

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 Global



**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MARCAS DE TEQUILA DE
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE BUSCAN
ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL SECTOR EN MÉXICO**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CASTRO**

Elija un elemento. **MTRA. LIZBETH ISLAS GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 4 de julio de 2020

ABSTRACT

Este proyecto incluye el análisis de la problemática que enfrentan las MiPyMe de la industria tequilera provocado por la escasez del agave y por el incremento en su precio. En el documento se aplican algunos de los conocimientos aprendidos durante la maestría de mercadotecnia global y la elaboración de este documento que fueron principalmente el análisis FODA, modelo Canvas, Investigación de Mercados, estrategia de marca y plan de marketing, los cuales serán de gran utilidad para los empresarios que enfrentan una situación crítica en el mercado actual.

La industria tequilera ha tenido cambios en los últimos años, la tendencia de consumo hacia tequilas 100% agave se ha incrementado comparando con los tequilas mixtos, existe una fuerte competencia con compañías y marcas extranjeras. La investigación de mercado realizada tanto a expertos como a consumidores permitió conocer e identificar las oportunidades en el mercado de EUA, así como los atributos principales de una marca que buscan los consumidores cuando consumen un tequila. También se identificaron algunos comportamientos como la manera en que se consume el producto, cuáles son las mejores ocasiones para tomar el tequila, donde lo consumen y donde obtienen información de las diferentes marcas de tequila en el mercado. Se identificaron los atributos que debe tener el producto, los cuales servirán para desarrollar un producto que cumpla lo señalado por los expertos y los consumidores.

La estrategia de marca propuesta, así como el plan de marketing se basan en los resultados de la investigación de mercado. Al final del documento se muestra un presupuesto financiero de los resultados de la compañía, basado en premisas de precio de agave, precio de venta propuesto, un volumen esperado para los primeros 4 años y una estrategia de gasto de marketing para la empresa. Los volúmenes de venta incluyen la premisa que se logre alcanzar una alianza comercial con un socio o distribuidor durante el año 2021 para que apoye a la venta del producto en el mercado de EUA a partir del año 2022.

Palabras clave: MiPyMe, Tequila, Estrategia, Canvas, Plan de Marketing

Índice

Introducción	4
Capítulo I. Antecedentes de la industria tequilera	6
1.1 La industria del tequila	6
1.1.1 <i>Historia del tequila</i>	6
1.1.2 <i>El Agave</i>	7
1.1.3 <i>Definición del tequila</i>	8
1.1.4 <i>Categorías y clases de tequila</i>	9
1.2 Contexto de la industria	10
1.3 Análisis del problema	16
1.4 Propósito del proyecto.....	25
1.5 Contexto teórico	26
1.6 Las acciones	30
1.6.1 <i>Análisis FODA</i>	30
1.6.2 <i>Modelo Canvas</i>	31
Capítulo II. Factores externos de la industria tequilera	33
2.1 Análisis de la Industria	33
2.2 Análisis del mercado.....	37
2.3 Análisis de la competencia	44
2.4 Premiumización.....	51
Capítulo III. Investigación de mercado	53
3.1 La investigación.....	53
3.1.1 <i>Investigación cualitativa</i>	54
3.1.2 <i>Investigación cuantitativa</i>	69
3.2 Conclusiones	80
Capítulo IV. Estrategia y plan de marketing	82
4.1 Estrategia de marketing	82
4.2 Análisis de las MiPyMe	86
4.2.1 <i>Análisis modelo Canvas</i>	86
4.2.2 <i>Análisis FODA</i>	88
4.2.3 <i>Estrategia de la Marca</i>	90
4.2 Plan de Marketing	94
4.2.1 <i>Objetivo del plan</i>	95
4.2.2 <i>Plan de Marketing</i>	96
Conclusiones y recomendaciones	110
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	111
Bibliografía	112

Introducción

La industria tequilera ha enfrentado durante 2019 y 2020 problemas por la escasez y precio del agave. Para las empresas grandes y líderes del mercado les ha representado un gran reto y han podido salir adelante, incrementando sus ventas en todos los mercados en los cuales se vende el producto a pesar de tener un costo de producción más alto. Sin embargo, para muchas MiPyMe el reto ha sido enorme y no han podido subsistir. Varias compañías han cerrado y otras han visto reducida su participación en el mercado debido a la problemática anteriormente mencionada.

Adicional al problema del agave, el mercado en México es complicado ya que las tasas de impuestos que aplica el gobierno a las bebidas alcohólicas son muy altas, ya que las compañías deben de pagar un 53% de IEPS sobre el precio de venta. En el mercado de EUA el impuesto que se aplica es menor y se aplica basado en una tarifa por cada litro de alcohol, la cual es de 2.90 USD por litro.

Derivado de lo anterior, este proyecto busca mostrar a las MiPyMe una estrategia que pueden adoptar en sus negocios, la cual consiste en incursionar en el mercado de EUA. Este mercado es el más importante para la industria. Durante 2017, del total de las ventas de tequila en el mundo el 56.2% fueron realizadas en EUA y solo el 28.8% en México. El gusto por el tequila en EUA va creciendo cada año, y es la categoría de bebidas alcohólicas con mayor crecimiento.

La industria tequilera en México tiene 2 organismos que apoyan el crecimiento y norman la producción y venta del producto en el mundo, los cuales son el Consejo Regulador del Tequila y la Cámara Nacional de la Industria Tequilera. Estos dos organismos se encargan de agrupar a los principales productores y marcas, para en conjunto apoyar el crecimiento del consumo del tequila en México y el mundo. Las principales marcas que se venden en el mercado son Jose Cuervo, Sauza, 1800, Hornitos, el Jimador, Patrón y Don Julio. Estas marcas se encuentran posicionadas en diferentes segmentos de precios, lo cual permite a los consumidores la adquisición de sus productos basadas en el precio que pueden pagar. Adicional a los segmentos de

precios, las marcas ofrecen a los consumidores varias opciones de tequilas, donde se pueden encontrar tequilas 100% agave, tequilas mixtos, blancos, reposados, añejos, extra añejos y cristalinos. Durante los últimos años la preferencia de los consumidores en el mercado de EUA está enfocándose a los tequilas 100% agave.

Para este proyecto se realizaron dos investigaciones de mercado, cualitativas a los expertos y cuantitativas a los consumidores con el objetivo de conocer a fondo las razones por las cuales los consumidores prefieren ciertas marcas, cuando las consumen, cuáles son los mejores atributos que debe tener un tequila y que estrategia deberían llevar a cabo los empresarios para poder lanzar un tequila en EUA.

Las herramientas utilizadas para desarrollar una estrategia fueron el análisis FODA y el modelo Canvas, más los resultados obtenidos en las investigaciones de mercado. Se definió el objetivo, las estrategias de la marca y un plan de marketing. Las estrategias deben desarrollarse durante 2021 y el plan de marketing deberá ejecutarse durante 2022.

Capítulo I. Antecedentes de la industria tequilera

1.1 La industria del tequila

En este primer punto se aborda la historia del tequila, la evolución de la industria tequilera, la definición del tequila por parte del Consejo Regulador del Tequila (CRT), y las categorías y clases del tequila que son aceptadas por la normatividad que rige al tequila.

1.1.1 Historia del tequila

A continuación, se muestra la forma en que el CRT cuenta algunos de los principales eventos en la historia del tequila. De acuerdo con el CRT:

“El tequila es un aguardiente elaborado en una pequeña región de México. Se produce a partir de la destilación del mosto fermentado obtenido del corazón de una planta conocida como "agave azul". A este corazón de la planta, semejante a una gigantesca piña, se le denomina también "mezcal". En náhuatl quiere decir "la casa de la luna" y se usa para significar el meollo, la esencia, el centro, etc. Se trata de un producto del encuentro de dos mundos, pues utiliza una técnica originaria del continente europeo para transformar una materia muy antigua y característica de la tierra americana. En México, a partir de algún tipo de los doscientos agaves diferentes con que se cuenta, se obtienen de ciertos lugares otras bebidas aguardentosas similares. Éstas reciben el nombre genérico de mezcal y toman el apellido de la población donde nacen. De esta manera, tenemos el mezcal de Oaxaca, el de Cotija, el de Quitupan, el de Tonaya, el de Tuxcacuesco, el de Apulco, etc.; pero no cabe la menor duda de que el más famoso de todos es el mezcal de Tequila, cuyo apelativo se debe a una antigua y dinámica población que se encuentra a unas quince leguas de Guadalajara, en el camino de esta ciudad hacia el norte se encuentra el puerto de San Blas de Nayarit, en la costa del Pacífico. En sus alrededores, y por todo el terreno que correspondía durante la época colonial al Corregimiento de Tequila, se da muy bien el agave azul, y en muchas partes se yerguen grandes y pequeñas fábricas del prestigiado licor conocido antes de la

simplificación publicitaria como "vino de mezcal de Tequila" (Consejo regulador del tequila, 2020).

De acuerdo al CRT, a mediados del siglo XVI algún español fue quien fabricó mezcal en Tequila. Había mucha abundancia de agaves azules y eran usadas las hojas para techumbres, fabricar agujas, elaborar papel, combustible y artículos de la vida cotidiana. Pero la planta no era muy utilizada para elaboración de mezcal y posiblemente fueron los españoles quienes lo descubrieron. El tequila se convirtió en el primer producto de exportación de Jalisco, y después de 1821, consumada la independencia se complicó la llegada de licores españoles por lo cual el tequila se comercializó en todo el país. Fue después de 1911 que el país comenzó a buscar expresiones y costumbres con el fin de fortalecer la nacionalidad mexicana. El cine posteriormente ayudo a la fama de la bebida y a volverla popular. En 1940 el whiskey dejo de ser importado a EUA debido a la segunda guerra mundial y entonces el tequila empezó a ser exportado desde México. Fue a partir de 1950 que muchas fábricas empezaron a mejorar sus condiciones del proceso, y empezaron a surgir marcas más accesibles para la población. Es así como la industria tequilera comenzó a crecer impulsada por las marcas más antiguas en el mercado que son Cuervo y Sauza.

Los campos agaveros, con su fisonomía tan característica, comprenden una gran franja central del paisaje jalisciense; en tanto que, de una manera directa o indirecta, la industria compromete a unas 300,000 personas, orgullosas todas ellas de participar en la fabricación de un producto imbricado de manera profunda en la vida de la región occidental de México, y satisfecha de ofrecer una bebida cabalmente mexicana a los demás habitantes del mundo (Consejo regulador del tequila, 2020)

1.1.2 El Agave

Para la producción del tequila la materia prima es el agave, y el agave Tequilana Weber Variedad Azul es la única especie de agave autorizada por la norma oficial mexicana del tequila como materia prima para su producción y este debe crecer dentro de la Denominación de Origen del Tequila (DOT). "Estos agaves siempre son cultivados ya que no existe el Agave Tequilana en forma silvestre. La propagación vegetativa se realiza utilizando los hijuelos producidos por las plantas madres, cuyo momento de

plantación ideal es justo antes de la temporada de lluvias para así favorecer el inicio del desarrollo de la planta. El Agave Tequilana tiene alto contenido de inulina, no requiere de riego, y en promedio sus plantas pesan 25 kilogramos, teniendo un ciclo de maduración de 5 a 8 años aproximadamente (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019)



Figura 1. Campos de agave (tequila-mexico.com.mx, 2020)

1.1.3 Definición del tequila

La industria del tequila se rige por diferentes normas, las cuales permiten un adecuado seguimiento de estas en las fábricas. De acuerdo con la norma mexicana NOM-006-SCFI-2012, el tequila se define como sigue:

Bebida alcohólica regional obtenida por destilación de mostos, preparados directa y originalmente del material extraído, en las instalaciones de la fábrica de un Productor Autorizado la cual debe estar ubicada en el territorio comprendido en la Declaración, derivados de las cabezas de Agave tequilana weber variedad azul, previa o posteriormente hidrolizadas o cocidas, y sometidos a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptibles los mostos de ser enriquecidos y mezclados conjuntamente en la formulación con otros azúcares hasta en una proporción no mayor de 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa, en los términos establecidos por esta NOM y en la inteligencia que no están permitidas las mezclas en frío. El tequila es un líquido que, de acuerdo a su clase, es incoloro o coloreado cuando es madurado o cuando es abocado sin madurarlo. (Consejo regulador del Tequila, 2020)

Esta es la definición aceptada por la industria, ya que es emitida por el gobierno federal. Es importante considerar que, al momento de elaborar la norma, fueron varias instituciones las que participaron en la elaboración de esta, y entre esas instituciones se encontraban adicionalmente las principales empresas tequileras.

1.1.4 Categorías y clases de tequila

En la industria del tequila, existen varias categorías y clases que es importante conocer. El Consejo Regulador del Tequila (CRT) las divide en dos categorías y cinco clases, las cuales se explican a continuación:

El tequila se clasifica en dos categorías, dependiendo de la utilización de azúcares en el proceso de su elaboración. La primera categoría es tequila 100% agave, y este producto se obtiene cuando se utilizan azúcares provenientes del agave al 100%. La otra categoría es tequila (también conocido como mixto), que es cuando se obtiene el producto utilizando el 51% de azúcar proveniente del agave y el 49% restante otros tipos de azúcares.

Respecto a las clases, son cinco en las cuales se clasifican los tequilas:

Tequila blanco: Son tequilas que se obtienen después de la destilación, se filtran y se ajustan su perfil y alcohol de acuerdo con los parámetros de cada marca. Pueden tener contacto con barricas, en caso de que la compañía productora así lo determine.

Tequila joven: Son tequilas blancos con mezcla de reposados o añejo. Cada compañía realiza sus mezclas de acuerdo con el perfil que quieran obtener.

Tequila reposado: Son tequilas que en su proceso de elaboración deben contar con al menos 2 meses de reposo. El reposo puede llevarse a cabo en barricas o en pipones de madera.

Tequila añejo: Estos tequilas son añejados en barricas por un periodo mínimo de 12 meses. Las barricas no deben exceder la capacidad de 600 litros.

Tequila extra añejo: Estos tequilas, su proceso es similar a los añejos, solo que deben de estar embarricados al menos 36 meses. Al igual que con los tequilas añejos, las barricas no deben de tener más de 600 litros como capacidad.

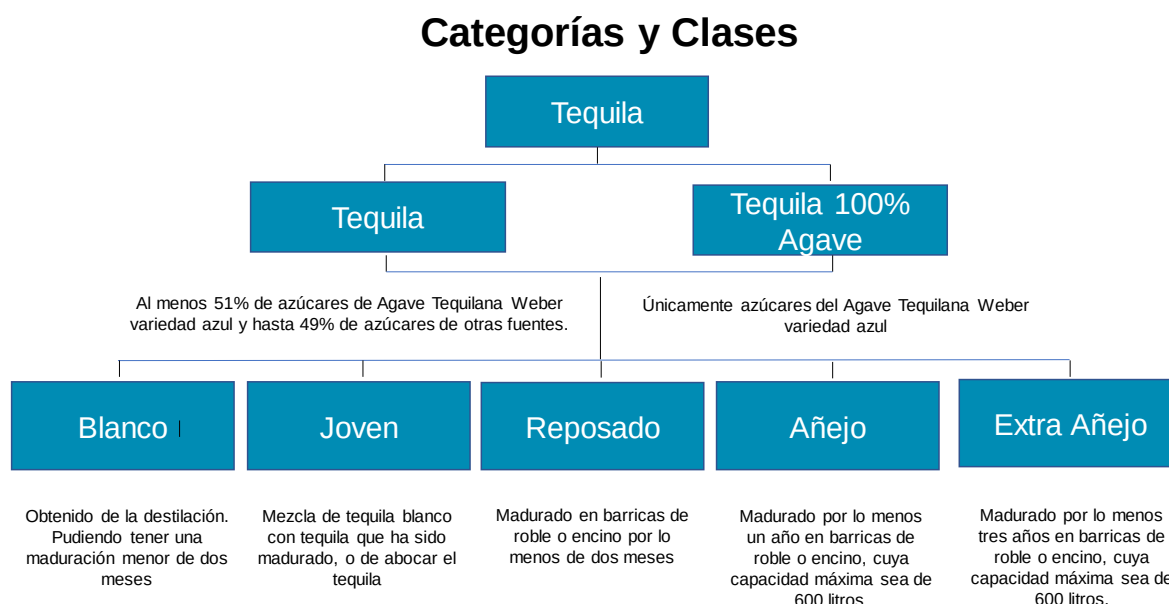


Figura 2. Categorías y clases de tequila. Elaboración propia con información de (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019)

1.2 Contexto de la industria

La Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) reportó que al cierre de 2018 había 151 compañías autorizadas para producir tequila, y que el 80% de la producción anual es realizada por 62 miembros de la Cámara. La industria generó más de 70,000 empleos durante 2018 y se generaron para el país 1.6 billones de dólares por divisas. Del total de marcas de tequila, 1,402 marcas son envasadas en México y 330 son desarrolladas en el extranjero (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019). De acuerdo con Rodolfo González presidente de la CNIT, el tequila es la bebida 100%

mexicana que en el extranjero tiene gran aceptación y cada año las exportaciones hacia EUA crecen en forma importante.

Y aunque todavía hay un camino largo por recorrer para posicionar al tequila por encima de bebidas que tienen mayor trayectoria, como el vodka o el whisky, el destilado mexicano ha gozado de una elevada aceptación en el mercado estadounidense y es por ello que se espera el aumento en la participación hasta alcanzar el 10 por ciento (Rivera, 2019).

Existen varias empresas líderes en la industria, algunas de las más antiguas en México tienen presencia a nivel internacional. En la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cotiza Bece, su marca más importante es Jose Cuervo (JC). La arquitectura de marca (Jose Cuervo) pertenece al modelo monolítico o *Brand of the House*, que “consiste en el uso de una única marca a nivel corporativo y comercial en todos los productos, servicios y líneas de negocio” (Cordova, 2015). Éstas se comercializan en el mercado como Jose Cuervo Especial (JCE), Jose Cuervo Tradicional (JCT) y Jose Cuervo Reserva de la Familia (JCRF).



Figura 3. Principales marcas de Jose Cuervo (foodretail.es, 2020)

La marca JC es el número uno de tequila en EUA, sus dueños son mexicanos y su posición en el mercado se ha visto afectado principalmente por el incremento de competidores y las nuevas tendencias del mercado. Las principales compañías de bebidas alcohólicas del mundo han adquirido marcas de tequila. En la industria se pueden encontrar inversionistas japoneses (Sauza), estadounidenses (el Jimador), ingleses (Don Julio), italianos (Espolón), franceses (Olmeca) y cubanos (Patrón). De acuerdo con Rodolfo González, presidente de la CIRT, “Las empresas multinacionales con portafolios muy grandes y completos de otras categorías que tienen presencia en muchos países del mundo le han abierto las puertas al tequila. En la industria tequilera no le tenemos miedo a la competencia, es bienvenida tanto nacional como extranjera”. (Sanchez Fermin, 2019)

La industria de bebidas alcohólicas utiliza una medida estándar para reportar sus ventas, la cual es cajas 9 litros, de esta manera, en los reportes es fácil identificar de que volumen se está hablando. En el mercado pueden existir cajas con 12 botellas de 500ml (equivalente a .66 cajas 9 litros), cajas con 12 botellas de 750ml cada una (equivalente a 1 caja de 9 litros) o cajas con 12 botellas de 1 litro (equivalentes a 1.33 cajas 9 litros). Durante 2018, el volumen de cajas vendido en EUA y Canadá de todos los productos que comercializa Becele representó el 56% del total de sus ventas, por lo que este mercado es el más significativo para la compañía. Un dato importante para considerar es que, de sus ventas totales en el mundo (cajas 9 litros), el 32% corresponden a la marca JC. (Cuervo, 2020).

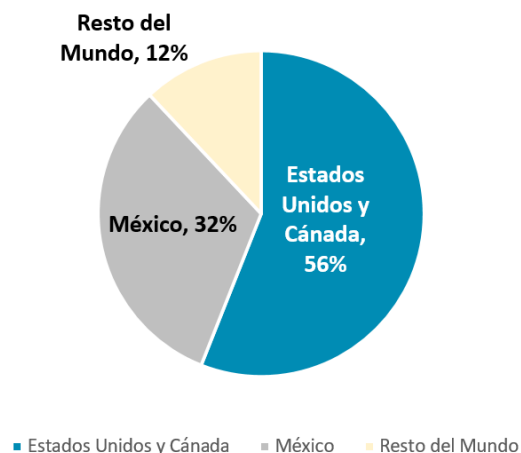


Figura 4. Volumen de ventas totales de Cuervo (cajas 9 litros) por región durante 2018. Elaboración propia con información de (Cuervo, 2020)

La CNIT señala que las empresas afiliadas a la cámara están clasificadas de acuerdo con los volúmenes de producción anuales (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019):

- **Micro:** De cero a 299,999 litros a 55% Alc. Vol.
- **Pequeña:** De 300,000 a 999,999 litros a 55% Alc. Vol.
- **Mediana:** De 1,000,000 a 2,999,999 litros a 55% Alc. Vol.
- **Grande:** Más de 3,000,000 de litros a 55% Alc. Vol.

La industria del tequila ha sido fuertemente afectada desde 2019 por el incremento del precio del agave, lo que ha causado que los costos del tequila se incrementen. Actualmente existen en el mercado marcas súper premium y ultra premium que tienen un mayor margen de utilidad al venderse a un precio más alto, lo que permite a las empresas que tienen en sus portafolios marcas en el segmento de precios premium absorber el impacto del costo del agave.

Empresas productoras de tequila como Becle, dueña de José Cuervo, Diageo, propietaria de Don Julio y Brown-Forman, que fabrica Herradura, reportaron presiones en sus márgenes, debido al encarecimiento del agave, su materia prima,

lo que provocó que el precio de este destilado aumentara 23 por ciento en cuatro años (El informador, 2019).

En el caso de Sauza, quien tiene marcas de tequilas mixtos dentro de su portafolio, estas no han crecido como lo está haciendo la categoría de tequila en EUA. A pesar de que sus marcas están bien posicionadas en el gusto de sus consumidores, en los últimos años se han presentado cambios en la preferencia de consumo en la industria puesto que las opciones de productos son ilimitadas (mayores competidores), hay una mayor preferencia hacia los tequilas 100% de agave y el mercado se ha segmentado más en la categoría de precios (premium, súper premium y ultra premium).

De acuerdo con John Tichenor, director global de Herradura en Brown-Forman, “Con la disminución de los tequilas mixtos, las marcas 100% de agave se están convirtiendo en el punto de entrada de la categoría. En el mercado de tequila más grande del mundo, *the Distilled Spirits Council* señaló que las ventas de tequila súper premium han aumentado un 706% en los Estados Unidos desde 2002.” (Foster, 2019).

Basado en los puntos anteriores, podemos observar que, en una industria como la tequilera, es necesario que las compañías tengan productos en el mercado que les permitan absorber o minimizar el impacto del agave en su negocio. Para ello, es importante que las compañías busquen tener productos con precios de venta competitivos en el mercado y que también se adapten a los cambios que el mercado de los tequilas está teniendo en el mundo. La industria del tequila no está alejada de esto y por ello es transcendental que se atienda a lo que el mercado marca, y la tendencia que ha tenido el tequila en los últimos años es que los consumidores prefieren cada vez más bebidas premium. Según Servando Calderón, director de Sauza: “(...) uno de mis retos es el estar atento a las tendencias de la industria para poder estar a la vanguardia. En esta última etapa he detectado dos tendencias en la forma cómo se consumen las bebidas espirituosas y en cómo se han generado nichos como la *premiumización*.” (Calderon, 2016)

La tendencia del mercado de bebidas alcohólicas apunta hacia la premiumización, y la industria tequilera está buscando como atender a las diferentes necesidades de los consumidores. La tendencia de las ventas, de acuerdo a cifras de la CNIT, muestra que el tequila 100% está siendo exportado más que el tequila mixto (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019) Las compañías que producen y venden marcas de tequila mixto están viendo disminuida su participación en la industria tequilera, están perdiendo mercado y la oportunidad de crecer a la par de la categoría del tequila en EUA.

“Para cualquiera que esté en el mundo de los negocios, la rapidez con la que un producto apreciado se convierte en un vulgar genérico es una amenaza sombría y constante.” (Roberts & Saatchi & Saatchi, 2012, pág. 28). Sauza ha disminuido su participación del mercado, y de ser la marca número 2 en cuanto a cajas de 9 litros vendidas hace 10 años, hoy es la número 3.

Basado en la información de Becle, EUA es el mercado más grande para el tequila en el mundo y las bebidas hechas a base de agave son una de las categorías de mayor crecimiento en ese país. La necesidad del cliente puede satisfacerse con muchos productos y las opciones que tienen los consumidores son muy variadas. Desde la perspectiva de Carlos Humberto Suárez, director de relaciones institucionales de Cuervo:

El consumidor actual está más informado que antes y es más exigente que cuando sólo teníamos el tequila blanco. Hoy se le ha dado más categoría al destilado y empezamos a elaborar productos de diferentes tipos: reposado, añejo y extra añejo, que dura más de cinco años en barricas. Empezamos a competir con otras bebidas que tienen el concepto de añejamiento en el reposo, como el brandy, el ron, el whisky o el coñac. (Castillo, 2020)

Tequila Patrón ha apostado por hacer énfasis en que su tequila tiene un proceso artesanal y que es 100% agave. La marca Patrón sólo vende tequila 100% agave y el margen de utilidad que tiene le permite ofrecer un producto ultra premium y absorber el impacto que tiene el costo del agave dentro de sus productos. Hoy, Patrón es el líder

en su segmento ultra premium y supera por mucho a la competencia. Patrón impulsó su marca y fundamentó el éxito de esta al desarrollar el segmento ultra premium, en el que pocas compañías tequileras habían intentado participar, y ha logrado conquistar a los consumidores por ser el creador de dicho segmento en un momento en que la industria apostaba a tequilas económicos. La industria no había detectado que había clientes que pagarían 50 USD por botella, en lugar de 10 USD por una botella de un tequila joven.

Tequila Patrón, el líder en el mercado ultra-premium, también está investigando nuevas formas de mantenerse a la cabeza del grupo. (...) Los tequilas más baratos de Patrón cuestan alrededor de \$50 dólares, mientras que los productos de alta gama como el Gran Patrón Burdeos añejo cuesta \$650 dólares. Algunos espíritus de edición limitada cuestan hasta \$7,500 dólares. (Tucker, 2016).

La venta de las bebidas premium está creciendo de forma importante en los últimos años, y es el segmento en el cual la industria tequilera debe enfocarse para hacer frente a los incrementos del costo de sus productos y también para aprovechar la tendencia de consumo del mercado. *“Las ventas disminuyen por diversas razones, como los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y la intensificación de la competencia nacional e internacional”*. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 329). Lo señalado por Kotler & Keller aplica perfectamente a lo que estamos viendo en la industria del tequila. Las ventas de Sauza han disminuido por los cambios de los consumidores al modificar su preferencia de tequilas mixtos a tequilas 100% agave, así como el cambio a tequilas super premium y ultra premium, y a la competencia nacional e internacional.

1.3 Análisis del problema

Dentro de la industria tequilera hay pequeños y medianos empresarios que no están preparados para los cambios que se presentan dentro de la industria. Debido a lo pequeñas que son sus empresas, no tienen áreas financieras y de mercadotecnia que

les permitan prever la situación y generar planes de acción, así como estrategia para sus negocios y marcas. El impacto más fuerte que están teniendo desde 2019 es el incremento en los precios del agave. “El CRT informó que, de las 155 fábricas autorizadas para elaborar la bebida, sólo alrededor de 60 trabajan con normalidad (El informador, 2019)”.

Para los pequeños y medianos empresarios es complicado que sus negocios puedan sobrevivir ante los retos que se le presentan a la industria. Saúl Pérez, propietario de Tequilera Las Juntas, ubicada en Amatitán, explicó que: “A nosotros nos cuesta mucho producir el tequila. Son ocho kilos de agave a \$23 pesos cada uno, aparte combustible, mano de obra y luz. Por lo regular tendríamos que vender un litro de tequila blanco mínimo a \$210 pesos, sin botella, sin tapón y sin marbete, entonces no podemos competir” (El informador, 2019).

Algo importante a tomar en cuenta es que las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe), no están aprovechando la demanda actual que tiene el tequila en los mercados nacional y extranjero. Lo anterior, debido a que su infraestructura, falta de planeación y capital no les permite competir contra las grandes empresas del mercado. Así lo expresó Raúl Gracia Quirarte, representante del Sistema Producto Agave Tequila.

“Firmas como Sauza, Herradura, Cuervo, Cazadores y Patrón son las que aprovechan la demanda actual de tequila en los mercados. A estas se agregan otras como Tequila Orendain, Don Julio, Viuda de Romero, Tequila Casa Noble, Tequilera Símbolo Distillery, que han sido compradas por firmas extranjeras. El empresario comenta que esto sucede porque los pequeños productores no hemos tenido los apoyos gubernamentales necesarios para poder comercializarlo en el extranjero, por lo que solicitamos que, así como hay misiones comerciales que van a diferentes partes del mundo, donde generalmente se integra a las firmas más grandes, también se incluya a las MiPyMe, lo cual generaría más empleo en el país. Queremos que haya apoyo para las MiPyMe y así poder exportar tequila de alta calidad” (Perea, 2017).

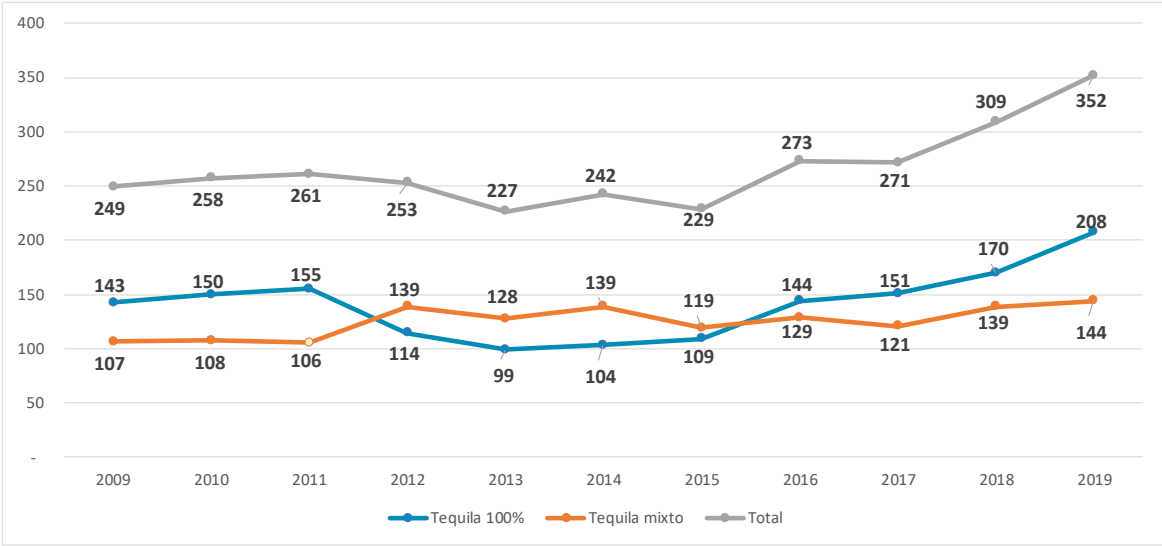
Del 2016 al 2019, la producción de tequila 100% agave se ha incrementado considerablemente, pero la categoría del tequila mixto no, lo que indica que la tendencia del mercado es que la categoría de tequila que está incrementando su venta es la de tequila 100% agave. Para la marca Sauza, le ha representado una pérdida de participación del mercado, en tanto para tequilas como Patrón, Don Julio y el Jimador les ha favorecido. Debido a lo mencionado anteriormente, Patrón es el líder actual de la categoría de tequila 100% agave donde vende más de 2 millones de cajas 9 litros anualmente. El crecimiento que está teniendo el tequila 100% agave en EUA no está siendo aprovechado por las MiPyMe y es algo que les podría ayudar a salir del problema actual provocado por el incremento en el precio de agave, dado que es el producto que está siendo solicitado en el extranjero y que es bien pagado. El cambio de tendencia en la preferencia de los consumidores en EUA les abre una puerta en el mercado y podrían cambiar su modelo de negocios, al vender tequila 100% agave en lugar de tequila mixto, consiguiendo así generar mayor rentabilidad de sus marcas.

El Jimador era un tequila 100% agave en sus inicios. Posteriormente su fórmula fue modificada cuando hubo escasez de agave y empezó a ser vendido como tequila mixto. En 2008, el producto fue relanzado al mercado como un tequila 100% agave por Brown-Forman al identificar lo que preferían los consumidores. En 2018, el Jimador estaba dentro de las 6 principales marcas de tequila vendidas en EUA, de acuerdo con cifras de Euromonitor.

Jesus Martínez Monroy, director de marca de tequila el Jimador comentó: Nuestros estudios de mercado y la tendencia de la categoría indican que la preferencia de los consumidores por tequilas 100% agave está aumentando fuertemente; la meta de la marca con esta estrategia de conversión es consolidar nuestra posición de mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores con un tequila de mayor valor percibido al mismo precio y con la versatilidad de siempre, ya que se puede tomar derecho o mezclado, conservando su calidad, sabor y cuerpo (Quezada, 2008).

Conforme a información emitida por el CRT, a partir del año 2016 la producción de tequila 100% superó a la producción del tequila mixto. Del total de litros producidos

en México durante 2019, la producción de tequila 100% agave fue del 59% y del tequila mixto fue del 41%, cifras que se pueden ver en la figura 5.



Millones de litros	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tequila 100%	143	150	155	114	99	104	109	144	151	170	208
Tequila mixto	107	108	106	139	128	139	119	129	121	139	144
Total	249	258	261	253	227	242	229	273	271	309	352

Figura 5. Histórico de producción (2009 a 2019). Elaboración propia con información del (Consejo regulador del tequila, 2020)

Reportes del CRT, señalan que en 2013 la producción de tequila 100% era solo el 43.7% del total de producción de tequila en México y el 56.3% era de tequila mixto. Como se puede ver en la figura 3, desde 2013 a 2019 la categoría de tequila 100% se incrementó un 110% mientras que la categoría de tequila mixto solo creció el 13%. Esto impacta a todas las marcas de empresas grandes o pequeñas que tienen dentro de su portafolio productos con tequila Mixto. En el caso de Sauza, sus ventas tienen impacto ya que su marca de tequila mixto no está creciendo al mismo ritmo que crece las ventas totales de la industria tequilera. El volumen total de producción de tequila creció el 55% de 2013 a 2019.

Miguel Ángel Landeros, propietario de Tequila El Triunfo y también presidente en Occidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), reconoció que desde hace un año no ha producido tequila. “Definitivamente es una situación bien difícil, bien compleja, para la mayoría de la industria tequilera. La verdad nunca imaginamos que este tiempo de precios altos iba a durar tanto y se iba a agudizar de esta manera”, dijo. Añadió que es necesario que haya una estrategia que permita que los picos y bajas de precios no sean tan prolongados y agudos. “Obviamente pone en riesgo a la industria y eso afecta mucho la competitividad, para los tequileros que compiten por precio esto representa un tiro de gracia (el alza en el precio del agave)”, afirmó (El informador, 2019).

En la industria de bebidas alcohólicas en EUA, existe la tendencia a la premiumización, lo que está ocasionando que los consumidores busquen marcas súper premium y ultra premium. La marca Sauza estaba dentro de las marcas líderes en EUA hace 10 años con sus tequilas mixtos, sin embargo, las marcas Patrón, Don Julio, el Jimador y Casamigos han logrado ser atractivas en los últimos años para muchos consumidores quienes, al ver incrementado su poder adquisitivo, tienden a buscar productos más premium.

José Luis Hermoso, *IWSR research director for South America* explica por qué el proceso de premiumización está ocurriendo tan rápido: “A diferencia de Cognac o Scotch, donde los segmentos premium están bien establecidos debido a las leyes y los estándares de los organismos comerciales, el tequila es bastante nuevo para ofrecer alternativas premium”. En consecuencia, hay lagunas en el extremo superior del mercado del tequila que hay que explotar. (Theiwsr, 2020).

De acuerdo con *The International Wines and Spirits Record* (IWSR), la venta de las bebidas alcohólicas en EUA está creciendo de manera importante los últimos años. El crecimiento de ventas de tequila ha sido debido al crecimiento del segmento premium. Para la marca Sauza, de acuerdo con los reportes del CRT, su marca líder no crece en la misma proporción que la categoría del tequila. “Los volúmenes de tequila súper premium de EUA aumentaron más del 700% entre 2002 y 2016, en comparación con un aumento del 121% en todos los volúmenes de tequila durante el mismo período, según el Consejo de Bebidas Destiladas” (Lombardo, 2018).

La agencia de investigación de mercados AC Nielsen realizó una encuesta en 2016 para entender las razones por las cuales los consumidores estaban cambiando sus hábitos de consumo hacia las marcas premium, y el resultado se puede ver en la figura 4, en donde se observa que la adquisición de dichos productos premium les genera emociones que los hacen sentir bien, exitosos y seguros de sí mismos. Este cambio en los consumos también está afectando al mercado de las bebidas alcohólicas, lo que ha provocado que los consumidores busquen productos que cubran sus necesidades actuales.

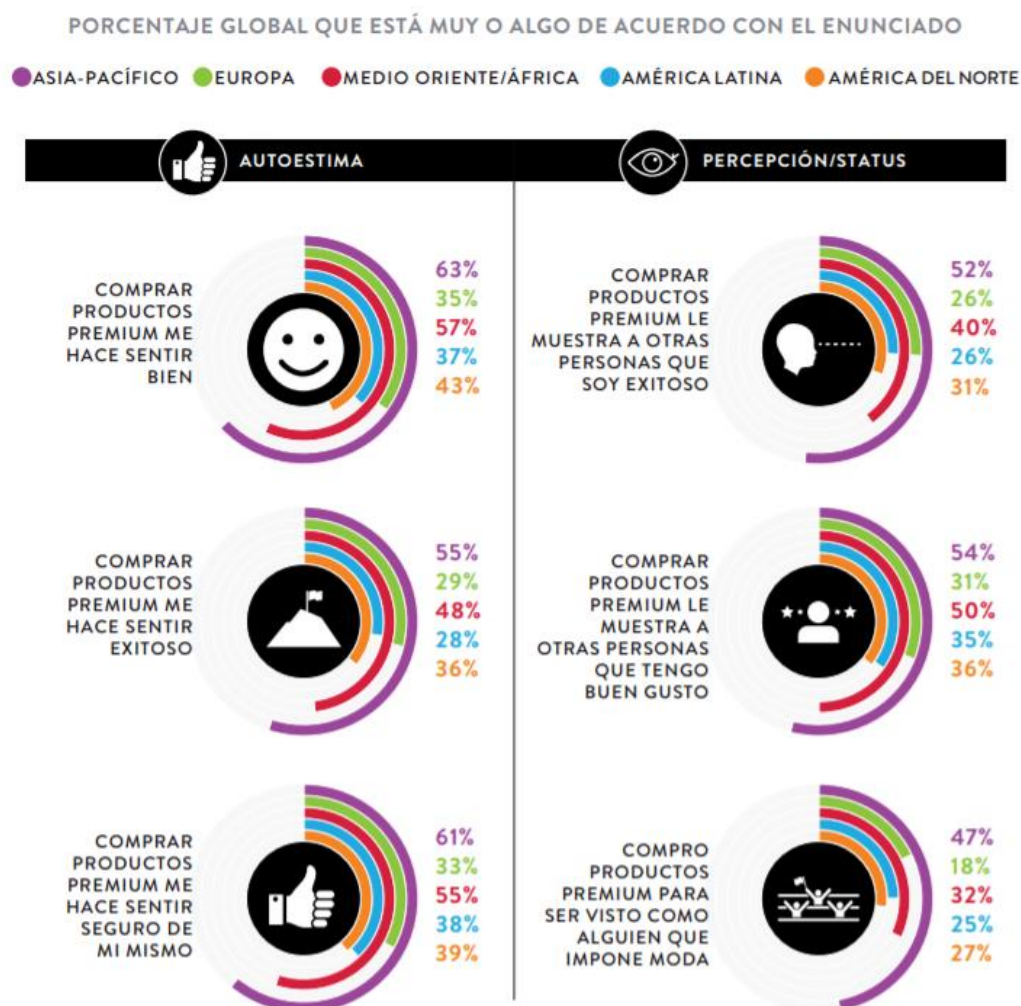


Figura 6. Conductores emocionales de la premiumización (AC Nielsen, 2016)

“Lo importante es conectar con las nuevas realidades de las emociones. Tenemos que averiguar qué significan para nosotros. Cómo afectan nuestro comportamiento. Y, en consecuencia, empezar a hacer las cosas de forma diferente”. (Roberts & Saatchi & Saatchi, 2012, pág. 43). Las empresas deben cambiar, y buscar estar siempre en conexión con sus clientes. Cuando las conductas de consumo cambian, las compañías deben realizar las cosas diferente, de lo contrario pueden perder participación de mercado. Las MiPyMe deben entender que el mercado cambia, y que ellos también lo deben de realizar, de lo contrario sus marcas pueden desaparecer.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de AC Nielsen, es importante para las marcas el satisfacer las necesidades actuales y generar vínculo emocional con sus consumidores. Actualmente, existe para las MiPyMe una amenaza por el incremento en los precios del agave, pero también una oportunidad por el crecimiento de la demanda que tiene el tequila en el mercado extranjero. Los incrementos en el precio del agave están complicando la rentabilidad de sus negocios al incrementar los costos, y por otro lado la premiumización está provocando que los consumidores estén comprando los productos con un precio de venta más elevado, lo cual debe ser aprovechado por las MiPyMe buscando participar en el mercado con marcas super premium y ultra premium que les permiten absorber los costos del agave. Para las marcas es necesario conectar con sus consumidores, porque esto hará que los que han dejado de consumir marcas con tequila mixto como Sauza, ahora empiecen a consumir marcas con tequila 100% agave y dirigidas al segmento de precios super premium y ultra premium.

El nuevo consumidor está mejor informado, es más crítico, menos leal y más difícil de entender. La típica “señora María” que durante décadas parecía comprar el detergente en polvo del mundo ya no existe. Se ha fundido en una nueva población multigeneracional, multiétnica y multinacional (Roberts & Saatchi & Saatchi, 2012, pág. 35).

De acuerdo con Kevin Roberts, la gente en EUA cada vez está más informada, y busca productos premium que satisfagan sus necesidades. Para los MiPyMe existe

un área de oportunidad en el mercado del tequila, proporcionando productos con un valor agregado o una experiencia extra. Las marcas necesitan crear un vínculo con los consumidores, para que estén dispuestos a pagar el monto extra por un producto súper premium o ultra premium.

Las Lovemarks de este nuevo siglo serán las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes sociales en las que se desenvuelven. Esto significa acercarse a la gente hasta lograr tener una relación personal (Roberts & Saatchi & Saatchi, 2012, pág. 60).

Sauza tiene en el mercado varias marcas, entre ellas Sauza Silver que contiene tequila mixto y Sauza tequila Signature Blue 100% agave. La marca ha sabido identificar el cambio de tendencia en el mercado de los tequilas en EUA, y por ello maneja las dos marcas, que se ven similares a la vista del consumidor, pero tienen detalles que las diferencian buscando que los clientes vean en Signature Blue una imagen más sofisticada y resaltando en su etiqueta del cuello que es un tequila 100% agave. La botella de Signature Blue es más alta, tiene detalles en el vidrio y un tapón corcho de madera y mejor calidad que la tapa de plástico de Sauza Silver. Sauza Blue Signature tiene etiquetas adicionales y trata de mostrar una imagen más premium que Sauza Silver. Al tener la marca estas dos submarcas, está tratando de satisfacer a los dos consumidores, tanto a los que les gusta el tequila silver de siempre como a los que hoy día prefieren un 100% agave y que están dispuestos a pagar un poco más por su bebida favorita.



Figura 7. Botellas Sauza Signature, Silver y Gold. (Sauza, 2020)

Las extensiones también pueden ofrecer beneficios de retroalimentación a la marca madre y a la compañía como un todo. Pueden favorecer la imagen de la marca madre al optimizar lo favorable y único que hay en las asociaciones de marca, así como su fuerza, y mejorar las percepciones de credibilidad, experiencia, confiabilidad y atractivo de la firma. Igualmente ayuda a transmitir un significado más amplio de la marca a los consumidores, al ayudar a manifestar con claridad la propuesta de beneficio central y la definición del negocio de la compañía. Por último, las extensiones pueden atraer a nuevos clientes seguidores de la marca e incrementar la cobertura de mercado. (Lane Keller, 2008, pág. 90)

La exploración de la marca debe descubrir las estructuras de conocimiento actuales acerca de la marca principal y de las de sus competidores, así como determinar la conciencia y la imagen de la marca, y los puntos de semejanza y diferencia que se desean. Cambiar de la imagen actual a la imagen deseada de la

marca por lo general significa agregar nuevas asociaciones, fortalecer las existentes y debilitar o eliminar las indeseables en la mente de los clientes. (Lane Keller, 2008, pág. 131)

Como podemos ver, las MiPyMe tiene problemas por la escasez del agave y una falta de estrategia dentro de su administración. Para empresas grandes, estos no son un problema tan grave puesto que sus precios de venta y su adecuada planeación estratégica les permite anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno de la industria tequilera.

Grandes firmas como Patrón y Tequila Sauza hasta ahora no han tenido problemas para pagar el agave y aseguran que seguirán engordando sus inventarios. "Si vendes valor, los costos no te preocupan (...) ¿Qué nos tiene preocupados? Que tengamos el agave, cueste más o cueste menos", dijo Soltero, de Patrón (Reuters, 2018).

1.4 Propósito del proyecto

Durante años, se ha visto cómo grandes marcas han desaparecido (Blockbuster) o su negocio ha sido modificado por completo (Kodak) por los cambios que sufre el mercado en el que se desenvuelven y por cambios tecnológicos. Es importante que las empresas se den cuenta que las condiciones del mercado cambian constantemente, que es necesario escuchar a los clientes y que se debe estar preparado para revisar qué se hace bien y qué se está haciendo mal dentro de las compañías, porque los cambios afectan tanto a las empresas grandes como a las pequeñas, pero el impacto no es igual si no se está debidamente preparado.

Se prevé que dentro de los próximos 3 años muchas marcas y casas tequileras pequeñas desaparecerán de los estantes de las licorerías a causa de este problema y las más grandes empresas de la industria pagarán lo que tengan que pagar para mantener sus famosas marcas al alcance de todos (Bobadilla, 2020).

Este trabajo busca ayudar a las MiPyMe para que identifiquen los análisis que deben realizar para construir una estrategia de mercadotecnia en sus negocios y que de esta forma puedan salir adelante aun en temporadas complicadas como el año 2019 y 2020, en donde algunas compañías han tenido que detener su operación.

El objetivo general de este proyecto es: Realizar una propuesta estratégica para marcas de tequila de micro, pequeñas y medianas empresas que buscan adaptarse a los cambios del sector en México.

Objetivos específicos:

1. Realizar análisis FODA basado en la situación de las MiPyMe durante 2019 y 2020.
2. Realizar modelo Canvas de las MiPyMe.
3. Realizar investigaciones de mercado sobre la industria y sobre lo que buscan los consumidores en EUA.
4. Realizar una propuesta estratégica de mercadotecnia que pueda ser aplicada por las MiPyMe y que les permita sobrevivir a los cambios que enfrenta la industria tequilera durante 2020.
5. Realizar un plan de marketing que puedan adoptar las MiPyMe a sus necesidades actuales para asegurar el futuro de su empresa.

1.5 Contexto teórico

En este apartado se abordan los principales temas de los autores que fundamentan los objetivos específicos señalados anteriormente.

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing citada en Kotler & Keller (2006), “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar; comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan

un beneficio” (pág. 5). El marketing es muy importante para toda compañía, puesto que es transcendental que se conozcan las necesidades de sus consumidores. La compañía debe generar beneficios a sus clientes ofreciendo servicios o productos que satisfagan sus necesidades. Un buen marketing de las compañías provocará ingresos y estos generarán utilidades para sus accionistas.

“Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Deben compararse incesantemente con un *benchmark*¹ para lograr una méjor práctica. Deben tercerizar en forma agresiva con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos. Asimismo, deben fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus rivales” (Porter, 2009). Existen cambios en el mercado, nuevas tendencias, cambios en las preferencias de los consumidores, y todo ello debe ser contemplado por los ejecutivos y dueños de las compañías. Se debe trabajar en tener estrategias que contemplen los cambios que puedan existir en el interior y exterior de las compañías para hacer frente a la competencia.

“Michel Porter propone 3 estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 56) Las empresas líderes basan su crecimiento en estrategias, y es necesario elegir cuál es la estrategia que deben seguir. En el caso de las MiPyMe, será importante definir qué estrategia es la mejor para que puedan mantenerse y crecer a pesar de los retos actuales en el mercado.

Cohen (2001) señala que “El plan de *márketing* es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar

¹ Benchmark es un punto de referencia o comparación que sirve para identificar áreas de mejora en una empresa o proceso

tempetuoso sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de los torpedos enemigos” (pág. 10). Para toda empresa es imprescindible contar con un plan de marketing anual que permita a toda la institución saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y sobretodo, conocer a dónde deben llegar para medir los avances y el cumplimiento de las metas y objetivos. Si bien los planes de marketing son anuales, es necesario fijar metas periodicas, las cuales servirán para medir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Kotler & Keller (2006) señalan que “Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que puedan atender mejor, y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta y la imagen distintiva de la empresa. Si una compañía no logra posicionarse adecuadamente, confundirá al mercado” (pág. 310). En el caso de las MiPyMe, deben identificar cuál es el mejor segmento en el cual se deben enfocar y ver que segmento de precios es el mejor, para que analicen qué es lo que buscan los consumidores de ese segmento y buscar satisfacer sus necesidades con un producto adecuado a un precio justo para las dos partes.

Para tener éxito, una empresa debe tener una cartera de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferente participación de mercado. La composición del portafolio es una función del equilibrio entre los flujos de efectivo. Los productos de alto crecimiento requieren entradas de efectivo para crecer. Los productos de bajo crecimiento deberían generar un exceso de efectivo. Ambos tipos son necesarios simultáneamente (Stern & Deimler, 2006, pág. 35). La matriz BCG es una herramienta que sirve para realizar el análisis estratégico de la compañía. Considera realizar un análisis para saber en dónde se debe invertir y en cuáles marcas no es conveniente seguir haciéndolo. Hay marcas que venden mucho pero no son rentables, y otras que son rentables pero su volumen de venta no es muy grande, por lo cual, en las compañías que no tienen este tipo de análisis, no saben a qué marcas enfocar sus

recursos. Para las MiPyMe que tengan varias marcas, se debe buscar la mejor e invertir en esa para que los recursos se aprovechen al máximo.

De acuerdo a Kotler & Keller (2006), “la valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT, (siglas en inglés para *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo” (pág. 52). Para el caso de las MiPyMe, será necesario realizar un análisis FODA, lo cual les permitirá establecer las estrategias adecuadas y realizar un adecuado plan de marketing.

Jerome McCarthy, citado en (Kotler & Keller, 2006) señala que los responsables del marketing se encargan de idear las actividades y de ensamblar los distintos programas de marketing integrado para crear, comunicar y generar valor para los clientes. Un programa de marketing implica numerosas decisiones en distintas áreas destinadas a incrementar el valor para los consumidores. Estas actividades de marketing adoptan todo tipo de formas. Una descripción tradicional de las actividades de marketing se sintetiza en el concepto de mezcla de marketing, que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. McCarthy clasificó estos instrumentos en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción (pág. 19). Para las MiPyMe es necesario tener muy claras las 4P's, ya que deben identificar el precio adecuado para sus productos que le permita tener un adecuado margen de rentabilidad. Deben saber en qué plaza deben vender sus productos. Para el efecto de la promoción, el plan de marketing será primordial, puesto que un adecuado plan de marketing hará que puedan mantenerse y crecer en un mercado tan competitivo. Y algo muy importante, es definir cuál es el producto que deben vender y al cuál deben enfocarse para que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y estos lo adquieran.

El modelo canvas es una herramienta que permite describir de manera sencilla y gráfica un negocio. El lienzo tiene los módulos ya definidos, y lo que se tiene que

realizar es llenar la información de la compañía en cada uno de ellos. “Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2011, pág. 15). Para este proyecto, la herramienta servirá para identificar el negocio de las MiPyMe.

1.6 Las acciones

Basado en las condiciones del mercado, las MiPyMe deben realizar varias acciones con el fin de identificar su situación actual, y cuáles son los cambios y adecuaciones en su operación que deben realizar hacia el futuro. Algunas MiPyMe llevan como parte de sus negocios maquila de tequila a las grandes compañías y otras tienen sus marcas propias, las cuales tratan de vender directamente o por medio de intermediarios. Tequilera Las Juntas cuenta con sus propias marcas, pero también sobrevive con la maquila de otras marcas. “La mayoría de las pequeñas hacemos maquilas, porque no tenemos capital suficiente para poder competir en el mercado”, dijo Saúl Pérez, presidente de la compañía (El informador, 2019). A continuación, se ven los análisis que se realizaron para ver la situación actual en que se encuentran las MiPyMe de la industria tequilera.

1.6.1 Análisis FODA

Como se señaló anteriormente, hay herramientas que permiten identificar a las compañías la situación en la que se encuentran e indicarles hacia donde pueden y deben dirigir sus recursos. En este punto se anexa el análisis FODA de las MiPyMe, el cual identifica las oportunidades que tienen las empresas que deben aprovechar para seguir creciendo.



Figura 8. Análisis FODA (visionindustrial.com.mx, 2017)

Para todas las compañías es de gran utilidad realizar el análisis FODA. Las compañías deben adaptarse a los mercados e identificar las necesidades de los consumidores para no verse rebasados por la competencia, y también deben anticiparse a los problemas para no verse afectados en su operación.

En mercados muy competitivos, las empresas deben actualizar constantemente sus programas de marketing, innovar productos y servicios y mantener el contacto con los consumidores para conocer sus necesidades. Las empresas deben buscar nuevas ventajas y no simplemente confiar en sus fortalezas pasadas (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 28).

1.6.2 Modelo Canvas

El modelo de Canvas es una herramienta que a la compañía le ayudará a identificar las actividades clave que deben realizar para establecer su estrategia de marca y desarrollar un plan de marketing que les permita sobrevivir a los problemas actuales en la industria y adicional a trabajar con su marca y producto para que puedan

crecer y no tengan que cerrar sus empresas. En la parte de estructuras de costos y fuentes de ingresos es crucial que las empresas conozcan sus costos, para que en un entorno donde se incrementan los precios de su materia prima sepan cuál es el impacto que tienen en su rentabilidad.



Plantilla utilizada con nuestros product héroes durante los cursos de The Hero Camp

Figura 9. Plantilla Modelo Canvas (theherocamp.com, 2018)

Capítulo II. Factores externos de la industria tequilera

2.1 Análisis de la Industria

La industria tequilera cada año crece, impulsada por el crecimiento que tienen las ventas de tequila en México y en el extranjero. El incremento en las ventas genera crecimiento de las empresas comercializadoras y para toda la cadena productiva. La industria tequilera incluye actividades desde el campo en las zonas en donde se obtiene el agave hasta la comercialización del tequila en el extranjero.

La Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) es la institución más antigua de la Industria Tequilera a la cual las empresas asociadas se afilian libre y voluntariamente para trabajar de la mano en pro del tequila, patrimonio de México. Tiene el objetivo de representar, promover y defender los intereses comunes de sus asociados, proponiendo y llevando a cabo las acciones que satisfagan sus necesidades y expectativas para fortalecer el prestigio e imagen de la industria tequilera en general y del tequila en particular. (Cámara tequilera, 2020).

El CRT es un organismo constituido el 16 de diciembre de 1993, en donde participan todas las personas, empresas e instituciones que están ligadas a la producción del tequila, entre ellas están los tequileros y los agaveros. El objetivo del CRT es vigilar que se cumpla la normatividad del tequila tanto en México como en el extranjero. El CRT trabaja de forma independiente a los tequileros, y de esta forma asegura que todos estén obligados a no romper las reglas.

El CRT establece (2020), que de acuerdo con el artículo 156 de la LPI, Denominación de Origen (DO) es el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en este, los factores naturales y humanos. Esta definición exige:

- La existencia de una zona geográfica delimitada (propuesta por interesados)
- Un reconocimiento o renombre comprobado del lugar geográfico (declaratoria)
 - Condiciones precisas de producción (norma)
 - Tipicidad.

Basado en la denominación de origen del tequila (DOT), la única planta que puede utilizarse para la fabricación del tequila es el agave tequilana weber variedad azul. “El CRT precisa que en Michoacán son 30 municipios los que tienen la denominación de origen, en Tamaulipas son 11, en Nayarit ocho y en Guanajuato siete municipios” (Zuñiga, 2017). En Jalisco son 125 municipios.

El proceso de producción del tequila de Sauza (2020), se realiza de la siguiente forma:

1.- Agave. El agave se recibe de los campos de plantación de Sauza. Al llegar a nuestra fábrica se hace un muestreo de los lotes para determinar el total de azúcares a través de un método de titulación.

2.- Desgarrado del agave. El propósito de este proceso es preparar las fibras del agave para extraer los azúcares a través de desgarrar las piñas de agave tan fino como se pueda pasando por tres desgarradoras consecutivas.

3.- Extracción. Durante este proceso los azúcares contenidos en las fibras desgarradas del agave se extraen en forma de una solución de agua y azúcar de agave a través de un difusor para realizar un proceso de suave extracción. De aquí se obtienen el jugo del agave y el bagazo. Este último es transformado como composta para los campos.

4.- Cocimiento. Los azúcares contenidos en el agave, como la inulina, son compuestos complejos que deben ser transformados en azúcares fermentables por un proceso de hidrólisis. Esto toma hasta 6 horas para completar la conversión de inulinas en fructosa y glucosa.

5.- Fermentación. La fermentación anaeróbica se lleva a cabo en tanques de acero inoxidable usando una mezcla propia de levaduras y nutrientes.

Cada tanque dura de 24 a 28 horas con temperaturas que varían de un inicio de 32°C y termina hasta 37°C. El proceso de fermentación de Sauza es más rápido y limpio ya que cuenta con tanques totalmente cerrados y un sistema para limpieza automatizado que garantiza la inocuidad del producto.

6.- Destilación. La primera destilación se lleva a cabo en columnas de destilación, en este paso se elimina agua y se concentra el alcohol del mosto fermentado. Dependiendo de la marca la segunda destilación se hace en alambiques para obtener un tequila con un rango de alcohol entre 55-65%. Todos los subproductos de la destilación se tratan en una Planta de Tratamientos de Aguas Residuales, para un cumplimiento total de las normas ambientales.

7.- Filtración. Todos los tequilas son filtrados utilizando distintos medios, comenzando con una filtración en frío a través de un filtro de carbón que remueve el exceso de compuestos grasos que pueden dar una apariencia turbia al tequila. Otros procesos de filtrado aseguran que no haya partículas presentes en el líquido y dan el acabado brillante a nuestros tequilas.

8.- Añejamiento. Los tequilas reposados son madurados en contenedores de madera de roble al menos 2 meses. Los tequilas añejos se maduran al menos 12 meses en barricas de roble blanco, y los tequilas extra añejos reposan al menos 36 meses en barricas de roble blanco. Todos los contenedores y barricas de madera están hechos de roble blanco americano con un tostado que cumple con las especificaciones de Sauza y que son usados sólo para nuestros procesos de añejamiento.

9.- Mezclado y ensamble. En este proceso se agrega agua desmineralizada que es añadida para ajustar la graduación y se hacen pruebas para asegurar la consistencia en el perfil conforme a los estándares

de Sauza. Todas nuestras marcas son non GMOs (sin organismos genéticamente modificados), libres de gluten y con certificado Kosher.



Figura 10. Proceso de producción de tequila Sauza. (Sauza, 2020)

La CNIT reportó que en 2018 se produjeron 309.1 millones de litros a 40% Alc. Vol., de los cuales el 55% fueron de tequila 100% agave. Los litros de tequila exportados en el mismo año fueron 222.7 millones de litros a 40% Alc. Vol., y el 51.46% era tequila 100% agave. 1,402 marcas de tequila fueron envasadas en México y 330 en el extranjero. (Ver figura 6)

DATO	ENE-DIC 2017	ENE-DIC 2018
Producción total de tequila	271.0 millones de litros a 40% A.V.	309.1 millones de litros a 40% A.V.
Producción total por categoría	Tequila: 121.0 millones de litros a 40% A.V.	Tequila: 138.9 millones de litros a 40% A.V.
	Tequila 100%: 150.0 millones de litros a 40% A.V.	Tequila 100%: 170.1 millones de litros a 40% A.V.
Exportación total de tequila	211.0 millones de litros a 40% A.V.	222.7 millones de litros a 40% A.V.
Exportación total por categoría	Tequila: 111.0 millones de litros a 40% A.V.	Tequila: 108.1 millones de litros a 40% A.V.
	Tequila 100%: 100.0 millones de litros a 40% A.V.	Tequila 100%: 114.6 millones de litros a 40% A.V.
Consumo de agave total para la producción de tequila	956 miles de toneladas	1,139 miles de toneladas
Marcas de envasado nacional	1,417 marcas	1,402 marcas
Marcas desarrolladas en el extranjero	267 marcas	330 marcas

Figura 11. Información básica de la Industria Tequilera. Elaboración propia con información de (Tequileros.org, 2019)

2.2 Análisis del mercado

Para las empresas es importante conocer el mercado en el cual participan por el hecho de que esto les permite identificar a la competencia, los productos que venden, los precios de los productos, la forma y lugares en que los venden, así como los factores que afectan a ese mercado en específico. “Los mercadólogos utilizan el término *mercado* para referirse a las distintas agrupaciones de consumidores. Así, entienden que los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 10). Basado en la información publicada por Becle y el CRT, la marca JC es líder a nivel mundial en el mercado de las bebidas alcohólicas en la categoría tequila.

La industria tequilera tiene tres mercados principales, los cuales son México, EUA y Resto del Mundo. Jose Cuervo es marca líder a nivel mundial en venta de

tequila. En 2017 las ventas de tequila en el mundo eran de 31.2 millones de cajas 9 litros. La marca más vendida durante ese año fue Jose Cuervo con el 19.3% de las ventas, seguido de Patrón con el 7.9% y Sauza con el 5.8%. (Véase Figura 7)

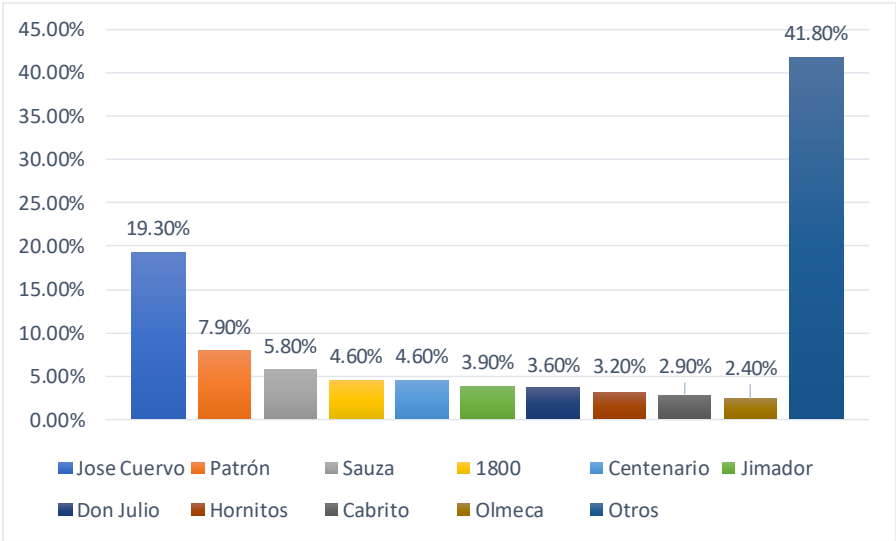


Figura 12. Mercado Global por marca de tequila en el mundo durante 2017. Elaboración propia con información de (BECLE, 2019)

El mercado más importante para la industria tequilera durante 2017 era el de los EUA con una participación del 56.2%, en México se vendía el 28.8% y en el resto del mundo el 15% de las ventas. (Véase Figura 8)

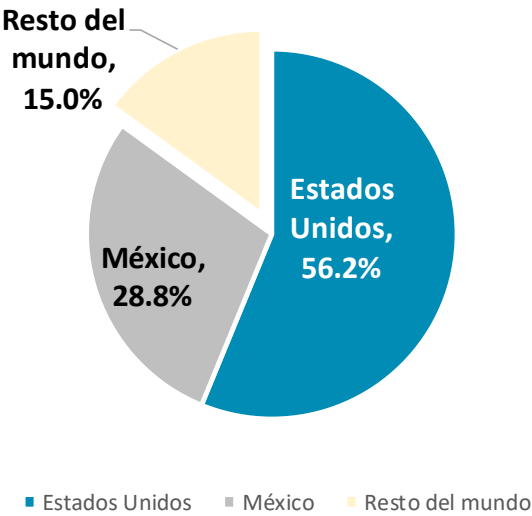


Figura 13. Porcentaje de cajas vendidas de tequila durante 2017 en el mundo por región. Elaboración propia con información de (BECLE, 2019)

Se observa que las ventas en el extranjero son mayores que en México. De 100 botellas que se consumen en el mundo, solo 28.8 son consumidas en México. Lo anterior muestra que el tequila ha ganado adeptos alrededor del mundo y que el mercado para las compañías se viene ampliando cada año, lo que genera oportunidades de continuar creciendo en el extranjero. Las compañías grandes son las que han sabido aprovechar estas oportunidades y amplían sus ventas. Para las compañías mexicanas, el mercado de EUA es el más cercano y es el mercado con mayor participación puesto que de 100 botellas que se consumen en el mundo, 56.2 son consumidas en EUA, por lo cual es donde la mayoría de las compañías de tequila busca realizar sus ventas.

Así pues, vemos cómo los consumidores estadounidenses se han acercado a nuestras bebidas emblemáticas; es admirable la forma en que las estudian, las trabajan y sobre todo las respetan. En los cinco años recientes me he dedicado a viajar por toda la Unión Americana y veo incrédulo el nivel de conocimiento que han desarrollado los expertos en la materia. Como consecuencia, esto genera retos a todos los involucrados en las cadenas productoras de destilados de agave y una revalorización de los símbolos emblemáticos emanados de las entrañas de nuestros generosos agaves. Tenemos que construir un futuro digno de nuestro acervo cultural, necesitamos diálogo entre instituciones gubernamentales y académicas, productores y expertos en la materia, para generar estrategias con miras a un futuro equitativo, sólido y sustentable. (Suro, 2017)

Durante 2017, la marca líder en EUA fue Jose Cuervo con un 16.65% del mercado, y Patrón fue la segunda con un 13.21% del mercado. Patrón es un tequila 100% agave, y creció del 13.11% en 2016 al 13.21% en 2017 (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2018), lo que puede verse en las figuras 14 y 15.

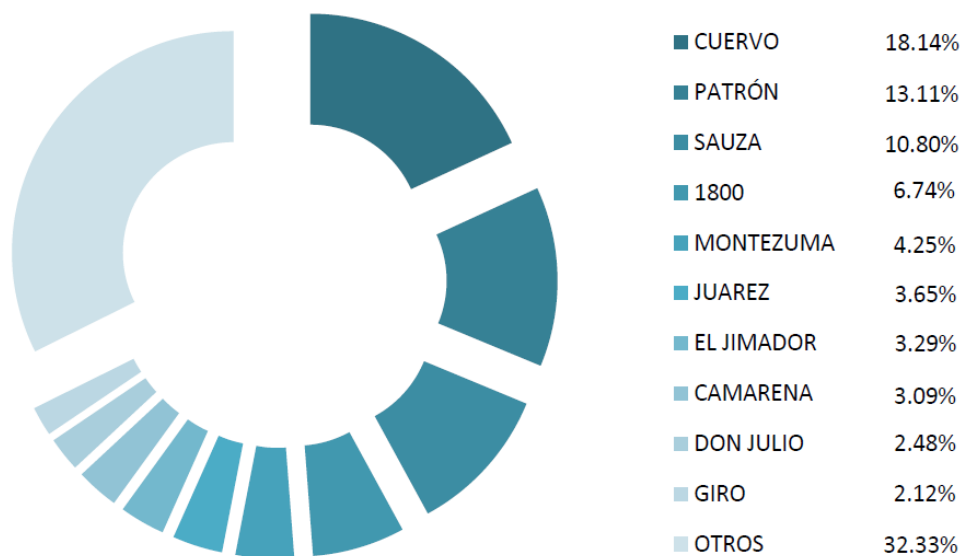


Figura 14. Porcentaje de participación de mercado en 2016 de tequila en EUA (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2018)

Don Julio, tequila 100% agave creció del 2.48% al 3.02% en su participación de mercado en EUA (2016 a 2017).

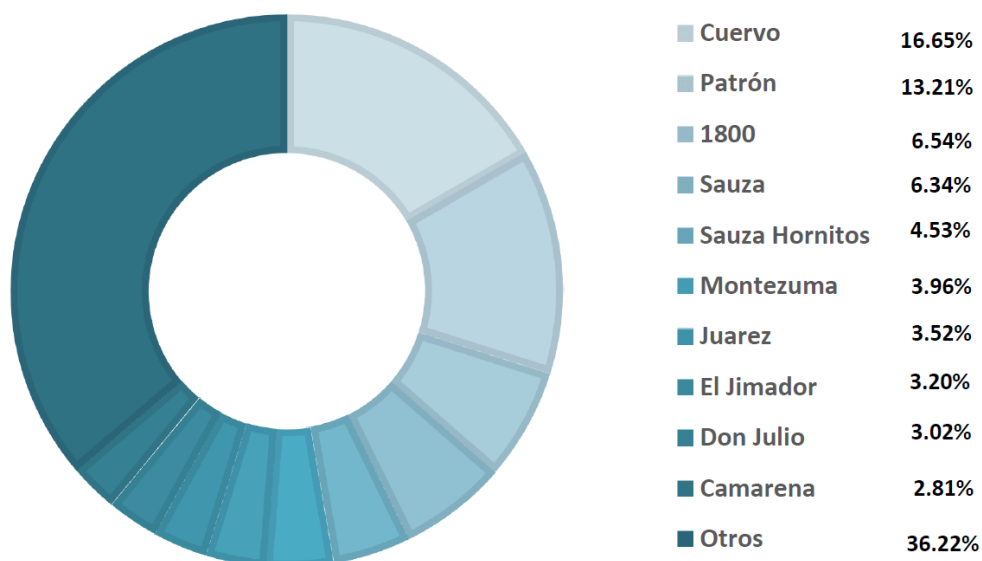


Figura 15. Porcentaje de participación de mercado en 2017 de las principales marcas de tequila en EUA (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2019)

En el mercado de EUA se pueden encontrar muchos tipos de tequila a diferentes precios. La diferencia se debe a la categoría y clase de tequila, adicional al empaque que utilizan, la marca que lo distribuye y el mercado al cual está dirigido. “El precio también comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para su producto o su marca. Un producto bien diseñado y comercializado justifica un precio más alto y reporta más utilidades” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 431). Los tequilas mixtos son los más económicos en el mercado de los EUA, y sus precios van desde los \$9.99 USD hasta los \$14.99 USD por botella con 750 ml. (Véase Figura 16).

TEQUILA BLANCO



Jose Cuervo Especial silver tequila
750 ml
\$14.99 USD



Sauza silver tequila
750 ml
\$9.99 USD



Juárez silver
750 ml
\$11.99 USD

TEQUILA JOVEN GOLD



Jose Cuervo Especial gold tequila
750 ml
\$14.99 USD



Sauza gold tequila
750 ml
\$9.99 USD



Juárez Gold
750 ml
\$11.99 USD

Figura 16. Precios en los EUA de tequilas Mixtos 750ml. Valores USD. Elaboración propia con información de (totalwine.com, 2020)

Los tequilas premium son los productos con características y calidad superiores al resto de tequilas que se encuentran en el mercado. Por este tipo de tequilas los consumidores están dispuestos a pagar un monto adicional. Dependiendo el tipo de producto y de las características que ofrecen, se identifican como premium, súper premium y ultra premium. Rogelio Zamora señala que:

Hay un segmento del consumo que es más indiferenciado en cuanto al sexo y la edad, y que presenta las mayores tasas de crecimiento; me refiero al constituido por consumidores de ingresos más altos y que busca mayor calidad (...) A esta nueva moda se le identifica como tequilas premium, ultra o súper premium. Este segmento, comercialmente, aparece con una variedad de presentaciones, que pueden ser discordantes entre sí; los hay elaborados con “procesos artesanales”, o bien, tequilas “boutique” con procesos de fabricación en “lotes controlados” y de “producción limitada”, y otros más en que lo destaca son los diseños de botellas estilizadas y sofisticadas” (Zamora, 2012).

El segmento de tequila super premium hasta ultra Premium cuenta con muchas marcas, y los precios pueden variar desde los \$17.99 USD hasta los \$62.99 USD en las clases Blanco y Reposado 100% Agave. (Véase Figura 17)

TEQUILA 100% BLANCO SUPER PREMIUM



**Jimador
blanco**
750 ml
\$17.99 USD



**Sauza Hornitos
blanco**
750 ml
\$18.99 USD



**1800
blanco**
750 ml
\$24.99 USD



**Jose Cuervo Tradicional
blanco**
750 ml
\$21.99 USD

TEQUILA 100% REPOSADO SUPER PREMIUM



**Jimador
reposado**
750ml
17.99 USD



**Sauza Hornitos
reposado**
750ml
18.99 USD



**1800
reposado**
750ml
\$24.99 USD



**Jose Cuervo Tradicional
reposado**
750ml
21.99 USD

Figura 17. Precios en los EUA de tequila 100% agave 750ml. Elaboración propia con información de (totalwine.com, 2020)

TEQUILA 100% BLANCO ULTRA PREMIUM

				
Patron silver	Don Julio blanco	Maestro Tequilero silver	Herradura blanco	Casa Dragones blanco
750 ml	750 ml	750 ml	750 ml	750 ml
\$36.69 USD	\$44.99 USD	\$36.69 USD	\$37.99 USD	\$62.99 USD

TEQUILA 100% REPOSADO ULTRA PREMIUM

			
Patron reposado	Don Julio reposado	Maestro Tequilero reposado	Herradura reposado
750ml	750ml	750 ml	750 ml
\$40.99 USD	\$49.99 USD	\$38.99 USD	\$42.99 USD

Figura 18. Precios en los EUA de tequila 100% agave 750ml. Elaboración propia con información de (totalwine.com, 2020)

2.3 Análisis de la competencia

Para cualquier negocio es crucial conocer quiénes son sus competidores y de esta forma identificar en qué segmento de mercado e industria está participando. “Desde el punto de vista del mercado, los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 346). Las compañías deben de identificar a su competencia

directa e indirecta. La competencia para las MiPyMe de la industria tequilera son todas las bebidas alcohólicas que se encuentran en el mercado y no solo las otras marcas de tequila. Dentro de la industria de las bebidas alcohólicas, de acuerdo con cifras de la revista *The millionaires' club* (Almeida, 2019), el tequila solo representaba en el año 2018 el 1.54% del total de cajas de bebidas alcohólicas vendidas a nivel mundial. Lo anterior implica que la categoría de tequila es la categoría de bebidas alcohólicas que menos se vende en el mundo y que por lo tanto el área de oportunidad para todas las compañías tequileras es enorme. La categoría que más se vende en el mundo son los “*White Spirits*” donde podemos encontrar bebidas como el vodka y la ginebra con una participación del 16.6% de las ventas totales de cajas vendidas a nivel mundial. El segundo lugar le corresponde al whiskey con el 15.62%.

Volumen: Millones de cajas 9 litros		
CATEGORIA	Año 2018	% Crecimiento vs 2017
Bebidas alcoholicas	2,400	1.1%
Otros	1,200	0.4%
Bebidas neutras (Vodka, Ginebra, etc)	399	1.0%
Whiskies	375	2.8%
Brandy & Cognac	169	1.4%
Ron	151	2.0%
Licores	112	1.0%
Tequila & Mezcal	37	6.6%

Figura 19. Total de cajas vendidas de 9 litros durante 2018 por categoría de producto. Elaboración propia con información de (Almeida, 2019)

Las compañías pueden identificar a sus competidores desde el punto de vista de la *industria*. Las empresas podrían considerarse como parte de la industria petrolera, de la industria farmacéutica o de la industria de las bebidas. Una compañía debe comprender los patrones competitivos de su industria si espera ser un “jugador” efectivo en ese sector. Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del *mercado*. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o

establecer relaciones con el mismo grupo de clientes (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 529).

Los principales productores en la industria de bebidas alcohólicas a nivel mundial son: Diageo, que produce 31 marcas y distribuye todas las categorías de bebidas alcohólicas que existen en el mercado y cuenta en su portafolio con marcas de tequila importantes en el mercado como Don Julio y Casamigos. Pernod Ricard, que produce 22 marcas de bebidas alcohólicas y la marca de tequila que maneja es Olmeca. Beam Suntory, que produce 12 marcas de bebidas alcohólicas del mercado y su marca de tequila es Sauza. Bacardí, que produce 7 marcas de bebidas alcohólicas y sus marcas de tequila son Patrón y Cazadores. Grupo Campari, que produce la marca de tequila Espolón. Y Brown-Forman es productor de las marcas el Jimador y Herradura.

Principales productores a nivel mundial	
Productores	Marcas en su portafolio
Diageo	31
Pernod Ricard	22
Beam Suntory	12
Bacardi	7
Gruppo Campari	6
Roust	6
Brown-Forman	5
Stock Spirits	5
La Martiniquaise	4

Figura 20. Principales productores de bebidas alcohólicas en el mundo. Elaboración propia con información de (Almeida, 2019)

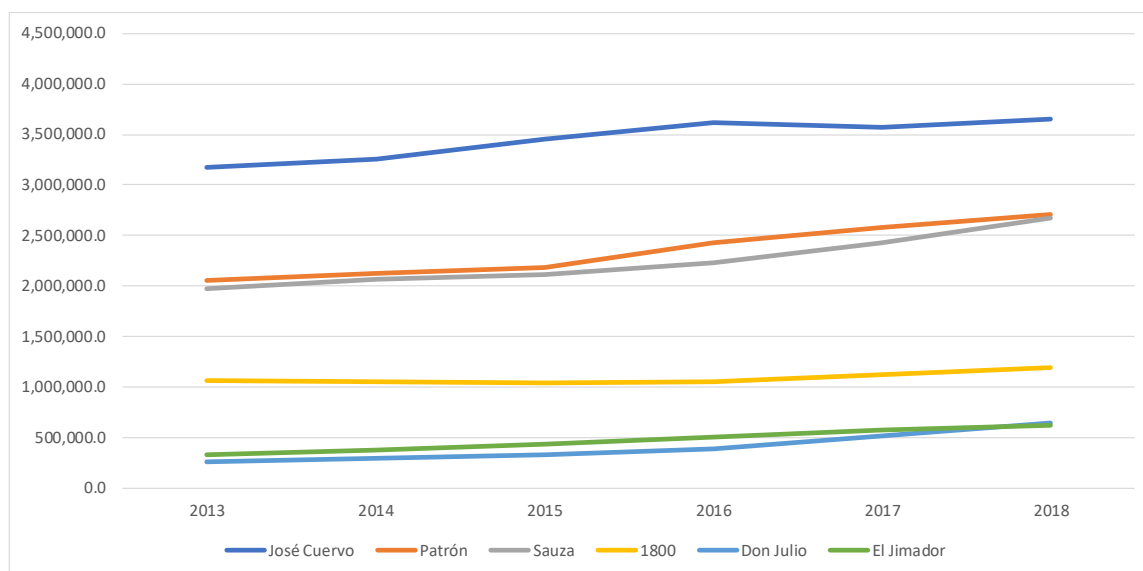
Para las MiPyMe de la industria tequilera sus competidores secundarios son todas las compañías que venden bebidas alcohólicas y sus competidores primarios son los que venden tequila. En la Figura 21 se observa que los principales competidores en los segmentos premium son Cuervo, Sauza, 1800, el Jimador, Herradura, Don Julio y Patrón. Las marcas que más se venden en el segmento de precios premium son de tequilas mixtos, y las marcas de tequilas 100% agave son las

que se venden en los segmentos super premium y ultra premium. Con esto podemos ver que los tequilas 100% agave son los que mayor precio de venta tienes y que por lo tanto son los que más rentabilidad ofrecen a los dueños de las marcas.

Segmentos de precio	Joven	Blanco	Reposado	Añejo
Premium	Jose Cuervo Especial Gold	Jose Cuervo Especial Silver		
	Sauza Gold	Sauza Silver		
	Juarez Gold	Juarez Silver		
Super Premium		Jose Cuervo Tradicional Silver	Jose Cuervo Tradicional Reposado	
		Jimador Blanco	Jimador Reposado	Jimador Añejo
		Sauza Hornitos Plata	Sauza Hornitos Reposado	Sauza Hornitos Añejo
		1800 Silver	1800 Reposado	1800 Añejo
Ultra Premium		Don Julio Blanco	Don Julio Reposado	Don Julio Añejo
		Patrón silver	Patrón Reposado	Patrón Añejo
		Maestro Tequilero Blanco	Maestro Tequilero Reposado	Maestro Tequilero Añejo
		Herradura Blanco	Herradura Reposado	Herradura Añejo
		Casa Dragones Blanco		

Figura 21. Principales marcas por segmento de precios. Elaboración propia con información obtenida de totalwine.com

En la figura 22 se puede apreciar el crecimiento que han tenido las principales marcas de tequila en EUA los últimos 5 años. Se observan los importantes crecimientos que han tenido las marcas de tequilas 100% de agave como Patrón (31.5%) y Don Julio (153%) que venden sus productos en el segmento de productos ultra premium. El Jimador también tuvo un significativo crecimiento (88%) y se ubica en el segmento de precios super premium con productos 100% de agave.



Ventas cajas 9 Litros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento 2013 a 2018
José Cuervo	3,173,834	3,258,742	3,458,818	3,615,510	3,574,293	3,653,642	15.1%
Patrón	2,059,571	2,124,668	2,177,995	2,426,951	2,576,937	2,709,133	31.5%
Sauza	1,968,049	2,068,770	2,118,556	2,235,183	2,423,833	2,669,367	35.6%
1800	1,058,687	1,053,866	1,037,432	1,057,096	1,119,036	1,187,750	12.2%
Don Julio	253,836	289,381	326,428	389,558	510,241	642,291	153.0%
El Jimador	329,220	376,932	438,142	508,072	569,982	621,667	88.8%

Figura 22. Ventas por marca de 2013 a 2018. Elaboración propia con información obtenida de Euromonitor.

Los principales competidores en los EUA son:

Sauza: La compañía Sauza fue fundada en el año 1873 y fue adquirida por Beam Inc. en el año 2005. A partir de 2014 pertenece a la compañía japonesa Beam Suntory (fusionada con Suntory Holdings en ese mismo año), la cual es la tercera compañía de bebidas alcohólicas más grande del mundo.



Figura 23. Logo y marcas de Sauza. Elaboración propia con información obtenida de (Sauza, 2020).

La fábrica se encuentra ubicada en el municipio de Tequila, Jalisco y de acuerdo a su director general Greg Hughes citado en (García Gil, 2018), la compañía distribuye sus productos en más de 100 países y produce más de 4 millones de cajas nueve litros de tequila al año, de los cuales el 75% se exporta al extranjero. En 2018 vendió 2.6 millones de cajas en EUA, en donde ocupa el tercer lugar dentro del mercado de tequilas. Maneja comercialmente 4 marcas, las cuales son Sauza, Sauza Conmemorativo, Sauza Hornitos y Sauza Tres Generaciones.

El Jimador: La compañía herradura fue fundada en el año 1870 y posteriormente vendida en el año 2007 a la compañía americana Brown-Forman Corporation. Basado en su reporte anual de 2019, las ventas entre las marcas el Jimador y Herradura sumaron 2 millones de cajas de tequila 100% agave. La fábrica se encuentra ubicada en Amatitán, Jalisco.



Figura 24. Logo y marcas de el Jimador. Información obtenida de (packagingoftheworld, 2014)

Las marcas de tequila que vende la compañía son Herradura, el Jimador, Antiguo y Pepe Lopez. En el año 2018 la compañía vendió 621,667 cajas 9 litros de tequila el Jimador en EUA.

Don Julio: La compañía Don Julio fue fundada en 1942 por Don Julio González en Atotonilco, Jalisco. En el año 1999 fue vendida a Seagrams, compañía que en el año 2000 fue absorbida por la británica Diageo PLC, empresa número uno de la industria de bebidas alcohólicas a nivel mundial. En el reporte anual de Diageo del 2019, señala

que tiene más de 200 marcas dentro de su portafolio y que sus productos se venden en más de 180 países. De acuerdo con su jefe de suministro, producción y sustentabilidad, la compañía realizó en 2019 una inversión de 400 millones de dólares, para tener una capacidad de producción de 5 millones de cajas al año.



Figura 25. Logo y marcas de Don Julio. Información obtenida de (reservebar, 2020)

En el reporte de 2019, Diageo señala que la marca Don Julio creció 20% en volumen en el último año. En la figura 11 se observa como Don Julio ha crecido de 2013 a 2018 un 153% en cajas vendidas. A finales de 2018, era la marca número 5 de la industria tequilera en EUA, rebasando a él Jimador.

Patrón: La compañía Patrón Spirits fue fundada en 1989 por dos emprendedores americanos, y posteriormente vendida en el año 2018 a la empresa de origen cubano Bacardí Ltd. por 5.1 billones de dólares. Las ventas de Patrón en 2016 fueron de 1.6 billones de USD (Lombardo, 2018).



Figura 26. Logo y marcas de Patrón. Información obtenida de (amvyx.gr, 2017)

En 2018, Patrón fue la marca número en valor de ventas en EUA y en el año 2017, Patrón solo tenía el .5% de participación en el mercado de México y era considerada una marca americana. (Deshpandé, Castellanos Rodriguez , Cacho-Elizondo, Rullán, & Miguel, 2017). La compañía creció 31.5% de 2013 a 2018, con lo cual es la marca número dos en cuanto a cajas 9 litros vendidas en EUA.

2.4 Premiumización

La premiumización en la industria de las bebidas alcohólicas es una tendencia que en los últimos 5 años ha ido creciendo constantemente. Las empresas lo tienen contemplado desde hace años (el cambio del Jimador a tequila 100% agave fue realizado en 2008). Las compañías han lanzado productos al mercado en los segmentos súper premium y ultra premium que generan más rentabilidad. Una explicación al concepto de premiumización podemos verlo a continuación:

Podríamos definirlo como el añadir un valor agregado a un producto ya existente, por el cual estén dispuesto a pagar más los clientes. El valor agregado que se añade puede involucrar los materiales con los que se realiza comúnmente el producto, la modificación en el proceso que requiere, el *packaging* con el que cuenta, los estándares de calidad con los que se realiza o incluso el desempeño con el que cuenta (Ramirez, 2018)

Para las compañías existe un área de oportunidad que están tratando de aprovechar. Como lo vimos anteriormente en la figura 15, todas las compañías tienen un producto que está dentro de algunas de los segmentos de precios, y su objetivo es hacerle notar a los consumidores que sus productos tienen un empaque atractivo, que tienen procesos de producción artesanales y que su calidad es superior.

De acuerdo con Erik Seirsén, director general de Diageo México, “A pesar de que las categorías gin, vodka y mezcal son pequeñas en comparación con los tres grandes —tequila, whisky y ron estándar—, hay una oportunidad gigantesca para generar mucho valor. Sólo Diageo tiene una estrategia de premiumización, queremos vender tragos de alta calidad, más valorizados, necesitamos hablar de

calidad, de responsabilidad en el consumo, y lo hemos logrado e iremos en ese camino" (Expansion.mx, 2019)

Cada una de las compañías, implementa su estrategia de premiumización para comunicar a sus consumidores que les ofrece como valor agregado. Para Francisco Soltero Jiménez, director de Planeación Estratégica y Asuntos Institucionales en Patrón Spirits México:

El mercado ultra premium se estima en 3 millones de cajas de tequila, de las cuales Patrón vende 2.4 millones de cajas, de acuerdo con datos de la firma. El líder tiene entre 60 y 70% del mercado de la categoría. Patrón se ha convertido en Estados Unidos en el sinónimo del tequila ultra premium. "Un estadounidense no pide un tequila, sino que pide un Patrón". "Es un producto de alto precio, pero con una calidad distinta" (Arteaga, 2017)

Capítulo III. Investigación de mercado

3.1 La investigación

La investigación de mercados es una herramienta de mercadotecnia que permite conocer el mercado y clientes a quienes se está dirigiendo un producto. Una investigación llevada a cabo de forma correcta proporciona información muy valiosa a la compañía que servirá para la toma de decisiones. Este proceso es importante para identificar cuándo se va a lanzar un nuevo producto, cuándo hay problemas en el desempeño de la compañía o cuándo se quieren detectar áreas de oportunidad de algún producto, servicio o marcas de alguna compañía. Los resultados de la investigación proporcionarán información a las MiPyMe para que puedan encontrar las soluciones adecuadas para mejorar la situación en que se encuentra la industria actualmente.

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso (Malhotra, 2008, pág. 7).

Las empresas necesitan información para tomar decisiones y cuentan con dos tipos de fuentes. Las fuentes secundarias pueden ser internas y externas. La mayoría de las compañías tienen información interna que les puede ayudar a resolver algunos de los problemas de operaciones que se les presentan, y cuando esa información no es suficiente optan por tomar información externa, la cuál puede ser de la industria en la cual se desenvuelve o información que está disponible en medios como internet, revistas o investigaciones. Cuando se recurre a fuentes primarias para realizar la investigación, se obtiene información directa de los clientes. Las compañías pueden realizar estos dos tipos de investigaciones, ya sea para identificar el problema que está enfrentando o para hallar la solución de este.

Los datos primarios son aquellos que un investigador reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta. (...) La obtención de datos primarios puede ser costosa y prolongada. Los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo (Malhotra, 2008, pág. 106).

Las investigaciones pueden ser cualitativas y cuantitativas, dependiendo la información que se busca obtener y es parte de las fuentes primarias. Debido al tiempo y recursos económicos que este tipo de investigaciones requieren, algunas empresas no las realizan. En empresas importantes este tipo de investigaciones se deben realizar para una adecuada toma de decisiones. “La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2008, pág. 143).

3.1.1 Investigación cualitativa

Todo tomador de decisiones necesita contar con información de primera mano para tomar las mejores decisiones en beneficio del negocio y de su marca. En la primera etapa, se desarrolló una investigación cualitativa.

El objetivo general de la investigación de mercado: Conocer el impacto que generan las tendencias del mercado de las bebidas alcohólicas en las pequeñas y medianas empresas tequileras, así como encontrar estrategias para enfrentar los problemas actuales de la industria.

Objetivos particulares:

- Identificar cuáles son las razones por las cuales se consume tequila en lugar de otras bebidas alcohólicas (qué necesidad se está cubriendo al consumidor).
- Identificar cuáles son las razones por las cuales se consumen marcas premium y el tequila 100% como Patrón, Herradura y Don Julio en EUA.

- Identificar qué importancia tiene la imagen en la decisión de compra al momento de elegir productos premium.
- Identificar los problemas actuales de las MiPyMe en la industria tequilera.
- Determinar cuáles son las acciones que deben llevar a cabo las pequeñas y medianas empresas para enfrentar los cambios del mercado de la industria tequilera.
- Identificar las preferencias actuales de marcas de los consumidores en EUA, así como los hábitos de consumo.

Metodología: Se decidió realizar una investigación de tipo cualitativa, en donde se obtendrá la información requerida de forma profunda y preguntas abiertas a 8 expertos de la industria y tequilas. Las entrevistas se llevaron a cabo del 8 al 10 de mayo del 2020.

Perfil de los entrevistados:

Directivos y ejecutivos con experiencia en la industria tequilera en las áreas de relaciones institucionales, mercadotecnia, administrativas y de producción, así como un maestro tequilero y un dueño de una empresa tequilera.

Experto seleccionado	Experiencia y especialidad
Luis Yerenas	Tiene 55 años de experiencia en la industria tequilera, se ha desempeñado como gerente de planta, director de operaciones, director del área técnica, maestro tequilero, presidente de la CNIT, entre otras posiciones directivas, actualmente trabaja en el CRT y la CNIT, experto en producción, perfiles de tequila, relaciones institucionales, y normatividad de la industria tequilera.
Marco Antonio Rodriguez	Tiene 42 años de experiencia en la industria, se desempeñó como gerente de planta, gerente de ingeniería y director de destilerías, durante ese tiempo supervisó la construcción y ampliación de plantas tequileras, así como consultor de varias empresas, experto en tequilas, el área de producción y proyectos, actualmente retirado.
Jesús López Hernández	Tiene 27 años de experiencia en la industria tequilera, actualmente es cofundador y presidente de Casa Victoria, compañía que vende la marca Orgullo Latino, experto en catados y exporta su producto y es el propietario de la compañía.
Juan Casados	Tiene 20 años de experiencia en la industria tequilera, fue presidente de la CNIT, vicepresidente y tesorero en el CRT, se desempeñó como director de finanzas y director general en 2 compañías tequileras, se desempeña actualmente como consultor, experto en el área de finanzas y administración, así como relaciones institucionales.
Jorge Cambero	Tiene 23 años de experiencia en la industria tequilera, fue gerente de planeación por 20 años y tiene actualmente 3 años como gerente de cadena de suministro, experto en catados, planeación de la producción y cadena de suministro.
Ricardo Obregon	Tiene 20 años de experiencia en la industria de bebidas alcohólicas, 17 como contralor en la industria tequilera, y los 3 últimos años como contralor en una compañía comercializadora, experto en el área de finanzas y comercial.
Mónica Rodriguez	Tiene 17 años de experiencia en la industria tequilera, se ha desempeñado en áreas de atención a clientes de la compañía, tanto nacionales como extranjeros, realizando diseño de experiencias a clientes y estrategias de relaciones públicas, experta en catado, marketing y relaciones públicas.
Antonio Silva Jauregui	Tiene 37 años de experiencia en diferentes empresas, trabajó 22 años fuera de México en el área de finanzas, y tiene 15 años de experiencia en la industria tequilera como director de finanzas, actualmente se desempeña como consultor, experto en finanzas

Figura 27. Perfil de expertos en industria tequilera. Elaboración propia

Guía de tópicos expertos en la industria:

Hola _____. Mi nombre es Marco González, ¿Cómo está? Le agradezco me haya aceptado esta entrevista que servirá para mi proyecto de maestría de marketing en el ITESO.

Favor de indicarme su nombre, cargos que ha desempeñado y años de experiencia en la industria tequilera.

Desde su perspectiva y conocimiento,

- ¿Por qué la gente prefiere el tequila en lugar de otras bebidas como whiskey, vodka, ron, etc.?
- ¿Qué características debe tener el mejor tequila?
- ¿Cuál es la mejor marca de tequila actualmente en el mercado?
- ¿Qué tendencias tiene el mercado en la industria tequilera actualmente?
- ¿Cómo está impactando la premiumización de las bebidas alcohólicas en la industria tequilera?
- ¿Por qué la gente compra tequilas 100% como Patrón, Herradura y Don Julio que tiene un gran éxito actualmente en México y EUA?
- ¿Cuáles son las razones por las cuales se exportó en 2019 más tequila 100% de agave que tequila mixto a EUA?

Basado en su experiencia,

- ¿Qué problemas enfrentan actualmente las pequeñas y medianas empresas de la industria tequilera?
- ¿Cuál es la mejor estrategia que deben implementar las pequeñas y medianas empresas para enfrentar los cambios actuales del mercado?
- ¿Qué importancia tiene la imagen de una botella de tequila para la decisión de compra del consumidor?
- ¿Qué consejos daría a un empresario que quiere vender su tequila en EUA?

A continuación, se muestran las respuestas que se obtuvieron durante las entrevistas profundas con los expertos:

Desde su perspectiva y conocimiento ¿Por qué la gente prefiere el tequila en lugar de otras bebidas como whiskey, vodka, ron, etc.?



Imagen representativa del Tequila como ícono de México y su cultura

Los expertos respondieron a la primera pregunta con varios adjetivos calificativos positivos hacia el tequila, así como las razones por las cuales consideran los consumidores lo prefieren contra otro tipo de bebidas que existen el mercado. Lo prefieren principalmente por ser un producto 100% mexicano, por ser un ícono de México, por todas las opciones de productos que ofrecen al consumidor (hay para todos los gustos), es una bebida premium que tarda hasta 8 años en su elaboración, es una bebida que provoca euforia al tomarlo y porque es muy fácil de mezclar para tomarse como coctel o derecho. Mencionan que el marketing ha ayudado a darle más categoría al tequila y esto ha ayudado su crecimiento y premiumización.

¿Qué características debe tener el mejor tequila?

Al hablar de las características que debe tener el mejor tequila, los expertos hablaron del líquido, ninguno se refirió a la marca o el empaque. La mayoría concuerda en que el mejor tequila es el que le guste a cada persona, señalan que el consumidor debe probarlo para que a partir de eso defina cual es el tequila que le gusta. La mayoría concuerda con que el tequila blanco 100% de agave es el mejor. Mencionaron que debe saber a agave, debe ser suave, no calar en la garganta y que quien lo tome al día siguiente amanezca bien. Algo que se mencionó es que el tequila se va a adaptando a la edad, al comportamiento, al momento y la manera en que uno se relaciona.



Figura 28. Tequilas blancos 100% de agave

¿Cuál es la mejor marca de tequila actualmente en el mercado?

Respecto a la mejor marca de tequila, las marcas mencionadas por los expertos son Centenario, Maestro Tequilero, Cuervo, Don Julio, Herradura, Sauza, Patrón, 1800, Hornitos y en Europa Sierra, Olmeca y Orgullo Latino. Los expertos comentan que ninguna marca puede ostentarse como la mejor, porque hay diferentes tipos de tequila, diferentes segmentos de precio y al final el que puede decidir cuál es la mejor marca es el consumidor. Algo importante a tomar en cuenta es que la distribución juega un papel trascendental, dado que la mejor marca depende del segmento en el cual se venda, y el lugar en el que se venda. Por la antigüedad que tiene Cuervo en el mercado, ha sido el modelo por seguir en la industria. Hay marcas que son muy buenas, y que sus dueños así lo señalan, pero son marcas que no se venden porque no tienen la adecuada distribución. Antonio Silva, señala que en el tiempo que vivió en el extranjero el vio que en Alemania las marcas más vendidas eran Sierra y Olmeca, y que a Cuervo y Sauza las vio en varios países. En cada país los consumidores dirán cuál es la mejor marca basados en las que conocen.



Figura 29. Botellas de tequila Jose Cuervo, Sierra y Olmeca.

¿Qué tendencias tiene el mercado en la industria tequilera actualmente?

La opinión de los expertos es que la tendencia del mercado apunta hacia la exportación, principalmente a EUA porque es un mercado con crecimiento sostenible cada año. EUA es el mercado del extranjero más cercano, con una continuidad de operaciones y logística práctica. El 82% de las exportaciones de tequila se hacen a EUA. Hay muchos consumidores con raíces mexicanas que prefieren el tequila. Al estar creciendo ese mercado no hay que convencer al consumidor de que tome tequila, solo hay que convencerlo de elegir la marca de cada empresario. La premiumización, empaques sofisticados con presencia, artistas involucrados que le dan más estatus a la bebida, el tequila blanco, el tequila 100% de agave, los tequilas suaves, el tequila cristalino y el extra añejo son algunas de las tendencias actuales. En lo que se refiere a la parte productiva de los MiPyMe, la tendencia actual es que los pequeños renten

sus plantas para maquilar a las marcas grandes que por la fuerte demanda que tienen en el mercado no se dan abasto para producir el tequila requerido.



Figura 30. Paisaje agavero (Luxuryagave, 2020)

¿Cómo está impactando la premiumización de las bebidas alcohólicas en la industria tequilera?

Los expertos señalaron que al competir en un segmento premium el producto debe tener mejor calidad e imagen hacia el consumidor. Por el efecto de la premiumización la industria está regresando a lo básico, a los procesos artesanales porque es lo que está atrayendo a los consumidores hacia algunas marcas como Patrón y Don Julio. Los grandes distribuidores que poseen las marcas grandes son quienes han venido a impulsar la premiumización con sus campañas, así como los artistas que tienen sus marcas de tequila. El tequila ha cambiado de ser algo peyorativo a ser algo aspiracional. Hoy puedes estar en un centro de consumo y tener una botella de tequila y no te ves mal, cuando antes eso no sucedía. La premiumización es una tendencia positiva en el mercado de México y EUA, y los empresarios deben de aprovechar esa tendencia para salir adelante, los precios de venta de un producto premium les permiten a los tequileros absorber sus costos de producción y generar utilidades. Al hablar de un producto premium se trata de decir que no es para todos, tiene que conectar, tiene que haber congruencia en todos los aspectos del producto y la comunicación hacia el consumidor. No es un producto masivo, es aspiracional y no cualquiera lo podrá comprar. Michael Porter decía que hay que definir perfectamente

a quién queremos llegar, nuestros productos y servicios hay algunos que no son para todos, entonces no podemos darles gusto a todos, hay que enfocarnos a quienes sí queremos llegar y el resto que se aguanten.



Figura 31. Botellas tequila Patrón.

¿Por qué la gente compra tequilas 100% como Patrón, Herradura y Don Julio que tiene un gran éxito actualmente en México y EUA?

La respuesta a esta pregunta es interesante por parte de los expertos, ya que se hablan de productos con calidad, pero también mencionan que la distribución y el marketing realizado por los dueños de estas marcas están jugando un papel crucial para que estos tequilas estén creciendo. Son tequilas buenos y son 100% agave. De acuerdo con Antonio Silva, Patrón tiene el 70% del segmento ultra premium, y es la marca líder en valor de ventas. Patrón inició con una publicidad que decía: *Hate tequila – love Patrón* (Odio el tequila, pero amo Patrón), era un tequila suave. Patrón desarrollo a los consumidores en EUA, la mercadotecnia fue importante porque desarrolló la marca en mercados estratégicos, las Vegas, Hollywood y Nueva York, con buenos resultados. En el caso de Don Julio, el dueño de la marca es el distribuidor número uno de bebidas alcohólicas en el mundo, y lo único que ha tenido que hacer es incluir en su portafolio la marca Don Julio para disparar sus ventas. Otra parte significativa que mencionan es que los productos se encuentran en los lugares de consumo, lo que permite que los consumidores los prueben y al probarlo les gusta y posteriormente los buscan en los diferentes puntos de venta para volverlos a probar. Son productos premium que el consumidor está buscando, y tienen empaques atractivos, que empatan con la característica de los productos aspiracionales y por eso

la gente los busca y los compra. Cuando se vende una botella de tequila no se vende solamente un producto, se está ofreciendo una parte de México y eso es una gran diferenciación con un Ron que ya no se sabe de donde es porque no tiene denominación de origen como el tequila. Mónica Rodríguez, señala que la gente compra esos tequilas porque definitivamente hay un esfuerzo de marketing detrás, la gente los prefiere porque son premium, los empaques son más atractivos para el consumidor y sus canales de distribución permiten tener los productos más a la mano, con un desarrollo de empaques, la comunicación juega un papel muy importante, ya que lo que vemos ya sea en medios digitales, físico o recomendaciones de otras personas, sin duda atrás hay un gran esfuerzo mercadológico.



Figura 32. Botellas tequila Don Julio.

¿Cuáles son las razones por las cuales se exportó en 2019 más tequila 100% de agave que tequila mixto a EUA?

De acuerdo con los expertos, un tequila 100% de agave es de mejor calidad y al venderse a un mejor precio, genera mayores ingresos y utilidad, y la tendencia de exportación y de tequilas premium está empezando a dar resultados porque el consumidor está comprando este tipo de tequila en el extranjero. El ingeniero Marco Rodríguez señala que la mayoría de los tequileros pequeños le están dando más prioridad a la exportación para sobrevivir. Un tequilero que hace tequila 100% de agave en México no le salen los costos, por el precio de venta, por el costo del agave, del proceso, de la mano de obra, los gastos fijos que tiene la planta, entonces todos le tiran a la exportación. En México, adicional al impacto por el precio del agave, se tiene impacto por el Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios (IEPS) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), los cuales no se pagan al momento de exportar. Los tequilas 100% de agave, forman parte de la premiumización, y según Jorge Cambero, la gente tiene actualmente mayor conocimiento del producto y por ello adquieren este tipo de tequilas.

Basado en su experiencia, ¿Qué problemas enfrentan actualmente las pequeñas y medianas empresas de la industria tequilera?

Los expertos señalan que el cierre de plantas por el alto precio de agave es provocado por la falta de rentabilidad para las MiPyMe, dado que por los altos costos lo más conveniente es parar al no poder subir los precios de venta de sus productos. La mayoría de las empresas micros y pequeñas no están integradas verticalmente por la falta de capital, lo que ocasiona que no cuenten con la materia prima para producir tequila y por eso deben cerrar. Las eficiencias de las empresas pequeñas provocan que tengan costos nada competitivos contra su competencia. Adicional a lo anterior, los impuestos en México son una fuerte carga, puesto que se debe pagar el 53% de IEPS sobre el precio de venta, más un 16% de IVA. Si el productor decide vender en \$100.00² una botella de tequila debe agregarle \$53.00 de IEPS y \$24.48 de IVA, para que el comprador le pague \$177.48, es decir una tasa combinada del 77.48%. Para el caso de Jesús López, propietario de Casa Victoria, menciona que se necesitan 10 kilogramos de agave que le cuesta \$30, lo que implica que la producción del tequila le cuesta \$300 y los impuestos son \$232.44, dando un total de \$532.44 sin considerar ningún otro tipo de costo de producción ni gastos administrativos, de mercadotecnia, ventas y la utilidad esperada. Por lo anterior, es muy complicado competir en el mercado mexicano actualmente. Algo que están haciendo los pequeños es maquilar a otras compañías, para de esta manera tratan de cubrir sus gastos fijos, no cerrar sus plantas ni despedir a sus empleados, pero corren el riesgo de no estar produciendo ni vendiendo sus marcas y pierden el espacio que ya habían ganado en el mercado. Otro de los principales problemas de la industria es la credibilidad hacia los tequileros en el extranjero. Los grandes tienen oficina, tienen el recurso para estar en cualquier lugar del mundo, pero las micros no, y deben de pelear contra eso. Las pequeñas empresas tienen mala planeación y se quedan con mucha materia prima o hay a quienes les falta. No conocen cuál es su demanda, no identifican claramente a sus consumidores y no analizan cuáles son sus necesidades en cuanto a ventas. El anaquel mexicano es muy difícil, los distribuidores cobran cuota para exhibir el producto y estable en tiempos reducidos para entrega del producto. Si no cumples la entrega en tiempo, pierdes la venta, adicional te piden una garantía de que recibirán el producto y tienes que competir contra los grandes, es muy difícil, muy pesado.

² Los montos en .00 son pesos mexicanos



Figura 33. Proceso artesanal con hornos de agave. (thecraftycask, 2020)

¿Cuál es la mejor estrategia que deben implementar las pequeñas y medianas empresas para enfrentar los cambios actuales del mercado?

Los expertos opinan que es necesario estar integrados verticalmente, es decir, tener el agave, controlar la producción y venta del producto. Sin tener el agave, los MiPyMe van a seguir teniendo problemas como se han tenido durante 2019 y 2020. Es necesario que se asocien, que busquen un socio capitalista que les pueda aportar dinero para tener suficiente capital de trabajo y también es necesario buscar un socio que sea distribuidor para que él se encargue de la venta. El tequilero debe preocuparse de tener un producto con calidad, y que la planta tenga las eficiencias deseadas, así como un lugar en el cual puedan recibir visitas y ofrecer catados del producto. También es necesario investigar y aprovechar los apoyos que ofrecen las cámaras y el gobierno. Algo muy importante es desarrollar una adecuada estrategia del negocio, tener un plan de marketing y un presupuesto que permita identificar cuáles son los planes a corto, mediano y largo plazo. Para competir contra las grandes marcas tienen que elegir el nicho de mercado al que se quiere entrar. Hoy los productos ancestrales, como se hacían antes, en tahonas³, o con fermentadores especiales o como algunas tequilas que lo hacen por lotes o por ranchos, esto le da un interés al consumirlo y además son lotes únicos, irrepetibles, con perfiles especiales, los cuales los pequeños y micros pueden ir a este segmento, donde pueden vender un producto con suficiente margen

³ El proceso de tahona es por medio de una piedra en donde se muele el agave cocido para extraer sus jugos.

para que les permita estar no con volumen, pero sí con valor. Enfocarse al segmento super premium, dicho segmento es el que en mercado nacional está entre \$600.00, \$800.00 o \$1,000 y en EUA es el que anda entre \$30, \$35 y \$45 USD. Ahí es donde ellos pueden tener su especialidad, su sello de la casa, ahí es donde está la clave para ellos. La ex directora de Marketing de Jose Cuervo, se juntó con varios socios y lanzaron Casa Dragones. Una marca similar a Patrón, hecha desde EUA. Tener disciplina en todos los sentidos, operativo, financiero, mercadológico y comercial. Es básico que ellos tengan un buen proceso de *budget* de ventas, de gastos, para que en general puedan tener disciplina y gasten lo que estén planeando y que tengan escenarios con caída de ventas y con crecimiento para que puedan estar preparados. Apoyarse de herramientas, o matrices estratégicas para conocer a sus competidores, pueden ser las fuerzas competitivas de Michael Porter, que te dice cuál es la posición de la industria, y hacer el análisis FODA, y modelos de planificación, usando modelo Canvas. Es necesario ver que hace la competencia, como son sus empaques, como es su botella, como es su marketing, que tipo de experiencias comunican.

¿Qué importancia tiene la imagen de una botella de tequila para la decisión de compra del consumidor?

De acuerdo con los expertos, al consumidor le llaman la atención los empaques y la presentación de la imagen es una parte importante del producto. Tiene que haber un acompañamiento de una definición de marca, de una estrategia, de un plan de marketing, de una infraestructura, no pueden seguirse haciendo botellas genéricas con etiquetas sencillas. El que la imagen del producto sea atractiva y elegante, es aspiracional para los consumidores, para que cuando sean vistos por sus familiares o amigos tomando una de estas botellas de tequila logren ser mejor percibidos. Jesús López, señaló con sus propias palabras que no se puede tener un buen producto con una imagen fea, debe de tenerse una buena imagen para sobresalir. Para Mónica Rodríguez, todo comunica, y todo debe ser congruente, debe haber conexión entre el precio, el producto, la plaza y la forma en que se comunica la marca con los consumidores. Es básica la parte de desarrollo de empaque, de la vista nace el amor, el empaque es muy importante. Hay un segmento que consume ese nicho de productos premium, el precio y la botella son parte de la personalidad del producto, Patrón era la botella, la tapita de madera, el listoncito, etiqueta transparente, vidrio soplado y alto precio, todo combinaba.

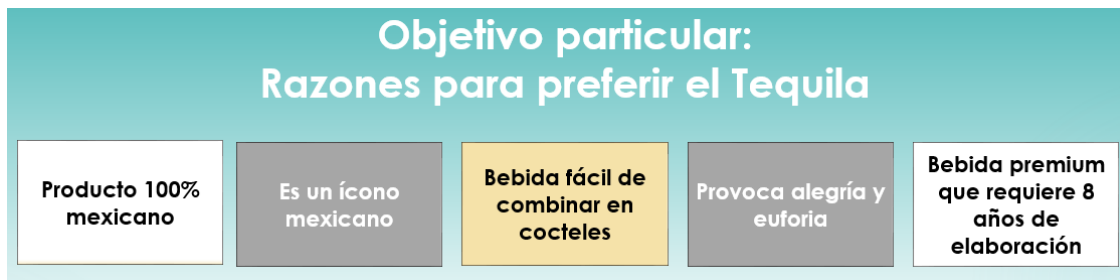


Figura 34. Botellas de tequila super premium y ultra premium.

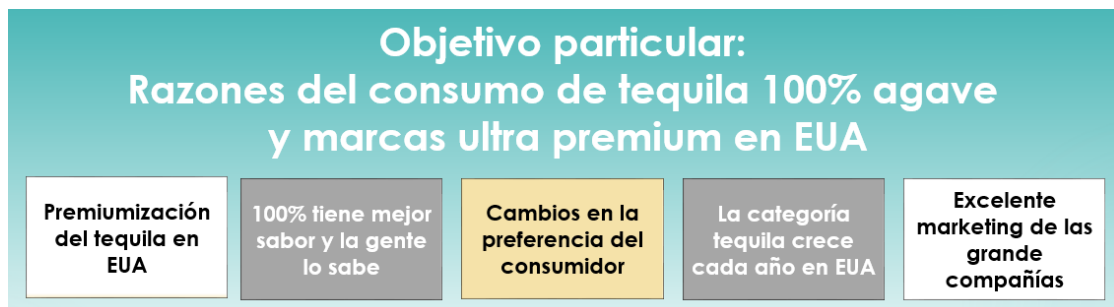
¿Qué consejos le daría a un empresario que quiere vender su tequila en EUA?

De acuerdo con los expertos, para que un pequeño y mediano empresario pueda vender en EUA, necesita tener una adecuada integración, en donde se asegure del abastecimiento del agave, que su planta pueda producir lo que pida el mercado y que busque un socio distribuidor para asegurar la venta de su producto. Adicional a lo anterior debe contar con una destilería modelo para recibir visitas de sus clientes, en donde pueda darles a probar su producto y que forme parte de la historia de su marca. Debe desarrollar una estrategia de marca, desarrollando un excelente producto premium, un producto distintivo, original, que tenga su sello, que tenga un empaque que el consumidor diga ese es el tequila que quieren tener en su casa o es el tequila que quieren en una mesa cuando están con sus amigos. Lo anterior no lo va a lograr solo, y debe hacerse de los recursos, tanto humanos como capital de trabajo que le permitan realizar los cambios e inversiones necesarias, contando con la debida asesoría legal y de comercio exterior. Debe estar atento a las promociones en el extranjero que hay vía Cámara o secretaria de economía, y ya estando en el extranjero buscar distribuidores y socios. Es un camino que ha sido exitoso para otros tequileros. Tequila Dragones entró con un comercializador de alto nivel, sin fábrica, sin nada y con maquilas, y con un margen impresionante, con un poder económico que le permitió hacer eso. Tomar de ejemplo un Patrón, un Don Julio, un Dragones. El nombre de su marca debe ser muy corto, impactante, que represente o signifique algo. EUA es un mercado exigente, competitivo, y es el principal mercado en el extranjero para el tequila. En la medida que logren lanzar un producto ahí, y logren llamar la atención de los consumidores, desplazando su producto, les puede ir muy bien. La recomendación es que conozcan muy bien a su consumidor, qué busca, qué quiere, dónde está, y que entren con el producto de calidad que se requiere subiendo a la tendencia con los pies bien puestos en la tierra.

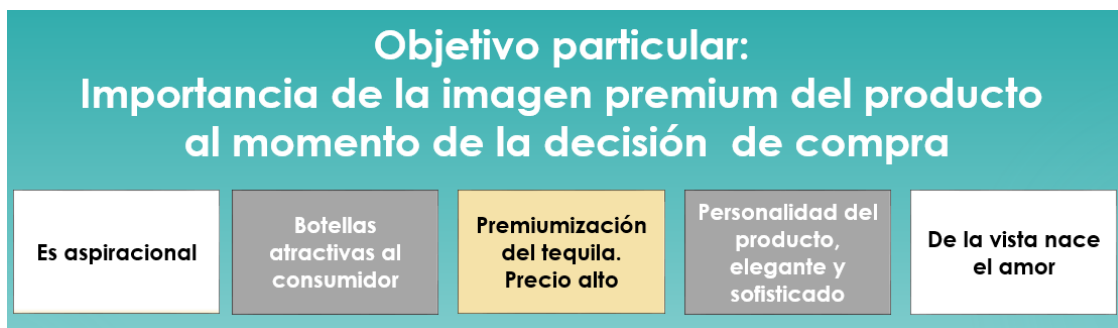
A continuación, se muestra un resumen de los 5 objetivos particulares que se cumplieron con la entrevista profunda realizada a los expertos.



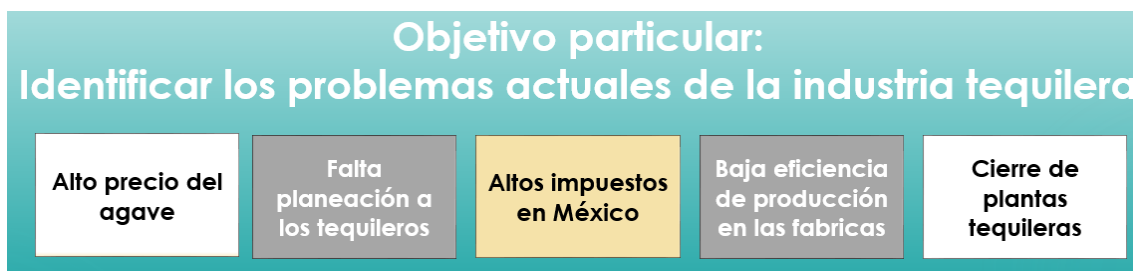
Con la entrevista profunda tenemos cubiertos parcialmente los objetivos particulares de la investigación. Sabemos ahora que los consumidores, basado en la opinión de los expertos, prefieren el tequila contra otras bebidas alcohólicas por ser un producto 100% mexicano, que es un ícono del país, es considerado una bebida premium que necesita 8 años para obtenerlo (desde la plantación del agave hasta tenerlo disponible a la venta), es muy fácil combinarlo con otras bebidas y genera alegría y euforia al tomarlo.



Los expertos indicaron que los consumidores están consumiendo tequila 100% agave y marcas ultra premium en EUA por la premiumización que existe de las bebidas alcohólicas en EUA, el tequila 100% tiene un mejor sabor y los consumidores están dándose cuenta de ello, las preferencias de los consumidores están cambiando al conocer más sobre el tequila y por la información que reciben de las grandes marcas cuando hablan de los atributos de sus productos. En los últimos años la categoría de tequila está creciendo en forma importante en EUA y los dueños de las marcas han creado planes de marketing en donde resaltan sus marcas premium en sus planes de comunicación y en sus productos.



Los expertos indicaron que es importante que la imagen del producto al momento de la decisión de compra del consumidor sea una imagen atractiva, porque una imagen sofisticada es parte de la premiumización. Mencionaron que es necesario que sea bonita porque “de la vista nace el amor” y que es parte de la personalidad del producto, así también que provocan que la botella y marca sean aspiracionales. Por ejemplo, la imagen de la botella Patrón es parte de su personalidad, así como el que el tequila sea un producto 100% de agave elaborado artesanalmente y envasado a mano. Todas estas características empatan con un precio alto.



Los expertos indican que el principal problema que enfrenta la industria tequilera es el alto precio del agave porque ha provocado el cierre de plantas, derivado de la falta de planeación en la industria y en las empresas. Debido a la estructura de impuestos de México la carga fiscal no permite actualmente a las empresas solventar los altos precios del agave, dado que debe pagarse una tasa alta de impuestos, y otro problema que se identifica es la falta de eficiencia de las plantas tequileras de los MiPyMe lo que provoca que sus costos de fabricación no sean competitivos y al no poder incrementar sus precios de venta sus negocios no están siendo rentables.



Los expertos señalan que es importante que las MiPyMe lleven a cabo diferentes acciones para enfrentar los cambios del mercado. Es necesario que los empresarios busquen socios clave para crecer, para tener capital de trabajo suficiente y que puedan distribuir sus productos en EUA, en donde pueden obtener mayores utilidades. Para ello deben modificar su forma de trabajar y buscar una integración vertical en donde puedan tener su agave, producir su tequila y distribuirlo de forma adecuada. Adicional deben desarrollar un muy buen producto premium y también deben eficientar sus plantas, haciéndolas atractivas para los visitantes en donde deben realizar catados y degustaciones para dar a conocer su tequila.

Respecto al objetivo particular de identificar las preferencias actuales de marcas de los consumidores en EUA, así como los hábitos de consumo, este objetivo se responderá con la investigación cuantitativa que se desarrolla en el punto 3.1.2.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Adicional a la investigación cualitativa, también se llevó a cabo una investigación cuantitativa para identificar las preferencias actuales de marca de los consumidores en EUA y sus hábitos de consumo.

Metodología: Se realizó una investigación cuantitativa que consistió en hacer 10 preguntas a público objetivo que vive en EUA. La encuesta se realizó en la plataforma *surveymonkey*, enviando la invitación a responder esta por medio de *Facebook*⁴ y de *WhatsApp*⁵ en el periodo del 8 al 13 de mayo de 2020.

Perfil de los encuestados: Los encuestados fueron hombres y mujeres mayores de 21 años (edad mínima para consumir alcohol en EUA) a los que les gusta el tequila y lo consumen habitualmente, además que viven en las zonas urbanas de California, Texas, Florida, Illinois, New York, Arizona y Colorado (Del total de tequila consumido en EUA durante 2018, en estos 7 Estados se consumió el 54%) (statista.com, 2019).

⁴ Red Social a nivel mundial

⁵ Servicio de mensajería a nivel mundial

Respuestas obtenidas: Se obtuvieron 121 encuestas respondidas, de las cuales solo el 82.6% cumplió el perfil deseado. 14 encuestas fueron eliminadas por ser de New Jersey, Estado vecino de New York del cual no fueron solicitadas encuestas, y otras 7 encuestas fueron eliminadas porque los encuestados respondieron que nunca tomaban tequila. Se buscaban tener 100 encuestas, y estas se consiguieron en un lapso de 6 días.

A continuación, se puede observar la encuesta realizada. Algunas preguntas eran cerradas y otra abiertas. Las preguntas abiertas piden a los entrevistados dar su opinión, es decir, responder con sus propias palabras y se les da la oportunidad de profundizar en sus respuestas. Las preguntas cerradas, al contrario, las respuestas son limitadas y los encuestados solo pueden elegir alguna de las respuestas que se dan como opción.



1. ¿Qué tan frecuente toma tequila?

Varias veces a la semana ___ Varias veces al mes ___ Menos de una vez al mes ___
Una vez a la semana ___ Una vez al mes ___ Nunca ___

2. ¿Qué es lo más importante para usted en una marca de tequila?

Precio ___ Empaque/Imagen del producto ___ Calidad ___ Menos probabilidad de cruda ___
Sabor ___ Recomendación de amigos ___ Marca ___ Tequila 100% agave ___

3. ¿Cuál de las siguientes marcas compra más frecuentemente?

Patrón ___ Don Julio ___ Herradura ___ Hornitos ___ Cazadores ___
1800 ___ El Jimador ___ José Cuervo ___ Centenario ___ Espolón ___
Otras (especifique por favor) ___

4. ¿Cuándo es la mejor ocasión para tomar tequila?

Para relajarme ___ Para la fiesta ___ Para socializar ___ Para disfrutar ___
Para celebrar algo especial ___ Para acompañar una comida ___ Otras (especifique) ___

5. ¿Dónde prefiere tomar tequila?

En una fiesta en casa ___ En un hotel durante vacaciones ___ En bar o restaurante ___
Solo en casa ___ En la playa o carne asada con amigos ___ Otros (especifique) ___

6. ¿Cómo prefiere consumir su bebida?

Shot ____ Cocteles ____ En las rocas ____ Paloma ____ Margarita ____
Otros (especifique) ____

7. Describa la razón por la cual elige su marca de tequila

Para tomar una marca famosa ____ Para disfrutar de mi bebida favorita ____
Para mostrar que soy diferente a otros ____ Para lograr una buena impresión con amigos/familia ____
Otros (especifique) ____

8. ¿Dónde ha visto, leído o escuchado sobre publicidad de marcas de tequila?

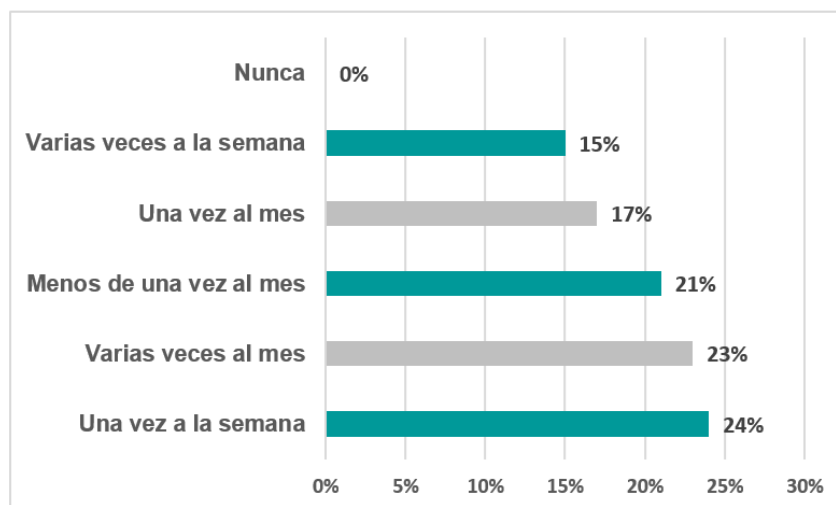
Revistas ____ Radio ____ Exteriores ____ En línea ____
TV ____ Redes sociales ____ Recomendación ____

9. ¿Por qué prefiere tequila en lugar de otras bebidas y cuáles son los atributos de su marca favorita?

10. ¿En qué ciudad vive?

Al iniciar el cuestionario, la primera pregunta fue de filtro para identificar si los encuestados cubren el perfil de que sean personas a las que les gusta y toman tequila. Las encuestas en las cuales respondieron “nunca”, fueron eliminadas del análisis. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

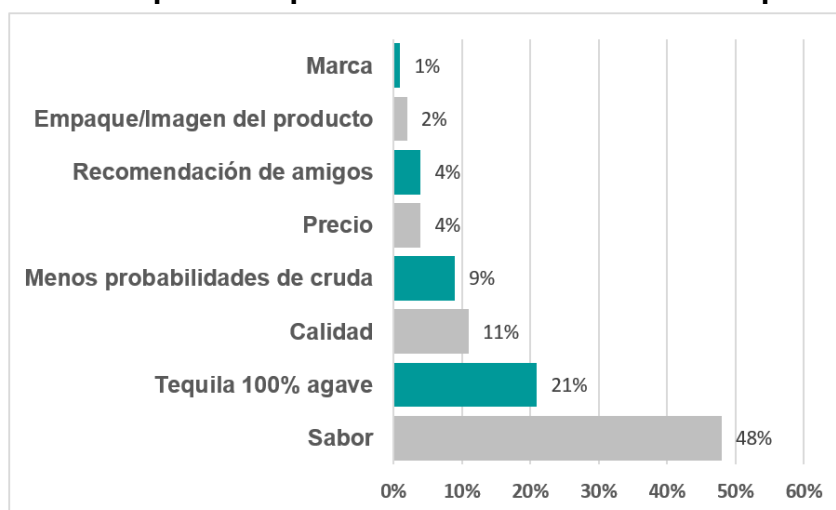
1. ¿Qué tan frecuente toma tequila?



Se observa que del total de encuestados el 62% son personas que toman tequila frecuentemente, y el 38% lo toma de vez en cuando. Solo el 15% lo toma varias veces a la semana.

En el segundo reactivo, se formuló la siguiente pregunta de opción determinante. Los resultados fueron los siguientes:

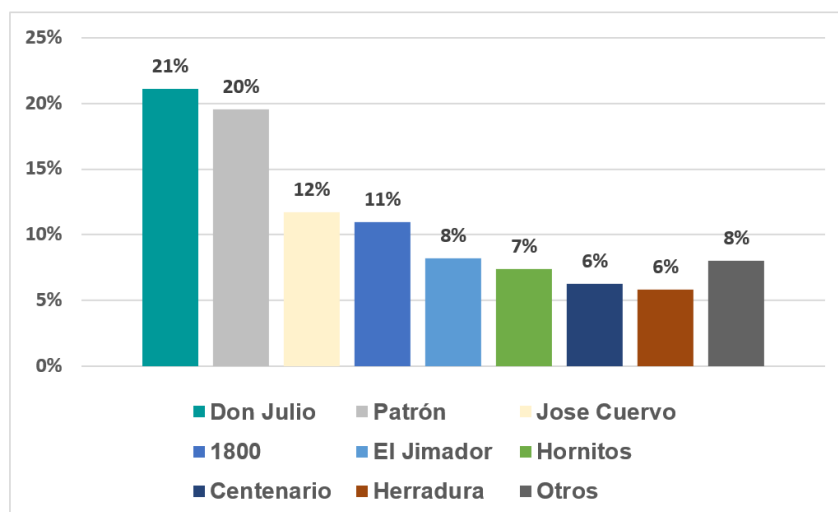
2.- ¿Qué es lo más importante para usted en una marca de tequila?



El 48% de los encuestados respondió que el sabor es la razón más importante por la cual eligen una marca de tequila. El 21% mencionaron que debe ser tequila 100% de agave, el 11% la calidad del producto y el 9% porque hay menos probabilidades de sentir cruda con esa marca. Estas respuestas concuerdan con las respuestas de los expertos en donde mencionan que el mejor tequila es el que le guste a cada persona, y que todo tiene que ver con las preferencias del consumidor. Un dato por considerar es que para los expertos el empaque es importante al momento de elegir el tequila, pero en este caso para los consumidores solo el 2% lo mencionó.

En el tercer reactivo, se formuló la siguiente pregunta de opción múltiple en donde podían elegir varias marcas y no solo una.

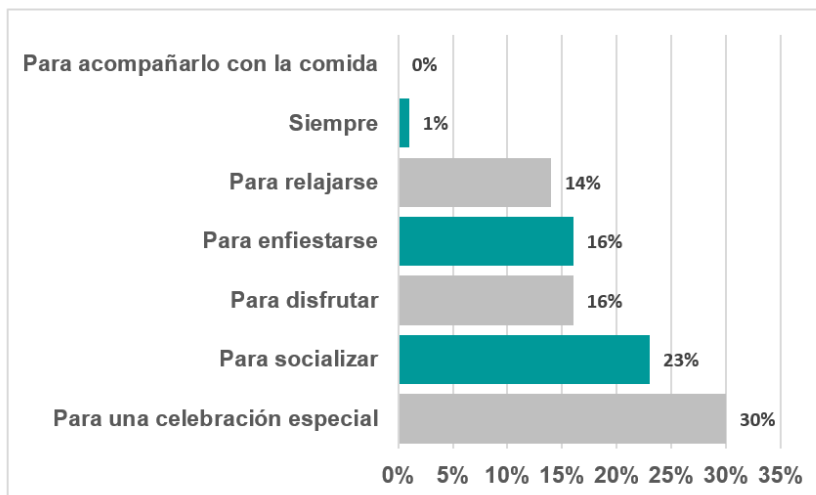
3.- ¿Cuál de las siguientes marcas compra más frecuentemente?



La mayoría de los encuestados eligió en primer lugar a las dos marcas ultra premium que más se venden en el mercado que son Don Julio con un 21% y Patrón con el 20%, y en tercer lugar a la marca número uno en ventas en EUA y el mundo Jose Cuervo con el 12%, seguido de la marca líder del segmento super premium, el tequila 1800 con un 11%. El Jimador fue elegido por el 8%, Hornitos por el 7%, Centenario 6%, Herradura 6%, Cazadores 5%, Maestro Dobel, Espolón y Tres Generaciones por el 1% cada marca. Es importante mencionar que las cuatro primeras marcas tienen dentro de su portafolio productos tequila 100% agave.

La cuarta pregunta realizada fue pregunta de opción determinante, a la cual respondieron:

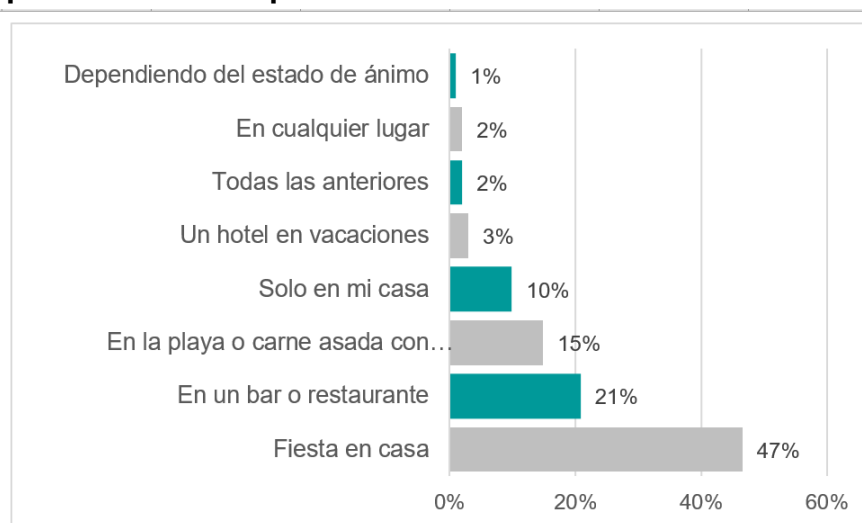
4.- ¿Cuándo es la mejor ocasión para tomar tequila?



El 30% de los encuestados respondieron que la mejor ocasión para tomar tequila es en alguna una celebración especial, un 23% señaló que la mejor ocasión es para socializar, y un 32% de los encuestados eligió las respuestas para enfiestarse y para disfrutar. Solo el 14% mencionó que el tequila es usado para relajarse y el 1% señaló que siempre es una buena ocasión para tomar tequila.

En el quinto reactivo se realiza una pregunta de opción determinante, y los resultados se muestran a continuación:

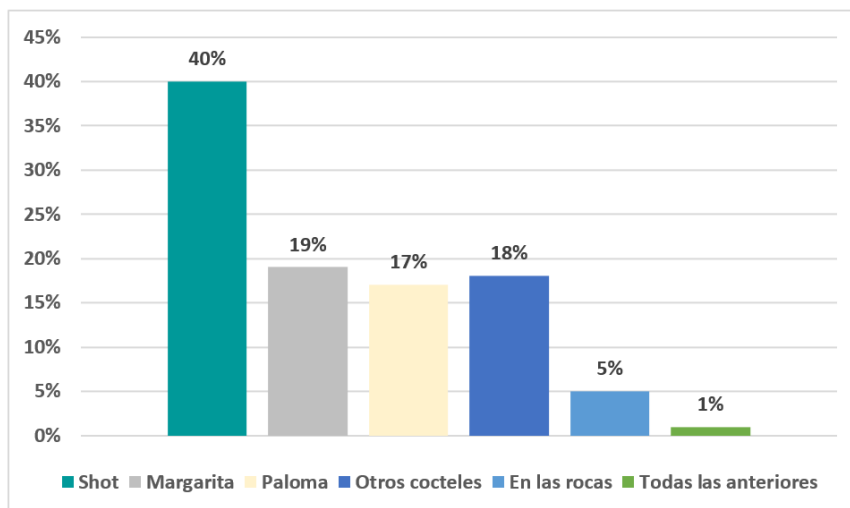
5.- ¿Dónde prefiere tomar tequila?



Con un 47% de preferencia la fiesta en casa es el mejor lugar para tomar un tequila, seguido de un bar o restaurante con el 21%, y el 15% mencionó que en la playa o en una carne asada con los amigos. El 10% solo en casa, 3% en vacaciones, un 2% en cualquier lugar y el 1% dependiendo del estado de ánimo.

Al preguntar el sexto reactivo de opción determinante, las personas respondieron:

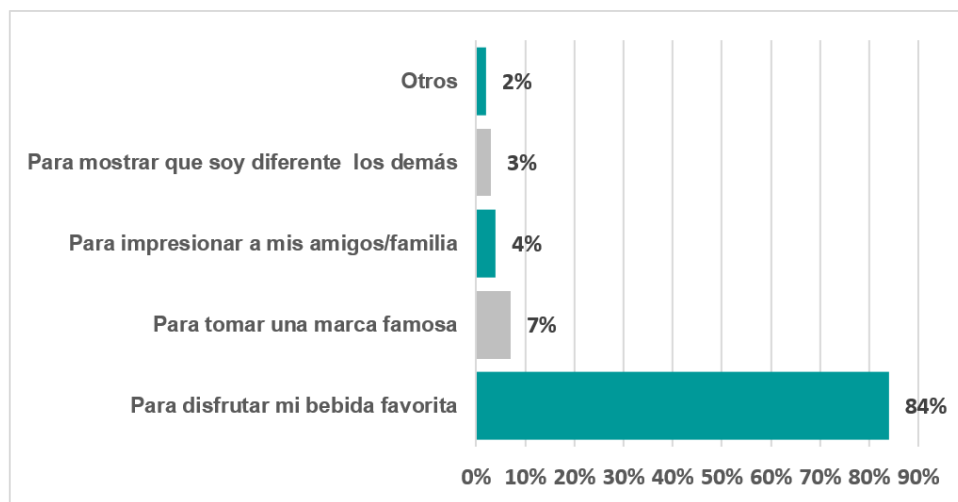
6.- ¿Cómo prefiere consumir su bebida?



El 40% de los encuestados señaló que la mejor forma de tomar su tequila es en *shot*, y el 54% lo prefiere en cocteles, siendo la margarita el coctel favorito con un 19% y la paloma con un 17%. Lo anterior concuerda con lo mencionado por los expertos en la encuesta cualitativa, porque dentro de las principales características del tequila mencionaban que la gente prefería el tequila porque es muy versátil y fácil de mezclar con otras bebidas. El 1% mencionó que todas las formas anteriores.

En el reactivo siete, se pidió a los encuestados lo siguiente:

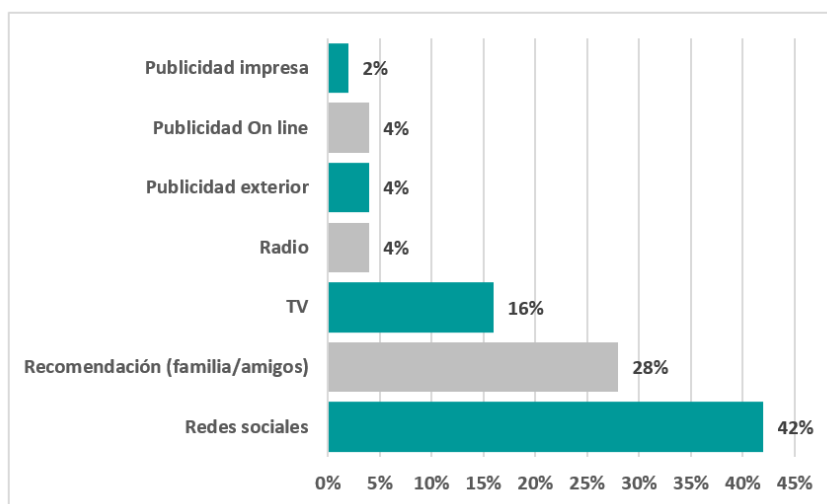
7.- Describa la razón por la cual elige su marca de tequila



El 84% de los encuestados contestó que eligen esa marca porque les permite disfrutar su bebida favorita. Se trató de identificar si la razón por la cual consumen alguna marca de tequila era porque fuera aspiracional y solo el 7% señaló que la elegía por ser una marca famosa, el 4% para impresionar a sus amigos y el 3% para mostrar que era diferente a los demás. Dentro del análisis de las marcas elegidas por este 14% se encuentran Don Julio y Patrón.

A la pregunta del octavo reactivo, las personas respondieron lo siguiente:

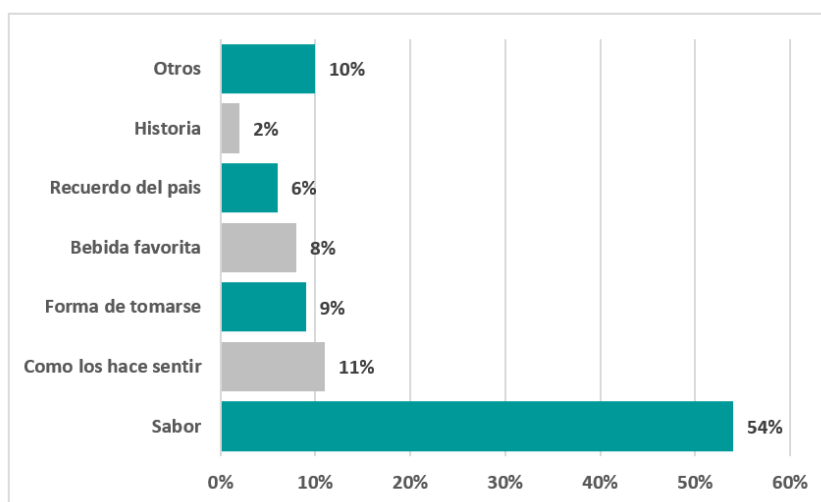
8.- ¿Dónde ha visto, leído o escuchado sobre publicidad de marcas de tequila?



Se observa que el 42% de los encuestados señalo que las redes sociales es donde más información obtienen sobre marcas de tequila, y un 16% señala que en televisión. El 28% señala que es recomendación de familia o amigos y el 14% restante lo ve en otros medios.

En el noveno reactivo, se formuló la siguiente pregunta abierta, los resultados se muestran a continuación:

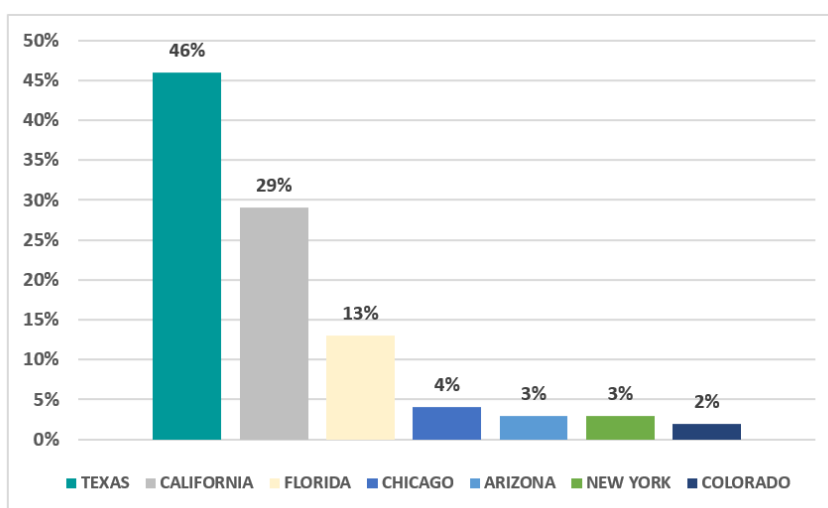
9.- ¿Por qué prefiere tequila en lugar de otras bebidas alcohólicas y cuáles son los atributos de su marca favorita?



En los resultados a esta pregunta, el atributo por el cual eligen su marca favorita es el sabor con un 54%, seguido de la forma en que los hace sentir al tomar el tequila con un 11% y por la forma en la cual puede tomarse un 9%. Un 6% menciona que es por los recuerdos que les trae de su país natal y un 2% por la historia del tequila. Estas respuestas concuerdan nuevamente con lo señalado por los expertos, a que el sabor de tequila y la forma en que puede ser tomado son las principales razones por las cuales la gente prefiere el tequila.

La décima pregunta, sirvió para conocer en qué ciudades viven los encuestados, los resultados son los siguientes:

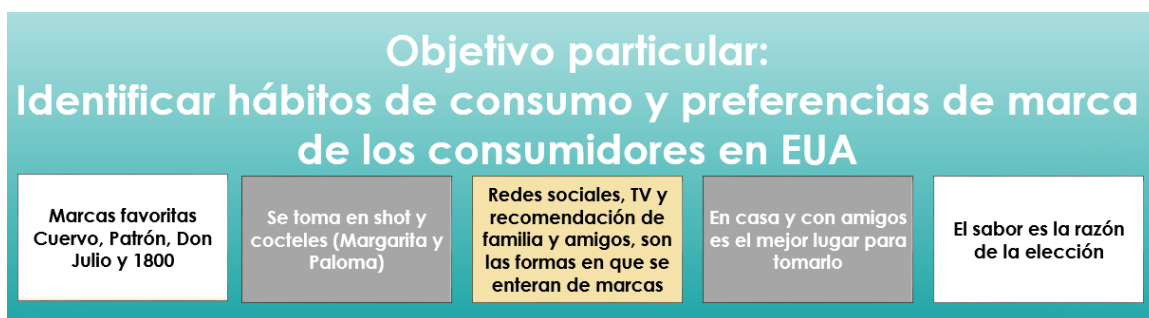
10.- ¿En qué ciudad vive?



El 46% de los encuestados son de Texas, el 29% de California y el 13% de Florida. El 88% de los encuestados son de los 3 principales Estados de EUA en donde se consumió tequila durante 2018 (statista.com, 2020)

El objetivo particular de la encuesta cuantitativa era identificar las marcas que se consumen en EUA, y en base a la información de los encuestados, las 4 principales marcas son Patrón, Don Julio, Cuervo y 1800. Dentro del objetivo, también se debería identificar los hábitos de consumo de los consumidores en EUA, y los hallazgos muestran que la preferencia del tequila sobre otras bebidas y la preferencia de la marca

es por el sabor y por la facilidad para elaborar cocteles con el tequila. El mejor lugar para tomar el tequila es en casa, rodeado de la familia y amigos, y la mejor ocasión en reuniones donde se tenga alguna celebración especial. Las redes sociales, la televisión y las recomendaciones familiares es la manera en que los consumidores escuchan hablar sobre las marcas en EUA.



3.2 Conclusiones

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos que se encontraron en las investigaciones cualitativas realizadas a expertos y cuantitativa realizada a consumidores de EUA:

Al término de las 2 investigaciones, se han cumplido el objetivo general y los particulares. Con los resultados de la investigación tenemos los elementos que permitirán desarrollar una estrategia de marca para una pequeña o mediana empresa. Los expertos señalaron que el tequila es reconocido por su sabor y por la facilidad que tiene el mezclarlo con otras bebidas para hacer cocteles, y la encuesta cuantitativa nos confirmó que el sabor es la principal razón que influye en la decisión de compra de los consumidores. Las empresas deben enfocarse en desarrollar un producto con un sabor que les agrade a los consumidores, y establecer una estrategia de marca para que puedan posicionar ese producto en el segmento de precios premium del mercado de EUA. Para ello deberán conseguir socios capitalistas y un socio distribuidor para armar una cadena integrada desde el agave hasta la venta. Se debe asegurar que el producto estará disponible en el mercado. Lo anterior no se logrará en un año, deben

de empezar por crear su estrategia para de esta forma establecer metas en el corto, mediano y largo plazo.

En el siguiente capítulo se analizará la estrategia de marca que se propondrá para que las pequeñas y medianas empresas puedan ejercer acciones que les permitan sortear los problemas que tiene actualmente la industria tequilera.

Capítulo IV. Estrategia y plan de marketing

4.1 Estrategia de marketing

El establecimiento de objetivos en las compañías es importante para saber qué es lo que se quiere lograr, cómo, cuándo y dónde. La estrategia de mercadotecnia es necesaria para lograr los objetivos planteados, puesto que nos indica qué es lo que debemos hacer para lograrlos, y el plan de marketing será la herramienta que nos permita cumplir la estrategia y los objetivos. Para toda compañía, el tener definidos sus objetivos y estrategias como negocio, les ayuda a crecer y generar utilidades para sus integrantes, desde sus empleados hasta los socios.

Un elemento fundamental en la dirección de marketing es la elaboración de estrategias y planes de marketing creativos e inteligentes para que sirvan de orientación al resto de las actividades de la empresa (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 35).

Para las empresas de cualquier tipo de industria es imperativo conocer a sus consumidores, saber cuáles son sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas para construir una relación duradera con ellos. En el caso de la industria tequilera, hemos visto que existen compañías internacionales que buscan posicionarse como la mejor marca de tequila. Jose Cuervo es la marca mexicana líder en los 3 principales mercados del tequila. Sin embargo, las tendencias del mercado están cambiando y esto ha hecho que la compañía busque satisfacer las necesidades actuales de los consumidores para no perder el lugar que hoy tiene en el mercado de EUA. Por otro lado, vemos cómo las marcas Patrón y Don Julio han estado utilizando estrategias para crecer su participación en el mercado, ejecutando planes de marketing agresivos que les permiten llegar a los consumidores para que prueben sus productos y ganar su preferencia. Las dos marcas mencionadas anteriormente buscan ser la número uno en ventas, y ser el *top of mind* en la categoría de tequilas en el mundo.

“Estar en la mente de los consumidores, es resultado de un arduo trabajo que consta de disciplina y persistencia; así como de una mezcla de publicidad y

mercadotecnia. Sin embargo, estar en la mente de los consumidores, no es lo mismo que ser su primera opción, para ello el posicionamiento de la marca debe concentrarse en los primeros lugares dentro de su sector, a esto le llamamos *top of mind*" (Mesa editorial Merca2.0, 2015).

Para lograr que una marca tenga éxito es importante diseñar una estrategia impulsada por lo que busca el cliente y observar qué hacen los competidores en un mercado tan competido como es EUA para ver en qué aspectos debe enfocarse la marca. Un ejemplo de cómo deben diseñarse las estrategias lo tenemos en Becle, dueños de la marca Jose Cuervo, líder de tequila en el mundo, quienes lo hacen muy bien ya que sus estrategias se enfocan en atender las necesidades de los consumidores. A continuación, podemos ver el objetivo y una de las estrategias que maneja la compañía para todos sus productos:

"El objetivo principal de la compañía es el continuar incrementando su presencia global, y la generación de flujo y rentabilidad" (Becle reporte anual, 2018).

Una de sus principales estrategias se enfoca en la construcción de marcas. La Compañía promueve el desarrollo de sus marcas a través de estrategias de posicionamiento y marketing diferenciadas y definidas para cada producto, tratando de dar una esencia de marca diferente y evitar coincidencias de posicionamiento. La Compañía tiene la intención de priorizar y dar foco a marcas premium propias, ya que proporcionan una mayor rentabilidad y permiten el control directo del valor de las marcas. Uno de los objetivos primordiales de la compañía consiste en asegurar que sus marcas sean sinónimo de calidad, innovación y estilo, para incrementar su valor y permanencia a lo largo del tiempo. La construcción de marcas implica mucho tiempo e inversiones importantes para ir posicionando marcas y ser adoptadas por nuestros consumidores mediante el despliegue de programas de marketing que ayuden a desarrollar la imagen y posicionamiento de cada una de las marcas (Becle reporte anual, 2018).

La estrategia de Becle es seguir siendo el líder en la categoría de tequila a nivel mundial desarrollando marcas premium porque generan una mayor rentabilidad. Para Becle el posicionamiento de sus marcas es primordial y busca diferenciarlas de las que tiene internamente y de las que tiene la competencia. Algo importante a considerar es

que tienen claro que la construcción de las marcas implica mucho tiempo, requiere fuertes inversiones y adecuados programas de marketing para posicionarlas en los gustos de los consumidores. Esta última parte es la que requiere de capital de trabajo y de una inversión que permita construir la marca, la cual en el largo plazo tendrá que rendir los frutos con una adecuada estrategia.

Cuando hablamos del tequila, hablamos de marcas muy antiguas como Cuervo y Sauza, y marcas que no tienen muchos años en el mercado y se han ido construyendo poco a poco como Patrón, Don Julio, Dragones, Casaamigos y Avión. Patrón comenzó en 1989 su historia, y el experto Luis Yerenas comentó en la entrevista cualitativa, que la idea de que alguien quisiera vender una botella de tequila blanco de 750ml por \$50 USD en esos tiempos era visto inicialmente por la industria tequilera como una locura. Hoy Patrón es el líder del segmento ultra premium del tequila en EUA.

Por otro lado, Diageo, el principal productor y distribuidor de bebidas alcohólicas en el mundo, tiene estrategias enfocadas en los clientes, en la forma que desarrolla sus marcas y un enfoque en la productividad, lo que le permite ser el distribuidor más grande a nivel mundial. Su estrategia se basa en 6 puntos:

- **Mantener vibrantes nuestras principales marcas premium.** Nuestras principales marcas premium representan aproximadamente dos tercios de las ventas netas. Por lo tanto, garantizar que tengamos nuestras marcas principales dinámicas es fundamental para nuestro rendimiento general.
- **Aumentar la participación en las principales categorías de bebidas alcohólicas.** Participar en las principales categorías de bebidas alcohólicas es una oportunidad considerable y creciente. Hemos invertido en las principales categorías y tenemos una base sólida para impulsar el crecimiento.

- **Continuar ganando en marcas.** Desarrollamos nuestras marcas asegurando que estén disponibles en los puntos de venta más influyentes. También construimos su reputación con los *bármanes*⁶ y los consumidores que marcan tendencia.
- **Impulsar la innovación a escala.** Desarrollamos nuestras marcas existentes, anticipamos nuevas ocasiones de consumo y creamos las marcas de mañana con un enfoque en la escala y la velocidad requeridos.
- **Construir una ruta beneficiosa hacia el consumidor.** Los consumidores son el corazón de nuestro negocio. Usando ideas, nos aseguramos de entender dónde invertir nuestros recursos para que nuestras marcas se presenten de manera consistente.
- **Integrar la productividad para reducir costos e invertir en crecimiento.** Estamos enfocados en la eficiencia, la efectividad y la agilidad diarias para reducir costos y crear combustible para nuestro crecimiento (Diageo, 2020).

Como se puede ver, las prioridades principales de Diageo en sus estrategias son que sus marcas premium más fuertes se mantengan dinámicas dado que forman los dos tercios de sus ventas netas. Se enfocan en invertir en las principales categorías de bebidas alcohólicas donde hay crecimiento para sus marcas, buscando que estas estén en los puntos de venta más importantes. Adicionalmente, construyen la reputación de sus marcas con los *bármanes* y los consumidores que marcan tendencia. Impulsan además la innovación, buscando crear nuevas ocasiones de consumo y creando las marcas que los consumidores pedirán en el futuro. Están conscientes que los clientes son el corazón de su negocio, y buscan que las inversiones en sus marcas sean congruentes para que ante el cliente sean consistentes, y como último punto, buscan reducir costos enfocándose en la eficiencia y efectividad, lo que generará crecimiento de la compañía.

⁶ Barman es la persona que prepara y sirve las bebidas en un bar

Después de ver lo esencial que es una estrategia para estos dos líderes en la industria de bebidas alcohólicas y del tequila a nivel mundial, es necesario que se construya una estrategia de marca para que las MiPyMe puedan aplicarla en sus compañías.

4.2 Análisis de las MiPyMe

Basado en la información que se ha obtenido de las investigaciones, y del análisis del mercado, es necesario utilizar dos herramientas que nos permitirán identificar cuáles son las actividades o recursos en los cuales se debe enfocar la estrategia para las MiPyMe: Análisis modelo Canvas y análisis FODA.

4.2.1 Análisis modelo Canvas

El modelo Canvas sirve para hacer un mapeo e integración de todos los elementos importantes que debe considerar una compañía al momento de querer realizar un modelo de negocio. Se incluyen elementos internos y externos, además de la parte financiera. A continuación, se muestra el modelo Canvas aplicado a las MiPyMe de la industria tequilera.

Asociaciones clave -Agaveros. -Proveedores de materia prima y servicios. -CRT. -CNIT. -Distribuidor o socio distribuidor en USA. -Socios que aporten capital. -Gobierno.	Actividades clave -Posicionar la marca como un producto super premium. -Asegurar el suministro de agave. -Adecuada estrategia y plan de marketing . -Adecuada distribución del producto en todos los canales. -Desarrollar un producto que cumpla los requerimientos del consumidor.	Propuestas de valor -Tequila blanco 100% agave. -Tequila con perfil suave, sabor y olor a agave cocido. -Tequila con alta calidad. -Agave con calidad de predios ubicados en las mejores zonas de Jalisco. -Proceso artesanal. -Agave utilizado no menor a 7 años. -Botella con diseño único, elegante y atractiva.	Relaciones con clientes -Call center para atender en forma directa a los clientes. -Contacto directo con los consumidores por medios de las redes sociales. -Instalaciones adecuadas para interactuar con turistas y dar catados.	Segmentos de mercado -Producto dirigido a personas con edades de 25 a 45 años. -El segmento de precios al cual va dirigido la marca es el super premium. -El mercado al cual se dirige la marca se encuentran California, Texas y Florida. -Consumidores con gusto por la cultura mexicana.
Estructura de costos -El costo incluye el agave, jima, producción, mermas, fletes y material de empaque. -Gastos de distribución. -Gastos de marketing y de ventas. -Gastos de administración.		Fuentes de ingresos -El producto se venderá en EUA. -El precio de venta promedio de la botella 750ml será de \$30 USD.		

Figura 35. Modelo Canvas para MiPyMe. Elaboración propia con información obtenida de las investigaciones de mercado.

Para el caso de las MiPyMe, es importante identificar todos los factores internos, externos y financieros que requieren para mejorar su situación actual.

- Propuesta de valor, asociaciones, actividades y recursos clave.** Un aspecto necesario por cubrir es tener el capital de trabajo suficiente para mantener una cadena integrada de agave-producción-distribución, y en caso de no tener el capital suficiente deben buscar alianzas con agaveros, socios y distribuidores. El gobierno, el CRT, y la CNIT juegan un papel importante para apoyarlos a conseguir los socios y contactos requeridos y es necesario participar en las exposiciones que realizan estos organismos para que los empresarios puedan mostrar sus marcas y establecer alianzas estratégicas. Desarrollar un producto que cumpla los requerimientos del mercado y de los consumidores será clave para asegurar el éxito en este. De acuerdo a las investigaciones realizadas, para ofrecer una propuesta de valor a los consumidores se deberá producir un tequila 100% agave con perfil suave, con olor y sabor a agave cocido, producido con un agave que cumpla mínimo 7 años de maduración. En la fábrica se

deberán cumplir procesos productivos artesanales eficientes que aseguren la calidad del producto.

- **Canales, relaciones con clientes y segmentos de mercado.** La compañía debe tener un distribuidor o socio comercial que le permita distribuir el producto en EUA, y la relación con los clientes será importante para tener retroalimentación de cómo acostumbran a consumir el producto, ideas, y quejas que se puedan tener. El segmento de precios al cual estará dirigido el producto será el super premium, donde se puede tener un adecuado margen de utilidad y ofrecer un producto accesible para un mayor número de consumidores.
- **Estructura de costos y fuentes de ingresos:** Una parte importante es la financiera, y más en un escenario en el cual los precios del agave se han elevado. Se deben cuantificar todos los costos y también los ingresos que se tendrán en el negocio para poder realizar escenarios de venta que sean rentables. Es necesario tomar en cuenta que la construcción de la marca y despegue del producto requerirá tiempo y no se logrará en el corto plazo. Se debe considerar que habrá que invertir dinero para desarrollar la marca y que los resultados positivos se tendrán en el mediano y largo plazo.

Sin una adecuada investigación de mercado, es complicado reunir en el modelo Canvas todos los elementos que permitan tomar las decisiones correctas para un negocio. Las investigaciones realizadas han permitido identificar todos los aspectos necesarios para construir el modelo Canvas.

4.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es otro de los objetivos planteados del proyecto, el cual fue realizado con los resultados obtenidos hasta esta etapa. El análisis se muestra en la siguiente imagen:

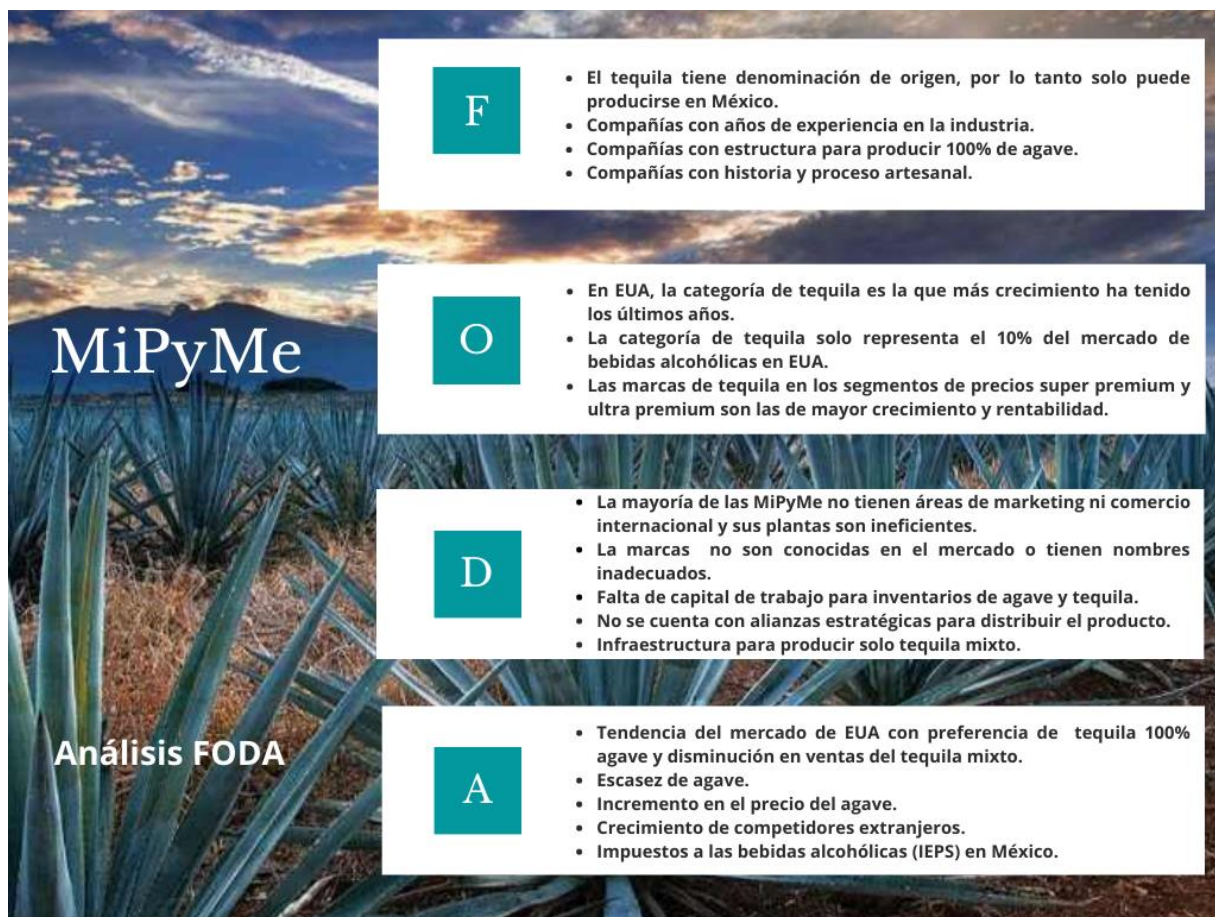


Figura 36. Análisis FODA para una MyPyme. Elaboración propia con información obtenida de las investigaciones de mercado.

Basado en el análisis FODA, las MiPyMe tienen amenazas que deben enfrentar para poder continuar en el mercado, principalmente por el precio del agave que no les permite obtener rentabilidad a sus negocios. La tendencia del mercado tequilero apunta hacia el tequila 100% agave y la premiumización de las marcas, lo cual podría ser amenaza para las MiPyMe que no cuenten con infraestructura para producir tequila 100% de agave, y podría ser una oportunidad para las que sí están preparadas. Adicional, dentro de las fortalezas que tienen las MiPyMe es que el tequila tiene denominación de origen, por lo cual los competidores solo son productores en México y no hay en el extranjero. Hay una gran oportunidad para estas empresas en EUA dado que la categoría de tequila en ese país representa solo el 10% del mercado de bebidas alcohólicas, por lo cual el crecimiento que seguirá teniendo la categoría de tequila en EUA es enorme. La historia de la marca también juega un rol importante, ya

que el contar con una tradición detrás que pueda crear un lazo con los consumidores es una ventaja que no todas las marcas tienen.

Dentro de las debilidades que tienen las MiPyMe es que algunas no tienen áreas específicas de administración y marketing, tienen problemas de capital de trabajo, sus marcas no son conocidas y sus nombres no son los adecuados, y algunas están quedándose fuera de las tendencias del mercado al no tener capacidad para producir tequilas 100% agave que es lo que está solicitando el consumidor final. Para el caso de las compañías que su marca no sea conocida, requerirán de una fuerte promoción y adecuada comunicación para posicionarla en el mercado, requiriendo socios y tiempo para lograrlo.

4.2.3 Estrategia de la Marca

Para las MiPyMe es necesario posicionar su marca en la mente de los consumidores. Las compañías deberán tener un plan de marketing adecuado que comunique a los consumidores cuáles son los atributos que les ofrece la marca. La estrategia a seguir para lograr lo anterior es crucial dado que no solo se está vendiendo un producto, se está vendiendo una marca y se está haciendo una promesa al consumidor de lo que obtendrá al comprarla. Los atributos de la marca son los aspectos importantes que se deben considerar al diseñar la estrategia, por el hecho de que son la razón por la cual habrá un lazo entre la marca y el consumidor.

La marca empieza por ser una referencia básica, ya que define territorios, límites y diferencias. La marca sirve para generar comportamientos, ya que para los clientes simplifica la elección, reduce el riesgo, provee beneficios emocionales y les ofrece un sentido de pertenencia. La estrategia de la marca tiene al menos 7 aspectos claves a definir: Promesa, beneficios, razones, personalidad, tema de diseño, categoría o reino y grupo de enfoque (Rodea García, 2014).

El experto Juan Casados recalcó la importancia del nombre de la marca, señalando que debe utilizarse un nombre corto, fácil de recordar y que transmita lo que se le quiere decir al consumidor para que se pueda crear un lazo entre la marca y

este. El posicionamiento es importante para cualquier marca dado que es necesario que el consumidor la identifique y pueda relacionarse con ella. De acuerdo con la CNIT, en 2018 había 1,402 marcas de tequila registradas, lo que significa que la competencia en el mercado de la industria tequilera es alta y la clave para destacarse es crear una marca diferente y mejor que las demás en todos los aspectos posibles.

El posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing. Es el “acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo”. Como su nombre lo indica, se refiere a encontrar la “ubicación” adecuada en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que consideren el producto o servicio de la manera “correcta”, y con ello maximizar los potenciales beneficios para la empresa. Un buen posicionamiento de marca sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla (Lane Keller, 2008, pág. 98).

A continuación, se muestra la estrategia de posicionamiento de marca elaborada para las MiPyMe basada en las investigaciones de mercado, análisis FODA y modelo Canvas realizadas para este proyecto, en donde se muestran los 7 aspectos mencionados por Sergio E. Rodea:

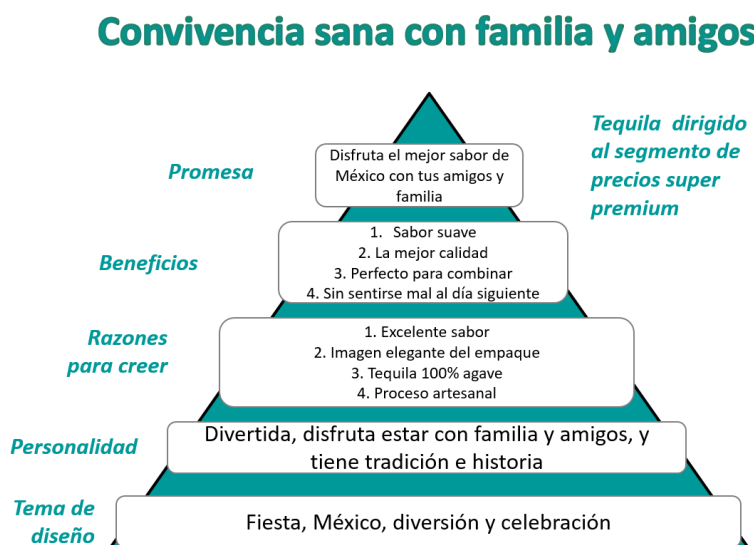


Figura 37. Estrategia de posicionamiento de la marca. Tomado en clase de Branding con el Maestro Sergio Emiliano Rodea García.

Estrategia de posicionamiento de la marca. Considera los siguientes puntos:

- **Tema de diseño de la marca.** En los resultados de la investigación de mercado realizada a los consumidores se observó que, basados en sus hábitos, los mejores momentos para tomar el tequila es cuando se tiene alguna celebración especial y en reuniones con los amigos y familia. Otro aspecto importante es que hacen referencia a que el tequila es un producto 100% mexicano y que les recuerda sus orígenes. Apoyado en lo anterior, el diseño para la marca debe estar relacionado con celebraciones sanas (consumo responsable), fiesta, con México, y en la diversión con amigos y familia. El slogan debe ser “Convivencia sana con amigos y familia”. Las imágenes que apoyarán la promoción y posicionamiento de la marca deberán estar enfocadas en reuniones y celebraciones donde haya fiesta, diversión y se consuma la marca en forma responsable.
- **Personalidad de la marca.** La personalidad de la marca es divertida y se disfruta al celebrar con familia y amigos. Los consumidores toman el tequila por la euforia y alegría que les provoca tomar el tequila, y disfrutan tomarlo acompañados. Adicional, la marca tiene una historia que contar sobre sus tradiciones.
- **Razones para creer en la marca.** En las investigaciones cualitativa y cuantitativa, tanto consumidores como expertos señalaron que el sabor es la razón principal para elegir la marca de tequila a consumir. Por lo anterior, el producto debe ser 100% agave, su proceso de elaboración debe ser artesanal, con un sabor suave y de agave cocido, y además debe contar con un empaque elegante que fortalezca su precio e imagen de producto super premium.

- **Beneficios de la marca.** La marca debe ofrecer un producto con un sabor suave, con la mejor calidad en las materias primas utilizadas en su proceso de elaboración, debe servir para combinar con otras bebidas, y su calidad en el proceso debe asegurar a sus consumidores que no se sentirán mal un día después de tomarlo.
- **Promesa.** La marca debe prometer a sus consumidores que disfrutarán con su familia y amigos un tequila con el mejor sabor a México.
- **Categoría o reino.** El reino de la marca se enfocará en la convivencia con la familia y amigos, haciendo enfoque en lo divertido de esas relaciones.
- **Grupo de enfoque.** El segmento meta al cual se enfocará la marca está en el segmento de precios super premium, en donde el rango de precio está entre los \$18.99 y los \$36.99 USD, y la marca se venderá en el rango superior del segmento a \$30 USD.

Estrategia de marketing. La compañía deberá trabajar en sus primeros años para lograr que la marca sea conocida en el mercado de EUA. Posteriormente, cuando se tenga una base importante de consumidores que conocen y consumen la marca, debe enfocarse en su crecimiento, atrayendo nuevos consumidores y asegurando la lealtad de los que ya tiene.

Estrategia de negocio. Debe contarse con una integración de la cadena agave-producción-distribución para asegurar el éxito del negocio. Para esto la compañía debe asegurarse de contar con el capital de trabajo suficiente para cubrir inventarios de agave, tequila y producto terminado. Es importante considerar que lo ideal sería que la compañía construya su inventario de agave, o de lo contrario se asegure de tener contratos con agaveros, para de esta forma asegurar el suministro de la principal materia prima.

Estrategia operativa. Debe trabajarse para tener una planta eficiente, con un proceso artesanal y que pueda ser visitada por turistas en el estado de Jalisco en donde pueda mostrarse el proceso de producción y realizar catados. El producto que se obtenga deberá ser el que pide el mercado y no el que le guste al dueño de la compañía.

Estrategia comercial. La parte comercial es importante, por lo tanto las alianzas estratégicas con distribuidores o socios comerciales serán primordiales para lograr el crecimiento de la marca. El desarrollo de una adecuada relación con los distribuidores será vital para mantener un negocio sustentable.

Basado en los puntos anteriores, la siguiente etapa del proyecto es realizar un plan de marketing.

4.2 Plan de Marketing

Como parte de la mercadotecnia, las compañías deben elaborar un plan de marketing que les permita lograr los objetivos que se han fijado. El plan de mercadotecnia es una herramienta que permite a los negocios definir las actividades que desarrollará en un determinado plazo de tiempo con el fin de alcanzar sus metas. El plan debe incluir los objetivos, la situación de la compañía, actividades a realizar y sus tiempos, presupuesto e indicadores que servirán para identificar si las metas se cumplen.

El plan de Marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado sus objetivos. (Cohen, 2001)

4.2.1 Objetivo del plan

Basado en las investigaciones realizadas, se tienen identificadas las áreas de oportunidad en las que debemos enfocarnos para crear un plan de Marketing a implementar durante 2022. Las investigaciones realizadas en el capítulo tres nos han ayudado a entender el mercado, la competencia, los problemas y oportunidades que tienen las MiPyMe, así como los gustos y hábitos de consumo de los clientes a los que se pretende alcanzar. Sabemos que los consumidores compran su tequila principalmente por el sabor, basados en las recomendaciones de sus amigos y después de haberlos probado en las reuniones en casa con amigos y en ocasiones especiales.

Por medio de las fuentes secundarias sabemos que los tres principales mercados para el tequila, en orden de importancia son California, Texas y Florida. Los expertos y los consumidores nos dijeron que el mejor tequila es el 100% y que debe ser suave. La recomendación del experto Juan Casados es que se incursione en EUA con un producto que tenga una imagen atractiva, con historia y que compita en los segmentos super premium y ultra premium, donde se obtendrá un buen margen de utilidad.

Las premisas de este proyecto consideran que la empresa que puede llevar a cabo este plan de marketing trabajara durante el año 2021 en modificar su fábrica para que ofrezca recorridos turísticos y catados, conseguirá un distribuidor en EUA y desarrollara un producto que cumple el siguiente perfil:

- Tequila blanco 100% agave.
- Sabor a agave cocido y suave al momento de tomarlo.
- Producido y envasado en forma artesanal.
- El agave utilizado en el proceso deberá tener más de 7 años.

El objetivo del plan: Impulsar la marca durante todo el año 2022 para que al término del mismo sea conocida por los consumidores como una marca que permite tener una

convivencia con familia y amigos, con un tequila 100% de agave blanco con gran sabor, ideal para tomarlo en cocteles o *shots*, y con una historia de tradiciones que contar a sus consumidores.

*El **plan de marketing** es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El **plan de marketing estratégico** determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de las oportunidades del mercado. El **plan de marketing táctico** especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 43)*

4.2.2 Plan de Marketing

Basado en la estrategia definida es importante dar a conocer la marca, y el plan de marketing servirá para que los consumidores conozcan todos los atributos de la marca y se pueda crear un lazo entre ellos y esta. Para que el plan de marketing sea exitoso es necesario que incluya las Cuatro P del marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicar a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa debe integrar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio programa de marketing integrado que comunique y entregue el valor pretendido a los clientes elegidos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 12)

Producto. El producto es un tequila 100% agave blanco, con sabor suave que no lastima la garganta, que tiene olor y sabor a agave cocido. El agave utilizado es jimado en Jalisco y tiene al menos 7 años. Su proceso de elaboración es artesanal, cuidando que los tiempos de cocimiento y fermentación sean los adecuados sin acelerar

procesos. La empresa debe establecer una política que señale que se debe cuidar que los tiempos de cada proceso se respeten, desde la plantación, jima y posterior proceso en planta, para asegurar la obtención de un producto de alta calidad.



Figura 38. Características del producto. Elaboración propia en base a las investigaciones de mercado.

Precio. El precio propuesto es de \$30 USD por botella de 750ml. En el siguiente gráfico se pueden observar los segmentos de precio que se tienen en la categoría de tequila en USA. Como puede observarse, dentro de los segmentos super premium y ultra premium los precios que se manejan para los tequilas blancos de las principales marcas que existen en el mercado tienen un alto rango de variación, por lo tanto, la propuesta es que el producto se venda entre el precio de Patrón de \$36.69 USD y Sauza de \$18.99. En el caso de Sauza maneja dos marcas, una de bajo valor que es Sauza Silver que vende en \$9.99 USD la botella y Hornitos en \$18.99 USD. Jose Cuervo vende la marca Especial en \$14.99 USD y Tradicional en \$21.99 USD. Brown-Forman también maneja dos marcas, la botella de el Jimador se vende en \$17.99 USD y Herradura en \$37.99 USD.

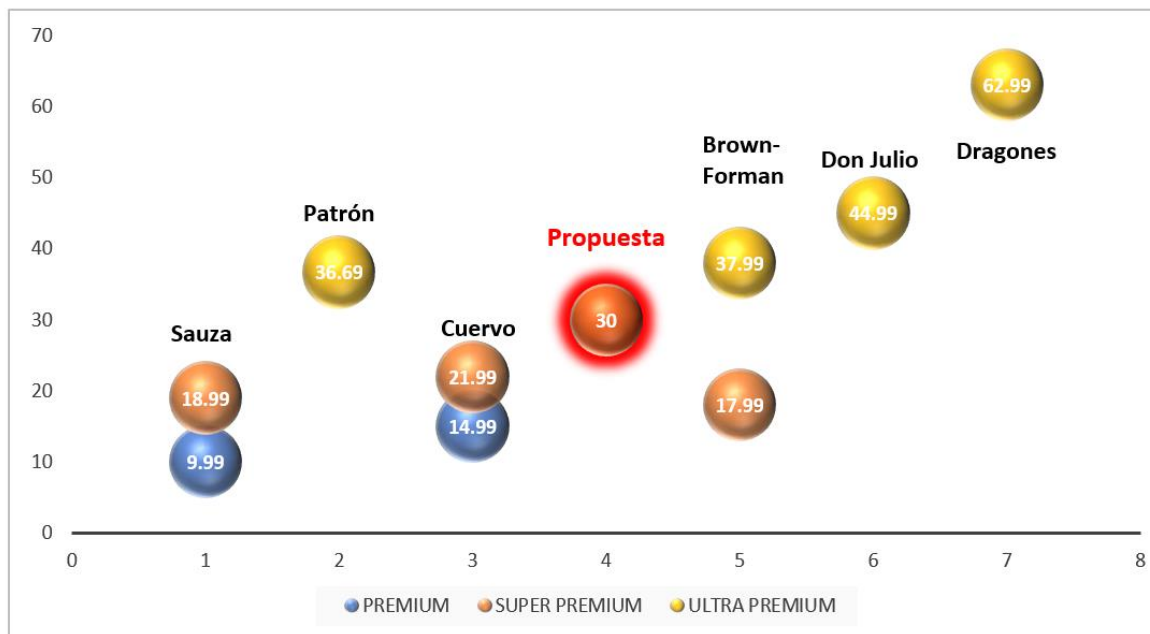


Figura 39. Precio propuesto para la botella de 750ml. Elaboración propia con información de (totalwine.com, 2020)

Plaza. Es importante identificar en qué lugares existe oportunidad de que el producto sea vendido, para asegurar que los esfuerzos de comercialización y la promoción serán aprovechados. Durante 2018 fueron consumidas 18.4 millones de cajas de tequila 9 litros en EUA. En los resultados obtenidos de la investigación se identificó que California y Texas consumieron el 34% del total, por lo tanto, la promoción y ventas se realizarán en dichos estados. La legislación en EUA tiene ciertas reglas para la venta de bebidas alcohólicas al consumidor final. Los productores o importadores solo tienen autorizado vender a un distribuidor, y este solo puede vender su producto a los restaurantes o tiendas minoristas, quienes lo venderán finalmente al consumidor final. La marca debe asegurarse que el producto esté disponible en los puntos de venta clave para que los consumidores puedan encontrarlo, y esto deberá lograrlo por medio de un distribuidor que apoye al desarrollo de la marca.

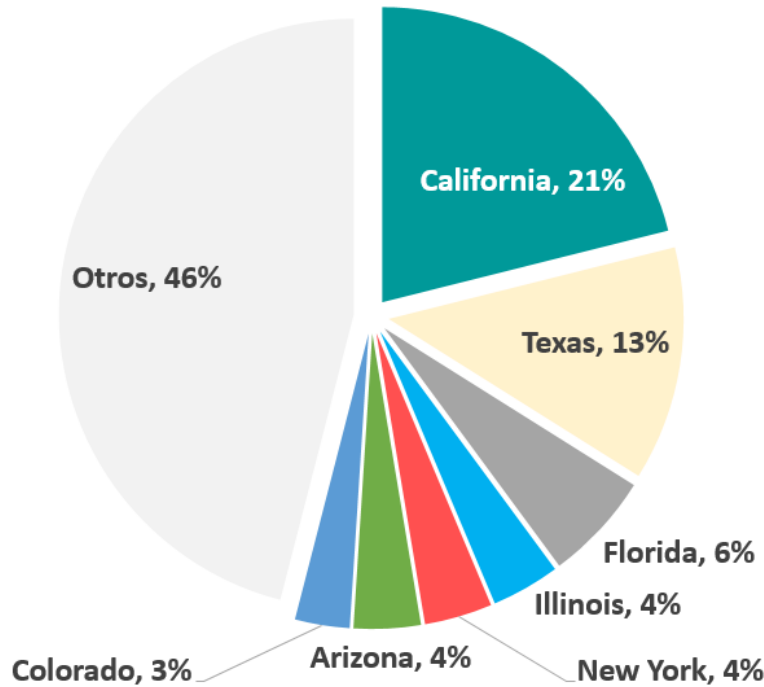


Figura 40. Principales Estados de EUA donde se consumió tequila durante 2018. Elaboración propia con información de (statista.com, 2020)

Promoción. La promoción es una herramienta que sirve para informar, influir y recordar al mercado sobre un producto. Dependiendo la etapa en la cual se encuentre el producto, es el tipo de promoción que se realizara. Es necesario considerar que los mensajes que se envíen al público meta son una promesa y un compromiso por lo tanto, la compañía debe asegurarse de que sus mensajes siempre sean verdaderos y se puedan cumplir, ya que crearan una expectativa hacia los consumidores y la compañía deberá cumplirlos si quiere crear lealtad hacia la marca. La mezcla promocional tiene 5 herramientas que son: Publicidad, venta personal, promociones especiales de venta, relaciones públicas y mercadotecnia directa. Basado en lo anterior, el primer paso de la promoción deberá enfocarse en informar los atributos de la marca y el producto para que la conozcan e identifiquen los consumidores, y posteriormente persuadirlos para que prefieran esta marca en lugar de las de la competencia.

El producto deberá ser promocionado para tomarse en *shots*, o cocteles como la margarita y las palomas. Según la información obtenida en las investigaciones

realizadas anteriormente, los encuestados mencionaron que éstas eran las formas preferidas de tomar tequila. En el material que se utilice para la comunicación deberá mostrarse personas disfrutando el tequila en reuniones, celebraciones y fiestas, con la familia y amigos. El ambiente de las imágenes y videos deberá ser festivo y de amistad. Debido al segmento de precios en el cual busca posicionarse la marca, es necesario que las imágenes que rodeen al producto y la marca sean elegantes, debe buscarse que el producto sea un objeto de deseo para los consumidores, que satisfaga su necesidad de estatus. Debido al precio; la calidad, marca e imagen del producto deben justificar el precio que se pagara.

Debe aprovecharse también el que la compañía tiene historia y tradiciones, sobre las cuales ha formado la construcción de su fábrica y marca. El énfasis del por qué los consumidores prefieren tomar la marca es por los beneficios que ofrece a diferencia de otros tequilas y esto debe señalarse en el plan de comunicación que se realice.



Figura 41. Actividades a realizarse para promocionar la marca. Elaboración propia.

- **Redes sociales y digitales.** Los medios que se utilizarán para la promoción de la marca serán *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *página web* y también por *Youtube*. Para lograr lo anterior debe prepararse material en donde se muestre el producto en ambientes de fiesta. Las fotos y videos deberán conectar con el mensaje de la marca, que es sana celebración con amigos y familia, donde se hará hincapié del consumo responsable. Se deberán generar publicaciones en las páginas que tenga la marca, y adicional se deberá contratar el servicio de publicidad en los medios antes señalados, para aprovechar la base de datos que tienen y el servicio que ofrecen. De esta manera la publicidad llegará al mercado meta que busca la marca y el presupuesto destinado será aprovechado.
- **Influencers.** Para efectos de que la marca pueda ser conocida, será necesario utilizar *influencers* que tengan los mismos valores de esta y que puedan transmitir su esencia por medio de las redes sociales, apoyando las actividades que realice la marca en los eventos que participe y patrocine.
- **Degustaciones.** Deberá ofrecerse degustación en restaurantes de comida mexicana, bares en donde se sirvan cocteles, en puntos de venta y en exposiciones de negocios donde la marca pueda ser patrocinador. Es importante que los clientes potenciales consuman el producto, y la mejor forma de hacerlo es que lo prueben directamente, para que posteriormente puedan ir a buscarlo a los puntos de venta.
- **Eventos.** Otro medio importante para dar a conocer el producto será participar en eventos donde las personas puedan beber y degustar el producto, como ferias, eventos musicales y festivales. En estos eventos se participará como patrocinador.
- **Embajadores de marca.** Se requerirá tener embajadores de la marca, los cuales serán los *bármanes*, a quienes se les deberá capacitar para que puedan

ofrecerla a los consumidores por medio de cocteles y degustaciones. Así, los *bármanes* ayudarán y promoverán el producto para que sea conocido. A estos embajadores de marca se les ofrecerán bonos por apoyar en la promoción. El bono estará basado en las cajas de producto vendidas.

Se tienen identificadas cinco fechas clave donde será necesario realizar las actividades de promoción para la marca, ya que durante estas fechas hay un mayor consumo de tequila en el mercado de EUA.



Figura 42. Fechas clave durante el año para ejecutar el plan de marketing. Elaboración propia.

- **Día nacional de la margarita.** La margarita es el coctel que más se consume en EUA durante todo del año. Específicamente el 22 de febrero, que es el día de la margarita, se incrementa el consumo de tequila en todo el país, por lo que será importante promover la marca en redes sociales desde fechas cercanas para la gente la tenga en su mente al momento de querer consumir margaritas. Ese día, la marca deberá participar con degustaciones en bares y restaurantes, sobre todo en donde ya se oferten margaritas y tequila. Así, también se deberá estar presente en los puntos de venta para promocionar el producto.

- **5 de mayo.** Otro día en que hay fuerte consumo de tequila en EUA es el 5 de mayo, donde por costumbre se festeja la cultura y tradiciones mexicanas. La mayoría de los restaurantes y bares invitan a la gente a festejar el día consumiendo tequila y cocteles (margaritas y palomas principalmente). Los lugares son adornados como si fuera el día de la independencia de México.
- **Verano (julio y agosto).** En el tercer trimestre del año, las vacaciones son las fechas ideales para descansar, relajarse y salir de fiesta. Es por ello que durante el verano el consumo del tequila se dispara, debido a que la gente realiza reuniones y se relaja. Es necesario que en estas fechas se realice promoción de la marca buscando atraer consumidores hacia la misma y que compren el producto. En estas fechas deberán realizarse campañas en redes sociales y en lugares de descanso, fiesta y esparcimiento para dar a conocer el producto.
- **Día de muertos.** En el cuarto trimestre del año, el día de muertos es un día que la gente en EUA lo identifica como un día de celebración de los mexicanos. Así como ellos celebran el Halloween, el día de festejo del día de muertos es el 2 de noviembre, y en los lugares se celebra el día consumiendo tequila, ya sea en restaurantes o bares. En algunos lugares se hacen eventos especiales para festejar ese día ligado a la cultura mexicana.
- **Fiestas decembrinas.** Otro periodo importante para la venta de tequila dentro del año se presenta en el cuarto trimestre, donde adicional al día de muertos, se realizan las fiestas decembrinas, en donde se incrementa el consumo del tequila motivado principalmente por las reuniones y por el festejo de fin de año.

Cronograma de actividades. Será necesario contar con un cronograma para que los empleados conozcan cuáles son las fechas clave para la compañía en las cuales estará realizando actividades de marketing para promocionar la marca.

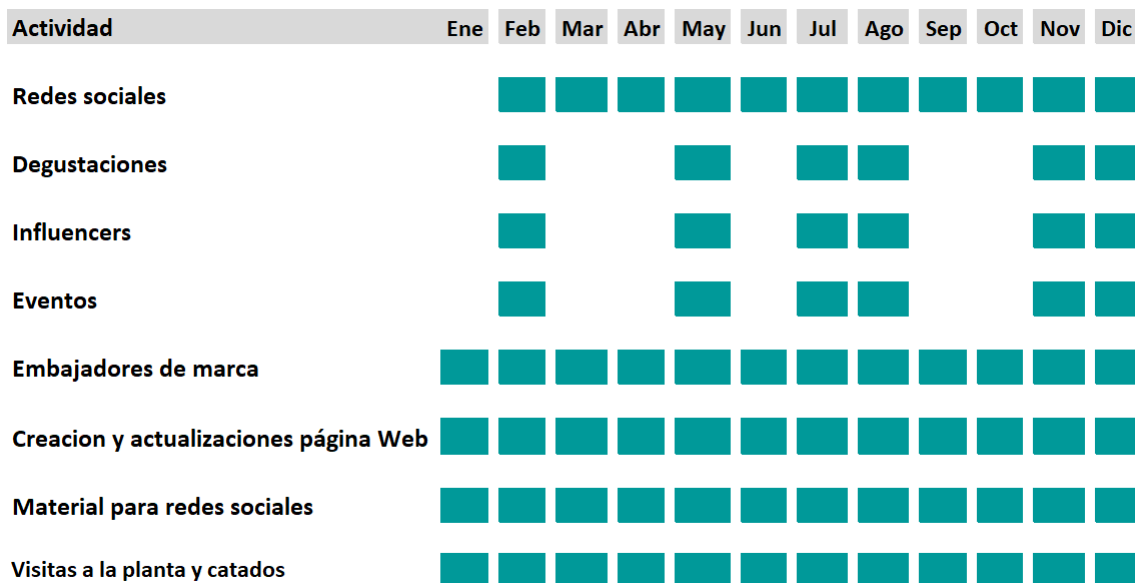


Figura 43. Cronograma de actividades mensual. Elaboración propia

- Página web.** A más tardar en el mes de diciembre de 2021 deberá quedar terminada la página web. La página deberá contar con la información de la marca, el producto que ofrece, lugares en donde puede encontrarse y material que apoye a reforzar las cualidades del producto, así como contacto para el consumidor y distribuidores. Deberá actualizarse constantemente con la información necesaria para apoyar las actividades clave de la marca durante el año.
- Material para redes sociales y digitales.** Hay actividades que solo serán realizadas en las fechas clave señaladas en el plan de marketing, y también hay actividades que deben ser realizadas todos los meses, como ejemplo la generación de contenido en las redes sociales, adicional a la interacción con los consumidores donde se deberá estar atento a las respuestas que se tenga de las publicaciones. Se deberá contar con el material que será utilizado para las redes sociales y digitales con anticipación a las fechas claves señaladas en el plan de marketing. Una inversión importante que se realizará en redes sociales es contratar el servicio de Facebook e Instagram para que las redes sociales

les sean sugeridas a los consumidores del mercado clave al cual va dirigido el producto y puedan empezar a conocer la marca.

- **Embajadores de marca.** La participación de los embajadores será clave para la marca ya que ellos ayudarán a promocionarla al ofrecer el producto a los consumidores y al momento de prepararles los cocteles, por lo tanto esta actividad deberá ser realizada durante todo el año.
- **Eventos.** Se tendrá que participar como patrocinador de los eventos en las fechas clave señaladas en el plan de marketing.
- **Influencers.** Por último, un aspecto importante a considerar será la contratación de los *influencers* en las fechas clave para apoyar las actividades que estará realizando la marca. A ellos se les invitará a los eventos o se les apoyará para realizar el material de la marca que distribuirán en sus páginas web.
- **Degustaciones.** Las degustaciones deberán realizarse en los puntos de venta, tanto de minoristas como en restaurantes y bares. Estas deberán realizarse en las cinco fechas clave identificadas como las de mayor consumo de tequila durante el año.
- **Visitas a la planta, catados, degustaciones y venta de producto.** En la planta se deberá contar con personal capacitado para ofrecer visitas guiadas y catados a los turistas que visiten la fábrica. Esta actividad deberá estar disponible durante todo el año. Los recorridos a la fábrica deberán aprovecharse para dar a conocer el producto, la marca y su historia. Las palabras se olvidan, pero una buena experiencia jamás. La experiencia de los turistas de degustar el tequila es algo que recordarán posteriormente, y que permitirá que la comuniquen a sus familiares y amigos. Dentro de la investigación cualitativa, una de las formas de conocer marcas de tequila señalado por los encuestados fue por medio de recomendaciones de familiares y amigos.

A continuación se muestra un análisis de Tequila Matchmaker de cómo se integran los costos y los gastos de una botella de tequila de un litro vendida en EUA. El análisis considera el precio de agave a \$27.00 por kilo y un tipo de cambio de \$18.75. En el ejemplo que muestran, el costo de producción es de 19.83 USD por una botella de un litro, y a eso le hace falta sumar los gastos del importador más la utilidad de los distribuidores y del punto de venta, llegando a una suma de \$31.76 USD por botella sin incluir los gastos de marketing y la utilidad del propietario de la marca. Lo anterior es resultado de la problemática que enfrenta la industria tequilera por el incremento del precio del agave. Es por ello que para las MiPyMe es muy difícil subsistir y algunas han tenido que cerrar sus puertas en 2019 y 2020.

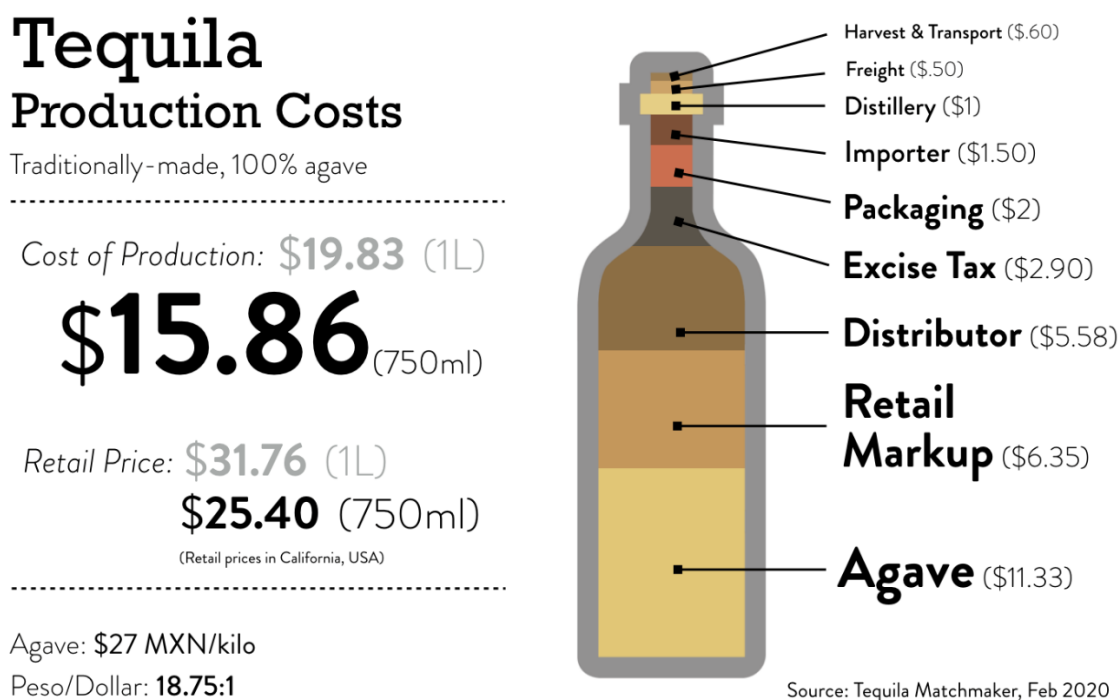


Figura 44. Detalle de costos de producción, logística, impuestos y venta (tequilamatchmaker.com, 2020)

A continuación, se muestran los presupuestos financieros de cuatro años para el caso de negocio propuesto, considerando que las premisas del consumo de agave

se toman de lo señalado por el experto Jesús López, quien indicó que se requieren diez kilos de agave para producir un litro de tequila a 55% A.V. El tipo de cambio para el dólar ha fluctuado durante el año 2020 desde los \$19 hasta los \$24 pesos; el estimado para 2021 es de \$22.0330 (CME Group, 2020), así que éste será el que se utilizará para proyectar el estado de resultados de este caso de negocio.

Los costos determinados por *tequilamatchmaker* se tomarán como base y solo se modificará lo relacionado con el agave y el tipo de cambio. Adicionalmente se realizará la conversión a botella de 750ml, ya que su modelo es para una botella de un litro. Los precios del agave para los próximos años se tomaron del análisis realizado por (tequilataste.com, 2018).

VALORES POR BOTELLA		2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		MATCHMAKER	MATCHMAKER	PROPUESTA	PROPUESTA	PROPUESTA	PROPUESTA	PROPUESTA
		1LT	750ML	750ML	750ML	750ML	750ML	750ML
Agave	USD \$	11.33	\$ 8.50	5.94	4.95	3.96	2.72	1.98
Jima	USD \$	0.60	\$ 0.45	0.38	0.39	0.40	0.41	0.43
Flete	USD \$	0.50	\$ 0.38	0.31	0.32	0.33	0.34	0.35
Gasto de fabrica	USD \$	1.00	\$ 0.75	0.63	0.65	0.67	0.69	0.71
Costo empaque	USD \$	2.00	\$ 2.00	1.68	1.73	1.78	1.84	1.89
Costo de producción	USD \$	15.43	\$ 12.07	\$ 8.94	\$ 8.04	\$ 7.15	\$ 6.00	\$ 5.36
Gasto del importador en USA	USD \$	1.50	\$ 1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Utilidad del distribuidor en USA	USD \$	5.58	\$ 5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58
Utilidad del minorista en USA	USD \$	6.35	\$ 6.35	6.35	6.35	6.35	6.35	6.35
Total gastos en USA	USD \$	13.43	\$ 13.43	\$ 13.43	\$ 13.43	\$ 13.43	\$ 13.43	\$ 13.43
Impuesto USA al alcohol	USD \$	2.90	\$ 2.18	2.18	2.18	2.18	2.18	2.18
Costo mas gastos de logistica e impuestos	USD \$	31.76	\$ 27.68	\$ 24.55	\$ 23.65	\$ 22.75	\$ 21.61	\$ 20.96
Gastos marketing	USD				\$ 7.20	\$ 6.48	\$ 5.04	\$ 4.32
Total costos propios y distribuidor mas impuestos	USD				30.85	29.23	26.65	25.28
Precio de venta al público	USD		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Precio de venta al distribuidor	USD		14.40	14.40	14.40	14.40	14.40	14.40
Utilidad (Perdida) neta	USD				-0.85	0.77	3.35	4.72
Tipo de cambio de pesos por 1 USD	MXN \$	18.75	\$ 22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
Precio de agave por kilo	MXN \$	27.00	\$ 27.00	24.00	20.00	16.00	11.00	8.00
Rendimiento kilos utilizados por litro a 55% A.V.		11.39		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Porcentaje de la venta invertido en marketing					50%	45%	35%	30%
Inflacion anual México					3%	3%	3%	3%

Figura 45. Detalle de costos de producción, logística, impuestos y venta. Elaboración propia con información de (tequilamatchmaker.com, 2020)

El escenario considera que es a partir del 2022 que empieza a comercializarse el producto. Durante 2021 las condiciones del mercado serán complicadas para el

lanzamiento de un producto derivado de los problemas que enfrenta la industria alcohólica ocasionados por el virus Covid19. Las actividades consideradas para el plan de marketing requieren de contacto con los consumidores y las condiciones que prevalecen en el mercado por el virus no permitirían realizar las actividades consideradas. Durante 2021 la compañía deberá enfocarse en desarrollar la infraestructura necesaria para tener una fábrica y producto que pueda competir en el mercado, y también deberá encontrar al socio o distribuidor en EUA que le ayudara a cumplir las metas establecidas en el caso de negocio presentado.

En los tres primeros años se considera una fuerte inversión en mercadotecnia para cumplir el plan de marketing, se planea invertir el primer año el 50% del valor de las ventas, por lo cual el negocio tendría perdida. Es a partir del segundo año que se estima la marca pueda empezar a generar utilidad, al contar con un volumen de ventas de 2,000 cajas anuales, con una inversión en marketing del 45% del valor de sus ventas anuales. El cuarto año, vendiendo 8,000 cajas y con una inversión en marketing del 30% de las ventas anuales, se espera tener una utilidad antes de impuestos de \$452,880.63 USD. Para este año, los inversionistas ya han recuperado su inversión del primer año, y adicional a ello, el valor de la marca tiene un valor en el mercado que forma parte del retorno de inversión de los socios y accionistas de la compañía.

VALORES POR CAJA 12 BOTELLAS		2021	2022	2023	2024	2025
Valor venta	USD		172,740.00	345,480.00	690,960.00	1,381,920.00
Total Costos y gastos propios	USD		96,516.61	171,493.31	288,157.36	514,463.37
Gastos de Marketing	USD		86,370.00	155,466.00	241,836.00	414,576.00
Utilidad neta anual	USD		-10,146.61	18,520.69	160,966.64	452,880.63
Cajas vendidas			1,000.00	2,000.00	4,000.00	8,000.00

Figura 46. Estado de resultados. Elaboración propia con información de (tequilamatchmaker.com, 2020)

Como se puede ver, una adecuada planeación de las ventas y costos permite conocer los montos que obtendrá el negocio en el corto y mediano plazo, y también proporciona información que permite cuantificar cuánto puede ser el monto a invertir en marketing y el monto que se obtendrá de utilidad. Este es un proyecto que pretende mostrar las herramientas que deberían utilizar las MiPyMe de la industria tequilera para

salir adelante en la crisis del agave del 2019 y 2020. Como puede verse en el estado de resultados mostrado, el precio de venta de un producto super premium generaría una mayor utilidad a los accionistas de una empresa y también ayuda a administrar los impactos financieros por los incrementos en el precio del agave.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al término del proyecto se han cumplido los objetivos planteados al inicio de este. El objetivo general del proyecto era realizar una propuesta estratégica para marcas de tequila de micro, pequeñas y medianas empresas que necesitan adaptarse a los cambios del sector en México. Por medio de los resultados obtenidos del análisis FODA, modelo Canvas y de la investigación de mercado se realizó una propuesta estratégica que puede ser utilizada para una marca de tequila y también un plan de marketing que podrá desarrollarse a partir del año 2022. Será necesario complementar con una investigación de mercado para que el plan de marketing se actualice a las condiciones de mercado que prevalezcan en los próximos años derivado de la problemática actual del COVID que ha impactado a muchos negocios alrededor del mundo.

La problemática que las Mipyme han tenido durante 2019 y 2020 ha provocado el cierre de algunas empresas. A pesar de los problemas que tienen, es importante que se enfoquen a mirar hacia el futuro por medio de una estrategia que les permita salir adelante. Muchas empresas tienen problemas, pero no pueden identificarlos y no saben cómo resolverlos. Este proyecto les puede servir para darse cuenta de las herramientas que pueden utilizar para salir del bache en el que se encuentran.

Algo importante que he aprendido por medio de este proyecto es dimensionar el impacto que tienen las áreas de mercadotecnia y finanzas dentro de una empresa. Lamentablemente los contadores para las compañías son un mal necesario que deben contratarse para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales, y por otro lado los profesionales de mercadotecnia no son valorados ya que para muchos empresarios el marketing es solo publicidad, y creen que solo deben contratar un diseñador gráfico y una empresa que les ayude con la publicidad. Los dueños de las empresas no dimensionan lo importante que es contar con un departamento de mercadotecnia que les desarrolle cada año investigaciones de mercado y un plan de marketing basado en

las condiciones que se presentan en su industria para que puedan ajustar su estrategia y objetivos a lo que busca y desea el cliente.

La investigación de mercado es una herramienta que al ser bien realizada permite identificar qué es lo que busca el consumidor, cuando y como. Algunas compañías buscan crear productos que consideran son los mejores, pero no se dan cuenta que quien va a decidir cual producto es el mejor son los consumidores y por ello es importante investigar qué es lo que necesitan y como lo requieren para satisfacer la necesidad ya existente.

Recomendaciones

Este documento es de utilidad para los empresarios de MiPyMe dentro de la industria tequilera principalmente, pero también puede ser de utilidad para empresarios de otras industrias ya que las herramientas utilizadas pueden ser aplicadas y adaptadas a diferentes giros de negocio. El material también es de utilidad para estudiantes que busquen ejemplos de cómo realizar una estrategia de marca, análisis FODA, modelo Canvas y plan de marketing.

En lo personal este proyecto me sirvió para aplicar lo visto en clases y documentarme en un tema tan interesante como es la industria tequilera y la mercadotecnia.

A los empresarios se les recomienda formar un equipo administrativo en sus empresas que siempre incluya a una persona que conozca la parte financiera, costos, presupuestos y a un responsable del área de marketing. No basta con tener el mejor producto, o la mejor idea. Siempre se necesita contar con gente experta en las diferentes áreas antes mencionadas para que junto con las áreas de producción y la administración generen ideas y planes que permitan alcanzar los objetivos y metas de los accionistas.

Bibliografía

- AC Nielsen. (Diciembre de 2016). *Nielsen.com*. Recuperado el 02 de 03 de 2020, de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal-Premiumization.pdf>
- Almeida, A. (Junio de 2019). *Inside the Cask*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de <https://insidethecask.com/2019/06/16/the-worlds-million-case-spirits-brands-2019/>
- amvyx.gr. (23 de marzo de 2017). *amvyx.gr*. Recuperado el 2020, de <https://www.amvyx.gr/en/new-launches-en/amvyx-is-the-distributor-of-patron-premium-tequila/>
- Arteaga, J. (14 de Septiembre de 2017). *Alto nivel*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/tequila-lujo-conquista-a-estados-unidos-mexico/>
- BECLE. (2019). Recuperado el 02 de marzo de 2020, de Cuervo.com.mx: [https://www.cuervo.com.mx/documents/presentations/2019/Corporate%20Presentation%20Nov%2018%20\(Jan%20Update_AR\).pdf](https://www.cuervo.com.mx/documents/presentations/2019/Corporate%20Presentation%20Nov%2018%20(Jan%20Update_AR).pdf)
- Bobadilla, L. (30 de abril de 2020). *drinksco.es*. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.uvinum.es/blog/escasez-agave-azul-teniendo-consecuencias-produccion-tequila-2437844>
- Calderon, S. (12 de septiembre de 2016). *Casa Sauza*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.casasauza.com/procesos-tequila-sauza/premiumizaci%C3%B3n-tendencia-industria-tequilera>
- Cámara Nacional de la Industria Tequilera. (2018). *Huella Económica de la Industria Tequilera en 2017*. Reporte anual.
- Cámara Nacional de la Industria Tequilera. (2019). *Huella Económica de la Industria Tequilera en el 2018*.
- Castillo, J. A. (2020). *Revistacomercioexterior.com*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=530&t=jose-cuervo-lider-del-tequila-en-el-mundo>
- CME Group. (1 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.cmegroup.com/trading/fx/emerging-market/mexican-peso.html>
- Cohen, W. A. (2001). *El plan de márketing : procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Bilbao: Deusto.
- Consejo regulador del tequila. (2020). Recuperado el 15 de marzo de 2020, de crt.org.mx: <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>
- Consejo regulador del Tequila. (02 de marzo de 2020). *crt.org*. Obtenido de <https://www.crt.org.mx/index.php/es/el-tequila-3/que-es-el-tequila>
- Consejo regulador del tequila. (2020). *crt.org*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.crt.org.mx/index.php/es/el-tequila-3/historia>
- Cordova, R. (16 de Julio de 2015). *Paredro*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.paredro.com/que-es-la-arquitectura-de-marca/>
- Cuervo. (02 de marzo de 2020). *Cuervo*. Obtenido de Cuervo/Centro de Reportes/Informes anuales/Reporte anual BMV/2018: <https://www.cuervo.com.mx/es/ir/reporting-center/>
- Deshpandé, R., Castellanos Rodriguez , C., Cacho-Elizondo, S., Rullán, S., & Miguel, F. (2017). *Tequila Patrón*. Harvard Business School.
- Diageo. (2020). *Diageo.com*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/7946/b3801-000797_diageo_ar2019_strategic-report.pdf
- El informador. (02 de julio de 2019). *El Informador :: Noticias de Jalisco, México, Deportes & Entretenimiento*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.informador.mx/economia/Aumenta-23-el-precio-de-tequila-por-falta-de-agave-y-alta-demanda--20190702-0035.html>
- El informador. (21 de septiembre de 2019). *informador.mx*. Recuperado el abril 21 de 2020, de <https://www.informador.mx/economia/Escasez-de-agave-frena-a-mas-de-la-mitad-de-tequileras-20190921-0016.html>
- Expansion.mx. (01 de Febrero de 2019). *Revista Estrategia & Negocios*. Recuperado el 02 de Marzo de 2020, de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1255435-330/don-julio-suma-cuatro-a%C3%B1os-de-crecimiento-a-doble-d%C3%ADgito-en-manos>
- foodretail.es. (23 de abril de 2020). *foodretail.es*. Recuperado el 01 de mayo de 2020, de foodretail.es: https://www.foodretail.es/trendrinks/tequila-jose-cuervo-distribucion-espana-icon-spirits_0_1431156891.html
- Foster, L. (4 de January de 2019). *imbibe.com*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://imbibe.com/news/mex-factor-tequila-trends-pushing-category-forward/>

García Gil, K. (02 de Mayo de 2018). *eleconomista.com.mx*. Recuperado el 17 de 03 de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Beam-Suntory-busca-triplicar-su-negocio-en-Mexico-20180503-0013.html>

ircuervo.com. (31 de diciembre de 2018). Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://www.ircuervo.com/documents/informes-anuales/2018/ANEXO%20N.pdf>

ircuervo.com. (31 de diciembre de 2018). Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://www.ircuervo.com/documents/informes-anuales/2018/ANEXO%20N.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (P. Educación, Ed., & L. E. Pineda Ayala, Trad.) México.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima edición ed.). Mexico: Prentice Hall.

Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca Branding* (Tercera ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Lombardo, C. (22 de Junio de 2018). *WSJ*. Recuperado el 02 de 03 de 2020, de *WSJ*: <https://www.wsj.com/articles/bacardi-buying-patron-tequila-in-deal-valuing-brand-at-5-1-billion-1516652565>

Luxuryagave. (2020). *luxuryagavefest.com*. Obtenido de <https://www.luxuryagavefest.com/tequila/>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) México: Pearson Educación.

Mesa editorial Merca2.0. (26 de mayo de 2015). *Revista Merca2.0*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.merca20.com/3-tips-para-convertirte-en-el-top-of-mind/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2011). *Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (Deusto, Ed.) Barcelona, España.

packagingoftheworld. (03 de junio de 2014). *packagingoftheworld.com*. Recuperado el 2020, de <https://www.packagingoftheworld.com/2014/03/el-jimador.html>

Perea, E. (8 de enero de 2017). *imagenagropecuaria.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://imagenagropecuaria.com/2017/10-grandes-firmas-acaparan-mercado-del-tequila/>

Porter, M. E. (2009). ¿Que es la estrategia? (A. Ignatius, Ed.) *Harvard Business Review*, 35.

Quezada, V. (21 de Agosto de 2008). *revistagadgets.com*. Recuperado el 21 de Marzo de 2020, de <https://www.revistagadgets.com/2008/08/21/regresa-tequila-el-jimador-100-de-agave-con-recetas/>

Ramírez, A. (30 de Julio de 2018). *informabtl.com*. Recuperado el 02 de Marzo de 2020, de <https://www.informabtl.com/que-es-la-premiumizacion/>

reservebar. (20 de abril de 2020). *reservebar.com*. Recuperado el 2020, de <https://www.reservebar.com/products/don-julio-collection>

Reuters. (29 de enero de 2018). *elfinanciero.com.mx*. Recuperado el 2020, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/el-tequila-esta-en-problemas>

Rivera, L. (19 de julio de 2019). *mural.com*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de <https://www.mural.com/va-tequila-por-10-del-mercado-en-eu/ar1791305>

Roberts, K., & Saatchi & Saatchi. (2012). *El futuro mas alla de las marcas Lovemarks*. Urano.

Rodea García, S. E. (2014). Branding. ITESO.

Sanchez Fermin, S. (20 de marzo de 2019). *Expansión*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://expansion.mx/empresas/2019/03/20/el-tequila-gana-mas-consumidores-en-el-extranjero-que-en-mexico>

Sauza. (2020). *PROCESO DE FABRICACIÓN DEL TEQUILA EN CASA SAUZA*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.casasauza.com/fabricacion-tequila>

Sauza. (2020). *sauzatequila.com*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://www.sauzatequila.com/product/sauza-blue-reposado>

statista.com. (julio de 2019). *statista.com*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/486797/tequila-consumption-united-states-by-state/>

statista.com. (2020). *statista.com*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/486797/tequila-consumption-united-states-by-state/>

Stern, C. W., & Deimler, M. S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Suro, D. (01 de agosto de 2017). *mexcologia.mx*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://mezcologia.mx/destilados-de-agave-en-estados-unidos/>

tequilamatchmaker.com. (26 de febrero de 2020). *tastetequila.com*. Recuperado el 07 de 06 de 2020, de <https://tastetequila.com/2020/how-not-to-start-a-tequila-brand/>

tequila-mexico.com.mx. (2020). *tequila-mexico.com.mx*. Recuperado el 15 de 04 de 2020, de <https://tequila-mexico.com.mx/que-conocer/destileria-hacienda-casa-tequila-patron/>

tequilataste.com. (11 de abril de 2018). *tequilataste.com*. (G. y. Scarlet, Editor) Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://tastetequila.com/es/2018/crisis-de-agave-auge-busto-o-negocio-como-de-costumbre/>

Tequileros.org. (19 de Enero de 2019). *Tequileros.org*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de <https://www.tequileros.org/wp-content/uploads/2019/12/estadisticas.pdf>

tequileros.org/camara-tequiler. (2020). Recuperado el 16 de 03 de 2020, de <https://www.tequileros.org/camara-tequiler/>

theherocamp.com. (18 de septiembre de 2018). *theherocamp.com*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://theherocamp.com/product-lab/que-es-business-model-canvas/>

Theiwsr. (2020). *Theiwsr.com*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.theiwsr.com/news-and-comment-how-tequila-is-challenging-its-party-drink-reputation/>

totalwine.com. (2020). Recuperado el 01 de 03 de 2020, de <https://www.totalwine.com/spirits/tequila/c/000824?viewall=true&page=2&pageSize=24>

Tucker, D. (09 de diciembre de 2016). Recuperado el 15 de marzo de 2020, de <https://www.vice.com/es/article/8qeg7x/el-tequila-premium-esta-conquistando-el-mercado-de-los-ricos>

visionindustrial.com.mx. (7 de julio de 2017). *visionindustrial.com.mx*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de <https://www.visionindustrial.com.mx/industria/desarrollo-organizacional-3027/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

Zamora, R. (2012). *Revistascientificas.udg.mx*. Recuperado el 09 de abril de 2020, de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/CER/article/view/5500>

Zuñiga, A. (30 de Mayo de 2017). *unionjalisco.mx*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.unionjalisco.mx/articulo/2017/05/30/economia/que-estados-tienen-la-denominacion-de-origen-del-tequila>