



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS  
BÁSICAS Y APLICADAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO DE UN  
MEZCAL CON PROPIEDADES ESTIMULANTES Y  
BENCHMARK COMPETITIVO”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRÍA EN COMERCIALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS  
INNOVADORES**

**INGENIERO ALEJANDRO ARROYO REYES**

**DIRECTOR: DR. MANUEL SALDAÑA MALDONADO**

**SINODALES:**

**DRA. VERÓNICA RODRÍGUEZ LÓPEZ**

**DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO**

**DR. LEONARDO RÍOS GUERRERO**

**DR. PEDRO ANTONIO MÁRQUEZ AGUILAR**

**CUERNAVACA, MORELOS AGOSTO DEL 2021.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS BÁSICAS Y APLICADAS**  
Coordinación de Posgrado en Comercialización de Conocimientos Innovadores



Cuernavaca, Morelos, a 23 de abril de 2021.

**MTRA. MARGARITA FIGUEROA BUSTOS**  
**COORDINADORA DEL POSGRADO EN**  
**COMERCIALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS INNOVADORES**  
**P R E S E N T E**

Atendiendo a la solicitud para emitir DICTAMEN sobre la revisión de la TESIS titulada: "Propuesta de Modelo de Negocio de un Mezcal con propiedades estimulantes y benchmark competitivo", que presenta el alumno Alejandro Arroyo Reyes, para obtener el Grado de Maestría en Comercialización de Conocimientos Innovadores.

Nos permitimos informarle que nuestro voto es:

NOMBRE	DICTAMEN	FIRMA
DR. PEDRO ANTONIO MÁRQUEZ AGUILAR		
DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO		
DR. ISAAC TELLO SALGADO		
DRA. VERÓNICA RODRÍGUEZ LÓPEZ		
DR. MANUEL SALDAÑA MALDONADO		

**PLAZO PARA LA REVISIÓN 20 DÍAS HÁBILES (A PARTIR DE LA FECHA DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO)**

**NOTA. POR CUESTION DE REGLAMENTACIÓN LE SOLICITAMOS NO EXCEDER EL PLAZO SEÑALADO, DE LO CONTRARIO LE AGRADECEMOS SU ATENCIÓN Y NUESTRA INVITACIÓN SERÁ CANCELADA.**



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

**Sello electrónico**

**MANUEL SALDARÍA MALDONADO** | Fecha:2021-04-24 18:53:23 | Firmante  
Pp3uLZ3MGEPEYI5uPQ0aAm2JvLQEC3WAOmDeMT187wC6CCOpV5YI9HCYUeSSJWwRbHWJouUQVh61x0ozJm6Na7B5JhzcJm+CpCocW61XUFX5B+daucIzn  
FmMx6m2v5ZvKJzE4g0ZU8y+mPmZmZmVhDGR0B+waRAOWKqCoN9ed7R5eyumcMdd5eFvD9a5kzLTJw99nU3C35FvVhmg57Cw5MaKz9enkmVGeoH6mW670oE  
dWw33kaY15LFGmeY5yT+FTvz532DeMy3vCgrGndYXAL+CoDWar5DaaMpJZ+669HC\*\*

**VERONICA RODRIGUEZ LOPEZ** | Fecha:2021-04-26 17:34:43 | Firmante  
g4TWALMRoFNSIEOvbCevU17V5eodQvHvLraFhWQduJvZPDLvH1K3SAQvUm88e54F69WV66b8g3UkR1pP6RvJvG+VM5fzhuWJ1m1vopMKU.PmEatoZJumFq54dqADWl  
H8GE4eM10v0o5gUwDv6UMM1pz7CTeNG1V0or96JqTma33e1vGHAVOC6S1DK3DleQ2vYZ2vUu3o69eyOKd7v0.95ORpUUS6YA7mFzDnqP9YgDLuZK3Qg11f5uJbqTYI2l  
muY56hXG1H1wXqP7pwpC3M2Y1hLWpQUsGUs5tzcAw6POGehPqTYQj7vGeMNg\*\*

**ISAAC TELLO SALGADO** | Fecha:2021-04-27 10:45:18 | Firmante  
f9whd1VUR5mM5MMWUCLQP473PMgMgnYmZndigZE.DmPm1CgAR3ozJm6Na7B5JhzcJm+CpCocW61XUFX5B+daucIznFmMx6m2v5ZvKJzE4g0ZU8y+mPmZmZmVhDGR0B+waRAOWKqCoN9ed7R5eyumcMdd5eFvD9a5kzLTJw99nU3C35FvVhmg57Cw5MaKz9enkmVGeoH6mW670oE  
dWw33kaY15LFGmeY5yT+FTvz532DeMy3vCgrGndYXAL+CoDWar5DaaMpJZ+669HC\*\*

**LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO** | Fecha:2021-05-11 08:59:45 | Firmante  
C1eXruErvZ29ka+EB6g2Q0KDF90wNG8K6kzRmW0d+LalUUmT2H2EA+haL03k3eZG3eHChUf3h59Qen1GXuW9hTNR1yg32y0F7w6uUAzP94ypTu5k3mhbn  
zbTeQFyD7f8vY0mT2wTAMhCpuE0WV6T2JGeNPD8WGEKNav08j6M0SkJuCYPa5h5FvRRNSaTVRb3YJPC1KwUc3lgP6FV56ZLk0vngj753g5eGM0FawejW0  
nAr5Xtpz2461J2DEOH1vvp06+eU5aaoB1DgU5LuyYXoI21CApyNj1L45q90AuW1mg\*\*

**PEDRO ANTONIO MARQUEZ AGUILAR** | Fecha:2021-05-14 11:20:30 | Firmante  
H5BYV0gyuz3CpUCH8eVtE971ab8aY7bzBy923NaxoC05w1gouJ9eU548PhLJAW0u18oCh40DDm56o+P6O365yKYY0X2zL5duo4J5ewty8CnyjPEIzDewKEn2b+V  
BACXCVUR5a7wZ3vpedeUup9fwe5ARA4470w03vz12553c5FzCZPZ06N96+e9B1eJUL2gKCCke05+H0E5M5cbRRCPdcU5mFM0uJHuzZvH1GzGOGkByNe+9td  
Kjode3e9wVPSv4mCkEeLJ2Ew6Vd6qL5R7Dewq0AVXBT3U69Q822d3g\*\*

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



AzX2V

<http://s.firma.uaem.mx/ReputoIdg7MRqf6QU6h2WThR03gvhJMM>

## Resumen

La presente investigación está enfocada en el desarrollo de una propuesta de modelo de negocio de un mezcal en el mercado de consumo masivo de bebidas con alcohol. Dicha propuesta se produce de un estudio realizado a consumidores potenciales, los cuales están dispuestos a experimentar sensaciones diferentes en el paladar aunado a sabores ligeros y agradables. En dicho estudio se definieron patrones de perfiles de consumidores de mezcal, basados en sus estilos de vida, así como en su comportamiento de compra y consumo de bebidas alcohólicas o espirituosas, además de considerar su conocimiento sobre el producto (MEZCAL).

Se realizó una investigación primaria con preguntas clave, de las que se toman en cuenta todos aquellos puntos en los que se debe prestar especial interés a la hora de realizar la propuesta de esta bebida, así como los atributos que generan valor en los consumidores. Con los resultados se hizo una propuesta de valor atractiva en el producto y en su distribución, tomando como referencia el benchmarking realizado de los líderes del sector.

El mezcal es una bebida con un aumento considerable en su demanda, pero la falta de diferenciación hace que en el mercado de los mezcales se compita por precio, generando así una baja utilidad en las empresas mezcaleras. Si bien algunas están bien posicionadas en el mercado de los mezcales debido al boom actual de algunos personajes famosos que promocionan el mezcal, considero que la forma en que una empresa pequeña pueda llegar a ciertos nichos de mercado del mezcal deberá tener una estrategia de comercialización diferenciada y enfocada en ofrecer un producto diferenciado como lo es el mezcal "El camino", un mezcal a base de un destilado de maguey espadín y extracto de Damiana (*Turnera difusa*), que pretende tener atributos diferenciadores en el empaque y una distribución estratégica que ayude a posicionarse entre los mezcales con propiedades estimulantes. Para evaluar el mejoramiento en la estrategia descrita, se hace uso de algunas herramientas estratégicas vistas en la maestría para dar soporte a la

investigación. Se desarrollaron algunas propuestas de planeación estratégicas como: análisis FODA, 5 fuerzas de Porter, investigación de la demanda y modelo de negocio Canvas.

## Abstract

The research is focused on the development of a business model proposal for a mezcal different from the conventional ones in the mass consumption market for alcoholic beverages. This proposal is produced from a study carried out on potential consumers who are willing to experience different sensations on the palate coupled with light and pleasant flavors, in this study patterns of profiles of mezcal consumers were defined, based on their lifestyles, as well as in their behavior of purchase and consumption of alcoholic or spirits, in addition to considering their knowledge of the product (MEZCAL).

A primary investigation was carried out with key questions, from which all those points in which special interest should be paid when making the proposal of this drink are taken into account, as well as the attributes that generate value in consumers, with The results made an attractive value proposition in the product and in its distribution, taking as a reference the benchmarking carried out by the leaders of the sector.

Mezcal is a drink with an increase in demand considerably, but the lack of differentiation means that the mezcal market competes on price, thus generating a low profit in mezcal companies, although some companies are well positioned in the market. mezcal market due to the current boom of some famous people who promote mezcal, I consider that the way a small company can reach certain mezcal market niches will be to have a differentiated marketing strategy focused on offering a differentiated product as is our Mezcal "El Camino",

A stimulating mezcal based on a distillate of maguey espadín and Damiana extract (*Turnera diffusa*), which aims to have differentiating attributes in the packaging and a strategic distribution that helps to position itself among the mezcals with stimulating properties, we use some strategic tools seen in the master's degree to support the

research Research, some strategic planning proposals were developed such as: SWOT analysis, Porter's 5 forces, demand research and Canvas business model.  
Key words: Marketing strategies, positioning, lifestyles, mezcal.

## Agradecimientos

A mi Hijo Elian Alejandro Arroyo Radilla por inspirarme a ser mejor cada día.

A mi Madre Gloria Reyes Valdez por apoyarme siempre, en todas mis decisiones e inculcarme valores como el respeto, la honestidad, el trabajo y dedicación.

A mi Padre, Francisco Arroyo Delgado, donde quiera que esté le dedico este grado porque me enseñó a que no existe edad para seguir estudiando y aprendiendo, a tener paciencia y calma en los momentos difíciles.

A mi familia por estar cerca siempre, a mis amigos por estar conmigo en mis proyectos y aventuras.

A mis profesores de la UAEM, mi casa de licenciatura y maestría.

A mi asesor de Tesis el DR. Manuel Saldaña Maldonado que nos llenó de sabiduría en sus clases y siempre estuvo al pendiente de mi trabajo de tesis.

A la vida por darme la oportunidad de estar aquí concluyendo este sueño.



## Índice

<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>8</b>
<b>Lista de Tablas.</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Figuras.</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1: Antecedentes</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Introducción</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Justificación</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Hipótesis</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Objetivos</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Objetivos específicos</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Modelo de Negocios</b>	<b>19</b>
<b>2.2 El Lienzo Canvas</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Benchmarking</b>	<b>22</b>
2.3.1 Antecedentes Históricos.	22
2.3.2 Concepto del Benchmarking.	24
2.3.3 Tipos de Benchmark	24
<b>2.4 Planificación Estratégica.</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Análisis FODA</b>	<b>29</b>
<b>2.6 El Mezcal.</b>	<b>30</b>
<b>2.7 El mezcal con Damiana.</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Marco Regulatorio del Mezcal.</b>	<b>32</b>
<b>2.9 Elaboracion de Mezcal.</b>	<b>33</b>
2.9.1 Mezcal Artesanal.	33
2.9.2 Mezcal Ancestral.	34
<b>2.10 Tendencia del Mercado del Mezcal.</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 3: Desarrollo Teórico/Experimental</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Metodología</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Análisis del entorno.</b>	<b>45</b>

<b>3.3</b>	<b>Desarrollo de Herramientas de Planeación Estratégica.</b>	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b>Propuesta de valor y Modelo de Negocio Canvas</b>	<b>46</b>
<b>3.5</b>	<b>Benchmarking Competitivo.</b>	<b>47</b>
	<b>Capítulo 4: Resultados y discusiones.</b>	<b>48</b>
<b>3.1</b>	<b>Análisis del entorno.</b>	<b>49</b>
4.1.1	Investigación de Mercado.	52
4.1.2	Análisis de competencia	52
4.1.3	Análisis 4 P del Marketing	53
4.1.4	Segmentación del Mercado	58
4.1.5	Análisis de la industria con las 5 fuerzas de Porter.	9
<b>4.2</b>	<b>Desarrollo de Herramientas de Planeación Estratégica.</b>	<b>14</b>
4.2.1	Misión, Visión y Valores	14
4.2.2	Evaluación de factores internos y externos.	16
<b>4.3</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>26</b>
4.3.1	Lienzo de Propuesta de Valor.	26
4.3.2	Modelo Canvas de mezcal estimulante.	30
4.3.3	Descripción del modelo de negocio de mezcal diferenciado con propiedades estimulantes.	32
<b>4.4</b>	<b>Estrategia de Benchmarking Competitivo</b>	<b>41</b>
4.4.1	Indicadores de Medición.	41
4.4.2	Análisis de Precio.	42
4.4.3	Análisis de producto.	44
4.4.4	Indicador de Promoción.	45
4.4.5	Indicador de Plaza (Distribución)	47
	<b>Capítulo 5. Conclusiones finales y recomendaciones.</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones.</b>	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>52</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>53</b>
	<b>Anexos</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO 1</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO 2</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO 3</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO 4</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO 5</b>	<b>60</b>

## Lista de Tablas.

TABLA 1 TIPOS DE BENCHMARKING .....	24
TABLA 2 ESPECIFICACIONES FISIOQUIMICAS DEL MEZCAL.....	36
TABLA 3 COMPARACION DE PRECIOS PROMEDIO DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS DE 750 ML EN MEXICO .....	40
TABLA 4 MUNICIPIOS CON DOM .....	50
TABLA 5 INFORMACION DE PROMOCIONES .....	57
TABLA 6 MERCADO PRINCIPAL NACIONAL.....	1
TABLA 7 MERCADO PRINCIPAL TURISTICO.....	1
TABLA 8 MERCADO PRINCIPAL.....	2
TABLA 9 MERCADO PRINCIPAL-TURISTICO .....	4
TABLA 10 MERCADO NICHU-NACIONAL.....	5
TABLA 11 MERCADO NICHU TURISTICO .....	7
TABLA 12 ANALISIS PONDERADO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	12
TABLA 13 APLICACION DE MATRIZ FODA .....	15
TABLA 14 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.....	17
TABLA 15 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.....	18
TABLA 16 MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	21
TABLA 17 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA .....	23
TABLA 18 PROPUESTA DE INVERCION INICIAL DEL PROYECTO.....	35
TABLA 19 COSTOS DE PRODUCCION MENSUAL .....	37
TABLA 20 DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	38
TABLA 21 FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1 A 5.....	39
TABLA 22 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	39
TABLA 23 RELACION COSTO-BENEFICIO.....	40
TABLA 24 CANALES DE DISTRIBUCION.....	47
TABLA 25 PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA COMPETENCIA.....	47
TABLA 26 FLUJO MENSUAL DE EFECTIVO AÑO 1 .....	56
TABLA 27 FLUJO MENSUAL DE EFECTIVO AÑO 2.....	57
TABLA 28 FLUJO MENSUAL DE EFECTIVO AÑO 3.....	58
TABLA 29 FLUJO MENSUAL DE EFECTIVO AÑO 4.....	59
TABLA 30 FLUJO MENSUAL DE EFECTIVO AÑO 5.....	60

## Lista de Figuras.

FIGURA 1 PLANTILLA DE LIENZO CAMBAZ .....	20
FIGURA 2 EJEMPLO DE APLICACION MODELO CANVAZ.....	21
FIGURA 3 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	28
FIGURA 4 MERCADO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS EN MEXICO.....	37
FIGURA 5 MERCADO DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS.....	38
FIGURA 6 CRECIMIENTO DE PRODUCCION DE MEZCAL 2011-2020.....	39
FIGURA 7 EXPORTACIONES DE MEZCAL LOS ULTIMOS 5 AÑOS .....	41
FIGURA 8 VALOR DE LA CATEGORIA DEL MEZCAL.....	42
FIGURA 9 METODOLOGIA DE PROPUESTA DE SOLUCION.....	44
FIGURA 10 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	46
FIGURA 11 MAPA DE DOM .....	50
FIGURA 12 COMPETIDORES DE MERCADO.....	53
FIGURA 13 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER AL MEZCAL .....	13
FIGURA 14 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR.....	27
FIGURA 15 LIENZO CANVAZ .....	31
FIGURA 16 INDICADORES DE MEDICION .....	41
FIGURA 17 REGISTRO DE MARCAS COMPETIDORAS .....	42
FIGURA 18 ANALISIS DE PRECIOS.....	43
FIGURA 19 COMPARATIVA DE PRECIOS.....	44
FIGURA 20 COMPARATIVA DE PRODUCTOS .....	45
FIGURA 21 COMPARATIVA DE PRECIOS.....	46

# Capítulo 1: Antecedentes

## 1.1 Introducción

El mezcal es una de las bebidas con mayor crecimiento a nivel mundial y nacional, que de acuerdo con Sánchez (2020), ha tenido un incremento de un 30% en 2019, pasando a tener una producción de 7.4 millones de litros, que en el valor total de la categoría equivalen a 6,942 millones de pesos y las marcas exportadoras crecieron a 277 en ese mismo 2019. (Sanchez, 2020)

El 2020 fue un año complicado para el mezcal, pues muchas empresas locales tuvieron que cerrar, ya sea por el incremento del costo del agave, el alza de los insumos y la pandemia mundial han dejado mal paradas a las empresas mezcaleras locales. Incluso, la empresa que plantea el lanzamiento de este proyecto tuvo que postergar el proyecto debido a la falta de liquidez actual.

Sin embargo, se puede observar una creciente alza en el consumo del mezcal (“El crecimiento del mezcal”, 2019), y el entusiasmo de la microempresa en la que se lleva a cabo el estudio presente por lanzar al mercado un producto de mezcal pero adicionado con un estimulante de Damiana que genere un valor agregado a los consumidores, además de adoptar un modelo donde se subcontrate la producción del mezcal con un socio estratégico, buscando así concentrarnos en nuestro Core Business que será la comercialización de nuestro Mezcal Estimulante mediante estrategias que abordaremos a lo largo de nuestro trabajo de Tesis y que permitirán a la empresa aumentar la probabilidad de éxito en el lanzamiento de nuestro producto.

## 1.2 Planteamiento del problema

La sociedad cooperativa Tecnofruta Orgánica S.C. de R.L. de C.V., inicia operaciones en 2011 con el nombre de marca Tostaito, con el tostado y molido del café verde de la ciudad de Atoyac de Álvarez, Gro., y posteriormente su comercialización. En 2012 incorpora a su gama de productos la miel de abeja, envasada por la empresa y comercializada en el mismo mercado de hotelería y restaurantes de la ciudad de Acapulco, Zihuatanejo, Taxco y Chilpancingo, en el estado de Guerrero. En 2014 se logra la primera venta a China por medio de una empresa dedicada a la comercialización de productos mexicanos en ese país y se logra un reto en cuestión de cumplimiento de normativas internacionales.

Para finales de 2018, la empresa tenía un proyecto ambicioso de lanzar una marca de “mezcal con un componente afrodisíaco” al mercado, observando la creciente demanda del mezcal y la disposición de las materias primas, aprovechando la experiencia que la empresa tiene en comercialización de productos derivados del campo.

La saturación de marcas en el mercado que ofrecen mezcal tradicional ha tenido un crecimiento importante (Rodríguez-Peralta et al., 2019), pero se puede observar que los márgenes de utilidad de algunas marcas son cortos debido al bajo precio de comercialización y el poco valor agregado en algunas marcas, además que los grandes jugadores del mercado ya tienen un posicionamiento importante por actividad del marketing.

El fracaso en el lanzamiento de productos se debe en varias ocasiones a la mala planeación, incluso violando derechos de propiedad intelectual y teniendo errores que llevan a los nuevos proyectos a no tener éxito en el mercado, desaprovechando el potencial de algunos productos.

### **1.3 Justificación**

El estado de Guerrero cuenta con la denominación de origen (Sagarpa, 2016), según el Consejo Regulador del Mezcal (CRM), para la producción y comercialización del mezcal. También, en el estado se produce la Damiana que se adicionará al producto, por lo cual la logística se facilita de forma clara para el productor, por la cercanía con las materias primas, lo que otorga una buena opción para los costos del producto.

Se busca formular estrategias para la comercialización y aportación de valor para posicionar el mezcal con Damiana a la empresa Tecnofruta Organica S. C. de R.L. en el mercado.

### **1.4 Hipótesis**

Con la aplicación del modelo de negocio canvas y el bechmarking competitivo, podremos determinar la relación de los aspectos claves del negocio de mezcal estimulante con Damiana y la comprensión y validación de las variables que determinaran su éxito en el mercado.

### **1.5 Objetivos**

Establecer un modelo de negocios que permita identificar las estrategias necesarias para posicionar el mezcal estimulante con Damiana denominado “El Camino” en el mercado de mezcales.



## **1.6 Objetivos específicos**

1. Identificar problemáticas.

Elaborar un diagnóstico de la situación inicial de la empresa con respecto al proyecto de “Mezcal estimulante” para conocer las fortalezas y debilidades.

2. Generar una propuesta de valor del mezcal estimulante.

Identificar cuál o cuáles serán nuestros diferenciadores dentro del mercado de mezcales, qué atributos nos diferenciarán de los demás mezcales.

3. Realizar la planeación estratégica del proyecto.

Establecer, la misión, visión, valores de la organización, análisis FODA y estrategias.

4. Proponer modelo de negocio del lienzo Canvas.

Establecer mediante el lienzo Canvas el modelo de negocio que se va a proponer para el mezcal estimulante y obtener los atributos necesarios para el proyecto.

5. Desarrollar un benchmarking adecuado.

Como parte fundamental del proyecto es utilizar la herramienta del benchmarking para medirnos con los líderes del sector.

## Capítulo 2: Marco teórico

## 2.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocio es la forma en como una organización obtiene ingresos mediante el valor ofertado a sus clientes, claro que para que tal cuestión ocurra se debe plantear un proceso metodológico que ayude a la empresa a generar ese valor y transformarlo en productos o servicios que los usuarios estén dispuestos a comprar.

Osterwalder (2008) menciona que un modelo de negocio es la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor; de hecho, se puede observar en la literatura diversas definiciones con otros autores:

Chesbrough y Rosenbloom (2001) indican que:

Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Por su parte, Wikström et al. (2010) indican que “El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno”.

El modelo de negocio se utilizará para estructurar de forma organizada los elementos que intervienen para que el proyecto de mezcal con Damiana sea un proyecto con mayor posibilidad de éxito en el mercado y con la ayuda de los conocimientos y herramientas adquiridas a lo largo de la maestría poder aportar valor en la realización del proyecto.

## 2.2 El Lienzo Canvas

El lienzo Canvas es una tabla en donde se plasman los aspectos principales de un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. (Alexander Osterwalder, 2010)

Se basa en un modelo gráfico que se puede ir rellenando de derecha a izquierda y proporciona la siguiente plantilla:

**Figura 1.** Plantilla de Lienzo Canvas.

Fuente: Modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

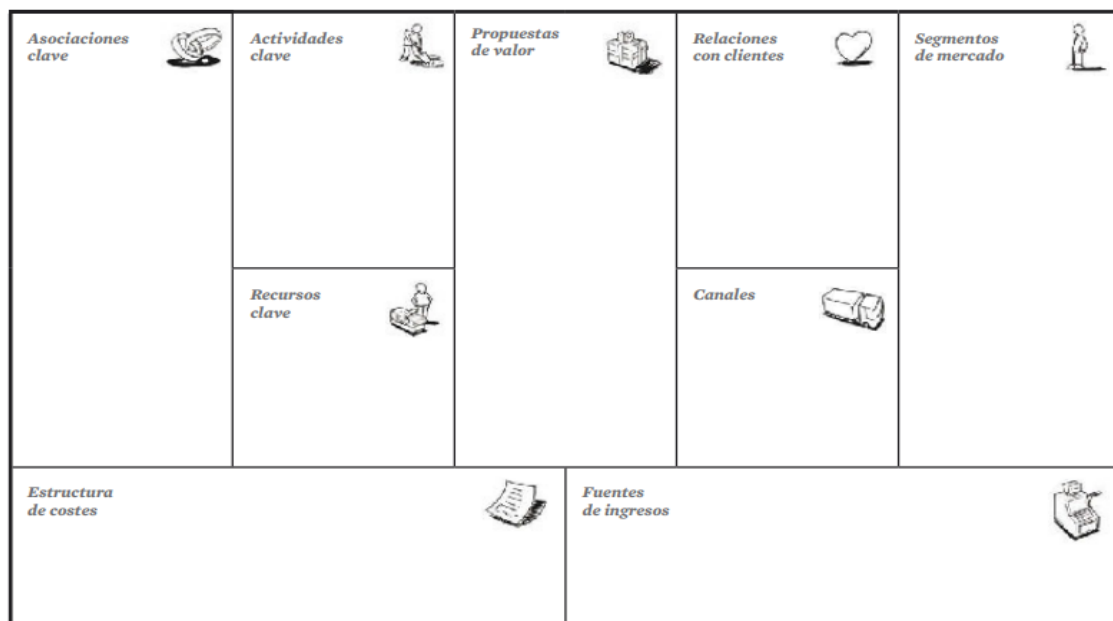


Figura 1 Plantilla de Lienzo Cambaz

Cada una de estas partes representa los aspectos fundamentales del negocio, y se describen a continuación:

**Figura 2:** Ejemplo de aplicación de modelo Canvas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Generación de Modelo de Negocio (Alexander Osterwalder, 2010)

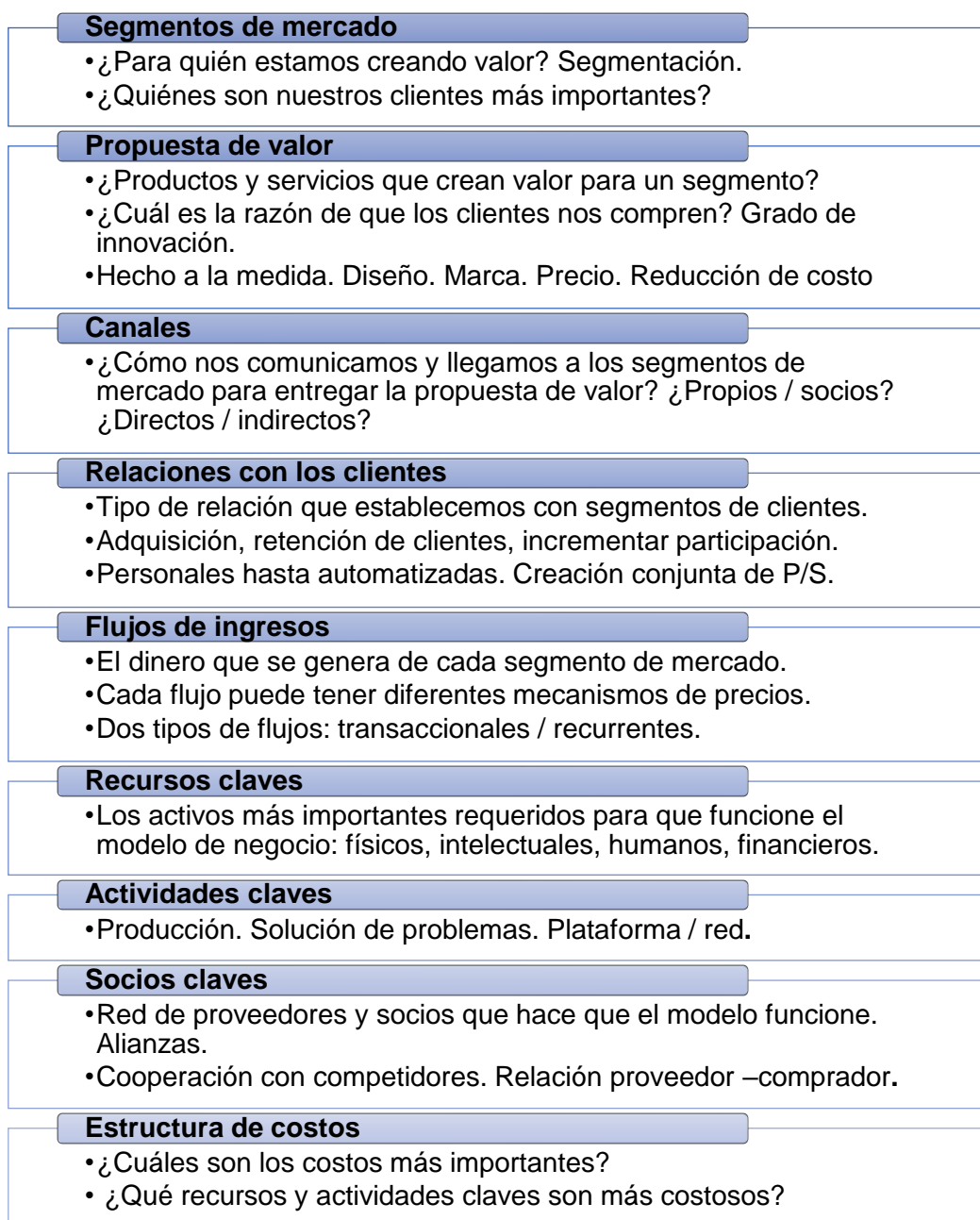


Figura 2 Ejemplo de Aplicacion Modelo Canvaz

## **2.3 Benchmarking**

Las empresas hoy en día viven una dinámica nunca antes vista (Gil y Giner, 2014); todas las empresas están preocupadas por ofrecer el mejor producto o servicio a sus clientes, ya sean nacionales o internacionales, de forma competitiva, y cuando se habla de competencia están allí los competidores en el mercado, dispuestos a hacer lo que unos hacen o mejorarlo, ya sea mediante el ofrecimiento de un servicio o en la elaboración misma de un producto.

Las organizaciones están obligadas a reinventarse constantemente en el cambiante mercado, mejorar los procesos que ayuden hacer a la empresa más competitiva, y es allí donde el benchmarking toma fuerza, como una herramienta potente capaz de ayudar a mejorar los procesos, haciendo comparaciones con los líderes de la industria y adoptando nuevas formas de trabajo o servicios.

De este modo, se busca el mejoramiento de los productos sin menoscabo de la calidad de estos, pues el objetivo final de toda competencia es la de ofrecer un servicio o producto que sobresalga de entre los demás, único. Buscar lo que sea un aspecto único de un producto y resaltar estas propiedades, hará que se trabaje a partir de un elemento, para mejorarlo o innovar a partir de este.

### **2.3.1 Antecedentes Históricos.**

El Benchmarking surge en Estados Unidos a mediados del siglo XX y no es en sí una nueva metodología de análisis del mundo de la empresa, contrario a esto más bien supondría el conocimiento de entender una forma de trabajo ya establecida y empleada y dándole una mejora (Marciniak, 2017).

Marciniak (2017) también menciona que el benchmarking, más que copiar o basarse en alguna práctica que para una empresa haya sido exitosa, se trata más bien de interiorizar, emular esa experiencia en un contexto propio, distinto al que tal vez le dio origen a tal práctica. De esta manera, el benchmarking es un método, una manera de trabajar sobre los elementos que ya se tienen, que pueden ser parte de un proceso específico o de la manera en que se presenta un producto o servicio. Una parte esencial del benchmarking es la innovación.

El benchmarking ha sido utilizado en diferentes culturas como parte de la planeación para encontrar soluciones a problemáticas, como se observa en la obra *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, donde se estudiaban las metodologías de defensa y ataque de sus enemigos, y generaba estrategias para vencer a sus rivales a través del conocimiento. Marciniak (2017) sostiene que la esencia del benchmarking es la de que cada empresa sea consciente de sus propias debilidades y de saber que hay con toda seguridad una organización que sea mejor; sin embargo, es en este punto donde se pueden encontrar los aspectos en los que se puede, y debe, mejorar para que la empresa pueda llegar a ser exitosa.

En 1982, en una reunión de especialistas de la empresa Xerox, la expresión del benchmark competitivo se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. Se identificaron estándares específicos de mediciones en área tales como los costos de producción, tiempo de ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por menor y características de los productos y el rendimiento de Xerox se clasificó con respecto a los competidores del mercado. (Spendolini, 2005)

Xerox continuó desarrollando en la década de los ochenta el concepto en su empresa, con capacitaciones, cursos; y otras empresas empezaron a utilizar el concepto como tal, pero no fue hasta finales de esa década cuando el benchmarking se conceptualizaría a lo que es hoy. Para aquel entonces no había más de 30 artículos en el estado del arte sobre el benchmarking. (Spendolini, 2005)

### 2.3.2 Concepto del Benchmarking.

Existen diversos conceptos y autores que definen el benchmarking, pero una de las definiciones más acertada, indica que es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como de las mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización. (Spendolini, 2005).

### 2.3.3 Tipos de Benchmark

Existen tres tipos de benchmarking, dependiendo de la naturaleza del fenómeno a estudiar. A continuación, se presenta un resumen de cada uno de los tipos de benchmarking. (ver tabla 2)

**Tabla 1:** Tipos de benchmarking y ejemplos, ventajas y desventajas.

Fuente: Libro Benchmarking, Michel J. Spendolini. Ed. Norma.

*Tabla 1 tipos de BenchMarking*

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
<b>Interno</b>	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	Prácticas de fabricación en EE. UU. Frente a prácticas de fabricación en Fiji, Japón.	Los datos suelen ser fáciles de recopilar. Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.	Foco limitado, prejuicios internos.



<b>Competitivo</b>	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	Cannon, Ricoh, Kodak, Sharp	Informaciones concernientes a los resultados del negocio, practicas o tecnologías comparables, Historia de recopilación de información.	Dificultad para la recopilación de datos, problemas de ética, Actitudes antagónicas.
<b>Funcional (Genérico)</b>	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios, procesos.	Almacenamiento, rastreo del estado de despachos, Servicios al cliente.	Alto potencial para descubrir practicas innovadoras, tecnología o practicas fácilmente transferibles, desarrollo de redes profesionales, acceso a bases de datos pertinentes.	Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente, alguna información no es transferible, consume tiempo.

### **Competitivo:**

Según la tabla 1, el benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la organización y detectar las potenciales mejoras que se pueden tener en los procesos, productos o servicios de una empresa frente a otra. Se puede apreciar en el resumen que es un benchmarking difícil de llevar a cabo y estudiar porque se realiza sobre la competencia y obviamente no van a poner a disposición sus procesos para ser medidos.

Este proceso es esencial para conocer las fortalezas de cada empresa, que es competencia directa. Sin este elemento, el de reconocer lo que sea mejor de una empresa frente a otra, el benchmarking carece de su esencia operativa, pues solamente conociendo y reconociendo lo que otras organizaciones ofrecen de mejor con respecto a otra, es que esta puede mejorar.

### **Interno:**

El benchmarking interno se lleva a cabo al interior de nuestra empresa. Generalmente se hace en empresas de gran tamaño y que están divididas en varios departamentos o conglomerados. Se puede realizar en cualquier área dentro de la empresa, ya sea a los departamentos, unidades de negocio, procesos, etc. Por la facilidad del acceso a los datos internos de la organización es el más sencillo de llevar a cabo, el menos costosos y donde obtenemos buenos resultados comparando nuestros procesos internos. (Spendolini, 2005)

Una vez que se tiene conocimiento de la competencia, es momento de volver la mirada a la propia empresa, para poder identificar los procesos o departamentos donde puede haber una mejora. Este paso permite reconocer las partes en donde se pueden llegar a formar desde “cuellos de botella” hasta procesos que pudieran desaparecer.

### **Funcional:**

Es un tipo de benchmarking diferente a los anteriores, pues se identifican las mejores prácticas de las empresas en algún área determinada de la empresa y no necesariamente la empresa tiene que ser del mismo giro o competencia, lo cual enriquece a nuestra empresa, pues adoptamos procesos de otras industrias y los podemos implantar en la nuestra. Tal es el caso de los procesos de la industria automotriz que han sido adoptados por otras industrias de otros sectores para elevar los estándares de calidad de los productos. (Spendolini, 2005)

Normalmente es muy productivo este tipo de benchmarking, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio. (Spendolini, 2005)

Para el tema de estudio que nos ocupa, esto permitirá acercarnos a otro tipo de empresas, no solo la competencia directa, sino incluso de otros giros, para poder obtener procesos o elementos que beneficien a operación y los objetivos que se persiguen.

## **2.4 Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (Kotler, 2012) .

La planificación estratégica nos llevará a donde queremos ir de una forma metodológica, en un mercado cambiante y competitivo si no se cuenta con las herramientas necesarias para mitigar la incertidumbre; es muy fácil perder la brújula y no conseguir lo planteado al inicio del proyecto.

No se trata solamente de una serie de pasos, sino unas guías que permiten reconocer cuándo un proceso puede darse por cumplido, cuándo no o cuándo puede llevar a nuestros objetivos. Es la hoja de ruta que se cumple cuando se llega al destino que se quiere.

Sin embargo, existe una gran ambigüedad en los conceptos teóricos, por ejemplo, por muchos años ejecutivos de empresas que asistieron a capacitaciones en gestión se les cuestionaba: ¿Qué se entiende por estrategia? A esto ellos tenían una serie de respuestas variadas: (Scott, 2013)

1. Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.

2. Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
3. Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
4. Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
5. Diseñar y seleccionar un curso de acción. (Scott, 2013)

A partir de lo anterior, puede afirmarse que la planeación estrategia ayuda pero tampoco resuelve una serie de pasos o procesos; al ser una metodología, solo ofrece un panorama mediante el cual se obtienen respuestas a las preguntas, y no permite elaborar nuevas preguntas. Esto es, que la metodología sirve si se tiene un objetivo claro que se quiere llegar a cumplir.

A continuación, se muestra se muestra el proceso de planificación estratégica (ver gráfico 2).

**Figura 3:** Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hitt, M. (1999). Administración Estratégica. Thomson Paraninfo.

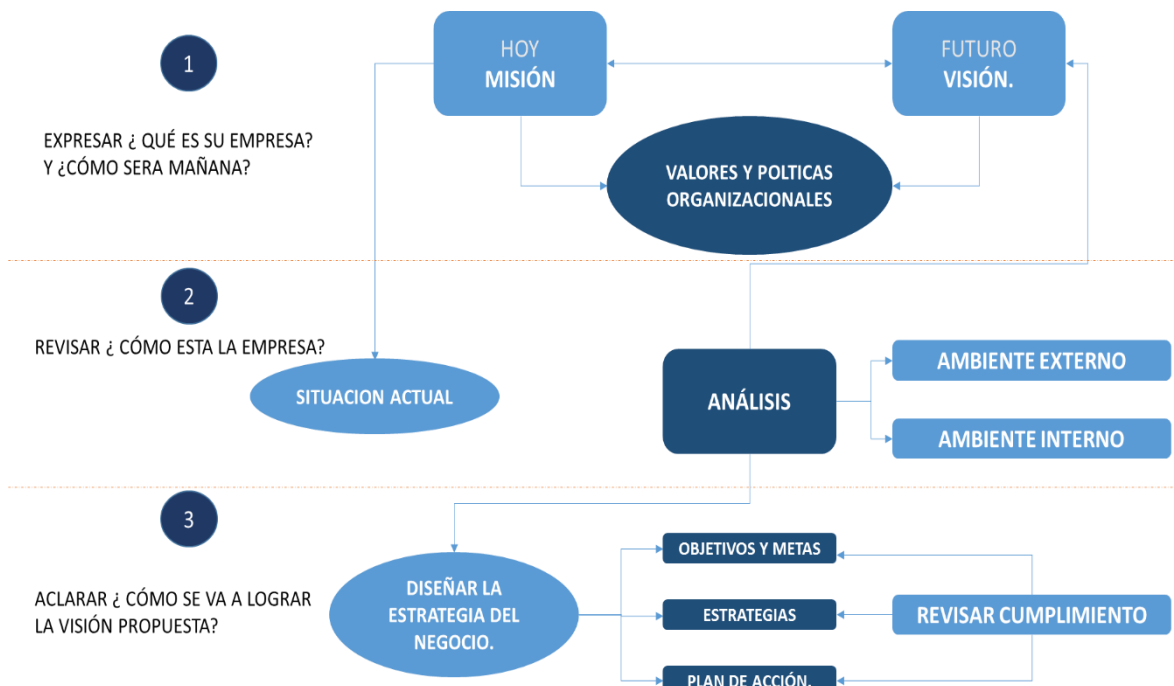


Figura 3 Proceso de Planeacion Estrategica

## 2.5 Análisis FODA

Parte importante de la planeación estratégica es tener una radiografía del entorno interno y externo, dicho entorno es cambiante como ya lo he mencionado y está dado por las oportunidades y amenazas y una forma que nos permite evaluarlas es el análisis FODA.

De acuerdo con Ramírez (2017), la matriz FODA permite recopilar y usar los datos ambientales e internos de una organización (incluso de una persona) para permitir un diagnóstico objetivo y diseñar estrategias para mejorar su productividad. Es decir, se trata de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que aparecen en su entorno y en sí misma, de cada organización; analizando estos aspectos, se puede ofrecer una serie de soluciones que permitan mejorar la productividad.

Esta matriz FODA permite visualizarse a futuro de la empresa (Ramírez, 2017) y está inmersa dentro de la planeación estratégica. Es decir, que la matriz FODA es parte de lo que se busca hacer con la empresa dentro de un futuro próximo, así como lo que puede hacerse en el presente. Para la empresa mezcalera, de la que toma parte en esta investigación, se hizo la matriz FODA, con lo que se obtuvieron los datos necesarios para llevar a cabo los procesos de mejoramiento.

Ramírez (2017) señala:

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Conocer la manera en que se “comporta” la organización mezcalera, para a partir de ahí, elaborar estrategias y una planeación que la lleve a hacerle frente tanto a sus competidores como a sus propias características organizacionales, es un punto que debe tenerse en mente, cuando se quiere aplicar la matriz FODA.

## **2.6 El Mezcal.**

Existen muchas definiciones del mezcal, algunas toman la parte del misticismo, la parte romántica incluso como que es un elixir de los dioses, una bebida ancestral, pero siguiendo las definiciones oficiales que marca la Norma Oficial Mexicana 070, se dice que el mezcal es una bebida alcohólica destilada mexicana, 100 % de maguey o agave, obtenida por destilación de jugos fermentados con microorganismos espontáneos o cultivados, extraídos de cabezas maduras de magueyes o agaves cocidos, cosechados en el territorio comprendido por la Resolución. (Economía, 2015)

El mezcal, a diferencia del tequila, se puede decir que tiene una gran variedad de sabores, olores y hasta colores, debido a la gran variedad de agaves que utiliza. Es un líquido de aroma y sabor derivado de la especie de maguey o agave empleado, así como del proceso de elaboración; diversificando sus cualidades por el tipo de suelo, topografía, clima, agua, productor autorizado, maestro mezcalero, graduación alcohólica, microorganismos, entre otros factores que definen el carácter y las sensaciones organolépticas producidas por cada mezcal. Cada uno de los elementos tiene que ver en el sabor final del producto, y podemos encontrar en cada lote la autenticidad del mezcal (Economía, 2015).

Esta diferenciación de cada botella, de cada lote de esta bebida, permite, a la vez, reconocerle una gran plasticidad así como una debilidad, en tanto que casi cualquiera puede mostrarse como “maestro mezcalero”; sin embargo, para esto está la llamada “denominación de origen”, que de acuerdo con el Gobierno de México,

comprende las siguientes zonas y estados de la República: el municipio de San Luis de La Paz, en Guanajuato, además de Guerrero, Durango, San Luis Potosí, Zacatecas, así como algunas regiones de Oaxaca, Tamaulipas, Michoacán y otras de Guanajuato.

## **2.7 El mezcal con Damiana.**

Dentro del marco regulatoria de la Norma 070 del mezcal, se puede adicionar extracto de Damiana al mezcal y obtener las propiedades que la Damiana potencialmente pudiera tener, como lo es la afrodisiaca que se le atribuye.

La *Turnera diffusa* (Damiana) crece de manera silvestre en Baja California Sur (BCS), México. Tradicionalmente se usa por sus efectos afrodisiacos y para tratar la diabetes. Dos variedades han sido identificadas: *diffusa* y *afrodisiaca*. (Gutierrez, 2018).

La Damiana es una planta que no muchos conocen pero que ha estado presente en nuestra cultura mexicana desde hace muchos años, utilizada por sus efectos afrodisiacos por nuestros ancestros, esto es lo que nos comenta Salvador Franco en su post:

“La Damiana, aromática planta de coloridas hojas y flor amarilla de nombre científico *Turnera diffusa aphrodisiaca*”.

“Los orígenes de este elixir se remontan a la época prehispánica, cuando los indígenas de la región sudbajacaliforniana lo empleaban para beberlo en sus ceremonias no solamente por las propiedades afrodisiacas que se le atribuyen, sino también por su efecto digestivo y relajante.

Del otro extremo del país, los mayas empleaban la planta para aliviar mareos, problemas menstruales, desmayos, pérdida de equilibrio y para enfocar su energía sexual”.

(R. S. F., 2017)

En la zona del estado de Guerrero es muy popular encontrar el mezcal adicionado con extractos de Damiana, y por la creencia local que es un producto con propiedades “afrodisiacas” además de su sabor suave y herbal, tiene una gran demanda en el estado de Guerrero.

Martínez (2013) señala que aún no se han establecido los elementos específicos que otorguen a la Damiana sus propiedades afrodisiacas; sin embargo, a altas dosis de esta planta y con ginseng, algunas ratas presentaron mayor comportamiento sexual (Alcaraz y Véliz, 2006; citado en Martínez, 2013).

## **2.8 Marco Regulatorio del Mezcal.**

El mezcal, para que pueda ser llamado mezcal, debe de cumplir con una serie de regulaciones y especificaciones que vienen dadas en la norma oficial Mexicana NOM-070-SCFI-2016, Bebidas alcohólicas-Mezcal-Especificaciones y establece las características y especificaciones que debe cumplir la bebida alcohólica destilada denominada Mezcal para su producción, envasado y comercialización, además de la señalada denominación de origen. (Economía, 2015)

Según la Norma Oficial Mexicana 070, el mezcal se clasifica en:

- Mezcal
- Mezcal Artesanal
- Mezcal Ancestral



## **2.9 Elaboración de Mezcal.**

Su elaboración debe cumplir con al menos las siguientes cuatro etapas y equipo:

- a) Cocción: cocimiento de cabezas o jugos de maguey o agave en hornos de pozo, mampostería o autoclave.
- b) Molienda: tahona, molino chileno o egipcio, trapiche, desgarradora, tren de molinos o difusor.
- c) Fermentación: recipientes de madera, piletas de mampostería o tanques de acero inoxidable.
- d) Destilación: alambiques, destiladores continuos o columnas de cobre o acero inoxidable.

e

### **2.9.1 Mezcal Artesanal.**

Su elaboración debe cumplir con al menos las siguientes cuatro etapas y equipo:

- a) Cocción: cocimiento de cabezas de maguey o agave en hornos de pozo o elevados de mampostería.
- b) Molienda: con mazo, tahona, molino chileno o egipcio, trapiche o desgarradora.
- c) Fermentación: oquedades en piedra, suelo o tronco, piletas de mampostería, recipientes de madera o barro, pieles de animal, cuyo proceso puede incluir la fibra del maguey o agave (bagazo).

d) Destilación: con fuego directo en alambiques de caldera de cobre u olla de barro y montera de barro, madera, cobre o acero inoxidable; cuyo proceso puede incluir la fibra del maguey o agave (bagazo).

### **2.9.2 Mezcal Ancestral.**

Su elaboración debe cumplir con al menos las siguientes cuatro etapas y equipo:

- a) Cocción: cocimiento de cabezas de maguey o agave en hornos de pozo.
- b) Molienda: con mazo, tahona, molino chileno o egipcio.
- c) Fermentación: oquedades en piedra, suelo o tronco, piletas de mampostería, recipientes de madera o barro, pieles de animal, cuyo proceso puede incluir la fibra del maguey o agave (bagazo).
- d) Destilación: con fuego directo en olla de barro y montera de barro o madera; cuyo proceso puede incluir la fibra del maguey o agave (bagazo).

Según la misma NOM 070 existen algunas clases de mezcal como:

#### **a) Blanco o Joven**

Mezcal incoloro y translucido que no es sujeto a ningún tipo de proceso posterior.

#### **b) Madurado en Vidrio**

Mezcal estabilizado en recipiente de vidrio más de 12 meses, bajo tierra o en un espacio con variaciones mínimas de luminosidad, temperatura y humedad.

**c) Reposado**

Mezcal que debe permanecer entre 2 y 12 meses en recipientes de madera que garanticen su inocuidad, sin restricción de tamaño, forma, y capacidad en L, en un espacio con variaciones mínimas de luminosidad, temperatura y humedad.

**d) Añejo**

Mezcal que debe permanecer más de 12 meses en recipientes de madera que garanticen su inocuidad de capacidades menores a 1000 L, en un espacio con variaciones mínimas de luminosidad, temperatura y humedad.

**e) Abocado con**

Mezcal al que se debe incorporar directamente ingredientes para adicionar sabores, tales como gusano de maguey, **Damiana**, limón, miel, naranja, mango, entre otros, siempre que estén autorizados por el Acuerdo correspondiente de la Secretaría de Salud, así como en la NOM-142-SSA1/SCFI-2014 .

**f) Destilado con**

Mezcal que debe destilarse con ingredientes para incorporar sabores, tales como pechuga de pavo o pollo, conejo, mole, ciruelas, entre otros, en términos de la presente Norma Oficial Mexicana.

Únicamente está permitida la mezcla de mezcal de la misma categoría y clase.

A continuación, se muestra las especificaciones fisicoquímicas que se deben cumplir respecto a la NOM 070 y que son de carácter obligatorio para que se pueda llamar mezcal a nuestro producto.

**Tabla 2:** Tabla de especificaciones fisicoquímicas del mezcal.

Fuente: Fuente NOM-070-SCFI-2016.

*Tabla 2 Especificaciones Fisiouímicas del Mezcal*

Especificaciones	Unidades	Mínimo	Máximo	Norma aplicable
Alcohol Volumen a 20 °C	% Alc. Vol.	35	55	NMX-V-013-NORMEX-2013 (Ver 2.6)
Extracto Seco	g/L de Mezcal	0	10	NMX-V-017-NORMEX-2014 (Ver 2.7)
Alcoholes Superiores	mg/100 mL de Alcohol anhidro	100	500	NMX-V-005-NORMEX-2013 (Ver 2.5)
Metanol	mg/100 mL de Alcohol anhidro	30	300	NMX-V-005-NORMEX-2013 (Ver 2.5)
Furfural	mg/100 mL de Alcohol anhidro	0	5	NMX-V-004-NORMEX-2013 (Ver 2.4)
Aldehídos	mg/100 mL de Alcohol anhidro	0	40	NMX-V-005-NORMEX-2013 (Ver 2.5)
Plomo (Pb)	mg/L	-	0,5	NMX-050-NORMEX-2010 (Ver 2.8)
Arsénico (As)	mg/L	-	0,5	NMX-050-NORMEX-2010 (Ver 2.8)

Es muy importante conocer el tipo de mezcal que se va comercializar y cumplir con los requisitos que marca la norma, para posteriormente obtener el certificado de denominación de origen; también es importante conocer la cantidad de extracto de Damiana que se agregará, pues no debe ser más de 10 g/l.

## 2.10 Tendencia del Mercado del Mezcal.

El mercado de Bebidas espirituosas en México tiene un ritmo de crecimiento en México del 3.8% promedio anual dentro del mercado de bebidas alcohólicas del 2013 al 2017. Según la empresa Euromonitor, especializada en realizar estudios de mercado, las bebidas espirituosas representan un 3.27% del mercado, después de la cerveza que es el líder de la industria con el 94%. (Carlos Mario, Marzo 2019)

**Figura 4 .** Mercado de Bebidas Alcoholicas en México.

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de datos Euromonitor.

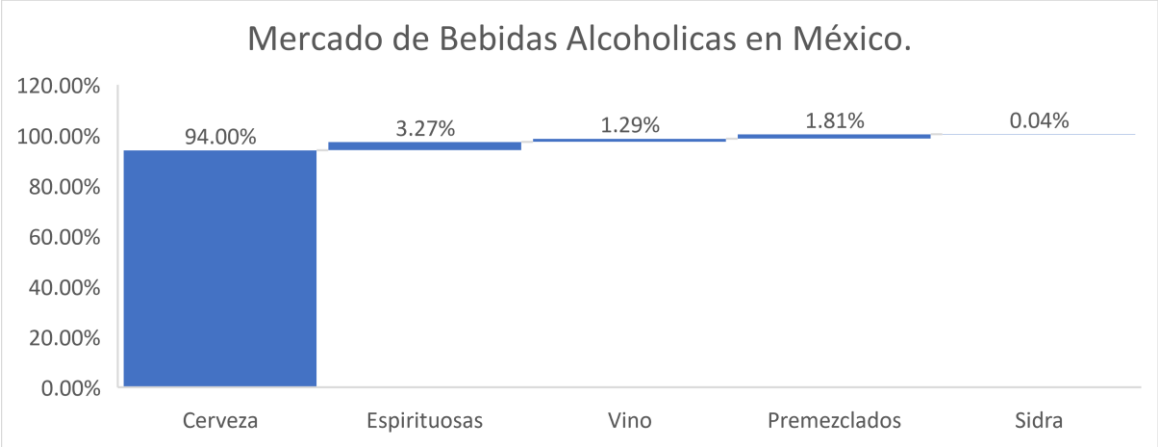


Figura 4 Mercado de Bebidas Alcoholicas en Mexico

El mezcal representa el 1.5% del volumen de bebidas espirituosas en México, pero es una bebida con gran dinamismo en el mercado nacional. Ver Gráfico 4.

**Figura 5.** Mercado de bebidas Espirituosas en México (2017). Porcentaje del volumen total presente en el retail nacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de The IWSR en el Informe Estadístico del Consejo Regulador del Mezcal 2018.

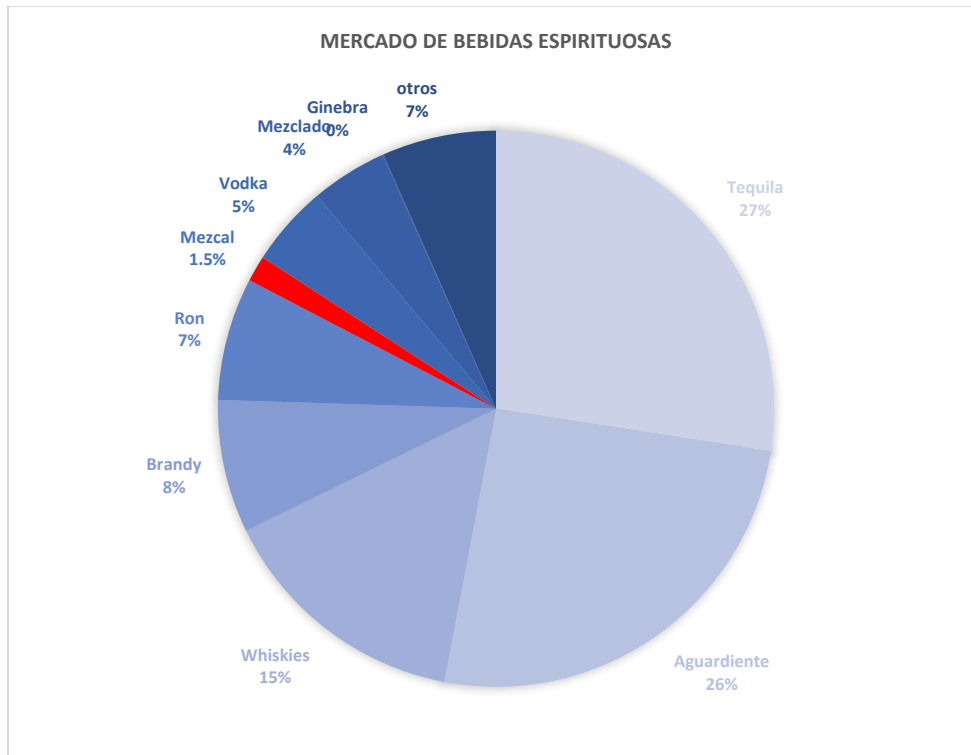


Figura 5 Mercado de Bebidas Espirituosas

Se ha incrementado drásticamente la producción del destilado; del 2012 al 2020 creció más del 370%, según el Consejo Regulador del Mezcal, teniendo un drástico aumento en los precios de la bebida, dejando atrás el estigma que el mezcal es para personas de bajos recursos y un producto de mala calidad a alcanzar precios por arriba de los \$600.00 pesos mexicanos en algunas tiendas como la Europea, Soriana, Bodega Aurrera, en buena medida por el aumento de precio del agave, debido a su escasez.

**Figura 6:** Crecimiento de la producción del Mezcal del 2011 al 2020.

Fuente: Consejo Regulador del Mezcal. Informe de Actividades 2020.

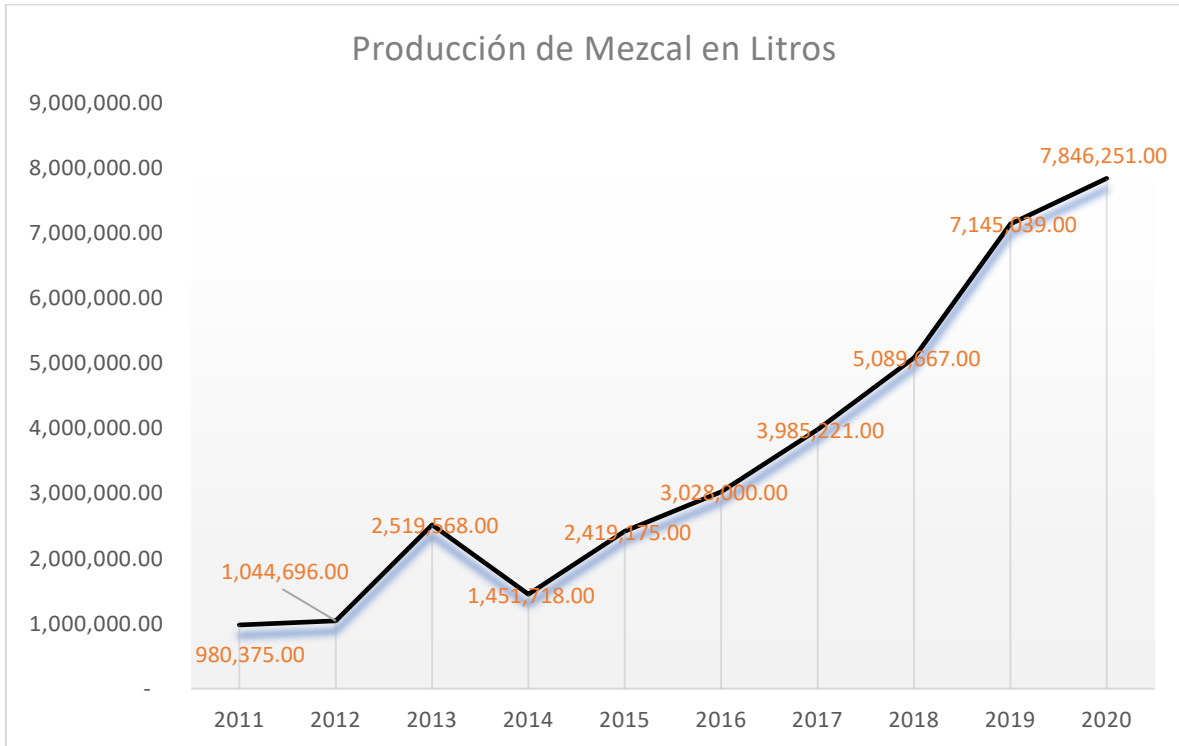


Figura 6 Crecimiento de Produccion de Mezcal 2011-2020

El mezcal es la bebida espirituosa nacional con mayor valor promedio, y se observa un incremento importante los últimos años. Ver cuadro comparativo.

**Tabla 3:** Comparativa del precio promedio de las bebidas espirituosas en el México en botellas de 750 ml..

Fuente: Consejo Regulador del Mezcal. Informe de Actividades 2020.

*Tabla 3 Comparacion de Precios Promedio de Bebidas Espirituosas de 750 ml en Mexico*

<b>ESPIRITUOSA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ARMAGNAC	585	622	578	563	632	848	774	844	907
COGNAC	574	642	654	681	689	756	746	819	849
<b>MEZCAL</b>	<b>241</b>	<b>279</b>	<b>304</b>	<b>354</b>	<b>367</b>	<b>756</b>	<b>392</b>	<b>413</b>	<b>486</b>
Oporto	284	302	323	315	338	382	395	399	451
GINEBRA	150	169	186	254	239	359	306	317	335
WHISKY	285	283	281	270	305	298	278	302	298
TEQUILA	127	132	138	155	163	307	219	246	273
VODKA	125	126	126	127	140	204	219	138	139
RON	107	108	108	108	118	151	143	131	139
BRANDY	135	136	136	134	152	132	130	146	136
AGUARDIENTE	25	25	25	26	27	27	27	28	31

En el último estudio del 2020 del consejo regulador del mezcal (CRM) se puede destacar que el mezcal se exporta ya a 72 países, incrementándose el número de marcas exportadoras de 68 en el 2012 a 313 en el 2020. La lista de los 10 países a los cuales se importa el mezcal para el 2020 la encabeza Estados Unidos con el 78%, quien históricamente ha sido nuestro mejor aliado comercial en este rubro, pero China se sumó a la lista, lo cual es una buena noticia pues es un país que en los últimos años ha mostrado gran interés por el mezcal.



**Figura 7:** Exportaciones de mezcal los últimos 5 años.

Fuente: CRM. Informe de actividades 2020.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	(%)
	USA	USA	USA	EUA	EUA	EUA	73.8%
	CHILE	ESPAÑA	ESPAÑA	ESPAÑA	ESPAÑA	ESPAÑA	4.9%
	ESPAÑA	FRANCIA	INGLATERRA	INGLATERRA	INGLATERRA	CANADÁ	3.6%
	INGLATERRA	INGLATERRA	FRANCIA	FRANCIA	FRANCIA	AUSTRALIA	3.1%
	ALEMANIA	CANADA	CANADA	PAÍSES BAJOS	PAÍSES BAJOS	PAÍSES BAJOS	2.6%
	AUSTRALIA	PAISES BAJOS	ITALIA	ALEMANIA	ALEMANIA	ITALIA	2.5%
	PANAMA	AUSTRALIA	AUSTRALIA	AUSTRALIA	CANADÁ	REINO UNIDO	2.4%
	ITALIA	ALEMANIA	PAISES BAJOS	CANADÁ	AUSTRALIA	ALEMANIA	2.2%
	CANADA	ITALIA	ALEMANIA	ITALIA	ITALIA	FRANCIA	2.2%
	PAISES BAJOS	COLOMBIA	CHILE	LETONIA	COLOMBIA	CHINA	0.7%

*Figura 7 Exportaciones de Mezcal los últimos 5 años*

El mercado del mezcal es uno en constante expansión; el consumo nacional es importante pues representó \$1,555 millones de pesos para el 2020, con un total de 2.4 millones de litros vendido, pero para el mercado de exportación representó ventas de \$6,707 millones de pesos, con un total de 4.8 millones de litros vendidos, generando un valor total de la categoría de 8,262 millones de pesos, con un crecimiento del 18% con respecto al 2019 y pasando de un valor de 2048 mdp en el 2015 al 2020 con 6,707 millones de pesos, por lo que resulta un mercado muy dinámico tanto en la categoría nacional como de exportación

**Figura 8:** Valor de la categoría del mezcal en el 2020.

Fuente: Elaboración propia, a partir de CRM. Informe de actividades 2020

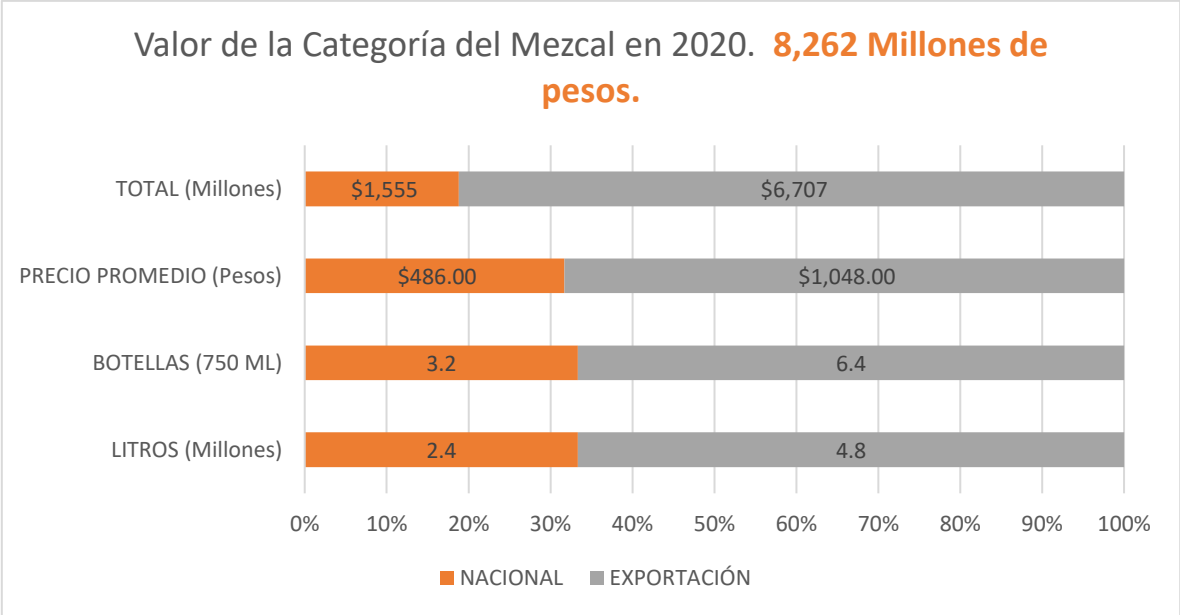


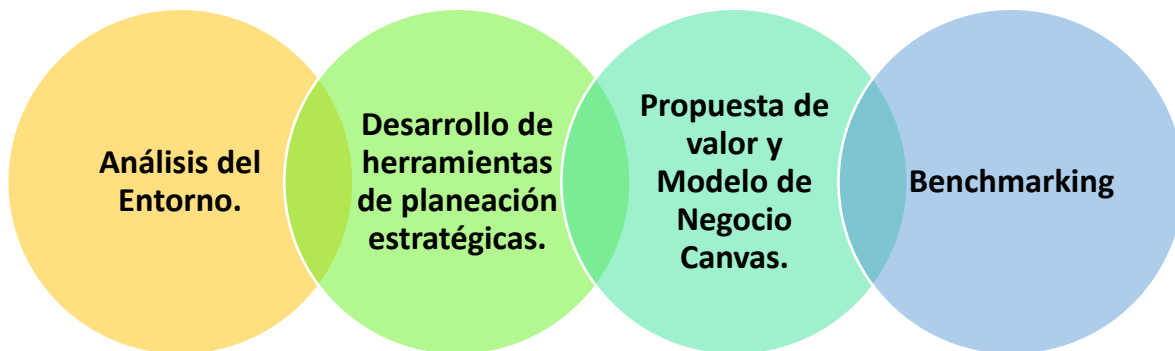
Figura 8 Valor de la Categoría del Mezcal

# Capítulo 3: Desarrollo Teórico/Experimental

### 3.1 Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva y nivel tecnológico, los estudios de este proyecto se caracterizan por describir las cualidades que distinguen a un lanzamiento de negocio en particular. En el presente caso, se exponen los fundamentos principales y la descripción del lanzamiento de negocio de mezcal diferenciado con estimulantes afrodisíacos (Damiana).

Este proyecto aborda una metodología dividida en 4 fases, las cuales utilizan diversas herramientas de mercado para obtener resultados cuantitativos y cualitativos.



*Figura 9 Metodología de Propuesta de Solucion*

**Figura 9: Metodología de Propuesta de Solución.**

### **3.2 Análisis del entorno.**

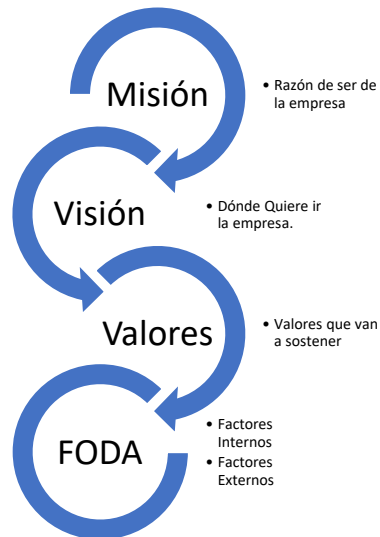
Para poder presentar una buena propuesta de negocios y de valor es necesario saber cómo está el entorno, que factores son los que inciden en el desarrollo de la industria del mezcal, se pretende analizar el mercado, mediante un estudio de mercado, un análisis del sector mediante las 5 fuerzas de Porter, de esta forma determinar los factores estratégicos del sector y medir cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a la producción y comercialización de mezcal, así como establecer la posibilidad del proyecto de mezcal diferenciado con estimulantes afrodisíacos naturales en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda está en función de una serie de factores como son: su precio en términos reales, los niveles de producción, los precios de sus sustitutos o de sus servicios complementarios, entre otros.

### **3.3 Desarrollo de Herramientas de Planeación Estratégica.**

Esta fase es muy importante para el proyecto, pues se realizará la planeación estratégica del proyecto de mezcal, incorporando la misión, visión, valores de la empresa, el planteamiento de objetivos para saber a dónde ir, mediante un diagnóstico con análisis FODA y la propuesta de estrategias a seguir para la viabilidad del proyecto. Se analizarán los factores internos: las fortalezas y debilidades, así como también los factores externos: oportunidades y amenazas de la empresa, planteando estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, y otras que ayuden a contener las debilidades y amenazas.

**Figura 10:** Proceso de Planeación Estratégica.



*Figura 10 Proceso de Planeacion Estrategica*

### **3.4 Propuesta de valor y Modelo de Negocio Canvas**

Con los datos que se han recopilado en los puntos anteriores se procede a realizar una propuesta de valor del proyecto, mediante el lienzo Canvas, este lienzo va describir las necesidades que los clientes tienen, las expectativas que tienen sobre el mezcal y las experiencias que la empresa está dispuesta a ofrecer, las soluciones, etc.

Después se realizará la propuesta del modelo de negocio del mezcal estimulante mediante el lienzo Canvas, representando gráficamente los elementos que son claves para el negocio, esto ayudara a tener representados todos los factores claves para el éxito del proyecto.

### **3.5 Benchmarking Competitivo.**

Para cerrar las fases metodológicas, es necesario complementar midiendo la propuesta de valor con los líderes del mercado, y realizar un estudio y análisis de cómo estamos con respecto a de los grandes jugadores del mezcal con Damiana, cuáles son los atributos, propuestas de valor, canales, precios, ventajas competitivas y proponer mejoras o alternativas para optimizar el producto.

## Capítulo 4: Resultados y discusiones.



En este capítulo se desarrollará la metodología propuesta en el capítulo 3 para alcanzar soluciones a las problemáticas planteadas. Se inicia realizando un análisis del entorno, propuesta de valor del mezcal con propiedades estimulantes “El camino “, después se sigue con una planeación estratégica del negocio que permita determinar la visión y misión del negocio, fijar los objetivos y metas de la empresa, analizar el sector mediante las 5 fuerzas de Porter y realizar un análisis FODA, formulando estrategias que permitan contrarrestar las amenazas y debilidades.

Posteriormente se realizará un análisis de la demanda estudiando el mercado potencial y se realizará un benchmarking competitivo con los líderes del mercado para analizar nuestra oferta del producto.

Por último, se realizará la propuesta del modelo de negocio mediante la herramienta del lienzo Canvas para determinar:

- Propuesta de valor.
- Canales de distribución.
- Relación con el cliente.
- Fuentes de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Socios clave.

### **3.1 Análisis del entorno.**

En el caso del mezcal, tiene la denominación de origen, 963 municipios que se ubican en nueve estados de la república mexicana. En dichos municipios viven 17,806,184 personas de acuerdo a la encuesta intercensal del 2016.

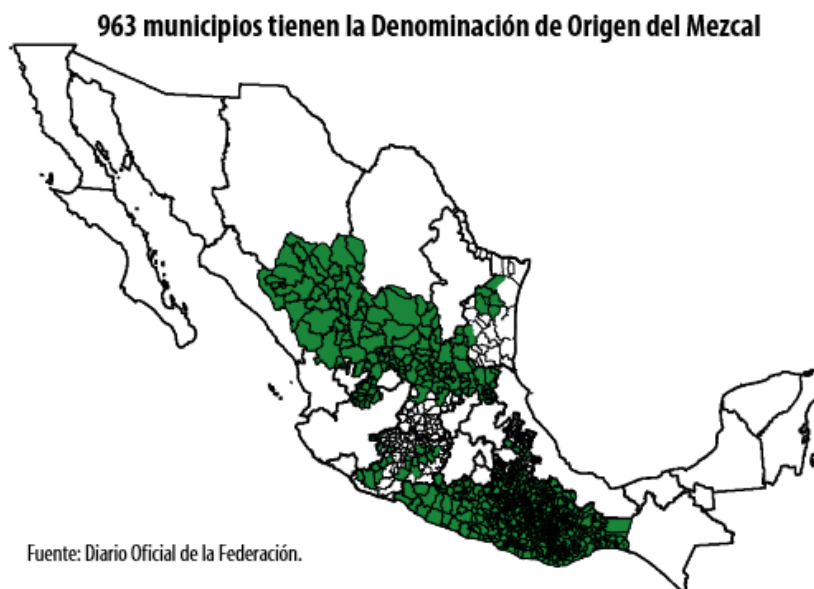
**Tabla 4.** Número de municipios que tiene la Denominación de Origen del Mezcal “DOM”

*Tabla 4 Municipios con DOM*

<b>Denominación de Origen del Mezcal “DOM”</b>		
<b>Estados</b>	<b>Municipios con DOM</b>	<b>Población en los municipios</b>
Durango	39	1,754,754
<b>Guerrero</b>	<b>81</b>	<b>3,533,251</b>
San Luis Potosí	58	2,717,820
Zacatecas	58	1,579,209
<b>Oaxaca</b>	<b>570</b>	<b>3,967,889</b>
Guanajuato	2	234,136
Michoacán	29	1,756,974
Tamaulipas	11	48,969
<b>Puebla</b>	<b>115</b>	<b>2,213,182</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>963</b>	<b>17,806,184</b>

**Figura 11.** Mapa de DOM.

Fuente: Diario Oficial de la Federación.



*Figura 11 Mapa de DOM*

Los datos obtenidos indican que dentro de la República Mexicana se tiene una fuerte competencia distribuida entre los nueve estados ya mencionados en la “Tabla 4 DOM” donde los tres estados con mayor presencia son Oaxaca, Puebla y Guerrero.

Hablando del tamaño de la competencia, las empresas son medianas, ya que en el 2014 encontramos que del 100% de personal trabajando en la industria el 36.7% es perteneciente a medianas empresas y el 32.1% es perteneciente a grandes empresas.

El mercado tiene mucha oferta por parte de la competencia, lo que indica que el mezcal “El camino” tiene una facilidad para adaptarse haciendo uso del Benchmarking para ahorrar tiempo en las investigaciones, adaptando los resultados hacia nuestros productos.

Pero de igual forma estos resultados también indican que para poder realizar un posicionamiento y sobre salir de la competencia se debe realizar y aplicar estrategias como las 4P y FODA para poder marcar nuestras ventajas y maximizar la calidad del producto, ya que el punto clave para tener ventajas en el mercado sobre la competencia es hacer notar la propuesta de valor hacia nuestros clientes.

Una parte importante es evitar tener presencia en estos estados, ya que la aceptación del producto en este mercado estatal sería poca, al ser estados productores de mezcal ocasiona que sea más conocido, tienen mayor ventaja geográfica, mayor aceptación de estrategias y su posicionamiento es mucho más estable, esto factores indican que si se busca penetrar estos mercados estatales sería complicado y difícil competir con los productores regionales

#### 4.1.1 Investigación de Mercado.

El propósito de la investigación del mercado es el conocer las oportunidades de posicionamiento que tiene el mezcal “El camino”, haciendo uso de las distintas herramientas como las 4P, y Análisis de la competencia. Cabe aclarar que al momento de la realización de esta investigación el producto no está disponible para su elaboración lo que limita el uso de las herramientas a las ya mencionadas, las herramientas de investigación de campo quedan fuera de uso por dicho motivo

#### 4.1.2 Análisis de competencia

La República Mexicana tiene una gran variedad de competidores en el mercado, que se presentan a continuación:

- **Competencia Directa:** El mercado nacional el mezcal “El camino” tiene tres competidores principales directos. Estos competidores tienen como elemento extra la Damiana:
  - GEMB & BOLT
  - MARCAVIDA
  - BOSCAL
  
- **Competencia en el mercado:** La esencia del producto es el mezcal, el mercado nacional cuenta con una variedad de productores de mezcal, con un total de nueve estados productores.

**Figura 12:** Competidores de mercado. (Los más importantes del 2020)

Santo Gusano		Gracias a Dios	
Convite		Ojo de Tigre	
El Viejo Manuelón		El Silencio	
Mezcal María		In Situ	

Figura 12 Competidores de Mercado

- **Competencia indirecta o sustitutos:** El mezcal es una bebida alcohólica, en la república mexicana tiene una gran variedad de bebidas alcohólicas de origen artesanal entre las importantes son: ginebra, whisky y ron artesanales.

### 4.1.3 Análisis 4 P del Marketing

#### 1P.- Precio

El mezcal “El camino” tiene un precio de introducción en el mercado nacional de **\$600.00** pesos mexicanos de venta al público y en el mercado internacional un precio de 24.18 dólares y 20.38 euros, de esta forma el camino se sitúa por debajo de los competidores de los mezcales adicionados con Damiana.

El precio de introducción se respetará para la venta a mayoristas y supermercados será de “**\$500.00** pesos mexicanos”, el precio de venta autorizado para los distribuidores es de **\$600.00** pesos mexicanos

## **2P.- Plaza:**

El método de distribución de la empresa, se realizara por medio de canal directo e indirecto.

- **Canal directo:** Se realizarán ventas en línea donde la venta y la distribución serán directas “Fabrica-Cliente”, las ventajas de aplicar este método de distribución serán:
  1. Recibe la totalidad del precio de ventas minoristas, evitando pagar los márgenes de ganancias a los mayoristas y los menoristas.
  2. A diferencia de otras tiendas minoristas donde los productos permanecen en almacenes o estantes, al usar un canal de distribución directo se tiene la facilidad de promover actividades y realizar estrategias al 100% sobre las necesidades de la empresa.
  3. Se tiene pocos problemas de transporte, ya que se hace a través de una distribuidora de paquetería.
  4. Los empaques se pueden acoplar a las funciones del producto y de la empresa.
  5. Se tiene mejor interacción con el cliente, facilidad para conocer la opinión o sugerencias del cliente.
- **Canal Indirecto:** Se realizarán ventas a través de supermercados y tiendas mayoristas donde la distribución será “Fabrica-Intermediario-Cliente “

### **1.- Venta a supermercados**

Estas constituyen una clase particular de minoristas y las ventajas de aplicar a este tipo de ventas son:

- Se tiene la posibilidad de ofrecer mayores cantidades, ya que los productos se ofrecen en muchos más locales.
- Se le puede dedicar la mayor parte del tiempo al procesamiento de distribución y no directamente a la venta.

## **2.- Venta a mayoristas**

La ventaja de trabajar con un mayorista es:

- Se tiene mucha más facilidad en la organización de la logística ya que solo se realiza una entrega cada tiempo.
- Se tiene la posibilidad de alcanzar a minoristas a través de los mayoristas.
  - **Envíos:** Los envíos se realizarán por medio de agencias de paquetería de distribución, como, por ejemplo: DHL, FEDEX o ESTAFETA.

**Empaque:** Para mejorar la experiencia del cliente al momento de recibir nuestro producto, se utilizarán tres tipos de empaques, pensando para diferentes situaciones.

**1.- Empaque individual:** contara con una medida de Largo: **30.48 cm x Ancho 11.24 cm x Profundidad 10.16 cm** con un peso aproximado de 1 kg. Este empaque solo se usará por unidad y también se utilizará como empaque de presentación.

**2.- Empaque secundario:** este empaque se utilizará solo cuando el pedido sea de 3 piezas, con una medida de: **Largo 31.48 cm x Ancho 34.72 cm x Profundidad 11.16 cm.**

**3.- Empaque terciario:** este empaque se utilizará cuando el pedido sea de 6 piezas, con una medida de: **Largo 31.48 cm x Ancho 34.72 cm x Profundidad 23.48 cm**

**4.- Empaque mayorista:** este empaque se utilizará para entregas a mayoristas con un total de 12 piezas por caja, con una medida: **Largo 34.48 cm x Ancho 45.96 x Profundidad 31.48 cm**

- **Zona de producción:** La empresa, así como la bodega tendrá lugar en: Calle Perseverancia 9, Col. Centro, Atoyac de Álvarez, Guerrero, México.

### **3P.- Producto:**

El mezcal “El Camino” es 100% hecho de forma artesanal, que cuenta propiedades afrodisiacas y estimulantes al tener esencia de “Damiana”, su preparación es en base al maguey “Papalote”, cuenta con una coloración esmeralda y un característico olor suave con notas herbales. Su sabor es suave con especias, notas amaderada y herbales, cuenta con un 38% de alcohol.

Su presentación es totalmente de Vidrio templado transparente a excepción de su tapa que es un corcho color madera, su presentación es totalmente personalizado agregando el nombre del cliente en el embace, etiquetado o empaque.

### **4P.- Promoción:**


Las promociones a utilizar para atraer más cliente y líderes del sector se presentan en la tabla de Información de promociones:



**Tabla 5**

Informacion de promociones.

*Tabla 5 Informacion de Promociones*

<b>Producto</b>		<b>Promoción</b>
	<b>Mezcal El camino</b>	Promociones de Souvenirs
		Recetas de cocteles
		Contenido para la pagina web
		Convenios con paginas web distribuidoras de alcohol
		Envios Gratis
		Meses sin intereses

- **Servicio Venta - PostVenta:** tener contacto con el cliente depues de la realizacion de la venta, con el objetivo de conocer su opinion, consejos y posibles areas que podamos satisfacer.
- **Recompensa al cliente:** Generar una base de datos de los clientes mas comunes, con el objetivo de poder darles souvenirs como recompensa por eventos como: cumpleaños, fin de año, aniversario de su empresa, mayor numero de compras por mes o año.
- **Promociones de venta:** Aplicar los dintintos tipos de promociones como: 2X1, descuento de fin de mes, paticipar en eventos de ofertas.
- **Publicidad boca a boca:** Generar un buen posicionamiento por estado, para poder generar publicidad en boca en boca a traves de la poblacion local.
- **Marketing Digital:** Crear una pagina werb y perfiles en distintas redes sociales como: Facebook, Instagram, Indeed con el objetivo de ser un

intermediario de información , promociones y ventas a través de medios visuales y audiovisuales.

- **Alianzas:** Generar alianzas con diferentes tipos de distribuidores de vinos, con el objetivo de fomentar las ventas a través de tiendas y vinaterías.
- **Representante de marca digital:** El representante de marca generará contenido en diferentes apps como Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, este contenido se convertirá en publicidad pagada en las ya mencionadas redes sociales.

#### **4.1.4 Segmentación del Mercado**

##### **Mercado principal – Nacional:**

Está compuesto por 16 estados que tienen un porcentaje entre el 5.71% y el 9.82% de compra y consumo de alcohol, el cual el 8.9% de los consumidores son hombre. Lo que indica que el mercado es susceptible a la compra y venta de productos alcohólicos, Se segmenta en tres niveles socioeconómicos “C+, C, D+”

En este perfil se contemplan personas que consumen bebidas alcohólicas por celebración de eventos, así como por hobby u ocio y su consumo es entre constante y moderado.



Tabla 6 Mercado Principal Nacional

Mercado Principal – Nacional								
Nivel Socio económico	Edad	Sexo	Idioma	Estado Civil	Zona Geográfica	Clima Geográfico	Zona de compras	Tipo de compra
C+ Clase media Alta	25 a 65 años	Hombre	Español	Casado / Soltero	Aguascalientes, San Luis Potosí, Chihuahua , Ciudad de México, Michoacán Jalisco, Baja California Sinaloa, Querétaro Yucatán, Coahuila Quintana Roo, Colima Sonora, Baja California Sur Nuevo León	Caluroso/ Cálido  Algunos estados, tienen clima mixto.	-Tiendas de conveniencia -Centros Comerciales - Plazas.	-Compras digitales -Compra personal -Compra de encargo
C Clase media							-Centros comerciales - Plazas. -Tiendas de conveniencia -Tiendas	-Compras digitales -Compra personal -Compra de encargo
D+ Clase media Baja							-Centros comerciales -Tiendas de conveniencia -Tiendas	-Compra personal

**Mercado principal-turístico:** Está compuesto por 16 estados que tienen un porcentaje entre el 5.71% y el 9.82% de compra y consumo de alcohol, entre los cuales los hombres turistas tienen mayor tendencia a consumir alcohol, se segmenta en dos niveles socioeconómicos “C+, C”.

En este perfil, se contemplan consumidores de origen extranjero (turistas) que al realizar viajes a dichos estados, son susceptibles a un mayor consumo de alcohol a través de eventos, aprendizaje gastronómico o aumentar el conocimiento sobre bebidas alcohólicas artesanales.

**Tabla 7.** Mercado principal. Turístico.

*Tabla 7 Mercado Principal Turístico*

<b>Mercado principal -Turístico.</b>								
Nivel Económico	Edad	Sexo	Idioma	Estado Civil	Zona Geográfica	Clima Geográfico	Zona de compra	Tipo de compra
C+ Clase media Alta	25 a 50 años	Hombre	Español	Casado & Soltero	Aguascalientes, San Luis Potosí, Chihuahua, CDMX, Michoacán, Jalisco, Baja California, Sinaloa, Querétaro, Yucatán, Coahuila, Quintana Roo, Colima, Sonora, Baja California Sur, Nuevo León	Caluroso & Cálido	- Centros Comerciales - Plazas. - Tiendas de conveniencia - Tiendas	- Compra personal -Compra de encargo
C Clase media			Frances Ingles			Portugués alemán		

## Mercado principal. Nicho.

**Mercado principal – Nacional:** Está compuesto por 15 estados que tienen un porcentaje entre el 5.71% y el 9.82% de compra y consumo de alcohol, el cual el 67.3% de los consumidores son mujeres.

Los que nos indica que el mercado susceptible a la compra y venta de productos alcohólicos, pero el mercado femenino no tiene una tendencia alta para el consumo de bebidas alcohólicas, se segmenta en cuatro niveles socioeconómicos “A/B, C+, C, D+”

En este perfil, se contempla consumidores de alcohol por motivos de “Celebración, hobby” de forma constante, buscan un efecto de estimulante, crear de nuevas sensaciones o nuevos lazos de amistad. Este nicho de mercado está conformado por consumidores mujeres, son propenso a un mayor consumo, pero en número limitado.

**Tabla 8.** Mercado principal – (Nicho)

*Tabla 8 Mercado Principal*

Mercado principal – Nacional (Nicho)								
Nivel económico	Edad	Sexo	Idioma	Estado civil	Zona geográfica	Clima Geográfico	Zona de compra	Tipo de compra
A/B Clase Alta	18	Hombre & mujer	Español	Soltero & casado	Aguascalientes	Caluroso & Cálido	- Centros Comerciales	-Compras digitales -Compra personal -Compra de encargo
	A				San Luis Potosí		- Plazas.	
	65				Chihuahua	- Tiendas digitales.		
	Años				Algunos estados,	- Tiendas de prestigio		

C+ Clase media Alta					Ciudad de México Michoacán Jalisco Baja California Sinaloa	tienen clima mixto.	- Centros Comerciales - Plazas. - Tiendas digitales. - Tiendas de conveniencia	-Compras digitales -Compra personal de encargo
C Clase media		Mujer			Querétaro Yucatán Coahuila Quintana Roo Colima		-Centros comerciales - Plazas. -Tiendas de conveniencia -Tiendas	Compras digitales -Compra personal de encargo
D+ Clase media Baja					Sonora Baja California Sur Nuevo León		-Centros comerciales -Tiendas de conveniencia -Tiendas	-Compra personal

### **Mercado Principal Nicho. Turístico:**

Está compuesto por 15 estados que tienen un porcentaje entre el 5.71% y el 9.82% de compra y consumo de alcohol, Se segmenta en “A/B y D” Su comportamiento es inestable y su consumo de alcohol puede ser desde limitado o moderado.

En este perfil se agregan compradores turísticos que consumen alcohol por motivos de celebración, aprendizaje gastronómico o probar bebidas artesanales, pero su presupuesto para realizar gastos lo por el precio del mezcal “El camino”

limita mucho su adquisición, al ser extremadamente bajo, pero al mismo tiempo ser lo suficiente caro para cada sector correspondientemente.

**Tabla 9.** Mercado principal – turístico (Nicho)

*Tabla 9 Mercado Principal-Turistico*

Mercado principal – turístico (Nicho)								
Nivel económico	Edad	Sexo	Idioma	Estado Civil	Zona Geográfica	Clima Geográfico	Zona de compra	Tipo de compra
A/B Clase Alta	18	Mujer	Español Frances Ingles Portugués alemán	Soltero & casado	Aguascalientes	Caluroso & Cálido	- Centros Comerciales	-Compra personal
					San Luis Potosí			
D+ Clase media Baja	65 años	Mujer	Español Frances Ingles Portugués alemán	Soltero & casado	Chihuahua	Algunos estados, tienen clima mixto.	- Tiendas de conveniencia	-Compra de encargo
					Ciudad de México			
					Michoacán			
					Jalisco			
					Baja California			
					Sinaloa			
					Querétaro			
					Yucatán			
					Coahuila			
					Quintana Roo			
Colima								
Sonora								
Baja California Sur								



					Nuevo León			
--	--	--	--	--	------------	--	--	--

**Mercado nicho:**

Mercado nicho-Nacional: Está compuesto por 16 estados que tienen un porcentaje entre el 0.79% al 3.91% de compra y consumo de alcohol, lo que indica que la demanda del mercado es muy baja por tal motivo el porcentaje de oferta debe ser limitado y controlado cada tiempo. Se segmenta en cuatro niveles socioeconómicos “A/B, C+, C, D+”

En este mercado las ventas están limitadas por el porcentaje de consumo de alcohol en la zona, no representara un gran porcentaje de ventas, pero representara las ventas de nichos por estados. Se presentará una temporada de ventas para ese nicho de mercado que corresponderá a la temporada cálida.

**Tabla 10.** Mercado Nicho – Nacional

*Tabla 10 Mercado Nicho-Nacional*

Mercado Nicho – Nacional								
Nivel Socioeconómico	Edad	Sexo	Idioma	Estado Civil	Zona Geográfica	Clima Geográfico	Zona de compras	Tipo de compra
<b>A/B Clase Alta</b>	25 a 65 años	Hombre & Mujer	Español	Casado/Soltero	Chiapas Tabasco Tlaxcala	<b>El clima es mixto Frio/</b>	- Centros Comerciales - Plazas.	-Compras digitales -Compra personal de encargo

					Puebla	<b>calor mixto.</b>	- Tiendas digitales.	
				Guerrero	Hidalgo		- Tiendas de prestigio	
C+	Clase media Alta			Oaxaca	Morelos		-Tiendas de conveniencia	-Compras digitales
				México	Veracruz	-Centros Comerciales	-Compra personal	
						- Plazas.	-Compra de encargo	
C	Clase media			Durango	Campeche	-Centros comerciales	-Compras digitales	
				Nayarit	Zacatecas	- Plazas.	-Compra personal	
						-Tiendas de conveniencia	-Compra de encargo	
				Guanajuato	Tamaulipas	-Tiendas		
D+	Clase media Baja					-Centros comerciales		
						-Tiendas de conveniencia	-Compra personal	
						-Tiendas		

### **Mercado Nicho. Turístico:**

Está compuesto por 16 estados que tienen un porcentaje entre el **0.79% al 3.91%** de compra y consumo de alcohol, Se segmenta en “A/B, C+, C y D+” Su comportamiento es inestable y su consumo de alcohol puede ser desde limitado o moderado.

En este perfil se agregan compradores turísticos que consumen alcohol por motivos de celebración, aprendizaje gastronómico o probar bebidas artesanales,

por motivos de clima y el índice de consumo de alcohol el mezcal “El camino” tiene poca posibilidad de alcanzar el mercado turístico y por temporadas climatológicas.

**Tabla 11.** Mercado Nicho - turístico.

*Tabla 11 Mercado Nicho Turistico*

<b>Mercado Nicho – Turístico</b>								
Nivel Económico	Edad	Sexo	Idioma	Estado Civil	Zona Geográfica	Clima Geográfico	Zona de compra	Tipo de compra
<b>A/B</b>	25 a 50 años	Hombre & Mujer	Español Frances Ingles Portugués alemán	Casado & Soltero	Chiapas	<b>El clima es mixto</b>  <b>Frio/ calor mixto.</b>	- Centros Comerciales - Plazas. - Tiendas de conveniencia - Tiendas	- Compra personal -Compra de encargo
<b>Clase Alta</b>					Tabasco			
C+ Clase media Alta					Tlaxcala			
					Puebla			
C Clase media					Guerrero			
					Hidalgo			
D+ Clase media Baja					Oaxaca			
					Morelos			
					México			
					Veracruz			
	Durango							
	Campeche							
	Nayarit							
Zacatecas								
Guanajuato								
Tamaulipas								
<b>Zacatecas</b>								

					Guanajuato Tamaulipas			
--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--

### Valoración de los niveles socioeconómicos.

*A/B Clase alta:* Tiene una mayor capacidad de adquisición. Tiene 4 medios de alcance a este mercado, aunque su consumo tiene tendencia a limitarse a productos de alta tendencia, realiza compras en cada cierto tiempo. La probabilidad de comprar por 1 o más piezas es variada.

*C+ Clase media alta:* Mayor presupuesto de adquisición – Facilidad de alcance a este mercado.

En este perfil el consumidor compra por gusto lo que significa realizar compras cada cierto tiempo. La probabilidad de compras por más de 3 piezas es alta.

*C Clase media:* Presupuesto moderado de adquisición, Facilidad de alcance a este mercado. En este perfil el consumidor compra por gusto y Hobby, lo que significa que realiza compras cada cierto tiempo, pero con más frecuencia.

*D+ Media baja:* Bajo presupuesto de adquisición, solo dos medios de alcance a este mercado. En este perfil el consumidor realiza compras por hobby o por realización de eventos, lo que significa que realiza compras mucho más frecuentemente y en mayor volumen.

*D Clase baja:* Poco presupuesto de adquisición, solo un medio de alcance a este mercado. En este perfil el consumidor realiza compras por eventos o consumo diario, lo que significa que realiza compras más frecuentemente, pero en poco volumen.

## **Finalización de la segmentación.**

La segmentación está contemplada para realizar actividades con los mejores parámetros de medición, así como un mejor control en el alcance de consumidores establecidos por “Estados, Niveles económicos, Nacional y turístico e índice de consumo”, al generar y establecer esta segmentación se podrán realizar, aplicar y controlar mejor las estrategias de mercadotecnia y acoplarlas a cada sector del mercado con la finalidad de realizar un posicionamiento de mercado más estable y duradero.

Con esta segmentación de mercado podremos medir mejor el alcance de nuestras estrategias, comportamiento, índice de ventas por segmento, así como medir la presencia de nuestra competencia en estos sectores ya mencionados y mostrados.

### **4.1.5 Análisis de la industria con las 5 fuerzas de Porter.**

Para poder analizar el sector donde se va a iniciar el proyecto es necesario implementar un modelo de Michel Porter que permita evaluar el nivel de intensidad de cada uno de los factores en el sector del mezcal y ponderar la probabilidad de éxito en el mercado, para tal razón se utilizará los 5 aspectos del modelo:

- Rivalidad en la industria.
- Nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenazas de productos sustitutivos.

#### **a) Rivalidad en la industria**

Dentro del mercado existen varios competidores que de igual forma venden mezcal, aunque es más reducido el número que ofrece un mezcal diferenciado con

Damiana, reduciéndose el número a tres competidores grandes en los mercados competitivos.

#### **b) Poder de negociación con los clientes.**

Existe un alza en el consumo del mezcal en los últimos años y los clientes y el precio del mezcal se encuentra como el mejor promedio de las bebidas espirituosas en mexicanas, por lo que hay un mercado potencial alto.

La lealtad de marca con los consumidores es nula pues existe una gran variedad de productos, muchos de ellos patrocinados por influencers y personas mediáticas, por lo que se buscara conseguir una lealtad con los clientes para evitar que se vayan.

#### **c) Amenazas de Productos Sustitutivos**

Existen productos sustitutivos como el tequila y los aguardientes a base de agave, por lo que es posible que muchos clientes no sean fieles a la marca, pero como ya se mencionó, el consumo de estas bebidas está al alza y el costo de un tequila es sensiblemente más caro.

#### **d) Nuevos Competidores**

Constantemente están entrando nuevos competidores artesanales, aunque carecen de factibilidad técnica y esto los hace poco competitivos en mercados de consumo, por otra parte, los modelos de nuevos sabores podrían ser copiado por algún nuevo jugador, por lo que será imprescindible tener un marketing relacional con los clientes para que se pueda conseguir su lealtad de marca, ya que por lo general los nuevos entrantes llegan a competir con precio y sus productos carecen de valor agregado.

### **e) Negociación con proveedores.**

Existen muchos proveedores de materias primas por lo que el poder de negociación que tenemos con ellos es alta, sin embargo al ser un producto que se llevara a maquilar con un fabricante, el poder de negociación de alguna forma es neutro y se tiene que consolidar una alianza con el fabricante para evitar posibles fallos en la producción y retrasos en los plazos de entregas con los clientes, así como tener un proveedor B con el que trabaje la empresa volúmenes más pequeños pero tenerlo por alguna contingencia.

### **Análisis Ponderado de las 5 fuerzas de Porter**

Para complementar el análisis de las 5 fuerzas de Porter de una forma más grafica se propone el siguiente trabajo de donde se ponderan varias variables dentro de las 5 categorías de las 5 fuerzas de Porter que permitan saber que tan atractivo es el sector del mezcal.

La ponderación fue instrumentada en cada una de las variables dentro de los sectores de las 5 fuerzas de Porter se estableció un 0 cuando la relación que existe es una influencia negativa y 1 cuando la influencia es positiva para el sector. Después se promedian las variables y el resultado entre más tienda a 1 será más alta la dependencia al sector de las 5 fuerzas analizado, entre más cercano a 0 la empresa tendrá mayor poder de negociación y el sector será más atractivo para la empresa.

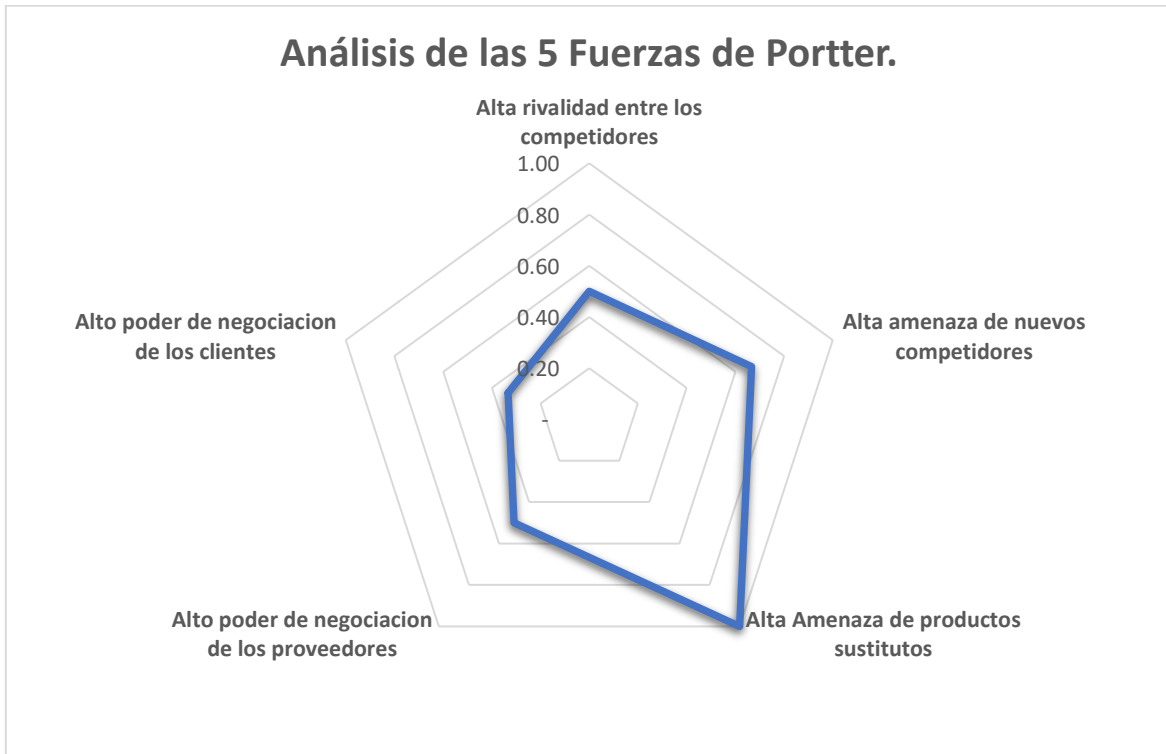
**Tabla 12.** Análisis Ponderado de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 12 Análisis Ponderado de las 5 Fuerzas de Porter

Ponderación									
Relación Positiva	1								
Relación Negativa	0								
Alta rivalidad entre los competidores	Valor	Alta amenaza de nuevos competidores	Valor	Alta Amenaza de productos sustitutos	Valor	Alto poder de negociación de los proveedores	Valor	Alto poder de negociación de los clientes	Valor
Número de competidores	0	Niveles de precios	0	Cantidad de Productos Sustitutos	1	Cantidad de Proveedores	0	Nivel de Organización	0
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversiones	1	Aceptación de Productos Sustitutos	1	Concentración de Proveedores	1	Tamaño de los clientes	1
Crecimiento del sector	0		1	Precios de Productos Sustitutos	1	Servicios de atención	0	Nivel de Información	0
Diferenciación del producto	0	Fidelización	0			Estructura de canales de distribución	1		
Concentración del mercado	1	Know how	1						
Elasticidad del producto	1	Acceso a los canales distribución	1						
<b>Promedio</b>	<b>0.50</b>		<b>0.67</b>		<b>1.00</b>		<b>0.50</b>		<b>0.33</b>



**Figura 13.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el Proyecto de Mezcal Estimulante.



*Figura 13 Analisis de las 5 Fuerzas de Porter al Mezcal*

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que en general el sector del mezcal es un sector bastante atractivo para ingresar lo cual favorece a que muchas empresas quieran ingresar al sector.

Se cuenta con una amenaza importante de productos sustitutos como lo son el tequila, y las otras bebidas espirituosas que tienen un mercado importante en México, Será necesario implementar estrategias para posicionar el producto en el mercado.

## 4.2 Desarrollo de Herramientas de Planeación Estratégica.

### 4.2.1 Misión, Visión y Valores

- Misión

Proveer derivados del agave de calidad, diferenciados a precios competitivos a nuestros clientes y generarles experiencias sensoriales satisfactorias.

- **Visión.**

Ser reconocidos como la empresa proveedora de mezcal estimulante a base de Damiana, número uno del estado de México, creando valor a través de nuestros procesos.

- **Valores:**

- Conservación y protección de la naturaleza
- Respeto por el ecosistema.
- Responsabilidad
- Respeto
- Comunicación
- Calidad y compromiso
- Honestidad.

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una potente herramienta que permitirá realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa y poder realizar estrategias para la planeación del proyecto.

Para realizar el análisis se enlistan algunas variables de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno del proyecto, dicho listado que se realizó fue hecho en base a la información de nuestro marco teórico, de la experiencia del gerente del proyecto, de la experiencia del socio productor, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, etc.

A partir de esto se generan las debilidades y amenazas para las cuales se proponen una serie de estrategias para mitigar el impacto que pueden tener en el proyecto, de tal forma que tomemos acciones para estar alertas de posibles situaciones que puedan suceder en el entorno del proyecto.

**Tabla 13.** Aplicación de matriz FODA

*Tabla 13 Aplicacion de Matriz FODA*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	El Precio de lanzamiento del mezcal "El camino" está por debajo de los competidores del nicho.	D1	La empresa cuenta con una capacidad de producción limitada.
F2	Producción totalmente artesanal.	D2	No se cuenta con registros sanitarios ante dependencias del gobierno como COFEPRIS.
F3	Personalización de envase con el nombre del cliente.	D3	Producto nuevo y desconocido en el mercado, con altos costos de posicionamiento.
F4	El socio productor cuenta con experiencias en la producción del mezcal.	D4	No se cuenta con registro de marca ante el IMPI.
F5	El mezcal de Guerrero cuenta con la denominación de Origen (DOF)	D5	La empresa no cuenta con experiencia en el sector de bebidas alcohólicas.
F6	Diferenciación a los demás mezcales por medio de la Damiana, el empaque y la forma de venta.	D6	Bajo presupuesto para realizar el proyecto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
---------------	----------

O1	Crecimiento de la demanda del mezcal en un en más de un 300% desde hace 10 años.	A1	Existen 12 bebidas espirituosas en el mercado que pueden ser productos sustitutivos.
O2	Las exportaciones de mezcal han aumentado en un 18% el último en el 2020.	A2	El precio del agave creció hasta un 300% desde el 2016.
O3	Zona de Guerrero es favorable para la producción del mezcal.	A3	Creció el número de marcas exportadores a 73 en el último año.
O4	Créditos a PYMES ha aumentado con los nuevos gobiernos.	A4	Aumento de impuestos hasta un 53% en bebidas alcohólicas que superan el 20% de alcohol.
O5	El mezcal es la bebida espirituosa nacional con mayor valor promedio del mercado (\$486.00) 2020	A5	Los 4 competidores del nicho están bien posicionados en el sector.
O6	Existen solo 4 grandes competidores en el nicho de mercado al cual se enfoca la empresa.	A6	Marcas como Diageo y Bacardí han empezado a adquirir pequeñas empresas mezcateras.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa una serie de variable que ayudan a tener una visión completa del entorno interno y externo, sin embargo, es necesario ponderar de forma cuantitativa cada uno de los elementos.

#### **4.2.2 Evaluación de factores internos y externos.**

Para complementar nuestro análisis de los factores y variables que afectan al entorno del proyecto, es necesario utilizar la herramienta de evaluación de matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos) se generar una ponderación del análisis FODA para tener con mayor precisión los elementos más trascendentes y generar estrategias que beneficien a la empresa y mitigar en mayor medida los posibles riesgos.

## Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El diseño de la matriz se realizó con la lista de los factores internos del análisis FODA realizado, en este caso contamos con 12 factores claves, de los cuales tenemos 6 fortalezas y 6 debilidades, siguiendo la metodología se asignaron las calificaciones ponderadas con respecto a la información obtenida en el estudio de mercado y las 5 fuerzas de Porter, el Benchmarking, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS				
FACTOR INTERNO		PESO (0.0-1.0)	CALIFICACIÓN (1-4)	CALIFICACIÓN PONDERADA
F1	El Precio de lanzamiento del mezcal "El camino" está por debajo de los competidores del nicho.	0.1	4	0.4
F2	Producción totalmente artesanal.	0.06	4	0.24
F3	Personalización de Envase con el nombre del cliente.	0.1	4	0.4
F4	El socio Productor cuenta con experiencias en la producción del mezcal.	0.09	3	0.27
F5	El mezcal de Guerrero cuenta con la denominación de Origen. (DOF)	0.05	3	0.15
F6	Diferenciación a los demás mezcales por medio de la Damiana, el empaque y la forma de venta.	0.09	4	0.36
D1	La empresa cuenta con una capacidad de producción limitada.	0.07	2	0.14
D2	No se cuenta con registros sanitarios ante dependencias del gobierno como COFEPRIS.	0.05	2	0.1
D3	Producto nuevo y desconocido en el mercado, con altos costos de posicionamiento.	0.12	1	0.12
D4	No se cuenta con registro de marca ante el IMPI.	0.07	2	0.14
D5	La empresa no cuenta con experiencia en el sector de bebidas alcohólicas.	0.11	2	0.22
D6	Bajo presupuesto para realizar el proyecto.	0.09	1	0.09
		<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

Sumando el total de factores vamos a determinar el nivel en el cuál la empresa se encuentra, recordemos que los resultados de la matriz EFI se basan en los siguientes valores:

4.0=excelente,

2.5=promedio

1.0=pobre.

Los valores menores a 2.5 indican que la empresa tiene una respuesta débil; en cambio, los valores por encima del promedio indican que la respuesta es excelente. En el caso de Tecnofruta, el total ponderado **2.63** indica que tiene una respuesta del promedio a excelente en lo interno.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El diseño de la matriz se realizó con la lista de los factores externos del análisis FODA realizado, en este caso contamos con 12 factores claves, de los cuales tenemos 6 oportunidades y 6 amenazas, siguiendo la metodología se asignaron las calificaciones ponderadas con respecto a la información obtenida en el estudio de mercado y las 5 fuerzas de Porter, el Benchmarking, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 15.** Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

*Tabla 15 Matriz de Evaluacion de Factores Externos*

FACTORES EXTERNOS				
FACTOR INTERNO		PESO (0.0-1.0)	CALIFICACIÓN (1-4)	CALIFICACIÓN PONDERADA
O1	Crecimiento de la demanda del mezcal en un en más de un 300% desde hace 10 años.	0.15	4	0.6
O2	Las exportaciones de mezcal han aumentado en un 18% el último en el 2020.	0.08	4	0.32

O3	Zona de Guerrero es favorable para la producción del mezcal.	0.06	3	0.18
O4	Créditos a PYMES ha aumentado con los nuevos gobiernos.	0.08	3	0.24
O5	El mezcal es la bebida espirituosa nacional con mayor valor promedio del mercado (\$486.00) 2020	0.07	4	0.28
O6	Existen solo 4 grandes competidores en el nicho de mercado al cuál se enfoca la empresa.	0.09	4	0.36
A1	Existen 12 bebidas espirituosas en el mercado que pueden ser productos sustitutivos.	0.08	2	0.16
A2	El precio del agave creció se disparó hasta un 300% desde el 2016.	0.09	2	0.18
A3	Creció el número de marcas exportadores a 73 en el último año.	0.05	2	0.1
A4	Aumento de impuestos hasta un 53% en bebidas alcohólicas que superan el 20% de alcohol.	0.09	2	0.18
A5	Los 4 competidores del nicho están bien posicionados en el sector.	0.1	2	0.2
A6	Marcas como Diageo y Bacardí han empezado a adquirir pequeñas empresas mezcaleras.	0.06	1	0.06
		<b>1.00</b>		<b>2.86</b>

Sumando el total de factores vamos a determinar el nivel en el cuál la empresa se encuentra, recordemos que los resultados de la matriz EFI se basan en los siguientes valores:

4.0=excelente,

2.5=promedio

1.0=pobre.

Los valores menores a 2.5 indican que la empresa tiene una respuesta débil; en cambio, los valores por encima del promedio indican que la respuesta es excelente. En el caso de Tecnofruta, el total ponderado **2.86** indica que tiene una

respuesta del promedio a excelente en lo externo y es un tanto más alto que nuestro análisis interno.

### **Matriz Interna/Externa**

Utilizando los resultados obtenidos en los análisis internos y externos, se construyó una matriz interna/externa para tener una evaluación total.

En un eje se colocaron los totales ponderados de la Matriz EFI, para los cual se dividió el nivel de respuesta en tres grupos:

Débil=1.0-1.99

Promedio=2.0-2.99

Fuerte=3.0-4.0

Y en el otro los resultados de la EFE con tres niveles de respuesta

Bajo=1.0-1.99

Media=2.0-2.99

Alta=3.0-4.0

Los resultados de la matriz se dividen en tres grupos de implicaciones estratégicas o recomendaciones. Estos grupos fueron denominados de la siguiente forma:

- I, II o IV: crecer y construir.
- III, V o VII: retener y mantener.
- VI, VIII y IX: cosechar o no invertir.



En los cuadrantes de la tabla se observa que la empresa se encuentra en **el V**, de modo que su implicación estratégica es **retener y mantener**, por lo que la empresa está en el camino indicado para poder reforzar algunas debilidades y amenazas mediante la propuesta de algunas estrategias.

**Tabla 16.** Matriz Interna-Externa (MIE)

*Tabla 16 Matriz Interna-Externa*

Matriz Interna-Externa (MIE)		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	<b>V</b>	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

### **Análisis de la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas FODA**

Se ha determinado mediante la matriz FODA la información determinante para el proyecto, sin embargo, es necesario realizar un análisis a profundidad para proponer 4 tipos de estrategias correlacionando las variables de la matriz FODA:

- Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Debilidades y Oportunidades (DO)
- Fortalezas y Amenazas (FA)
- Debilidades y Amenazas (DA)

En la siguiente tabla se observa el ejercicio de un FODA cruzado, donde se aprecian las estrategias FO-DO-FA-DA que se proponen seguir en para potencializar el

proyecto, son acciones que pretenden aprovechar las fortalezas de la empresa y las ventajas que hay en el entorno.

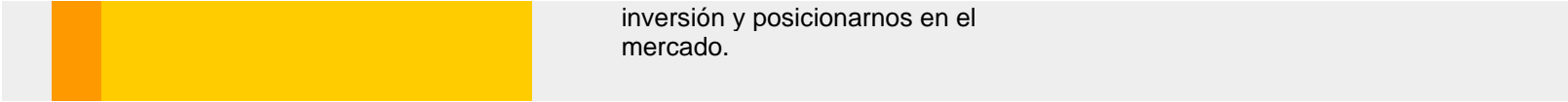
Se pudieron determinar acciones concretas tanto para el desarrollo de la empresa, como defensivas en caso que algunas circunstancias no favorezcan ya sean del entorno o de forma interna que la empresa tenga que optimizar.

**Tabla 17:** Análisis de la Matriz FODA

		POYECTO MEZCAL ESTIMULANTE " EL CAMINO "	
		Oportunidades	Amenazas
		<b>O01</b> Crecimiento de la demanda del mezcal en un en más de un 300% desde hace 10 años.	<b>A1</b> Existen 12 bebidas espirituosas en el mercado que pueden ser productos sustitutos.
		<b>O02</b> Las exportaciones de mezcal han aumentado en un 18% el último en el 2020.	<b>A2</b> El precio del agave creció se disparó hasta un 300% desde el 2016.
		<b>O03</b> Zona de Guerrero es favorable para la producción del mezcal.	<b>A3</b> Creció el número de marcas exportadores a 73 en el último año.
		<b>O04</b> Créditos a PYMES ha aumentado con los nuevos gobiernos.	<b>A4</b> Aumento de impuestos hasta un 53% en bebidas alcohólicas que superan el 20% de alcohol.
		<b>O05</b> El mezcal es la bebida espirituosa nacional con mayor valor promedio del mercado (\$486.00) 2020	<b>A5</b> Los 4 competidores del nicho están bien posicionados en el sector.
		<b>O06</b> Existen solo 4 grandes competidores en el nicho de mercado al cual se enfoca la empresa.	<b>A6</b> Marcas como Diageo y Bacardí han empezado a adquirir pequeñas empresas mezcaleras.
		<b>ESTRATEGIAS FO: Ofensivas o de crecimiento</b>	<b>ESTRATEGÍAS FA: Estrategia Defensiva</b>
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>F1</b> El Precio de lanzamiento del mezcal "El camino" está por debajo de los competidores del nicho.	<b>FA1</b> Posicionar el producto en redes sociales como un producto artesanal, fresco, no industrial.
		<b>F2</b> Producción totalmente artesanal.	<b>FA2</b> Mantener los estándares de calidad proponiendo mejores prácticas para reducir costos internos.

**Factores externos**

	<b>F3</b>	Personalización de Envase con el nombre del cliente.	<b>FO3</b>	Promocionar el valor agregado del producto para aumentar ventas.	<b>FA3</b>	Gestionar compras Anuales de insumos con proveedores para reducir costos.	
	<b>F4</b>	El socio Productor cuenta con experiencias en la producción del mezcal.	<b>FO4</b>	Generar una alianza de colaboración en capacitación integral	<b>FA4</b>	Buscar estímulos fiscales para PYMES.	
	<b>F5</b>	El mezcal de Guerrero cuenta con la denominación de Origen. (DOF)	<b>FO5</b>	Realizar convenios con universidades para generar i+d	<b>FA5</b>	Buscar las certificaciones correspondientes en cumplimientos con las NOM para tener certificaciones de origen.	
	<b>F6</b>	Diferenciación a los demás mezcales por medio de la Damiana, el empaque y la forma de venta.	<b>FO6</b>	Hacer Networking en ferias y eventos para buscar socios comerciales.	<b>FA6</b>	Promover el producto como el de menor costo en la categoría y ofrecer la personalización del producto.	
				<b>ESTRATEGIA DO: Estrategia de Reorientación o Refuerzo.</b>		<b>ESTRATEGIA FA - Defensivas.</b>	
	<b>Debilidades</b>	<b>F1</b>	La empresa cuenta con una capacidad de producción limitada.	<b>DO1</b>	Realizar un plan de Producción a 5 años para planear la demanda de forma eficiente.	<b>DA1</b>	Mantener la cartera de clientes mediante promociones
<b>F2</b>		No se cuenta con registros sanitarios ante dependencias del gobierno como COFEPRIS.	<b>DO2</b>	Realizar un plan de trazabilidad del producto para conseguir los permisos necesarios en salubridad.	<b>DA2</b>	Realizar un plan de desarrollo de proveedores para garantizar la cadena de suministro.	
<b>F3</b>		Producto nuevo y desconocido en el mercado, con altos costos de posicionamiento.	<b>DO3</b>	Posicionar el producto con publicidad en los puntos de venta mediante el Trade Marketing.	<b>DA3</b>	Posicionar el producto en los mercados locales con promociones dirigidas.	
<b>F4</b>		No se cuenta con registro de marca ante el IMPI.	<b>DO4</b>	Regularizar en temas legales y propiedad intelectual para tener acceso a los apoyos federales.	<b>DA4</b>	Capacitación y asesoría en P.I. Y fiscal para reducir impacto de impuestos.	
<b>F5</b>		La empresa no cuenta con experiencia en el sector de bebidas alcohólicas.	<b>DO5</b>	Buscar capacitación especializada en el mercado de bebidas.	<b>DA5</b>	Contratar consultor especialista y personal calificado para desarrollar el mercado.	
<b>F6</b>		Bajo presupuesto para realizar el proyecto.	<b>DO6</b>	Realizar un plan Financiero que permita buscar capitales de	<b>DA6</b>	Consolidar el nicho de mercado al que se dirige.	



inversión y posicionarnos en el  
mercado.

### **4.3 Propuesta de Valor**

En la propuesta de valor se presentan las ventajas competitivas en el mercado de mezcal, el por qué las personas prefieren una botella de nuestra marca y no una de la competencia.

El enfoque del negocio es ofrecer un producto diferente para las personas que buscan algo no convencional y probar algo nuevo. Se propone solucionar agregar valor al mezcal tradicional ofreciendo un producto con propiedades estimulantes, de forma natural y orgánica al fusionar el mezcal con la Damiana, y a un precio competitivo, además de una forma distintiva de reconocer a nuestro cliente brindando la oportunidad de personalizar su botella con su nombre y teniendo un modelo de venta directo mediante nuestra página web, ofreciendo la fidelización mediante un software CRM.

#### **4.3.1 Lienzo de Propuesta de Valor.**

La propuesta de valor es parte fundamental de este proyecto, salir al mercado sin una propuesta de valor sería casi un suicidio para el negocio, por lo cual, a continuación, se muestra de forma gráfica la propuesta de valor que se va a entregar a los clientes.

Dentro de la propuesta de valor del mezcal con propiedades estimulantes se hace mención a los factores claves que van influir en la comercialización del mezcal, se parte de derecha a izquierda, haciendo mención de los aspectos claves de la venta del mezcal con Damiana, como lo son la venta en línea personalizada, suscripciones mensuales, cursos, sabores diferentes y sensaciones sensoriales por el componente natural del extracto de Damiana.

Figura 14. Lienzo de propuesta valor.

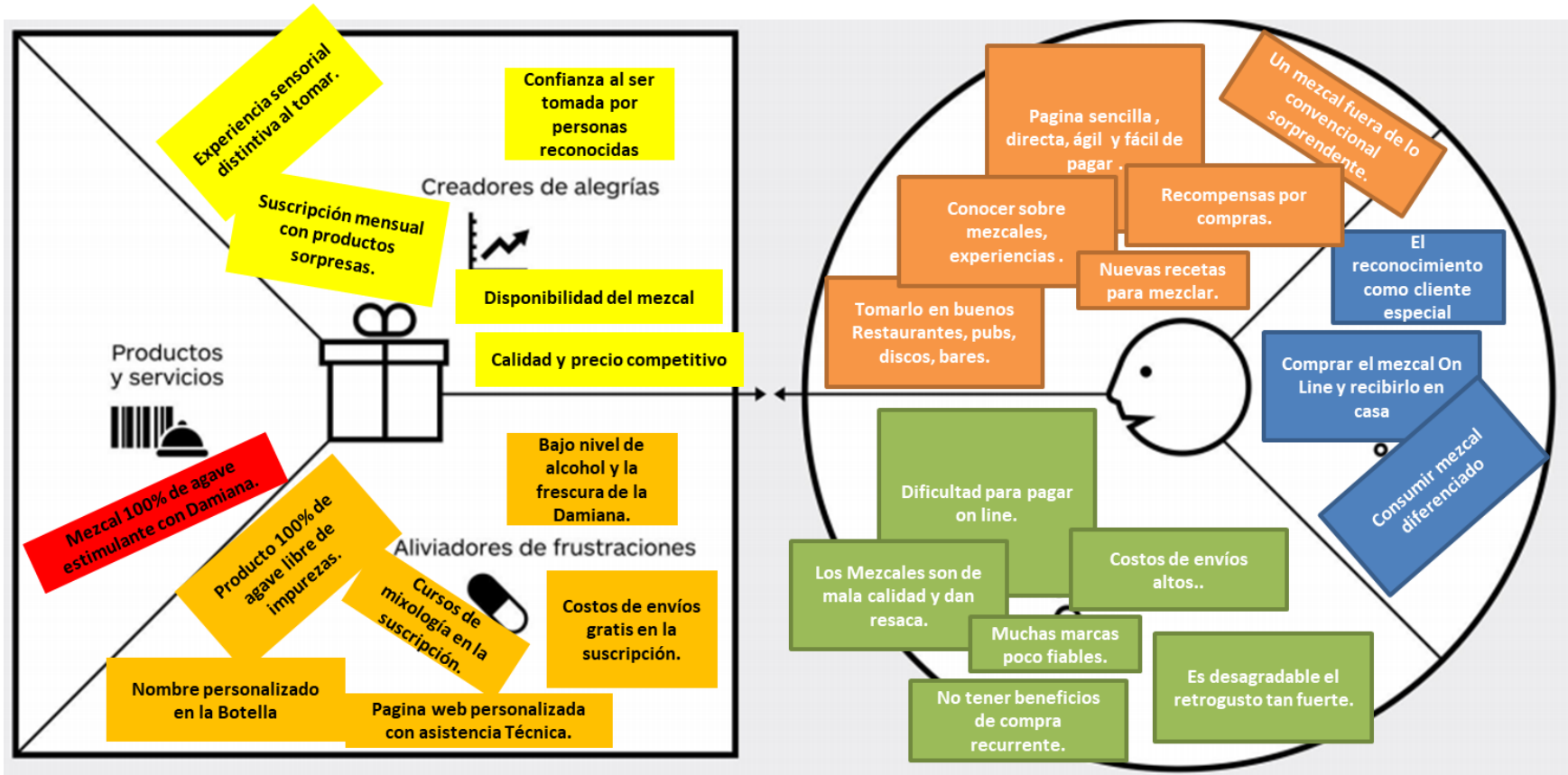


Figura 14 Lienzo de Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración Propia.

### **a) Definir Necesidad del cliente.**

En el lienzo de propuesta de valor como primer paso se definió la necesidad del cliente, para ello se encontraron las siguientes necesidades:

- El cliente quiere consumir un mezcal diferenciado al resto de los mezcales
- El cliente busca comprar mezcal en línea y recibirlo sin contratiempos en su casa de forma ágil y sencilla.
- El cliente necesita ser reconocido como especial por su compra, por lo que es necesario ofrecer propuestas acordes a sus necesidades.

### **b) Gains: Comprender la necesidad del cliente.**

- Un mezcal fuera de lo convencional. El cliente obtendrá un mezcal fuera de los tradicional, un mezcal diferente y sorprendente.
- El cliente obtendrá recompensas por sus compras, obtendrá puntos que le ayudaran a obtener descuentos futuros.
- Obtendrá una página web sencilla y ágil, para poder navegar y hacer sus compras en línea, obtener promociones, y cursos.
- Podrá degustar su mezcal estimulante en los mejores restaurantes y antros, pero también lo tendrá disponible en tiendas de autoservicio.
- Obtendrá recetas para mezclar el producto, información para degustar correctamente el producto.
- Se buscará una publicidad con influencers locales, personalidades que degusten el producto y de confianza a los consumidores de que es un producto de calidad.
- El precio está por debajo de los competidores del segmento, lo cual lo hace atractivo para degustar.



**c) Pains: Frustraciones o dolores.**

- Dificultad para pagar en línea
- Tiene la creencia que los mezcales son de mala calidad y generan resaca al siguiente día.
- Los costos de envíos son altos.
- Ha probado varias marcas y son poco fiables.
- El cliente compra el producto constantemente y no recibe beneficios.
- Los sabores de mezcal son astringentes, fuertes y desagradables.

Finalizado el segmento del cliente, se procede a realizar la propuesta de valor en el cuadro de la izquierda: Encuentra la forma de satisfacer esa necesidad

**d) Productos y servicios.**

- El producto que se propone es un mezcal 100% de agave adicionado con estimulantes afrodisiacos naturales a base de Damiana.

**e) Gain Creators (Creadores de alegrías o beneficios o vitaminas).**

- El cliente tendrá disponibilidad del producto en varios puntos de venta, para poder degustar el producto cuando lo desee. Los canales de distribución serán corto y largo por lo que se tendrá acceso al producto.
- Se contará con la opción de una suscripción mensual, en la cual se hará el envío gratuito, así como productos de obsequio.
- Experiencia sensorial distintiva al tomar el tequila con estimulante de Damiana, aunque el contenido no es alto, el efecto placebo queda en la mente de los consumidores.

**f) Pain Relievers (Aliviadores del dolor o frustraciones o analgésicos).**

- El producto es 100% de agave libre de impurezas en su fabricación lo cual garantiza que sea un producto que no generará malestares por tener adulteraciones con otro tipo de alcoholes.
- Utiliza una página web muy intuitiva con asistencia técnica personalizada en chat.
- Acceso a cursos de mixología gratis en la plataforma cuando se suscriba a una mensualidad para que mes con mes reciba el producto.
- Botella personalizada con el nombre del cliente.
- Producto bajo en graduación alcoholimetría a la convencional, menos astringente por la frescura de la Damiana.

**4.3.2 Modelo Canvas de mezcal estimulante.**

En el modelo de negocios Canvas, se podrá observar de manera general la estructura del modelo de negocio del mezcal estimulante, de esta forma se podrá analizar cada uno de los 9 elementos del modelo de forma separa.

Figura 15. Lienzo Canvas.

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	TECNOFRUTA ORGANICA SC	
		Diseñado por:	ALEANDRO ARROYO REYES	
<b>Relaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Mercado Meta - Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Know how externo, experiencia del fabricante</li> <li>* Distribuidores y mayoristas, comisionistas.</li> <li>* Universidades para i+d</li> <li>* Agencias de publicidad</li> <li>* Convenio con Empresas de paquetería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tercerización de la Producción</li> <li>* Negociación con Distribuidores.</li> <li>* Plataforma/Redes de Contacto</li> <li>* Integrar a Proveedores de empaque</li> <li>* Contratación de responsable de MKT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovación en la venta</li> <li>* Mejoramiento en el servicio al cliente.</li> <li>* Ofertas Personalizadas.</li> <li>* Empaque personalizado.</li> <li>* Componente Estimulante afrodisiaco</li> <li>* Ventaja en precio</li> <li>* Ventaja en costes</li> <li>* Programa de Fidelización</li> <li>* Natural, estimulante, organico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia Personal</li> <li>* Redes sociales</li> <li>* Pagina Web</li> <li>* Buson de sugerencias</li> <li>* CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado Masivo</li> <li>* Nicho de Mercado</li> <li>* Nivel socioeconomico C+ Y B</li> <li>* Edades: 23 - 45 años</li> <li>* Zona Geografica: CDMX y Guerrero.</li> <li>* Perfil: El prdocuto está dirigido a personas adultas con poder adquisitivo, que gustan por las bebidas no industrializadas, naturales, pero que quieren nuevas experiencias en una</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	<b>TIPOS DE RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Físicos: Estructura de la empresa Tecnofruta.</li> <li>* Intelectuales: Know how del fabricante</li> </ul>		<b>Canal Directo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sitio web.</li> </ul> <b>Canal indirecto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Supermercados</li> <li>* Tiendas especializadas</li> <li>* Distribuidores</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Flujos de Ingresos</b>		
<b>TU NEGOCIO ESTA BASADO EN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de los costos</li> <li>* Crear Valor</li> </ul>		<b>TIPOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pago por venta directa ( pagina web)</li> <li>* Pago por venta en puntos de venta</li> <li>* Pago por venta a mayoristas</li> </ul>		
<b>CARACTERÍSTICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Costos Fijos: Personal, Renta de local, Telefono, Renta de dominio, Pago de publicidad.</li> <li>* Costos Variables: Comisiones, Outsourcing de Producción, Empaques, botellas, corchos, etiquetas, impuestos, viaticos.</li> </ul>		<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		

Figura 15 Lienzo Canvaz

### **4.3.3 Descripción del modelo de negocio de mezcal diferenciado con propiedades estimulantes.**

#### **a) Segmento del mercado:**

La venta de mezcal va dirigido al mercado de consumo masivo de bebidas alcohólicas. Con un nivel socio económico de medio-alto.

Es un producto para bebidas alcohólicas dirigida a jóvenes de edad aproximada de entre 23 a 45 años, personas curiosas que buscan nuevas experiencias, experimentar nuevos sabores estimulantes a base de agave.

#### **b) Propuesta de valor:**

El mezcal de calidad y diferenciado al mezcal común que se elabora en el mercado. El producto provee experiencias sensoriales distintas a los sabores de mezcal común, gracias a su sabor a Damiana.

En el mercado existen pocas marcas de mezcal con ingredientes parecidos al mezcal que, con Damiana, pero ninguna cuenta con la personalización del producto en sabor y personalización, además de la forma de venta directa.

#### **c) Canales:**

- Comunicación con los clientes mediante herramientas digitales y publicidad enfocada al segmento de clientes especificado.
- La distribución será mediante empresas distribuidoras especializadas, exportadores del sector y venta directa (página web).

#### **d) Relación con clientes:**

Mediante un CRM especializado y un portal de sugerencias nos permitirá mejorar la administración, las ventas y la comunicación con los clientes. La información que llega al comprador es de manera directa, en el caso del intermediario el trato también es personal.

#### **e) Alianzas y socios clave:**

Estas se establecen con los enlaces que se tienen las distintas etapas del proceso de producción, distribución y comercialización de mezcal principalmente:

- Outsourcing fabricante: la subcontratación de un fabricante es un proceso para ofrecer un producto de calidad.
- Empresas distribuidoras y exportadoras: convenio con un precio accesible para reducción de costos de distribución y mantener un precio bajo en el producto.
- Empresas de paquetería y envíos: negociación de precios por cantidad y volumen de compra y envío de botella. Envíos directos de nuestro producto de la manera más personal posible mediante herramientas digitales e intermediarios.
- Universidad para la investigación: investigación para el desarrollo de producto sobre la producción y comercialización de mezcal.

Community manager:

Especializado para construir y administrar la comunidad online, gestionar nuestra marca y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes.

#### **f) Actividades clave:**

Están relacionadas a la obtención de recursos necesarios y brindar el apoyo correspondiente a la empresa debido a que es pequeña requiere:

- Socios estratégicos: aporta la posibilidad de crear ventajas competitivas y reforzar el posicionamiento estratégico, incorporación tecnológica y acceso a nuevos mercados.
  - Proveedor de empaque: a quienes se le solicita cotización o dudas sobre el empaque de nuestro producto(mezcal).

**Recursos clave:** es una pieza clave en este modelo de negocio, encarga de negociar las ventas y producción del producto, además de mantenimientos del proceso.

Equipo multidisciplinario: formado por personal capacitado, profesional y con vasta experiencia en los procesos.

Clientes de la empresa: fidelizarlo para ampliar nuestro portafolio de clientes, y aumentar las ventas.

**Fuente de ingresos:** en el manejo de este producto se cuenta con dos líneas de venta, que son las que nos proporcionan ingresos.

-Venta directa (página web).

-Ventas por canal largo (distribuidor)

**Estructura de costos:** Se describe a continuación:

Para describir mejor la parte de los costos es necesario ir describiendo cada rubro de la estructura financiera del proyecto.

**Tabla 18.** Presupuesto de inversión inicial del proyecto.

*Tabla 18 Propuesta de Invercion Inicial del Proyecto*

PRESUPUESTO DE INVERSION				
	Articulo	Cantidad	Precio Unitario	Total
1	Paquete Computadora todo en uno HP 200 G4 Intel Pentium Silver J5040 4GB 1TB 21.5 Pulgadas e impresora Epson L3150	4	\$ 9,000.00	\$ 36,000.00
2	Camioneta peugeot Van 2012 utilitaria.	2	\$ 70,000.00	\$ 140,000.00
3	Juego de escritorio y silla L Skanor Capuccino / Cerezo / MDF laminado	2	\$ 3,800.00	\$ 7,600.00
4	Máquina de grabado láser marca zodo, para botellas de vino, 60W, grabador láser CO2 4060 con eje de rotación y alta precisión para cristal acrílico	1	\$ 28,607.00	\$ 28,607.00
5	Mezcal con Damiana	600	\$ 110.00	\$ 66,000.00
6	Botella vidrio mezcalera de 750 ml	600	\$ 37.00	\$ 22,200.00
7	Corcho para botella	600	\$ 5.41	\$ 3,246.00
8	Caja de cartón para 6 botellas de vidrio	200	\$ 13.00	\$ 2,600.00
9	Etiqueta	500	\$ 3.00	\$ 1,500.00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>307,753</b>
<b>I.V.A 16%</b>				<b>49,240</b>
<b>TOTAL</b>				<b>356,993</b>

El proyecto necesita una inversión inicial de \$356,993.00 para iniciar operaciones con los rubros marcados en la tabla anterior.



**Tabla 19. Costos de Producción Mensual.**

*Tabla 19 Costos de Produccion Mensual*

COSTOS DE PRODUCCIÓN MENSUAL													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,600</b>
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Comunity manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papeleria y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energia electrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
Adquisicion de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>TOTAL</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,758,152</b>

**Tabla 20.** Determinación del capital de Trabajo.

Tabla 20 Determinacion del Capital de Trabajo

**DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO**

CONCEPTO	Primer Semestre						Segundo Semestre						Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>2,915,000</b>
<b>Egresos</b>	<b>228,527</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,757,833</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>142,981</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,281</b>
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papelaria y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energia electrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>Costos Variables</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
Adquisicion de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
													157,167

- **Análisis Financiero.**

Dentro del análisis financiero podemos destacar los instrumentos que se utilizan para la viabilidad del proyecto, como la TIR, VAN Y La relación costo beneficio.

**Tabla 21.** Flujo de efectivo año 1 al 5.

*Tabla 21 Flujo de Efectivo Año 1 a 5*

AÑO	INVERSION	INGRESO	EGRESO	RECUP.	F.N.E.
0	356,993	0.00	0.00	0.00	- 356,993
1	0.00	2,915,000	2,758,152	0	156,848
2	0.00	2,915,000	2,758,152	0	156,848
3	0.00	2,915,000	2,758,152	0	156,848
4	0.00	2,915,000	2,758,152	0	156,848
5	0.00	2,915,000	2,758,152	0	156,848

**Tabla 22.** Punto de Equilibrio

*Tabla 22 Punto de Equilibrio*

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	1,731,600.00	1,731,600.00	1,731,600.00	1,731,600.00	1,731,600.00
COSTOS VARIABLES	1,026,552.00	1,026,552.00	1,026,552.00	1,026,552.00	1,026,552.00
TOTAL DE COSTOS	2,758,152.00	2,758,152.00	2,758,152.00	2,758,152.00	2,758,152.00
P. E. EN PESOS	<b>2,672,890.12</b>	<b>2,672,890.12</b>	<b>2,672,890.12</b>	<b>2,672,890.12</b>	<b>2,672,890.12</b>
P.E. EN %	<b>91.69</b>	<b>91.69</b>	<b>91.69</b>	<b>91.69</b>	<b>91.69</b>

El punto de equilibrio se obtiene al vender \$2,672,890.12.00 y apartir de aquí el proyecto es donde el proyecto empezara a tener dividendos.

<b>VAN</b>	594,577
<b>TIR =</b>	33.62%

**Tabla 23.** Relación Costo – Beneficio.

*Tabla 23 Relacion Costo-Beneficio*

AÑO	FACTOR	INGRESOS	I.ACTUAL	EGRESOS	E.ACTUAL
0	1				-
1	0.909090909	2,915,000	2,650,000	2,758,152	2,507,411
2	0.826446281	2,915,000	2,409,091	2,758,152	2,279,464
3	0.751314801	2,915,000	2,190,083	2,758,152	2,072,240
4	0.683013455	2,915,000	1,990,984	2,758,152	1,883,855
5	0.620921323	2,915,000	1,809,986	2,758,152	1,712,595
		SUMA:	11,050,143	SUMA:	10,455,566

REL. B/C.:	1.06
------------	------

La relación costo Beneficio está por encima de 1 por lo que el proyecto es viable, y si se escala con mayor inversión puede resultar aún más atractivo pues a mayores ventas aumentara el beneficio del proyecto, en cuanto a la VAN y TIR se muestran en rangos normales por lo que proyecto es rentable.

Se pueden observar los costos del proyecto, al ser un proyecto que se va concentrar en el core business que es la comercialización se tienen definidas partidas financieras para los temas de marketing digital e influencers, así como en la adquisición de la maquina grabadora de botellas que se utilizara para generar el valor agregado.

## 4.4 Estrategia de Benchmarking Competitivo

Para la instrumentación de este estudio seleccionaron como referencia 3 empresas que elaboran productos similares y posteriormente se analizaron los elementos de cada competidor.

### 4.4.1 Indicadores de Medición.

En el proceso de investigación se analizan los principales comercializadores de mezcal con Damiana, todos ellos tienen diferentes propuestas de producto, precio, plaza, promoción que se analizarán en este estudio de benchmarking y que arroja los siguientes resultados:

**Figura 16.** Indicadores de medición.



*Figura 16 Indicadores de Medición*

#### a) Análisis de Propiedad Intelectual.

Se realizó una búsqueda de patentes de los competidores dando como resultado los siguientes registros:

**Figura 17. Registro de Marca de competidores de mezcal con Damiana.**

### Registros de marca



*Figura 17 Registro de Marcas Competidoras*

Todos los productos cuentan con su registro de marca y sus números de expediente, nuestro mezcal “el camino” aún no ha sido registrado por lo cual, tiene un área de oportunidad en este rubro.

#### **4.4.2 Análisis de Precio.**

Se establecen los precios de venta al público que aparecen en sus páginas webs, la búsqueda y comparación de esta información otorgara información valiosa sobre qué precio tienen los líderes del mercado en cuestión de precios, y de esta forma saber dónde nos queremos situar con respecto a ellos.

- a) Precio en el mercado Nacional e Internacional.

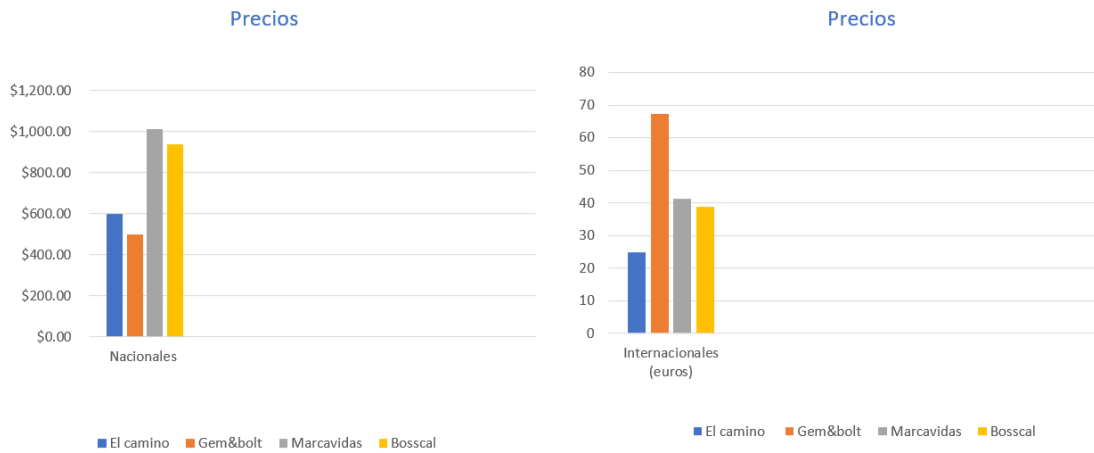
**Figura 18. Análisis de precios.**



*Figura 18 Analisis de Precios*

b) Grafica comparativa de precios.

**Figura 19. Comparativa de precios.**



*Figura 19 Comparativa de Precios*

c) Análisis del indicador de precio.

- Tanto a nivel nacional como internacional el precio del mezcal el camino está por debajo de sus competidores.
- El camino es el producto más competitivo en precio.
- Gemb and Bolt es el producto más costoso.
- Resulta interesante saber que con nuestro precio estaríamos llegando fácilmente a nuestro público objetivo.


**4.4.3 Análisis de producto.**

Se realizó una investigación de los principales atributos de los productos en botellas de 750 ml., obteniendo los resultados del gráfico siguiente:

a) Atributos de los productos:



**Figura 20. Comparativa de productos.**



	<b>EL CAMINO</b>	<b>GEMB &amp; BOLT</b>	<b>MARCAVIDA</b>	<b>BOSSCAL</b>
<b>BOTELLA</b>	Vidrio transparente	Vidrio color Blanco	Vidrio roja	Vidrio Transparente
<b>VOLUMEN ALCOHOL</b>	38%	44%	40%	42%
<b>TIPO DE MAGUEY</b>	Papalote (agave cupreata)	Espadín	Espadín	Cenizo
<b>COLOR</b>	Esmeralda	Transparente	Transparente	Verdoso.
<b>OLOR</b>	Suave, con notas herbales	Alcohólico, notas cítricas	Herbal y cítrico	Dulce, amaderado, cítrico.
<b>TAPADERA</b>	Corcho	Aluminio	Corcho	Corcho
<b>SABOR</b>	Suave, con especias, notas amaderadas, herbales.	Astringente, especiado, amaderado	Suave, herbal, notas frutales	Floral, fresco, ahumado, ligeramente amargo,
<b>PERSONALIZACIÓN</b>	Botella personalizada	N/A	N/A	N/A
<b>DESTILACIÓN</b>	Doble	Triple	Triple	Doble
<b>SERVICIOS</b>	Envío gratis, pagina web.	Envío gratis, pagina web.	Envío Gratis, pagina web.	A cuenta, pagina web.

*Figura 20 Comparativa de Productos*

## b) Análisis del indicador

- El análisis de este indicador es muy importante pues nos dará una visión sobre donde estamos situados con respecto a la competencia en cuestión de los atributos del producto.
- Podemos observar que las cualidades organolépticas de los productos son muy similares en lo que ofrecen los 4 productos, los gustos de los consumidores pueden variar en los sabores y olores.
- El camino es el único producto que ofrece la opción de personalizar el producto por lo que notamos una ventaja competitiva sobre los demás.
- La mayoría ofrece los envíos gratis por lo que se tiene que tener convenios con las paqueterías.
- Las páginas web tendrán un papel preponderante para que se pueda atender de una manera más amigable a los clientes.

### 4.4.4 Indicador de Promoción.

Cuáles son las promociones que utilizan los líderes del sector para atraer a más clientes.

a) Información de promociones.

**Figura 21.** Comparativa de promociones.



Producto	Promoción
<b>Mezcal Marcavidas</b>	Envíos Gratis.
	Meses sin intereses.
	Convenios de búsquedas en Google.
<b>Mezcal Gem&amp;bolt</b>	Envíos Gratis
	Muestras de sus productos
	Recetas de cocteles.
<b>Mezcal Bosscal</b>	Descuentos en pagina web.
	Recetas de cocteles.
	Videos en pagina web.
	Convenios con paginas distribuidoras de alcohol.
<b>Mezcal el Camino</b>	Promociones de Souvenirs
	Recetas de cocteles.
	Videos en pagina web.
	Convenios con paginas distribuidoras de alcohol.
	Envíos Gratis.
	Meses sin intereses.

Figura 21 Comparativa de Precios

**b) Análisis del indicador de Promoción.**

- Es preponderante brindar excelentes promociones a los clientes, podemos observar que las estrategias de las empresas es atraer a los clientes mediante recetas de coctelería.
- En la mayoría de los casos se ofertan similares promociones, en el caso del camino, se pretende generar una base de datos mediante un CRM para identificar los clientes más comunes y ofrecerles recompensas.
- El camino pretende dar las mismas promociones que sus competidores.
- El camino pretende utilizar las redes sociales como principal atracción para el público objetivo mediante la aparición de influencers locales y algún nacional famosos en los videos de promoción.
- Las alianzas comerciales con distribuidoras de vinaterías serán muy importantes para fomentar la venta en las tiendas y vinaterías.

#### 4.4.5 Indicador de Plaza (Distribución)

Por medio de este indicador podremos comparar la forma de distribución de los productos de los líderes del mercado.

- Canales de distribución.

**Tabla 24.** Canales de Distribución.

*Tabla 24 Canales de Distribución*

Canales:

Marca	Distribución
El camino	Canal Directo. Venta en Pagina web. Canal Indirecto. Venta a Mayorista – Minoristas.
Gem&bolt	Canal Directo. Venta en Pagina web. Canal Indirecto. Venta a Mayorista – Minoristas.
Maracavidas	Canal Directo. Venta en Pagina web. Canal Indirecto. Venta a Mayorista – Minoristas.
Bosscal	Canal Directo. Venta en Pagina web. Canal Indirecto. Venta a Mayorista – Minoristas.



- Cobertura.

Los principales líderes del mercado tienen presencia en varios países como se puede observar en la siguiente tabla:

*Tabla 25 Presencia Internacional de la Competencia*

	Países	El camino	Gem&bolt	Marcavidas	Bosscal
1	Estados unidos	X	X		X
2	Francia		X	X	
3	España			X	
4	Australia			X	X
5	México	X	X	X	X
6	Italia				
7	Alemania		X		
8	Suecia			X	
9	Canadá	X			X

### C) Análisis del indicador

- El análisis indica los países donde distribuyen las empresas que tomamos como referencia, este mismo nos dice que la empresa GEM & BOLT es la que tiene mayor distribución en el mundo misma empresa que tomamos como referencia para las mejoras en el lanzamiento de nuestro producto, nos sirve para conocer el mercado al que se exporta mezcal desde México.
- Los competidores utilizan los mismos canales de distribución, todos abarcan los canales modernos, y la venta indirecta, aunque no tienen gran presencia en las tiendas minoristas.

## **Capítulo 5. Conclusiones finales y recomendaciones.**

## 5.1 Conclusiones.

Durante el desarrollo de este proyecto, se elaboró un modelo de negocio que se adapte a un nuevo producto a base de mezcal y Damiana que tendría como finalidad presentar una nueva forma de comercializar un producto ya existente en el mercado y se desarrollaron múltiples herramientas que nos mostró la competencia, sus precios, sus formas de comercializar y sus valores agregados, entendimos de una mejor forma el mundo del mezcal y el nicho de mercado de mezcal con Damiana.

Se analizaron las amenazas y debilidades como es en el caso de una de las herramientas que usamos, el FODA para así poder tener una respuesta ante todas estas debilidades y amenazas, creando estrategias que nos brindarían el apoyo para cuando se presentaran, siendo esta de las más sencillas pero útiles de todas estas.

El benchmark nos ayudó a conocer a la competencia que hay en el mercado, aquellos que lideran el sector y de esta manera, conocer a nuestros competidores.

Principales características:

- Sus atributos
- La forma en la que se promocionan
- Como se distribuyen
- En qué países están presentes
- La variabilidad de precios que nos presentan

Y de esta forma nosotros ejecutar ciertas estrategias para poder intrincar nuestro producto en el mismo o diferente mercado que los competidores.

Con respecto al TRL, logramos desarrollar desde cero nuestro producto y así conocerlo más y poder aplicar lo desarrollado en nuestra tercera fase del TRL y encontrar el mejor balance de nuestro ingredientes y personalización para iniciar.

Nuestra cadena de valor nos ayudó a enfocarnos en las principales áreas para trabajar que serían:

- I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación )
- Aprovisionamiento
- Manufactura
- Distribución
- Servicios

Y el cómo estas se irían desarrollando conforme al producto en tiempo y forma de esta manera garantizar un modelo de negocio fluido y constante hasta llegar a nuestro producto final.

De igual manera nos apoyamos de las leyes de propiedad intelectual y su metodología, así como conocer las diferentes normas impuestas a nuestro producto final y sus ingredientes.

Se lograron cada uno de los objetivos planteados en un inicio, y se desarrolló un modelo estratégico que sirva para poder analizar el mercado no solo de este proyecto si no de otros más.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda apegarse completamente a esta propuesta de modelo de negocio, ya que apegarnos nos mitigara el riesgo en el lanzamiento del producto al mercado, las pequeñas empresas muchas ocasiones no cuentan con estas herramientas estratégicas que nos permiten analizar el sector y plantear propuestas de mejora.

Es recomendable adoptar el software y el personal adecuado para el marketing digital, la personalización de nuestro empaque es imprescindible y es lo que genera el valor como ya se ha revisado, y todo esto debe ser seguido totalmente, la capacitación constante y las alianzas con distribuidores garantizarán el éxito del proyecto.



## REFERENCIAS

- Alexander Osterwalder, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. DEUSTO.
- Carlos Mario, R.-P. (Marzo 2019). The competitive environment of mezcal. *Desarrollo Económico*, 14.
- Economía, C. C. (25 de Noviembre de 2015). *Diario Oficial de la Federación* .  
Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/6437/seeco11\\_C/seeco11\\_C.html](http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/6437/seeco11_C/seeco11_C.html)
- Gutierrez, E. R. (2018). Efectos de Damiana. *Acta Universitaria*, 92.
- Kotler, K. L. (2012). *Dirección del Marketing*. México: Pearson.
- Labrador, I. (10 de Septiembre de 2020). <https://www.bebermagazine.com>.  
Recuperado el 07 de Abril de 2021, de BEBER MAGAZINE:  
<https://www.bebermagazine.com/estamos-agotando-el-agave/>
- Lorenza, A. (11 de Noviembre de 2019). <https://laopinion.com>. Recuperado el 06 de Abril de 2021, de La Opinion: <https://laopinion.com/2019/11/11/coctel-afrodisiaco-de-mezcal-para-impulsar-la-libido-y-el-deseo-sexual/>
- Murreau, J. (03 de Septiembre de 2019). <https://www.elfinanciero.com.mx>.  
Recuperado el 07 de Abril de 2021, de EL FINANCIERO:  
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/de-jefes/menor-coste-de-agave-en-2021/>
- R., S. F. (14 de Mayo de 2017). <https://www.excelsior.com.mx>. Recuperado el 07 de Abril de 2021, de Excelsior:  
<https://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/05/14/1163397>

Rosa, E. d. (10 de Enero de 2019). <https://www.milenio.com>. Recuperado el 07 de Abril de 2021, de Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/mezcal-concluyo-2018-alza-25-produccion>

Sanchez, S. (16 de Abril de 2020). <https://www.forbes.com.mx>. Recuperado el 07 de Abril de 2021, de FORBES: <https://www.forbes.com.mx/negocios-exportaciones-mezcal-desplomam-pandemia-coronavirus/>

Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edimburgo.

Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Norma.

Martínez, J. (2013). Evaluación económico-financiera de un plan de negocios para la Damiana seca. *Rev. Mex. Cien. For.* Vol. 4 Núm. 16.

Ramírez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *EDUCAR*, 53(1),171-207. [fecha de consulta 20 de junio de 2021]. ISSN: 0211-819X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342149105010>

Sagarpa (2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. Agave tequilero y mezcalero mexicano*.

Rodríguez Peralta, C.; Pardo N., J.; Aldrete G., A. (2019). El entorno competitivo del mezcal: La estrategia de las grandes compañías de bebidas espirituosas frente a los pequeños productores de mezcal. *Revista de Desarrollo Económico*. 2019, 6-18. 17-30.

# Anexos

# ANEXO 1

Tabla 26 Flujo Mensual de Efectivo Año 1

## Flujo Mensual de Efectivo Año Uno

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<b>A</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>234,550</b>	<b>6,023</b>	<b>40,177</b>	<b>76,331</b>	<b>110,485</b>	<b>146,639</b>	<b>180,793</b>	<b>216,947</b>	<b>251,101</b>	<b>287,255</b>	<b>321,409</b>	<b>357,563</b>	<b>2,229,273</b>
<b>B</b>	<b>Ingresos operativos</b>	<b>0</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>2,915,000</b>
	MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>C</b>	<b>Egresos operativos</b>	<b>228,527</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,757,833</b>
<b>63%</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>142,981</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,281</b>
	Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
	Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
	Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
	Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
	Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
	Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
	Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
	Papeleria y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
	Energia electrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
	Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
	Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
	Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
	Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>37%</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
	Adquisicion de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
	Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
	Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
	Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>D</b>	<b>Flujo Operativo (B - C)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>G</b>	<b>Flujo No operativo (E - F)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H</b>	<b>Impuestos y Part. de utilidades</b>													
<b>I</b>	<b>Flujo del Período (D + G - H)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
	<b>Saldo Final (A + I)</b>	<b>6,023</b>	<b>40,177</b>	<b>76,331</b>	<b>110,485</b>	<b>146,639</b>	<b>180,793</b>	<b>216,947</b>	<b>251,101</b>	<b>287,255</b>	<b>321,409</b>	<b>357,563</b>	<b>391,717</b>	

## ANEXO 2

**Tabla 27.** Flujo mensual de efectivo del año 2

Tabla 27 Flujo Mensual de Efectivo Año 2

Flujo Mensual de Efectivo Año Dos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<b>A Saldo Inicial</b>	391,717	163,190	197,344	233,498	267,652	303,806	337,960	374,114	408,268	444,422	478,576	514,730	4,115,277.00
<b>B Ingresos operativos (Suma)</b>	<b>0</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>2,915,000</b>
MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>C Egresos operativos (Suma)</b>	<b>228,527</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,757,833</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>142,981</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,281</b>
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papelería y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energía eléctrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>Costos Variables</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
Adquisición de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>D Flujo Operativo (B - C)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>G Flujo No operativo (E - F)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H Impuestos y Participación e utilidades</b>													
<b>I Flujo del Período (D + G - H)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>Saldo Final (A + I)</b>	<b>163,190</b>	<b>197,344</b>	<b>233,498</b>	<b>267,652</b>	<b>303,806</b>	<b>337,960</b>	<b>374,114</b>	<b>408,268</b>	<b>444,422</b>	<b>478,576</b>	<b>514,730</b>	<b>548,884</b>	

### ANEXO 3

**Tabla 28.** Flujo mensual de efectivo del año 3

Tabla 28 Flujo Mensual de Efectivo Año 3

**Flujo de Efectivo Mensual, Año Tres**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<b>A Saldo Inicial</b>	548,884	320,357	354,511	390,665	424,819	460,973	495,127	531,281	565,435	601,589	635,743	671,897	6,001,281
<b>B Ingresos operativos</b>	<b>0</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>2,915,000</b>
MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>C Egresos operativos (Suma)</b>	<b>228,527</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,757,833</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>142,981</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,281</b>
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papelería y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energía eléctrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>Costos Variables</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
Adquisición de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000.00
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>D Flujo Operativo (B - C)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>G Flujo No operativo (E- F)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H Impuestos y Participación e utilidades</b>													
<b>I Flujo del Período (D + G - H)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>Saldo Final (A + I)</b>	<b>320,357</b>	<b>354,511</b>	<b>390,665</b>	<b>424,819</b>	<b>460,973</b>	<b>495,127</b>	<b>531,281</b>	<b>565,435</b>	<b>601,589</b>	<b>635,743</b>	<b>671,897</b>	<b>706,051</b>	

## ANEXO 4

**Tabla 29.** Flujo mensual de efectivo del año 4

Tabla 29 Flujo Mensual de Efectivo Año 4

### Flujo de Efectivo Mensual, Año Cuatro

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<b>A Saldo Inicial</b>	706,051	477,524	511,678	547,832	581,986	618,140	652,294	688,448	722,602	758,756	792,910	829,064	7,887,285
<b>B Ingresos operativos</b>	<b>0</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>265,000</b>	<b>2,915,000</b>
MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>C Egresos operativos (Suma)</b>	<b>228,527</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>228,846</b>	<b>230,846</b>	<b>2,757,833</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>142,981</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>143,300</b>	<b>145,300</b>	<b>1,731,281</b>
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papelería y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energía eléctrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Teléfono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>Costos Variables</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>85,546</b>	<b>1,026,552</b>
Adquisición de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>D Flujo Operativo (B - C)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>G Flujo No operativo (E - F)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H Impuestos y Participación e utilidades</b>													
<b>I Flujo del Período (D + G - H)</b>	<b>-228,527</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>36,154</b>	<b>34,154</b>	<b>157,167</b>
<b>Saldo Final (A + I)</b>	<b>477,524</b>	<b>511,678</b>	<b>547,832</b>	<b>581,986</b>	<b>618,140</b>	<b>652,294</b>	<b>688,448</b>	<b>722,602</b>	<b>758,756</b>	<b>792,910</b>	<b>829,064</b>	<b>863,218</b>	

## ANEXO 5

**Tabla 30.** Flujo mensual de efectivo del año 5

Tabla 30 Flujo Mensual de Efectivo Año 5

### Flujo de Efectivo Mensual, Año Cinco

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<b>A Saldo Inicial</b>	863,218	634,691	668,845	704,999	739,153	775,307	809,461	845,615	879,769	915,923	950,077	986,231	9,773,289
<b>B Ingresos operativos</b>	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
MEZCAL CON DAMIANA	0	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	2,915,000
<b>C Egresos operativos (Suma)</b>	228,527	230,846	228,846	230,846	228,846	230,846	228,846	230,846	228,846	230,846	228,846	230,846	2,757,833
<b>Costos Fijos</b>	142,981	145,300	143,300	145,300	143,300	145,300	143,300	145,300	143,300	145,300	143,300	145,300	1,731,281
Gerente General	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Jefe de Comercialización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Community manager	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Contador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
Vendedores-repartidores (2)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Cuotas IMSS	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Cuotas INFONAVIT	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
Papelería y material de aseo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Maquila Mezcal	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	792,000
Energía eléctrica	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	12,000
Telefono + Internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Sitio Web	681	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,681
Renta del local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
Mantenimiento de oficina.	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
<b>Costos Variables</b>	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	85,546	1,026,552
Adquisición de Insumos	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	29,546	354,552
Publicidad e Influencers	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Comisiones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Gastos diversos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
<b>D Flujo Operativo (B - C)</b>	-228,527	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	157,167
<b>G Flujo No operativo (E- F)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>H Impuestos y Participación e utilidades</b>													
<b>I Flujo del Período (D + G - H)</b>	-228,527	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	36,154	34,154	157,167
<b>Saldo Final (A + I)</b>	634,691	668,845	704,999	739,153	775,307	809,461	845,615	879,769	915,923	950,077	986,231	1,020,385	