069.04 |
| 2016 | 4,730,372.47 | 589,851.02 | 5,320,223.49 |
| 2017 | 4,035,490.87 | 600,230.92 | 4,635,721.79 |
| 2018 | 4,826,633.28 | 656,613.51 | 5,483,246.8 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

Podríamos concluir que en base a estas cifras, y sobretodo basándonos en la gráfica 5.7, a pesar de la volatilidad de las exportaciones de tequila en los últimos años, hay un pronóstico favorable para la exportación de Tequila 100% agave. Pero para tener una base más sólida, se hace el siguiente pronóstico hecho en el programa de Excel para los siguientes 10 años sustentándose en la tabla 5.3 y la gráfica 5.7.

Plan de exportación de tequila a Alemania

Gráfica 5.8 Pronóstico de exportaciones de tequila a Alemania (litros 40% alc. vol.)



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

Tabla 5.4 Pronóstico de exportaciones de tequila a Alemania

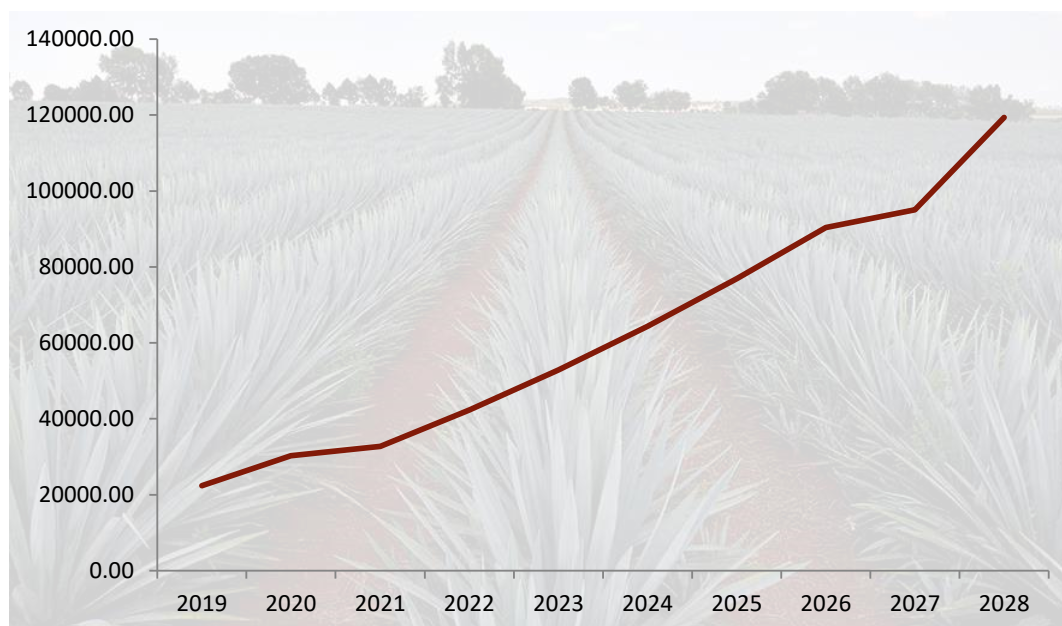
| Año | Tequila | Tequila % Agave | Total |
|------|--------------|-------------------|--------------|
| 1997 | 2,762,448.76 | 2,274.26 | 2,764,723.02 |
| 1998 | 3,019,574.02 | 9,830.78 | 3,029,404.8 |
| 1999 | 2,638,471.25 | 10,576.07 | 2,649,047.32 |
| 2000 | 3,168,099.4 | 6,202.19 | 3,174,301.58 |
| 2001 | 3,622,021.36 | 4,687.51 | 3,626,708.87 |
| 2002 | 4,608,972.68 | 4,476.2 | 4,613,448.88 |
| 2003 | 251,019 | 17,687.17 | 268,706.17 |
| 2004 | 1,500,925.37 | 13,872.8 | 1,514,798.17 |
| 2005 | 5,553,904.93 | 16,082.03 | 5,569,986.97 |
| 2006 | 5,221,729.8 | 28,327.89 | 5,250,057.69 |
| 2007 | 5,668,890.15 | 29,017.85 | 5,697,908 |
| 2008 | 5,204,936.65 | 126,986.76 | 5,331,923.41 |
| 2009 | 5,781,599.55 | 137,767.25 | 5,919,366.8 |
| 2010 | 7,606,936.34 | 194,662.91 | 7,801,599.25 |
| 2011 | 6,139,137.56 | 316,585.4 | 6,455,722.96 |
| 2012 | 5,816,091.15 | 363,716.39 | 6,179,807.55 |
| 2013 | 5,629,705.71 | 238,507.69 | 5,868,213.4 |
| 2014 | 4,040,529.01 | 397,004.56 | 4,437,533.57 |
| 2015 | 1,768,378.85 | 494,690.19 | 2,263,069.04 |
| 2016 | 4,730,372.47 | 589,851.02 | 5,320,223.49 |
| 2017 | 4,035,490.87 | 600,230.92 | 4,635,721.79 |
| 2018 | 4,826,633.28 | 656,613.51 | 5,483,246.8 |
| 2019 | 5,474,613.6 | 559,598.64 | 6,034,212.25 |
| 2020 | 5,541,474.8 | 606,259.99 | 6,147,734.8 |
| 2021 | 5,611,983.98 | 654,952.33 | 6,266,936.31 |
| 2022 | 5,622,965.95 | 704,829.43 | 6,327,795.38 |
| 2023 | 5,652,353.9 | 754,952.13 | 6,407,306.04 |
| 2024 | 5,702,364.45 | 804,957.61 | 6,507,322.06 |
| 2025 | 5,837,640.27 | 854,289.34 | 6,691,929.61 |
| 2026 | 5,530,537.39 | 903,567.17 | 6,434,104.57 |
| 2027 | 5,224,904.5 | 950,543.36 | 6,175,447.87 |
| 2028 | 5,232,458.16 | 994,735.72 | 6,227,193.89 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

Como se observa la gráfica 5.8 y la tabla 5.4, quizá las exportaciones de tequila no sean tan favorables; sin embargo, es claro que el consumo de tequila en un futuro estará sostenido por los productores de Tequila 100% agave, lo que significa una ventaja para nuestra compañía.

Tomando en cuenta que el objetivo de la empresa es ocupar al menos el 12% del mercado total, se produciría del 5% al 12% de las exportaciones durante los siguientes 10 años, con los resultados que muestra la gráfica 5.9.

Gráfica 5.9 Producción estimada de tequila para los próximos 10 años (cifras en litros de tequila)



Fuente: Elaboración propia calculado con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

Como se puede observar, del año 1 (2019) al año 10 (2028) nuestra venta aumentaría casi 6 veces, siendo la fábrica capaz de cumplir con las ventas de acuerdo a su capacidad de producción. En la tabla 5.5 se observa el detalle.

Tabla 5.5 Estimación de tequila que vamos a exportar (cifras en litros)

| Año | Litros exportar | a | Porcentaje del total | Cantidad expresada en kilos de agave | Cantidad expresada en botellas |
|------|-----------------|---|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 2019 | 22,383.95 | | 4% | 179,071.60 | 44,768 |
| 2020 | 30,313.00 | | 5% | 242,504.00 | 60,626 |
| 2021 | 32,747.62 | | 5% | 261,980.96 | 65,496 |
| 2022 | 42,289.77 | | 6% | 338,318.16 | 84,580 |
| 2023 | 52,846.65 | | 7% | 422,773.20 | 105,694 |
| 2024 | 64,396.61 | | 8% | 515,172.88 | 128,794 |
| 2025 | 76,886.04 | | 9% | 615,088.32 | 153,773 |
| 2026 | 90,356.72 | | 10% | 722,853.76 | 180,714 |
| 2027 | 95,054.34 | | 10% | 760,434.72 | 190,109 |
| 2028 | 119,368.29 | | 12% | 954,946.32 | 238,737 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador del Tequila (2019)

* *Cantidad expresada en kilos de agave* = Litros × 8

* *Cantidad expresada en botellas* = Litros × 2

Barreras Arancelarias

La fracción arancelaria del tequila es 22089003 y al ser una bebida espirituosa y no poderse producir en la Unión Europea no amerita ningún arancel.

De acuerdo con el portal santandertrade.com (2018) la Unión Europea implementó un nuevo sistema de control de importaciones llamados ICS (Import Control System), para volver más seguros los flujos de mercancías al momento de su ingreso en el territorio aduanero de la Unión Europea. Este sistema entró en vigor desde el 1 de enero de 2011. Según el mismo portal, los productos importados deben contar con además de una declaración aduanera por escrito, una factura y, en ocasiones, con un certificado de origen.

Es sustancial comentar que desde el 1 de julio de 2009, todas las compañías establecidas fuera de la Unión Europea deben contar con un número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI) para entregar una declaración de aduanas.

Distribución del producto

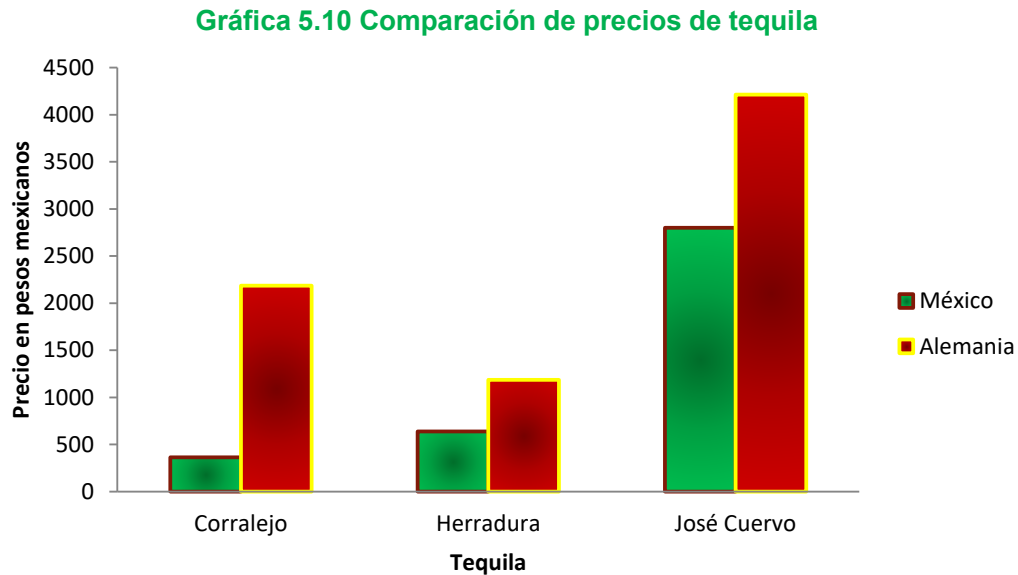
En principio, la estrategia consistirá en establecer el producto en uno de los países clave de la Unión Europea para poder distribuirlos por toda la región. Se elegirá a Alemania por lo descrito anteriormente. Como es un producto cuya materia prima es endémica en nuestro país, conviene a nuestra empresa realizar convenios con distribuidores de bebidas alcohólicas en el país de destino.

MIDA GmbH es una empresa relativamente joven, fundada en el año 2012, cuya sede se encuentra en Stuttgart, está especializada en el comercio de bebidas alcohólicas al por mayor y al por menor. Esta empresa, gracias a su posición geográfica, puede colaborar tanto con minoristas como con mayoristas no solo en Alemania, sino también en Francia, Suiza y Austria. Además, existe un portal llamado www.holamexico.de donde también se podría vender nuestro producto a través de una tienda en línea en el país objetivo.

Ahora bien, el consumidor alemán es muy distinto al mexicano, es un consumidor que exige precio y calidad. En el portal heb.com.mx (2019), una página web dedicada a la venta de vinos y licores en nuestro país, el precio del tequila está entre 99 y 2100 pesos mexicanos, siendo el Tequila 100% agave 1lt de la tequilera El Destilador el de menor precio y el tequila Añejo Reserva de la Familia 750 ml el más costoso (de José Cuervo).

En cambio, en Alemania, de acuerdo con el portal holamexico.de (2019), el tequila más barato es el Tequila Corralejo Reposado 100ml, que tiene un costo de 9,99 euros (216.78 pesos mexicanos) y el de mayor precio es el Tequila Cuervo de la Reserva de la Familia 700ml con un costo de 134,90 euros (2,927.33 pesos mexicanos). Para hacer una comparación más visual, en la

siguiente gráfica se comparan los precios de tres tequilas que se venden en el portal mexicano y en el alemán.



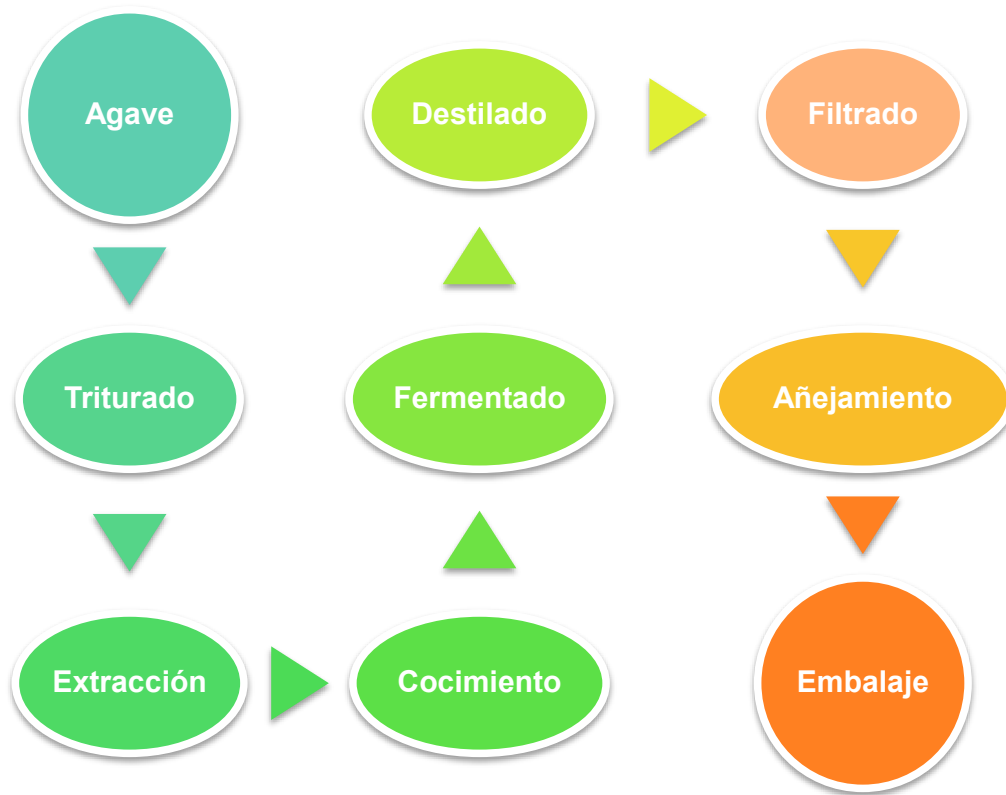
Fuente: Elaboración propia con información de holamexico.de y heb.com.mx (2019)

Si comparamos los precios de estos dos portales, se puede concluir que el precio del tequila en Alemania es significativamente mayor al precio en nuestro país, por lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar un mayor precio por nuestro producto. Además, hay que considerar que Alemania se ha posicionado en los últimos años como el tercer país (detrás de México y Estados Unidos) que más consume tequila, rebasando incluso a España, ya que se trata de una bebida que puede ser del gusto de cualquier persona que sea mayor de edad.

5.3 Análisis Técnico

El proceso de fabricación del tequila se puede observar en la figura 5.2.

Figura 5.2 Proceso de Fabricación de Tequila



Fuente: Casa Sauza (2019)

A continuación se describen, a grandes rasgos, las etapas del proceso mostrado en la figura 5.2:

5.3.1 Materia Prima

✚ Agave weber azul

Imagen 5.1 Agave weber azul



Fuente: naturalista.mx

Cabe destacar que este tipo de agave es considerado tesoro nacional. De acuerdo con techoagro.com.mx (2019), es una planta perenne que crece en zonas áridas y semiáridas, por ello es considerada como una planta xerófila. La planta contiene sales minerales, azúcares, agua, hacia el tallo corto central, corazón o piña donde se acumula la sabia elaborada que contiene altos niveles de fructuosa, vitaminas, inulina, lípidos y otros metabolitos secundarios que le dan su distintivo sabor y olor.

Según el mismo portal, sus características físicas son: se encuentra formada por hojas delgadas, casi planas, denominadas pencas, que están alrededor de un corazón llamado piña (Imagen 5.2), éste corresponde al tallo, que es corto, las hojas son muy largas, presentan fibras de más de 1 metro de longitud, sésiles dispuestas en espiral o roseta, lanceoladas, más o menos carnosas, de aspecto fuerte y de color azulado o grisáceo que terminan en punta con una espina fina y cuyos márgenes presentan espinas más delgadas.

A juicio de gob.mx (2019) se necesitan 8 kilos de agave para hacer un litro de tequila. Según inforural.com.mx (2019) el precio de un kilo de agave ronda entre 20 y 25 pesos.

Imagen 5.2 Piña del Agave



Fuente: longislandloutequila.com

De acuerdo con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias – Centro de Investigación Regional Noreste (INIFAPCIRNE), las condiciones adecuadas para este tipo de agave son las siguientes:

Clima y Suelo

15°C a 25°C durante el día y de 10°C a 15°C durante la noche. Las temperaturas extremas menores a -3°C o mayores a 35°C pueden ser muy dañinas para la planta. El agave se desarrolla en sitios con una temperatura media cercana a 20°C. Las lluvias deben ser de aproximadamente un metro anual. Los mejores suelos son los francos y arcillosos, permeables, abundantes en elementos derivados del basalto, ricos en hierro. Se ha encontrado que este agave presenta una elasticidad de adaptación, desarrollándose en suelos de pH que varía de 6.0 a 8.5.

Preparación del Terreno y Plantación

Se debe comenzar a preparar el terreno entre los meses de febrero y marzo y el periodo de plantación debe hacerse entre abril y junio. Comúnmente, el agave llega a su madurez entre los 7 y 8 años.

Imagen 5.3 Recolección de agave



Fuente: mexicanal.com

Imagen 5.4 Terreno de plantación del agave



Fuente: Google Imágenes

Siendo nuestra materia prima una planta, corre el riesgo de enfermarse y de sufrir el ataque de una plaga. Según el Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato las principales plagas de este tipo de agave son:

- Picudo del agave
- Chapulín
- Gusano blanco del maguey
- Barrenador de pencas del agave
- Escarabajo funerario del agave
- Piojo harinoso
- Escama armada
- Escarabajo rinoceronte
- Gallina ciega
- Chinche del agave
- Trozador del cogollo
- Gusano trozador
- Grana cochinilla
- Roedores

Imagen 5.5 Plaga de escama armada



Fuente: sistemaagricola.com.mx

El mismo comité propone las siguientes estrategias de manejo integrado para el control de plagas en Agave buscando reducir los niveles de infestación de las plagas.

- ✓ **Muestreo y detección:** Es recomendable que antes de la plantación se inspeccionen los hijuelos (Imagen 5.6) que van a ser plantados para asegurar que estén libres de insectos plaga y enfermedades. Cabe mencionar que los hijuelos son las ramas que se desarrollan sobre el tallo.
- ✓ **Control cultural:** Se recomienda mantener libre de maleza la hilera del cultivo para evitar el establecimiento de las plagas en la parcela.
- ✓ **Control biológico:** Esta estrategia no presenta riesgo de contaminación mediante el uso de agentes de control biológico como los entomopatógenos, parasitoides y depredadores que atacan a los insectos de forma natural.
- ✓ **Control químico:** Es el uso de insecticidas de contacto, sistemas e inhibidores de crecimiento para reducir los niveles de infestación de las plagas.

Imagen 5.6 Hijuelos del agave



Fuente: Google Imágenes

Las principales enfermedades del agave son:

- Acigarramiento o carrujamiento
- Tizón
- Pudrición del cogollo y marchitez bacteriana
- Viruela o negrilla
- Anillo rojo
- Clavo
- Mancha marginal o marchitez foliar
- Roña o sarna
- Antracnosis
- Punta seca
- Mancha anular
- Síntomas fisiológicos

Imagen 5.7 Pudrición del cogollo



Fuente: cesavep.org

Algunas estrategias para combatir y prevenir las enfermedades en el agave son las siguientes:

- ✓ Identificar y diferenciar de síntomas causados por hongos y bacterias.
- ✓ En plantaciones nuevas se recomienda realizar un diagnóstico fitosanitario a los hijuelos previo a la plantación.
- ✓ Realizar muestreos periódicos para detectar brotes de enfermedades.
- ✓ Eliminar las malezas de la hilera del cultivo ya que son hospederas de enfermedades. Las malezas son las plantas que no crecen como las plantas de su misma especie.
- ✓ Fertilizar el cultivo, ya que una planta bien nutrida será más tolerante a las enfermedades.
- ✓ Evitar al máximo las labores del cultivo que impliquen daño mecánico.
- ✓ Desinfectar las herramientas de trabajo con cloro después de cada corteo por lo menos a la entrada y salida de cada hilera.

Imagen 5.8 Fertilización del agave



Fuente: Google Imágenes

De igual manera, el Comité antes citado propone las siguientes recomendaciones generales para el manejo del agave azul:

- ✓ Plantar sólo en los estados y municipios con Denominación de Origen. En la imagen 5.9 podemos apreciar dichos estados.
- ✓ Establecer el cultivo en suelos francos, con pendiente y preferentemente en áreas que no tengan heladas.
- ✓ Hacer el análisis de fertilidad de suelo.
- ✓ Utilizar un hijuelo vigoroso con calidad y sanidad.
- ✓ Realizar el tratamiento preventivo para el control de plagas.
- ✓ Evitar la entrada del ganado, ya que causa daño mecánico.
- ✓ La aplicación de cal es benéfica por sus propiedades bactericidas y fungicidas.

Imagen 5.9 Estados con Denominación de Origen del tequila



Fuente: harrys.com.mx

5.3.2 Proceso de elaboración del tequila

Triturado

Mediante este proceso se extraen las fibras que contienen los azúcares del agave, introduciéndolo a una trituradora o desgarradora. Se puede primero triturar el agave manualmente o con ayuda de un molino para después meter los restos a la trituradora o desgarradora y así obtener fibras más finas para una mejor calidad de nuestro tequila.

Imagen 5.10 Trituración del agave



Fuente: todomezcal.com

Extracción

A través de este proceso se obtienen los azúcares en forma líquida de las fibras desgarradas que se obtuvieron previamente en el triturado. Se puede hacer de tres formas distintas:

1. **Extracción por Tahona:** Esto se hace prensando una piedra sobre una cama de bagazo de agave para lograr exprimir el jugo que contiene. (Imagen 5.12)
2. **Extracción por Molino:** A través de tres o más molinos de masa de rodillos de hierro se exprime todo el azúcar del agave para su recolección.
3. **Extracción por Difusor:** Es un método de extracción suave que se logra formando una cama de bagazo de agave sobre una cinta de cadena transportadora. El agua se añade al extremo opuesto a la descarga del transportador y se filtra a través de la cadena y de la cama de bagazo de agave. Posteriormente, el agua disuelve el azúcar del agave dando como resultado el jugo de azúcares del agave, el cual recoge en una tina. El jugo entra en una etapa de bombeo por todo el difusor hasta que alcanza su concentración máxima. (Imagen 5.11)

Imagen 5.11 Extracción por difusor



Fuente: casasauza.com

Imagen 5.12 Extracción por Tahona



Fuente: liquor.com

Cocimiento

En esta etapa los azúcares obtenidos se cuecen para transformarse en azúcares fermentables convirtiendo la inulina en fructuosa y glucosa. Se puede realizar mediante grandes hornos de metal o usando hornos de mampostería. Esta etapa incluso se puede realizar al principio del proceso cociendo las piñas del agave en lugar de únicamente los azúcares, como se muestra en las imágenes 5.13 y 5.14.

Imagen 5.13 Cocimiento del agave



Fuente: Google Imágenes

Imagen 5.14 Cocimiento en hornos de mampostería



Fuente: conacyt.gob.mx

Fermentación

Este proceso se lleva a cabo en tanques de acero inoxidable durante 23 a 30 horas con una temperatura promedio de 35 grados centígrados como se aprecia en la imagen 5.15. También se puede dejar fermentar el agave de manera natural ingresándolo a una tina de fermentación y esperar algunos días a que termine el proceso natural.

Imagen 5.15 Fermentación en tanques de acero



Fuente: Google Imágenes

La levadura también es necesaria en la elaboración del tequila. Según el portal conocelalevadura.com.mx la levadura es un hongo ovoide o esférico unicelular microscópico. Este hongo es capaz de producir la fermentación alcohólica. El costo estimado de este insumo será de \$1,036.00 por 454 gr (mercadolibre.com), el cual sirve para aproximadamente 1,893 litros.

Imagen 5.16 Levadura en la fermentación del tequila



Fuente: crt.org.mx

Destilado

Se lleva a cabo en máquinas destiladoras donde se elimina el agua y se concentra el alcohol del mosto fermentado. Por norma se deben hacer dos destilaciones.

Imagen 5.17 Destilación del tequila



Fuente: Google Imágenes

Filtrado

Durante esta etapa se filtran todas las partículas sólidas presentes para darle la apariencia del tequila. De acuerdo con la tequilera Casa Sauza (2018) existen cuatro tipos de filtraciones:

- I. Placa de celulosa
- II. Placa de carbón
- III. Filtro bolsa
- IV. Filtros de bujías y/o cartucho

Imagen 5.18 Filtrado del tequila



Fuente: casasauza.com

La misma tequilera enlista los cuidados que se deben tomar en cuenta antes de iniciar una filtración.

- a) Lavar el hosting o equipo donde se instalará el filtro.
- b) Revisar que cada uno de los filtros que se utilizarán no presenten anomalías.
- c) Asegurarse de que los filtros estén correctamente puestos y sellados.
- d) Cerrar el equipo, revisar que el manómetro (aparato para controlar la presión) no tenga ningún defecto y llenarlo con el tequila en su totalidad para tener mayor área de filtración.

Plan de exportación de tequila a Alemania

- e) Revisar que no tenga fugas y comenzar a meter el producto poco a poco hasta llegar a su presión adecuada.
- f) Llevar un registro que nos indique la cantidad de litros filtrados y la presión que indica el manómetro.
- g) Realizar un muestreo durante el proceso de filtrado.
- h) Una vez obtenido todo el producto filtrado, homogeneizar un poco el volumen obtenido para revisar que su % Alc. Vol. y color sean los correctos.

Añejamiento

Aquí el tequila se deposita en grandes barriles de roble y, dependiendo el tipo de tequila, se define el tiempo que se deja reposar. En esta etapa, el tequila tomará su color, olor y sabor definitivo.

Imagen 5.19 Añejamiento del tequila



Fuente: Google Imágenes

Embalaje

Esta es la etapa final, se comprueba que nuestro tequila cumpla con los estándares de calidad deseados y se envasa para su distribución y venta.

Imagen 5.20 Envasado del tequila



Fuente: Google Imágenes

Según información de la tequilera Casa Sauza (2018) los requisitos que debe cumplir nuestro producto antes de ser envasado son:

- i. Asegurarse de que el producto cumpla las características propias que se requieren. Realizar una valoración sensorial para tener productos estandarizados con un mismo perfil.
- ii. Se tiene que realizar un muestreo por el personal del Consejo Regulador del Tequila. Dicho muestreo se hace con tres botellas de 1000 ml cada una.
- iii. Lo que se busca con este muestreo hecho por el CRT es asegurar que se cumpla con los requisitos de la Norma Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012 previamente citada.
- iv. Par su exportación, se deben tomar en cuenta los parámetros mencionados y considerar si se adecúan a los establecidos para el mercado que se tiene contemplado proveer.

Listos los requisitos anteriores, se procede a envasar el producto; hay que considerar además que el CRT cuenta con una serie de requisitos de etiquetado para poder vender el tequila.

Requisitos de etiquetado por parte del Consejo Regulador del Tequila

Citando al CRT (2019), de acuerdo con la Norma del Tequila, cada envase debe ostentar una etiqueta legible que contenga la siguiente información en idioma español, la cual debe ser veraz y no inducir al error al consumidor con respecto a la naturaleza y características del Tequila:

- a) La palabra Tequila
- b) Categoría y clase a las que pertenece, conforme al Capítulo 5 de la norma.
- c) En el caso de los tequilas a que se refiere el apartado 6.1.1.1 de la norma, el nombre del o los sabores, aromas añadidos o de aquel que predomine en el producto, también se deberá declarar el nombre del

color, en su caso. El nombre del color debe aparecer y puede incorporarse en cualquier parte de la etiqueta o envase.

- d) Contenido neto expresado en litros o mililitros, conforme a la NOM-030-SCFI.
- e) El contenido alcohólico expresado en por ciento de alcohol en volumen a 20 °C, que debe abreviarse “% Alc. Vol.
- f) Nombre o razón social del Productor Autorizado o de la fábrica donde el Tequila es producido y, en su caso, del envasador aprobado.
- g) Domicilio del Productor Autorizado o de la fábrica donde el Tequila es producido y, en su caso, del envasador aprobado.
- h) Nombre de la Marca registrada o cualquier otro signo distintivo conforme a la legislación, normatividad o reglamentación aplicables en el lugar de comercialización, conforme al convenio de corresponsabilidad inscrito en el IMPI.
- i) La leyenda “Hecho en México”; “Producto de México”; Elaborado en México”, u otras análogas.
- j) Contraseña oficial, conforme a la NOM-106-SCFI; acompañado del número de registro del Productor Autorizado citado en el apartado 10.4 de la presente NOM.
- k) Lote: cada envase debe llevar grabada o marcada la identificación del lote a que pertenece, con una indicación en clave. La identificación del lote que incorpore el Productor Autorizado o envasador aprobado no debe ser alterado u oculto de forma alguna.
- l) Las leyendas precautorias establecidas en la legislación sanitaria.
- m) Cualquier otra información exigida por otras disposiciones legales aplicables a bebidas alcohólicas. Para los alemanes es importante escribir en la etiqueta los efectos en la salud y los aportes nutricionales.

5.3.3 Maquinaria

A continuación se hace una breve descripción de cada máquina necesaria para elaborar nuestro tequila.

Trituradora de agave

Es una máquina que procesa el agave para convertirlo en trozos muy finos y así extraer los azúcares necesarios para la elaboración de nuestra bebida.

Imagen 5.21 Trituradora de Agave



Fuente: agrotterra.com

Difusor de agave

Es una máquina que disuelve los trozos o bagazos de agave que surgieron en la trituradora para convertirlos en jugo de azúcar.

Imagen 5.22 Difusor de agave



Fuente: infoagro.com

Hornos

Son hornos con gran capacidad y adaptados para cocer el agave a grandes temperaturas. Funciona más rápido que el horno de mampostería que comúnmente se utiliza para cocer el agave.

Imagen 5.23 Hornos



Fuente: Google Imágenes

Tanques de acero inoxidable

Son tanques que tienen resistencia a la corrosión y garantizan la inocuidad en el proceso de elaboración de bebidas alcohólicas, entre otros.

Imagen 5.24 Tanques de acero inoxidable



Fuente: Google Imágenes

Máquina Destiladora

Son grandes máquinas que se utilizan para separar el agua y concentrar el alcohol del agave previamente fermentado.

Imagen 5.25 Máquina Destiladora de Tequila



Fuente: Google Imágenes

Barriles de madera

Son barriles que se utilizan especialmente para el añejamiento del tequila y juega un papel muy importante en el proceso de elaboración del tequila, puesto que le da el sabor característico dependiendo del tipo de madera.

Imagen 5.26 Barrica para añejar tequila



Fuente: amazon.es

Placa de celulosa o carbón

A través de estas placas se filtran las partículas innecesarias para darle al tequila la deseada apariencia que lo caracteriza.

Imagen 5.27 Placa de celulosa



Fuente: Google Imágenes

Llenadora o Embotelladora

Son máquinas que tienen como función llenar las botellas de vidrio con nuestro tequila a una cantidad previamente determinada.

Imagen 5.28 Llenadora de líquidos



Fuente: Google Imágenes

Costo de la maquinaria

Tabla 5.6 Costos de la maquinaria para hacer nuestro tequila

| Máquina | Capacidad | Costo Estimado |
|----------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Molino Disco | 10 toneladas por día | \$190,000.00 (rosh) |
| Difusor | 10 toneladas por día | \$950,000.00 (rosh) |
| Autoclave de acero | 10 toneladas por día | \$275,000.00 (mercadolibre) |
| Tanque de acero inoxidable | 1000 litros | \$43,990.36 (inoximexico) |
| Equipo para destilar | 500 litros | \$73,497.70 (inoximexico) |
| Barril para añejar | 200 litros | \$4,300.00 (mercadolibre) |
| Filtro prensa | 713.66 litros | \$908,632.80 (mercadolibre) |
| Máquina llenadora | 1440 litros por hora | 115,000.00 (mercadolibre) |

Nota: Los costos estimados fueron obtenidos de distintas fuentes como páginas de internet, correos electrónicos y llamadas a empresas que se dedican a la fabricación y venta de maquinaria para empresas tequileras

Las botellas de vidrio tendrían un costo aproximado de \$40 cada una (botellasytarros) con capacidad de 500 ml.

Imagen 5.29 Botella para el tequila EL REY



Fuente: botellas-y-tarros.es

Las botellas serán enviadas a Alemania en cajas con las siguientes medidas:

- Ancho de caja 40 centímetros
- Largo de caja 50 centímetros
- Alto de caja 30 centímetros
- Unidades por caja 12

Con base en las especificaciones anteriores, la tabla 5.7 muestra la cantidad de cajas que podríamos enviar en los contenedores:

Tabla 5.7 Contenedores

| Tipo de Contenedor | Total Cajas | Total unidades |
|--------------------|-------------|----------------|
| Contenedor de 20' | 392 | 4704 |
| Contenedor de 40' | 840 | 10080 |

Fuente: Elaboración propia con la herramienta de la página web winnergo.cl

5.3.4 Mano de Obra

Para su buen financiamiento, la empresa se compondría de los siguientes trabajadores.

Tabla 5.8 Mano de obra de la empresa (cifras en pesos mexicanos)

| Puesto | Sueldo mensual por trabajador | Cantidad de trabajadores | Sueldo/Salario estimado anual |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Ingeniero en alimentos | \$ 10,538.00 | 1 | \$ 126,456.00 |
| Ingeniero químico | \$ 6,522.00 | 1 | \$ 78,264.00 |
| Ingeniero mecánico | \$ 10,415.50 | 2 | \$ 249,972.00 |
| Gerente de producción | \$ 14,901.00 | 1 | \$ 178,812.00 |
| Contador | \$ 14,406.00 | 1 | \$ 172,872.00 |
| Abogado | \$ 9,490.00 | 1 | \$ 113,880.00 |
| Intendente | \$ 4,293.00 | 3 | \$ 154,548.00 |
| Secretaría | \$ 6,007.00 | 1 | \$ 72,084.00 |
| Operador de maquinaria | \$ 5,500.00 | 16 | \$ 1,056,000 |
| Vigilante | \$ 5,849.00 | 4 | \$ 280,752.00 |
| Gerente de RH | \$ 13,026.00 | 1 | \$ 156,312.00 |
| Chofer | \$ 6,639.00 | 2 | \$ 159,336.00 |
| Total | | 34 | \$ 2,799,288.00 |

Fuente: Elaboración propia con información de distintas páginas web de reclutamiento (2019)

5.3.5 Descripción de la planta

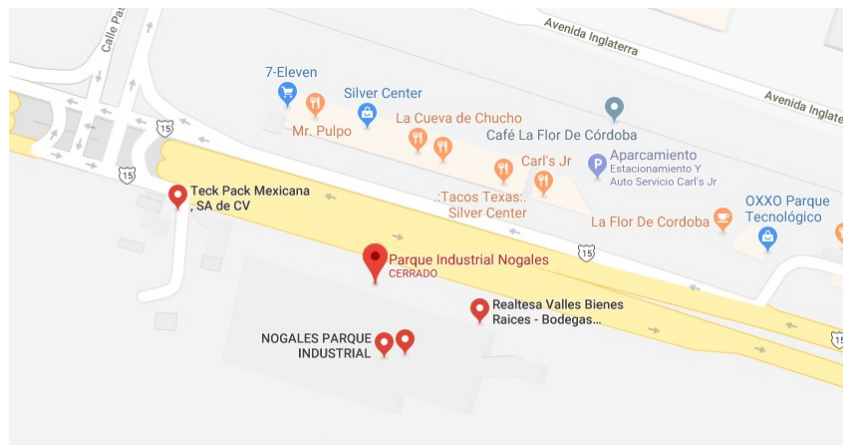
Para poder llevar a cabo el proceso de producción del tequila, la empresa arrendará una nave industrial (Imagen 5.30) con una renta mensual de aproximadamente \$ 172,260.00. Esta nave está ubicada en Carretera Guadalajara – Nogales 5297, Guadalajara, Jalisco, México (Imagen 5.31).

Imagen 5.30 Nave Industrial



Fuente: rrmdesarrollos.com.mx

Imagen 5.31 Ubicación de la Nave Industrial



Fuente: Google Maps

Las medidas de la nave industrial son las siguientes:

Tabla 5.8 Medidas de la Nave Industrial

| Almacén | m ² |
|-------------------|-----------------|
| Bodega | 1,235.00 |
| Andén y Rampas | 133.00 |
| Total | 1,368.00 |
| Oficinas | |
| Planta Baja | 96.00 |
| Nivel 1 | 126 |
| Nivel 2 | 60.00 |
| Total | 282.00 |
| Total Nave | 1,650.00 |

Fuente: rrmdesarrollos.com.mx

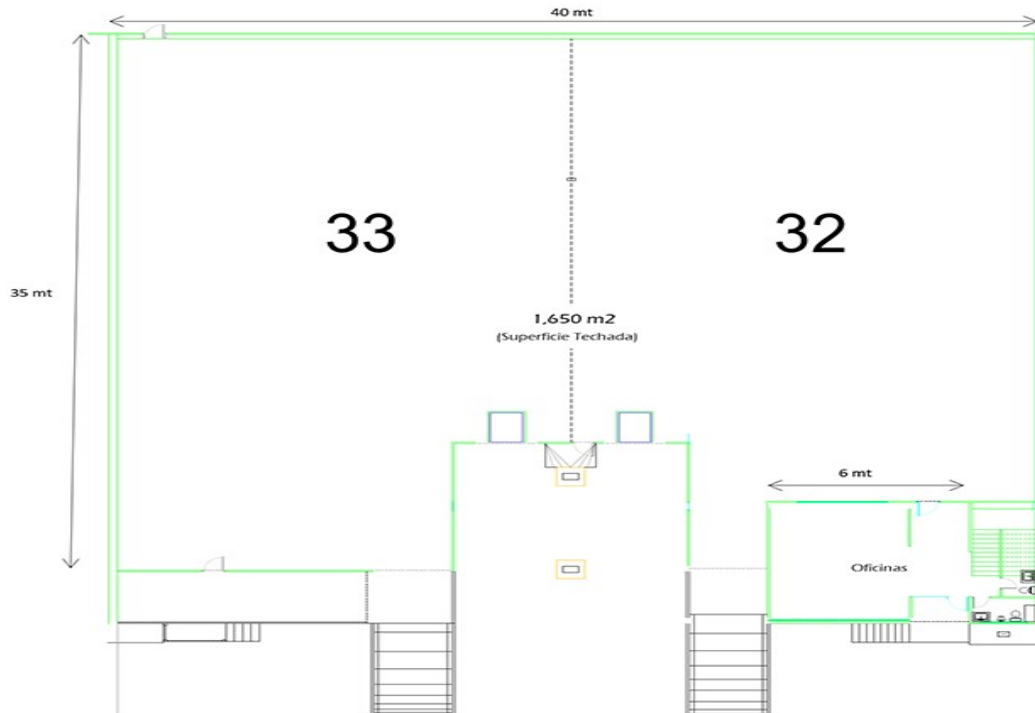
Esta nave industrial también cuenta con:

- Iluminación natural
- Piso de concreto con 20 centímetros de espesor (MR45)
- Baños en oficinas en PB y primer nivel

Plan de exportación de tequila a Alemania

- Lámina de techo acanalada
- Andenes techados para descarga de tráiler con rampa de 45 toneladas.
- Rampas para ingreso de camionetas hasta 3.5 toneladas
- Altura privilegiada

Imagen 5.32 Distribución de la Nave Industrial



Fuente: rrmdesarrollos.com.mx

5.3.6 Exportación

Para realizar la exportación de nuestro tequila utilizaremos el INCOTERM CIF. Los INCOTERMS son reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional para facilitar la compra-venta de productos entre los 140 países miembros.

El INCOTERM CIF (Cost, insurance and freight) cuyas siglas en español significan costo, flete y seguro, pertenecen al grupo c de los INCOTERMS, en donde el vendedor contrata transporte pero sin asumir riesgo de pérdida o daño de mercancías o costos originados por hechos ocurridos después de la carga y despacho.

Plan de exportación de tequila a Alemania

Este INCOTERM implica lo siguiente:

Tabla 5.9 INCOTERM CIF

| Vendedor | Costo | Riesgo |
|---|-------|--------|
| Comprador | | |
| Embalaje, verificación y control | | |
| Licencias autorizadas y otras formalidades | | |
| Carga en camión o contenedor en la fábrica | | |
| Transporte interior del país de origen, de la fábrica al puerto | | |
| Formalidades aduaneras de exportación | | |
| Costos manipulación terminal de origen | | |
| Transporte principal internacional | | |
| Seguros mercancía y transporte | | |
| Costos manipulación terminal de destino | | |
| Formalidades aduaneras importación | | |
| Transporte interior país de destino | | |
| Recepción y descarga | | |

Fuente: Elaboración propia con información de tibagroup.com

El producto se enviará a Alemania por medio de la Aduana ubicada en el puerto de Veracruz. De acuerdo con la agencia aduanal Grupo PDI los costos en esta aduana son los siguientes:

Gastos Fijos

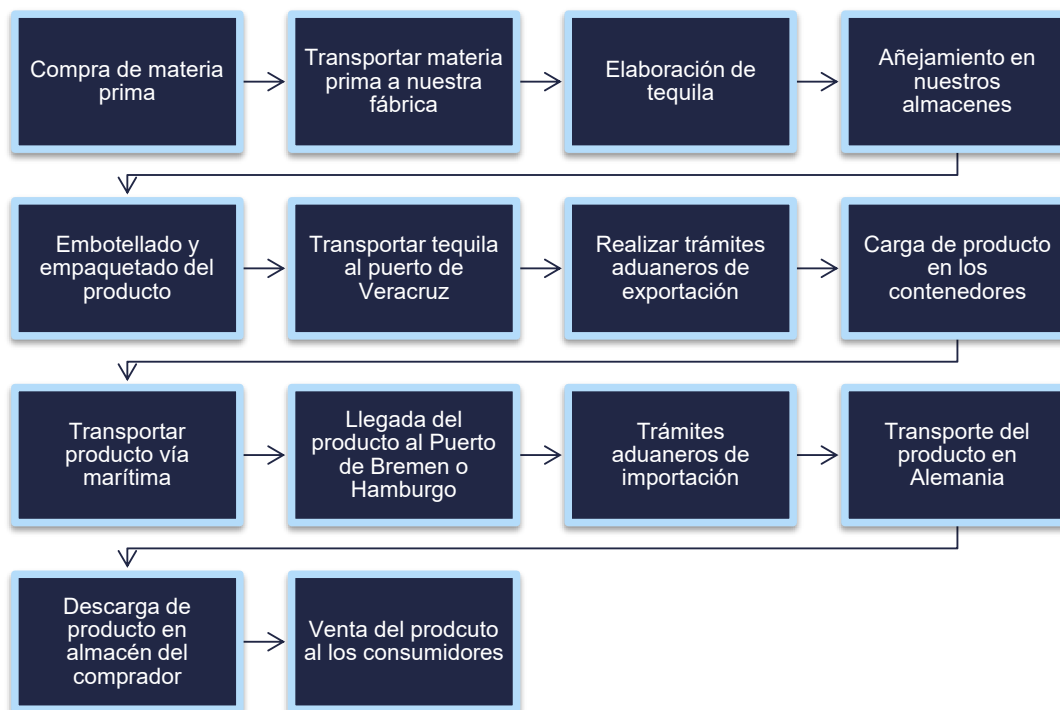
| | |
|--------------------------------|-------------|
| Pedimento Aduanal | \$ 300.00 |
| Validación | \$ 300.00 |
| Documentación | \$ 200.00 |
| Previo | \$ 1,500.00 |
| Honorarios de exportación .18% | |

Servicios Complementarios

| | |
|-------------------|-------------|
| Contenedor de 20' | \$ 3,000.00 |
| Contenedor de 40' | \$ 4,200.00 |

La figura 5.3 muestra el proceso desde que se compra la materia prima hasta que el producto final llega al almacén del comprador.

Figura 5.3 Proceso de Exportación



Fuente: Elaboración propia

5.4 Análisis Económico y Financiero

El **precio** del Tequila EL REY será de **44.99 euros**, lo equivalente a aproximadamente **983.03 pesos mexicanos**. El precio se fijó de acuerdo a la competencia, a que Alemania tiene la población con mayor poder adquisitivo y valoran la calidad por encima del precio.

5.4.1 Capacidad de producción de la planta

La planta, de acuerdo con la maquinaria con la que contará, tiene la capacidad de procesar 10 toneladas de agave diarios en promedio, el agave tarda en ser procesado 36 horas aproximadamente, por lo que lo conveniente es procesar 20 toneladas de agave semanales. Esto equivaldría a 2,500 litros de tequila semanales, lo que es igual a 5,000 botellas semanales, como se muestra enseguida.

$$\frac{8 \text{ kilos de agave}}{20000 \text{ kilos de agave}} = \frac{1 \text{ litro de tequila}}{2500 \text{ litros de tequila}} = \frac{2 \text{ botellas de tequila EL REY}}{5000 \text{ botellas de tequila EL REY}}$$

En promedio un año tiene 52 semanas. Por lo que al año, la planta tendría la capacidad de procesar lo equivalente a:

Plan de exportación de tequila a Alemania

$$\frac{20,000}{\text{kilos de agave}} \times \frac{52}{\text{semanas}} = \frac{1,040,000}{\text{kilos de agave anuales}}$$

$$\frac{2,500}{\text{litros de tequila}} \times \frac{52}{\text{semanas}} = \frac{130,250}{\text{litros de tequila anuales}}$$

$$\frac{5,000}{\text{botellas de tequila EL REY}} \times \frac{52}{\text{semanas}} = \frac{260,000}{\text{botellas anuales de tequila EL REY}}$$

Para la fabricación de una botella de tequila EL REY se necesita:

Tabla 5.10 Materia Prima para la fabricación del tequila EL REY

| Material | Unidad | Cantidad | Cuota | Costo Unitario |
|----------------------------|------------|----------|------------------|-----------------|
| Agave | kilogramos | 4 | \$ 100.00 | \$ 25.00 |
| Levadura** | gramos | .12 | \$.27 | \$ 2.28 |
| Agua Potable* | litros | 1 | \$.30 | \$.30 |
| Botella de vidrio con tapa | piezas | 1 | \$ 40.00 | \$ 40.00 |
| Etiqueta | piezas | 1 | \$.50 | \$.50 |
| Total | | | \$ 141.07 | \$ 64.39 |
| | | | Cuota MPD | |

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Cuota MPD} = \$ 100 + \$.27 + \$.30 + \$ 40 + .50 = \$141.07$$

* De acuerdo con la Semarnat (2019), Jalisco se encuentra en la región hidrológica de Lerma Santiago Pacifico. La tarifa de agua potable en el 2018 fue de \$24.92. Para los que usaron en promedio 50 m³ mensuales el precio fue de \$1,246.06. De acuerdo con gráficas anteriores, nuestra empresa estaría utilizando entre menos de 50 m³ mensuales en los próximos 10 años, para cuestiones prácticas se tomará el precio mensual anterior como si se mantuviera constante durante los diez años mencionados, lo que daría una cuota anual de \$14,952.72 por el agua.

$$* \text{Costo unitario agua potable} = \$14,952.72 \div 50,000 = .30$$

$$** \text{Cantidad levadura} = (.05 \times 454) \div 1893 = .119 \text{ gramos}$$

$$** \text{Costo unitario levadura} = \$1,036 \div 454 = \$2.28$$

Los costos indirectos anuales de la fabricación son:

Es necesario especificar cuál es la mano de obra indirecta y directa de nuestro proceso de producción:

Tabla 5.11 Separación de Mano de Obra Directa e Indirecta

| Puesto | Sueldo mensual por trabajador | Cantidad de trabajadores | Sueldo/Salario estimado anual |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Ingeniero alimentos en | \$ 10,538.00 | 1 | \$ 126,456.00 |
| Ingeniero químico | \$ 6,522.00 | 1 | \$ 78,264.00 |
| Ingeniero mecánico | \$ 10,415.50 | 2 | \$ 249,972.00 |
| Gerente de producción | \$ 14,901.00 | 1 | \$ 178,812.00 |
| Contador | \$ 14,406.00 | 1 | \$ 172,872.00 |
| Abogado | \$ 9,490.00 | 1 | \$ 113,880.00 |
| Intendente | \$ 4,293.00 | 3 | \$ 154,548.00 |
| Secretaría | \$ 6,007.00 | 1 | \$ 72,084.00 |
| Operador de maquinaria | \$ 5,500.00 | 16 | \$ 1,056,000 |
| Vigilante | \$ 5,849.00 | 4 | \$ 280,752.00 |
| Gerente de RH | \$ 13,026.00 | 1 | \$ 156,312.00 |
| Chofer | \$ 6,639.00 | 2 | \$ 159,336.00 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.11 se resalta en color púrpura la mano de obra indirecta y en rojo se resalta la mano de obra directa.

Mano de Obra Indirecta

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\$ 249,972.00}{\text{Ingeniero Mecánico}} + \frac{\$ 154,548.00}{\text{Intendente}} + \frac{\$ 280,752.00}{\text{Vigilante}} \\
 &+ \frac{\$ 159,336.00}{\text{Chofer}} = \$ 844,608.00
 \end{aligned}$$

Por consiguiente, los costos indirectos de fabricación serían los siguientes:

Tabla 5.12 Costos Indirectos de Fabricación

| Costos | Mensual | Anual |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|
| Luz de la planta* | \$ 50,000.00 | \$ 600,000.00 |
| Renta de nave industrial | \$ 172,260.00 | \$ 2,067,120.00 |
| Mano de Obra Indirecta | \$ 70,384.00 | \$ 844,608.00 |
| Sueldo del ingeniero químico | \$ 6,522.00 | \$ 78,264.00 |
| Sueldo del gerente de producción | \$ 14,901.00 | \$ 178,812.00 |
| Sueldo del ingeniero en alimentos | \$ 10,538.00 | \$ 126,456.00 |
| Barriles para añejar** | \$ 233,633.33 | \$ 2,803,600.00 |
| Total | \$ 558,238.33 | \$ 6,698,860.00 |

Fuente: Elaboración Propia

*Costo estimado de acuerdo a consultas (\$ 100,000.00 bimestral)

Plan de exportación de tequila a Alemania

$$\begin{aligned}
 ** \text{Barriles para añejar} &= \frac{130,250}{\text{Máxima capacidad (litros)}} \div \frac{200}{\text{Capacidad de litros barril}} \\
 &= 652 \times \frac{\$ 4,300.00}{\text{costo del barril}} = \$ 2,803,600.00
 \end{aligned}$$

Capacidad de la fábrica en horas

Ahora es necesario calcular la cuota de mano de obra directa y la cuota de costos indirectos de fabricación. El proceso para fabricar una botella de tequila es de aproximadamente 2160 minutos, obviamente sin contar el añejamiento.

$$\frac{2,160 \text{ minutos}}{60} = 36 \text{ horas}$$

Esto equivale a 36 horas, si las multiplicamos por las 260,000 unidades que estimamos se pueden producir al año, da el siguiente resultado:

$$260,000 \text{ unidades al año} \times 36 \text{ horas} = 9,360,000 \text{ horas totales}$$

Costo de las horas de trabajo

Dentro del personal contaremos con 16 obreros (operadores de maquinaria) con un salario mensual de \$5,500 pesos cada uno.

$$16 \text{ obreros} \times \$ 5,500.00 = \$ 88,000.00 \text{ (Salario mensual total)}$$

$$\$ 88,000.00 \times 12 \text{ meses} = \$ 1,056,000.00 \text{ (salario anual total)}$$

$$\frac{\$ 1,056,000.00}{9,360,000 \text{ horas}} = \$.11 \text{ (cuota por hora)}$$

$$\text{Cuota MOD} = \frac{\$.11}{\text{cuota por hora}} \times \frac{36}{\text{horas que tarda el proceso}} = \$ 4.06$$

$$\text{Cuota CIF} = \left(\frac{\$ 6,698,860.00}{9,360,000 \text{ horas}} \right) \times 36 \text{ horas} = \$ 25.76$$

Los resultados anteriores se pueden apreciar en la tabla 5.13, dando como resultado el costo unitario estándar de nuestro producto, es decir, lo que le cuesta a nuestra empresa hacer una botella de tequila EL REY.

Tabla 5.13 Costo Unitario Estándar

| | | | |
|--------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Cuota MPD | \$ | 141.07 | 82.55% |
| Cuota MOD | \$ | 4.06 | 2.38% |
| Cuota CIF | \$ | 25.76 | 15.08% |
| Costo Unitario Estándar | \$ | 170.90 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.13 se puede observar que la cuota que se lleva la mayor parte del porcentaje le corresponde a la materia prima directa, por lo tanto, es importante siempre considerar el precio del agave.

5.4.2 Determinación del Punto de Equilibrio

Costos

Directos

Materia Prima Directa

$$\frac{\$ 141.07}{\text{Cuota MPD}} \times \frac{260,000}{\text{Botellas de tequila}} = \$ 36,679,136.00$$

Mano de Obra Directa

$$\frac{\$ 88,000}{\text{Total mensual MOD}} \times \frac{12}{\text{Meses}} = \$ 1,056,000.00$$

Tabla 5.14 Costos Directos

| Costos | Total | Fijos | Variables |
|-----------------------|-------------------------|-------|-------------------------|
| Directos | | | |
| Materia Prima Directa | \$ 36,679,136.00 | | \$ 36,679,136.00 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,056,000.00 | | \$ 1,056,000.00 |
| Total | \$ 37,735,136.00 | | \$ 37,735,136.00 |

Fuente: Elaboración propia

Indirectos

Tabla 5.15 Costos Indirectos

| Costos | Total | Fijos | Variables |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Indirectos | | | |
| Luz de la Planta | \$ 600,000.00 | \$ 600,000.00 | |
| Renta de Nave Industrial | \$ 2,067,120.00 | \$ 2,067,120.00 | |
| Mano de Obra Indirecta | \$ 844,608.00 | | \$ 844,608.00 |
| Sueldo de Ingeniero Químico | \$ 78,264.00 | \$ 78,264.00 | |
| Sueldo de Gerente de Producción | \$ 178,812.00 | \$ 178,812.00 | |
| Sueldo de Ingeniero en Alimentos | \$ 126,456.00 | \$ 126,456.00 | |
| Barriles para Añejar | \$ 2,803,600.00 | | \$ 2,803,600.00 |
| Total | \$ 6,698,860.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,648,208.00 |

Fuente: Elaboración propia

Gastos

Gastos de Venta

Certificado de Exportación

Cada lote que enviaremos a Alemania tiene 12 botellas de nuestro tequila, tomando en cuenta esto y suponiendo que exportáramos 260,000 botellas a Alemania durante un año, el costo total del certificado de exportación sería:

$$\frac{260,000}{\text{botellas de tequila}} \div \frac{12}{\text{cantidad de botellas en 1 lote}} = \frac{21,667}{\text{lotes de botellas}}$$
$$\frac{21,667}{\text{lotes de botellas}} \times \frac{\$ 100.00}{\text{costo de certificado de exportación por lote}} = \$ 2,166,700.00$$

Cabe destacar que se estima repartir esos 21,667 lotes de botellas en 12 envíos durante el año.

Honorarios de exportación

El costo de los honorarios de exportación sería el siguiente

$$\frac{260,000}{\text{botellas de tequila}} \times \frac{\$ 983.03}{\text{precio de venta unitario}} = \frac{\$ 255,587,000.00}{\text{valor de la mercancía}}$$
$$\frac{\$ 255,587,800.00}{\text{valor de la mercancía}} \times \frac{18\%}{\text{honorarios de exportación}} = \$ 46,005,804.00$$

Gastos de aduana

Pedimento aduanal

$$\frac{\$ 300.00}{\text{Precio}} \times \frac{12}{\text{Envíos durante el año}} = \$ 3,600.00$$

Validación

$$\frac{\$ 300.00}{\text{Precio}} \times \frac{12}{\text{Envíos durante el año}} = \$ 3,600.00$$

Documentación

$$\frac{\$ 200.00}{\text{Precio}} \times \frac{12}{\text{Envíos durante el año}} = \$ 2,400.00$$

Previo

$$\frac{\$ 1,500.00}{\text{Precio}} \times \frac{12}{\text{Envíos durante el año}} = \$ 18,000.00$$

Plan de exportación de tequila a Alemania

La siguiente suma sería el gasto total en la aduana

$$\frac{\$ 3,600.00}{\text{Pedimento aduanal}} + \frac{\$ 3,600.00}{\text{Validación}} + \frac{\$ 2,400.00}{\text{Documentación}} + \frac{\$ 18,000.00}{\text{Previo}} \\ = \$ 27,600.00$$

Seguros de mercancía

De acuerdo con la empresa ALMEX, el costo del seguro de la mercancía sería el 1% de su valor de compra. Por lo tanto el costo sería el siguiente:

$$\$ 255,587,800.00 \times 1\% = \$ 2,555,878.00$$

Gastos de Envío

Cajas para ingresar el producto

Cada caja tendrá la capacidad de contener 12 botellas de nuestro tequila, serán cajas especialmente adaptadas para mantener en buenas condiciones nuestro producto mientras es exportado. Las cajas tendrán un costo estimado de \$ 190.00 cada una (es.uline.mx).

$$\frac{\$ 190.00}{\text{costo de las cajas}} \times \frac{21,667}{\text{cantidad de cajas}} = \$ 4,116,730.00$$

Contenedores

Para saber cuántos contenedores necesitamos y cuál es el costo vamos a realizar las siguientes operaciones:

$$\frac{21,667}{\text{cajas de botellas}} \div \frac{840}{\text{cajas que caben en un contenedor de 40'}} \\ = 26 \text{ contenedores de 40'}$$

$$\frac{26}{\text{contenedores}} \times \frac{\$ 4,200.00}{\text{costo por contenedor}} = \$ 109,200.00$$

Combustible

En este caso, dado que la empresa adquirirá dos camiones previo a iniciar operaciones (uno para transportar la materia prima diariamente y otro para transportar el producto al puerto), tenemos que contemplar el costo del combustible que gastarán los camiones mensualmente para llevar nuestro producto al puerto.

De acuerdo con es.distancias.himmera.com (2019), hay aproximadamente 926 km de distancia entre Guadalajara y Veracruz. Según el portal telematics.tomtom.com (2019), los vehículos articulados de 25 toneladas de

Plan de exportación de tequila a Alemania

carga útil, gasta en promedio 35 litros cada 100 kilómetros, por lo que nuestros camiones gastarían:

$$\frac{35 \text{ litros de gasolina}}{324.1 \text{ litros de gasolina}} = \frac{100 \text{ kilómetros}}{926 \text{ kilómetros}}$$

Consultando en el portal de la Comisión Reguladora de Energía (2019), podemos inferir que el promedio del precio del diésel ronda los \$ 21.75 en Guadalajara. Dicho esto, el costo del combustible estimado es el siguiente:

$$\frac{324.1}{\text{litros de gasolina}} \times \frac{2}{\text{camión (ida y vuelta)}} = 648.2 \text{ litros de gasolina}$$

$$\frac{648.2}{\text{litros de gasolina}} \times \frac{12}{\text{veces que se va a enviar el producto al puerto}} = 7,778.4 \text{ litros de gasolina}$$

$$\frac{7,778.4}{\text{litros de gasolina}} \times \frac{\$21.75}{\text{precio del combustible}} = \$ 169,180.20$$

Transporte marítimo

Según información del portal icontainers (2019), podemos conseguir transporte marítimo del puerto de Veracruz al puerto de Bremerhaven en un precio que ronda los 44,354.39 USD, lo equivalente a \$ 848,943.02 pesos mexicanos.

$$\frac{\$ 848,943.02}{\text{costo de envío}} \times \frac{12}{\text{Envíos durante el año}} = \$ 10,187,316.30$$

Entonces los gastos totales de envío serían los siguientes:

$$\frac{\$ 4,116,730.00}{\text{Cajas para meter el producto}} + \frac{\$ 109,200.00}{\text{Contenedores}} + \frac{\$ 169,180.20}{\text{Combustible}} + \frac{\$ 10,187,316.30}{\text{Transporte marítimo}} = \$ \mathbf{14,582,426.50}$$

$$\text{Fijos} = \frac{\$ 169,180.20}{\text{Combustible}} + \frac{\$ 10,187,316.30}{\text{Transporte marítimo}} = \$ 10,356,496.50$$

$$\text{Variables} = \frac{\$ 4,116,730.00}{\text{Cajas para meter el producto}} + \frac{\$ 109,200.00}{\text{Contenedores}} = \$ 4,225,930.00$$

Tabla 5.16 Gastos de Venta

| Gastos | Total | Fijos | Variables |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Gastos de Venta | | | |
| Certificado de Exportación | \$ 2,166,700.00 | | \$ 2,166,700.00 |
| Seguros de Mercancía | \$ 2,555,878.00 | | \$ 1,982,630.00 |
| Gastos de Aduana | \$ 27,600.00 | \$ 27,600.00 | |
| Gastos de Envío | \$ 14,582,426.50 | \$ 10,356,496.50 | \$ 4,225,930.00 |
| Honorarios de Exportación | \$ 46,005,804.00 | | \$ 46,005,804.00 |
| Total | \$ 65,338,408.50 | \$ 10,384,096.50 | \$ 54,954,312.00 |

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Administración

Tabla 5.17 Gastos de Administración

| Gastos | Total | Fijos | Variables |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|
| Gastos de Administración | | | |
| Sueldo Secretaria | \$ 72,084.00 | \$ 72,084.00 | |
| Sueldo Contador | \$ 172,872.00 | \$ 172,872.00 | |
| Sueldo Abogado | \$ 113,880.00 | \$ 113,880.00 | |
| Sueldo Gerente de Recursos Humanos | \$ 156,312.00 | \$ 156,312.00 | |
| Papelería | \$ 475,000.00 | \$ 475,000.00 | |
| Teléfono e Internet | \$ 21,948.00 | \$ 21,948.00 | |
| Total | \$ 1,012,096.00 | \$ 1,012,096.00 | \$ - |

Fuente: Elaboración propia

Gastos Financieros

En los gastos financieros se van a incluir los intereses del préstamo para hacer la inversión necesaria para iniciar la operación de la empresa. De acuerdo con BANXICO (2019), el interés para préstamos con finalidad personal o créditos independientes mayores a 48 meses ronda los 25.19% anuales. Teniendo en cuenta eso, lo que necesita la empresa como inversión inicial es lo siguiente:

Maquinaria

Tabla 5.17 Costo Estimado de la Maquinaria

| Máquina | Cantidad | Costo Estimado |
|----------------------------|------------------|----------------------------------|
| Molino Disco | 1 pieza | \$190,000.00 (rosh) |
| Difusor | 1 pieza | \$950,000.00 (rosh) |
| Autoclave de acero | 1 pieza | \$275,000.00 (mercadolibre) |
| Tanque de acero inoxidable | 2 piezas | \$87,980.72 (inoximexico) |
| Equipo para destilar | 3 piezas | \$220,493.10 (inoximexico) |
| Filtro prensa | 2 piezas | \$1,817,264.00 (mercadolibre) |
| Máquina llenadora | 1 pieza | \$ 115,000.00 (mercadolibre) |
| Total | 11 piezas | \$ 3,655,737.82 |

Fuente: Elaboración propia

Transporte de carga

1 camión modelo Auman 2019 de la Marca Foton con 25,000 kg de carga útil para transportar nuestro producto de las instalaciones de la empresa al puerto de Veracruz.

Costo: \$ 1,650,812.00 (mercadolibre.com)

1 camión modelo Auman 16000 2019 de la Marca Foton con 15,000 kg de carga útil para transportar el agave a nuestras instalaciones.

Costo: \$ 1,088,100.00 (mercadolibre.com)

$$\$ 1,650,812.00 + \$ 1,088,100.00 = \$ 2,738,912.00$$

Equipo de oficina

8 computadoras de escritorio HP 24-R007LA

Costo: \$15,999.00 cada una

$$\$ 15,999.00 \times 8 = \$127,992.00$$

Inversión

$$\begin{aligned} \text{Inversión} &= \frac{\$ 3,655,737.82}{\text{Maquinaria}} + \frac{\$ 2,738,912.00}{\text{Transporte de carga}} + \frac{\$ 127,992.00}{\text{Equipo de oficina}} \\ &= \$ 6,522,641.82 \end{aligned}$$

Intereses

$$\text{Intereses} = \$ 8,173,453.82 \times 25.19\% = \$2,058,893.02$$

Tabla 5.18 Gastos Financieros

| Gastos | Total | Fijos | Variables |
|---------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| Gastos Financieros | | | |
| Intereses | \$ 2,058,893.02 | \$ 2,058,893.02 | |
| Total | \$ 2,058,893.02 | \$ 2,058,893.02 | \$ - |

Fuente: Elaboración propia

El total de costos y gastos se puede apreciar en la tabla 5.19:

Tabla 5.19 Costos y Gastos

| Costos | Total | Fijos | Variables |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Directos | | | |
| Materia Prima Directa | \$ 36,679,136.00 | | \$ 36,679,136.00 |
| Mano de Obra Directa | \$ 1,056,000.00 | | \$ 1,056,000.00 |
| Total | \$ 37,735,136.00 | \$ - | \$ 37,735,136.00 |
| Indirectos | | | |
| Luz de la Planta | \$ 600,000.00 | \$ 600,000.00 | |
| Renta de Nave Industrial | \$ 2,067,120.00 | \$ 2,067,120.00 | |
| Mano de Obra Indirecta | \$ 844,608.00 | | \$ 844,608.00 |
| Sueldo de Ingeniera Químico | \$ 78,264.00 | \$ 78,264.00 | |
| Sueldo de Gerente de Producción | \$ 178,812.00 | \$ 178,812.00 | |
| Sueldo de Ingeniero en Alimentos | \$ 126,456.00 | \$ 126,456.00 | |
| Barriles para Añejar | \$ 2,803,600.00 | | \$ 2,803,600.00 |
| Total | \$ 6,698,860.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,648,208.00 |
| Gastos | | | |
| Gastos de Venta | | | |
| Certificado de Exportación | \$ 2,166,700.00 | | \$ 2,166,700.00 |
| Seguros de Mercancía | \$ 2,555,878.00 | | \$ 2,555,878.00 |
| Gastos de Aduana | \$ 27,600.00 | \$ 27,600.00 | |
| Gastos de Envío | \$ 14,582,426.50 | \$ 10,356,496.50 | \$ 4,225,930.00 |
| Honorarios de Exportación | \$ 46,005,804.00 | | \$ 46,005,804.00 |
| Total | \$ 65,338,408.50 | \$ 10,384,096.50 | \$ 54,954,312.00 |
| Gastos de Administración | | | |
| Sueldo Secretaria | \$ 72,084.00 | \$ 72,084.00 | |
| Sueldo Contador | \$ 172,872.00 | \$ 172,872.00 | |
| Sueldo Abogado | \$ 113,880.00 | \$ 113,880.00 | |
| Sueldo Gerente de R. Humanos | \$ 156,312.00 | \$ 156,312.00 | |
| Papelería | \$ 475,000.00 | \$ 475,000.00 | |
| Teléfono e Internet | \$ 21,948.00 | \$ 21,948.00 | |
| Total | \$ 1,012,096.00 | \$ 1,012,096.00 | \$ - |
| Gastos Financieros | | | |
| Intereses | \$ 2,058,893.02 | \$ 2,058,893.02 | |
| Total | \$ 2,058,893.02 | \$ 2,058,893.02 | \$ - |
| Total General | \$ 112,843,393.52 | \$ 16,505,737.52 | \$ 96,337,656.00 |

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio

Tabla 5.20 Cuotas Unitarias

| | | |
|--------------------------|------------------|---------|
| Precio de Venta Unitario | \$ 983.03 | 44.99 € |
| Costo Unitario Estándar | \$ 170.90 | 7.82 € |
| Costo Variable Unitario | \$ 370.53 | 16.96 € |
| Costo Marginal | \$ 612.50 | 28.03 € |

Fuente: Elaboración propia

$$CVU = \frac{\$ 96,337,656.00}{\text{Variables Totales}} \div \frac{260,000}{\text{botellas de tequila anuales}} = \$ 370.53$$

$$CM = PVU - CVU$$

$$CM = \$ 983.03 - \$ 370.53 = \$ 612.50$$

Punto de equilibrio en unidades $Q = CF/CM$

$$Q = \$ 16,505,737.52 \div \$ 612.50 = 26,948.12 = \mathbf{26,949 \text{ unidades}}$$

Punto de equilibrio en importe $Y = Q * PVU$

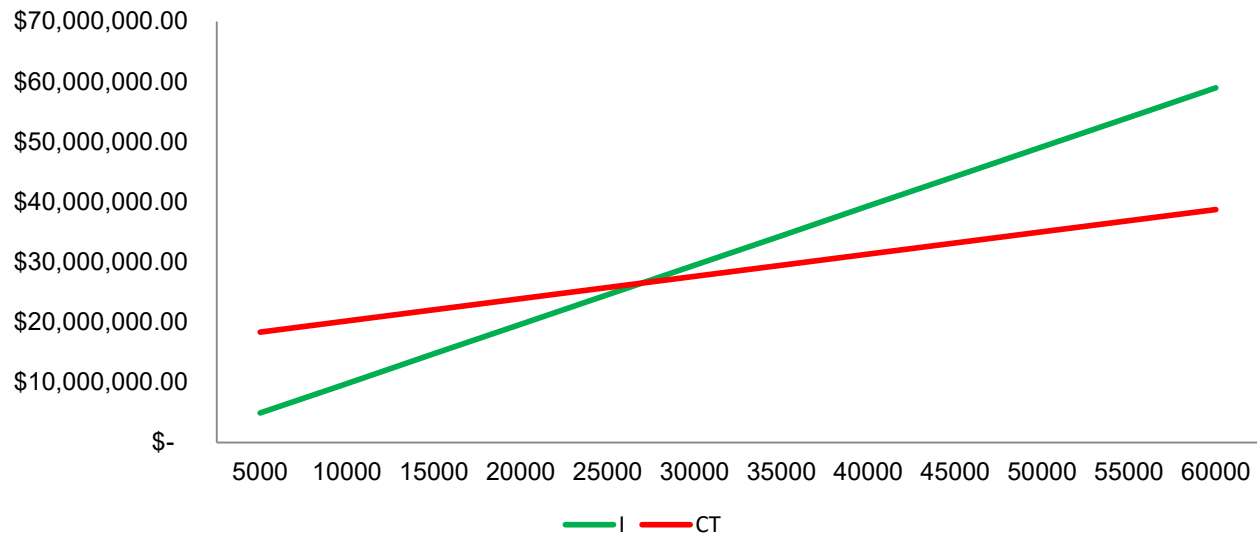
$$Y = 26,949 \times \$ 983.03 = \$ \mathbf{26,491,675.47}$$

Tabla 5.20 Punto de Equilibrio

| Q | I | CF | CVU | CT | UTILIDAD |
|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 5000 | \$ 4,915,150.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 1,852,647.23 | \$ 18,358,384.75 | -\$ 13,443,234.75 |
| 10000 | \$ 9,830,300.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 3,705,294.46 | \$ 20,211,031.98 | -\$ 10,380,731.98 |
| 15000 | \$ 14,745,450.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 5,557,941.69 | \$ 22,063,679.21 | -\$ 7,318,229.21 |
| 20000 | \$ 19,660,600.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 7,410,588.92 | \$ 23,916,326.44 | -\$ 4,255,726.44 |
| 25000 | \$ 24,575,750.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 9,263,236.15 | \$ 25,768,973.67 | -\$ 1,193,223.67 |
| 30000 | \$ 29,490,900.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 11,115,883.38 | \$ 27,621,620.90 | \$ 1,869,279.10 |
| 35000 | \$ 34,406,050.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 12,968,530.62 | \$ 29,474,268.14 | \$ 4,931,781.86 |
| 40000 | \$ 39,321,200.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 14,821,177.85 | \$ 31,326,915.37 | \$ 7,994,284.63 |
| 45000 | \$ 44,236,350.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 16,673,825.08 | \$ 33,179,562.60 | \$ 11,056,787.40 |
| 50000 | \$ 49,151,500.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 18,526,472.31 | \$ 35,032,209.83 | \$ 14,119,290.17 |
| 55000 | \$ 54,066,650.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 20,379,119.54 | \$ 36,884,857.06 | \$ 17,181,792.94 |
| 60000 | \$ 58,981,800.00 | \$ 16,505,737.52 | \$ 22,231,766.77 | \$ 38,737,504.29 | \$ 20,244,295.71 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.11 Punto de Equilibrio



5.4.3 Proyección Financiera

La siguiente información incluye el flujo de efectivo y una proyección financiera para los siguientes 10 años.

Se les ofrecerá a nuestros compradores un 3% de descuento sobre la mercancía que compren, por lo que lo contemplaremos en la proyección financiera.

$$\begin{aligned} \% \text{ Costos Variables} &= \frac{\$ 41,383,344.00}{\text{Total costos variables}} \div \frac{260,000}{\text{Total botellas de tequila}} \\ &= \frac{\$ 159.17}{\text{Costo variable unitario}} \\ &= \frac{\$ 159.17}{CVU} \div \frac{\$ 983.03}{PVU} = .1619 = \mathbf{16.19\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ Gastos Variables} &= \frac{\$ 54,954,312.00}{\text{Total gastos variables}} = \frac{260,000}{\text{Total botellas de tequila}} \\ &= \frac{\$ 211.36}{\text{Gasto variable unitario}} \\ &= \frac{\$ 211.36}{GVU} \div \frac{\$ 983.03}{PVU} = .2150 = \mathbf{21.50\%} \end{aligned}$$

Plan de exportación de tequila a Alemania

Tenemos los siguientes datos para realizar el Estado de Resultados y el Capital de Trabajo:

Datos

| | |
|--------------------------|------------------|
| Precio de Venta Unitario | \$ 983.03 |
| Descuentos | 3% |
| Costos Fijos | \$ 3,050,652.00 |
| Gastos Fijos | \$ 13,455,085.52 |
| Costos Variables | 16.19% |
| Gastos Variables | 21.50% |

$$\begin{aligned} \% \text{ Materia Prima Directa} &= \frac{\$ 36,679,136.00}{\text{Total costo de MPD}} = \frac{260,000}{\text{Total botellas de tequila}} \\ &= \frac{\$ 141.07}{\text{Costo MPD unitario}} \\ &= \frac{\$ 141.07}{\text{CMPDU}} \div \frac{\$ 983.03}{\text{PVU}} = .1435 = \mathbf{14.35\%} \end{aligned}$$

| | |
|---------------------------------------|--------|
| Días Cuentas por Cobrar | 30 |
| Días Cuentas por Pagar | 30 |
| Días Inventarios de Materia Prima | 7 |
| Días Inventario de Producto Terminado | 30 |
| Materia Prima Directa | 14.35% |

Se usarán 30 días porque en teoría es lo que se estima que dure cada ciclo de rotación ya que se exportará mensualmente el producto a Alemania. En la práctica estos días pueden variar. En cuanto a IMP se usan 7 días porque semanalmente se adquirirá materia prima por la cercanía de la fábrica con los proveedores, misma que se procesará en esa semana.

Las siguientes tablas muestran los estados de resultados y el capital de trabajo estimados para los próximos 10 años.

Es necesario especificar que:

$$\text{Ventas Brutas} = \text{Ventas Unidades} * \text{Precio de Venta Unitario}$$

$$\text{Utilidad de Opreación} = \text{Ventas Netas} - \text{Total Fijos} - \text{Total Variables}$$

$$\text{DCXC} = (\text{Ventas Netas} \div 360) * 30$$

$$\text{DCXP} = (\text{Costos Total} \div 360) * 30$$

$$\text{DIMP} = (\text{Materia Prima} \div 360) * 7$$

$$DIPT = (\text{Costos Total} \div 360) * 30$$

$$\text{Capital de Trabajo} = DCXC - DCXP + DIMP + DIPT$$

Tabla 5.21 Estado de Resultados (2019-2022)

| Estado de Resultados | | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Ventas Unidades | 44,768 | 60,626 | 65,496 | 84,580 |
| Ventas Brutas | \$ 44,008,287.04 | \$ 59,597,176.78 | \$ 64,384,532.88 | \$ 83,144,677.40 |
| Descuentos | \$ 1,320,248.61 | \$ 1,787,915.30 | \$ 1,931,535.99 | \$ 2,494,340.32 |
| Ventas Netas | \$ 42,688,038.43 | \$ 57,809,261.48 | \$ 62,452,996.89 | \$ 80,650,337.08 |
| Costos Fijos | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 |
| Gastos Fijos | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 |
| Total Fijos | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 |
| % | 60.86% | 44.94% | 41.60% | 32.21% |
| Costos Variables | \$ 7,124,941.67 | \$ 9,648,782.92 | \$ 10,423,855.87 | \$ 13,461,123.27 |
| Gastos Variables | \$ 9,461,781.71 | \$ 12,813,393.01 | \$ 13,842,674.57 | \$ 17,876,105.64 |
| Total Variables | \$ 16,586,723.39 | \$ 22,462,175.93 | \$ 24,266,530.44 | \$ 31,337,228.91 |
| % | 37.69% | 37.69% | 37.69% | 37.69% |
| Utilidad de Operación | -\$ 683,542.48 | \$ 8,562,228.03 | \$ 11,401,608.93 | \$ 22,528,250.65 |
| % | -1.55% | 14.37% | 17.71% | 27.10% |
| Capital de Trabajo | | | | |
| Total Costos | \$ 10,175,593.67 | \$ 12,699,434.92 | \$ 13,474,507.87 | \$ 16,511,775.27 |
| Materia Prima Directa | \$ 6,315,189.19 | \$ 8,552,194.87 | \$ 9,239,180.47 | \$ 11,931,261.21 |
| DCXC | \$ 3,557,336.54 | \$ 4,817,438.46 | \$ 5,204,416.41 | \$ 6,720,861.42 |
| DCXP | \$ 847,966.14 | \$ 1,058,286.24 | \$ 1,122,875.66 | \$ 1,375,981.27 |
| DIMP | \$ 122,795.35 | \$ 166,292.68 | \$ 179,650.73 | \$ 231,996.75 |
| DIPT | \$ 847,966.14 | \$ 1,058,286.24 | \$ 1,122,875.66 | \$ 1,375,981.27 |
| Capital de Trabajo | \$ 3,680,131.88 | \$ 4,983,731.13 | \$ 5,384,067.14 | \$ 6,952,858.17 |
| % | 8.36% | 8.36% | 8.36% | 8.36% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.22 Estado de Resultados (2023-2025)

| Estado de Resultados | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| Ventas Unidades | 105,694 | 128,794 | 153,773 |
| Ventas Brutas | \$ 103,900,372.82 | \$ 126,608,365.82 | \$ 151,163,472.19 |
| Descuentos | \$ 3,117,011.18 | \$ 3,798,250.97 | \$ 4,534,904.17 |
| Ventas Netas | \$ 100,783,361.64 | \$ 122,810,114.85 | \$ 146,628,568.02 |
| Costos Fijos | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 |
| Gastos Fijos | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 |
| Total Fijos | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 |
| % | 25.78% | 21.16% | 17.72% |
| Costos Variables | \$ 16,821,470.36 | \$ 20,497,894.43 | \$ 24,473,366.15 |
| Gastos Variables | \$ 22,338,580.16 | \$ 27,220,798.65 | \$ 32,500,146.52 |
| Total Variables | \$ 39,160,050.52 | \$ 47,718,693.08 | \$ 56,973,512.67 |
| % | 37.69% | 37.69% | 37.69% |
| Utilidad de Operación | \$ 34,838,453.60 | \$ 48,306,564.25 | \$ 62,870,197.84 |
| % | 33.53% | 38.15% | 41.59% |
| Capital de Trabajo | | | |
| Total Costos | \$ 19,872,122.36 | \$ 23,548,546.43 | \$ 27,525,018.15 |
| Materia Prima Directa | \$ 14,909,703.50 | \$ 18,168,300.50 | \$ 21,691,958.26 |
| DCXP | \$ 8,398,613.47 | \$ 10,234,176.24 | \$ 12,219,047.34 |
| DCXP | \$ 1,656,010.20 | \$ 1,962,378.87 | \$ 2,293,668.18 |
| DIMP | \$ 289,910.90 | \$ 353,272.51 | \$ 421,788.08 |
| DIPT | \$ 1,656,010.20 | \$ 1,962,378.87 | \$ 2,293,668.18 |
| Capital de Trabajo | \$ 8,688,524.37 | \$ 10,587,448.75 | \$ 12,640,835.41 |
| % | 8.36% | 8.36% | 8.36% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.23 Estado de Resultados (2026-2028)

| Estado de Resultados | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2026 | 2027 | 2028 |
| Ventas Unidades | 180,714 | 190,109 | 238,737 |
| Ventas Brutas | \$ 177,647,283.42 | \$ 186,882,850.27 | \$ 234,685,633.11 |
| Descuentos | \$ 5,329,418.50 | \$ 5,606,485.51 | \$ 7,040,568.99 |
| Ventas Netas | \$ 172,317,864.92 | \$ 181,276,364.76 | \$ 227,645,064.12 |
| Costos Fijos | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 | \$ 3,050,652.00 |
| Gastos Fijos | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 | \$ 23,734,205.52 |
| Total Fijos | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 | \$ 26,784,857.52 |
| % | 15.08% | 14.33% | 11.41% |
| Costos Variables | \$ 28,761,095.19 | \$ 30,256,333.46 | \$ 37,995,604.00 |
| Gastos Variables | \$ 38,194,165.94 | \$ 40,179,812.81 | \$ 50,457,411.12 |
| Total Variables | \$ 66,955,261.12 | \$ 70,436,146.27 | \$ 88,453,015.12 |
| % | 37.69% | 37.69% | 37.69% |
| Utilidad de Operación | \$ 78,577,746.28 | \$ 84,055,360.98 | \$ 112,407,191.48 |
| % | 44.23% | 44.98% | 47.90% |
| Capital de Trabajo | | | |
| Total Costos | \$ 31,811,747.19 | \$ 33,306,985.46 | \$ 41,046,256.00 |
| Materia Prima Directa | \$ 25,492,385.17 | \$ 26,817,689.01 | \$ 33,677,388.35 |
| DCXP | \$ 14,359,822.08 | \$ 15,106,363.73 | \$ 18,970,422.01 |
| DCXP | \$ 2,650,978.93 | \$ 2,775,582.12 | \$ 3,420,521.33 |
| DIMP | \$ 495,685.27 | \$ 521,455.06 | \$ 654,838.11 |
| DIPT | \$ 2,650,978.93 | \$ 2,775,582.12 | \$ 3,420,521.33 |
| Capital de Trabajo | \$ 14,855,507.34 | \$ 15,627,818.79 | \$ 19,625,260.12 |
| % | 8.36% | 8.36% | 8.36% |

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Efectivo

Las siguientes tablas muestran el flujo de efectivo estimado para los próximos 10 años.

Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) **25.19%**

Tabla 5.24 Inversión

| Concepto | Costo |
|---------------------|------------------------|
| Maquinaria | \$ 3,655,737.82 |
| Transporte de Carga | \$ 2,738,912.00 |
| Equipo de Oficina | \$ 127,992.00 |
| Total | \$ 6,522,641.82 |

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el flujo de efectivo se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\text{Depreciación} = (\text{Inversión} * 10\%) * -1$$

$$\text{EBITDA} = \text{Inversión} + \text{Ganancias} + \text{Depreciación}$$

$$\text{Utilidad} = \text{EBITDA} - \text{ISR} - \text{PTU}$$

$$\text{Flujo de efectivo} = \text{Utilidad} + \text{Capital de trabajo incremental}$$

$$\text{Flujo de efectivo descontado} = [\text{Flujo de efectivo} \div (1 + \text{WACC})^{\text{Año}}]$$

Tabla 5.25 Flujo de Efectivo (Años 0 a 2)

| Concepto | Año | 0 | 1 | 2 |
|---|-----|------------------|------------------|------------------|
| Inversión | | -\$ 6,522,641.82 | | |
| Ganancias | | | -\$ 683,542.48 | \$ 8,562,228.03 |
| Depreciación | | | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 |
| Utilidad antes de impuestos (EBITDA) | | -\$ 6,522,641.82 | -\$ 31,278.29 | \$ 9,214,492.21 |
| ISR (30%) | | | -\$ 205,062.74 | \$ 2,568,668.41 |
| PTU (10%) | | | -\$ 68,354.25 | \$ 856,222.80 |
| Utilidad después de impuestos | | -\$ 6,522,641.82 | \$ 242,138.70 | \$ 5,789,601.00 |
| Capital de trabajo incremental | | | -\$ 3,680,131.88 | -\$ 4,983,731.13 |
| Flujo de efectivo | | -\$ 6,522,641.82 | -\$ 3,437,993.19 | \$ 805,869.86 |
| Flujo de efectivo acumulado | | -\$ 6,522,641.82 | -\$ 9,960,635.01 | -\$ 9,154,765.14 |
| Flujo de efectivo descontado | | -\$ 6,522,641.82 | -\$ 2,746,220.29 | \$ 514,192.38 |
| Flujo de efectivo descontado acumulado | | -\$ 6,522,641.82 | -\$ 9,268,862.11 | -\$ 8,754,669.73 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.26 Flujo de Efectivo (Años 3 a 5)

| Concepto | Año | 3 | 4 | 5 |
|---|-----|------------------|------------------|------------------|
| Inversión | | | | |
| Ganancias | | \$ 11,401,608.93 | \$ 22,528,250.65 | \$ 34,838,453.60 |
| Depreciación | | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 |
| Utilidad antes de impuestos (EBITDA) | | \$ 12,053,873.11 | \$ 23,180,514.83 | \$ 35,490,717.78 |
| ISR (30%) | | \$ 3,420,482.68 | \$ 6,758,475.19 | \$ 10,451,536.08 |
| PTU (10%) | | \$ 1,140,160.89 | \$ 2,252,825.06 | \$ 3,483,845.36 |
| Utilidad después de impuestos | | \$ 7,493,229.54 | \$ 14,169,214.57 | \$ 21,555,336.34 |
| Capital de trabajo incremental | | -\$ 5,384,067.14 | -\$ 6,952,858.17 | -\$ 8,688,524.37 |
| Flujo de efectivo | | \$ 2,109,162.40 | \$ 7,216,356.40 | \$ 12,866,811.97 |
| Flujo de efectivo acumulado | | -\$ 7,045,602.74 | \$ 170,753.66 | \$ 13,037,565.63 |
| Flujo de efectivo descontado | | \$ 1,074,981.78 | \$ 2,937,916.28 | \$ 4,184,299.45 |
| Flujo de efectivo descontado acumulado | | -\$ 7,679,687.95 | -\$ 4,741,771.67 | -\$ 557,472.22 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.27 Flujo de Efectivo (Años 6 a 8)

| Concepto | Año | 6 | 7 | 8 |
|--|-----|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inversión | | | | |
| Ganancias | | \$ 48,306,564.25 | \$ 62,870,197.84 | \$ 78,577,746.28 |
| Depreciación | | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 |
| Utilidad antes de impuestos (EBITDA) | | \$ 48,958,828.43 | \$ 63,522,462.02 | \$ 79,230,010.46 |
| ISR (30%) | | \$ 14,491,969.27 | \$ 18,861,059.35 | \$ 23,573,323.88 |
| PTU (10%) | | \$ 4,830,656.42 | \$ 6,287,019.78 | \$ 7,857,774.63 |
| Utilidad después de impuestos | | \$ 29,636,202.73 | \$ 38,374,382.88 | \$ 47,798,911.95 |
| Capital de trabajo incremental | | -\$ 10,587,448.75 | -\$ 12,640,835.41 | -\$ 14,855,507.34 |
| Flujo de efectivo | | \$ 19,048,753.98 | \$ 25,733,547.47 | \$ 32,943,404.60 |
| Flujo de efectivo acumulado | | \$ 32,086,319.62 | \$ 57,819,867.09 | \$ 90,763,271.69 |
| Flujo de efectivo descontado | | \$ 4,948,216.99 | \$ 5,339,642.53 | \$ 5,460,235.38 |
| Flujo de efectivo descontado acumulado | | \$ 4,390,744.77 | \$ 9,730,387.30 | \$ 15,190,622.68 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.28 Flujo de Efectivo (Años 9 y 10)

| Concepto | Año | 9 | 10 |
|--|-----|-------------------|-------------------|
| Inversión | | | |
| Ganancias | | \$ 84,055,360.98 | \$ 112,407,191.48 |
| Depreciación | | \$ 652,264.18 | \$ 652,264.18 |
| Utilidad antes de impuestos (EBITDA) | | \$ 84,707,625.16 | \$ 113,059,455.66 |
| ISR (30%) | | \$ 25,216,608.29 | \$ 33,722,157.44 |
| PTU (10%) | | \$ 8,405,536.10 | \$ 11,240,719.15 |
| Utilidad después de impuestos | | \$ 51,085,480.77 | \$ 68,096,579.07 |
| Capital de trabajo incremental | | -\$ 15,627,818.79 | -\$ 19,625,260.12 |
| Flujo de efectivo | | \$ 35,457,661.97 | \$ 48,471,318.95 |
| Flujo de efectivo acumulado | | \$ 126,220,933.66 | \$ 174,692,252.62 |
| Flujo de efectivo descontado | | \$ 4,694,435.11 | \$ 5,126,116.16 |
| Flujo de efectivo descontado acumulado | | \$ 19,885,057.79 | \$ 25,011,173.95 |

Fuente: Elaboración propia

Indicadores del Proyecto

Valor Presente Neto (VPN)

$$VPN = \sum \text{Flujo de efectivo descontado}$$

$$\begin{aligned}
 VPN &= (-\$ 6,522,641.82) + (-\$ 2,746,220.29) + \$ 514,192.38 + 1,074,981.78 \\
 &\quad + \$ 2,937,916.28 + \$ 4,184,299.45 + \$ 4,948,216.99 \\
 &\quad + \$ 5,339,642.53 + \$ 5,460,235.38 + \$ 4,694,435.11 \\
 &\quad + \$ 5,126,116.16 = \$ \mathbf{25,011,173.95}
 \end{aligned}$$

Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$* TIR = TIR(\sum \text{Flujo de efectivo})$$

$\sum \text{Flujo de efectivo}$

$$\begin{aligned} &= (-\$ 6,522,641.82) + (-\$ 3,437,993.19) + \$ 805,869.86 \\ &+ \$ 2,109,162.40 + \$ 7,216,356.40 + \$ 12,866,811.97 \\ &+ \$ 19,048,753.98 + \$ 25,733,547.47 + \$ 32,943,404.60 \\ &+ \$ 35,457,661.97 + \$ 48,471,318.95 = \$ 174,692,252.62 \end{aligned}$$

$$TIR = TIR(\$ 174,692,252.62) = \mathbf{54.08\%}$$

*Fórmula de excel

Índice de Rentabilidad

Índice de Rentabilidad

$$\begin{aligned} &= |\sum \text{Flujo de efectivo descontado}_{\text{Año } 1-\text{Año } 10} \\ &\div \text{Flujo de efectivo descontado}_{\text{Año } 0}| \end{aligned}$$

$\sum \text{Flujo de efectivo descontado}_{\text{Año } 1-\text{Año } 10}$

$$\begin{aligned} &= (-\$ 2,746,220.29) + \$ 514,192.38 + \$ 1,074,981.78 \\ &+ \$ 2,937,916.28 + \$ 4,184,299.45 + \$ 4,948,216.99 \\ &+ \$ 5,339,642.53 + \$ 5,460,235.38 + \$ 4,694,435.11 \\ &+ \$ 5,126,116.16 = \$ 31,533,815.77 \end{aligned}$$

$$\$ 31,533,815.77 \div (-\$ 6,522,641.82) = -4.8345$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = |-4.8345| = \mathbf{4.8345}$$

Retorno de la Inversión (ROI)

$$ROI = (\text{Índice de Rentabilidad} - 1) \times 100$$

$$ROI = (4.8345 - 1) \times 100 = \mathbf{383.45\%}$$

ó

$$ROI = |(VPN \div \text{Inversión}) \times 100|$$

$$\$ 25,011,173.95 \div -\$ 6,522,641.82 = -3.8345$$

$$ROI = |-3.8345 \times 100| = \mathbf{383.45\%}$$

Periodo de Recuperación Tradicional

$$PR Tradicional = x + \left| \left(\frac{a}{b} \right) \right|$$

Donde:

- ✚ x = Año en el que aparece en último flujo de efectivo acumulado negativo
- ✚ a = Último flujo de efectivo acumulado negativo
- ✚ b = Flujo de efectivo del año siguiente

$$PR Tradicional = 3 + \left| \left(\frac{-\$ 7,045,602.74}{\$ 7,216,356.40} \right) \right| = 3.98 = \mathbf{3 \text{ años, 358 días}}$$

Periodo de Recuperación Descontado

$$PR Descontado = z + \left| \left(\frac{c}{d} \right) \right|$$

Donde:

- ✚ z = Año en el que aparece en último flujo de efectivo acumulado descontado negativo
- ✚ c = Último flujo de efectivo acumulado descontado negativo
- ✚ d = Flujo de efectivo descontado del año siguiente

$$PR Descontado = 5 + \left| \left(\frac{-\$ 557,472.22}{\$ 4,948,216.99} \right) \right| = 5.11 = \mathbf{5 \text{ años, 44 días}}$$

Tabla 5.29 Indicadores del Proyecto

| | | |
|--|------------------|------------------|
| Valor Presente Neto | \$ 25,011,173.95 | |
| Tasa Interna de Retorno | 54.08% | |
| Índice de Rentabilidad | 4.8345 | |
| Retorno de la Inversión (ROI) | 383.45% | |
| Periodo de recuperación descontado | 5.11 | 5 años, 44 días |
| Periodo de recuperación tradicional | 3.98 | 3 años, 358 días |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.30.1 Proyección de Costos y Utilidad antes de Impuestos para los próximos 10 años

| Año | Q | I | CF | CVU |
|------------|----------|-------------------|------------------|------------------|
| 2019 | 44768 | \$ 44,008,287.04 | \$ 16,505,737.52 | \$ 16,587,862.25 |
| 2020 | 60626 | \$ 59,597,176.78 | \$ 16,505,737.52 | \$ 22,463,718.20 |
| 2021 | 65496 | \$ 64,384,532.88 | \$ 16,505,737.52 | \$ 24,268,196.61 |
| 2022 | 84580 | \$ 83,144,677.40 | \$ 16,505,737.52 | \$ 31,339,380.56 |
| 2023 | 105694 | \$ 103,900,372.82 | \$ 16,505,737.52 | \$ 39,162,739.28 |
| 2024 | 128794 | \$ 126,608,365.82 | \$ 16,505,737.52 | \$ 47,721,969.49 |
| 2025 | 153773 | \$ 151,163,472.19 | \$ 16,505,737.52 | \$ 56,977,424.52 |
| 2026 | 180714 | \$ 177,647,283.42 | \$ 16,505,737.52 | \$ 66,959,858.33 |
| 2027 | 190109 | \$ 186,882,850.27 | \$ 16,505,737.52 | \$ 70,440,982.48 |
| 2028 | 238737 | \$ 234,685,633.11 | \$ 16,505,737.52 | \$ 88,459,088.39 |

Fuente: Elaboración propia

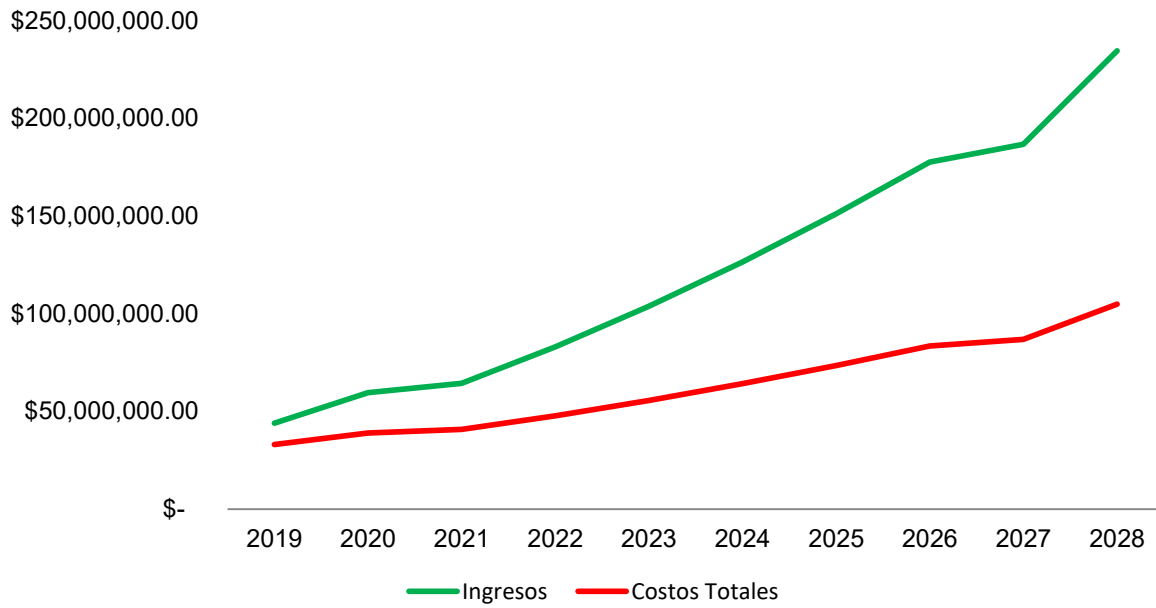
Tabla 5.30.2 Proyección de Costos y Utilidad antes de Impuestos para los próximos 10 años

| Año | Costos Totales | EBITDA |
|------------|-----------------------|-------------------|
| 2019 | \$ 33,093,599.77 | \$ 10,914,687.27 |
| 2020 | \$ 38,969,455.72 | \$ 20,627,721.06 |
| 2021 | \$ 40,773,934.13 | \$ 23,610,598.75 |
| 2022 | \$ 47,845,118.08 | \$ 35,299,559.32 |
| 2023 | \$ 55,668,476.80 | \$ 48,231,896.02 |
| 2024 | \$ 64,227,707.01 | \$ 62,380,658.81 |
| 2025 | \$ 73,483,162.04 | \$ 77,680,310.15 |
| 2026 | \$ 83,465,595.85 | \$ 94,181,687.57 |
| 2027 | \$ 86,946,720.00 | \$ 99,936,130.27 |
| 2028 | \$ 104,964,825.91 | \$ 129,720,807.20 |

Fuente: Elaboración propia

Plan de exportación de tequila a Alemania

Gráfica 5.12 Proyección Financiera para los próximos 10 años



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

En conclusión, se sabe que el tequila está en una fase de crecimiento, en su nivel de aceptación y de posicionamiento en varios países del mundo, y eso es una gran noticia para nuestro país por el hecho de ser un producto 100% mexicano. Hoy en día, la tendencia de consumo es adquirir productos naturales, de ahí la importancia de ofrecer al mundo no solo un tequila mexicano, sino un tequila 100% agave que tenga como esencia la expresión “sabor a México”.

Después de redactar el plan de negocios podemos afirmar que el proyecto es viable, tanto económica como socialmente. Será muy importante en los próximos años para la industria tequilera explotar el mercado europeo, exportando más tequilas de calidad hacia Europa y no concentrarse únicamente en el mercado norteamericano, porque, como se ha visto, no es que no sea un mercado potencial, sino que históricamente la industria tequilera se ha concentrado casi exclusivamente en exportar hacia Estados Unidos.

El plan de negocios de la presente tesis se enfocó en Alemania, pero lo cierto es que son muchos los países europeos a los que se puede exportar el tequila, y seguramente no solo el tequila, sino muchos otros productos hechos en nuestro país y que posiblemente no se están manejando en el mercado de la mejor forma. Estados Unidos ha sido el socio comercial más importante de nuestro país en las últimas décadas, pero sin duda será fundamental en un futuro encontrar nuevos socios y acuerdos con otras regiones del planeta, no sin antes impulsar la economía interna para poder salir a competir con una economía mucho más sólida de la que tenemos hoy en día.

Esto será responsabilidad no solo de los emprendedores y empresarios mexicanos, sino también del gobierno, al implementar políticas que permitan el surgimiento y el impulso de empresas mexicanas y así poder llevar a cabo proyectos que generarán empleo e ingresos para el país y nuevos acuerdos que puedan beneficiar la balanza comercial.

Referencias

Aaker, D., Kumar, V. & Day, G. (2003). Investigación de Mercados. (4ta Edición). Limusa Wiley. México

Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

Agave tequilero. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/96121/Agave_tequilero_monografias.pdf

Almex. (2019). Recuperado de: <http://www.almex.com.mx/es-es/Informaci%C3%B3n/Seguro-de-mercanc%C3%ADa>

American Marketing Association. (2018). Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidas G. Arias Odón. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion&ots=kXoJ8mtul7&sig=ufmFB2tAvMjHfyLTFuQ6bQYPYuY#v=onepage&q&f=true>

Arreola, I. (2018). Denominación de Origen: "Tequila". Casa Sauza. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/todo-sobre-tequila/denominacion-de-origen-tequila>

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa (2018) Recuperado de: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>

Ávila F. (2017). Tequila vs Tequila 100%. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/todo-sobre-tequila/tequila-mixto-vs-tequila-cien-por-ciento>

Baca, G. (2013). Evaluación de Proyectos. (7ma edición). McGrawHill. México

Banco Mundial. (2019). Datos. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2017&locations=DE&start=1960&view=chart>

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C & ITESM. (2005). Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54246/GuiaParaExportarProductosMexicanosALaUnionEuropea.pdf>

BANXICO. (2018). Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/graficas-de-coyuntura/comercio-exterior-y-balanza-de-pagos/exportaciones-no-petroleras-i.html>

BANXICO. (2019). Análisis dinámico de indicadores de crédito. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/PortalTranspCompSistFin/>

BANXICO. (2019). Exportaciones no petroleras e importaciones. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/apps/gc/exportaciones-importaciones-g.html>

BANXICO. (2019). Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

Barajas, L. F. C., & González, L. (2008). Tequila: territorio y turismo. Homenaje a Joaquín Bosque Maurel, 375-citation_lastpage. Recuperado de: http://www.realsociedadgeografica.com/es/pdf/HOMENAJE_BOSQUE.pdf#page=373

Básico, B., & Guerrero, A. M. G. F. (2006). Metodología de la Investigación. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45455784/metodologia_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Licencia.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190701%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190701T014543Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c66fdac870651dd14d9e09373f3f76507e53a88040357c8862b565ebfb7568de

Benavides, P. R. J. (2014). Administración (2a. ed.). Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Blanco D. (2018). El tequila volará Francia gracias al TLCUEM. El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/el-tequila-volara-a-francia-gracias-al-tlcuem>

Boletín UNAM-DGCS-045 (2018). Disponible en: http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_045.html

BRUNOTICIAS. (2018). Alemania, el segundo destino de la exportación tequilera. Recuperado de: <https://www.brunoticias.com/alemania-segundo-destino-la-exportacion-tequilera/>

Casa Sauza. (2019). Cómo de hace el tequila. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/fabricacion-tequila>

Chanda, N. (2002). ¿Qué es la globalización?. Yale Global, Yale Center for the Study of Globalization.

Comercio y Aduanas. (2012). Cómo exportar un producto a Europa. Recuperado de: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/comoexportarunproducto/como-exportar-a-europa/>

Comisión Estatal de Sanidad Vegetal de Guanajuato. (2015). Manual de Plagas y Enfermedades del Agave.

Comisión Reguladora de Energía. (2019). Precios de gasolinas y diésel reportados por los permisionarios. Recuperado de: <http://www.cre.gob.mx/ConsultaPrecios/GasolinasyDiesel/GasolinasyDiesel.html>

CONABIO (2006): Mezcales y diversidad. México, D.F.: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Cartel Científico.

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Autorización DNG. Recuperado de: https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=332&lang=es

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Certificado Exportación de Bebidas con Tequila. Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/index.php/es/features-3/servicios/certificado-exportacion-de-bebidas-con-tequila>

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Declaratoria. Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/index.php/es/pages-3/declaratoria>

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Etiquetado. Recuperado de: https://www.crt.org.mx/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=370

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Protección del Tequila a nivel internacional. Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/index.php/es/pages-3/proteccion-del-tequila-a-nivel-internacional>

Consejo Regulador del Tequila. (2019). Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>

Córdoba, M. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. ECOE Ediciones. Colombia

Council of Europe. (2019). La globalización. Recuperado de: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>

De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). Comprender la globalización. Alianza. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/31/RComprender.pdf

Donelly, Gibson & Ivancevich. (1994). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. McGraw-Hill. México

El Economista. (2018). España, uno de los principales mercados del tequila. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Espana-uno-de-los-principales-mercados-del-tequila-20180507-0089.html>

El Siglo de Durango. (2018). Tipos de tequila. Recuperado de: <https://www.elsiglodedurango.com.mx/noticia/1011743.tipos-de-tequila.html>

Farfán H, R. (1996). Del paradigma político de la transición. Estudio crítico de un modelo de análisis político. Sociológica, 11(30), 13-42.

Fernández, J. A. (1991). El Proceso Administrativo. Diana. México

Fernández, M. L., & Valdés, L. F. V. (2016). Primera globalización económica y las raíces de la inequidad social en México. Ensayos de Economía, 26(48), 67.

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGrawHill.

Flores, J. & Vigueras, A. (2012). Comercio Exterior de México en el Entorno Global del Siglo XXI. Editorial Académica Española. Estados Unidos

Franklin, E. (2004). Organización de Empresas. (2da edición). McGrawHill.

García & Serrano. (2013). Agave tequilana Weber. Tecno Agro. Recuperado de: <https://tecnoagro.com.mx/no.-82/agave-tequilerogave-tequilana-weber>

García Mendoza, Abisaí J. (2007). Los agaves de México. Ciencias 87, julio-septiembre, 14-23. Recuperado de: <http://www.revistaciencias.unam.mx/es/48-revistas/revista-ciencias-87/285-los-agaves-de-mexico.html>

Gerardo, F. (2016). *Proyectos de Inversión. Fundamentos de evaluación*. Grupo Editorial Patria. México

Gobierno de México. (2019). Estocolmo conoció el auténtico sabor de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/estocolmo-conocio-el-autentico-sabor-de-mexico>

Gobierno de México. (2019). Sistema de Información de Tarifas de Agua Potable. Recuperado de: <https://www.gob.mx/imta/articulos/sistema-de-informacion-de-tarifas-de-agua-potable?idiom=es>

González, H. D. L. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=COzDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=metodologia+de+investigacion&ots=2g2cKNicle&sig=EaUT-aXqF5WYs8NxxNPcvfol508#v=onepage&q&f=true>

Grupo PDI. (2018). Tarifas de honorarios (en todas las aduanas). Recuperado de: <http://www.grupopdi.com/tarifa-de-honorarios-por-aduana.html#Veracruz>

H-E-B. (2019). TEQUILA. Recuperado de: <https://www.heb.com.mx/vinos-y-licores/licores/tequila.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (Vol. 3)*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190626%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190626T005811Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=58872aa433dcdeaf2ee94a90bce5909b2aad65daf730787d61b6f5c15560d096

Hernández, Y. R. S. J., & Palafox, D. A. G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.)*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3214416&query=>

Hiernaux Nicolas, D. (1999). Los frutos amargos de la globalización: expansión y reestructuración metropolitana de la ciudad de México. *Eure (Santiago)*, 25(76), 57-78. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71611999007600003&script=sci_arttext&tlng=en

Himmera. (2019). Recuperado de: http://es.distancias.himmera.com/distancia_de-guadalajara_a_veracruz_entre_mapa_carretera-19947.html

Hirsch, J. (1997). ¿ Qué es la globalización?. Realidad Económica, 147, 7-17. Recuperado de: <http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Hirsch.pdf>

Hola México. (2019). Tequila en Alemania (100% Agave y Mixto). Recuperado de: https://www.holamexico.de/es_MX/bebidas-mexicanas/tequila/

iContainers. (2019). Cotizaciones. Recuperado de: <https://www.icontainers.com/es/cotizaciones/FCL/MXVER/PORT/MX/DEBRE/P-ORT/DE/?dv20=0&dv40=63&hc40=0>

iContainers. (2019). Tarifas de transporte marítimo al instante. Recuperado de: <https://www.icontainers.com/es/>

Imagen 1.3: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>

Imagen 1: https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=fu4rXfX3D82E9PwPjYCW8Ac&q=tequila+mas+caro&oq=tequila+mas+ca&gs_l=img.1.0.0i67.48499.51310..53411...0.0..0.182.1729.3j11.....0....1..gws-wiz-img.....0i67.hKxkbb4VnUg#imgrc=5i31tL7RG6G36M:

Imagen 2.1: https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=-A8xXeCoF5SstQaOnYdo&q=mexico+en+el+mapamundi&oq=mexico+en+el+m apam&gs_l=img.1.0.0j0i5i30i2.37390.37390..39024...0.0..0.86.86.1.....0....1..gws-wiz-img.Dtp3qbN2lZg#imgrc=wxuyelrVWbujDM:

Imagen 2.2: https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=shQxXfn3lpfdtQa4366ABw&q=mapa+de+mexico&oq=mapa+de+mexico&gs_l=img.3..0i10.77462.79918..80845...0.0..0.112.1152.12j2.....0....1..gws-wiz-img.....0i67j0i10.-IIRPzXwdXA&ved=0ahUKEwj5mMfQ4r_jAhWXbs0KHbivC3AQ4dUDCAY&uact=5#imgrc=imLJGE-krzKi7M:

Imagen 2.3: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>

Imagen 5.1: <https://www.naturalista.mx/taxa/290889-Agave-tequilana>

Imagen 5.10: <http://www.todomezcal.com/Elaboracion/molienda.html>

Imagen 5.11: <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/mejor-manera-extraerl-azucar-del-agave>

Plan de exportación de tequila a Alemania

Imagen 5.12: <https://www.liquor.com/articles/tahona/#gs.4m828n>

Imagen 5.13: <https://www.infobae.com/america/mexico/2018/05/12/el-lado-religioso-del-tequila-la-oracion-del-borracho/>

Imagen 5.14: <http://www.cyd.conacyt.gob.mx/?p=articulo&id=285>

Imagen 5.15: <https://tequilamagnet.com/fermentacion/>

Imagen 5.16: https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=3

Imagen 5.17: https://www.tripadvisor.com/vi/LocationPhotoDirectLink-g775272-d249912-i130706242-Destileria_La_Rojena-Tequila.html

Imagen 5.18: <https://www.casasauza.com/fabricacion-tequila>

Imagen 5.19: http://manzanaresenimagenes.blogspot.com/2017_04_11_archive.html

Imagen 5.2: http://longislandloutequila.com/content/images/2017/02/agave2_lg.jpg

Imagen 5.20: <https://www.brunoticias.com/exportaron-190-millones-litros-tequila/>

Imagen 5.21: <https://www.agroterra.com/fotos/trituradora-para-agave-3015085/3015085>

Imagen 5.22: <http://www.infoagro.com/empresas/productos.asp?q=difusor+de+agave>

Imagen 5.23: <https://longislandloutequila.com/pina/#.XLYFTYIKJIU>

Imagen 5.24: <http://pagamela.blogspot.com/2014/04/el-tequila.html>

Imagen 5.25: <https://www.pinterest.com.mx/pin/512917845030925737/>

Imagen 5.26: <https://www.amazon.es/Barril-Madera-Dispensador-Almacenar-Tequila/dp/B07HL44NB9>

Imagen 5.27: <http://www.grupophi.es/producto/58/filtro-tangencial-vinos>

Imagen 5.28: <https://ccs.com.tw/relleno-aam-xxx/>

Imagen 5.29: <https://www.botellas-y-tarros.es/Botellas/Botellas-de-vidrio/500ml-botellas-de-vidrio/500ml-botella-de-vidrio-transparente-Barril.html>

Imagen 5.3: <https://www.mexicanal.com/noticias/2014/04/14/agave-tequilana-weber-variedad-azul-identidad-de-jaliscienses>

Plan de exportación de tequila a Alemania

Imagen 5.30: http://rrmdesarrollos.com.mx/nogales/?gclid=EAlaIQobChMIgvOfqYb-4QIVz__jBx3wNweAEAAAYASAAEgL3aPD_BwE#naves-disponibles

Imagen 5.31: <https://www.google.com/maps/place/Parque+Industrial+Nogales/@20.7214632,-103.4966275,18z/data=!4m8!1m2!2m1!1sparque+industrial+nogales+!3m4!1s0x8428a8f509407bbb:0x6c8bf773ed2ed043!8m2!3d20.7214632!4d-103.4955305>

Imagen 5.32: http://rrmdesarrollos.com.mx/nogales/?gclid=EAlaIQobChMIgvOfqYb-4QIVz__jBx3wNweAEAAAYASAAEgL3aPD_BwE#ubicacion

Imagen 5.4: <https://travesiasmexico.wordpress.com/2012/05/01/por-rutas-azules-y-agaveras-en-tequila-jalisco/>

Imagen 5.5: <http://sistemaagricola.com.mx/wp-content/uploads/2017/05/escama-armada.png>

Imagen 5.6: <http://imparcialoaxaca.mx/wp-content/uploads/2017/02/58acb391a205415515ffb3ab.jpg>

Imagen 5.7: http://www.cesavep.org/images/MAGUEY/mfmaguey_foco.jpg

Imagen 5.8: <image/jpeg;base64,/9j/4AAQSkZJRgABAQAAQABAAAD/2wCEAAkGBxMTEhUTExMWRUXGBgbGBgYGCAyGBsbGBgfGxoeGhoYHSggGRslHh0gITEhJSkrLi4uHR8zODMtNygtLisBCgoKDg0OGxAQGy0IICytlTAvLS0tLS0tLy0vLy0tLS0tLS0vLS0tLS0vLS0tLS0tLS0tLS0tLS0tLS0tLS0tLf/AABEIAKgBLAMBIGACEQED EQH>

Imagen 5.9: <https://harrys.com.mx/blog/clasificaciones-del-tequila/>

Indeed. (2019). Salario de Contador/a de Costos en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Contador/a-de-costos-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Chofer en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Chofer-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Gerente de Producción en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Gerente-de-producci%C3%B3n-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Gerente de Recursos Humanos en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Gerente-de-recursos-humanos-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Guardia de Seguridad Privada en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Guardia-de-seguridad-privada-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Ingeniero Mecánico en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Ingeniero-mecánico-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Ingeniero/a de Alimentos en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Ingeniero/a-de-alimentos-Salaries>

Indeed. (2019). Salarios de Secretario/a en México. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/Secretario/a-Salaries>

INEGI (2014). Censos económicos 2014 “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.” Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

INEGI. (2013) Balanza comercial de mercancías de México: Anuario estadístico 2013. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/2013/exp_pesos/EP201301.pdf

INIFAPCIRNE. (2012). Agave. Recuperado de: <http://www.inifapcirne.gob.mx/Biblioteca/Paquetes2012/14.pdf>

INOXI México. (2019). Recuperado de: <https://www.inoximexico.com/index.php/tanques/tanques-de-almacenamiento-fondo-plano-de-10000l-detail>

INOXIMEXICO. (2019). Recuperado de: <https://www.inoximexico.com/index.php/tanques/tanques-de-almacenamiento-fondo-plano-de-1000l-detail>

INOXIMEXICO. (2019). Recuperado de: <https://www.inoximexico.com/index.php/tanques-destiladores/equipo-para-destilar-de-20l-ai304-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-728-729-730-detail>

Investing.com. (2019). Recuperado de: <https://mx.investing.com/currencies/eur-usd>

Investing.com. (2019). Recuperado de:
<https://mx.investing.com/economic-calendar/german-trade-balance-141>

Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill. México

Kotler, P y Armstrong, G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. (2ª edición). Págs 5, 7, 47.

Kotler, P y Armstrong, G. (2012). Marketing. (14va Edición)

Lerma, A., Castro, A., Martín, M., López, S. & Ávila, O. (2012). Administración a través de las áreas funcionales. UNAM. México

Ley General de Sociedades Cooperativas de México, 2018. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

Ley General de Sociedades Mercantiles de México, 2018. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf

Love Mondays. (2019). Salarios de Campesino. Recuperado de: <https://www.lovemondays.com.mx/salarios/cargo/salario-campesino>

Luna Zamora, R. (1991): La historia del tequila, de sus regiones y sus hombres. México, D.F., Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 303 p.

Manufactura. (2016). Aumentan 8.8% exportaciones de tequila. Recuperado de: <https://manufactura.mx/industria/2016/07/20/crecen-88-exportaciones-de-tequila>

Marcos, M. (2015). Las variedades del tequila. Verema. Recuperado de: <https://www.verema.com/blog/licores-destilados/1332021-variedades-tequila>

Martínez-Gándara, A. (2008). Tequila, mezcal y cerveza: de México para el mundo. Agricultura, sociedad y desarrollo, 5(2), 143-150. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722008000200002

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-542408391-picadora-y-trituradora-de-tronco-agave-trapp-jk700-_JM

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-564783299-horno-de-lena-para-pan-y-pizza-in-_JM?matt_tool=40399557&matt_word=&gclid=EAlaIQobChMI5cnY5rLu4QIVN_jBx20LQviEAQYASABEgIOtvD_BwE

Plan de exportación de tequila a Alemania

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-599481229-maquina-llenadora-star-8-picos-_JM#reco_item_pos=4&reco_backend=machinalis-v2p&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-v2p&reco_id=c3255000-659b-43b7-988a-f3253ba72079

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-605062610-la-levadura-red-star-1a-62gk-jyes-de-destileria-dady-bulk-_JM?quantity=1

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-613625274-autoclave-de-acero-inoxidable-_JM

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-628328433-molino-agave-picadora-pina-y-penca-maguey-nopal-cana-_JM?quantity=1

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-657076678-botella-de-vidrio-500-ml-24-pz-_JM?matt_tool=31846815&matt_word=PLA|MLM1574|CatchAll&gclid=EAlaIQo bChMlnbaDva_p4QIVlv7jBx0wfAJ3EAYYBCABEGl6wfd_BwE&quantity=1

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-671753271-barril-barrica-para-anejar-200-litros-roble-blanco-_JM

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://vehiculo.mercadolibre.com.mx/MLM-645955442-h-torton-freightliner-m2-52-k-_JM

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://vehiculo.mercadolibre.com.mx/MLM-662252061-rabon-foton-auman-16000-de-14-toneladas-de-carga-util-_JM

Mercadolibre. (2019). Recuperado de:
https://vehiculo.mercadolibre.com.mx/MLM-662255157-torton-foton-auman-35000-de-25-toneladas-de-carga-util-_JM

Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo colectivo.

Moguel, E. A. R. (2005). Metodología de la Investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=r4yrEW9Jhe0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=metodologia+de+investigacion&ots=8BdZ2HGbh2&sig=2o4vUmWfv888lxJy4At9BJuHdBc#v=onepage&q=metodologia%20de%20investigacion&f=false>

Morales, A. & Morales, J. A. (2009). *Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación*. McGraw-Hill. México

Moreno, J. A. (2007). *Las Finanzas en la Empresa*. (7ma Edición) Grupo Editorial Patria. México

Münch, L. (2015). *Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. (3ra edición). Pearson. México. Recuperado de: <https://bookshelf-vitalsource-com.pbidi.unam.mx:2443/#/books/9786073233835/cfi/216!/4/4@0.00:49.4>

Münch, Lourdes. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Recuperado de: <https://www-biblionline-pearson-com.pbidi.unam.mx>

Neuvoo. (2019). *Salario de Ingeniero Químico en México*. Recuperado de: <https://neuvoo.com.mx/salario/?job=Ingeniero+Qu%C3%ADmico>

Neuvoo. (2019). *Salario de Maquinista en México*. Recuperado de: <https://neuvoo.com.mx/salario/?job=Maquinista>

NORMA Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, *Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones* (2012). Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5282165&fecha=13/12/2012

NORMA Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de diciembre de 2012. Recuperada de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5282165&fecha=13/12/2012

Nuñez, R.C. (2016). *¿Qué es la extracción suave de azúcar de agave?*. Casa Sauza. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/extraccion-suave-azucar-agave>

Observatory of Economic Complexity (2016) Recuperado de: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>

OECD. (2019). *Alemania*. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/country/deu/>

OECD. (2019). *México*. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/country/mex/>

Organización Mundial del Comercio. (2014). *Los principios del sistema de comercio*. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm

Osterwalder, A. (2012). *Tu modelo de negocio*.

Pacheco, C. & Pérez G. (2010). El Proyecto de Inversión: Como estrategia gerencial. (2da edición). México

Padilla, A. (2018). Dilución y filtración del tequila para su posterior envasado. Casa Sauza. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/dilucion-filtracion-tequila-para-ensado>

Parque Industrial Nogales. (2019). Recuperado de: http://rrmdesarrollos.com.mx/nogales/?gclid=EAlaIQobChMIgvOfqYb-4QIVz__jBx3wNweAEAYASAAEgL3aPD_BwE#naves-disponibles

Paulson, Steven K; Stokes, Peter. Global Business and Economics Review Tomo 15, N.º 2-3, (2013): 251-264

Prieto, C. (2017). Emprendimiento: Conceptos y plan de negocios. (2da edición). Pearson. México

ProMéxico. (2019). Contratos Internacionales. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54288/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf>

Quiminet. (2019). Precios de difusores para agave. Recuperado de: <https://www.quiminet.com/productos/difusores-para-agave-77023718423/precios.htm>

Real Academia Española. 2017. Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Reyes Ponce, A. (2012). Administración del Personal: Relaciones Humanas (Primera Parte). Editorial Limusa

Rincón, C. A. (2012). Presupuestos Empresariales. ECOE Ediciones. Colombia

Rivera, J. & López-Rua, M. (2016). Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones. (3ra edición). Alfaomega, ESIC. España

Rivero, D. (2013). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>

Rodríguez, D. (2017). Estos son los países donde se bebe más tequila después de México. El País. Recuperado de: https://verne.elpais.com/verne/2017/08/18/mexico/1503008770_127280.html

Rojas, V. M. N. (2011). Metodología de la investigación. Bogotá: Ediciones de la U, 2011. Recuperado de:

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

ROSH. (2019). Difusor. http://www.rosh.mx/rosh_equipos/difusor.html

Saavedra, V. (2019). Sugieren la creación de ley del Sistema Producto Agave. Inforural. Recuperado de: <https://www.inforural.com.mx/sugieren-la-creacion-de-ley-del-sistema-producto-agave/>

Salkind, N. J. (1999). Métodos de investigación. Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3uIW0vVD63wC&oi=fnd&pg=PR19&dq=investigacion+descriptiva&ots=aLLAbb_X9L&sig=aDqLC9C2af0wnu19eUWUJ0zPRjc#v=onepage&q=investigacion%20descriptiva&f=false

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). Metodología de la investigación (Vol. 6). México: Mcgraw-hill. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190625%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190625T005046Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=df6b9e21b281d38754989a942132eb71feb10583acbe6f08994e5cc65702a7

Sánchez, G. & Ángeles, M. (2017). Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas. Universidad Nacional Autónoma de México. México

Sánchez, K. (2017). Tequila clasificación en categorías y clases. Casa Sauza. Recuperado de: <https://www.casasauza.com/todo-sobre-tequila/tequila-clasificacion-categorias-clases>

Santander Trade. (2019). Alemania: Distribuir un producto. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto>

Santander Trade. (2019). Alemania: Llegar al consumidor. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Santander Trade. (2019). Alemania: Presentación general. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general>

Santander Trade. (2019). Cifras del comercio exterior en Alemania. Recuperado de: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-exterior#classification_by_products

Santander Trade. (2019). Cifras del comercio exterior en México. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/cifras-comercio-exterior>

Santander Trade. (2019). Trámites aduaneros en Alemania. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/tramites-aduaneros-importacion>

Serrano, C., Martínez, A., Rodríguez, A., & Salazar, S. (2015). Evaluación de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México en el comercio bilateral y la inversión. Documento de trabajo, (15/13). Recuperado de: https://www.bbvaereasearch.com/wp-content/uploads/2015/05/DT15-13_TLCUEM1.pdf

Seva, F. (2018). España tiene sabor a tequila mexicano. Expansión. Recuperado de: <https://www.pressreader.com/mexico/expansionm%C3%A9xico/20180915/281496457187283>

Tabla 5.7: <http://www.winnergo.cl/calculadora-cajas-caben-contenedor#jumpHere>

Tabla 5.8: http://rrmdesarrollos.com.mx/nogales/?gclid=EAlaIQobChMIgvOfqYb-4QIVz__jBx3wNweAEEAYASAAEgL3aPD_BwE#ubicacion

Tabla 5.9: <https://www.tibagroup.com/mx/incoterms>

Theodore, Sarah. Industria Alimenticia; Deerfield Tomo 19, N.º 6, (Jun 2008): 26,29-31.

TIBA México. (2016). Guía rápida de INCOTERMS. Recuperado de: <https://www.tibagroup.com/mx/incoterms>

Tierra Fértil. (2014). Crece la demanda de tequila en el extranjero. Recuperado de: <http://tierrafertil.com.mx/crece-la-demanda-de-tequila-en-el-extranjero/>

Todomezcal.org. (2019). Recuperado de: <http://www.todomezcal.com/Elaboracion/molienda.html>

Tomtom Telematics. (2019). ¿Conoces el consumo de diésel de un camión por km?. Recuperado de:

Plan de exportación de tequila a Alemania

https://telematics.tomtom.com/es_es/webfleet/blog/conoces-el-consumo-de-diesel-de-un-camion-por-km/

Uline.mx. (2019). Recuperado de: https://es.uline.mx/Product/Detail/S-13343/Wine-Shippers-and-Supplies/Wine-Carrier-Box-12-Bottle-Pack?pricode=WB7344&gadtype=pla&id=S-13343&gclid=EAlaIQobChMIhIqVqo-f4gIV07XACH1qvgOTEAQYASABEgl3XfD_BwE&gclidsrc=aw.ds

UNAM. (2018). Boletín UNAM-DGCS-045. Recuperado de: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_045.html

Unión Europea. (2019). Recuperado de: https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_es

United Nations. (2019). UN Comtrade Database. Recuperado de: <https://comtrade.un.org/data>

Usón, V. (2018). La fiebre internacional por el tequila amenaza con agotar sus reservas. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/02/01/actualidad/1517452326_103983.html

Vite Pérez, M. Á. (2000). La globalización económica: ¿ Una nueva fase de la mercantilización de la vida social?. Frontera norte, 12(23), 153-164. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722000000100006

Wayne, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. (11ra Edición). Pearson. México

Workingdays.org. (2019). Recuperado de: <https://mexico.workingdays.org/#am1d>

ZAW. (2019). Recuperado de: <http://www.zaw.de/zaw/werbepolitik/alkoholhaltige-getraenke/>

Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. ESIC. España