

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología

Maestría en Mercadotecnia Digital y Analítica de Clientes



SEÑOR DE LOS CIELOS **TEQUILA**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN MERCADOTECNIA DIGITAL Y ANALÍTICA DE
CLIENTES

Presenta: **MARÍA TERESA IBARRA LÓPEZ**

Tutor: **CARLOS RIGGEN RAMÍREZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 1 de diciembre de 2024

CONTENIDO

Abstract	4
Introducción	5
Capítulo 1	7
Fundamentación del Trabajo	7
1.1.- Descripción del Escenario que se planea intervenir y su contexto	7
1.2.- Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	20
1.3.- Validación de las condiciones del escenario	22
1.4.- Análisis del entorno de la organización.....	24
1.5.- Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	30
1.6.- Objetivos de la intervención.....	33
1.7.- Delimitación y área real por intervenir	33
1.8.- Relevancia y pertinencia del trabajo	35
Capítulo 2	38
Marco Conceptual de Referencia	38
2.1.- Estado de la cuestión.....	38
2.2.- Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	42
2.3.- Análisis de referencia para el cambio.....	44
Capítulo 3	48
Diagnóstico Profundo: Marco de Referencia y Estrategia de Intervención.....	48
3.1.- Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo.	48
3.2 Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática	54
3.3.- Metas de información	55
3.4.- Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.....	56
3.5.- Descripción del análisis: Correlación e interpretación de la información.....	60

Capítulo 4	62
Implementación: Planeación de la Intervención.....	62
4.1.- Justificación de la intervención	62
4.1.1.- Consideraciones costo/beneficio de la intervención	63
4.2.- Actividades, herramientas e instrumentos	64
4.3 Etapas del proceso de aplicación de la intervención.....	67
4.3.1.- Cronograma de la implementación de la estrategia	69
4.3.2.- Imprevistos	70
Capítulo 5	71
Implementación: Exposición de Hallazgos	71
5.1.- Sistematización y medición de resultados	71
5.2.- Organización de la información obtenida	76
5.3 Impacto de la intervención en la organización.....	84
Capítulo 6	90
Discusión Final	90
6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la intervención	90
6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	91
Conclusiones	93
Referencias	96
Glosario	99

Abstract

Este proyecto de intervención aborda la expansión de mercado del Tequila Señor de los Cielos, enfocándose en su posicionamiento en Estados Unidos mediante estrategias de marketing digital. La intervención se centró en tres objetivos principales: definir las características ideales de los distribuidores, desarrollar herramientas de marketing digital y establecer presupuestos estratégicos de marketing. Utilizando la metodología de la Teoría del Cambio y análisis de mercado, el proyecto logró transformaciones significativas: redefinió el perfil de distribución pasando de cuatro distribuidores pequeños a cinco socios estratégicos en estados clave de EE.UU., rediseñó el empaque con botellas artesanales de cerámica y redirigió las comisiones de bróker hacia inversiones en marketing digital. Aunque las limitaciones presupuestarias retrasaron la implementación completa de las estrategias digitales, la intervención inició exitosamente la transición de un modelo dependiente de brókeres hacia un enfoque de distribución directa integrada. Los hallazgos demuestran cómo las marcas premium de mediano tamaño pueden competir efectivamente en el mercado estadounidense combinando la tradición artesanal con estrategias digitales modernas.

Palabras clave: Estrategia de marketing digital, industria del tequila, posicionamiento de marca, productos artesanales, expansión mercado estadounidense

Introducción

El presente trabajo aborda el caso de Tequila Señor de los Cielos, una marca mexicana que busca expandirse y posicionarse en el mercado internacional, específicamente en Estados Unidos. A través de un proyecto de intervención, se analiza la situación actual de la empresa y se propone una estrategia integral para mejorar su presencia de marca y alcanzar nuevos mercados.

La investigación parte de la identificación del principal problema de la marca Señor de los Cielos: falta de una estrategia de marketing digital efectiva que le permita atraer los distribuidores adecuados y lograr un mayor reconocimiento entre los consumidores finales.

Mediante un análisis detallado del entorno, la competencia y las tendencias del mercado, se desarrolla una propuesta de intervención que abarca desde el rediseño de la imagen de marca hasta la implementación de una estrategia digital enfocada.

A lo largo del documento, se presentan los fundamentos teóricos, la metodología empleada, los hallazgos obtenidos y las recomendaciones para la implementación de la estrategia propuesta. El trabajo culmina con una reflexión sobre el impacto potencial de estas acciones en el crecimiento y posicionamiento de Señor de los Cielos en el competitivo mercado del tequila premium.

Esta intervención no solo busca resolver los desafíos específicos de la marca, sino también ofrecer insights valiosos sobre la importancia del marketing digital y el branding en la industria de bebidas alcohólicas premium, especialmente en el contexto de la expansión internacional.

EL SEÑOR DE LOS CIELOS TEQUILA

Capítulo 1

Fundamentación del Trabajo

Mezquila es una empresa mexicana que nace con la idea de fusionar el conocimiento, pasión y dedicación de un actor mexicano y del dueño de una destilería, con el fin de posicionar una marca nueva en un mercado internacional, rompiendo todas las barreras que hoy enfrenta principalmente con temas de marketing y branding.

Con este trabajo se pretende abordar el principal problema que tiene el Tequila Señor de los Cielos el cuál es su falta de expansión en otros mercados por no tener una estrategia de marca bien planteada, por lo que se pretende ayudarlo a tomar las medidas necesarias para poder corregir dicho inconveniente y lograr que de manera sistémica se resuelvan algunas otras circunstancias negativas por los cuáles atraviesa la empresa en estos momentos.

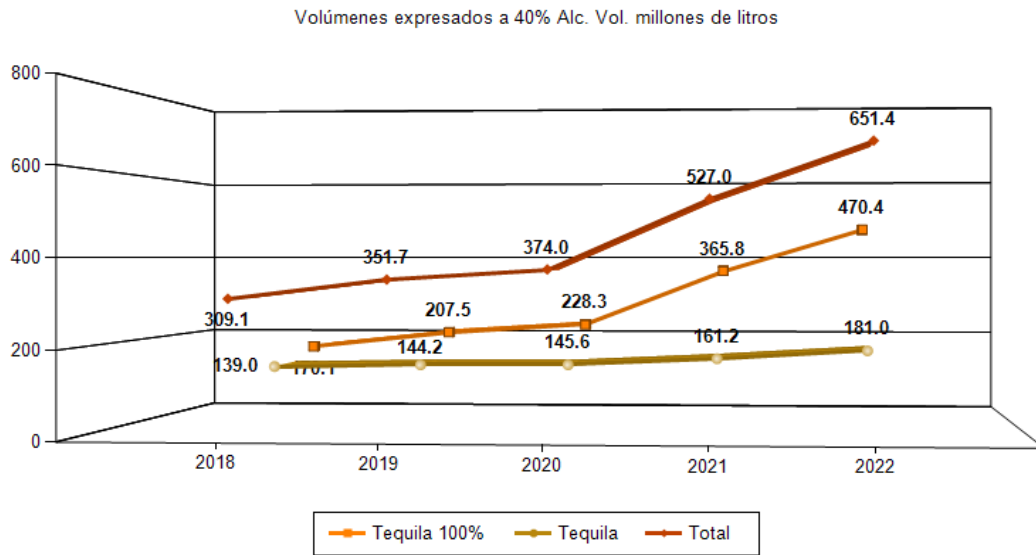
La competencia hoy en día es cada vez mayor y mas intensa, por lo tanto, es indispensable que la empresa tenga varios diferenciadores que los haga lograr la meta de tener una marca lo suficientemente fuerte que le permita llegar a todo el mundo y que la gente que consuma tequila decida escoger Señor de los Cielos, así como mejorar la presencia de ella, la botella, y sus canales tanto de distribución como de difusión.

1.1.- Descripción del Escenario que se planea intervenir y su contexto

El tequila ha sido una bebida predominante a lo largo de los años, y gracias a los buenos resultados que ha dado en términos económicos, es decir, a que sus ventas han crecido de manera significativa en la última década, muchos actores alrededor del mundo decidieron emprender y crear su propia marca, según Quiroga (2022), publicado en *El Economista*, los ejemplos más conocidos y exitosos son: Dwayne Johnson “The Rock” con Teremana, Kendall Jenner con 818, Adam Levine con Calirosa, Michael Jordan con Cincoro, Lebron James con Lobos, George Clooney con Casa Amigos, entre otros.

Figura 1

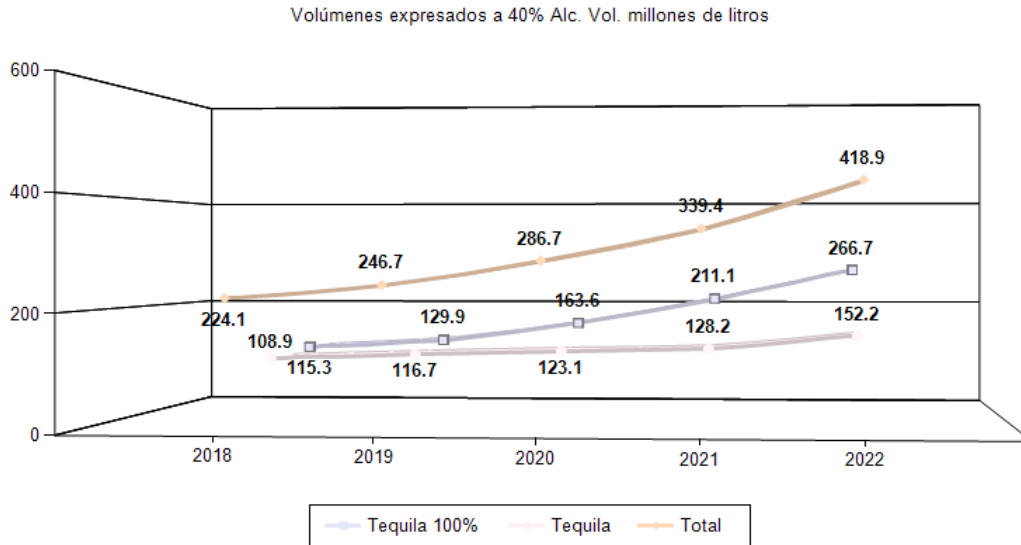
Producción Tequila y Tequila 100% Agave



Nota. El gráfico muestra la producción de Tequila 100% agave y mixto en México en los últimos 5 años. Tomado de Consejo Regulador del Tequila. CRT. (2023). *Producción de Tequila.* <https://www.crt.org.mx>

Figura 2

Exportación de Tequila y Tequila 100% Agave



Nota. El gráfico muestra la exportación de Tequila 100% agave y mixto en México en los últimos 5 años. Tomado de Consejo regulador del tequila. CRT. (2023). *Producción de Tequila*. <https://www.crt.org.mx>.

Aunado a esto, y estudiando los números en 2016, Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2018) señala que Jalisco captó 1.2 billones de dólares, y dio empleo directo aproximadamente a 70,000 personas, lo que demuestra la importancia de este sector para nuestro país y lo representativa que es la bebida para el mundo.

Considerando esos factores Mezquila LLC en febrero del 2017 decide registrar su propia marca de tequila llamada “Señor de los Cielos”, teniendo como propósito exportarla a todo el mundo, y lograr que en cualquier restaurante que se visite se pueda tomar este Tequila elaborado con tanta dedicación, amor y esfuerzo; “reafirmando una experiencia de valor de una marca que se encuentra entre el bien y el mal, es decir si se hiciera una analogía se hablaría de un Robin Hood en la industria en cuestión”. (A. Agnesi, comunicación personal, 20 de febrero 2023). Actualmente tienen cuatro productos: blanco, reposado, añejo, y un licor

de tequila con sabor a mantequilla de maní, el cuál puede utilizarse como un digestivo y sin duda en coctelería.

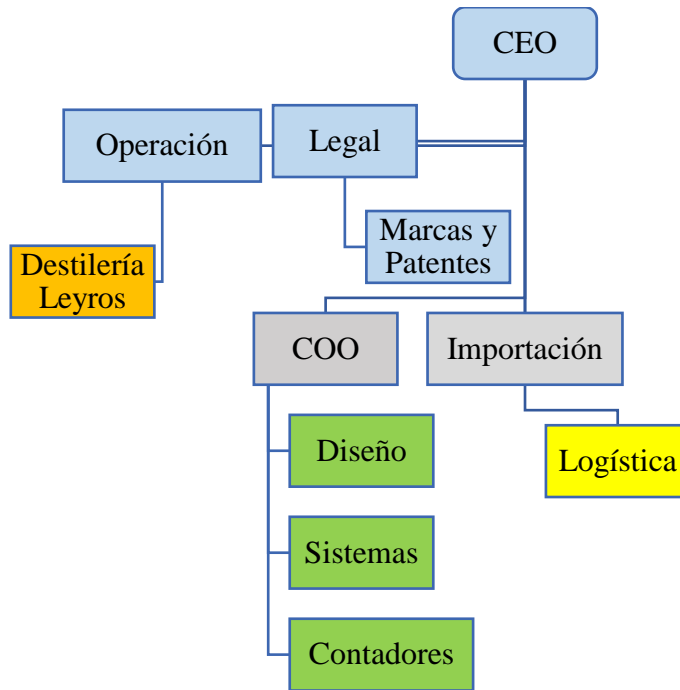
Señor de los Cielos no es únicamente una marca de tequila, también es una serie de televisión producida y dirigida por Telemundo, empresa dedicada al entretenimiento propiedad de Comcast, por lo que el registro de marca se logró prácticamente en todo el mundo, exceptuando México, es decir Tequila Señor de los Cielos no puede ser comercializada en nuestro país por el momento, por lo cuál se decidió crear una LLC en Estados Unidos con el nombre de Mezquila.

Una LLC es una compañía o una empresa de responsabilidad limitada, (Internal Revenue Service [IRS], 2023), es una empresa en dónde los dueños se les llama miembros, pueden ser personas individuales o empresas, incluso sociedades anónimas. Para consolidar Mezquila era la mejor alternativa, principalmente porque la marca está registrada en Estados Unidos, lo que permite una mayor apertura del mercado y una penetración más eficiente, así mismo una estructura sin tanta carga fiscal como en México, en dónde el impuesto a las bebidas alcohólicas según la ley del impuesto especial sobre producción y servicios publicada por el Servicio de Administración Tributaria (Servicio de Administración Tributaria [SAT], 2016) es del 53%, ya que tienen una graduación alcohólica mayor a los 20°G.L. mientras que con la exportación se está exento del pago de ellos.

Mezquila LLC está conformado de la siguiente manera y a continuación se describen las funciones principales:

Figura 3

Organigrama empresa Mezquila LLC



Nota. El organigrama muestra la estructura de la organización Mezquila. Fuente: Elaboración propia en base a la información dada por Mezquila LLC.

El CEO o administrador general, desempeña el papel también del área comercial, en donde el 100% de las ventas actualmente ha sido cerrado por él, apoyándose principalmente del esquema de Bróker, en dónde se hace el contacto con el distribuidor vía a esta persona, y posteriormente al cierre del contrato se lleva una comisión por cada botella vendida. Por medio de este esquema se han logrado cerrar los países con los cuales actualmente se comercializa.

El área de operación está encargada de la destilería Leyros, en la cual se produce el Tequila Señor de los Cielos, entre otras marcas conocidas en México y en el mundo, la función principal de Leyros además de la producción, es dar el soporte una vez que las botellas son vendidas, para esperar la recolección de las mismas, trámites y documentos necesarios para el proceso de exportación.

El área de legal se lleva con la empresa Legal Mind, a través de la cual se hacen todos los trámites legales necesarios para que Señor de los Cielos pueda llegar a su destino, aquí se coordina desde los registros de marca, trámites en otros países para poder cumplir con los requisitos necesarios para la venta, control de etiquetado y estar al pendiente de los inconvenientes que puedan surgir. Dentro del área legal se tienen abogados especializados en marcas y patentes, esto le permite a Señor de los Cielos tener claridad en el momento en el que pueda lograr una expansión a otros territorios.

El área de importación es la que desarrolla todo el proceso en Estados Unidos y su posterior distribución, el cliente que se tiene en California hoy por hoy es el comprador principal, se esta hablando que más del 90% de las ventas que registra la compañía anualmente corresponden a este cliente, por lo que los encargados en estos puestos juegan un papel importante. Así mismo supervisan que el trabajo de logística se haga de la manera más adecuada, teniendo un control de las entradas y salidas de mercancía, pagos arancelarios, y trámites legales.

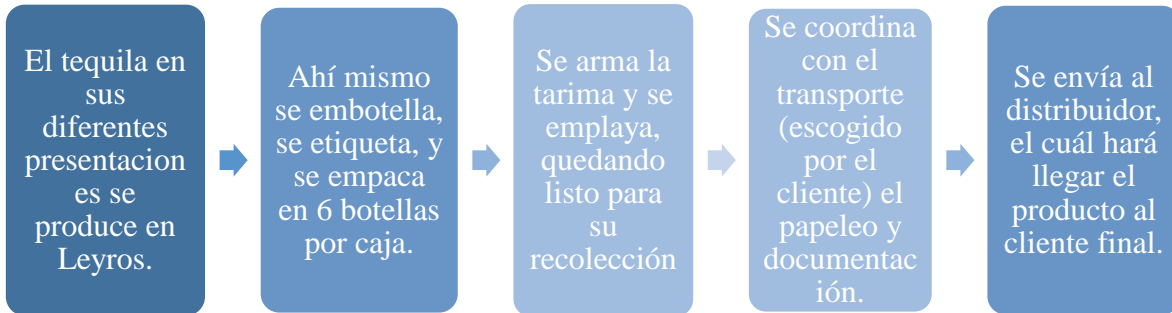
El COO o director de operaciones, es el responsable de que todos los procesos de la compañía sean exitosos, coordinando desde la administración de Mezquila, y terminando con la satisfacción del cliente final, por lo que tiene una red de apoyo basada en todas las áreas del negocio, desde la parte legal, la destilería y teniendo a dos personas fijas a su cargo, el área de diseño, y sistemas. Al mismo tiempo supervisa el trabajo del departamento de logística, y está en constante comunicación con el despacho de contadores.

La empresa cuenta con un despacho de contadores en México y Estados Unidos, los cuales se encargan de atender todos los asuntos relacionados con las facturas, impuestos y obligaciones con el gobierno mexicano y extranjero.

De acuerdo a estas funciones el proceso operativo desde que se produce el tequila, hasta que se envía al distribuidor sería el siguiente:

Figura 4

Proceso operativo de Mezquila LLC

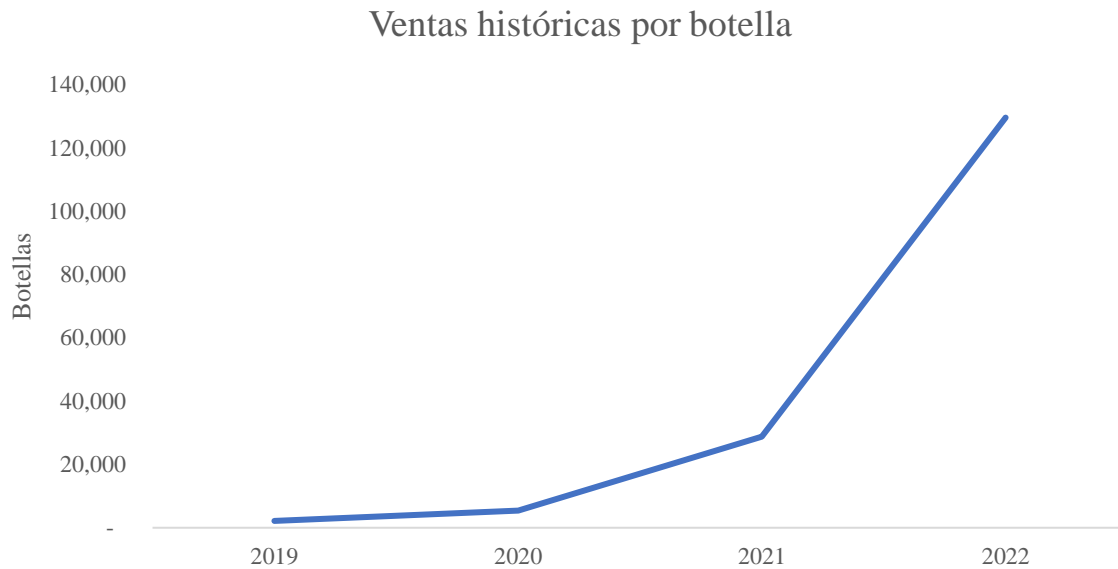


Nota. El diagrama muestra el proceso operativo que hace Mezquila LLC para el envío del Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

Desde la creación de la empresa a la fecha se ha tenido un crecimiento exponencial, en 2018 no tuvo realmente ventas, ya que se enviaron todas las muestras a su cliente principal para la degustación del producto y posterior cierre del trato, a partir de ese año y los esfuerzos realizados las ventas han crecido como se muestran en la gráfica:

Figura 5

Ventas históricas de botellas Tequila Señor de los Cielos



Nota. El gráfico muestra las ventas históricas desde 2019 por botella del Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

Señor de los Cielos como se mencionó anteriormente tiene un cliente principal y un país predominante en las ventas el cuál es en estado de California en Estados Unidos, por lo que los esfuerzos han estado dirigidos en este, considerándose como la principal por ahora, representando el 90% de los ingresos de Mezquila. Sus ventas en 2022 se incrementaron de manera muy importante como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación. Aunado a esto se cerraron los países de Guatemala y Singapur, y el estado de Illinois en Estados Unidos.

Tabla 1

Ventas totales por unidades de negocio

Ventas totales por unidades de negocio

	Cajas	Botellas	Ventas totales	Utilidad neta
California	21,600	129,600	\$ 1,735,344	\$ 518,400
Illinois	1,920	11,520	\$ 154,253	\$ 46,080
Singapur	240	1,440	\$ 19,282	\$ 5,760
Guatemala	240	1,440	\$ 19,915	\$ 5,949
			\$ 1,928,794	\$ 576,189

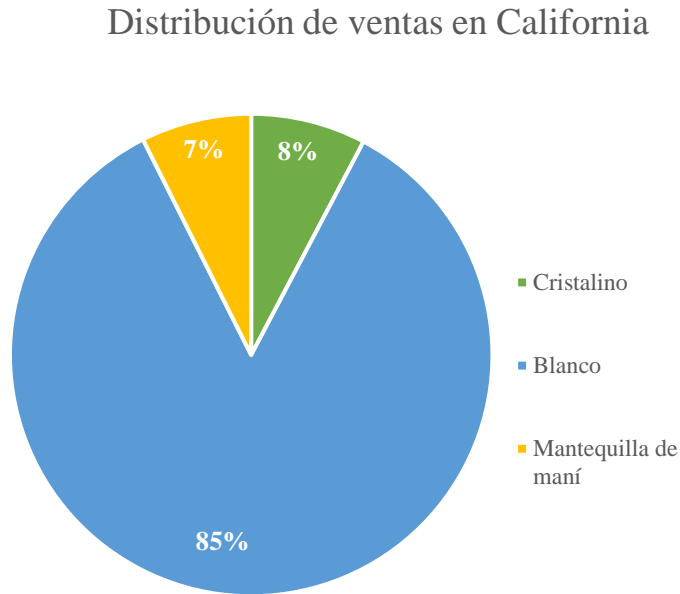
Nota. Fuente: elaboración propia con información otorgada por Mezquila LLC.

Para medir el desempeño de las ventas en 2022, se muestran las cajas vendidas, en cada una de ellas se encuentran 6 botellas, generalmente se piden del mismo producto, el precio promedio es de \$13.39 USD, lo que da como resultado que las ventas totales de Señor de los Cielos en el periodo que comprende de enero a diciembre 2022 fue de \$1,928,794.00 USD, donde el margen de utilidad fue del 29.87% y la utilidad del año incluyendo todas las unidades de negocio es de \$576,189.00 USD.

Cada país tiene gustos y preferencias diferentes con respecto a los productos que se enviaron en el año 2023, las siguientes gráficas muestran y definen como fueron los pedidos que se hicieron tomando como referencia el número de botellas vendidas, gracias a esta información se pueden hacer proyecciones para las ventas de los próximos años.

Figura 6

Distribución de ventas en California, Estados Unidos

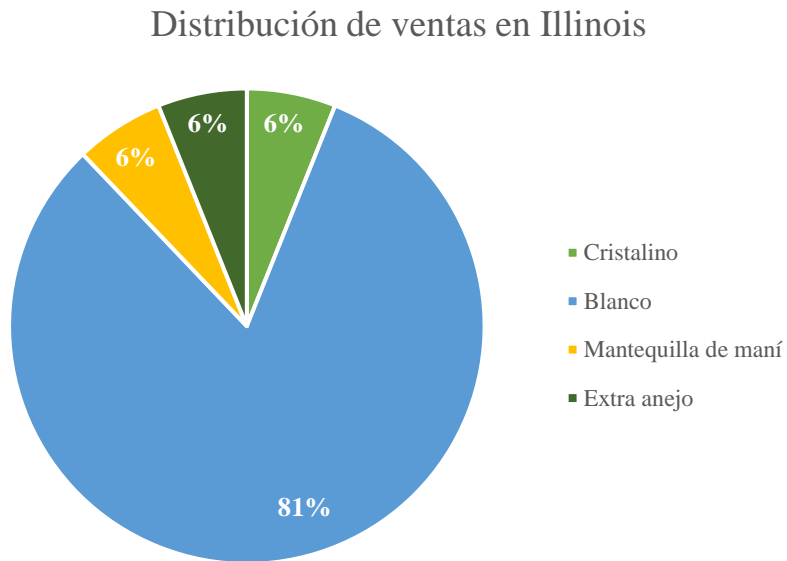


Nota. El gráfico muestra la distribución de los productos que se venden en California, Estados Unidos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

California actualmente tiene el 90% de las ventas de Tequila Señor de los Cielos, la preferencia con un 85% es de tequila blanco, seguido por cristalino y mantequilla de maní.

Figura 7

Distribución de ventas en Illinois, Estados Unidos

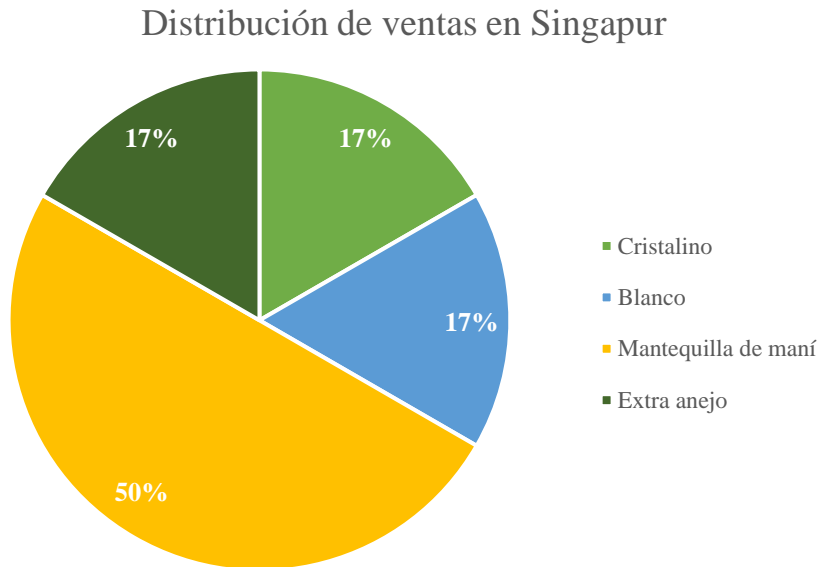


Nota. El gráfico muestra la distribución de los productos que se venden en Illinois, Estados Unidos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

Al igual que en California, el tequila blanco es el que se prefiere, aunque en este caso si se ha tomado el riesgo también comprar del extra añejo, buscando la venta de los 4 productos que se tienen actualmente en cartera.

Figura 8

Distribución de ventas en Singapur

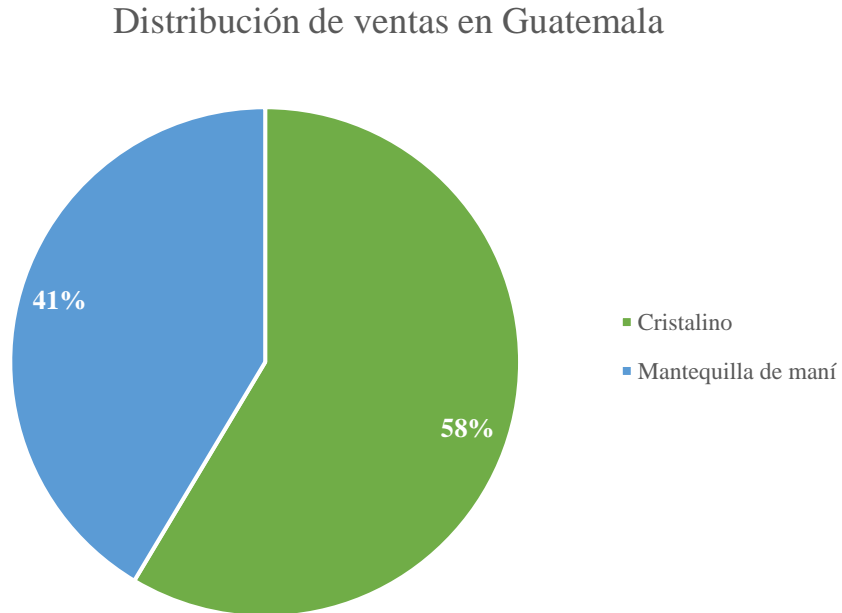


Nota. El gráfico muestra la distribución de los productos que se venden en Singapur. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

En Singapur el 50% pertenece al licor de tequila con sabor a mantequilla de maní, esto representa un gusto diferente, inclinándose más hacia el famoso digestivo, tratando de encontrar ese segmento de mercado dirigido a personas que no quieren un caballito de tequila, pero si un alcohol ligero, suave y dulce.

Figura 9

Distribución de ventas en Guatemala



Nota. El gráfico muestra la distribución de los productos que se venden en Guatemala.
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

Guatemala se ha inclinado más en los últimos pedidos por el cristalino, aunque el licor de tequila lo han utilizado para hacer carajillos, logrando hacer una bebida con toque de sabor diferente.

La expectativa que tiene Mezquila es replicar su modelo de negocio y sus ventas en otros países del mundo, logrando tener ese diferenciador entre calidad de tequila premium, pero compitiendo en precio contra marcas de tequila más comerciales. Dicha expansión no podría ser posible sin tener una capacidad instalada suficiente por parte de la destilería Leyros, la cual actualmente es capaz de producir 50,000 litros diarios de tequila 100% agave, con el propósito de llegar a 110,000 litros diarios en un plazo de 6 meses, lo que le permite a Señor de los Cielos poder expandirse de manera importante en otros territorios.

Desde la pandemia de 2020 muchas personas decidieron apostarle al crecimiento de la industria del tequila, por lo que comenzaron con la inversión en agave, esto con el fin de tener materia prima suficiente para la producción, en el caso de algunas empresas tequileras grandes incluso han comenzado a tener sus propios sembradíos, permitiéndoles tener la materia prima y no dependiendo de intermediarios. Señor de los Cielos vio este crecimiento y también la necesidad por estar respaldado con agave por lo que tiene un convenio con diferentes agaveros que cuentan con 1,500 hectáreas sembradas, estimando 3,300 plantas por cada hectárea.

Además de propiciar la inversión en agave, con la pandemia hubo un fuerte desabasto de vidrio, sin embargo, se están buscando alianzas comerciales principalmente con China, para lograr tener 10 millones de botellas disponibles listas para envasar, en caso de necesitarse, y migrando de la etiqueta al logo en serigrafía, permitiendo a la empresa tener un crecimiento factible y sostenible en el tiempo, ya que cuenta con las herramientas necesarias en su proceso productivo para hacerlo.

1.2.- Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

Es complicado medir el valor que genera el apoyo mercadológico para incursionar en nuevos mercados. Mezquila no ha logrado posicionar la marca Señor de los Cielos debido principalmente a que no ha encontrado los medios adecuados para hacerlo, actualmente se cuenta con un sinnúmero de recursos digitales y de experiencias del cliente que pueden ayudar a construir no sólo una marca, sino a que ésta pueda perdurar con el paso del tiempo, pero lo más importante es identificar que medios utilizar, cómo hacerlo y sobre todo el impacto que esto generará en las ventas, en el conocimiento de la marca y posteriormente en que el cliente no querrá otro tequila que no sea Señor de los Cielos.

Durante los últimos años, las estrategias de Marketing que se han implementado en la empresa han logrado posicionar marcas de todos colores, estilos, sabores y productos, por lo que cada día más se necesita lograr que estas herramientas sean útiles para poder crecer y dar a conocer la marca. En Mezquila se considera necesario resolver en primera instancia este

problema, es decir encontrar estas herramientas y ponerlas a jugar en la industria, desarrollando la marca, y teniendo claro lo que se puede ofrecer al distribuidor que esté tan interesado en importar la marca y se vaya consolidando e incursionando en distintos mercados, armando una estrategia que vaya desde redes sociales, hasta página de internet, e-commerce y un branding en toda la extensión, trabajando primero en crear un departamento real enfocado en esto, ya que actualmente sólo tienen una persona en diseño para posteriormente desarrollarla estrategia e implementarla.

Partiendo de la información disponible se consideró que el problema viene desde el inicio, es decir cuando se empezó la empresa, en dónde básicamente se tenía convencido al cliente (mayoritario) en California de comprar, y todos los esfuerzos iban dirigidos en tener listo el producto, cumplir con las regulaciones del país, la etiqueta y la logística, sin embargo nunca se pensó en cómo posicionar una marca con tanto potencial, puesto que el cliente en California no lo solicitó, pero cuando se empezó a ver las alternativas de exportar a otros lugares, la primera pregunta que siempre surgía en las juntas en dónde participaban el posible distribuidor, el bróker que había logrado la cita, y CEO así como el COO era: ¿Qué apoyo dan para Marketing? Y al escuchar que no era prioritario, que no se tenía una estrategia que plantear, ni un presupuesto, el cierre del negocio terminaba por caerse, así sucedió con Texas, Chile, Costa Rica, Panamá y Nueva York, 5 acuerdos que no se dieron.

Habría muchas circunstancias que podrían dificultar este proceso o este crecimiento, empezando por la presentación de la botella y la etiqueta (la cual se tiene planeado mejorar), la inversión que el fabricante Leyros tiene que hacer en nuevas máquinas para que el proceso sea más eficiente y la capacidad instalada se mantenga o crezca como se mencionaba anteriormente, seguir teniendo contratos a futuro con los agaveros para mantener el precio del agave y no estar sujetos a la oferta y la demanda de los insumos, avanzar con los planes de sacar nuevos productos como mezcal y cerveza, ampliando el mercado, todo eso tiene que seguirse trabajando, sin embargo se estima que el principal problema a resolver, es decir, el generar una estrategia de marca importante, trataría de manera sistémica otros problemas cómo el hecho de que se tenga un cliente principal, y correr el riesgo de perderlo lo cual haría que Señor de los Cielos no existiera de la manera se conozca, por lo tanto es importante

ayudar a la organización a entender la necesidad de explotar su nombre y crear una marca que les ayude a internacionalizarse más, y sin duda incursionar en otros mercados a los cuales hoy no tiene acceso.

1.3.- Validación de las condiciones del escenario

La empresa y el dueño tienen mucha apertura para realizar los cambios, sugerencias y al mismo tiempo aportar la información necesaria para lograr resolver el problema planteado, lo cual es de gran ayuda para este proyecto, y algunas de las condiciones del escenario que se necesita validar son las siguientes:

- **Identificación del cliente:** El cliente está abierto a colaborar y es con quien se tendrá el canal de comunicación en todo momento, ayudará a poner en práctica lo que se tiene planeado y quien sustentará la información, al mismo tiempo su gente de confianza en Mezquila nos ayudará en todo momento principalmente la COO quien es su directora de operaciones y quien tiene injerencia en toda la información que requiramos, lo que facilita el éxito de la intervención.
- **Sostenibilidad del proyecto:** Existen muchas y diversas razones por las cuales se considera que la empresa es óptima para este proyecto, empezando porque, aunque es nueva, tiene unas ventas ya interesantes y recursos via las utilidades que permite hacer mejoras tanto en el producto, proceso productivo, innovar el portafolio y sin duda el desarrollo de Marketing, aunado a esto la disponibilidad del cliente para dar el tiempo, información y escuchar nuestras propuestas para mejorar.

En términos de tiempo, aunque todo es necesario y prioritario, no necesariamente es urgente, es decir el cliente y la organización están conscientes de lo que llevará el proyecto y están dispuestos a ir avanzando conforme se vaya desarrollando el proyecto, han sido muy respetuosos con el proceso y no ha habido presión por parte de Mezquila, por lo que a grandes rasgos se considera que el tiempo de dos años es suficiente para hacer los cambios necesarios en la organización, al mismo tiempo se ve que la disposición del director para el cambio es

muy grande mas no encuentra o no conoce esas herramientas, por lo tanto se estima no será complicado que las propuestas que se hagan se logren.

Tabla 2

Matriz de riesgos

		Probabilidad de alcance		
		Bajo	Medio	Alto
Variables	Condiciones para el proyecto			
	Tiempo Requerido			
	Disposición al cambio			

Bajo	0-20%
Medio	20-60%
Alto	60-100%

Nota. Fuente: elaboración propia.

La matriz muestra la relación de las variables con la probabilidad de que ocurran de manera positiva, teniendo 3 maneras de medir dicho porcentaje. En el caso de que las condiciones de proyecto sean óptimas para que se pueda terminar de manera exitosa la intervención se considero que es “Alta”, es decir hay una probabilidad del 60 al 100% de que todo funcione como se tiene planeado. Por otro lado, en relación al tiempo requerido se propone que el % de éxito puede ser medio, ya que, aunque no es urgente, existen elementos en los que la empresa va a empezar a trabajar a la par del proyecto, siendo cosas en las que todavía no se puede intervenir de la manera que se quisiera, empezando por el cambio en el diseño de las botellas, continuar con sus redes sociales como las manejan por ahora y también iniciando con el desarrollo de nuevos productos. Finalmente, la probabilidad de éxito con relación a la disposición al cambio sin duda es “Alta”.

De acuerdo con esta matriz de evaluación encuentro que el escenario para realizar la intervención podría ser exitoso, contando con los elementos necesarios para trabajar.

1.4.- Análisis del entorno de la organización

México es un país que goza de innumerables recursos naturales, sin embargo, hay algunas industrias que han logrado crecer y desarrollarse más o de mejor manera, la agroindustria según nos explica Gobierno de México (2017), es la actividad económica en dónde encontramos desde la producción hasta la comercialización de algunos productos, desde los agropecuarios hasta los forestales. En el último año, mostró un crecimiento del 34% con respecto al año anterior.

En dicho sector podemos encontrar al Tequila, el cual se considera como el segundo producto agroindustrial en importancia, detrás únicamente de la cerveza, según la balanza comercial de nuestro país mostrada por el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2023), en donde se registran tanto las entradas como las salidas de flujos internacionales de dinero, muestra que en Enero 2023 el tequila y el mezcal mostraron un Superávit de 292 millones de dólares contra el año anterior, lo que sigue demostrando que el gusto por el consumo de estas bebidas sigue creciendo, y que según la demanda podríamos estimar que para los próximos años siga siendo uno de los sectores más importantes y con una derrama económica bastante grande para México, lo que alienta a Señor de los Cielos a seguir trabajando para posicionarse dentro de las marcas que más contribuyen a las ventas en el extranjero.

Además de la importancia que tiene el sector en términos económicos para la balanza de pagos, es conocido que la industria es sumamente redituable para nuestro país, puesto que del total de insumos que se requieren para la producción el 88% corresponde a insumos nacionales y únicamente el 12% a insumos importados. (INEGI, 2019), además de que la generación de empleos en el sector es alta, hablando que el proceso productivo empieza en el campo con el agave y terminando con empresas de logística que envían el producto hacia otros países.

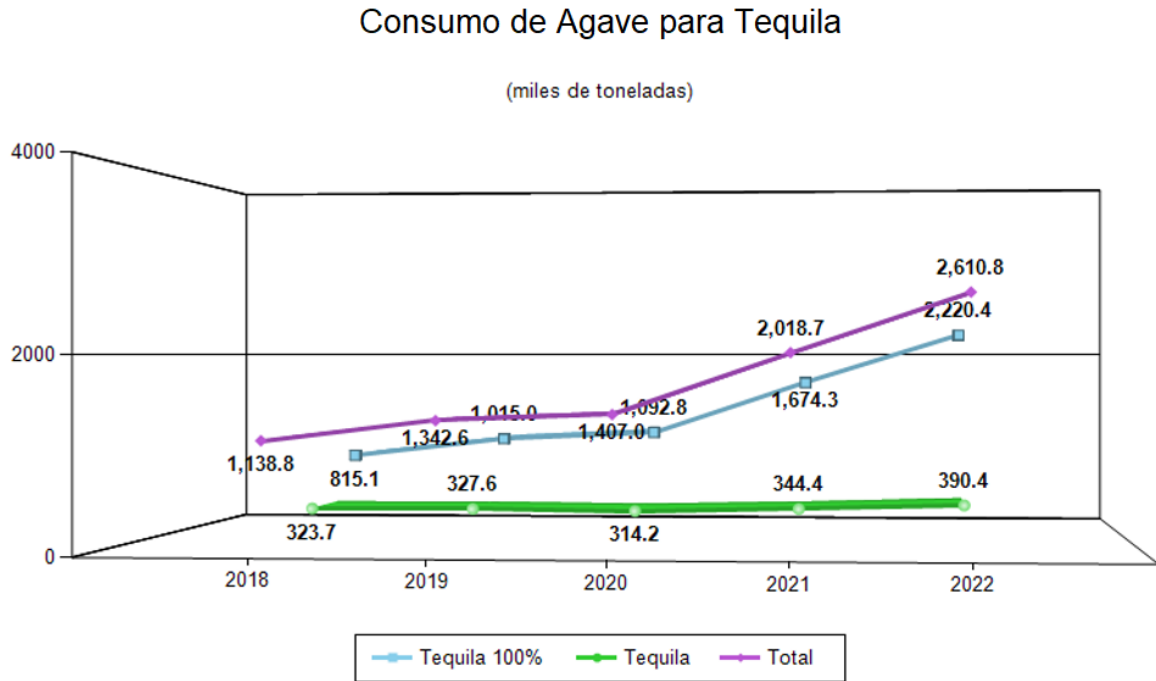
Las exportaciones han seguido creciendo de manera importante, sobre todo con nuestro país vecino, tan sólo en 2022 las ventas fueron de 338 millones de litros (Forbes Staff, 2022), por ende, la materia prima principal que es la que se utiliza en el proceso productivo del Tequila también lo ha hecho, el agave. Cabe mencionar que muchas marcas están sembrando su propio insumo, esto ayuda a que tenga las características que requieren y así no depender de otros. Mezquila tiene pensado hacer esto en el largo plazo, para poder controlar más su cadena de suministro, y no estar sujetos a que la oferta y la demanda pueda afectar el precio y después no ser tan competitivos como lo es el día de hoy.

Gracias a la importancia del sector en México se han tenido que implementar ciertas acciones para el cuidado del medio ambiente, ya que la demanda tan fuerte que existe por esta planta (agave), puede generar un impacto bastante negativo. Según el Gobierno del Estado de Jalisco (2021), más de 729 mil hectáreas se han convertido en tierras enfocadas en la siembra de agave y aguacate, así como pastizales para el ganado, todo esto en los últimos 30 años, por lo que tanto el Consejo Regulador del Tequila, como la Cámara Nacional de la Industria del Tequila han comenzado con un protocolo para asegurar que el agave se está sembrando en tierras dedicadas para esto y no habrá más deforestación, lo que buscan es que el Tequila sea la primera bebida alcohólica libre de deforestación, apoyando todas las medidas que se han hecho a nivel mundial para evitar el daño a la tierra.

Hablando de estadísticas, aproximadamente 1,407,000 toneladas de agave, alcanzan para producir 374 millones de litros de tequila. El 73% de las plantaciones de agave se encuentran en Jalisco, y son más de 210,000 hectáreas las que se encuentran plantadas, esta información es dada por el Gobierno del Estado de Jalisco (2021). Por lo que el principal insumo sigue siendo un negocio rentable tanto para las tequileras que deciden plantarlo, así como para los independientes que encuentran a quien venderlo. Mientras no exista una ley que prohíba su plantación y posterior distribución, seguirá siendo un atractivo interesante para todos los que quieren seguir dedicados a este sector tan importante para la economía primero del estado y posteriormente del país.

Figura 10

Consumo de Agave para Tequila



Nota. El gráfico muestra el consumo de Agave para la producción de Tequila 100% en México en los últimos 5 años. Tomado de Consejo regulador del tequila. CRT. (2023). *Consumo de Agave para Tequila.* <https://www.crt.org.mx>

Además de hablar de las ventas, y de los insumos necesarios para el proceso productivo, el tema de los impuestos ha cobrado mucha importancia en los últimos años sobre todo para las bebidas alcohólicas, en el caso particular de nuestro país, tienen una tasa excesivamente alta como se menciono con anterioridad, por lo que el entorno permitió que el Tequila Señor de los Cielos encontrara un mercado en otros países menos agresivo en términos fiscales en dónde la expansión podría ser menos cara e igual de exitosa. Muchas marcas reconocidas como Casa Sauza, ha modificado algunos procesos productivos exportando a granel en pipas a Estados Unidos, y a España y Japón en isotanques (Arreola, 2019). Permitiendo que los impuestos estatales y federales disminuyan ya que el producto ingresa como un insumo y no como producto terminado.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2021), expone que las principales empresas que se dedican a la elaboración de bebidas provenientes del agave serían, Tequila Patrón, Tequila Centinela y Casa Cuervo, todas ellas con presencia en el extranjero y con un volumen de venta bastante importante (desafortunadamente, el DENUE no proporciona datos específicos sobre el volumen de ventas o la participación de mercado de empresas individuales por motivos de confidencialidad).

Señor de los Cielos ha buscado destacar por tener una ventaja competitiva la cual es tener su propia comercializadora en Estados Unidos, lo que le permite tener controlado su ciclo de venta, así como, dar precios competitivos sienta un Tequila de calidad premium; tenemos que reconocer que es una industria que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, estando valorada en miles de millones de dólares generando miles de empleos directos e indirectos en México.

Hablar de la industria del tequila es tocar temas importantes relacionados a la tecnología en dónde se ha buscado implementar procesos que ayuden a la eficiencia en el cultivo y cuidado del agave, así mismo han aumentado los acuerdos comerciales entre países para facilitar la exportación de este producto el cuál cuenta con denominación de origen, pero también es una industria que está enfrentando algunos retos interesantes sobre todo en temas medioambientales, como el consumo excesivo de agua para sus procesos productivos y el manejo de residuos.

Como se mencionó anteriormente es una industria en crecimiento, por lo que la competencia ha incrementado de manera importante, no sólo con empresas grandes sino que también han surgido algunas marcas pequeñas y artesanales que están buscando posicionarse dentro del mercado.

A continuación, se presentan algunas marcas que se consideran competencia directa del Tequila Señor de los Cielos:

Figura 11

Marcas competidoras directas de Tequila Señor de los Cielos



Nota. La imagen muestra las nueve marcas que se consideran competencia directa de Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia.

Todos los tequilas mostrados son en su presentación blanco o cristalino, versiones con las cuáles ha sido más fácil para Mezquila adentrarse en otros mercados, hablando de precios se puede considerar a Señor de los Cielos sumamente competitivo, por ejemplo De Leon premium reposado tequila tiene un precio en anaquel de \$46.99 dólares; mientras que Señor de los Cielos reposado se encuentra en \$44.99 dólares en anaquel, hablando de tequila blanco Casa Amigos se vende en \$39.99 dólares o Don Julio en \$36.99 dólares, mientras que Señor de los Cielos lo encontramos en \$39.99 dólares, finalmente en tequila cristalino se tiene como competencia de Don Julio 70 a un precio de \$61.99 dólares y a Señor de los Cielos en \$44.99 dólares, por eso la elección del producto es sin duda por una preferencia sobre la marca, ya que en términos de calidad está por encima, sus procesos productivos son sumamente eficientes y con insumos ultra premium.

El entorno en el que se encuentra Señor de los Cielos le da al producto una ventaja importante: va en constante crecimiento, es apoyado por el gobierno por la importancia en la derrama económica que genera, los insumos son en su mayoría nacionales, tiene la denominación de origen en Jalisco México, y, finalmente es del gusto de la mayoría de las personas que consumen bebidas alcohólicas. La competencia aunque es grande y existen marcas sumamente consolidadas hay apertura a la entrada de nuevos jugadores sobre todo en países como Estados Unidos, los procesos productivos han evolucionado gracias al avance

de la tecnología, en términos económicos y financieros hay estrategias que permiten que los distribuidores finales generen el margen de utilidad suficiente para querer vender, por lo que, analizando todo esto el crecimiento podría darse de manera exponencial. El análisis FODA que se presenta a continuación muestra la situación actual de Señor de los Cielos, y que oportunidades existen que no ha logrado aprovechar del ambiente y sector en el que se desarrolla, encontrando también que las principales amenazas vienen dadas por la gran competencia que hay, las barreras de entrada a otros países principalmente en regulaciones, permisos, condiciones específicas para el etiquetado, y también los impuestos tan altos que se pagan en el mundo por este tipo de bebidas.

Tabla 3

Análisis FODA

INTERNO	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Producto de excelente calidad *Nombre fuerte y atractivo *Capacidad instalada para crecer *Insumos garantizados *Equipo de trabajo capacitado 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Bajo posicionamiento de marca *Falta de plan de marketing *Poco alcance territorial *Problemas con registro de marca en México
EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Sector en crecimiento constante *Tendencia en narco series (nombre) *Ecommerce *Apoyo para exportaciones *Países con interés en el producto 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mucha competencia *Tasas impositivas altas *Barreras de entrada a países nuevos *Regulaciones a bebidas alcohólicas
	POSITIVO	NEGATIVO

Nota. Fuente: elaboración propia.

1.5.- Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

La siguiente información presentada en el llamado “Diagrama por qué – por qué” muestra los resultados principales del problema o situación a estudiar en el caso del Tequila Señor de los Cielos, el cual mediante preguntas permite al final definir la hipótesis sobre la cuál estará basada la intervención.

Tabla 4

Diagrama 5 Porqués

Problema a estudiar	W1	W2	W3	W4	W5	Resultado
La falta de estrategia en herramientas de Marketing ha dificultado el posicionamiento de la marca y sus productos en nuevos mercados.	No se conoce al país en términos de Marketing para definir las estrategias.	No se tiene un presupuesto para cada país para el desarrollo de Marketing.	No se establece una campaña que permita la expansión de la marca.	No se tiene un departamento enfocado en Marketing.	No se logra medir el alcance del apoyo para Marketing en los resultados.	Conocer el mercado en el que se quiere incursionar.
	El enfoque de las redes sociales no va dirigida a los gustos de cada país.	No se genera contenido atractivo para captar nuevos mercados.	Porque las redes sociales actuales no generan un compromiso con la marca.	No hay una persona que genere contenido en redes sociales.	No es medible el alcance de las redes en términos de ventas.	Contratar persona que genere contenido de Marketing en redes.
	Los distribuidores prefieren importar un Tequila con una marca posicionada	Las marcas ya posicionadas en el mercado se venden por sí solas.	La marca necesita ser visible como novedosa, con calidad y buen sabor mediante Marketing.	No se ha logrado hacer engagement con la marca por parte de los distribuidores.		Desarrollar la estrategia de marca
	No se tiene página web, ni venta en plataforma	El ecommerce no se ha	No se ha relacionado a la marca con el Tequila,	No hay un link con el dueño de la marca como figura pública para	No hay canales de comunicación adecuados.	

	como digitales.	puesto en marcha.	sólo con la serie.	generar seguidores.		Presu puesto de Marke ting para redes y canales de difusión.
--	-----------------	-------------------	--------------------	---------------------	--	--

Nota. Fuente: elaboración propia.

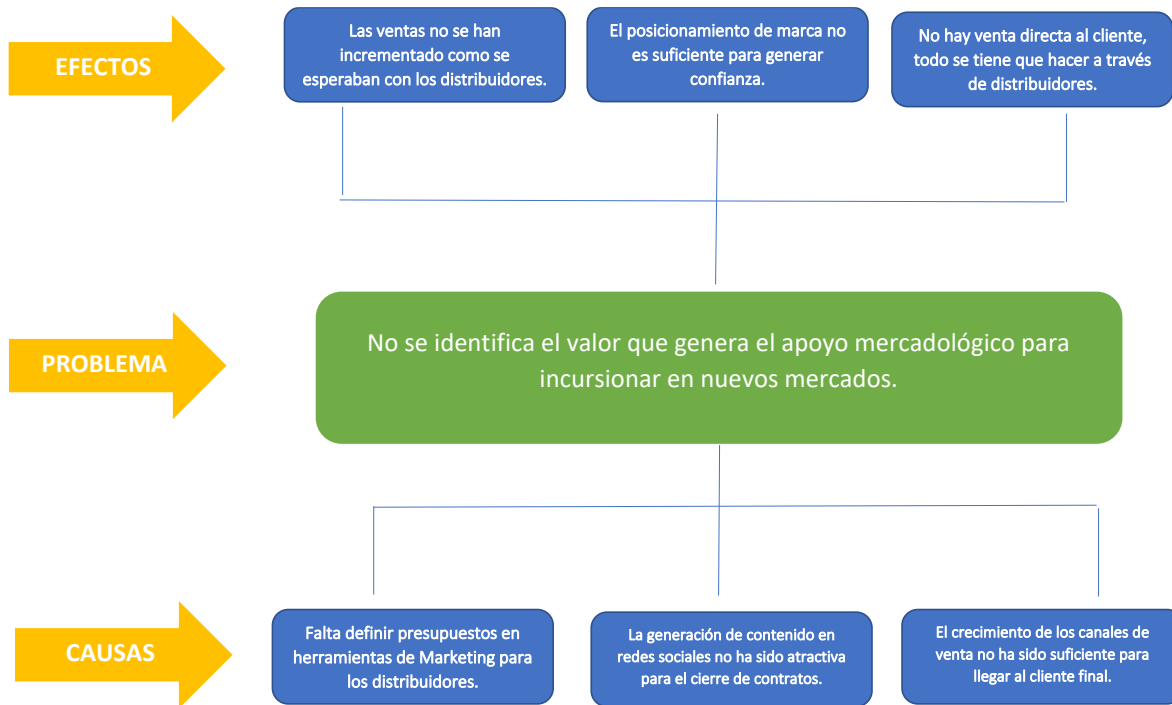
Después de hacer el análisis del diagrama del porqué, se reafirma que el problema principal por el cual el Tequila Señor de los Cielos no ha logrado expandir sus fronteras y cerrar negocios en otros mercados, es porque no se tiene el conocimiento de las herramientas de Marketing que ayuden a posicionar la marca, y al no tener claro el alcance no se destina un presupuesto que sea el adecuado para cada país, dependiendo que cuales sean las herramientas que funcionen mejor en cada uno de estos destinos donde se piensa exportar.

El resultado de este diagrama lleva principalmente a la creación de un departamento de Marketing, o al menos de una persona encargada de llevar a cabo estos proyectos empezando por estudios de mercado en el extranjero para conocer los gustos de cada país, los alcances, el poder adquisitivo para ver si con capaces o no de consumir el tequila y finalmente poder asignar presupuesto para las campañas que vayan a realizarse. Además de esto poder generar contenido en redes sociales, incrementando así el potencial de la marca, para que en un futuro se puedan cerrar más distribuidores y tener presencia en todo el mundo, como comenta el cliente que es su principal objetivo.

A partir de esta información se generó un árbol de problemas, el cuál presenta la siguiente información:

Figura 12

Árbol de problemas



Nota. El árbol de problemas muestra los efectos y las causas de la problemática identificada para la marca de Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de esto la primera hipótesis que se plantea es: Si los distribuidores reciben apoyo de Marketing por parte de Mezquila, estarían dispuestos a importar el Tequila Señor de los Cielos e introducirlo en un nuevo mercado, incrementando la entrada a tres mercados potenciales para el 2025.

1.6.- Objetivos de la intervención

El crecimiento de Señor de los Cielos depende de algunos factores, pero el más importante será el resolver el problema principal en cuál se ha enfocado este proyecto de intervención, el cuál es brindar las herramientas y los presupuestos en términos de Marketing para la expansión de la marca, los objetivos principales para poder resolver esta inquietud serían los siguientes:

1. Definir las características que deben que tener los distribuidores que comercializarán el producto en los próximos 2 meses.
2. Identificar y desarrollar las herramientas de marketing digital para los distribuidores identificados.
3. Establecer los primeros presupuestos para las campañas de marketing, mejora de contenido en redes sociales, así como en relaciones públicas, página web y diseño de nuevas botellas antes de que termine 2024.

1.7.- Delimitación y área real por intervenir

Para poder intervenir en Señor de los Cielos y lograr resolver el problema identificado, será necesario desarrollar diversas acciones y enfocar los esfuerzos para que de manera sistémica se logren los resultados esperados; todo tiene que partir primero con el área de Dirección para poder definir las estrategias con el área de marketing pero que vayan de acuerdo con lo que se quiere reflejar con la marca, y cuál es la mejor manera de posicionarla dentro del mercado.

Los principales lugares en dónde se tendría que estar trabajando son primero en las oficinas de Guadalajara en dónde se tiene la base principal de las operaciones, se acuerdan los embarques, se llena documentación, se llegan a los acuerdos con los clientes, aquí será fácil trabajar con la gente que tiene los puestos que se necesitan para ir logrando los objetivos

planteados, también se tendrá que tener cierta participación en Tequila, específicamente en la destilería Leyros, en dónde se hacen los procesos productivos, y dónde el distribuidor se encarga de recoger el producto, después que se llena toda la documentación legal para la exportación del producto y finalmente se entrega el pallet o el contenedor acordado con anterioridad.

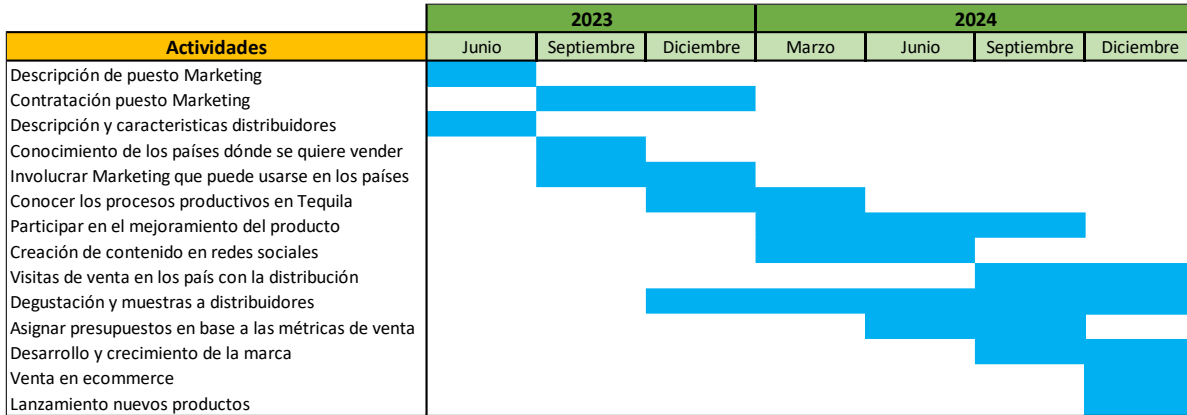
El contacto con los distribuidores que ya se tienen o los que se van a ir cerrando podrían ser mediante juntas en línea principalmente por los lugares en dónde se encuentran, y podría irse planteando las características que tienen que tener para que realmente el esfuerzo que implica la exportación surta el efecto deseado, y así poder involucrar poco a poco la intervención del trabajo en los procesos, conociendo desde la elaboración del producto, hasta el envío del tal y el contacto con el distribuidor y seguimiento que se tenga de las ventas, ya que esas mediciones serán de suma importancia para poder destinar recursos para el Marketing por país, según gustos, necesidades y sin duda potencial del país del que estemos hablando.

Además, será importante estudiar un poco el tema legal, ya que hay permisos, regulaciones y limitaciones en términos de mercadotecnia por cada país, por lo tanto, será conveniente ver que registros se necesitan para primero exportar la marca, comercializarla y después llevar a cabo la estrategia de marca para poder incrementar las ventas y llegar a estar en todos los países que se tienen planeado y que sin duda permita la capacidad instalada.

Los tiempos en cuales se tiene planeado desarrollar la intervención se muestran en el siguiente diagrama de Gantt:

Figura 13

Diagrama de Gantt



Nota. El diagrama de Gantt muestra los tiempos en los que se planea hacer la intervención de Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia.

La idea principal que se busca con este diagrama es lograr que para finales de 2024, se hayan logrado cumplir las actividades planteadas, resolviendo el problema principal que se quiere atacar y por consiguiente que la empresa crezca de manera más sólida, uniforme y sin duda con un volumen de ventas mayor al que se tiene actualmente, posicionar la marca y haciendo el uso correcto de las actividades de Marketing según las necesidades especiales que busca cada uno de los países dónde se podrá encontrar el Tequila Señor de los Cielos para su degustación.

1.8.- Relevancia y pertinencia del trabajo

Señor de los Cielos ha mostrado ser una marca que tiene un potencial muy grande, que puede llegar a muchos países, primero por su sabor, calidad y sin duda por la presencia que el nombre puede imponer, pero hay ciertas cosas que no lo dejan explotar ese potencial, principalmente la falta de apoyo económico en términos de Marketing, la poca difusión que tiene la marca, el hecho de que sus redes sociales no van dirigidas al mercado donde deberían y sin duda que no tiene presencia en ecommerce, por todas estas razones considero que es de suma importancia la intervención que se está planteando a la empresa, ya que al mismo

tiempo al resolver estos problemas en temas de Marketing, de manera sistémica se empiezan a resolver otros que son de suma importancia para el crecimiento de la empresa.

En términos económicos la empresa es rentable, por lo que es indispensable encaminarla para llegar a los objetivos planteados, a tener un crecimiento exponencial y que el día de mañana esté a la altura de marcas reconocidas en nuestro país y en el mundo, es de suma importancia empezar con la intervención ya que estamos en el momento justo, en dónde se han empezado a realizar ciertos cambios que eran de vital importancia para mejorar y crecer como una mejora en la calidad de la botella y de la etiqueta, con alianzas comerciales que ayuden a estar tranquilos con los insumos para la producción, y finalmente con una destilería que permite la producción de miles de litros.

Por todas estas razones se considera que el trabajo de intervención a realizar aportara lo que le hace falta a Señor de los Cielos para posicionar su marca y su producto en más lugares que los que tiene actualmente.

Dentro de los principales beneficios que obtendrá Mezquila, será una consultoría basada en los conocimientos de varias personas en el ramo o en la industria del tequila y el mezcal, hacer una investigación profunda de todos los elementos que lo harán lograr los objetivos, asunto que tanto la empresa como los participantes no se han dado el tiempo de hacerlo, principalmente porque el crecimiento que ha tenido no ha sido del todo ordenado, y porque tampoco se cuenta con todas las personas necesarias para desarrollar todo lo planteado en la intervención, por lo que será una guía para ir eliminando de manera ordenada y consistente las debilidades de la empresa, mejorando sus fortalezas, y al mismo tiempo aprovechando sus oportunidades para afrontar las amenazas que enfrenta Mezquila, en un sector sumamente competido.

Otro de los beneficios importantes es que la empresa se encuentra en ceros en términos de mercadotecnia, no se tiene conocimiento de como desarrollar estrategias que pueden hacer que una empresa sea o no exitosa, que a través de un plan de acción se puede impulsar un crecimiento que no se tiene, y que al crecer como se tiene pensado gracias a este proyecto, se resuelve uno de los problemas importantes que es su dependencia a un solo cliente, el cuál

se encuentra en California y representa el 95% de sus ventas, por lo tanto esta alianza tendrá frutos interesantes para la empresa, y será el principio del desarrollo de nuevas cosas para el Tequila Señor de los Cielos.

Además de los conocimientos que se estarán obteniendo gracias a este proyecto de intervención, hay una serie de beneficios que la autora considera que son de suma importancia para su vida profesional, desde aprender a redactar, investigar y sin duda dirigirse con un cliente para tratar de influir de manera positiva en él, dándole las armas para abordar otros temas diferentes a lo que haace en su vida diaria, conocer de otro mercado que para ella era totalmente ajeno, entender que una empresa necesita una guía para crecer de manera ordenada, y que desgraciadamente en nuestro país la mayoría nace y crece como puede, y cuando se vienen problemas o situaciones económicas complicadas no hay manera de rescatarlas porque nunca hubo una guía de cómo mejorar desde sus procesos hasta el Marketing, que hoy se ha convertido en la única manera de sobrevivir.

Este proyecto es muy interesante, ya que es el principio de muchas cosas que pueden venir positivas para su vida profesional y personal, creo que es la oportunidad de ayudar a alguien pero estando apoyada y asesorada por gente que se dedica a esto, por lo tanto se vuelve un conjunto de ideas, conocimientos y experiencias que si no fuera por el ITESO no se podrían adquirir, lo cual llena de satisfacción a la autora el poder conocer a estos profesionistas y trabajar de la mano para aprender, por lo que creo que la más beneficiada con este proyecto será la autora.

Capítulo 2

Marco Conceptual de Referencia

2.1.- Estado de la cuestión

Posicionar una marca en el mercado se ha convertido en la base de cualquier negocio de este momento, implica saber hacia dónde quieres llevar no sólo tus ventas o tus productos, sino la experiencia y fidelización de los clientes a través de tu marca. En un mercado tan competitivo como el que tenemos actualmente es una realidad que tenemos que hacer las cosas diferentes, como explica Rod Judkins (2021) en su libro el arte del pensamiento creativo, en dónde nos narra en 90 cápsulas diferentes cómo tenemos que aprender a ser disruptivos para ser recordados, y al mismo tiempo hacer las cosas de manera creativa, saliéndonos un poco de nuestra zona de confort, logrando así estar en la mente de nuestros clientes y sin duda encontrando un mercado objetivo o meta que estén dispuestos a escoger nuestro producto sobre el de los demás, llevándolos a nuestro territorio y consolidando la marca.

Florencia Tadiotto (2023), muestra un estudio realizado por We Are Social and Meltwater en dónde las 5 redes sociales más utilizadas en Estados Unidos incluyen a Facebook, YouTube, Instagram y Tik Tok como la manera más moderna de posicionar una marca actualmente, pero, ¿Porqué *Seños de los Cielos*, aunque maneja en redes sociales Instagram, no ha logrado posicionarse?. La respuesta es muy simple, no le ha dado el valor suficiente ni la importancia a este campo de estudio, no se ha interiorizado en los elementos necesarios para el crecimiento en términos de ventas, ni tampoco ha buscado generar una experiencia completa para el cliente, pero su competencia si lo ha hecho, si vemos empresas dedicadas al mismo ramo podemos ver que ellos si han dirigido sus esfuerzos en los últimos años para digitalizarse, para crear un vínculo con el cliente a través de un entorno digital.

El claro ejemplo es José Cuervo quien detectó desde hace algunos años que los medios tradicionales de mercadotecnia no le estaba permitiendo conectar con las nuevas generaciones, los que son actualmente o los que serían en ese momento sus consumidores principales, por lo que tuvo que definir las estrategias para mejorar su relación con el cliente final o su consumidor digital, ¿cómo lograrlo? A través de investigación cualitativa, es decir conociendo sus gustos, aspiraciones, hobbies, y sin duda generando un tráfico de gente en redes sociales que le permitiera ser el primero en la mente del consumidor cuando se pensara en Tequila. (Valdés, 2013). Gracias a los avances en medios digitales se pueden encontrar algoritmos que nos marquen los hábitos de los consumidores, siendo así una manera más fácil de ofrecer exactamente lo que están buscando y dirigir todos los esfuerzos de la marca a cumplir esos objetivos.

Según Jair López de el periódico El Financiero explica que las empresas pueden llegar a subir sus ventas hasta en un 60% con Marketing Digital (2016). Esto se logra ya que las personas pasan más de 7 horas conectados a internet, navegando en redes sociales y dirigiendo sus esfuerzos de compra en productos que van ligados a sus gustos. Entonces, ¿cómo encontrar el equilibrio perfecto para que Señor de los Cielos pueda ser visible para todos los compradores potenciales de Tequila en internet?, creando una estrategia de marca, fuerte, bien dirigida y segmentada.

Al hablar de una idea diferenciadora, o de una ventaja competitiva se suele escuchar el precio, y éste se vuelve insignificante cuando de posicionamiento de marca se trata, ya que ser diferente tendría que tener algún valor, y competir hoy por precio resulta ser muy pobre para los medios digitales, tenemos que apostarle a ser únicos, a tener la certeza que el precio que publiquemos no será el impedimento para que compren nuestro producto, al contrario el usuario disfruta tanto la marca y lo que le genera que un precio alto lo hará sentir exclusivo, por lo tanto Señor de los Cielos tiene que dejar de venderse como un producto Ultra Premium a un precio de Premium, tiene que venderse como una marca única que resalta el valor de México ante el mundo, que tiene un proceso artesanal con barricas exclusivas para cada determinado número de litros, que se harán ediciones especiales para clientes Elite que disfruten de un buen caballito de Tequila, que sus redes sociales enaltezcan o resalten el valor

de una bebida tradicional que quiere ser vendida por cualquier marca, y no la exclusividad que merece, apostarle a un diseño de botellas que quede grabada en la mente del consumidor, que las fotos no enseñen el producto completo, sino que dejen cosas a la imaginación y que sin duda se logren crear expectativas tan altas que todos prefieran consumir Señor de los Cielos sobre cualquier otro Tequila.

Empresas como Netflix, Uber, Starbucks han posicionado sus marcas gracias a la evolución de los medios digitales, a no tenerle miedo al cambio. Por ejemplo, en su libro *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*, Keating (2012) narra como Netflix vino a revolucionar la idea de voy y rento una película y la tengo que regresar después de unos días, ya que pago una mensualidad que me da acceso a una biblioteca ilimitada de contenido, es decir pasó de ser una pequeña empresa de alquiler de DVD por correo a convertirse en un gigante del entretenimiento que revolucionó la forma en que consumimos películas y series. Uber cambió la idea de ver el transporte en las ciudades, en dónde mediante su aplicación pides un chofer que llega a la puerta de tu casa, y finalmente Starbucks te vende la experiencia de un lugar fuera de casa en dónde puedes disfrutar de un lugar para trabajar acompañado de un buen café, claro que podemos encontrar en sus plataformas digitales, ofertas, descuentos, ventas de otros productos ligados a su segmento de mercado, todo esto con el fin de aumentar su ticket promedio y su tráfico de gente consolidando así un nombre y una marca, pero siempre pensando antes en la experiencia que estamos ofreciéndole al cliente. Como señalan Schultz y Yang (1997) en *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, siendo Schultz el ex CEO de Starbucks, el objetivo fue siempre ofrecer un buen café, acompañado de una experiencia única, sin olvidar la cultura empresarial única que representa la marca.

Por estas razones las tres empresas mencionadas con anterioridad han logrado ser recordadas como las pioneras en sus segmentos, Starbucks puede tener mucha competencia, puede que su café no sea el mejor, pero las personas siguen decidiendo ir ahí para trabajar, platicar, o disfrutar un rato en sus instalaciones, esto es lo que genera el fenómeno.

Entonces ¿la importancia de los medios digitales en un mundo como el Tequila es trascendente? Sin duda, quien no lo haga está destinado al fracaso, es indispensable voltear a ver no sólo el entorno que engloba el alcohol en todas sus formas, sino el crecimiento exponencial de empresas con ventas directas en medios digitales ha cambiado la idea que el cliente va y compra en el anaquel, ahora el cliente puede comprar en plataformas digitales, ya sea desde página web, hasta redes sociales. Tequila Patrón entendió esta importancia y lanzó en 2016 el Tequila Artesanal Silver, dirigido al consumidor de países como Japón, Australia, y Estados Unidos, comprendiendo mediante la netnografía (metodología de investigación digital) la actividad en línea de usuarios y consumidores de su marca, así como la interacción con el Tequila, pudiendo entonces desarrollar un producto que fuera enfocado a ese segmento de mercado, y posicionando su marca fuera de México, es decir ha logrado segmentar de manera interesante sus productos pudiendo convertirse en una marca internacional.

Trout (2001, p. 204) menciona en su libro diferenciarse o morir, narra cómo hay que ser creativos hasta para gastar dinero, desde encontrando una manera diferente de hacer los procesos, de empacar el producto, pero sobre todo de venderle este diferenciador a los clientes, y hoy la manera de llevar a cabo esa venta se hace por medios digitales, sobre todo porque Señor de los Cielos se ha enfocado en que la venta sea B2B (Business to Business), es decir encontrar a los distribuidores adecuados en los diferentes países en dónde se quiere vender el producto, por lo tanto para una internacionalización la estrategia de marca tiene que estar bien desarrollada para ayudar al distribuidor a que el crecimiento se lleve a cabo de una manera holística, en dónde el trabajo tanto de la producción como del posicionamiento se lleve a cabo en la marca Señor de los Cielos, dónde vender una botella de Peanut Butter sea más interesante que comprarle a la competencia, y eso se logra cuando su nombre, marca y potencial sobrepasa a otras marcas, y no nos referimos a canibalizar los precios o ser únicamente agresivos en las finanzas, sino encontrar ese punto clave de que no se vende Tequila, se vende Señor de los Cielos.

El plan estratégico en redes sociales para el posicionamiento de marca según explica Mariana (Luna, M, comunicación personal, 1 de septiembre 2023) debería de estar compuesto por un

documento creativo, explicativo y concreto de lo que se va a hacer para llegar a la meta; empezando por un análisis digital el cuál debería de comprender una investigación a fondo del mercado y del sector en dónde está la competencia, el público objetivo al cuál se tienen que dirigir los esfuerzos, las tendencias para el futuro, y si el mercado es maduro o sería emergente, la definición de las audiencias y el buyer person. Posteriormente a esto poder consolidar la campaña en medios digitales, teniendo los objetivos SMART siempre en la mente, pudiendo medir la eficacia de lo que se está haciendo, tanto para aumentar el conocimiento de la marca, como también la rentabilidad de la empresa en general.

2.2.- Conceptos y enfoques teóricos relacionados

El posicionamiento de marca es esencial para que una empresa se diferencie en un mercado competitivo. Para lograrlo, es fundamental realizar un análisis digital exhaustivo que incluya la investigación del mercado y el estudio de las estrategias de la competencia. Esto implica evaluar los medios digitales utilizados, la colaboración con influencers o embajadores de marca y las formas de interacción con los consumidores en línea.

Marketing Digital Consulting (2023), menciona que un posicionamiento de marca eficaz crea asociaciones en la mente de los consumidores, diferenciando a la empresa de la competencia y ayudando a controlar cómo es percibida por el público objetivo.

Nativos Digitales (2023) enfatiza la importancia de definir objetivos claros, identificar al público objetivo, analizar la competencia y elaborar una estrategia de comunicación efectiva para diseñar un plan de posicionamiento de marca exitoso.

Adicionalmente, Influencity (2023) destaca que la colaboración con influencers y embajadores de marca puede amplificar el alcance de una empresa y generar confianza entre los consumidores, siendo una estrategia clave en el marketing digital actual.

Con base en lo anterior, el posicionamiento de una marca trae consigo diversas herramientas que si se utilizan de manera correcta el resultado puede ser el esperado y llegar así a la meta o a los objetivos planeados, en el caso específico de Señor de los Cielos el plan estratégico

debería de ir ligado primero al análisis digital, investigando a fondo el mercado, el cual definitivamente es maduro, conociendo el ecosistema digital de la competencia el cuál está compuesto básicamente por la manera en la que las empresas desarrollan sus estrategias de marca, es decir desde los medios digitales que utilizan, si tienen influencers o algún tipo de embajadores de marca, cómo hacen contacto con el consumidor, es decir, como proveen a sus clientes la información de sus servicios a través de internet.

Handley y Chapman (2012), respaldan en su libro Content Rules esta información, explicando como en el mundo actual se necesita tener un contenido de calidad para conectar con los clientes y así alcanzar los objetivos establecidos. Sabiendo esto podríamos identificar en dónde está parada la empresa actualmente, que han hecho los demás para lograr ser lo que son el día hoy son y terminar por comprender hacia donde se deberían de dirigir los esfuerzos económicos, sociales y mercadológicos.

Por ejemplo, el ecosistema digital de Cuervo es el más completo que actualmente está en el mercado, ya que ofrece un sinnúmero de propiedades digitales, desde venta en su página web, Amazon, Mercado libre e incluso apps tanto para Android como IOS dedicados a su consumidor final, quitando toda la cadena de intermediarios que suelen estar presente en un negocio como es el Tequila, así mismo se encuentra posicionado de manera interesante en todas las plataformas digitales, tiene embajadores de marca que hacen estar a Cuervo presente con sus diferentes marcas en diversos eventos sociales y deportivos, siendo el número 1 en la mente del consumidor, sus anuncios y campañas digitales lo han hecho más accesible para las generaciones más jóvenes, sintiéndose identificados con la marca y al mismo tiempo generando experiencias ligadas al proceso de producción como al gusto por conocer, tomar y estar en Tequila.

Cuervo ha logrado tener muy bien identificado quien es su público objetivo o su mercado meta, teniendo diversas marcas que varían en precio y en calidad para acaparar más consumidores y lograr posicionarse internacionalmente, como se menciono anteriormente desde hace algunos años se da cuenta de la relevancia en redes sociales, y comienza con la elaboración de campañas en medios digitales, que van desde el uso de inteligencia artificial,

hasta voceros, embajadores e influencers, por todas estas razones se considera que una buena estrategia de marca podría llevar a posicionar a Señor de los Cielos de una manera importante, ya que la marca cuenta con un buen producto, buen nombre, capacidad instalada, una importadora y comercializadora en Estados Unidos lo que genera sin duda rentabilidad, pero falta al igual que Cuervo y otras marcas de alcohol encontrar ese punto de experiencia digital que conecte con el cliente y que lo lleve a consolidarse en otras partes del mundo.

Para la intervención será indispensable desarrollar el plan de estrategia digital, el cuál va a incluir en primera instancia cuál será el medio al que nos vamos a dirigir para lograr el posicionamiento de la marca, haciendo un análisis digital de cada una de las opciones que hoy existen y poder tomar las que mejor se identifique con Señor de los Cielos, además de desarrollar un análisis de la competencia, entender que están haciendo hoy para la captación de más clientes y sin duda para propiciar la recompra de sus productos, generar los presupuestos que se van a destinar a Marketing, desde nuevas fotografías y videos para redes, la página web, y todo lo que se empezará a generar para tener un producto y una marca con mayor presencia, nuevas botellas ediciones especiales, barricas exclusivas para dichas botellas, los empaques y etiquetas, y también lo que se va a destinar para las redes en cuanto al lanzamiento de nuevos productos.

2.3.- Análisis de referencia para el cambio

Cuervo ha encontrado el equilibrio perfecto en los medios digitales, ya que genera contenido para todos sus buyer persona, es decir, va dirigiendo sus esfuerzos para todos los clientes que puede consumir y acceder a sus productos, lo interesante es que al igual que Señor de los Cielos tiene una gran cantidad de distribuidores que se dedican a la venta de todas sus marcas, pero su estrategia de redes es tan completa porque va dirigida al consumidor final de sus productos, independientemente de dónde vayan y compren, por esta razón está tan posicionado en la mente del consumidor y tiene marcas líderes en el segmento, lo que hace que los distribuidores en el mundo se peleen por tener su marca dentro de su portafolio de productos, ya que se vende solo cuando el consumidor final lo ve en el anaquel, lo que da la certeza de que si se hace una buena intervención, serán los distribuidores los que busquen

tener Señor de los Cielos, ya que será además de una marca visible, vendida y buscada, les va a generar la rentabilidad esperada.

Retomando la primera hipótesis la cuál dice que, si los distribuidores recibieran apoyo de Marketing por parte de Mezquila, estarían dispuestos a importar Señor de los Cielos e introducirlo en nuevos mercados, deberíamos comenzar por definir la estrategia de marca y redes sociales para el consumidor final, aunque el cliente de Señor de los Cielos sean los distribuidores, esto con el fin de crear una alianza estratégica, pero siempre cuidando el contenido que queremos crear y dirigir, logrando que los distribuidores tengan contenido para atraer una mayor cantidad de consumidores, se sientan apoyados por parte de la marca para ser rentables y tener crecimiento, pero sin que ellos realicen de manera individual estrategias que no vayan acorde al resultado, objetivos o valores que quiere transmitir Señor de los Cielos, haciendo todo de manera orgánica, bien dirigida y optimizando los recursos.

De acuerdo con la Teoría del Cambio es indispensable generar ciertas acciones que nos permitan de manera pertinente lograr los objetivos para los cuáles se busca hacer dicha intervención sobre este producto, por lo que las primeras actividades a realizar van ligadas completamente a la selección correcta de los distribuidores, los cuales tienen que tener ciertas características que vayan de acuerdo con la imagen, valores y objetivos de la marca, sintiéndose así una sinergia entre ambos y logrando una mancuerna perfecta para posicionar el tequila. Además de generar una estrategia que se les pueda plantear a dichos distribuidores para que quieran comprometerse con el producto y la experiencia brindada por Señor de los Cielos, ambas acciones generarían en el corto plazo un resultado sobresaliente pudiendo encontrar al distribuidor adecuado en cada uno de los estados hacia los cuales se quiere expandir la marca, por consiguiente a mediano plazo se cerraría el contrato y se podría comenzar con los trámites legales para la exportación y posterior venta, llegando al objetivo planteado para el cual está diseñada la intervención que sería posicionar la marca, dejar la dependencia a un solo cliente como está la empresa actualmente, y lograr ventas que generen el flujo necesario para poder en algún punto expandir las fronteras, y la generación de otros productos.

Lo primero que se tiene que hacer para la estrategia digital es definir las audiencias, las cuales son un grupo de individuos que comparten características, intereses o comportamientos similares, a los cuales se pueden dirigir todos los esfuerzos dentro de la estrategia digital, para poder generar esta información será indispensable conocer a la competencia, haciendo un análisis digital cuantitativo y cualitativo, algunos ejemplos serían Cuervo, Don Julio, De Leon, Casa Amigos, teniendo así una claridad de dónde está ubicada la marca, y poder encontrar así todas las características que componen al público objetivo y que permitirán tener un % del mercado en el que se está tratando de incursionar de manera importante, sobre todo buscando la expansión en diferentes países del mundo, en dónde actualmente ya se tiene toda la parte legal para hacerlo, al definir más adelante el core target y buyer persona se puede identificar que hace falta para lograr posicionar a la marca como hoy se encuentran las marcas mencionadas anteriormente, agregando los pilares o dones que tiene Señor de los Cielos y llevarlo a dónde queremos estar en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente a esto se podría hablar ya de la estrategia digital en redes sociales, enfocando los esfuerzos tanto en Instagram como en su página web como apoyo, seleccionando los objetivos SMART que buscaríamos cumplir, generar la propuesta de valor social que tiene Señor de los Cielos, la personalidad de la marca, la comunicación y el tono, es decir cuál será el lenguaje que se va a utilizar para poder conectar con los consumidores a los cuales queremos llegar, la selección de los canales que se utilizarían para encantar al público objetivo, ya sea por medio de la publicidad en pantalla, correo electrónico, pautas en redes sociales, así como diseñar la estrategia de contenido.

De acuerdo al comportamiento de Señor de los Cielos en los medios digitales, las métricas indispensables que se tendrían que evaluar con toda la estrategia tanto de redes como de contenido serían en términos de engagement, los comentarios positivos o negativos sobre las publicaciones a realizar, así como el tiempo de permanencia que tengan los usuarios en la página web independientemente si al final de realice la compra o no, el incremento en los likes (Instagram Insights) o shares sobre las publicaciones los cuales hagan que el conocimiento de la marca se propague y por lo tanto los distribuidores estén más interesados en la marca, el número de seguidores en las cuentas de Señor de los Cielos en Instagram

tendrían que incrementar y finalmente las menciones y en análisis de sentimientos que van más ligados a las métricas de reputación.

Actualmente existen más de 5,000 millones de personas en el mundo que usan internet, de las cuáles aproximadamente el 95% utiliza las redes sociales, un dato importante para Señor de los Cielos es que la edad con más personas que utilizan dichos mecanismos de contacto es entre 20 y 39 años, y el 42% del tráfico al comercio electrónico es dado por dichas redes, siendo el 17% las compras que se realizan por internet. (Forbes Staff, 2023), dicha información sustenta la importancia de la propuesta a innovar y estar presentes en los medios digitales, aunado sin duda a la competencia que tiene Señor de los Cielos hoy en día, quienes cada vez están más presentes en internet.

Pero ¿Qué red social utilizar? La respuesta no es sencilla, si fuera por estadísticas y presencia en la mente del consumidor sin duda se buscaría estar en todas, pero por la situación financiera actual de la empresa Mezquila y los recursos que pueden destinar a Mercadotecnia, las estadísticas demuestran el enfoque o la dirección hacia dónde tendrán que dirigirse los esfuerzos y los recursos, siendo Instagram el canal o la red social seleccionada, primero porque más del 70% de los adultos estadounidenses la usan, generando unos ingresos publicitarios que superan los \$17,700 millones de dólares sólo en 2023. El 62.3% de los usuarios utilizan la plataforma para poder seguir o investigar marcas y/o productos que buscan comprar posteriormente, y el 27% de especialistas en Marketing B2C que es dónde estamos ubicados comentan que Instagram es la plataforma social más importante para su negocio. (Cocktail Marketing, 2024).

Por todas estas razones se comenzará utilizando solamente una red social la cuál será Instagram y sobre la cual se hará la estrategia digital, así mismo las métricas para evaluar el comportamiento de los usuarios serán los alcances e impresiones es decir el número de veces que se ven las publicaciones, la reproducción de los videos como las stories o reels, y finalmente la interacción con las publicaciones que son las que van a generar el engagement o el posicionamiento de la marca, dichas mediciones pueden ajustarse en el momento de la implementación.

Capítulo 3

Diagnóstico Profundo: Marco de Referencia y Estrategia de Intervención

3.1.- Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo.

Según Mariana Luna (Comunicación personal, 30 de septiembre 2023) la mejor manera para conquistar a los usuarios es contando una historia, Ya sea para darse a conocer, cuáles son sus valores o simplemente una llamada de atención, por lo que Señor de los Cielos contará un relato que le permita ser la primera marca en la mente del consumidor cuando de Tequila se hable, se mostrará el lujo y la sofisticación en una bebida, los clientes podrán ver la pasión de cómo se hace un producto artesanal 100% mexicano, todo esto gracias a la estrategia de redes y contenidos que se implementará durante la intervención.

Actualmente el mercado principal de Señor de los Cielos se centra en Estados Unidos, como se mencionó anteriormente dicho país es el primer consumidor de Tequila a nivel mundial, por lo que la expansión de la marca está enfocada en el crecimiento en los diferentes estados con los que cuenta ese país, encontrando a los distribuidores adecuados que ayuden a lograr los objetivos antes establecidos, tomando en cuenta que el cliente de Señor de los Cielos son los distribuidores pero la estrategia digital estará enfocada 100% en el cliente final.

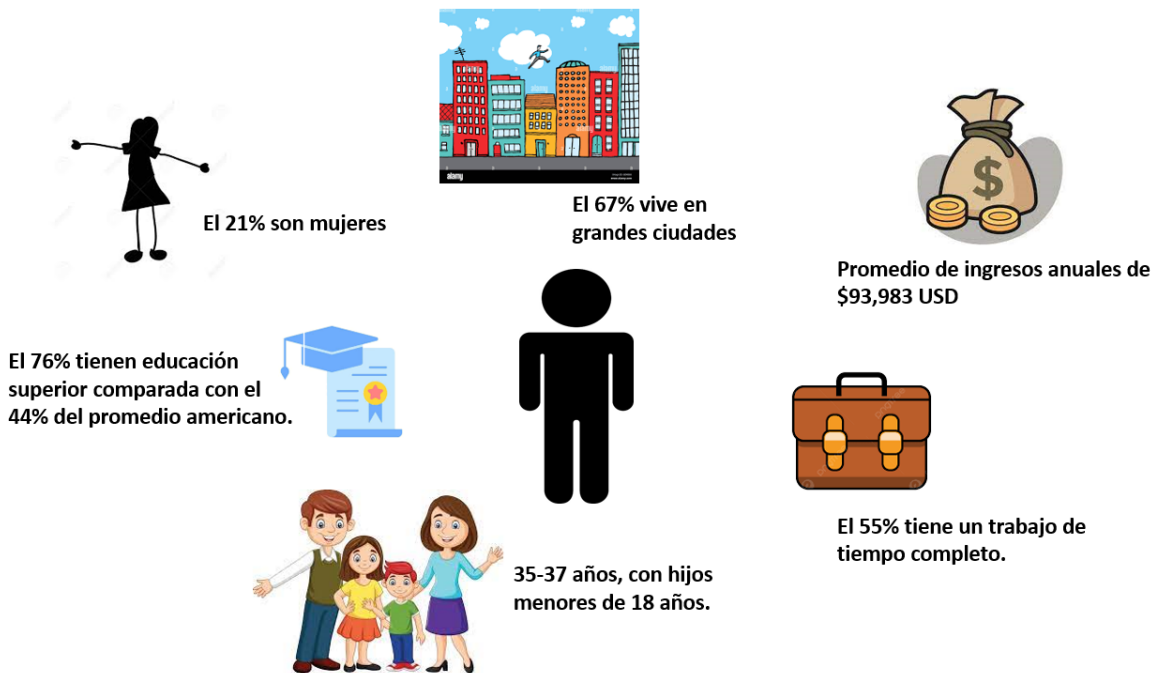
Según Euromonitor International (2023) los estilos de vida en Estados Unidos de acuerdo con las prioridades por generación, Señor de los Cielos podría encajar perfecto desde los Millennials hasta los Baby Boomers, ya que pasar tiempo con amigos y familia es la prioridad en un 27% del 100% de los encuestados, en dónde les gusta desde convivir en sus casas hasta las visitas a restaurantes, lugares dónde el tequila podría ser un excelente compañero. Por otro lado hablando de identidad, estatus y valores, los consumidores le dan gran valor al éxito profesional y a que las demás personas se los reconozcan y valoren, por lo que en términos de lujo como lo hablamos anteriormente Señor de los Cielos podría hacer más fuerte su engagement, demostrando que es un tequila que puede brindar status a su consumidor y al

mismo tiempo ser un sinónimo de algo que no todos pueden acceder, siendo una marca que puede generar lujo.

Euromonitor Internacional (2023) divide a los consumidores estadounidenses en siete tipos: optimista equilibrado (26%), buscador minimalista (20%), planificador cauteloso (14%), conservador hogareño (13%), luchador impávido (12%), activista empoderado (10%) y tradicionalista seguro (5%), esta clasificación la hizo en base a un estudio con 970 muestras; para hablar del mercado meta u objetivo al cuál Señor de los Cielos tiene que dirigir sus esfuerzos. Estudiando esto y hablando internamente en la compañía contra la información de mercado que se cuenta se estableció que el Luchador Impávido sería nuestro consumidor meta (buyer persona) ya que tiene las siguientes características:

Figura 14

Consumidor Luchador impávido



Nota La imagen muestra las características del consumidor llamado Luchador impávido, el cuál podría considerarse nuestro buyer persona. Fuente: Euromonitor Internacional. (2023). *Consumer Types in the USA*. Passport. <https://www.euromonitor.com/consumer-types-in-the-usa/report>


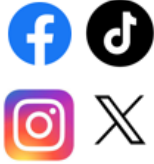

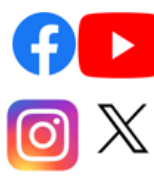

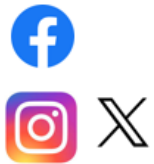


Dichas características nos podrían ayudar a definir en dónde estamos parados como marca y quien sería nuestro buyer persona en primera instancia, como el rango de edad, tienen hijos todavía pequeños, disfrutan vivir en grandes ciudades, por lo tanto, tienen trabajos de tiempo completo y unos ingresos anuales que les permiten consumir productos premium o de lujo como Señor de los Cielos.

Además de que este tipo de consumidor tiene un interés creciente en lo digital, las redes sociales y sin duda todo el tema relacionado a celebridades, influencers, etc. Son innovadores por lo que les encanta investigar los productos que van a consumir, están buscando que sean únicos y exclusivos, les gusta participar activamente con las marcas y les gusta vivir experiencias, generalmente buscan artículos premium aunque tengan que pagar más por ellos. Por lo tanto, Señor de los Cielos en su estrategia digital dirigirá sus esfuerzos para encontrar a clientes con las características antes mencionadas, pero además que se sea difícil de encontrar en cualquier lugar, pero asequible en plataformas digitales, o tiendas de lujo conservando el tema de ser auténtico y original.

Analizando las estrategias de la competencia, podemos ver en el siguiente cuadro los canales más importantes de comunicación que utilizan cada uno, en dónde las redes predominantes siguen siendo Facebook, Instagram y X, y sin duda todos cuentan con una página de internet que permite una visualización clara de la marca, los productos y al mismo tiempo una interacción con el usuario, desde lo interactivo para comprar, ver videos o fotografías, hasta información relevante. Lo más importante es ver como cada uno a su estilo tiene un diferenciador que hace que el cliente decida consumirlo, y definitivamente Señor de los Cielos aspira que gracias a una buena estrategia digital se pueda mostrar ese diferenciador y la propuesta de valor, pudiendo ser reconocido por un número mayor de consumidores en el mundo.

Figura 15

Canales de comunicación de la competencia de Señor de los Cielos

Marca	Foto	Redes sociales	Página web	Utiliza distribuidores?	Precio en anaquel	¿Cuál es su diferenciador?
Deleon			https://www.deleontequila.com/tequila	Sí	46,99 dólares el tequila reposado.	Se sirve tequila en una copa de Champán, premium, exclusivo, presente en festivales de moda, Hollywood
Casaamigos			https://www.casaamigos.com/es-us	Sí	39,99 dólares el tequila blanco	Autenticidad, tequila de casa, producto diferenciador el mezcal
Don Julio			https://www.donjulio.com/	Sí	61,99 dólares el tequila cristalino	Complejidad, sofisticación, producción muy artesanal
Cuervo			https://cuervo.com.mx/es/brands/tequila-1800/	Sí	56,99 dólares el tequila cristalino	Experiencias brindadas a los usuarios dentro y fuera de sus instalaciones

Nota. La tabla muestra los canales de comunicación que utiliza la competencia de Tequila Señor de los Cielos. Fuente: Elaboración propia.

Para la estrategia digital se han planteado algunos objetivos, los cuáles se espera poder cumplir en el corto plazo.

Objetivo General: Desarrollar una nueva estrategia de comunicación digital en redes sociales para Señor de los Cielos.

Objetivos Específicos:

1. Implementar los canales de comunicación definidos, enfocados en el cliente final, pero diseñados para el distribuidor.

2. Generar la expectativa del rediseño de las redes.
 - Nuevas fotografías
 - Nuevas botellas
 - Embajadores de marca
3. Relanzamiento de la página web, pudiendo hacer compras desde ahí, recetas con el Tequila Señor de los Cielos, y acompañamiento de experiencias.

Para poder cumplir con los objetivos es necesario desarrollar de manera puntual los pasos que se seguirán para que la intervención sea exitosa. Lo primero es poder definir la personalidad de la marca de Señor de los Cielos, ya que en base a esto se deberá desarrollar la parrilla de contenidos en Instagram, la cuál tendrá contenido de manera semanal, buscando lograr los objetivos de venta, interacción y posicionamiento, ya sea con pauta o de manera orgánica, por lo que será indispensable en este punto tener las nuevas botellas, fotografías y también a los embajadores de marca con los cuales se estará trabajando.

Señor de los Cielos tiene una personalidad que encajaría perfecto con el arquetipo explorador, el cuál es uno de los 12 arquetipos definidos por Margaret Mark y Carol S. Pearson en su libro el Héroe y el Forajido, el explorador representa el deseo de libertad descubrimiento e independencia por lo que al trasladarlo a la marca Señor de los Cielos se puede hablar de una marca libre, auténtica, independiente y atrevida, donde su objetivo es descubrir y explorar nuevos retos por lo tanto la estrategia estaría basada en sorprender y experimentar nuevas ideas, o buscar convertir lo que el resto hace de manera tradicional en algo novedoso, todo esto presentándolo de manera sofisticada a través de las herramientas mencionadas como Instagram y aprovechando los recursos existentes, como los procesos de la destilería, la elaboración de botellas de manera artesanal, generando expectativa con las ediciones especiales de las botellas, dicha información se presentará en un cronograma con fechas, objetivos, tipo de información a presentar, si será orgánico o pauta y cuanto va a ser la inversión a cada publicación.

Teniendo claros tanto los objetivos, como la red a utilizar, y por lo tanto acercándonos más a la estrategia digital podemos medir lo mencionado anteriormente de manera clara y

significativa, teniendo así una línea gráfica con los resultados de la intervención, mejorando continuamente la comunicación y el tono para los consumidores y terminando por cumplir el objetivo final el cual se menciona que es que los distribuidores nos buscarán y querrán nuestro producto por la buena estrategia digital que termina generándoles venta y a nosotros un significativo posicionamiento de marca.

La propuesta de valor de Señor de los Cielos sería: Consume algo diferente, hecho a mano, que te permitirá degustar la sofisticación de un producto genuinamente exclusivo.

Finalmente, la estrategia de contenido estará planteada para los dos canales de comunicación mencionados anteriormente los cuáles son principalmente Instagram, y la página web como apoyo, haciendo publicaciones de manera semanal, con contenido enfocado al buyer persona descrito, buscando generar el posicionamiento de la marca de manera constante, logrando mayores seguidores y al mismo tiempo atrayendo distribuidores que generen las ventas suficientes para alcanzar los objetivos en temas de rentabilidad y conocimiento de la marca.

Partiendo de los objetivos planteados para este proyecto, se seguirán las siguientes acciones por medio de las herramientas mencionadas:

1. Implementar los canales de comunicación para Instagram y Página Web.

Acción: Publicaciones semanales generadas en una parrilla de contenido, de acuerdo con el enfoque que queremos, es decir al principio la idea es generar expectativa con la botella nueva, posteriormente publicaciones enfocadas al conocimiento de la marca y para terminar serían enfocadas ya al posicionamiento.

Herramientas: Creación de contenido con el rediseño de la marca, nueva botella e imagen basada en fotos y videos recientes,

Medición: Monitoreo semanal de las métricas basadas en interacciones, número de seguidores, respuestas a hashtags, likes o shares.

2. Rediseño de contenidos

Acción: Sesiones de fotografía (tanto de la botella, como del proceso de producción del tequila), rediseño de la nueva botella mostrando la parte artesanal de su producción y del empaque, y finalmente la contratación de los embajadores de la marca.

Herramientas: Software y equipos de agencia de mercadotecnia.

Medición: Seguimiento semanal contra plan de trabajo con agencia de mercadotecnia.

3. Página web

Acción: Rediseño de página web.

Herramientas: Software y equipos de agencia de mercadotecnia

Medición: Seguimiento semanal contra plan de trabajo con agencia de mercadotecnia.

3.2 Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática

Hemos estado hablando que Señor de los Cielos tiene el potencial para crecer, posicionarse y sin duda convertirse en una marca líder, pero que necesita replantear ciertas estrategias que se han estado haciendo a lo largo del tiempo, esto con el fin de atraer a los distribuidores correctos que ayuden a generar las ventas esperadas, y al mismo tiempo convertir a Señor de los Cielos en una marca internacional.

La estrategia de intervención se ha diseñado de tal manera que pueda la organización lograr los objetivos planteados previamente primero en la parte digital y posteriormente como empresa y marca, empezando por rediseñar todo lo que se conoce hoy como Señor de los Cielos, logrando cambiar la manera que se ve la marca, generando una expectativa de algo totalmente nuevo, exclusivo, original y que genera estatus con el solo hecho de ver la botella, sentirla y tenerla en las manos.

¿Qué va a cambiar para Señor de los Cielos con la intervención?

El primer cambio sugerido tendrá que ver con la forma de buscar distribuidores, principalmente porque se llegaba a ellos gracias al contacto del mencionado bróker, mientras que con la estrategia digital que se quiere implementar, por medio de los que los clientes busquen en el punto de venta ahora son los distribuidores los que querrán tener a Señor de los Cielos dentro de su portafolio principalmente, ya sea para su venta en anaquel, restaurantes, bares, o incluso tiendas dedicadas a la venta de alcohol, es decir se quiere generar tal impacto con el rediseño de las redes, que sea un foco de atracción para los clientes primarios o principales, los cuales estarán seguros que se están llevando un producto con dones que el cliente final admirará y sin duda volverá a comprar.

En segundo lugar cambiará la forma en que los clientes finales ven o identifican la marca, ya que se cambiará el concepto de lo que hoy es Señor de los Cielos, se harán modificaciones sobre las fotografías siendo más elegantes y sofisticadas, se propiciará que la mente del consumidor identifique a la marca como atrevida, aventurera, que se centre en mostrar las bondades de un producto tan exitoso como es el Tequila pero desde un enfoque artesanal, creativo pero sin descuidar la calidad, por lo tanto la intervención le ayudará a potencializar una marca que hoy por hoy no ha sido enfocada ni explotada de la manera correcta, todo para terminar con el principal objetivo que es vender.

3.3.- Metas de información

Una de las razones principales por las cuales se seleccionó Señor de los Cielos como proyecto para la intervención fue por el potencial que puede tener la marca, desde el nombre, su capacidad de producción, la facilidad de la comercialización en Estados Unidos, etc. Pero la realidad es que los problemas que se tienen para encontrar a los distribuidores adecuados son los que llevan a evaluar qué características deberían tener, además de que sean afines a la marca, tengan valores y principios que vayan acorde a lo que se quiere reflejar en los medios digitales y definitivamente que estén dispuestos a tener a Señor de los Cielos como una de sus marcas principales.

Por esta razón es importante evaluar hacia donde se quiere llegar, es decir quiénes son los distribuidores que se espera que busquen la marca y que distribuyan el tequila, por lo tanto, la investigación cuantitativa estaría basada en medir el impacto de la estrategia en medios digitales que se ha planteado mediante las impresiones, alcances, transacciones, seguidores, mensajes directos, leads, clicks, visitas y reproducciones de video, esto nos ayudaría a hacernos visibles y presentes en el mercado y propiciar que grandes distribuidores quieran ser parte de Señor de los Cielos, cumpliendo aquí con los objetivos de tener una cadena de distribución que permita el crecimiento y expansión de la marca. Por otro lado la investigación cualitativa la veremos reflejada en lo que piensa la gente de la marca, la botella, el sabor, la experiencia que les genera tener o consumir Señor de Cielos, ayudando sin duda a siempre mejorar y escuchar que otros productos pueden ser del agrado del consumidor, llámese mezcal, cerveza, bebidas preparadas con tequila, etc.

La idea principal es poder alcanzar a un mayor número de consumidores, que sean ellos quienes quieran comprar y consumir el tequila, y que sea esto lo que motive a los distribuidores a importar el producto, sin duda, lo que busca Señor de los Cielos es lograr una alianza estratégica, en dónde los medios digitales le sirvan de contacto con el consumidor final, pero que sean los distribuidores lo que quieran acceder al producto para venderlo en restaurantes, bares, tiendas, eventos, etc.

3.4.- Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

Actualmente Señor de los Cielos está distribuido por cuatro empresas, cada una de ellas en los diferentes lugares en dónde se encuentra el Tequila, recordando que California es el vendedor número uno, dichas empresas tienen en su portafolio algunos otros productos de diferentes marcas y perfiles lo que les permite llegar a un número mayor de personas.

En la siguiente tabla se muestran las características principales de cada una de las empresas mencionadas con anterioridad, es decir vemos la fotografía actual de como se encuentra Señor de los Cielos hablando de su distribución:

Tabla 5

Distribuidores actuales de Tequila Señor de los Cielos

Nombre	Países en donde vende	# de empleados	Marcas en su portafolio	Canales de venta
East West Asia	Australia, Nueva Zelanda y Singapur	10	9 marcas diferentes de Tequila, además de Señor de los Cielos	Venta en línea y Restaurantes
Mr Tempo	California, Estados Unidos	4	Tequila más chingón, Señor de los Cielos, 3 tipos de Whisky, Ron, Vodka, Vino de mesa	Tiendas, Restaurantes, Cantinas, Bares
La Nira	Guatemala	4	Whisky, Ginebra y Tequila Señor de los Cielos	Venta en línea, Supermercados
Liquorama	Illinois, Estados Unidos	6	Ron y Tequila Señor de los Cielos	Venta en línea y Restaurantes

Nota. Fuente: elaboración propia.

La idea principal es conseguir nuevos distribuidores para lograr expandir el Tequila como se tiene pensado, el hecho de tener unos intermediarios tan pequeños no ayuda a lograr los objetivos que tiene Señor de los Cielos, pero son a los que se tuvo acceso con la poca inversión en Marketing por lo que hay que agradecerles y darles su lugar, pero modificar las expectativas que tenemos sobre ellos, aspirando a un mercado de distribución mucho mayor que nos permita explotar al máximo la nueva botella, el nuevo empaque y la inversión en temas de mercadotecnia digital.

En términos digitales Señor de los Cielos se encuentra en Instagram como su principal red social con 14,000 seguidores y 115 publicaciones, las cuales no es el resultado que se esperaba, el contenido no va de acuerdo con la imagen que se quiere dar de la marca y lograr por lo tanto los objetivos planteados, en la siguiente tabla se presenta la información actual de Instagram:

Tabla 6

Situación actual Instagram

Fecha	Cuentas alcanzadas	Cuentas que interactuaron	Crecimiento Seguidores	Alcance	Sexo	Rango de Edad	Lugar de residencia
14 oct - 12 nov	810	44	0.40%	8.70%	52.6% hombres y 47.3% mujeres	25-34 y 35-44	LA, CDMX, NY, GDL

Nota. Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver el crecimiento de los seguidores en el mes se queda muy corto, ni siquiera llegamos al 1%, al mismo tiempo podemos ver que de las cuentas alcanzadas ni siquiera el 10% realmente interactúa con Señor de los Cielos, esta es una de las razones por la cuál la estrategia digital nos permitiría crear más interacciones, tráfico entre los usuarios de Instagram, y al mismo tiempo que la marca se vaya haciendo más conocida y así atraer a los distribuidores indicados para lograr el crecimiento exponencial del que hemos estado hablando, esto se puede lograr con una buena parrilla de contenidos, dónde la información vaya perfectamente dirigida.

Por otro lado, las estadísticas arrojan números interesantes, como por ejemplo que no hay diferencia realmente entre las mujeres (47.3%) y hombres (52.6%) que siguen a Señor de los Cielos, prácticamente es una marca que puede enfocarse en ambos, el rango de edad según las estadísticas actuales de la cuenta de Señor de los Cielos en Instagram empieza a los 25 años y termina a los 44, confirmando que son personas que les gusta salir a divertirse, comer en diferentes restaurantes y la convivencia con las personas acompañándose de un buen Tequila, ayudándonos a ver que la descripción de nuestro buyer persona y nuestra audiencia está perfectamente bien identificada y clasificada, lo cuál hará que nuestro trabajo venga muy bien enfocado.

Por otro lado, la página web tiene muy poco contenido, un poco de historia, 2 cocteles que se pueden preparar con Tequila Señor de los Cielos, y como contactar a la marca. En este sentido hay mucho por trabajar para que realmente se vuelva un medio que permita poner en contacto desde el cliente final que quiere conocer un poco más de la marca, hasta a los

distribuidores que estamos buscando para llegar a expandir el negocio, por lo tanto, es indispensable modificar estos elementos y ver los beneficios que podrá traer la intervención, midiendo así el cambio con la estrategia planteada y por lo tanto tomando la mejor decisión, la siguiente tabla muestra la información que se tiene de la página web actualmente:

Tabla 7

Situación actual página web

Fecha	Clics totales	Impresiones totales	CTR
Últimos 3 meses	311	4,969	6.30%

Nota. Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar los clics totales son de 311 es decir hubo usuarios que decidieron entrar a la página web, las impresiones que alcanzó Señor de los Cielos representan un total de 4,969 en los últimos tres meses, número que considero que podría mejorar si tuviera la página, más contenido e información relevante. Finalmente, su porcentaje de clics (CRT) es del 6.30% es decir que la cantidad de clics que recibe el anuncio entre la cantidad de veces que se muestra nos arroja el resultado.

Por consiguiente, hace falta invertir tiempo, dinero y esfuerzo para que ambas plataformas sean capaces de generar el tráfico que estamos esperando y por consiguiente poder conseguir distribuidores suficientemente buenos para llegar a las metas y objetivos establecidos en términos de posicionamiento, conocimiento de marca y ventas.

3.5.- Descripción del análisis: Correlación e interpretación de la información

Con el proyecto de intervención se espera poder incrementar el alcance en ambas redes sociales que tiene Señor de los Cielos, se busca que los datos presentados en las tablas anteriores en algunos casos se incrementen de manera importante:

Tabla 8

Comparación 2023 vs 2024

	2023	2024
Cuentas que interactuaron	44	100
Crecimiento seguidores	0.40%	1%
Clics	311	600
Impresiones	4969	6500

Nota. Fuente: elaboración propia.

Más adelante se explican las razones de lo sucedido con las métricas, pero de inicio con estos datos se busca que el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor sea cada vez mayor, pudiendo así plantear las estrategias de Marketing digital enfocadas siempre en el cliente final, pero propiciando que sean los distribuidores los que estén interesados en nuestro producto.

La hipótesis que se estableció va directamente relacionada a la poca confianza e inversión en redes sociales para el crecimiento de la marca, por lo tanto si la estrategia digital es lo exitosa que tenemos planeado, el tráfico en las redes sociales aumentaría de manera interesante, haciendo que más personas conozcan a la marca y estén interesadas en consumir el Tequila, este interés en el cliente final va a propiciar que los distribuidores estén dispuestos a invertir y apostarle a Señor de los Cielos para convertirlo en parte de su portafolio de ventas, trayendo como beneficio una alianza estratégica que ayude a impulsar el crecimiento exponencial de Señor de los Cielos, eliminando el riesgo de tener actualmente un cliente principal como es el distribuidor de California.

Así mismo enfocar los esfuerzos para lograr expandir la venta de Señor de los Cielos en los siguientes estados de nuestro país vecino: Arizona, Kentucky, Florida, Hawaii, Michigan, Nuevo México y Texas, como el inicio de la expansión, así mismo buscar estar presente en tiendas como ABC Liquors, Albertsons, Sams, Costco, Target, Total Wine & More, Walmart, Walgreens.

Por lo tanto, es indispensable que los distribuidores que nos busquen tengan acceso a estos estados y al mismo tiempo a las tiendas mencionadas para poder empatar lo que estamos buscando desde el punto de vista comercial.

Capítulo 4

Implementación: Planeación de la Intervención

4.1.- Justificación de la intervención

Mientras más se internacionalizan las bebidas mexicanas, más conocimiento existe al respecto no sólo de la bebida, sino de todo lo que conlleva desde su proceso de producción, lo artesanal en su envasado, la delicia de la degustación en sus destilerías y sin duda las emociones que trae consigo el consumo de la bebida. Hablando específicamente del tequila el cual como se ha mencionado con anterioridad ha cobrado una popularidad impresionante, y ha permitido tener un sinnúmero de opciones para su consumo, surgen algunos problemas para los productores, podríamos empezar hablando de la competencia, en su momento por ejemplo de los insumos, también de los costos inherentes al producto entre muchas otras, afortunadamente para Señor de los Cielos, su problema va más allá del producto en sí, se enfrenta a no encontrar las personas o empresas adecuadas que le permitan su expansión o distribución en los diferentes estados de nuestro país vecino.

Por lo tanto la idea principal de la intervención es lograr que la manera en la que se conseguían los distribuidores cambie completamente, encontrando una oportunidad en los medios digitales para hacerlo, es decir haciendo que la marca Señor de los Cielos sea tan atractivo a los ojos del cliente final, que los distribuidores busquen a la marca para hacerla parte de su portafolio, logrando así una mancuerna entre la empresa y los distribuidores y llevando al Tequila Señor de los Cielos a dónde se tuvo pensado desde el momento de su creación. Por lo tanto, lo más importante será generar una marca atractiva, con contenido que genere además de mayor interés, un posicionamiento en la mente del consumidor gracias a diferentes herramientas e instrumentos digitales, ya que como se menciona arriba, el mercado herramienta conoce e investiga productos, por lo tanto con la mejora de la imagen, inversión en una marca más atractiva, nuevas fotografías, nuevo diseño de botellas estoy segura que será un éxito y por lo tanto podremos decir que todos los esfuerzo habrán valido la pena.

Recordemos que según Euromonitor las estadísticas el 27% de los negocios enfocados a B2C es como ven crecimiento y expansión por lo tanto se justifica la intervención y al mismo tiempo la inversión que se hará en medios digitales teniendo la oportunidad de que Señor de los Cielos crezca de manera exponencial.

4.1.1.- Consideraciones costo/beneficio de la intervención

A pesar de que Señor de los Cielos tiene ya algunos años en el mercado, como se había planteado antes su manera de promocionarse o lograr la distribución en otras ciudades era por medio del modelo de bróker, los cuáles se llevaban una comisión aproximada de \$1.00 dólar por botella vendida pagada en ese momento. Por lo tanto, si consideramos que esa inversión ya no tendrá que hacerse puesto que lo que estamos buscando resolver es que los mismos distribuidores se enamoren de la marca y que sea tan bueno nuestro Marketing que decidan arriesgarse con Señor de los Cielos y comenzar con esa alianza.

Este presupuesto que estaba destinado de manera equivocada, hoy en día podemos utilizarlo en la intervención, mejorando los canales de comunicación entre la empresa y los distribuidores interesados, atrayendo la atención de nuevos clientes, y sin duda propiciando un engagement con la marca. Actualmente se destina aproximadamente la cantidad de \$1,000.00 dólares al año para las campañas de mercadotecnia en redes sociales, cantidad que no ha permitido el crecimiento que se espera de la marca, por lo que hablando en números redondos únicamente con la venta de un contenedor que tiene 14,200 botellas, que en lugar de darlos como comisión a un bróker se puedan utilizar de manera eficiente gracias a la intervención los resultados podrían ser los esperados.

Con esta información se puede decir que el costo que se estaría haciendo para poder implementar la intervención sería únicamente un ajuste en los gastos que actualmente la empresa ya tenía destinados para su prospección y crecimiento de clientes, por lo que los beneficios que pueden obtenerse son sumamente interesantes, permitiendo que exista un desarrollo exponencial en los próximos meses, por lo tanto lo único importante a considerar de inicio es tener una buena administración financiera en la empresa, para poder capitalizar

todo lo que hagamos en la intervención y por lo tanto que se vea un beneficio en todos los sentidos, convirtiéndose en una inversión más que en un gasto para la empresa, como podría verse con el modelo de captación anterior.

4.2.- Actividades, herramientas e instrumentos

Como parte de la estrategia, es necesario generar algunas actividades, herramientas e instrumentos diferentes que permitan lograr el objetivo para el cuál se ha estado haciendo durante este tiempo la intervención, dichas actividades se considera incluyen algunos cambios significativos en la imagen de la marca, empezando por el nuevo diseño de la botella, teniendo actividades como la lluvia de ideas, diseño, proveedores para ver las diferentes texturas, tamaños, colores, terminados, empaque y terminando así el render poder sacar las muestras y decidir la mejor opción para la nueva imagen de las ediciones especiales.

Al finalizar estas actividades se tiene que llegar al diseño final, mejorando así el impacto de lo que quiere mostrar la marca, siendo un diseño único, más sofisticado, elegante, hecho de manera artesanal y mostrando la autenticidad que se quiere en la marca.

Con estas nuevas botellas será indispensable realizar nuevas fotografías para presentar el nuevo diseño y también la nueva imagen en redes sociales generando una estrategia de contenido que genere la expectativa suficiente para atraer a los distribuidores que se esta buscando, así mismo es importante hacer una sesión de fotos con las botellas existentes para satisfacer la demanda, además de mostrar un contenido actual innovador y con presencia, mejorando como se ha estado mencionando todo lo que se tiene actualmente.

Se está buscando también poder mostrar el proceso productivo por lo que se quiere diseñar en la tapa de las barricas el logo de Señor de los Cielos resaltado y así poderlo aprovechar dentro de la estrategia de contenido, mostrando la autenticidad de la marca, el proceso artesanal con el que se hace la bebida, y al mismo tiempo en algún momento tener tours guiados por la destilería generando más interés por parte de los clientes potenciales y la

atracción de distribuidores para poder exportar la marca y expandirnos en el territorio americano.

Por otro lado, se tendrá un focus group con la intención de generar información relevante para la introducción de Señor de los Cielos en los diferentes estados de nuestro país vecino, sobre todo para conocer si estarían dispuestos a pagar ese precio por un producto nuevo, que tan fácil es aprenderse el nombre de la marca, o incluso pronunciarlo, si pueden ubicar la nueva botella dentro de un mercado totalmente premium, y enfocar el marketing digital y la estrategia de contenido dependiendo de los resultados que se obtengan.

El conjunto de estas actividades propiciará que la implementación de la intervención nos permita lograr los objetivos planteados y podamos decir que al final se obtuvo lo que se esperaba; haciendo posible que Señor de los Cielos se convierta en el tequila que quiere ser en términos de venta, engagement, posicionamiento de marca y sin duda entrar como un gran competidor en Estados Unidos, ya que tiene todo para lograrlo desde un buen producto, la comercializadora, la distribuidora y un proceso productivo sumamente eficiente, lo único es que no ha encontrado la manera de atraer unos distribuidores que sean los adecuados, por lo tanto si las herramientas que se utilicen para desarrollar dichas actividades de la manera correcta nos resuelven el problema antes planteado podríamos hablar de una implementación exitosa.

Para poder plantearlo de una mejor manera y de acuerdo con los objetivos que hemos venido mencionando, las actividades, herramientas e instrumentos que utilizaremos los podremos ver de la siguiente manera:

1. Definir las características que deben tener los distribuidores que comercializarán el producto en los próximos 2 meses:

1.1 Definir el perfil del distribuidor ideal para Señor de los Cielos.

- Actividad: Definir perfil de distribuidor.
- Herramienta: Procesador de texto.

- Instrumento: Entrevistas con Dirección General y área Comercial para encontrar las características que se están buscando.

1.2 Identificar los distribuidores de 3 a 5 estados de EE. UU.

- Actividad: Crear un checklist de las características de distribuidor ideal e investigar a los candidatos óptimos en cada estado.
- Herramienta: Google, ChatGPT, Contactos ya existentes.
- Instrumento: Tabla comparativa candidato ideal vs candidatos identificados.

1.3 Seleccionar los posibles distribuidores en 3 a 5 estados de EEUU.

- Actividad: Análisis de candidatos y selección de prospectos.
- Herramienta: Entrevista con candidatos.
- Instrumento: Tabla comparativa candidato ideal vs candidatos identificados.

2. Desarrollar las herramientas de marketing digital para los distribuidores identificados en los próximos 6 meses.

2.1 Implementar los canales de comunicación definidos, enfocados en el cliente final, pero diseñados para el distribuidor.

- Actividad: Entrevistas con diseñadores para nuevas botellas, selección de diseños para las nuevas fotografías y sets enfocadas en la nueva botella, así como entrevistas con fotógrafos que puedan hacerlo y relanzamiento de Instagram, Focus Group y actividades dentro de la destilería (eventos, tours guiados, degustaciones)
- Herramienta: Fotografías, nuevos diseños, entrevistas con posibles candidatos.
- Instrumento: Instagram y página web

2.2 Generar la expectativa del rediseño de las redes: Nuevas fotografías, nuevas botellas y embajadores de marca

- Actividad: Seleccionar al fotógrafo, al proveedor de botellas y también a las personas con las que se iniciará el relanzamiento de la marca.
- Herramienta: Sesión de fotos, visitas con proveedores de cerámica, entrevistas a los embajadores seleccionados.

- Instrumento: Tabla para selección de fotos, FODA para identificar a los proveedores y comparativa entre embajadores para posterior selección.

2.3 Relanzamiento de la página web.

- Actividad: Diseño de la nueva página.
- Herramienta: Programador.
- Instrumento: Una vez lista el relanzamiento.

3. Establecer los primeros presupuestos para las campañas de marketing, mejora de contenido en redes sociales, así como en relaciones públicas, página web y diseño de nuevas botellas en los próximos 12 meses.

3.1 Historial de gastos

- Actividad: Revisión de historial de gastos/inversión en marketing, relaciones públicas, página web y rediseño de producto.
- Herramienta: Información contable de Señor de los Cielos y hoja de cálculo.
- Instrumento: Gastos aprobados por Dirección.

3.2 Análisis del gasto/inversión en los últimos dos años

- Actividad: Análisis de los gastos/inversión en los últimos dos años en marketing, relaciones públicas, página web y rediseño de producto.
- Herramienta: Información contable de Señor de los Cielos y hoja de cálculo.

3.3 Propuesta de presupuesto de marketing, relaciones públicas, página web y rediseño de producto

- Actividad: Elaborar propuesta de presupuesto de marketing, relaciones públicas, página web y rediseño de producto. (Utilizando lo antes mencionando del presupuesto para bróker)
- Herramienta: Hoja de cálculo.
- Instrumento: Aprobación por Dirección.

4.3 Etapas del proceso de aplicación de la intervención

Para poder tener claras las etapas del proceso de aplicación de la intervención es necesario tomar en cuenta los recursos económicos antes mencionados, los cuáles son alcanzables y

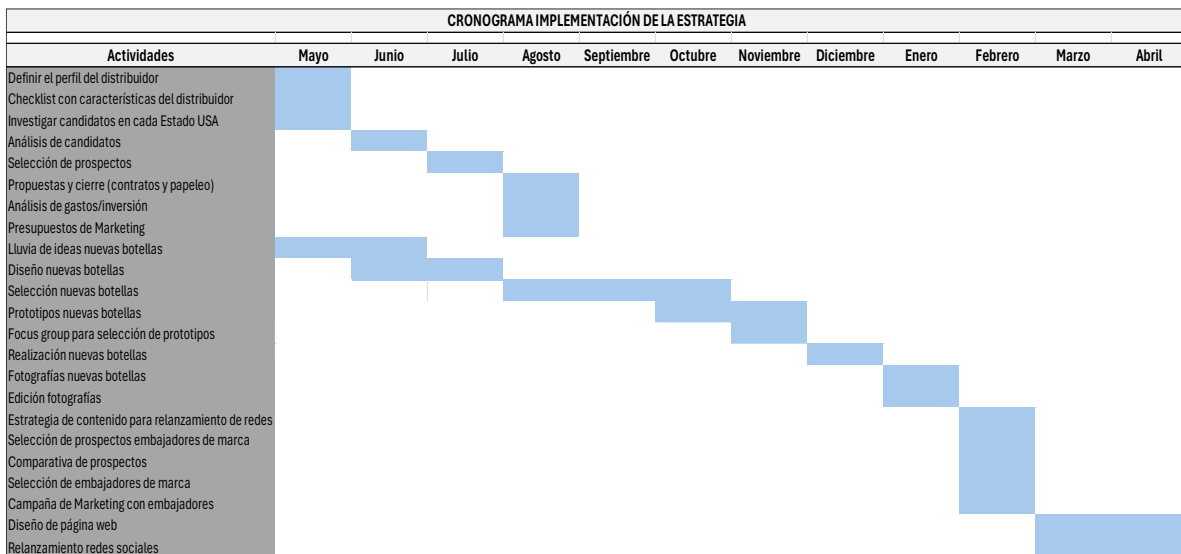
medibles, y nos permitirán llevar a Señor de los Cielos a dónde se tiene pensado, sin embargo el incremento del recurso será de manera gradual en lo que la empresa va dejando de pagar las comisiones a los bróker, por lo que la cuota de los \$1,000.00 dólares anuales puede duplicarse para empezar a \$2,000.00 dólares hasta llegar a los \$14,200.00 dólares, provenientes de \$1.00 dólar por botella que se le da actualmente a cada bróker como comisión por la venta, dicha cantidad sería el resultado de la venta de un contenedor. Al mismo tiempo se tiene pensado comenzar con diseñadores que se contraten por el proyecto de la nueva botella y conforme se vayan obteniendo resultados si tener una persona de base para lo que se vaya necesitando o en un futuro para implementar nuevos productos que permitan el crecimiento exponencial de Señor de los Cielos, así mismo tener personas que estén generando el contenido que se quiere utilizar en redes sociales, haciendo una estrategia que permita lograr los objetivos antes mencionados.

4.3.1.- Cronograma de la implementación de la estrategia

Para poder tener más claridad en las actividades, así como en las herramientas utilizadas, se presenta a continuación un cronograma que permita visualizar los tiempos que tomará ir cumpliendo los objetivos para los que se está pensando hacer la intervención, esto tomando en cuenta las personas involucradas y los recursos antes mencionados. Se plantea de manera mensual ya que son actividades que involucran tiempo y planeación, en el caso de los diseños y fotografías hasta ediciones para llegar a las decisiones finales:

Figura 16

Cronograma de la implementación de la estrategia



Nota. El cronograma muestra los tiempos en los que se tiene planeado hacer la intervención.

Fuente: Elaboración propia.

La implementación tomará aproximadamente 12 meses hasta llegar al objetivo final que sería el relanzamiento de las redes sociales de Señor de los Cielos, se comenzará por todas las actividades relacionadas con el cambio y la mejora en la manera de encontrar clientes, dicho de otra manera, por trabajar directamente con los distribuidores, comenzando con 3 o 5 estados de nuestro país vecino. Al mismo tiempo se tiene pensado empezar a implementar los nuevos diseños de las botellas, seleccionando desde nuevos materiales, colores, empaques, etc., para

una vez que se tenga el definitivo poder empezar con fotografías e imágenes que permitan hacer la nueva estrategia de contenidos en dónde ya se incluyen a los embajadores de marca que previamente pasaron por un proceso de selección.

Para finalizar se tiene previsto terminar con el diseño de la página web y relanzamiento de redes sociales en abril del 2025 cumpliendo así con los objetivos para los que fue planeada la intervención.

4.3.2.- Imprevistos

Como todo proyecto existen algunos imprevistos que pueden presentarse dentro del cronograma de la intervención comenzando por los proveedores que realizaran desde los prototipos de las botellas, hasta conseguir los que finalmente harán todo el desarrollo del producto, al ser algo que se hace de manera artesanal los tiempos pueden ser mayores de lo que se tiene presupuestado, así mismo la prospección de distribuidores, ya que aunque se logre definir claramente lo que se quiere a veces conseguir todo el trámite o el papeleo puede ser complicado y tomar más tiempo del que se tiene planeado.

Hablando de la estrategia de contenido que quiere hacerse para el relanzamiento de las redes sociales lo que puede complicarse en el proceso es que no se tenga el material relacionado a las nuevas botella o fotografías y se tenga que atrasar la fecha.

Capítulo 5

Implementación: Exposición de Hallazgos

5.1.- Sistematización y medición de resultados

En el marco de la intervención para la marca Señor de los Cielos, se implementaron estrategias enfocadas en el posicionamiento digital, optimización de la estructura organizacional y la creación de un departamento de marketing para abordar los desafíos específicos identificados. La intervención siguió un cronograma detallado, incluyendo la selección de herramientas de mercadotecnia digital, el rediseño de la botella y el empaque, y el plan para la incorporación de embajadores de marca en redes sociales. La estructura operativa fue evaluada para asegurar que los recursos y esfuerzos estaban alineados con los objetivos de crecimiento, centrándose en mejorar el alcance territorial y el posicionamiento en el mercado estadounidense.

Señor de los Cielos decidió comenzar con la implementación de la estrategia basándose en los objetivos planeados anteriormente, así como en el diagrama de Gantt establecido con los tiempos definidos, dicho esto la metodología utilizada fue seguir con el plan planteado anteriormente, estableciendo las prioridades y las personas involucradas en el proceso de implementación, así mismo se presentaron diferentes instrumentos como tablas para poder determinar y marcar cuales de los objetivos iban ejecutándose aprobando las actividades en cada uno de ellos así como la información necesaria teniendo claro esto, sería más sencillo la implementación. Las tablas presentadas son las siguientes:

Tabla 9

Sistematización de resultados

Objetivo: *Características de los distribuidores*

<p>Definir características:</p> <p>Tiempo:</p> <p>Personas involucradas:</p> <p>Avance:</p>	<p>Experiencia en el sector: Busca distribuidores con un sólido historial en la comercialización de bebidas alcohólicas, preferiblemente tequila premium.</p> <p>Red de contactos establecida: Encontrar distribuidores con una red de contactos amplia en el mercado objetivo de Señor de los Cielos.</p> <p>Alineación con la marca: Fundamental que los distribuidores compartan los valores de "Señor de los Cielos".</p> <p>Capacidad logística: Los distribuidores tengan la infraestructura necesaria para almacenar y distribuir el producto de manera eficiente.</p> <p>Enfoque en el cliente: Que preocupen por la satisfacción del cliente y brinden un buen servicio postventa.</p> <p>2 meses para implementar.</p> <p>CEO, COO</p> <p>Completo, se definieron características para su posterior búsqueda y negociación.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Definir herramientas:</p>	<p>Herramientas de marketing digital para distribuidores:</p> <p>Plataforma de recursos digitales: Crea un portal online con acceso a materiales de marketing para los distribuidores:</p>

	<p>Imágenes y videos de alta calidad: Para usar en redes sociales, sitios web y presentaciones.</p> <p>Descripciones de producto: Información detallada sobre el tequila, su proceso de elaboración y notas de cata, nuevas botellas.</p> <p>Presentaciones de ventas: Para usar en reuniones con clientes.</p> <p>Plantillas de email marketing: Para comunicar promociones y novedades a los clientes.</p> <p>Capacitación online: Ofrece a los distribuidores cursos online sobre la marca, el producto y las estrategias de marketing.</p> <p>Gestión de redes sociales: Proporciona a los distribuidores acceso a las redes sociales para compartir.</p> <p>Herramientas de análisis: Brindar acceso a herramientas de análisis web y de redes sociales para que los distribuidores puedan monitorizar el rendimiento de sus campañas.</p>
Tiempo:	6 meses
Personas involucradas:	CEO, COO, diseñadores, fotógrafo, programador.
Avance:	El avance sobresaliente fue el cambio de botella que se utilizará como herramienta en redes, presentaciones, y venta del producto.
Objetivo:	Presupuestos para campañas de marketing y botellas nuevas.
Definir herramientas:	Investiga los costos: Obtener cotizaciones de proveedores para cada área (agencias de marketing, diseñadores, etc.).

	<p>Redes sociales: Definir un presupuesto para publicidad en redes sociales, creación de contenido y gestión de la comunidad.</p> <p>Relaciones públicas: Asignar un presupuesto para contactar a medios de comunicación, organizar eventos y gestionar la reputación online.</p> <p>Página web: Destinar presupuesto para su creación y optimización, así como presupuesto para mejoras y mantenimiento.</p> <p>Diseño de nuevas botellas: Se planea lanzar nuevas botellas, se incluyeron presupuestos para el diseño y la producción de las mismas.</p>
Tiempo:	12 meses
Personas involucradas:	CEO, COO, contador
Avance:	No se ha logrado un avance sobresaliente por falta de presupuesto.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Se recopiló toda la información con la que contaba la empresa, empezando por los distribuidores actuales, las ventas que representa cada uno de ellos, las características que tienen, las comisiones pagadas a los bróker, las necesidades que han reflejado en términos de crecimiento sobre todo en Marketing, la capacidad instalada de la empresa actual y futura para afrontar las ventas al lograr los distribuidores planeados, todo esto se hizo primero en una junta, y de manera documental se digitalizó para que los involucrados tengan acceso a esta información, así mismo se hizo una presentación inicial para los distribuidores, como una manera de iniciar el contacto, ya con la marca, la historia, las presentaciones de los productos que se manejan y también la manera en la que se puede enviar el producto, de igual manera se presenta el proceso de logística utilizando la comercializadora de la marca, para hacer llegar el producto a su destino final.

Se sugirió hacer manuales de procedimientos que respalden desde el proceso de producción, control de calidad, así como la seguridad e higiene que maneja la marca, esto con el fin de que los objetivos planteados anteriormente puedan cumplirse de una mejor manera, siendo más creíbles para los distribuidores que se busca que tengan a Señor de los Cielos dentro de su cartera de productos. Este procedimiento sigue en marcha, aunque no han logrado concluir los manuales, ya que sus procesos siguen en constante cambio.

Durante la intervención, el rediseño de la botella y las mejoras en el etiquetado representaron pasos importantes hacia la estandarización de una imagen de marca alineada con el concepto de tequila premium. Este cambio, aunque efectivo en términos de estética, destacó la necesidad de adaptar elementos visuales a las tendencias del mercado y las preferencias de consumidores de tequila de alta gama, por lo que el proceso, aunque fue lento y complicado, se convirtió en lo más sobresaliente de la intervención. Esto permitió alinearse a los objetivos planteados siendo el que se cumplió de una manera más completa, ya que al tener la botella se planea continuar con las fotografías, presentaciones en testings, y seguir con objetivo del rediseño de las redes sociales y la página web, el cuál en estos dos años no pudo concluirse exitosamente principalmente por la falta de la botella nueva y también por un presupuesto que se tornó complicado por la situación para la empresa, por lo que se invirtió en lo que era prioridad. Se espera que Señor de los Cielos continúe con los planes de la estrategia de

embajadores de marca en las redes sociales establecidas, para lograr un alcance significativo de audiencia y lograr un mayor engagement.

5.2.- Organización de la información obtenida

De acuerdo a los objetivos establecidos, se hicieron modificaciones dentro de la empresa, esto con el fin de avanzar con lo que se busca alcanzar en el próximo año, la siguiente tabla muestra los hallazgos principales en la parte de resultados, así como el tiempo en el que se plantea realizarlos, es importante mencionar que por falta de presupuesto algunos objetivos se han atrasado de manera importante, pero siguen estando dentro del tiempo establecido en un inicio.

Tabla 10

Objetivos y resultados

Objetivos	Resultados	Tiempo Estimado
1. Definir las características que deben tener los distribuidores que comercializarán el producto en los próximos 2 meses:	Después de algunas reuniones se lograron reunir dichas características, tomando como base lo que busca Señor de los cielos, se generó un manual para mayor claridad de la empresa.	Se cumplió con lo establecido en el diagrama. Se hizo en el mes de mayo 2024
1.1 Definir el perfil del distribuidor ideal para Señor de los Cielos.	Teniendo las características se definió el perfil ideal, se agregó en el manual acordando que para buscarlo debería de cumplir con al menos 5 de las características planteadas, pudiendo llamarlo ideal	Se cumplió con lo establecido en el diagrama. Se hizo en el mes de mayo 2024
1.2 Identificar los distribuidores de 3 a 5 estados de EE. UU.	Se hizo una amplia investigación de mercado, con esto se pudo llegar a identificar los distribuidores ideales para Señor de los cielos en los estados dónde se quiere expandir y distribuir el Tequila, los hallazgos dieron como resultado: California, Texas, Florida, Illinois y Nueva York. Esto basado en las investigaciones previas del consumo de Tequila.	Se retrasó un mes encontrar a los distribuidores principalmente por los problemas con ciertos permisos necesarios en algunos estados para la venta y distribución de Alcohol

Objetivos	Resultados	Tiempo Estimado
1.3 Seleccionar los posibles distribuidores en 3 a 5 estados de EEUU.	Se hizo la selección preeliminar, se comenzó con negociaciones, pero no se ha concretado ninguna venta aún.	Se retrasó por lo comentado anteriormente.
2. Desarrollar las herramientas de marketing digital para los distribuidores identificados en los próximos 6 meses.	Se tiene claro las redes sociales que se van a utilizar con la nueva imagen que se quiere para Señor de los Cielos, la cuál será de manera inicial Instagram, aunque no se ha desarrollado la estrategia de contenido. Se tiene pensado implementar el uso de Google Ads, así como ya se tienen los correos listos para comenzar con el Email Marketing. No se avanzó tanto como se esperaba por falta de recursos económicos.	Están dentro de los 6 meses que se dieron como plazo en un inicio.
2.1 Implementar los canales de comunicación definidos, enfocados en el cliente final, pero diseñados para el distribuidor.	Se avanzó con el diseño de la botella, teniendo ya el definitivo en 3 diferentes colores, blanco, negro y tinto, todas elaboradas de manera artesanal en cerámica. Teniendo esto se planea hacer la estrategia de medios y de contenido para redes sociales. Se logró hacer 2 focus group en Estados Unidos, teniendo resultados positivos para Señor de los cielos.	Se va en tiempo para el relanzamiento de redes planteado en un inicio.

Objetivos	Resultados	Tiempo Estimado
2.2 Generar la expectativa del rediseño de las redes: Nuevas fotografías, nuevas botellas y embajadores de marca	Nuevas botellas están listas, falta terminar un código que tendrán cada una para de ahí poder hacer las nuevas fotografías.	En tiempo.
2.3 Relanzamiento de la página web.	Esta actividad no se ha logrado terminar de hacer.	En tiempo de acuerdo a lo planteado en un inicio
3. Establecer los primeros presupuestos para las campañas de marketing, mejora de contenido en redes sociales, así como en relaciones públicas, página web y diseño de nuevas botellas en los próximos 12 meses.	Ya se establecieron los presupuestos de acuerdo a los alcances que se espera que tengan las campañas, así mismo se tiene ya definido y claro las características de la persona que se busca contratar para coordinar las redes sociales y las relaciones públicas.	En tiempo de acuerdo a lo planteado.
3.1 Historial de gastos	Se actualizó toda la información relacionada a los gastos que ha tenido la compañía.	En tiempo

Objetivos	Resultados	Tiempo Estimado
3.2 Análisis del gasto/inversión en los últimos <u>dos</u> años	Se hizo para poder tener un pasado y en base a eso hacer proyecciones futuras para el gasto e inversión que se quiere hacer con las nuevas botellas y la nueva estrategia de medios digitales.	En tiempo
3.3 Propuesta de presupuesto de marketing, relaciones públicas, página web y rediseño de producto	Se está terminando la propuesta, todavía no se concreta ya que se necesita más información por parte de los colaboradores de la destilería, pudiendo así definir el costo total de la producción y en base a esto plantear las alternativas para lo que se busca en términos de marketing, con las botellas nuevas la idea es general el relanzamiento de la marca.	En tiempo

Nota. Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que los hallazgos presentados son de suma importancia para Mezquila, ya que se hicieron con un esfuerzo conjunto para que la intervención fuera lo más exitosa posible, enfocándose y mejorando primero todos los aspectos que se necesitaban para poder expandirse de la manera que está esperando, gracias a todo lo que se ha logrado en estos dos años, específicamente en este 2024, se pronostica que los resultados al cierre de su próximo año sean los esperados.

Un hallazgo importante fue el describir las características de cuáles son los distribuidores que se están buscando, un gran problema inicial para Señor de los Cielos era la falta de estrategia para la venta, lo que dificultaba entrar en los estados americanos que podían representar una

venta exponencial para la marca, así mismo la búsqueda de los mismos fue un trabajo muy exhaustivo pero muy beneficioso, ya que de manera holística se podrá lograr el crecimiento de la marca.

La consolidación de la nueva red de distribuidores muestra un potencial de crecimiento importante, evidenciado por lo siguiente:

- Incrementar la distribución de 2 a 5 estados estratégicos en Estados Unidos.
- Posible aumento de los puntos de venta
- La infraestructura logística permitiría manejar 50,000 cajas mensuales de Tequila Señor de los Cielos.
- Posible reducción los costos operativos hasta en un 15%, eliminando intermediarios.
- Redireccionamiento del presupuesto de comisiones (aproximadamente \$14,200.00 USD por contenedor) hacia Marketing Digital.

Todo esto demuestra la importancia de seleccionar de manera adecuada a los distribuidores, redirigiendo los esfuerzos a lograr acuerdos que favorezcan la venta y el margen de utilidad a Señor de los Cielos.

Dentro de los objetivos específicos que se plantearon en la intervención, se especificó que se querían desarrollar herramientas de marketing digital para los distribuidores una vez que estuvieran identificados, pero como primer paso se tenía que generar el cambio de botella para de esta manera conseguir expectativa en la audiencia y por consiguiente tener el material suficiente para preparar el relanzamiento de la página web y también de Instagram, por lo tanto se podría considerar que el cambio en el diseño de las botellas fue de lo más sobresaliente de la intervención, lo cuál se logró gracias a una serie de actividades que incluyeron de inicio una lluvia de ideas, visitas con diferentes artesanos de la región específicamente ceramistas, pruebas de la forma y tamaño. Finalmente se consiguió que el diseñador captara todas las ideas y generara la botella que se tiene hoy como la nueva imagen de Señor de los Cielos, cambiando radicalmente de ser una botella de vidrio con la etiqueta

pegada la cual incluía el logo, el tipo de tequila, las leyendas que exige la ley y un corcho, mientras que la nueva está elaborada de cerámica en varios colores dependiendo el tipo de tequila que va a contener, el logo impregnado en la botella desde que se elabora, está pintada a mano y también la tapa es totalmente moderna, logrando el efecto de una pirámide.

Teniendo la botella lista se puede continuar con las herramientas de Marketing antes mencionadas para el crecimiento que se espera de la marca en los próximos años, como las fotografías nuevas, el testing, y el desarrollo del plan de medios el cual es la prioridad para expandirse en los estados ya investigados y desarrollados (Texas, California, Illinois, Florida y Nueva York).

Se hicieron dos focus group en Estados Unidos, estos con el fin de ver la aceptación que podría tener la nueva botella, los resultados fueron los siguientes:

Metodología

- Participantes: 3 sesiones con 8 participantes cada una (total 24 personas)
- Perfil: Consumidores de tequila premium, edad 28-45 años, nivel socioeconómico A/B+
- Ubicación: Estados de California y Texas
- Duración: 90 minutos por sesión
- Fecha: Septiembre 2024

Hallazgos Principales

1. Percepción Visual del Diseño

Aspectos Positivos:

- 92% de los participantes calificó el diseño de la botella de cerámica como "distintivo" o "muy distintivo".
- 88% consideró que el diseño artesanal comunica efectivamente el concepto premium.

- 85% valoró positivamente la eliminación de etiquetas tradicionales

Áreas de Mejora:

- 15% expresó preocupación por la visibilidad del contenido.
- 20% sugirió incluir elementos visuales adicionales que reflejen la herencia mexicana.

2. *Experiencia Táctil*

Fortalezas:

- 95% destacó la calidad percibida al sostener la botella.
- 90% apreció el peso y balance del diseño.
- 85% valoró positivamente la textura de la cerámica.

Consideraciones:

- 25% mencionó preocupación por la fragilidad potencial.
- 18% sugirió mejoras en el agarre para servir.

3. *Empaque y Presentación*

Elementos Destacados:

- 94% consideró el empaque "apropiado para regalo".
- 88% apreció el mecanismo magnético de apertura.
- 92% valoró positivamente el asa integrada.

Sugerencias:

- 30% recomendó incluir información sobre el proceso artesanal.
- 15% sugirió opciones de personalización.

4. *Precio y Valor Percibido*

Disposición de Compra:

- 82% consideró el precio propuesto (\$44.99 USD) como "justo" o "muy justo".
- 78% indicó disposición a comprar como regalo.
- 85% lo percibió como competitivo frente a marcas premium establecidas.

5. *Diferenciación en el Mercado*

Ventajas Competitivas:

- 90% consideró el diseño más memorable que la competencia.
- 85% destacó la originalidad del concepto artesanal.
- 88% valoró la combinación de tradición y modernidad.

Por lo tanto con los resultados del focus group podemos destacar los insights más importantes para la implementación, los cuales serían por ejemplo que la botella comunica efectivamente los valores premium y artesanales, el diseño permite que la botella logre diferenciarse significativamente en el anaquel, y sin duda la percepción justifica el valor propuesto, por lo tanto para el lanzamiento en redes y el relanzamiento en la página web sería importante enfatizar en la exclusividad del diseño artesanal, destacando la sostenibilidad del material y educando a la audiencia sobre el proceso de producción.

5.3 Impacto de la intervención en la organización

Uno de los tres objetivos principales de esta intervención fue desarrollar una nueva estrategia de comunicación digital en redes sociales para Señor de los Cielos, con el objetivo de crear canales de comunicación enfocados en el cliente final pero diseñados estratégicamente para atraer distribuidores. La implementación de esta estrategia digital buscaba transformar la manera en que la marca se comunica y se presenta en el mercado, creando contenido atractivo que permitiera posicionar a Señor de los Cielos como una marca premium y artesanal.

Mediante el desarrollo de estos canales de comunicación digital, se buscaba generar una imagen integral que resaltara tanto la calidad excepcional del producto como su valor artesanal único. Esta estrategia dual enfocada al consumidor final pero diseñada para atraer distribuidores, permitiría que la marca expandiera su presencia en el mercado estadounidense de manera más efectiva.

Por lo tanto, el trabajo principal de esta intervención era ayudar a Señor de los Cielos a identificar el valor que el apoyo mercadológico le ayudaría para posicionar e incursionar en

otros mercados, encontrando como otras marcas lo han logrado con éxito. Por lo tanto, el principal objetivo era lograr una estrategia de marca que le ayuda a rediseñar su imagen para que los distribuidores la percibieran como algo integral, con un sabor y calidad excelente, y que el resultado final fuera la expansión de la marca en diferentes lugares.

Lo primero fue iniciar la transformación en la manera de acercarse a potenciales distribuidores. Se comenzó la transición de un modelo basado en brókers hacia un contacto directo con distribuidores en diferentes estados. Este cambio representa un proceso gradual que continúa en desarrollo - mientras algunos acuerdos están en fase de negociación, otros se encuentran en etapas preliminares de acercamiento.

La modificación del modelo de ventas constituye uno de los primeros objetivos planteados en la intervención, aunque su implementación completa requiere tiempo y se está ejecutando por fases. Actualmente, se mantienen algunas relaciones con bróker mientras se consolidan los nuevos acuerdos directos con distribuidores, buscando asegurar una transición ordenada que no afecte las operaciones actuales de la empresa.

Cuando se comenzó con la intervención los distribuidores que se tenían eran únicamente cuatro, y dos de ellos fuera de Estados Unidos, lo que dificultaba la logística y al mismo tiempo la parte legal se tornaba complicada, ya que para poder tener productos en otros países es necesario primero que nada registrar la marca, posteriormente el logo, diseño de botella, y finalmente ajustarse a las regulaciones de cada país, por esto la insistencia de que el crecimiento busque hacerse de manera orgánica, es decir empezando por países donde se tiene el control o conocimiento de la parte legal. Dentro de los objetivos planteados fue seleccionar distribuidores con características específicas de las cuales ya se hablo con anterioridad:

1. Red de distribución: venta en línea, restaurantes, tiendas de conveniencia.
2. Capacidad financiera: recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones con Mezquila, pago de contado.
3. Cumplimiento normativo en Estados Unidos: contar con todas las regulaciones federales y estatales relacionadas con la venta y distribución de alcohol.

Con dichas características se hizo el cambio de los distribuidores anteriores, con los cuales las ventas no eran lo esperado, a los nuevos distribuidores, las siguientes tablas muestran las modificaciones y las mejoras en términos de distribución:

Tabla 11

Distribuidores actuales de Tequila Señor de los Cielos

Nombre	Países en donde vende	# de empleados	Marcas en su portafolio	Canales de venta
East West Asia	Australia, Nueva Zelanda y Singapur	10	9 marcas diferentes de Tequila, además de Señor de los Cielos	Venta en línea y Restaurantes
Mr Tempo	California, Estados Unidos	4	Tequila más chingón, Señor de los Cielos, 3 tipos de Whisky, Ron, Vodka, Vino de mesa	Tiendas, Restaurantes, Cantinas, Bares
La Nira	Guatemala	4	Whisky, Ginebra y Tequila Señor de los Cielos	Venta en línea, Supermercados
Liquorama	Illinois, Estados Unidos	6	Ron y Tequila Señor de los Cielos	Venta en línea y Restaurantes

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 12

Distribuidores nuevos de Tequila Señor de los Cielos

Nombre	Estado	Normatividad	Marcas en su portafolio	Red de distribución	Capacidad financiera	Información adicional
Wine Warehouse	California, Estados Unidos	Cumple con las normativas solicitadas en Estados Unidos	Representa a muchas marcas de tequila reconocidas, nacionales e internacionales, productores artesanales también.	Venta en línea, restaurantes, bares y tiendas de conveniencia	Empresa privada con expansión importante y crecimiento en los últimos años, paga el 60% al momento de la transacción	
Southern Glazer's Wine & Spirits	Illinois, Estados Unidos	Cumple con las normativas solicitadas en Estados Unidos	Representa más de 1,500 marcas en todo el mundo.	Tiendas minoristas, restaurantes, bares.	Es de las empresas dedicadas al alcohol más grandes de Estados Unidos, pagan el 40% de contado y el 60% a crédito.	Ha hecho adquisición de empresas del ramo.
Southern Glazer's Wine & Spirits	Nueva York, Estados Unidos	Cumple con las normativas solicitadas en Estados Unidos	Representa más de 1,500 marcas en todo el mundo.	Tiendas minoristas, restaurantes, bares.	Es de las empresas dedicadas al alcohol más grandes de Estados Unidos, pagan el 40% de contado y el 60% a crédito.	Ha hecho adquisición de empresas del ramo.
Republic National Distributing Company	Texas	Cumple con las normativas solicitadas en Estados Unidos	Tequila y licores principalmente	Venta en línea, venta directa y con aliados estratégicos	En 2019 antes de pandemia reportó ingresos por 11k millones de USD	Se enfoca en productos premium
Republic National Distributing Company	Florida	Cumple con las normativas solicitadas en Estados Unidos	Tequila y licores principalmente	Venta en línea, venta directa y con aliados estratégicos	En 2019 antes de pandemia reportó ingresos por 11k millones de USD	Se enfoca en productos premium

Nota. Fuente: elaboración propia.

Cómo puede verse en la información el enfoque es totalmente diferente, apostándole a empresas de mayor tamaño, la mayoría con venta de Tequila en sus portafolios, en los estados con mayor consumo de alcohol. Las características de los distribuidores totalmente ligados a los objetivos que busca alcanzar Señor de los Cielos.

Otro de los elementos indispensables que logró realizarse con la intervención y que causó un gran impacto fue el rediseño de las botellas, el cuál implicó un trabajo inicial extenso y en dónde se contactaron diferentes agencias para el diseño de las botellas, teniendo el definitivo fueron juntas con diferentes empresas y ceramistas para llegar al resultado esperado y sobre todo buscar que el precio fuera competitivo, ya que prácticamente Señor de los Cielos se vende en el anaquel al mismo precio que la competencia, por lo que subir el precio los dejaría fuera de mercado. Al final el resultado de las botellas se ve de la siguiente manera:

Figura 17

Comparativa de la botella anterior y la nueva



Nota. La imagen muestra ambas botellas, la de cristal y la nueva ya de cerámica. Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en las imágenes el cambio en el diseño de la botella es radical, esto se hizo principalmente con la idea de que la botella sea artesanal, al estar elaborada de cerámica, al mismo tiempo evitar problemas en el pegado de etiquetas y finalmente poder presentar algo innovador y distintivo de la marca, así mismo la caja que envuelve a la nueva botella es totalmente moderna, con imán para abrirse y también para poderse transportar cuenta con una asa totalmente funcional, discreta y bonita.

Ya con el diseño listo, el plan original contemplaba que la producción de las primeras botellas estuviera completada durante el periodo de intervención, permitiendo desarrollar la estrategia de marca, implementar los medios digitales y realizar el lanzamiento de la página web junto con el relanzamiento de las redes sociales. Sin embargo, la complejidad inherente al desarrollo del producto artesanal en cerámica, que involucró múltiples iteraciones de diseño, pruebas de materiales y ajustes en el proceso de producción, extendió significativamente los tiempos previstos.

Esta Demora En La Materialización Del Producto Final, Aunque No Prevista Inicialmente, Resultó Necesaria Para Asegurar La Calidad Y Viabilidad Del Nuevo Diseño. Como Consecuencia, Algunas Fases Posteriores De La Intervención, Particularmente Aquellas Relacionadas Con La Estrategia Digital Y El Relanzamiento De Canales De Comunicación, Quedaron Pendientes De Implementación Ya Que Dependen Directamente De Contar Con El Producto Físico Para La Generación De Contenido Premium Y La Creación De Materiales De Marketing.

La Experiencia Demostró Que En Proyectos Que Involucran Desarrollo De Productos Artesanales, Es Crucial Considerar Márgenes Más Amplios En La Planificación Temporal, Dado Que Los Procesos De Producción Pueden Presentar Complejidades Y Requerir Ajustes No Anticipados Inicialmente.

Finalmente Se Puede Agregar Que La Intervención Ha Jugado Un Papel De Suma Importancia Para La Organización, Principalmente Para Poder Darle Orden, Generar Ideas, Cuidar Los Procesos, Pero Sobre Todo Ayudar A Concientizar La Importancia Que Tiene Hoy En Día El Marketing Digital En Cualquier Empresa Y Cualquier Rubro, Permitiendo Generar Contenido De Calidad Y Al Mismo Tiempo Cumpliendo Con Objetivos Que Van A Llevar A La Organización Al Punto De Venta Que Se Planteó En Un Inicio.

Capítulo 6

Discusión Final

6.1 Relevancia y trascendencia disciplinaria de la intervención

La intervención se entiende como distintas actividades que te llevan a cumplir con un objetivo, al final en este caso se buscaba resolver diferentes situaciones o circunstancias de una empresa que a pesar de tener buenas ventas, no resolvían el tema de su falta de expansión ni de un crecimiento en el conocimiento o reconocimiento de la marca, por lo que lo primero fue el poder definir la problemática, la cuál era que por el desconocimiento de herramientas digitales no se lograba una expansión de la marca y por lo tanto un crecimiento en el conocimiento de la misma, llegando a plantear una hipótesis que va directamente relacionada con la poca confianza e inversión en redes sociales lo que desencadenaba un nulo crecimiento de la marca y de la empresa, es así como se llegan a los objetivos que en el mediano o largo plazo resolverían el problema en cuestión.

Dicho esto, la intervención realizada con Tequila Señor de los Cielos representa una contribución significativa al conocimiento práctico sobre la transformación digital y el posicionamiento de marcas premium en la industria del tequila, particularmente en el contexto de empresas medianas que buscan expandirse principalmente en el mercado estadounidense.

Después de una investigación interesante y compleja, se decidió utilizar la metodología de la teoría del cambio, la cuál explica que es indispensable generar ciertas acciones que permitan de manera pertinente lograr los objetivos para los cuales se hizo la intervención, así mismo se siguieron a ciertos autores sobre todo de Estados Unidos ya que es el mercado principal al cual Señor de los Cielos quiere dirigirse, encontrando en diferentes estudios de Euromonitor Internacional cuales son los tipos de consumidores en los cuales podría encajar el tequila y por tanto como dirigir los esfuerzos y objetivos como organización, implementando estrategias que permitan una expansión de manera orgánica.

La intervención aporta nuevas perspectivas, una de ellas es la transición de un modelo tradicional en dónde el Bróker es el principal contacto con la empresa y con el distribuidor, y migrando hacia una estrategia digital integrada en dónde el contacto sea directo, jugando con las redes sociales como un medio para evolucionar en los canales de distribución, así como la efectividad de dirigir la comunicación digital al consumidor final, mientras se diseña estratégicamente para atraer distribuidores, este enfoque dual no había sido documentado de esta manera en la industria del tequila.

El proyecto tiene algunas implicaciones prácticas importantes, las principales vienen dadas por un impacto económico, en dónde gracias a la producción de cerámica de la botella se hace una generación de empleos, además de apoyo a productores y artesanos mexicanos, al mismo tiempo se contribuye a la exportación del país y al apoyo a la cultura y tradición; hablando en el desarrollo del sector se establecen nuevos estándares en diseño de productos e innovación en estrategias de distribución, la intervención demuestra cómo una marca mediana puede competir efectivamente en el mercado premium internacional a través de una estrategia bien ejecutada de transformación digital y rediseño de producto, mientras mantiene su autenticidad y valores fundamentales.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

La implementación del proyecto reveló varias áreas de oportunidad que podrían considerarse en futuras intervenciones en la industria:

1. Planeación:

- Considerar márgenes más amplios para el desarrollo de productos artesanales, sobre todo por el tiempo que conlleva trabajar con ceramistas.
- Establecer hitos intermedios más frecuentes para monitorear el progreso.
- Crear planes de contingencia para retrasos en la producción.

2. Gestión presupuestaria:

- Desarrollar modelos financieros más detallados para la transición del modelo de bróker al modelo de distribución directa.

- Crear métricas más precisas para evaluar el ROI de las iniciativas digitales, ya que en este caso no se llegaron a dichas mediciones.
 - Tomar en cuenta un presupuesto para desarrollo de CRM.
3. Coordinación entre equipos:
- Mejorar la comunicación entre equipos de diseño, producción y marketing.
 - Establecer procesos más claros para la toma de decisiones, ya que en esta empresa faltaba mucho por desarrollar primero en la estructura de la misma.
 - Implementar sistemas de seguimiento de proyectos más robustos.

Estas observaciones pueden servir como guía para otros profesionales que emprendan proyectos similares en la industria de bebidas premium, y puedan obtener resultados más sobresalientes y fijar plazos más certeros y objetivos.

Conclusiones

El proyecto de intervención para Tequila Señor de los Cielos se planteó con tres objetivos principales que buscaban lograrse en el plazo de los dos años de la intervención, estos son los siguientes:

1. Definir las características que deben tener los distribuidores ideales para comercializar el producto.
2. Desarrollar herramientas de marketing digital efectivas para los distribuidores identificados.
3. Establecer presupuestos estratégicos para campañas de marketing, mejora de contenido en redes sociales, relaciones públicas, página web y diseño de nuevas botellas.

A través de una metodología basada en la Teoría del Cambio y un análisis profundo del mercado estadounidense, se lograron avances significativos en estos objetivos, los cuales incluyeron principalmente los siguientes:

- Redefinición del perfil de distribuidores ideales.
- Transición de cuatro distribuidores pequeños a cinco distribuidores estratégicos en estados clave de Estados Unidos.
- Rediseño completo de la botella y empaque, creando un producto más artesanal y distintivo.
- Establecimiento de un presupuesto de marketing más robusto.
- Redirección estratégica de fondos desde comisiones de bróker hacia marketing digital.

El cambio más significativo generado por la intervención fue la transformación del modelo de negocio, pasando de una dependencia en bróker a una estrategia integrada de distribución directa apoyada por marketing digital. Esta evolución representa un cambio fundamental en cómo la empresa aborda su expansión en el mercado estadounidense; cabe mencionar que

aunque el principal objetivo era desarrollar las estrategias de Marketing digital, la empresa no tuvo el presupuesto suficiente para hacer el cambio en el diseño de las botellas, el empaque y al mismo tiempo rediseñar las redes y la página web, por lo que aunque siguen en tiempo establecido, no fue suficiente para lograrlo durante la intervención, por lo que los resultados no fueron los esperados para este trabajo de titulación.

Algunas de las implicaciones prácticas que se tuvieron como resultados serían principalmente la demostración de que una marca mediana podría competir efectivamente en el mercado premium a través de una estrategia de distribución adecuada y al mismo tiempo una estrategia digital bien enfocada, la validación de un modelo de comunicación dual (enfocada al consumidor final pero diseñado para atraer distribuidores), y finalmente la confirmación de la importancia de la diferenciación de un producto físico, es decir el cambio en el diseño enfocado hacia algo totalmente artesanal.

A pesar de los resultados positivos mencionados también se encontraron algunas limitaciones en el camino, como se mencionaba anteriormente las más sobresalientes fueron las presupuestarias, los tiempos de desarrollo tanto de producto como de estrategia más largos de lo previsto.

Como reflexión personal se puede comentar que la intervención ha demostrado que es necesario tomar acciones, principalmente en seguir estableciendo objetivos claros y balancear las aspiraciones de la marca con las realidades operativas y presupuestarias, mientras que considero que el éxito futuro de Señor de los Cielos dependerá de la ejecución de las estrategias digitales bien definidas y planteadas, la capacidad de mantener la calidad artesanal mientras se multiplica la producción, la habilidad para adaptarse al mercado y finalmente mantener las relaciones sólidas con los distribuidores estratégicos.

Esta intervención sienta un precedente valioso para otras marcas mexicanas que buscan expandirse en el mercado estadounidense, demostrando la viabilidad de un enfoque que combina la tradición artesanal con estrategias digitales modernas.

Dicho lo anterior el proyecto de intervención para Tequila Señor de los Cielos abordó de manera integral los desafíos de posicionamiento y expansión de la marca en el mercado estadounidense. A través de una metodología basada en la Teoría del Cambio y un análisis profundo del mercado y los consumidores, se identificaron áreas clave de mejora y se desarrollaron estrategias específicas.

Referencias

- Arreola, I. (2019, 8 de enero). *Logística y principales retos de la exportación a granel*. Tequila Sauza. Recuperado de <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/logistica-principales-retos-exportacion-tequila-granel>
- Cocktail Marketing. (2024, enero). *Estadísticas de Instagram 2023 - 2024*. Recuperado de <https://cocktailmarketing.com.mx/estadisticas-de-instagram/>
- Consejo Regulador del Tequila. (2023). *Producción y exportación de Tequila 100% Agave*. Recuperado de <https://www.crt.org.mx/>
- Euromonitor International. (2023). *Consumer types in the USA*. Passport. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/consumer-types-in-the-usa/report>
- Fideicomiso de Riesgo Compartido. (2017, 8 de mayo). *Agroindustria en México*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico?idiom=e>
- Forbes Staff. (2023, 4 de septiembre). *Redes Sociales: casi el 60% de la población mundial ya las usa*. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/>
- Influency. (2023, 5 de marzo). *Influencers vs. embajadores de marca*. Recuperado de <https://influency.com/es/recursos/guia/influencers-vs-embajadores-de-marca>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. (2019). *Exportaciones de Tequila: un estudio de caso para la obtención de ponderadores de comercio exterior*. Gobierno del Estado de Jalisco. Recuperado de <https://ieeg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/05/Estudio-de-exportaciones-de-tequila-mayo-2020.pdf>
- Internal Revenue Service. (2023). *Compañía de Responsabilidad Limitada*. Recuperado de <https://www.irs.gov/es/businesses/small-businesses-self-employed/limited-liability-company-llc>
- Keating, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. Portfolio/Penguin.

- Marketing Digital Consulting. (2023, 15 de enero). *Estrategias de posicionamiento de marca que funcionan*. Recuperado de <https://marketingdigitalconsulting.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>
- Nativos Digitales. (2023, 10 de febrero). *Guía completa para crear un plan efectivo de posicionamiento de marca*. Recuperado de <https://ndmarketingdigital.com/como-hacer-un-plan-de-posicionamiento-de-marca/>
- Procuraduría Federal del Consumidor. (2018, 17 de septiembre). *El tequila, un regalo de México para el mundo*. Gobierno de México. Reuperado de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-tequila-un-regalo-de-mexico-para-el-mundo>
- Quiroga, R. (2022, 7 de marzo). *Amor a la mexicana: qué famosos tienen su marca de tequila*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Amor-a-la-mexicana-que-famosos-tienen-su-marca-de-tequila--20220307-0089.html>
- Schultz, H., & Yang, D. J. (1997). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. Hyperion.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023, 10 de marzo). *Balanza comercial agroalimentaria de México*. Gobierno de México. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/809009/Balanza_Comercial_Agropecuaria_y_Agroindustrial_enero_2023.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Ley del impuesto especial sobre producción y servicios*. Gobierno de México.
- Servicio de Administración Tributaria. (2016). *Ley del impuesto especial sobre producción y servicios*. Gobierno de México.
- Tadiotto, F. (2023, 8 de agosto). *Redes sociales más usadas en 2023*. Tienda Nube. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/mx/blog/redes-sociales-mas-usadas/>
- Trout, J. (2001). *Diferenciarse o morir*. McGraw-Hill.

Valdés, A. (2013, 33 de julio). *Jose Cuervo: tradición tequilera e innovación digital, un cóctel de éxito*. Ipmark. Recuperado de <https://ipmark.com/jose-cuervo-tradicin-tequilera-e-innovacin-digital-un-cctel-de-xito/>

Glosario

Agave Azul: Planta utilizada como materia prima principal en la elaboración del tequila, científicamente conocida como Agave tequilana Weber variedad azul.

B2B (Business to Business): Modelo de negocio que se refiere a las transacciones comerciales entre empresas, como la relación entre Señor de los Cielos y sus distribuidores.

Buyer Persona: Representación semificticia de la cliente ideal basada en datos reales y estudios de mercado que ayuda a comprender mejor a los clientes potenciales.

CTR (Click Through Rate): Métrica que mide el número de clics que recibe un elemento digital en relación con el número de impresiones totales.

Denominación de Origen: Certificación que garantiza que el tequila es producido en una región geográfica específica de México y cumple con estándares establecidos.

Engagement: Nivel de interacción y compromiso que los usuarios tienen con una marca en medios digitales, medido a través de likes, comentarios y compartidos.

Focus Group: Técnica de investigación cualitativa que reúne a un grupo de personas para obtener información sobre sus percepciones y opiniones.

LLC (Limited Liability Company): Estructura empresarial que combina la flexibilidad de una sociedad con la protección de responsabilidad limitada de una corporación.

Marketing Digital: Conjunto de estrategias de mercadotecnia que se ejecutan en medios y canales de internet.

Parrilla de Contenidos: Calendario editorial que organiza y programa el contenido que se publicará en redes sociales y medios digitales.

Premium: Categoría de productos de alta calidad y precio superior al promedio del mercado.

ROI (Return on Investment): Métrica que mide el retorno de la inversión, comparando la ganancia obtenida en relación con la inversión realizada.

Tequila 100% Agave: Bebida alcohólica producida únicamente con azúcares provenientes del Agave Azul Tequilana Weber.

Testing: Proceso de evaluación y prueba de productos o estrategias antes de su lanzamiento al mercado.

Ultra Premium: Categoría más alta en la clasificación de tequilas, que denota la máxima calidad y exclusividad en su elaboración.