

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 Administración



PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO: Vineros Mx

**TRABAJO RECEPTACIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presentan: **ANDRÉS MICHEL NIEVES, PEDRO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ**

Tutores **MTRA. MARÍA DEL PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ, MTRO. ALBERTO CUAUTLI
FLORES MARTÍNEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 31 de diciembre de 2019.

Índice

1. Abstract	3
2. Resumen del Proyecto	5
3. Introducción	8
4. Planteamiento Inicial	11
5. Revisión de Literatura	14
6. Metodologías utilizadas	18
7. Mercado Meta	28
8. Análisis de los resultados	41
9. Conclusiones personales	54
10. Propuesta	58
Bibliografía	65
Índice de tablas	66
Índice de Ilustraciones	66

CAPÍTULO I
ABSTRACT

1. Abstract

En México existe poco conocimiento de la amplia oferta de vino mexicano disponible en el mercado y su acceso es limitado. La necesidad de los consumidores por adoptar esta tendencia de consumo está latente, pues saber de vinos se ha vuelto una cualidad, una ventaja social y una herramienta.

El sentido de pertenencia a un grupo e incremento del estatus social como necesidad propicia el ambiente para la creación de una comunidad, entendiendo como tal a un conjunto de personas con intereses similares. Facilitar un espacio de acercamiento, una comunidad que permita compartir el conocimiento, degustar vinos mexicanos, vivir la experiencia es de suma importancia.

Palabras clave: Vino mexicano, cultura, acceso, comunidad y apertura.

CAPÍTULO II

RESUMEN DEL PROYECTO

2. Resumen del Proyecto

El proyecto nace de la pasión por el vino mexicano, el trabajo que conlleva, el enorme esfuerzo, las ganas de diferenciación y el vino mismo como forma de interpretación y expresión de la tierra. Inicia con un punto de partida que genera curiosidad y ganas de explorar, la falta de acceso del consumidor al conocimiento del mundo del vino mexicano y su inquietud o deseo de conocer más.

El mundo vitivinícola mexicano es una industria enorme, de la cual poco se sabe, difícilmente se tienen en cuenta las más de 200 vinícolas que existen y la numerosa cantidad de etiquetas disponibles en el mercado. Se tiene una gran diversidad de etiquetas de vino mexicano, el problema es el acceso, pues a pesar de tener interés si no existen canales de comunicación con el cliente final, el alcance es mínimo. La mayor parte de los consumidores ubican solamente marcas mexicanas con grandes producciones, de grado industrial. Muy constantemente, se prefiere un precio bajo, antes que un vino complejo y cuidado.

Conforme se avanzó en la investigación, se encontró una postura sumamente interesante: 'si no lo pruebo, no lo compro... si me gusta, quiero conocer más'. Cayendo en la idea de facilitar un espacio de acercamiento, una comunidad que

permita compartir el conocimiento, degustar vinos mexicanos, vivir la experiencia.
Sumando la aportación social y emocional que esta proporciona,

CAPÍTULO III

INTRODUCCIÓN

3. Introducción

En México existe poco conocimiento de la amplia oferta de vino mexicano disponible en el mercado.

La mayor parte de los consumidores desconoce la complejidad de esta industria, ubican principalmente marcas mexicanas con grandes producciones, de grado industrial. Desconocen a los pequeños productores, es decir, dejan a la nueva propuesta de vitivinicultura mexicana fuera del panorama.

Se encuentra latente la necesidad de los consumidores por adoptar la tendencia de consumo, pues saber de vinos se ha vuelto una cualidad, una ventaja social, una herramienta. Podemos llamarla refinamiento, pero más que refinamiento, es conocimiento y forma parte de una cultura.

Se tiene claro que es importante propiciar el consumo y la exploración de la oferta. La calidad del vino mexicano y su aporte en cuanto a sabores, colores y matices a la cultura, son invaluable e indescritibles. Por otro lado, el terruño, la comunidad y todo el contexto de los productores; las condiciones específicas de clima, ubicación, altura, cercanía con el mar, entre otros factores, lo hacen una experiencia única.

El consumo está al alta, pues en un periodo de 14 años (2004 a 2017), la producción, el consumo y la venta aumentaron. La producción de litros de vino en 2004 fue de 37.7 millones, mientras que en 2017 alcanzó 107.3 millones de litros.

El consumo per cápita en 2004 era de .7 litros, mientras que en 2017 se duplica, alcanzando 1.4 litros.

Las hectáreas de uva plantada han aumentado en México mientras que en otros países han bajado, debido a catástrofes climáticas. Este factor propicia el resultado de una mayor producción y consumo de esta bebida nacional.

El tamaño del mercado involucra un amplio abanico de posibilidades, únicamente en Guadalajara 1'031,902 de personas mayores de edad, son aptas para consumir vino. De acuerdo a los hallazgos encontrados, el enfoque debe ser social y dirigido al nivel socioeconómico A/B y C+.

En los tipos de consumidores se involucran aspectos de la personalidad, puntos a tratar en cuanto a decisión de compra.

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO INICIAL

4. Planteamiento Inicial

El punto de partida inició con la identificación de la carencia de conocimiento del consumidor habitual de vino mexicano, tanto en oferta como en cultura. Se puede definir como consumidor habitual a aquella persona que vive 20 momentos de consumo en promedio al año, puede ser tanto en restaurantes, bares, barras, como en el hogar.

El déficit de conocimiento que se menciona se viene arrastrando desde mucho tiempo atrás, pues a pesar de tener aumento en el consumo, producción y venta, el conocimiento, del consumidor final aún es deficiente. Al realizar y avanzar con la investigación, las entrevistas, observación de comportamiento del consumidor y experiencia en el ámbito del sector, se ha encontrado que el consumo de vino es una cuestión de comunidad, de carácter social, con un sin fin de planteamientos y preocupaciones en común.

La apertura en la mentalidad del consumidor y la necesidad de conocer más a fondo de este mundo ha propiciado que se experimente más, que se conozcan más opciones y que el esfuerzo por crecer la cultura y/o compartir información aumente.

CAPÍTULO V
REVISIÓN DE LITERATURA

5. Revisión de Literatura

A continuación, se enlistan las fuentes e información que obtuvimos de cada una, para permitir dimensionar nuestro mercado y la industria que nos atañe. El total de personas con mayoría de edad en Guadalajara asciende a 1'031,902. (INEGI, 2010)

De acuerdo a la distribución del nivel socioeconómico del AMAI el 11% corresponde al nivel socioeconómico A/B, entendiendo A/B como un nivel socioeconómico en el que el jefe de familia tiene estudios profesionales, cuenta con internet fijo en la vivienda y el que más invierte en educación 13%, 25% en alimentos. Mientras que el 19% corresponde a C+, este nivel cuenta con uno o más vehículos de transporte, el 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. El 31% de su gasto se destina a los alimentos.

La participación del vino mexicano se representa por el 29.3% mientras que los vinos importados tienen el 70.6%, esto debido a la producción.

2'144,725 de cajas con 12 botellas de 750ml. son mexicanas, mientras que un volumen de 5'159,550 cajas con 12 botellas de 750ml. son importadas. (Consejo Mexicano Vitivinícola, 2018)

Existen aproximadamente 200 empresas en el país dedicadas a este sector. (Vitivinícola, 2018)

En 2004, el consumo per cápita en edad legal de consumo comienza en 0.7 litros, mientras que en 2017 alcanza 1.4 litros, se puede notar un crecimiento del 200%, éste ha sido gradual. El pronóstico para 2020 es llegar a 1.6 litros de consumo per cápita anual siguiendo con el crecimiento habitual.

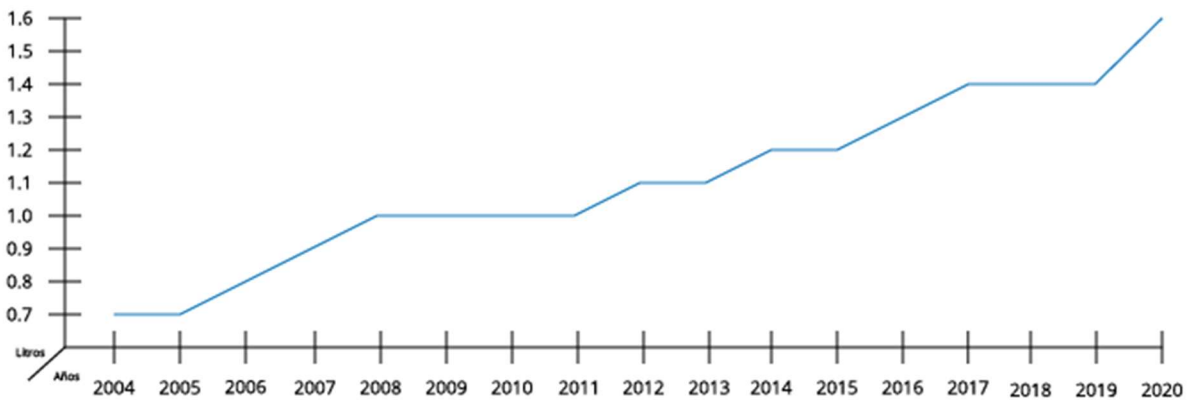


Tabla 1. Consumo de vino per cápita en México de 2004 a 2020. (Euromonitor International, Historical)

Continuando, la producción de litros de vino en México en 2004 era de 37.7 millones de litros, ya en 2017 crece hasta 107.3 millones, estas cantidades alcanzan casi una triplicación de la producción en un lapso de 13 años, de nueva cuenta el crecimiento es gradual y uniforme. Para 2020 se estima una producción de 134.4 millones de litros de vino, aproximadamente 9 millones más de la producción actual.

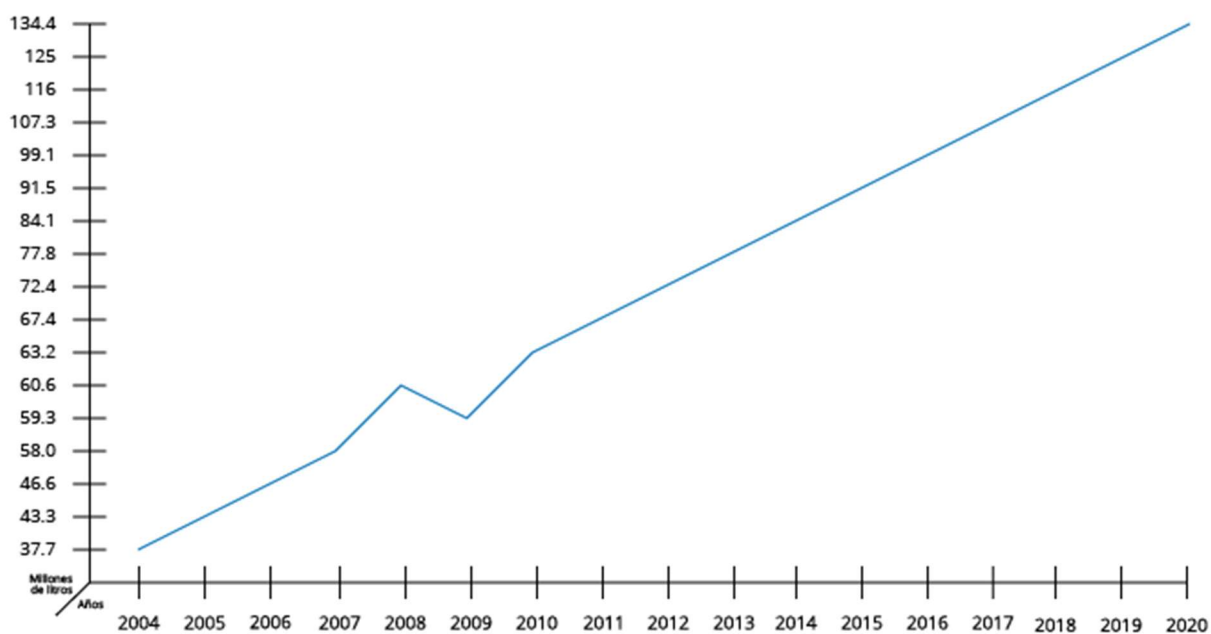


Tabla 2. Producción anual de vino en México 2004 a 2020. (Euromonitor International, Historical)

En cuanto al tema de ventas de vino en México, en 2004 se tiene una venta de 20 millones 637 mil 728.7 litros. En cambio en 2017 la venta asciende a 70 millones 372 mil 598.5 litros no existen datos más allá del 2017 por tanto, el pronóstico queda pendiente (International, 2019).

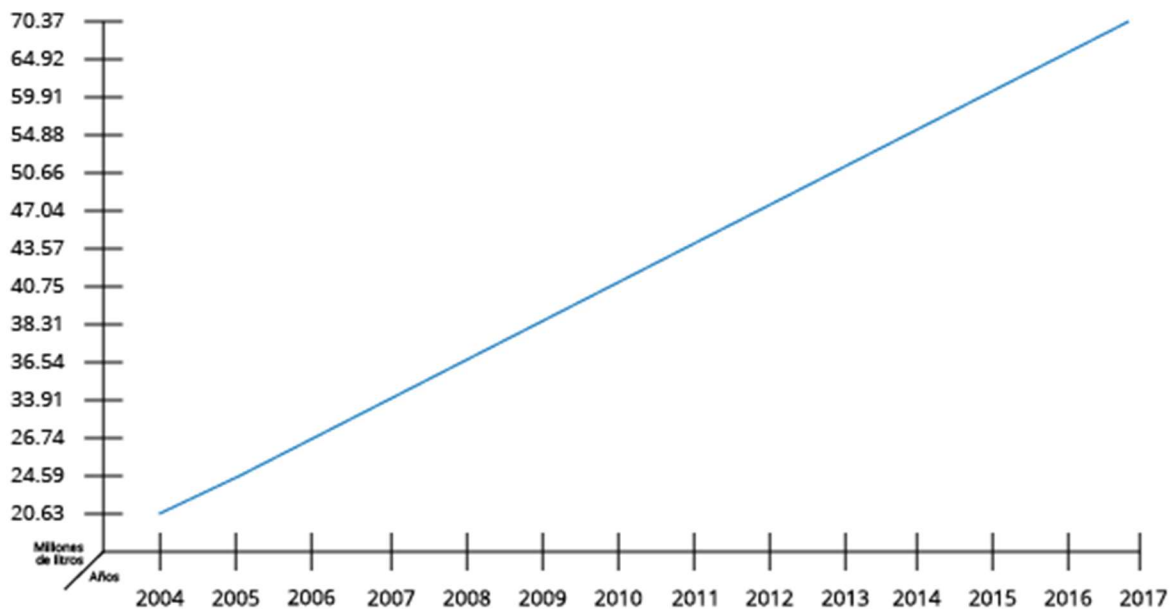


Tabla 3: Venta de vino en México 2004 a 2017. (Euromonitor International, Historical)

Adentrándose al panorama actual del sector vitivinícola, en el mundo se ha reducido su superficie de cultivo. Desde 2014, se observa una reducción de la superficie mundial de viñedo, que se debe principalmente a la reducción de la superficie vitícola de Turquía, Irán, Estados Unidos y Portugal, mientras que el único país del continente americano que registra un aumento de la superficie de viñedo es México, con 34 mha (miles de hectáreas).

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍAS UTILIZADAS

6. Metodologías utilizadas

A continuación, se presentan 6 fuentes bibliográficas que representan el sustento y marco metodológico del proyecto. En capítulos posteriores se hará mención a cada una de las fuentes.

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors(Porter, 1979)

En este primer libro, se desarrolla una técnica de análisis de la posición de una compañía en particular y su mercado en específico. Las ventajas y desventajas de la compañía, así como del mercado, se organizan en cinco diferentes categorías. Estas categorías se conocen como Fuerzas, dando así el nombre a la metodología comúnmente conocida como: las cinco fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas son las siguientes y cualquiera puede tener un sentido positivo o negativo para la posición de una compañía:

- Poder de negociación de los proveedores: está en la medida en que los proveedores de un mercado trabajen en detrimento o beneficio de sus clientes, ya sea por su concentración o la dificultad de cambiar de un proveedor a otro, entre otros factores.

- Poder de negociación de los clientes: aquí se incluye cualquier palanca que los consumidores o clientes en general tengan a su alcance para hacer presión sobre los proveedores en el precio. Un ejemplo es el volumen de compra, siendo que a mayor volumen, el consumidor exigirá mejores condiciones comerciales.
- Amenaza de nuevos competidores: describe la facilidad o dificultad de llegada de nuevos competidores en el mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: es la posibilidad del cliente a cambiar de producto por otro de diferente proveedor. Las razones pueden variar entre precio, facilidad de cambio y diferenciación del producto o servicio.
- Rivalidad de los competidores: es el conjunto de las 4 fuerzas anteriores y cómo interactúan una con otra.

El análisis de las fuerzas anteriores, son herramienta básica de análisis para negocios existentes o por crearse, como es el caso del presente proyecto.

Business Model Generation (Osterwalder A. , 2010)

Continuamos con herramientas de análisis de negocios existentes o por generarse, en este caso, el caso de este libro constituye un manual para representar gráficamente la operación de una empresa: qué ofrece a sus clientes y quiénes son éstos, cómo opera y cómo genera utilidades al hacer todo lo anterior. Lo anterior, se entenderá como Modelo de Negocio. Por lo tanto, el libro facilita la generación gráfica de un modelo de negocio.

Una definición que ofrece Osterwalder de manera sintetizada para un Modelo de Negocio: es la descripción de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

El apoyo gráfico, se define como un lienzo, *Canvas* en inglés. Este lienzo se constituye por 9 bloques:

1. CS: Segmentos de mercado.

Son los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir.

2. VP: Propuesta de valor.

Es la combinación de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

3. CH: Canales de distribución.

Describe los medios de comunicarse con los clientes y cómo se entrega la propuesta de valor.

4. CR: Relaciones con los clientes.

En este punto se define el tipo de relación la compañía establece con sus clientes.

5. RS: Flujo de ingresos.

Son los mecanismos de monetización que una empresa utiliza para generar ingresos.

6. KR: Recursos clave.

Representan los activos más importantes que habilitan la operación de un negocio.

7. KA: Actividades clave.

Describe las actividades primordiales necesarias para operar y entregar valor a los clientes.

8. KP: Alianzas clave.

Representan la red de proveedores y socios que hacen posible el modelo de negocio.

9. CS: Estructura de costos.

Especifica cualquier costo en que se incurre en la operación.

The StartUp Owner's Manual(Blank, 2012)

Es el aporte metodológico específico con el cual se busca alcanzar un modelo de negocio económicamente viable. Algunas consideraciones importantes:

- Una StartUp no es un negocio pequeño: es un error querer tratar un nuevo negocio con los mínimos recursos disponibles como si fuera un negocio ya establecido en pequeña escala. Una StartUp está buscando un modelo de negocio viable y a eso nos atañe el proceso de este proyecto.
- Sal del edificio: el descubrimiento de los clientes, de sus necesidades, si pagarían por un servicio o producto y otras hipótesis que generamos en el escritorio deben ser validadas constantemente y cara a cara con nuestros futuros clientes, proveedores y socios en general. La metodología nos pide salir a la calle, por un decir, para comprobar o desechar cualquier definición de nuestro modelo de negocio.
- Iteraciones o pivotear: cualquier suposición o hipótesis se pone a prueba fuera del edificio, como lo vimos en el paso anterior. El paso a seguir sería iterar, buscando ajustar detalles menores de nuestro modelo de negocio hasta lograr una maximización de validez y viabilidad del modelo de negocio. Un cambio sustancial en el modelo de negocio representaría generar un **pivote**. En otros términos, la iteración representa un círculo de mejora continua y pivotear es una innovación al modelo de negocio.

- Producto mínimo viable: es el servicio o producto de menor costo posible que resuelva el principal problema de nuestros clientes. Este producto o servicio será validado fuera del edificio, cuantas veces sea necesario en las iteraciones o pivotes. Este acercamiento nos proporciona la facilidad de reducir el riesgo económico mientras buscamos nuestro modelo de negocio viable.
- Prueba A/B: es la comparación de dos versiones de producto y servicio para saber qué resulta mejor para nuestro mercado meta.

The Lean StartUp(Ries, 2011)

The Lean StartUp presenta similitudes con el anterior título, The StartUp Owner's Manual, en infinidad de conceptos y técnicas. Como aportes únicos y valiosos para nuestro análisis, se presentan los siguientes conceptos:

- Suposición más riesgosa: es la hipótesis sobre la que depende todo el plan de un modelo de negocio. De confirmarse, todo el proyecto estaría en riesgo.
- Concierge del Producto Mínimo Viable: consiste en presentar a clientes reales el producto mínimo viable en un escenario real de consumo. Con la finalidad de aprender de la experiencia, la retroalimentación del cliente y los resultados obtenidos de la venta. Esta actividad representa una oportunidad para descartar

o validar hipótesis relacionados con el cliente y la oferta de valor. Las consecuencias del evento serán iteraciones o pivotes en el modelo de negocio.

Value Proposition Design (Osterwalder A. , 2014)

En un segundo aporte de Alex Osterwalder se adentra en dos bloques del lienzo de modelo de negocio: Propuesta de valor y segmento de mercado. El resultado del análisis y conjugación de dichos bloques lo define como **Lienzo de oferta de valor**.

El lienzo tiene dos importantes secciones:

1. Mapa de valor: describe las características de la propuesta de valor en un modelo de negocio en una forma más estructurada y detallada. Descompone la propuesta de valor en los productos y servicios, aliviadores de dolor y generadores de ganancia.
 - a. Aliviadores de dolor: cómo los productos y servicios alivian los dolores del cliente.
 - b. Generadores de ganancia: cómo los productos y servicios generan ganancia para los clientes.

2. Perfil del cliente: representa un segmento específico del mercado y relaciona los trabajos, dolores y ganancias del cliente.
 - a. Trabajos del cliente: qué es lo que los clientes están buscando que se haga en su vida o su trabajo.

- b. Dolores: son las malas experiencias que percibe el cliente al no haber obtenido el trabajo realizado.
- c. Ganancias: son los resultados positivos que el cliente espera recibir al realizarse el trabajo.

La validación de las dos secciones, una con otra, es otro concepto del libro llamado **ajuste**. Sin este ajuste entre oferta y cliente, no existe validez del modelo de negocio.

The Business Model Navigator (Grassman, 2014)

La propuesta de Alex Osterwalder para representar gráficamente un modelo de negocio no es única en la literatura, siendo otra opción la que propone Oliver Grassman en el libro aquí referenciado. Dicha representación alternativa no es la parte significativa para el presente proyecto sino los 55 modelos de negocio que enlista y explica, asegurando que el 90% de las compañías exitosas en el mundo caen en esos 55 modelos de negocio. Para efectos de entendimiento posterior de este documento, se puntualizan solamente 11 modelos de negocios:

1. Máquina de efectivo: recibir pagos por adelantado del cliente.
2. Ventas cruzadas: la oferta de productos o servicios no relacionados con motivo principal de la oferta de valor.
3. Lealtad del cliente: los clientes son retenidos por un programa de incentivos.

4. Venta de experiencias: el valor del producto o servicio es incrementado con una experiencia que los acompaña.
5. Tarifa fija: el producto o servicio es cobrado al cliente a un costo fijo.
6. Apalancar datos de los clientes: se genera más valor y beneficios a una empresa por la acumulación y tratamiento de información de los clientes.
7. Negocio abierto: la colaboración con socios, clientes y proveedores genera valor.
8. Tienda dentro de tienda: en lugar de abrir locales propios, se busca participar físicamente dentro de un local ajeno.
9. Suscripción: el cliente paga una tarifa fija mensual o anual.

CAPÍTULO VII

MERCADO META

7. Mercado Meta

Análisis del consumidor

El sector de vino en el estilo de vida de los consumidores en México, se encuentran segmentado en 4 brechas generacionales y a su vez en 5 tipos de consumidores.

Generaciones del consumidor:

1. Los *millenials* jóvenes, nacieron entre 1991 y 1998: descubren gradualmente el vino a través de la influencia de sus amigos y familiares, este grupo es un bebedor incipiente de vino. A medida que crecen, es probable que se involucren más en la categoría, dispuestos a invertir y ansiosos por experimentar.
2. Los *millenials* mayores, nacieron entre 1981 y 1990: Llevan una vida social activa, este grupo ve el vino como el complemento ideal para la comida y las ocasiones sociales relajadas. Continuarán creciendo de tamaño de manera constante como segmento, actualmente es el segmento más valioso puesto que representa el arquetipo encontrado y cada vez más personas comienzan a entrar en el mundo del vino.

3. Los bebedores maduros, nacieron en el periodo 1971 y 1980: el interés de esta generación en el vino se ha desarrollado junto con la creciente oferta de vinos en el mercado. Sienten curiosidad por probar cosas nuevas y desean obtener las mejores ofertas para disfrutar de su bebida favorita.

4. Los bebedores experimentados, nacieron entre los años 1957 y 1970: esta generación creció en una época en que el vino estaba representado por países del Viejo Mundo, principalmente España, y generalmente era la bebida elegida por las clases altas. Muchos de ellos han estado bebiendo vino durante décadas y, a pesar de estar más arraigados en ciertos hábitos, disfrutaban de la creciente variedad de vinos disponibles en el mercado.

Por otro lado, los tipos de consumidor pueden definirse en hogareño conservador, planificador cauteloso, luchador incansable, aventurero inspirado y tradicionalista seguro. (Euromonitor International, 2018)

1. El hogareño conservador representa: 27%.

Prefiere ser seguidor. Se enfoca en asuntos personales como familia y espiritualidad. No es muy consciente de su imagen.

Estilo de vida diario:

Usa el teléfono móvil para 6 actividades distintas. El 26% realizó al menos un viaje internacional personal en el último año, 58% son mujeres, su edad promedio oscila 37 años, mientras que su ingreso promedio anual del hogar es de USD 22,695 (442,843.00 pesos anuales al tipo de cambio actual de 19.51 pesos por 1 dólar).

Se basan en el precio y la relación precio-calidad, es probable que se queden únicamente con sus compras habituales diarias. A pesar de que no gastan mucho dinero, disfrutan explorando nuevos productos y comprando. Las empresas y los minoristas que muestren claramente dónde pueden ahorrar dinero en sus compras esenciales, al tiempo que proporcionan una experiencia de compra única y memorable, es probable que garanticen compras repetidas y *fidelización* de los clientes.

En ocasiones disfrutan de probar cosas nuevas; los productos nuevos en el mercado o las compañías de marca privada podrían prosperar con este tipo de consumidor, siempre que tengan un precio competitivo y proporcionen las mismas características que las compras habituales de los hogareños conservadores.

2. El planificador cauteloso: 20%

Cauteloso con su dinero.

Raramente hace compras impulsivas.

Se siente más cómodo con los métodos tradicionales de comercio.

Estilo de vida diario:

Usa el teléfono móvil para 5 actividades distintas, el 23% realizó al menos un viaje internacional personal en el último año, el 54% son mujeres con edad promedio de 41 años, su ingreso promedio anual del hogar es de USD 25,089 (489,556.64 pesos anuales al tipo de cambio actual de 19.51 pesos por 1 dólar).

Determinan cuidadosamente sus compras antes de hacerlas, y rara vez hacen compras impulsivas o compran artículos no esenciales.

Tienden a mantener la lealtad a marcas y productos, están dispuestos a pagar más por los productos que creen que valen la pena. Las empresas podrían tener dificultades para convencerle de que pruebe nuevos productos o marcas. Sin embargo, es probable que las ofertas en sus compras habituales, como los paquetes múltiples o los descuentos por volumen, resuenen con los planificadores cautelosos.

Utilizan las plataformas digitales para realizar investigación, pero tienden a favorecer los servicios en la tienda al hacer compras. Tratar de llegar a este segmento durante la etapa de investigación de su ruta de compra.

3. El luchador incansable: un 15%

Consciente de su imagen. Le gusta probar cosas nuevas. Experto en tecnología.

Estilo de vida diario:

Utiliza el teléfono móvil para siete actividades diferentes. El 51% realizó al menos un viaje internacional personal el año pasado, un 64% son hombres con edad promedio de 29 años y un ingreso promedio del hogar de USD 35,050 (683,923.64 pesos anuales al tipo de cambio actual de 19.51 pesos por 1 dólar).

Se preocupa por cómo lo perciben los demás, ávido seguidor de las últimas tendencias. Para garantizar que se mantenga al día con los estilos cambiantes, es muy probable que realice compras impulsivas y disfrute gastando dinero en productos nuevos, premium y de marca, así como en servicios convenientes. Es muy probable que las compañías de lujo, así como aquellas que capturan las últimas tendencias de productos, resuenen con el luchador incansable, especialmente si tienen una fuerte presencia en las redes sociales y respaldo de celebridades.

Aunque es uno de los tipos de consumidores más expertos en tecnología y muestra un alto uso de las plataformas en línea y móviles, cuando se trata de su comportamiento de compra, las empresas no deben descuidar los servicios en tienda. En cambio, crear una experiencia fluida y fácil de usar, desde la tienda hasta las plataformas en línea y móviles, es probable que garantice la lealtad del cliente y facilite un comportamiento de compra más impulsivo.

4. El aventurero inspirado: un 23%

Le gusta probar nuevos productos y servicios. Interesado en vivir en el extranjero o trabajar por cuenta propia. Anticipa un aumento en el gasto general.

Estilo de vida diario:

Utiliza el teléfono móvil para ocho actividades distintas.

El 54% realizó al menos un viaje internacional personal en el último año. El 53% son mujeres y la edad promedio de 39 años. Ingreso promedio del hogar: USD40,075

Se concentran mucho en el futuro, cautelosos sobre cómo gastan su dinero y ansiosos por lograr objetivos de vida más grandes, como mudarse al extranjero o trabajar por cuenta propia. Buscan productos de alta calidad y activamente valor por dinero, aunque no son muy leales a las marcas, es probable que prueben nuevos productos. Las empresas y los minoristas que valoran sus productos de manera competitiva pueden

atraer a los aventureros inspirados a cambiar a nuevos productos, siempre que estos ofrezcan las mismas características principales que sus compras habituales.

El aventurero inspirado tiene el potencial de ser un público clave para nuevas marcas, productos y compañías de marca privada que buscan expandir su alcance. Las sugerencias de marcas y minoristas sobre opciones alternativas que son más baratas que sus compras habituales, especialmente a través de programas de fidelización / recompensa, también podrían facilitar la toma de decisiones de este segmento y potencialmente conducir a compras más impulsivas.

5. El tradicionalista seguro: un 15%

Evita las compras. Evita productos premium. Prefiere ahorrar en lugar de gastar.

Estilo de vida diario:

Utiliza el teléfono móvil para 12 actividades distintas. El 88% realizó al menos un viaje internacional personal en el último año, 60% son hombres con edad promedio de 34 años y su ingreso promedio del hogar es de USD57,073 (1113654.03 pesos anuales al tipo de cambio actual 19.51 pesos = 1 dólar).

Tienen muy establecidas sus formas y hábitos de compra. No disfrutan de las compras y rara vez hacen compras impulsivas, a menudo se adhieren a sus compras habituales. Valorán los precios bajos y ahorrar dinero, por encima de todo.

Debido a su baja lealtad de marca y su fuerte enfoque en el precio, los tradicionalistas seguros podrían ser una audiencia clave para las nuevas marcas, productos y compañías de marca privada, siempre que estos tengan un precio competitivo. Para tener el mayor impacto en las decisiones de compra de los tradicionalistas seguros, los descuentos y los precios bajos deben estar claramente etiquetados en el momento de la selección y compra.

Dado que los tradicionalistas seguros intentan activamente, cuando sea posible, evitar las compras, es probable que las marcas y los minoristas que hacen que la experiencia de compra sea lo más conveniente, rápida y eficiente posible tengan clientes felices y recurrentes.

El luchador incansable y el aventurero inspirado están muy interesados en gastar dinero en sí mismos para mejorar su imagen personal y mantener su estado. Por lo tanto, es más probable que gasten dinero en experiencias y otros artículos no esenciales.

La conveniencia es un área de interés cada vez mayor en todos los tipos de consumidores, específicamente en los que no se desaniman y que están dispuestos a gastar dinero para ahorrar tiempo. Los luchadores incansables también tienden a estar menos centrados en el futuro y vivir en el momento; por lo tanto, los productos y servicios que les permiten vivir en el momento y ahorrar tiempo son muy probables a ser valorados.

Los aventureros inspirados generalmente tienen objetivos de vida más grandes, como mudarse al extranjero o trabajar por cuenta propia, y por lo tanto tienden a centrarse en el futuro. Aunque disfrutan de actividades de ocio y productos de marca, es menos probable que los aventureros inspirados los compren, si creen que obstaculizarán las aspiraciones a largo plazo.

Barreras

La cerveza premium y artesanal compite con el vino. Aunque el vino ha mantenido un crecimiento dinámico, compite cada vez más con otros tipos de bebidas, como la cerveza, ya que tienen ocasiones de consumo similares. Tanto la cerveza como el vino se perciben como bebidas alcohólicas más livianas en comparación con las bebidas espirituosas, y los consumidores las eligen diariamente para el almuerzo o la cena. Durante el período de revisión, la promoción constante de cervezas premium y artesanales impactó el rendimiento del vino, ya que se convirtió en una alternativa atractiva. (Euromonitor International, 2019)

A medida que las marcas de cerveza ganan posicionamiento, los consumidores pueden cambiar de vino a cerveza para ocasiones específicas, como una cena especial o como una alternativa para acompañar platos específicos. Es probable que la evolución de las cervezas artesanales continúe desacelerando el crecimiento del vino.

De acuerdo con el Consejo Mexicano Vitivinícola, las barreras generacionales para beber vino son:

1. *Millenials* jóvenes

- a. Las bebidas artesanales, como la cerveza y el mezcal, podrían tomar parte del mercado del vino, al igual que los cócteles, especialmente en el comercio.

2. *Millenials* mayores

- a. La cerveza artesanal, el mezcal y los cócteles también serán una atracción para estos consumidores. A medida que adquieren más experiencia, pueden verse frustrados por la limitada selección de vinos en la mayoría de los minoristas.

3. Bebedores maduros

- a. Un mayor enfoque en la salud puede hacer que beban menos alcohol.

4. Bebedores experimentados

a. El consumo de vino continuará disminuyendo a medida que envejecen, debido a razones de salud.

Tamaño del mercado

Se toma como referencia del año 2004 al 2017 para cuestiones de crecimiento. Para el análisis del sector, se toman en cuenta registros de Euromonitor, pues existen una serie de datos tales como: consumo per cápita, producción y venta total de litros, que orientan a definir el tamaño aproximado del mercado.

Al año 2017 en México el consumo per cápita anual en personas con edad legal de consumo fue de 1.4 litros, mientras que la producción de 107.3 millones de litros y en cuanto a ventas fueron 70 millones 372 mil 598.5 de litros. (Euromonitor International, Historical) Aunado a esto, de acuerdo al INEGI el total de personas con mayoría de edad en Guadalajara es de 1'031,902. Existe un mercado potencial atractivo y una tendencia de consumo creciente.

Entre el nivel socioeconómico A/B y C+ suma un 30%, dando un total de 309,570.6 personas a las cuales está orientado el proyecto, el mercado delimitado con los condicionantes (filtros) establecidos.

Tendencias

Los vinos mexicanos están aumentando notablemente su presencia en los sectores minoristas.

Este fue el resultado de productores de vino mejor organizados y un aumento en la demanda de los consumidores, que son cada vez más conscientes de las marcas locales. Esto fue alentado por los productores locales de vino, que promueven visitas a sus viñedos y organizan festivales de vino para crear conciencia. Además, la oferta de vino mexicano ha aumentado, con más marcas disponibles en el mercado y una gama más amplia de precios disponibles para que los consumidores puedan elegir.

Se espera que los vinos mexicanos ganen más participación, ya que los consumidores son cada vez más conscientes de las marcas disponibles y están ansiosos por probar nuevos productos.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8. Análisis de los resultados

En las primeras semanas de entrevistas nuestro objetivo inicial era buscar la relación que guardaba un segmento de mercado con los problemas relacionados con el consumo o la falta de consumo de vino mexicano. Durante el transcurso del proyecto se realizaron 75 entrevistas, las cuales permitieron mejorar semana tras semana con el arquetipo y el dolor o problema a resolver (Osterwalder A. , 2014).

En la siguiente tabla se muestra un resumen de cómo fue la transformación de nuestro arquetipo de cliente y la solución principal a implementar.

Suposición	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Edad del cliente	20 a 60 años	35 a 45 años	30 a 45 años
Problema a resolver	Percepción negativa del vino mexicano	No hay fácil acceso al vino mexicano	Saber del vino: necesidad social.
Producto Mínimo Viable	Tienda física o en línea	Lo anterior o, una comunidad digital.	Comunidad digital e itinerante: Vineros.mx
Cantidad Entrevistas	40	25	10 y 1 evento <i>concierge</i>

Tabla 4: Resumen de hipótesis en cada iteración. Elaboración propia.

La evolución del arquetipo y el prototipo (producto mínimo viable) al detalle en el transcurso de las semanas fue del siguiente modo:

Versión 1.0

Cantidad de entrevistas: 40.

Cliente: cualquier cliente que consuma vino de 20 a 60 años de edad, con poder adquisitivo medio alto (A, B, C+) en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Problemas: existe poca cultura de vino mexicano y se cuenta con una percepción negativa de su relación precio/calidad con respecto al vino extranjero.

Productos posibles: venta en línea o tienda física.

Versión 2.0

Cantidad de entrevistas: 25.

Cliente: Hombres y mujeres que consuman vino más de 10 veces al año, de 35 a 45 años de edad, con poder adquisitivo medio alto y alto (A, B, C+) en la zona metropolitana de Guadalajara.

Problemas: quieren aprender por cultura general, conocen algunas vinícolas mexicanas, no hay fácil acceso al vino mexicano y pruebas nuevas etiquetas a partir de recomendaciones.

Productos posibles: tienda en línea, tienda física, isla de venta o comunidad digital.

Versión 3.0 y Final

Cantidad de entrevistas: 10.

Arquetipo de cliente: Hombres y mujeres que consuman vino más de 20 veces al año, de 30 a 45 años de edad, acostumbran salir a cenar a un restaurante con amigos o pareja por lo menos dos veces al mes, con poder adquisitivo medio alto y alto (B, C+) en la zona metropolitana de Guadalajara, con estudios de licenciatura como mínimo y algunos pueden tener maestría.

Problemas:

- Existe poco conocimiento de la oferta
- El vino mexicano es accesible, aunque de baja diversidad

- La percepción del vino mexicano en cuanto a su relación precio/calidad es positiva con respecto al vino extranjero
- No saber de vino les da vergüenza en los eventos que se toma vino, ya sea de familia, de negocio o con amigos.
- Creen que saber de vino les ayudaría en sus relaciones y estatus.
- No quieren manejar mucho para llegar a un evento.
- Buscan eventos íntimos o de convivencia relajada, no es primordial participar en eventos de Networking. Les interesa conocer gente nueva, tal vez entablar nuevas relaciones románticas.

Suposición más riesgosa

Como parte de la metodología de Lean StartUp (Ries, 2011) se definió la suposición más riesgosa del proyecto, la cual de confirmarse, invalidaría el proyecto mismo o supondría la necesidad de realizar un pivote drástico. La suposición más riesgosa se definió como: a nuestro cliente arquetipo no le interesa probar vino mexicano debido a su baja calidad en comparación con los vinos extranjeros.

Hallazgo: falso. Dentro de las 75 entrevistas y a lo largo del proyecto se ha recibido explícitamente retroalimentación positiva del vino mexicano, ya sea con conocimiento de

causa o solamente por percepción. Esto puede deberse a un sentimiento o tendencia generalizada de nuestro mercado meta, sea cual fuese el motivo, es de suma importancia tomar el hallazgo en cuenta y aprovecharlo a favor de los esfuerzos en el consumo de vino mexicano.

Solución propuesta

Producto Mínimo Viable: Comunidad digital itinerante en la Zona Metropolitana de Guadalajara atendiendo a nuestro Cliente Arquetipo.

- Exposición en medios y redes sociales: Instagram, Facebook y landing page.
- Visitas itinerantes y zonificadas a restaurantes en la Zona Metropolitana de Guadalajara, para la convivencia y consumo de vino mexicano. Venta de botellas de vino mexicano al terminar el evento.
- Jobs a atender con el producto mínimo viable:
 - **Ámbito Emocional:** Seleccionar Vino Mexicano con conocimiento previo para sentirme en tendencia.
 - **Ámbito Emocional:** Vivir una experiencia única, que me permita adquirir conocimiento de Vino Mexicano.
 - **Ámbito Social:** Hacer notar el conocimiento del mundo del Vino Mexicano en el círculo social.

Monetización

Los mecanismos de monetización son los medios en los que el modelo de negocio busca captar recursos monetarios propiciando la viabilidad económica del proyecto. Se visualizaron múltiples opciones de monetización, no obstante, se delimitó a tres opciones que se muestran a continuación:

1. Comunidad Itinerante:
 - a. Difusión: redes sociales propias y de aliados.
 - b. Medio de Compra:
 - i. Restaurantes aliados: en el día del evento o antes***.
 - ii. Tienda en línea (reservación de la cata).
 1. Kichink
 2. Facebook - Market Place
 3. Página de internet propia
 - c. Frecuencia: 1 vez al mes, turnando restaurantes.
 - d. Ingresos:
 - i. inicial: cena y cata vinos ***
 - ii. Opcionales: más cena y vino.
 - iii. Al final: venta de botellas de vino.

- e. Cobro: todo a través de la cuenta del restaurante.
- f. Métodos de pago:
 - i. Efectivo
 - ii. Tarjeta de crédito
- g. Acceso a descuentos:
 - i. Pago anticipado de la cena/cata ***
 - ii. Pago anticipado de la siguiente cena/cata
 - iii. Entrega de códigos de descuento para compra en línea.
 - iv. Entrega de códigos de descuento por referencias (nuevos clientes = motor de crecimiento Viral).

2. Venta en línea: Puntual.

- a. Difusión: eventos, redes sociales propias y de aliados.
- b. Medio de compra: Tienda en línea
 - i. Kichink.
 - ii. Facebook - Market Place
 - iii. Página de internet propia
- c. Frecuencia: permanente.
- d. Ingresos:
 - i. Venta puntual por botella.
 - ii. Venta por selecciones:
 - 1. Varietales

2. Zonas vinícolas
 3. Temporada
 4. Recomendaciones del mes
 - e. Cobro: a través de la tienda en línea.
 - f. Métodos de pago:
 - i. Tarjeta de crédito
 - ii. Pay Pal
 - g. Acceso a descuentos:
 - i. Por volumen de compra
 - ii. Entrega de códigos de descuento por referencias (nuevos clientes = motor de crecimiento Viral).
3. Venta en línea: Suscripción.
 - a. Difusión: eventos, redes sociales propias y de aliados.
 - b. Medio de compra: tienda en línea
 - i. Kichink
 - ii. Facebook - Market Place
 - iii. Página de internet propia
 - c. Frecuencia: permanente
 - d. Ingresos: venta y entrega a domicilio de paquetes de vinos seleccionados por el usuario o por recomendación.
 - i. Cobro anticipado por las siguientes opciones:

1. 1 meses
 2. 3 meses
 3. 6 meses
 4. 12 meses
- ii. Cobro mensual por las siguientes opciones:
1. 3 meses
 2. 6 meses
 3. 12 meses
- iii. De las dos modalidades anteriores y en cada tipo de periodo, existen 3 opciones de volumen de compra:
1. 3 botella
 2. 5 botellas
 3. 10 botellas
- e. Cobro: a través de la tienda en línea.
- f. Método de pago:
- i. Tarjeta de crédito
 - ii. Pay Pal
- g. Acceso a descuentos
- i. Por pago anticipado y acorde al plazo.
 - ii. Por pago mensual y acorde al plazo.
 - iii. Por volumen de compra
 - iv. Entrega de códigos de descuento por referencias (nuevos clientes = motor de crecimiento Viral).

Identificación de las fuerzas del mercado

Siendo la solución principal una Comunidad alrededor del conocimiento y consumo del Vino Mexicano, se presenta las Cinco Fuerzas de Mercado (Porter, 1979) relacionadas:

F1: Poder de los clientes

Nuestro arquetipo de cliente tiene la posibilidad de organizarse por sí mismos para crear comunidades de consumo, pensando que esto resultaría en poder de negociación de los clientes. No obstante, no se logró identificar una sola comunidad existente en Guadalajara. La ausencia de organización por los clientes representa en complicaciones para negociar con los productores de vino o recabar el conocimiento del vino mexicano, a un precio competitivo y con validez suficiente.

Vector resultante: Bajo poder de decisión de los clientes.

F2: Poder de los Proveedores

Los proveedores de la Comunidad propuesta son los productores y distribuidores de vino mexicano, y restaurantes de Guadalajara. La escala de negocio de cada proveedor dictará el poder de negociación en relación con la Comunidad. Esto es, quienes tengan la mayor necesidad de asegurar su crecimiento o incluso supervivencia, son quienes tendrán la mejor necesidad de asociarse con la Comunidad. En un principio, la Comunidad deberá acercarse a estos proveedores de baja escala que estarían dispuestos a colaborar sin anteponer altas barreras de comercio.

Vector resultante: alto poder negociación de los proveedores.

F3: Amenaza de nuevos competidores

Debido a la reducción en los costos para implementar sitios y estrategias en línea, la entrada de nuevos competidores es factible, tanto como de esperarse en el corto o mediano plazo.

Vector resultante: importante hacia posibles nuevos competidores.

F4: Amenaza de productos sustitutos

La sustitución de nuestra solución puede ser dada por comunidades locales de consumo de otras bebidas alcohólicas. Pudiendo ser Tequila, Whisky, Cerveza, Ron, Vodka, Mezcal, etcétera.

Aún más y ampliando el término de posibles sustitutos, al estar nuestra oferta de valor asociada al sentido de pertenencia a un grupo y de incrementar el estatus social; podría decirse que los productos sustitutos serían grupos o actividades que atiendan esas mismas necesidades de nuestro arquetipo de clientes, como por ejemplo: clubes sociales o deportivos.

Vector resultante: mediano poder de la amenaza de productos sustitutos.

F5: Rivalidad entre los competidores

Aún a pesar de que existe una oferta muy amplia de posibles sustitutos y baja barrera de entrada a competidores. No percibimos una competencia actual y específica para la oferta de valor que represente la solución propuesta, siendo una paradoja ya que, el consumo se ha demostrado en constante crecimiento. Se hace evidente entonces, que la solución tiene una oportunidad fehaciente en el mercado formulado.

Vector resultante: bajo nivel de rivalidad entre los competidores.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES PERSONALES

9. Conclusiones personales

Andrés Michel Nieves

La realización de este proyecto ha sido totalmente enriquecedora para mí por varios factores:

El primero porque representa la oportunidad de emprender, un deseo que he tenido en mí desde hace ya varios años, por todo aquello que el emprendimiento representa: pasión, generación de empleos, activación económica, trascendencia. Vivimos un momento en nuestro país en que como ciudadanos y aun mas como itesianos, tenemos la responsabilidad civil y social de ser motores sociales y económicos y traer bienestar a quienes nos rodean.

El segundo, porque creo que este trabajo refleja fielmente todos los conocimientos adquiridos durante esta maestría, conocimientos sobre Administración, Finanzas, Mercadotecnia, Estrategia, incluso conocimientos de mi licenciatura que es Ingeniería en Sistemas Computacionales, todo ello puesto en juego a favor de resolver un problema y generar un modelo de negocio que cumpla con este propósito.

El vino es una de mis más grandes pasiones, a la cual me introdujo mi padre, que era gran fanático de vinos españoles y franceses, sin embargo, el al ser de otra generación tenía otras ideas acerca del vino mexicano. En un viaje con la familia de mi prometida, tuve la oportunidad de conocer el Valle de Guadalupe y de degustar algunas de sus

delicias, quede enamorado de tan hermoso lugar y asombrado de los tesoros embotellados que hacen ahí, desde ese momento pensé que me gustaría ayudar a que más gente en Guadalajara y otras ciudades del interior de la república, vivieran esa experiencia y probaran esos tan especiales sabores de la región Baja Californiana.

Por azares del destino en los salones de clase de esta mi alma mater, me he encontrado con Pedro y Gilberto, quienes comparten esa misma pasión y esa mismo ideal sobre el mundo enológico mexicano, y juntos hemos podido explorar problemática y generar un nuevo mundo, llamado “Vineros MX”, una comunidad itinerante, fresca, multifacética, abierta a todos quienes quieran conocer la magia del vino que en nuestro país se produce, ya sea por interés personal, profesional, social o simple curiosidad; somos ese amigo que te inmerge y guía en este nuevo mundo, en el cual confías ciegamente.

Estoy seguro de que todo el conocimiento, estudio y trabajo reflejado en este documento, con la valiosa y oportuna guía del Maestro Alberto Flores, es la piedra angular de un movimiento, de una comunidad, que acercara a muchos al fantástico mundo del vino mexicano.

Pedro Hernández Gutiérrez

Desde un inicio del estudio de la metodología Lean StartUp (libros, videos y cursos en línea) me encontré en una posición cómoda y familiar con mi profesión de Ingeniero Industrial. El método de iteraciones, es un símil a un círculo de mejora continua. Los experimentos de prueba y error, para su posterior documentación, es el método científico que practiqué infinidad de ocasiones en laboratorios de Física y Química durante la licenciatura.

No obstante, la creación de una StartUp resulta un terreno nunca practicado en mi experiencia, lo que genera desconfianza y aversión al riesgo. Aun así y a mi favor, la metodología Lean StartUp requiere la mínima inversión posible durante las etapas de cualquier proyecto, llevando la inversión y el riesgo al mínimo, hasta tener el modelo de negocio validado.

Las nociones de mejora continua, validación en campo e inversión al mínimo en conjunto son, en suma, el aprendizaje más valioso de este último semestre en la maestría. En el futuro, buscaré complementar la metodología con estudios de Mercadotecnia, para fortalecer el análisis y estrategias a tomar en los mercados que busque atender como inversionista o profesional.

CAPÍTULO X

PROPUESTA

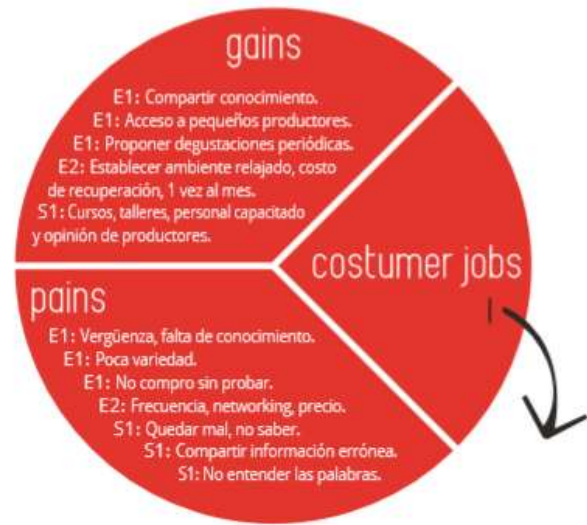
10. Propuesta

Modelo de negocio

Vineros MX tiene la siguiente propuesta de valor, representada en un Lienzo de Oferta de Valor:



- + Comunidad Vinera / Redes sociales
- + Club de Vino (Suscripción)
- + Tienda en línea
- + Comunidad Itinerante / Degustaciones periódicas
- + Talleres y cursos: niveles.
- + Todo para tu cata, personalización a domicilio.



- E1: Seleccionar Vino Mexicano con conocimiento previo para sentirme en tendencia.
- E2: Vivir una experiencia única, que me permita adquirir conocimiento de Vino Mexicano.
- S1: Hacer notar el conocimiento del mundo del Vino Mexicano en el círculo social.

Ilustración 1: Lienzo de Oferta de Valor. Elaboración propia.

El lienzo del modelo de Negocio sintetiza la actividad de Vineros MX para entregar valor a sus clientes y generar recursos por ello:



Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocio de Vineros MX. Elaboración propia.

Plan de acción estratégico: Customer Development

Para la obtención inicial, sostén y crecimiento de la base de clientes para el proyecto en general, se contemplan las siguientes herramientas. En el transcurso del semestre se logró una validación completa de cada una de las herramientas de las 3 etapas del desarrollo de clientes. El arquetipo de cliente final es afín a las herramientas elegidas, siendo que en su mayoría ya las utilizan o consumen para resolver otros problemas. Un ejemplo de la justificación de cómo obtener clientes, es a través de las redes sociales, dado que el arquetipo de cliente ya lo utiliza en gran medida para atender sus problemas sociales.

Get: Obtener clientes

- Pauta pagada en las redes sociales de la comunidad: Facebook e Instagram.
- Publicidad cruzada: publicaciones en redes sociales de los restaurantes meta y tiendas de vino.

Keep: mantener clientes

- Afiliación a las redes sociales: noticias, tips, boletines.

- Inscripción a la comunidad itinerante.
- Descuento para compra de botellas en tiendas o en restaurantes.
- Invitaciones a Viajes Enológicos.
- Comunidad VIP: círculos de confianza.
- Eventos a la carta: amigos, de negocio y familiar.

Grow: crecimiento viral

- Programa de referidos dentro de la comunidad: descuentos, reconocimientos y regalos.
- Referencias con restaurantes: eventos recurrentes, descuentos para la venta de vino y menciones en redes sociales.

Aliados estratégicos

1. Restaurantes

- a. ¿Por qué podrían aliarse con nosotros?
 - i. Para atraer más clientes y venta para su core business: la comida.
 - ii. Son Restaurantes no consolidados, van creciendo y necesitan clientes.
- b. ¿Por qué los necesitamos nosotros?

- i. Para generar los eventos itinerantes sin costo económico, la cena la paga el usuario al restaurante.
 - ii. Porque de inicio y como MVP no tenemos un lugar propio para hacer los eventos.
 - iii. Porque es parte de la oferta de valor al cliente: vino + cena.
 - iv. Podemos utilizar las mismas redes sociales del restaurante para promover la comunidad y la venta en línea.
 - v. Podemos vender vino terminado el evento.
- c. ¿Qué costos tiene esta alianza?
 - i. El cliente pudiera arraigarse al restaurante y no a la comunidad itinerante.
 - ii. El restaurante podría cobrarnos por hacer el evento.
- d. Incentivos o barreras para esta alianza:
 - i. Son tratos informales. No necesariamente nos ata a mediano y largo plazo.
 - ii. Sin costo económico inicial.

2. Productores

- a. ¿Por qué podrían aliarse con nosotros?
 - i. Productores de baja escala: por ganar mercado y consolidación.
- b. ¿Por qué los necesitamos nosotros?
 - i. Podemos utilizar las mismas redes sociales de los productores para promover la comunidad y la venta en línea.
 - ii. Acceso a mejores precios y promociones.

- c. ¿Qué costo tiene esta alianza?
 - i. Consumos mínimos.
- d. Incentivos o Barreras para esta alianza:
 - i. Son tratos informales. No necesariamente nos ata a mediano y largo plazo.
 - ii. Sin costo económico inicial.

3. Tienda La Contra

- a. ¿Por qué podrían aliarse con nosotros?
 - i. Ganar exposición, clientes y venta.
- b. ¿Por qué los necesitamos nosotros?
 - i. Acceso a la red de distribución, inventario y precio mayorista.
 - ii. Podemos utilizar las mismas redes sociales de la tienda para promover la comunidad.
- c. ¿Qué costo tiene esta alianza?
 - i. Consumo mínimo para mantener y mejorar la relación.
- d. Incentivos o Barreras para esta alianza:
 - i. Son tratos informales. No necesariamente nos ata a mediano y largo plazo.
 - ii. Sin costo económico inicial.

Bibliografía

AMAI. (2018). *Delimitación de Zonas Metropolitanas*. Recuperado el 3 de 11 de 2019, de <http://nse.amai.org/delimitacion-metro/>

Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero: K and S Ranch Inc.

Grassman, O. (2014). *The Business Model Navigator*. Harlow: Pearson Education Limited.

INEGI. (3 de 3 de 2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado el 13 de 11 de 2019, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>

International, E. (7 de 2019). *Wine in México*. Recuperado el 13 de 11 de 2019, de <https://www.euromonitor.com/wine-in-mexico/report>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (1979). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Currency.

Vino, O. I. (4 de 2019). *Con 292,3 millones de hectolitros, la producción mundial de vino alcanza un récord en 2018*. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de <http://www.oiv.int/public/medias/6680/es-oiv-aspectos-de-la-coyuntura-mundial-2019.pdf>

Vitivinícola, C. M. (11 de 2018). *Producción de Vino en México*. Recuperado el 13 de 11 de 2019, de https://uvayvino.org.mx/docs/produccion_consumo_vino.pdf

Índice de tablas

<u>Tabla 1. Consumo de vino per cápita en México de 2004 a 2020.</u>	15
<u>Tabla 2. Producción anual de vino en México 2004 a 2020.</u>	16
<u>Tabla 3: Venta de vino en México 2004 a 2017.</u>	17
<u>Tabla 4: Resumen de hipótesis en cada iteración.</u>	42

Índice de Ilustraciones

<u>Ilustración 1: Lienzo de Oferta de Valor.</u>	59
<u>Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocio de Vineros MX.</u>	60