

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Tesis

“Plan de negocio: BACANORA Bebida artesanal destilada de agave”

Para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Rogelio Allan Garces Olea
Mat. 00256581. CVU 1033131

Director de tesis:

DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

Codirector de Tesis

DRA. BLANCA ESTELA BERNAL ESCOTO

Tijuana, Baja California a 30 de enero del 2021

DEDICATORIA

El siguiente trabajo está dedicado a todos aquellos pequeños productores de Bacanora y demás bebidas destiladas mexicanas, y también a las que están intentando emprender un negocio; principalmente a las que lo están haciendo en el rubro de las bebidas alcohólicas destiladas. Se espera que este documento les sirva de guía u apoyo.

A mi familia; a mi padre y mi madre quienes están y han estado siempre que lo he necesitado y a su manera me empujan a seguir adelante, a motivarme y superarme. A mis hijos, por ser el principal estímulo que motiva a superarme e intentar ser un buen ejemplo para ellos.

AGRADECIMIENTOS

A mi amigo, desde la infancia, Jesús Eduardo Vivian Flores por su invitación al proyecto, motivarme a trabajar en el tema y desarrollar la idea. Sin dejar atrás a mi compa “el Rojo”, Mauricio Sanroman, quien me compartió su invaluable experiencia personal en la comercialización de mezcales, facilitándome información importante y muchos por menores de la actividad. A mi tío el Dr. Jaime Olea Miranda por su ayuda en los temas estadísticos, al Contador Mawii Castruita por su ayuda en el apartado financiero y a mi amigo mercadólogo Roy Brandt por sus ideas y aportaciones en el desarrollo del instrumento para la recopilación de datos. A mi amiga y excompañera de trabajo Joyce Kalid Sánchez y a mi estimado Jesus Iván Camou Almeida por su desinteresada ayuda con la difusión de la encuesta. A mis amigos Carlos Armando Montes de Oca y José Humberto Alcocer Figueroa por su apoyo, hospitalidad, consejos y platicas respecto a este tema y otros más que hubo durante este último año. Al tallerista Alejandro Vasconcelos Peña por su amable invitación al taller de mezcales en la Hacienda y vieja destilería de Pozo Hondo, Gto. Al CSRB por facilitarme la información solicitada. A mi tutora la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado y mi cotutora Dra. Blanca Estela Bernal Escoto por todo su apoyo, recomendaciones, guía y aprendizaje logrado durante todo este proceso del desarrollo del trabajo.

Enserio muchas gracias a todas y todos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	11
1.1 ¿Cómo y de donde nace la idea?	11
1.2 Producto por ofrecer	17
1.2.1 Necesidades a satisfacer	17
1.2.2 Características del producto	18
1.2.3 Valores Agregados	19
1.3 Mercado meta	19
1.4 Justificación y Objetivos	21
1.4.1 Justificación	21
1.4.1.1 Valor Teórico	21
1.4.1.2 Justificación Económica	22
1.4.1.3 Justificación Metodológica	22
1.4.2 Objetivo General	22
1.4.3 Objetivos Específicos	22
1.4.4 Matriz de congruencia	23
1.5 Marco Teórico	23
1.5.1 Emprendedurismo	24
1.5.1.1 Definición	25
1.5.1.2 Objetivo	26
1.5.1.3 Características	26
1.5.1.4 Tipos	27
1.5.2 Toma de decisiones	29
1.5.2.1 Definición	30
1.5.2.2 Estilos de toma de decisiones	30
1.5.2.3 Proceso para la toma de decisiones	31
1.5.3 Plan de negocio	32
1.5.3.1 Definición	32
1.5.3.2 Diferencia entre Plan de negocio y modelo de negocio	32
1.5.3.3 Características de un plan de negocio	33
1.5.3.4 Etapas de un plan de negocio	34
1.5.4 Importancia del plan de negocio en la toma de decisiones	36
1.6 Metodología	36
1.6.1 Metodología para el Plan de Negocio	37
1.6.2 Metodología para el Marco teórico	37
1.6.3 Metodología para Análisis de la industria	37
1.6.4 Metodología para Estudio de Mercado	37
CAPÍTULO 2. CUERPO DEL PLAN DE NEGOCIO	39
2.1 Naturaleza del proyecto	39
2.1.1 Nombre de la empresa	39
2.1.2 Descripción de la empresa	39
2.1.3 Misión, Visión y Valores de la empresa	39
2.1.4 Objetivos de la empresa	40

2.1.5 Valores agregados	41
2.1.6 Análisis de la industria o sector	41
2.2 El mercado.....	52
2.2.1 Estudio de mercado	52
2.2.1.1 Detección de la necesidad de información. Definición del problema u objetivo mercadológico.....	52
2.2.1.2 Definición del objetivo de investigación de mercados	52
2.2.1.3 Investigación preliminar en el Sistema de información mercadológica SIM	53
2.2.1.4 Necesidad de la investigación	55
2.2.1.5 Método de recolección de datos	56
2.2.1.6 Determinación del método de muestreo	56
2.2.1.7 Diseño del instrumento de recolección de datos.....	60
2.2.1.8 Medición del instrumento de recolección de datos.....	60
2.2.1.9 Trabajo de campo:.....	62
2.2.1.10 Tabulación.....	62
2.2.1.11 Interpretación y análisis	62
2.2.1.12 Conclusiones	68
2.2.2 Distribución y puntos de venta.	70
2.2.3 Estrategia de comunicación	72
2.2.4 Fijación y políticas de precio.	72
2.2.5 Análisis estratégico de la empresa. Riesgos y Oportunidades del mercado.	74
2.2.6 Plan de introducción al mercado.	77
2.2.7 Sistema y plan de ventas.	77
2.3 Producción/ servicio	80
2.3.1 Especificaciones del producto.....	81
2.3.2 Descripción del proceso de producción.....	81
2.3.3 Características de la tecnología	90
2.3.4 Equipo e instalaciones.	91
2.3.5 Manejo de inventarios.	91
2.3.6 Diseño y distribución de la planta y oficinas.	92
2.3.7 Mano de obra requerida.	92
2.3.8 Programa de producción.	93
2.4 Organización.	97
2.4.1 Estructura organizacional.....	97
2.4.2 Funciones específicas por puesto.....	98
2.4.3 Administración de sueldos y salarios.....	104
2.4.4 Marco legal de la organización.....	105
2.5 Finanzas.....	107
2.5.1 Sistema contable de la empresa.	107
2.5.2 Flujo de efectivo.....	109
2.5.3 Estados financieros proyectados.....	114
2.5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.....	116
2.5.5 Sistema de financiamiento.	117
2.6 Aspectos legales de implementación y operación.....	119
2.6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	119
2.6.3 Trámites fiscales y de apertura	119
2.6.4 Trámites laborales.....	123
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA.....	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Derivados del agave en México.....	15
Tabla 2 Destilados de Agave con Denominación de Origen.....	16
Tabla 3 Matriz de congruencia	23
Tabla 4 Plan de negocios.....	33
Tabla 5 Método para desarrollar un Plan de negocios	35
Tabla 6 Bebidas destiladas	45
Tabla 7 Producción de Mezcal por especie.....	48
Tabla 8 Producción del Mezcal por Especie 2019.....	49
Tabla 9 Análisis PEST de la industria del Bacanora.....	50
Tabla 10 Población total Tijuana en viviendas particulares habitadas (personas), 2020	53
Tabla 11 Población Tijuana 2020. Rango de edad de 25 a 49 años.....	54
Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad por elemento.	61
Tabla 13 Preguntas Filtro	63
Tabla 14 Categorización de la muestra	65
Tabla 15 Del Bacanora	66
Tabla 16 Medios de Comunicación más utilizados categorizados por edad.....	67
Tabla 17 Red Social más utilizados categorizados por edad.....	68
Tabla 18 Costos por Unidad.....	73
Tabla 19 Matriz de evaluación de los factores internos.....	74
Tabla 20 Matriz de evaluación de los factores externos.....	75
Tabla 21 Matriz DAFO	76
Tabla 22 Producción mensual estimada.....	77
Tabla 23 Objetivo de ventas.....	78
Tabla 24 Plan de ventas	80
Tabla 25 Programa mensual para garantizar la disponibilidad de insumos para embotellar.....	93
Tabla 26 Programa mensual para garantizar la disponibilidad del producto terminado	94
Tabla 27 Programa mensual de actividades para el Área Comercial	95
Tabla 28 Actividades semanales para cumplir con el plan de ventas	96
Tabla 29 Perfil y descripción del puesto Gerente General.....	98
Tabla 30 Perfil y descripción del puesto Gerente Administrativo	99
Tabla 31 Perfil y descripción del puesto Gerente Comercial	100
Tabla 32 Perfil y descripción del puesto Vendedor de mostrador.....	101
Tabla 33 Perfil y descripción del puesto Vendedor por sitios Web.	102
Tabla 34 Perfil y descripción del puesto Vendedor.....	103
Tabla 35 Remuneraciones del capital Humano.....	104
Tabla 36 Catálogo de cuentas de la empresa	107
Tabla 37 Inversión inicial.....	110
Tabla 38 Presupuesto de gastos de venta y administración.....	111
Tabla 39 Presupuesto de entradas de efectivo primer año.....	112
Tabla 40 Presupuesto de Caja. Primer año.....	113
Tabla 41 Estados Financieros Proyectados a 5 años.....	114
Tabla 42 Balance general del primer año de operación.....	115
Tabla 43 Supuestos de ventas mensuales.....	116
Tabla 44 Disminución del costo de producción	116
Tabla 45 Periodo de recuperación de la inversión.....	117

Tabla 46 Retorno de la inversión	117
Tabla 47 Pago de intereses del crédito bancario.....	117
Tabla 48 Trámites para la comercialización de Bacanora	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de composición del Marco Teórico.....	24
Figura 2 Matriz con cuatro estilos de toma de decisiones	31
Figura 3 Esquema de los métodos a utilizar.....	36
Figura 4 Esquema de metodología de la investigación	38
Figura 5 Logotipo de la empresa.....	39
Figura 6 Producción de Tequila	46
Figura 7 Cantidades envasadas de Mezcal.....	47
Figura 8 Población de Tijuana 2020, con rango de edad de 25 a 49 años.	57
Figura 9 Representación de la población que toma bebidas alcohólicas.....	58
Figura 10 Estimación de la población que ha consumido bebidas destiladas de agave	58
Figura 11 Fórmula para población finita (menos de 500,000).....	59
Figura 12 Graficas de la muestra por Sexo, Edad, Escolaridad y Ocupación.....	64
Figura 13 Canales de distribución del producto.....	71
Figura 14 Desglose del precio de una Botella de Bacanora en México.	73
Figura 15 Plan de introducción al mercado.	77
Figura 16 Organigrama de Ventas	79
Figura 17 Cadena de procesos en la producción del Bacanora	82
Figura 18 Actividades dentro del proceso Agrícola	83
Figura 19 Actividades dentro del proceso productivo del Bacanora	85
Figura 20 Proceso de fabricación de las botellas de vidrio	87
Figura 21 Actividades en el envasado dentro del proceso de producción.	88
Figura 22 Actividades dentro del proceso Comercial	89
Figura 23 Tecnología utilizada para la producción de Bacanora.	90
Figura 24 Fábrica de Bacanora.....	91
Figura 25 Dimensiones de la Tienda y Oficina de Bacanora Cascabelo	92
Figura 26 Estructura de la organización	97
Figura 27 Marco Legal	106
Figura 28 Sistema contable de la empresa	109
Figura 29 Simulador de crédito. Banco Santander.....	118
Figura 30 Diez pasos para la comercialización de Bacanora	121
Figura 31 Tramites laborales para negocio con colaboradores	123

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y desde hace ya casi dos décadas, las bebidas alcohólicas destiladas de agave están en auge, tanto a nivel nacional como internacional, se ha incrementado el número de consumidores quienes aprecian y están conscientes del valor agregado que tienen estos productos. Esto ha provocado que su precio esté subiendo debido al incremento en la demanda. El Bacanora es uno de estos destilados que aún no es muy conocido entre los consumidores, y del cual existen varios estigmas y mitos en torno a este; se dice que es muy fuerte, o que solo lo toman los valientes o los “borrachales”. Lo cierto es que es uno de los mezcales mexicanos cuya tradición y elaboración se remonta al menos a dos siglos; su fabricación y comercialización estuvo prohibida poco más de siete décadas, por lo que sus productores eran perseguidos, así se vieron obligados a trabajarlo en la clandestinidad.

Hoy en día su industria presenta varios desafíos para poder desarrollarse de manera sustentable y sostenible, para poder aprovechar el crecimiento que están teniendo las industrias del mezcal y la del tequila. Pero ¿este es un buen momento para invertir y apoyar a los productores a comercializar y dar a conocer su producto?

Este trabajo además de determinar la estrategia y la viabilidad económica de comercializarlo en la ciudad de Tijuana Baja California, pretende ser un proyecto replicable o que sirva de referencia y guía para aquellos que desean emprender e iniciar la comercialización de una marca de Bacanora o cualquier otro destilado mexicano.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente es un proyecto que pretende comercializar una marca de Bacanora abriéndose mercado en la ciudad de Tijuana, la cual se considera estratégica por compartir frontera con Estados Unidos, ser el municipio más poblado y cercano a la zona de elaboración de la bebida, además de la cantidad de turistas y visitantes que recibe. Todo esto vuelve a la región un punto de lanzamiento importante para dar a conocer la marca. Primeramente, determinando el mercado al que estará dirigido el producto, llevando a cabo una investigación de mercado para determinar el potencial que tiene la ciudad. También visualizando aquellos elementos necesarios para garantizar su producción, el buen funcionamiento legal y administrativo de la empresa, así como la determinación de los objetivos y metas financieras que garantice la rentabilidad del negocio.

Palabras clave:

Bacanora artesanal, Destilado de Agave, Plan de negocio, Mercado tijuanense, Mezcal.

ABSTRACT

The following is a project that intends to market a brand of Bacanora, opening up to the market in Tijuana México, which is considered strategic because it borders United States, being the most populous municipality and the closest one to the area where the drink is made, also to the number of visitors the city has. All of this makes the region an important launch point to publicize the brand. First, determining the market to which the product will be directed, carrying out market research to determine the potential of the city. Also visualizing those necessary elements to guarantee its production, the good legal and administrative functioning of the company, as well as the setting of the objectives and financial goals that guarantee the profitability of the business.

Keywords:

Handcraft Bacanora, Agave Spirits, Business plan, Tijuana's market, Mezcal

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ¿Cómo y de donde nace la idea?

El interés por este tema surge en agosto del 2018 a partir de la visita de unos viejos amigos, José Carlos y Jesús Eduardo Vivian Flores, a un reconocido restaurant de mariscos con origen Sonorense en la CDMX. Durante la comida se reúnen con más amigos, todos obregonenses, y uno de ellos radicado desde hace un tiempo en la capital sugiere brindar con Bacanora. Durante el transcurso de la comida se menciona que no es tan sencillo conseguir Bacanora en la ciudad, y al ordenar se percatan que en el menú no se especificaba alguna marca, como es normal que suceda con otros licores como el Ron, el Brandy, el Whisky o el Tequila y mencionan en broma que no sabían que estaban tomando.

El Bacanora es una bebida alcohólica, un tipo de mezcal que se elabora mediante el proceso de destilación, en alambiques, los azucares fermentados provenientes de las cabezas maduras del agave (*angustifolia haw*). La técnica de destilación fue traída por los colonizadores españoles al “nuevo mundo” y fue inventada por “el sabio persa Al-Razi alrededor del siglo X para producir perfumes, medicinas y el alcohol procedente de frutas fermentadas. (Alambique, n.d.)

La producción del Bacanora se inició en el municipio de Bacanora, Sonora, hace más de 200 años. (Dennis, 2013). Este licor tuvo aceptación entre la población de la época y favoreció el crecimiento de la industria, además que reportaba importantes ingresos económicos al estado. La industria mezcalera se posicionó entre las alternativas de diversificación de la economía sonorense, por su bajo costo y alta rentabilidad, esto redundó en la proliferación de destilerías en todos los distritos de la serranía. (Salazar, 2007)

Ya en 1910, operaban en Sonora 56 fábricas de aguardiente, que empleaban maguey como materia prima. Éstas contaban con más de 70 alambiques con capacidad aproximada de 50 mil litros, y producían 832 111 litros; la mayor parte se consumía en el estado, pero también se comercializaba en Sinaloa y Baja California. (Salazar, 2007)

Después en 1915 se promulgo un decreto que prohibía el consumo, la importación, venta y fabricación de bebidas embriagantes en el estado de Sonora e imponía fuertes sanciones a los infractores. Este decreto, también conocido como “la ley seca”, emulado por el entonces gobernador del estado Plutarco Elías Calles, dañó fuertemente la industria. La ley fue derogada y modificada cuatro años más tarde, pues se eximio y regularizo el consumo, fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas como la cerveza, vinos de mesa, sidra y champagne, pero los destilados continuaron siendo ilegales hasta 1992, cuando el H. Congreso del estado de Sonora elimino la prohibición.

El decreto o ley “Calles” y los 77 años de prohibición no lograron extinguir la elaboración del Bacanora, pero esto, explica Pavel Dennis, tuvo consecuencias como la escases (actual) de materia prima, equipo de fabricación rudimentaria y nulo control en los procesos de elaboración. Durante este largo periodo, algunos fabricantes, se las ingenieron para continuar elaborando Bacanora de forma clandestina en la zona serrana del estado, y transmitir los conocimientos y técnicas a sus descendientes, quienes en muchos casos continuaron produciéndolo. Así en la actualidad la bebida aún conserva procesos artesanales en su elaboración y desde 1963 se le reconoce como la bebida regional Sonorense.

Después en 1992 inicia el proceso de formalización de la industria. Se determinó el área de producción y se gestiona ante el Instituto mexicano de la propiedad industrial (IMPI) proteger con la denominación de origen (DO) la bebida Bacanora. El área de denominación de origen bacanora (DOB) se establece y se publica en el Diario Oficial de la Federación el 14 de diciembre del 2005 y está abarca 35 municipios del estado. También se crea un organismo para organizar a los productores de agave y Bacanora del estado, que verifique y certifique la calidad de la bebida y ayude a que el producto se lleve al comercio formal, así surge el Consejo Sonorense Regulador del Bacanora, CSRB..

Las DO mexicanas también se encuentran protegidas y registradas internacionalmente en virtud del arreglo de Lisboa (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016), es el Organismo

Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) quien lleva este registro y brinda protección a los productos dentro de todos sus países miembros. Cabe mencionar que una denominación de origen no se otorga por gusto, favor o decreto, antes que dicha declaratoria ocurra, el producto ya es popular y reconocido por sus consumidores debido a sus características únicas o calidad especial que lo distinguen de otros productos similares.

Los municipios que componen el área DOB tienen altos índices de pobreza y se espera que el desarrollo de esta industria lleve consigo el crecimiento económico de la región. La elaboración de Bacanora se convierte en una actividad altamente redituable, que puede generar mejores empleos e ingresos dignos para los habitantes locales, y no solo para los habitantes de esa región, sino para todo el Estado. (Dennis, 2013)

Durante los años de prohibición acostumbraron a productores y a consumidores a la clandestinidad y el comercio informal. Han pasado más de 25 años desde que se eliminó la prohibición, pero los productores no se han volcado a “regularizarse”; someter sus procesos y producto a pruebas de calidad e higiene, pagar los impuestos que competen y darle un nombre o marca al producto que elaboran, todo esto para llevar el producto al siguiente nivel que podría ser el mercado nacional o poder exportar su elixir. Por lo que es común encontrar Bacanora en botellas de plástico incluso “recicladas” o también en una mejor presentación en botellas de vidrio y su propia marca, pero no registrada evitando así impuestos y a someterse a pruebas químicas, lo que “ayuda” a que el producto mantenga un precio económico. Pero es precisamente eso lo que se busca; disminuir la informalidad para asegurar la salubridad e higiene en su proceso de elaboración, que garantice la calidad y así darle un mayor valor, lo cual incrementara los costos, pero el mercado esta concientizado y dispuesto a pagar ese precio

Como se mencionó anteriormente la materia prima por excelencia para elaborar esta bebida es el agave o maguey el cual es endémico y crece de manera silvestre en la sierra sonorensis, pero también en muchas otras zonas del país. México es el área con mayor diversidad en todo el mundo. De un total de 210 especies, México tiene 159, es decir el 75 por ciento, con 119

especies endémicas. (García, 2012) Se utilizan aproximadamente 28 de estas especies para elaborar bebidas destiladas o fermentadas (pulque) en 20 estados del país. En la destilación puede utilizarse una especie única de agave, como en el Bacanora de Sonora, o mezclarse varias, como en el Mezcal de Oaxaca. En México, estas plantas se conocían con diferentes nombres tales como metl (náhuatl), uadá (otomí), doba (zapoteco) y akamba (purépecha). Fueron los españoles quienes trajeron la palabra maguey para nombrarlas y ahora es el nombre común más difundido. Los grupos humanos que se establecieron en lo que ahora es México aprovecharon los magueyes desde hace por lo menos diez mil años, domesticando varios de ellos. Además de utilizarlos por sus fibras o aguamiel, de algunos obtenían el mexcalli, maguey cocido con altas concentraciones de azúcares. (García, 2012) Para poder utilizar el agave (*angustifolia haw*) en la elaboración de Bacanora es necesario que esté maduro y el tiempo que le lleva alcanzar su maduración es de aproximadamente 7 a 10 años, y algunas variedades utilizadas en la elaboración de otros destilados pueden durar entre 10 y 15 años.

A lo largo del país existen varias bebidas provenientes de alguna variedad de estos agaves mexicanos, como el Sisal de Yucatán, el Comiteco de Chiapas o el Tequila y la Raicilla de Jalisco. De todos estos mezcales el más conocido y representativo es el Tequila el cual se exporta a 26 países. En la Tabla 1 se observan los nombres de estos destilados de agave:

Tabla 1

Derivados del agave en México

Mezcales	Pulques
Agua de Huapilla	Charangua
Agua miel	Chilocle
Bacanora	Chilctli
Binguí	Choco
Chichihualco	Coyote
Comiteco	Colonche
Excomuni3n	De Nanacamilpa
Jaiboli	De Apan
Mezcal	De Atayangas
Lechuguilla	Savia de Maguey
Quitupan	Tecolio
Raicilla	Tepache
Sihuaquio	Tlahuelompa
Sisal	Tlachicot3n
Tauta	Tuba
Tequila	Octli
Turicato	Pozol
Tuxcal	

Nota. Adaptado de Salazar (2007). *La fuente original es el CRT a3o 2000.

En sabor y aroma existen sutiles diferencias entre los mezcales, pues dependen de la variedad del agave, su edad, el tipo de cultivo, su zona o ecosistema de procedencia, los materiales y t3cnicas en el proceso de destilaci3n y su graduaci3n alcoh3lica. El art3culo 217 de la ley general de salud, en su Cap3tulo III, establece que: Para los efectos de esta Ley, se consideran bebidas alcoh3licas aquellas que contengan alcohol et3lico en una proporci3n de 2% y hasta 55% en volumen. Cualquiera otra que contenga una proporci3n mayor no podr3 comercializarse como bebida.

Solo cuatro de estos destilados de agave cuentan con denominaci3n de origen: el Tequila, el Mezcal, el Bacanora y recientemente la Raicilla. Seg3n el art. 156 de la Ley de Propiedad Industrial la Denominaci3n de Origen es una regi3n geogr3fica del pa3s en la cual se designa un producto originario con las caracter3sticas exclusivas obtenidas del medio geogr3fico de la misma. (Arreola, 2018)

Tabla 2

Destilados de Agave con Denominaci3n de Origen

Destilado	Fecha DO en el DOF	NOM Norma Oficial Mexicana	Graduación Alcohólica	Extensión	Agave o maguey	Registro DO OMPI
Tequila	12/9/1974	NOM-006-SCFI-2005	35-55	Jalisco, Guanajuato, Nayarit, Michoacán y Tamaulipas	Agave tequilana weber variedad azul	669
Mezcal	11/28/1994	NOM-070-SCFI-2016	35-55	Oaxaca, Guerrero, Durango, San Luis Potosí, Zacatecas, Guanajuato, Tamaulipas, Michoacán y Puebla	<ul style="list-style-type: none"> •Agave Angustifolia Haw •Agave Esperrima jacobi, •Agave Weberi cela, •Agave Patatorum zucc, •Agave Salmiana Otto Ex Salm SSP Crassispina (Trel) Gentry •Otras especies de agave, siempre y cuando no sean utilizadas como materia prima para otras bebidas con denominaciones de origen dentro del mismo Estado 	731
Bacanora	12/14/2005	NOM-168-SCFI-2005	38-55	Sonora	<ul style="list-style-type: none"> Agave angustifolia Haw •Agave maximiliana Baker •Agave inaequidens koch •Agave Valenciana 	842
Raicilla	28/06/2019	N/D	35-55	Jalisco, Nayarit	<ul style="list-style-type: none"> •Agave angustifolia Haw •Agave rhodacantha •otros... están permitidos todos los agaves que hayan crecido en la zona, excepto Tequilana Weber variedad Azul 	1132

Nota. Elaboración propia

El Bacanora fue el penúltimo de estos cuatro destilados en incorporarse a esta protección, su industria tiene un amplio camino que recorrer para alcanzar los niveles de producción y comercialización que actualmente tiene el mezcal y más aún el tequila.

La NOM-168-SCFI-2004 es la norma oficial mexicana que regula la bebida Bacanora y en ella se encuentran las especificaciones y características que le aplican. Aquí se define al Bacanora como: bebida alcohólica regional del Estado de Sonora, México, obtenida por destilación y rectificación de mostos, preparados directa y originalmente con los azúcares extraídos de la molienda de las cabezas maduras de Agave angustifolia Haw, hidrolizadas por cocimiento, y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras. El Bacanora es un líquido que, de acuerdo a su tipo, es incoloro o amarillento cuando es madurado en recipientes de madera de roble o encino, o cuando se aboque sin madurarlo. (Diario Oficial de la Federación, 2005) El agave debe ser cultivado y recolectado dentro del área de Denominación de Origen para protección del

producto y su industria, así como para conservar las características que le brinda esta zona geográfica.

Según datos tanto del consejo regulador del tequila (CRT) como el consejo regulador del Mezcal (CRM), la tendencia en el consumo de bebidas destiladas del agave, están en auge, a nivel nacional y ha reportado un gran crecimiento internacional. El mezcal ha tenido un incremento en su producción; creciendo de 980,375 litros en 2011 a 7,145,039 litros en el 2019 de los cuales se exporta aproximadamente el 70%, principalmente a Estados Unidos, pero llega en total a 68 países. El número de marcas exportadas creció un 307% pasando de 68 en 2011 a 277 en el 2019. El mezcal ha elevado su valor comercial y se encuentra en aproximadamente \$413 pesos por una botella de 750ml en el mercado mayorista, encontrándose únicamente por debajo del Cognac y el Armagnac con \$819 y \$844 pesos respectivamente. El crecimiento de la industria del mezcal es impresionante, pero para ponerlo en perspectiva su producción apenas representa el 1% en comparación con la del Tequila el cual creció de 261.1 millones de litros en 2011 a 351.7 millones de litros en 2019. En México se producen 1479 marcas de tequila, muchas de estas producen su tequila por medio de otras empresas tequileras o destiladores que se encargan de fabricar el tequila que las marcas venderán. (NA, 2020). Así es panorama del mercado en el que la industria del Bacanora puede participar. Actualmente, el Consejo Sonorense Regulador del Bacanora CSRB cuenta con un registro de 49 marcas comerciales de bacanora de las cuales ocho son de exportación.

1.2 Producto por ofrecer

1.2.1 Necesidades a satisfacer

¿Por qué se consumen las bebidas alcohólicas? Los motivos relacionados con la bebida caen en una de cuatro categorías: mejoramiento (porque es emocionante), afrontamiento (para olvidar mis preocupaciones), socialmente (para celebrar) y aprobación (para encajar). Los bebedores

pueden tener un alto o bajo número de motivos para beber: las personas no son necesariamente un tipo de bebedor u otro. (Kuntsche & Callinan, 2018)

Beber Bacanora satisface la necesidad secundaria de esparcimiento u ocio pues favorece la convivencia; además ofrece una experiencia vivencial, social y cultural. A los nuevos consumidores les proporciona una especie de placer (culto), con arraigo, orgullo y sentido de pertenencia.

1.2.2 Características del producto

Existe un estigma sobre esta bebida, marcada como si se tratara de la bebida más potente que existiera, pero ¿esto es realmente cierto? El Bacanora al igual que cualquier otro destilado es una bebida con alta graduación alcohólica, por la cual su consumo debe ser responsable. En el Capítulo III de la ley federal de salud, el artículo 217 establece que se consideran bebidas alcohólicas aquellas que tengan una graduación alcohólica entre 2% y 55% para poder “comercializarse” como bebida en México. Es entonces que ninguna bebida alcohólica que se comercialice de manera formal y por ende cumpla con la reglamentación regulatoria mexicana puede ostentar el título de la más fuerte pues ninguna podrá rebasar los 55 grados de alcohol.

- Licor 100% agave

La NOM 168 establece que el Bacanora debe ser directa y originalmente con los azúcares extraídos de la molienda de las cabezas maduras de Agave angustifolia Haw. Y esta es una característica que lo define pues en el caso del Tequila la NOM-006 establece que el tequila puede ser 100% agave o mezclar los azúcares del agave tequilana weber con otros azúcares reductores hasta en una proporción no mayor de 49%, y la NOM-070 del Mezcal establece que puede ser añadido edulcorantes, colorantes, aromatizantes y/o saborizantes.

- Bacanora blanco;

El Bacanora puede ser blanco, reposado o añejo y susceptible de ser abocado. Pero el presente proyecto planea iniciar con la primera variedad pues su graduación alcohólica se puede ajustar con agua de dilución.

Graduación alcohólica 40%:

Basado en la Norma Oficial-168 que estipula que el porcentaje de alcohol mínimo para el Bacanora es de 38 grados o un máximo de 55. Es así como se decide manejar una graduación alcohólica de 40 grados que pueda ser un poco más suave al paladar del consumidor.

1.2.3 Valores Agregados

Agave orgánico: Además de ofrecer al consumidor la opción de un producto orgánico del cual se deriva de los agaves que crecen y se desarrollan de manera silvestre, y el cual es una variación del producto un poco más exclusivo, el producto principal se deriva de un agave orgánico que proviene de plantaciones, las cuales aseguran el abastecimiento de la materia prima y vuelven a la industria sustentable, devolviendo al ecosistema las plantas que hayan sido cosechadas.

Elaboración artesanal: la industria del Bacanora, continúa siendo pequeña y en gran medida conserva técnicas artesanales en su elaboración.

Cadena de suministro: cuidar cada eslabón de la cadena de suministro y hacer lo posible porque el beneficio económico llegue al productor del maguey, al jimador, al productor que destila el Bacanora, al comercializador, etc. Hay que asegurar que el beneficio sea equitativo y justo.

1.3 Mercado meta

El Artículo 220 de la Ley general de Salud (1984) establece que; en ningún caso y de ninguna forma se podrán expender o suministrar bebidas alcohólicas a menores de edad. Así, por la naturaleza del producto debe estar dirigido a personas con la edad legalmente permitida para

poder consumirlo, es decir, mayores de 18 años. Aunque específicamente se busca llegar a los consumidores de alcohol de un mercado nicho; “jóvenes adultos” entre los 25 y 49 años.

Existen diferencias en los procesos de producción de las bebidas destiladas de agave; industrial, artesanal y ancestral (en el caso del mezcal), y estos procesos influyen en el precio final del producto. Para cada uno de ellos existen nichos de mercado. En el caso del Bacanora, su producción es mayormente artesanal, así el precio es un poco más elevado por contar con este valor agregado si se compara con un tequila de producción industrial. El mercado al que pretende llegar el Bacanora es en aquellos que buscan la calidad de la bebida, y esto se puede apreciar en la NOM-168, pues en ella se establece que para su elaboración solo está permitido sea 100% agave angustifolia haw y esta es una diferencia entre el Tequila y el Mezcal, pues su elaboración les permite, o no, mezclar otros azúcares o utilizar otros tipos de agave.

Se revisó un artículo realizado en 2018 expone que hay en México un mercado entre consumidores informados que buscan tequila premium o ultra premium, con características específicas que elevan exponencialmente su precio. Es así que en la actualidad el tequila pueda competir en calidad y precio con el cognac o el whisky, situación impensada algunos años atrás. Si bien estos precios están muy por encima de los tequilas reposados o los blancos tradicionales, “cada vez más los jóvenes se interesan por una bebida con más cuerpo y de mejor calidad”, dijo Horacio Núñez, director del segmento de centros de consumo en Iscam, lo que también ha generado que el auge de estos productos siga creciendo. (Redacción El Semanario , 2018)

El estudio realizado en 2019, sobre los factores de valorización en consumidores de mezcal en Oaxaca, se sensibiliza al lector sobre variables en aquellos consumidores con disposición a pagar (CDP) un sobrepago por productos de elaboración artesanal o ancestral y aquellos consumidores sin disposición a pagar este sobrepago (SDP). Las variables de mayor contribución en el comportamiento del consumidor en el primer componente fueron escolaridad

e ingreso (22.7%), y empaque y etiqueta (41.6%) dentro del segundo componente. (Barrera, et al, 2019).

Con la finalidad de encuadrar la importancia de los productos de agave en el desarrollo del país, INEGI y el Consejo Agroalimentario de Jalisco (2019) dieron a conocer los resultados del estudio denominado “Conociendo la industria del tequila y el mezcal”, dentro de los más destacados se menciona lo siguiente:

- Del 100% de la producción de bebidas alcohólicas el 18.6% corresponden al tequila y al mezcal, siendo la 2da. Actividad económica más importante de este tipo de bebidas.
- Esta industria generó 6 mil empleos en el 2018 y en promedio cada unidad económica emplea 17 personas.

Por lo expuesto se piensa que “el *target*” del producto puede encontrarse, o se buscare, entre los jóvenes adultos de 25 a 39 años, que son los que: pasan la edad legal para consumirlo, son económicamente más resueltos, pueden adquirir el producto por un precio un poco más elevado, tienen una vida social más activa y podrían ser consumidores recurrentes del producto.

1.4 Justificación y Objetivos

1.4.1 Justificación

La razón que da importancia a desarrollar este proyecto es porque pretende tener un impacto positivo en los siguientes puntos:

1.4.1.1 Valor Teórico

La realización de este proyecto permite mostrar el método y las herramientas administrativas a utilizar para la creación de una marca de la bebida Bacanora, de tal forma que este documento

facilite y contribuya al crecimiento de la industria de bebidas de agave en México, especialmente el Bacanora.

1.4.1.2 Justificación Económica

Como se ha expuesto anteriormente, la demanda de los productos destilados del agave tiene varios años con una tendencia al alza, tanto en el mercado nacional como internacional. El presente trabajo pretende definir la viabilidad de comercializar Bacanora, demostrar que su comercialización además de ser un negocio viable ayuda al crecimiento de esta industria la cual traerá consigo beneficios a productores como a las comunidades donde se elabora.

1.4.1.3 Justificación Metodológica

Es importante y más seguro cuando al invertir en un negocio se cuenta con la mayor cantidad de información posible; del mercado, producto, productos sustitutos, oportunidades, amenazas, costos. Por esto, definir el nicho de mercado por el cual el Bacanora puede competir, facilitar los requisitos y trámites necesarios para comercializarlo tanto en México como para su exportación son algunos de los temas que este trabajo pueda definir.

Partiendo de la información anterior y con la finalidad de resumir la idea central y específica del proyecto; se presentan a continuación el objetivo general y los específicos.

1.4.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad económica del proyecto de una bebida de agave Bacanora.

1.4.3 Objetivos Específicos

1. Identificar el potencial de mercado de interés
2. Desarrollar los elementos que aseguren la operatividad del proyecto
3. Determinar la parte financiera del proyecto.

1.4.4 Matriz de congruencia

Para comprobar la coherencia y verificar que los objetivos estén alineados se presenta la Tabla tres, matriz de congruencia metodológica que nos facilita la revisión.

Tabla 3

Matriz de congruencia

Titulo	Objetivo general	Objetivos específicos
Plan de negocio: BACANORA Bebida artesanal destilada de agave	Determinar la viabilidad económica del proyecto del destilado de agave Bacanora.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el potencial de mercado de interés. 2. Desarrollar los elementos que aseguren la operatividad del proyecto. 3. Determinar la parte financiera del proyecto.

Nota. Elaboración Propia

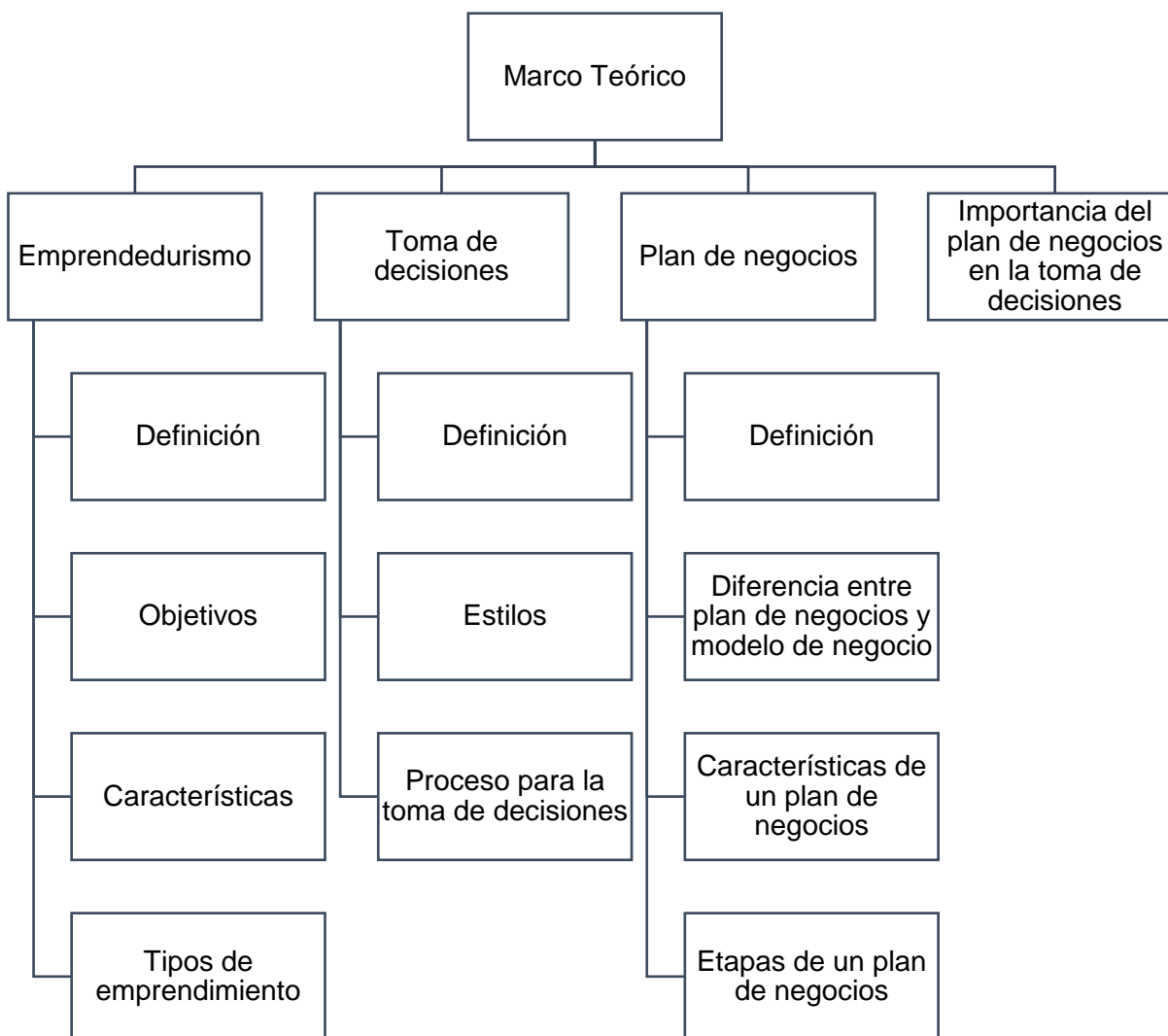
1.5 Marco Teórico

El presente trabajo desarrolla un plan de negocio y se considera importante abordar algunos temas que están directamente ligados con la creación de un negocio, que son el emprendedurismo, la toma de decisiones y el plan de negocio en sí mismo.

A continuación, el diagrama de esta sección que muestras como estará conformado el marco teórico:

Figura 1

Diagrama de composición del Marco Teórico



Nota. Elaboración propia

1.5.1 Emprendedurismo

La palabra proviene del inglés *entrepreneurship* que se traduce en emprendedurismo. Para la Real Academia Española de la Lengua (RAE) es una mala traducción, y expone que la correcta traducción es emprendimiento.

Esta palabra se deriva de emprendedor, la cual en realidad tiene su origen en el francés *entrepreneur* (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura..., sin certeza de lo que iban a encontrar (Formichella, et al., 2004). Esta palabra relacionaba a aquellos con las “expediciones militares; luego a inicios del siglo XVIII los franceses extendieron su significado para aludir a los hombres encargados de construir grandes catedrales, es decir arquitectos, también a constructores de puentes y contratistas de rutas”. (ConceptoDefinicion.de, Redaccion, 2019)

Resumiendo, el término proviene de las palabras latinas *in* y *prenderé*. Luego “los franceses la comenzaron a utilizar como *entrepeneur* y posteriormente los ingleses la acuñaron como *entrepreneurship* que se refiere a los comportamientos y habilidades (competencias) que requieren los emprendedores con potencial de éxito”. (Cabello, c. 2005)

1.5.1.1 Definición

En la actualidad, la palabra emprendimiento se utiliza y se le relaciona con la creación de empresas, negocios o productos. Pero véase cuál es su definición.

Es por ello que el “emprendimiento puede definirse como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (Formichella et al., 2004).

En palabras de Cabello (c.2005) el emprendimiento es “el arte de poder hacer realidad un sueño, el emprendedor es el individuo que lo logra a través del proceso mismo de emprender, para sobre la marcha, ir desarrollándose como el visionario que quiso y pudo poner en marcha sus ideas”.

Para efecto de este proyecto emprendedurismo se entenderá como la acción a tomar por la persona que desea iniciar o hacer crecer un negocio o empresa.

1.5.1.2 Objetivo

Con las definiciones anteriores se asume a un emprendedor como la persona que toma los riesgos a pesar de la incertidumbre “con el objetivo de generar oportunidades de crecimiento económico que le pueda brindar una mejor calidad de vida.” (Significados.com, 2019)

El emprendimiento en cualquier ámbito; empresarial, cultural, social, etc, es indispensable pues con el llegar las innovaciones, las mejoras, el nuevo conocimiento y con todo esto, los cambios en las organizaciones y el panorama económico.

Se dice que las crisis (económicas, medio ambientales, sociales) son semilleros de emprendedores, desencadenados por el peligro o el cambio brusco de la realidad que hace buscar nuevas y/o mejores formas de hacerle frente a determinada situación (carencia, escases, contratiempo).

1.5.1.3 Características

¿Cuáles con las cualidades que posee una persona emprendedora? Al ser este un trabajo de investigación de posgrado, coincidimos con la definición que hace Cándida Cabello (c.2005) al describir al emprendedor universitario como:

“un ser humano con estudios superiores que tiene el suficiente conocimiento y autoconocimiento y que está motivado para iniciar y desarrollar sus sueños, de una manera innovadora, asertiva y proactiva en los diferentes escenarios o sectores económicos o sociales donde le toque gestionar, con las apropiadas competencias que lo hacen un individuo especial, destinado por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás, llevándolo a producir impactos en la rama productiva que le seduzca gerencial.”(p.5)

1.5.1.4 Tipos

Existen 2 tipos de emprendedores, aquellos que se desarrollan dentro de una empresa u organización ya establecida, así ayudan en el crecimiento y fortalecimiento de dicha organización, a estos se les conoce como Intrapreneur. Y a aquellos que diseñan y crean una empresa de la nada, a ellos se les conoce como Entrepreneur. Ambos poseen características importantes y especiales, pero este trabajo tiene como objetivo crear una empresa por tanto el interés puede centrarse más en las características del Entrepreneur, sin perder de vista y valorando las cualidades del Intrapreneur que es quien pudiera integrarse a esta organización y hacer valiosas aportaciones a esta.

Se pueden clasificar a los emprendedores en los siguientes tipos:

- Emprendedor Social: no busca generar riqueza, lo motiva resolver un problema social y mejorar la calidad de vida de las personas, mediante un sistema innovador.
- Emprendedor especialista: profesionista que combina su conocimiento con el emprendimiento.
- Emprendedor multifuncional: enfocado en varios proyectos, de diferente naturaleza.
- Emprendedor por accidente: sin buscarlo se encuentran con la idea y descubren una posibilidad de negocio.
- Emprendedor oportunista: surge al notar y aprovecharse de determinada necesidad.
- Emprendedor inversionista: quien cuenta con los recursos y busca negocios para invertir.
- Emprendedor por necesidad: motivados por una situación económica desfavorable deciden emprender en un negocio en el que puedan obtener mejores ingresos.

- Emprendedor innovador y visionario: el que busca de nuevas y mejores formas para solucionar un problema, optimizando o innovando en los productos o procesos para adaptarlos a su entorno.

Los tipos de emprendedor están ligados a los modelos de emprendimiento y según el artículo de Kysbel Hidalgo (2019) existen 12 tipos los cuales pueden ser variantes del tamaño, el nivel de innovación y del tipo de emprendedor.

- Emprendimientos pequeños o pequeñas empresas. Se caracterizan por tener pocos empleados y ser dirigidos por su propietario. Apenas son rentables o no generan gran cantidad de ganancias.
- Emprendimientos escalables. Estos se caracterizan por tener lograr un gran crecimiento en un periodo corto y generalmente requieren inversores de capital de riesgo pero si logran funcionar el retorno de la inversión es enorme.
- Emprendimientos grandes. Estas son grandes empresas que poseen un ciclo de vida limitado y que para mantenerse en el mercado deben estar en constante innovación tanto de sus productos como de sus servicios.
- Emprendimientos sociales. Estas son organizaciones sociales las cuales no tienen como objetivo generar ganancias sino tener un impacto positivo en el mundo.
- Emprendimientos novedosos. Suelen estar relacionados con ciencia y tecnología, estos requieren inversiones fuertes para sus procesos de investigación y desarrollo de sus productos.
- Emprendimientos oportunistas. Estos aprovechan alguna necesidad urgente en un momento determinado.

- Emprendimientos incubadores. Estos se caracterizan por largas investigaciones, estos aprovechan y se mantiene vigentes con las tendencias del mercado y poseen más estabilidad.
- Emprendimientos espejo. Imitan un producto o servicio. Usualmente son franquicias o copias de un modelo de negocio haciéndole pequeñas mejoras.
- Emprendimientos privados. Desarrollados a partir de capital privado.
- Emprendimientos públicos. Se desarrollan en el sector público y buscan beneficiar a sectores vulnerables de la población.
- Emprendimientos individuales. Emprendimientos pequeños de funcionamiento sencillo sin elaboración de procesos de creación o desarrollo.
- Emprendimientos en masa. Suelen salir de momentos favorables en donde el gobierno estimula su creación.

El éxito o fracaso en cualquiera de estos tipos de emprendimientos dependerá de las decisiones que se tomen. Si bien, los éxitos y los fracasos siempre dejan una enseñanza, trabajar a prueba y error incrementa el nivel de riesgo de un negocio, de ahí la importancia de proveer al emprendedor información oportuna y veraz, fortaleciendo así su potencial para tomar decisiones eficientemente.

1.5.2 Toma de decisiones

Uno de los aspectos principales de un emprendedor es su capacidad para la toma de decisiones, de ahí la importancia de hacerse de herramientas y métodos administrativos como un plan de negocios, ya que este le proporciona la información necesaria para respaldar su acción y logra disminuir el riesgo en la toma de decisión. El siguiente apartado busca profundizar un poco más en este proceso que se escucha tan simple pero que es uno de los más complejos en el ámbito empresarial.

1.5.2.1 Definición

Un proceso de toma de decisión puede entenderse como la elección de lo “mejor” entre lo “posible”. Ahora bien, según se defina qué es lo mejor y qué es lo posible nos enfrentaremos a distintas situaciones de decisión (Begoña, 2007). Las decisiones trascendentes a juicio de Bonatti (2013) “no son fáciles por numerosas razones, entre las cuales se destacan la complejidad de la situación de la decisión, la incertidumbre de sus principales aspectos y sobre todo, la dificultad de establecer un orden de preferencia entre dos resultados previsto”.

La toma de decisiones es un proceso en el que se debe analizar y elegir entre varias opciones, cuya finalidad es resolver los desafíos por lo que puede atravesar una persona en su vida cotidiana.

Según Chiavenato (2009) este proceso de toma de decisiones está integrado por 6 elementos:





- 1) La persona que toma la decisión.
- 2) Los objetivos que pretende alcanzar.
- 3) Los criterios o preferencias.
- 4) La estrategia; sus recursos disponibles y la percepción de la situación.
- 5) La situación que rodea a la persona.
- 6) El resultado

1.5.2.2 Estilos de toma de decisiones

Los estilos están ligados al uso de a la información y a la cantidad de alternativas que se tienen o se generan para la toma de decisiones. De esta manera se pueden encontrar al menos cuatro tipos o estilos, y estos son: Jerárquico, Decisivo, Flexible e Integrador (Seguel, 2006). En la figura numero dos se puede apreciar la descripción de cada uno de ellos además de su relación con la información y las alternativas.

Figura 2

Matriz con cuatro estilos de toma de decisiones

 CANTIDAD DE ALTERNATIVAS 	Foco Múltiple (muchas alternativas)	FLEXIBLE Estilo basado en la velocidad y la adaptabilidad. Los flexibles toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantenerse al ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. En público este estilo flexible se manifiesta como altamente social y receptivo	INTEGRADOR Estilo de decisión que busca los contextos para enmarcar los problemas, busca aportes y enfoques múltiples, toma diversos cursos de acción en paralelo, susceptibles de evolucionar en el tiempo. En público este estilo creativo se manifiesta como altamente participativo
	Foco Único (pocas alternativas)	DECISIVO Estilo de decisión directo, eficiente, rápido y firme. En público este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientada a la tarea.	JERÁRQUICO Estilo de decisión altamente analítico y enfocado. El jerárquico espera que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo. En público este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual.
		SATISFACTOR (Menos Información)	MAXIMIZADOR (mas Información)
			
USO DE LA INFORMACIÓN			

Nota. Adaptado de Seguel (2006).

1.5.2.3 Proceso para la toma de decisiones

En la opinión de Chiavenato (2009) el proceso se desarrolla en siete etapas:

1. La percepción de la situación que implica un problema.
2. El análisis y definición del problema.
3. La definición de los objetivos.
4. La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
5. La evaluación y la comparación de más adecuada.
6. La elección (selección) de la opción más adecuada (satisfactoria) para alcanzar los objetivos.
7. La implementación de la opción escogida. (p.229)

Se mencionó lo necesario de tomar buenas decisiones en el emprendimiento, pero se ha visto que estas decisiones estarán motivadas por factores como; las alternativas y la cantidad de información. Es precisamente aquí donde el plan de negocio se vuelve relevante pues nos es de gran utilidad, ya que en él se detallan los pasos que se deberán seguir para ponerlo marcha.

1.5.3 Plan de negocio

El verdadero valor de crear un plan empresarial no está en el producto final, sino en el proceso de investigación que conlleva y que le obliga a pensar en su negocio de un modo sistemático. El hecho de planificar le ayudará a estudiar las cosas detenidamente y a fondo.

1.5.3.1 Definición

Según la Real Academia Española (2020), Plan es un “escrito que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra. Un plan de negocios, en palabras de Viniegra (2007) es un documento que nos permite visualizar de una manera más práctica nuestro proceso de planeación, ...en él se consideran cada una de sus partes o áreas esenciales. (Viniegra, 2007)

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. (Weinberger, 2009)

Así, y para términos de este trabajo, se define que el plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación.

1.5.3.2 Diferencia entre Plan de negocio y modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que le permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. (Redacción Emprendedores , 2019)

Contrastando ambas definiciones se entiende que el modelo de negocio es la base sobre la que se construye el plan de negocios. Con el modelo de negocio se contesta la pregunta ¿Qué?, y con el plan de negocio el ¿Cómo?

1.5.3.3 Características de un plan de negocio

Algunas de las sus características son que ofrece una vista del modelo de negocio, un análisis del entorno, un plan estratégico y plan de acción, un análisis interno de la empresa y demuestra la viabilidad del plan. En la tabla cuatro se observan sus características más a detalle.

Tabla 4

Plan de negocios

Objetivo	Alcance	Enfoque
Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno • Análisis del entorno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabilidad de la idea de negocio. 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.

Nota. Recuperado de Weinberger (2009). p.39

1.5.3.4 Etapas de un plan de negocio

Para la realización de este proyecto, es necesario seguir la metodología que requiere un plan de negocio, y para ello se analizaron las propuestas de los siguientes autores:

1. Plan de negocio de Enrique Zorita Lloreda
2. Modelo de plan de negocio para la MIPYME de Oscar Hugo Pedraza Rendón
3. Plan de negocios de Luis Enrique Moyano Castillejos
4. Guía para obtener el grado de Maestro en Administración UABC la cual se acoge el modelo de Sérvulo Anzola¹ Rojas, profesor Emérito Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

La tabla cinco es un comparativo de cada uno de los métodos. En él se puede ver la manera en la que cada autor aborda el tema:

¹ El programa de Maestría en Administración de la UABC recomienda el modelo del Dr. Anzola como el método base para los maestrantes que buscan obtener el grado a través de un plan de negocios.

Tabla 5
Método para desarrollar un Plan de negocios

Zorita	Pedraza	Moyano	Anzola
El plan de empresa o de negocio	Plan de negocios	Conceptos generales	Naturaleza del proyecto
Estructura de un plan de empresa o de negocio	Descripción del negocio	Resumen ejecutivo	Mercado
Proyecto de empresa. Plataforma	Portafolio de productos y servicios	Propuesta de negocio	Producción
	Mercado	Perfil estratégico del negocio: Estudio de mercado	Organización
	Análisis de la competencia	Análisis de mercado y estrategia comercial	Finanzas
	Procesos y procedimientos de operación	Producción y localización	Aspecto Legal
	La organización y el personal estratégico	Logística	
	Aspectos económicos y financieros	Organización y administración	
	Principales riesgos y estrategias de salida	Inversión y financiamiento	
	Sistema de seguimiento de la gestión	presupuesto de ingresos y gastos	
	Documentos de apoyo, anexos y bibliografía	Estados económicos financieros (ganancias y pérdidas)	
	Modelos financieros	Evaluación económica y financiera del negocio	
	Notas sobre el mercado	Cronogramas	
	Localización	Control	
	Capacidad instalada		
	Ingeniería del plan de negocios		
	Inversiones, presupuestos y financiamiento		
	Evaluación económica		
	Organización del negocio		

Nota. Elaboración propia. Recuperado de: Zorita (2015), Pedraza (2014), Moyano (2016) y Anzola (2001)

1.5.4 Importancia del plan de negocio en la toma de decisiones

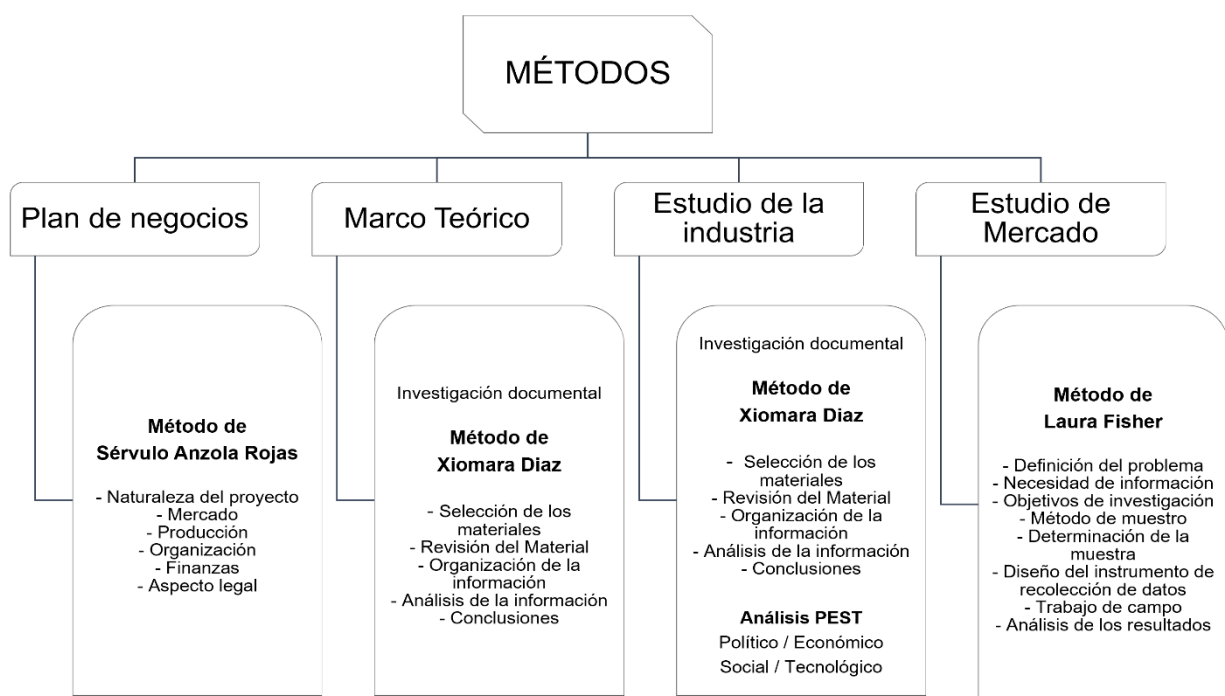
Anteriormente se expresó que existen diferentes estilos para tomar decisiones, basados en la cantidad de información y la cantidad de opciones que el emprendedor puede tener para enfrentar diferentes situaciones. El objetivo del plan de negocios es proporcionar información detallada que ayudará a desarrollar el negocio, así como facilitar la evaluación de estos datos para conseguir préstamos o inversores que solventen la idea en caso de ser necesario.

1.6 Metodología

El presente trabajo se compone por diversos apartados de investigación en los cuales será necesario aplicar diferentes métodos que estructuren y desarrollen los temas de una manera rigurosa pero clara y sencilla. La figura tres se visualiza esta estructura.

Figura 3

Esquema de los métodos a utilizar



Nota. Elaboración Propia

1.6.1 Metodología para el Plan de Negocio

La metodología a utilizar en la elaboración del presente proyecto será la propuesta por la facultad de Administración y Contaduría de la Universidad Autónoma de Baja California la cual se acoge al método del Dr. Sérvulo Anzola Rojas. Si bien todos los métodos expuestos en la tabla 7 tienen todos los puntos requeridos para obtener el grado de maestro en administración, el método del Doctor Anzola organiza y agrupa los temas del plan de negocio de una forma visualmente mejor estructurada la cual brinda un mejor soporte a este trabajo.

1.6.2 Metodología para el Marco teórico

Para generar un nuevo conocimiento es necesario trabajar bajo el método científico, que nos lleve a tener un mejor rendimiento y ser más eficaces a la hora de hacer investigación. Para este apartado del proyecto, se utilizará el método propuesto por Xiomara Diaz Álvarez en su libro Metodología de la investigación documental.

1.6.3 Metodología para Análisis de la industria

En este apartado, al igual que en el marco teórico, se lleva a cabo una investigación documental, por lo tanto, también el método de Diaz Álvarez abona para el desarrollo de esta sección. Para organizar la información expuesta, se utiliza el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) para darle esta estructura.

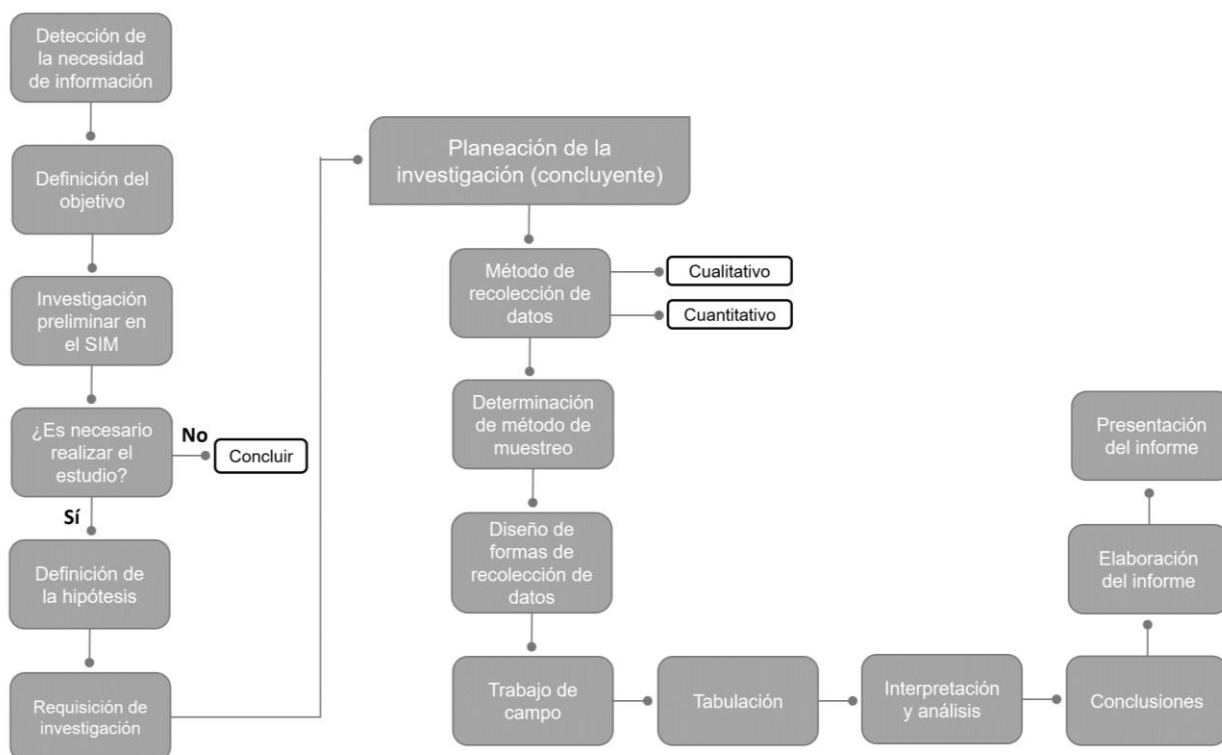
1.6.4 Metodología para Estudio de Mercado

Finalmente, para el desarrollo del estudio de mercado se adopta el esquema de la Dra. Laura Estela Fisher de la Vega, quien es catedrática del área de mercadotecnia en licenciatura y posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, y Jorge Espejo Callado quien es profesor del ITAM, CETyS Universidad Campus Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California campus Mexicali y la Universidad Modelo de Mérida. Su libro Metodología para la

investigación de mercados es una guía muy práctica que aporta bases teóricas de métodos cualitativos y cuantitativos, claras y sencillas en términos que son fáciles de comprender y seguir, cuyo objetivo final es emanar información oportuna y veraz que ayude en la toma de decisiones.

Figura 4

Esquema de metodología de la investigación



Nota. Adaptado de Fisher (2017).

CAPÍTULO 2. CUERPO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1 Naturaleza del proyecto

Crear una empresa comercializadora de Bacanora

2.1.1 Nombre de la empresa

Figura 5

Logotipo de la empresa



Nota. Marca Registrada

El nombre se toma por dos razones. La serpiente de cascabel es distintiva del desierto de Sonora, y conocida por ser una de las especies venenosas más letales. En ocasiones el Bacanora se presentaba contenido con un cascabel dentro su envase, lo cual resultaba impactante y también un tanto temerario el consumirlo.

2.1.2 Descripción de la empresa

Es una empresa comercializadora de bebidas alcohólicas al mayoreo y/o al menudeo. Una empresa comercializadora no produce o elabora el producto, sino que se encarga envasar, promover y vender este una vez lo adquiere del productor. Es el intermediario entre el productor y el cliente o punto de venta final.

2.1.3 Misión, Visión y Valores de la empresa

Las siguientes son propuestas para este nuevo negocio.

Misión.

Ofrecer un producto original y con tradición remarcando la calidad del proceso y contribuir en el desarrollo de la zona de elaboración enalteciendo el trabajo de elaboración del maestro productor que trabaja utilizando la materia prima de forma sustentable.

Visión.

Crecer la marca y hacer de esta un referente del producto regional.

Valores

- **Integridad:** hacer siempre lo correcto sin afectar a otros, ser honesto, honrado y consecuente con lo que se dice y como se actual.
- **Respeto:** por clientes y colaboradores, el medio ambiente y la comunidad en donde la empresa se desenvuelve
- **Lealtad:** hacia nuestro equipo de trabajo.
- **Superación:** tener presente el deseo de mejora día a día, en el servicio o los procesos internos y externos de la empresa.
- **Responsabilidad:** cumplir cabalmente con los compromisos.

2.1.4 Objetivos de la empresa

Corto plazo

- Solicitar registro fonético
- Encontrar un productor adecuado y afín con los valores de la empresa y realizar un contrato.
- Buscar proveedores de envases
- Trabajar con el diseño de la imagen y las etiquetas
- Alta de Hacienda
- Definir el equipo de trabajo

Mediano plazo

- Producto final listo. Embotellado, etiquetado y con los permisos en regla.
- Difusión en redes del producto y la marca.
- Lograr los primeros ingresos/ventas.
- Iniciar los trámites para poder exportar el producto.

Largo plazo

- Lograr el reconocimiento de la marca.

2.1.5 Valores agregados

El producto es **Artesanal**, como se ha expuesto anteriormente los procesos de elaboración son rudimentarios. Además, se puede manejar como producto **novedad** en el mercado de los productos tradicionales ya que no está popularizado en todo el país y ningún productor elabora mediante procesos industriales no existe producción masiva ni sobreoferta, por ello se puede comercializar como producto **reservado** que pueda reflejar status.

Si se plantea trabajar con un producto artesanal y reservado, la marca, el envase y la etiqueta deben reflejarlo.

2.1.6 Análisis de la industria o sector

a) Modelo de análisis y variables

El giro de este proyecto se ubica dentro de la industria de las bebidas alcohólicas y es necesario realizar un análisis documental de la industria de las bebidas destiladas además de realizar un análisis PEST del entorno del Bacanora, aunque antes es necesario comenzar por definir que dentro de las bebidas alcohólicas se encuentran las bebidas fermentadas y las destiladas. A continuación, se definen y se entenderán de la siguiente manera:

Las bebidas fermentadas se crean a partir de un líquido cargado de azúcares (aguamiel), el cual puede provenir de alguna fruta, grano o planta donde microorganismos como la levadura transforman el azúcar en alcohol produciendo de esta forma sidra, vino, cerveza, pulque, otros. El proceso biológico que estos microorganismos llevan a cabo consiste simplemente en alimentarse del azúcar y desechar alcohol. Llegando el punto donde el azúcar quedará completamente convertido en alcohol y sin más alimento el microorganismo morirá, es así como la graduación alcohólica máxima de una bebida fermentada se sitúa alrededor del 16%.

Las bebidas destiladas se crean a partir de un líquido fermentado que será sometido al proceso de destilación cuyo resultado es un líquido con mayor cantidad de alcohol. “La destilación consiste en extraer el alma de una bebida fermentada” (Bernard, 2015). Al líquido alcohólico que se obtiene del proceso de destilación se le conoce como aguardiente; porque es claro como el agua y ardiente cuando se le expone al fuego. Aguardiente es una “palabra derivada del latín aqua ardens, es el término occidental más antiguo para describir el alcohol obtenido por medio de la destilación” (Campos, 2013). “El aguardiente es una bebida de alta graduación alcohólica obtenida por destilación de otra bebida con bajo contenido alcohólico” (Font, 2019).

El termino alcohol proviene del árabe al-kohl y significa espíritu o esencia de una sustancia. El alcohol etílico (neutro, de más de 96%) se utiliza para elaborar licor de frutas, esto inicio en la edad media con fines medicinales para agregar un poco de sabor al brebaje, aunque pueden utilizarse otros aguardientes con destilación imperfecta para crear licores o cremas. Los licores o cremas se definen en la NOM-199 como “productos elaborados a base de bebidas alcohólicas destiladas, espíritu neutro, alcohol de calidad o alcohol común o mezcla de ellos”. Se puede ver que “desde tiempos antiguos, el hombre ha sentido la motivación por incluir en sus preparativos esas delicadas fragancias que propician las plantas. Claro que en un principio se utilizaron con fines medicinales” (Cabrera, 2012). Anís, yerbas de olor como la menta o la canela, zumo de uva o naranja, así como colorantes son algunos de los ingredientes que se utilizan para crear estas bebidas.

Así se define que de la variedad de bebidas que existen en el mercado este proyecto se ubica específicamente dentro de las bebidas alcohólicas destiladas de agave, la cual es una industria muy relevante dado el reconocimiento que tiene el Tequila en el mundo y la valorización en el mercado que ha venido ganando el Mezcal. Se considera importante, por la naturaleza del proyecto, conocer e identificar las diferentes industrias de bebidas alcohólicas más destacadas en el mundo; su origen, materia prima, trayectoria, posicionamiento y su valorización a fin de analizar las áreas de oportunidad y las fortalezas que presentan los destilados de agave sobre estos productos, pero de estos mezcales el interés principal de este trabajo es para el Bacanora.

b) Entorno de la industria

1-Político - legal

Como medida para definir las bebidas alcohólicas en México el 23 de febrero de 2017 se aprueba la NOM-199-SCFI-2017 que aplica a todas las bebidas alcohólicas producidas, envasadas o importadas que se comercialicen en territorio nacional. En esta se establece la denominación, las especificaciones fisicoquímicas y la información comercial que deben cumplir, también proporciona información veraz que beneficia al consumidor e intenta evitar información engañosa que pueda generar confusión o abuso al comercializarlas.

Según la investigación anual del mercado de bebidas alcohólicas que realiza la agencia Euromonitor en más de 100 países “el top 10 de los mercados más grandes en la industria lo lidera China, seguido de Estados Unidos, Brasil, Alemania, Rusia, Japón, México, Reino Unido, India y España” (Bebid@s Mexicanas , 2017).

El código SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) para identificar la actividad principal de este trabajo es: 312142-Elaboración de bebidas destiladas de agave, y está conformado solo por el Tequila y el Mezcal, el Bacanora aún no representa dentro de este código.

La industria del Bacanora se considera pequeña pues cuenta con “alrededor de novecientas unidades productivas que entre sus actividades incluyen la destilación de este licor, solo veinte de ellas, están legalmente constituidas como empresas productoras y comercializadoras de bacanora” (Casas & Salazar, 2013). Según datos del CRBS (2020) se encuentran registradas 51 marcas comerciales, 8 de las cuales se ha exportado principalmente a los Estados Unidos, pero también han llegado al Reino Unido, Francia y Dinamarca. Esta actividad aún tiene mucho camino que recorrer, como mencionan Casas y Salazar, principalmente “en el abasto de materia prima, estandarización de procesos, optimización de tiempos, recursos, estandarización y mejora continua”, por supuesto también en la regularización y formalización de los actores económicos que participan en la actividad aun de manera informal, ya que frenan al producto y su marca para que este se estandarice, cumpla con la calidad que pide la NOM168 y que exigen los grandes mercados.

2-Económico

El baijiu “es el espirituoso más vendido del mundo. En 2018 las ventas superaron los 10.000 millones de litros, más que las del conjunto de vodka, whisky, ron, ginebra y tequila; y representa un tercio del mercado mundial de destilados” (Luque, 2020). El origen de esta bebida es China, y a pesar de ser el destilado de mayor consumo en el mundo, es poco conocido por los consumidores fuera del país asiático. Derek Sandhaus, cofundador de Ming River Sichuan Baijiu y autor del manual sobre baijiu *Drunk in China*, afirma lo siguiente: “aunque en China llevan 9.000 años haciendo bebidas alcohólicas, más tiempo que en cualquier otro lugar del mundo, los alambiques aparecieron hace 1.000 años y la bebida que hoy llamamos baijiu empezó a extenderse hace 600”.

Según la fuente “Amigos del Mezcal” (2015) el Baijiu ocupa el 38% del mercado mundial de los destilados, seguido del Vodka 16%, Brandy 6%, Ron 5%, Whisky escoces 3%, Ginebra 2% y el Tequila apenas alcanza el 1%.

Tabla 6*Bebidas destiladas*

Destilado	Origen	Materia prima
Baijiu o Shaojiu	China	Sorgo, arroz, trigo, cebada
Sake	Japón	Arroz
Vodka	Rusia / Polonia ...	Papa, centeno, trigo.
Brandy	...	Uva
Cognac / Armagnac	Francia (zonas)	Uva
Ron	Caribe / ...	Caña de azúcar
Cachaza	Brasil	Caña de azúcar
Whisky	Escocia / ...	Cebada, trigo, centeno, maíz.
Whiskey	Irlanda	Cebada, centeno, avena, trigo
Bourbon	Estados Unidos	Maíz, trigo, cebada, cebada
Ginebra	Reino Unido	Enebro
Tequila / Mezcal / Bacanora	México	Agave (variedades)
Cocuy	Venezuela	Agave

Nota. Elaboración propia

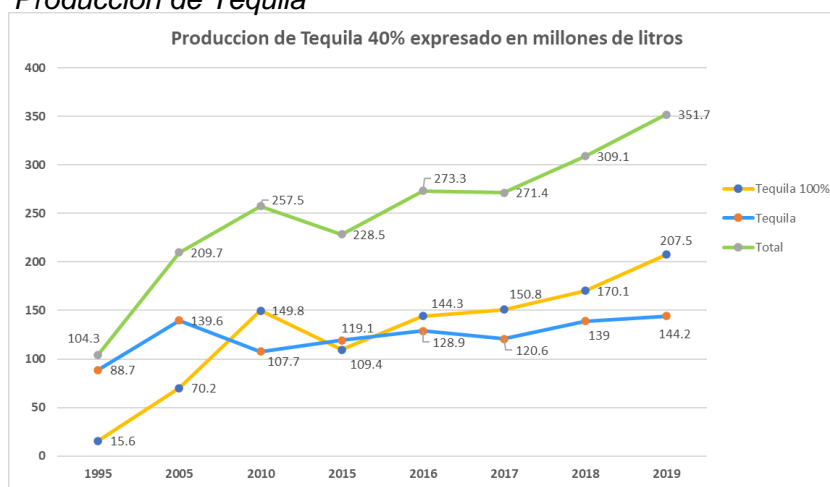
En 2016 “México fue el mayor exportador mundial de cerveza de malta, así como el 6° exportador mundial y 1° de América Latina de alcohol etílico; aguardientes, licores y bebidas alcohólicas”. (PROMÉXICO, 2017) El país “superó al Reino Unido como el séptimo mayor mercado de bebidas alcohólicas en el mundo, y se prevé que en 2020 rebasará a Japón como el sexto más grande, reveló una investigación global de la industria realizada por Euromonitor International”. (Bebid@s Mexicanas , 2017)

En México “la industria del tequila y el mezcal constituye la segunda actividad económica más importante dentro del conjunto de las bebidas alcohólicas, solo detrás de la cervecera, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía” (Notimex, 2019). Según el estudio “conociendo la industria del Tequila y el Mezcal” publicado en julio del 2019 por el Consejo Agropecuario de Jalisco y el INEGI, la participación de esta actividad económica representa el 18.6% de la producción en el mercado nacional, superado solo por el 74.9% de elaboración de la cerveza, esto basado en los censos económicos del 2014.

El 70% de la producción de Tequila se exporta al extranjero donde el 80% de esta se comercializa en los Estados Unidos, pero tiene presencia en más de 120 países. “La industria tequilera aporta divisas por 1.3 billones de dólares por concepto de exportaciones, por lo que el tequila y su sector, son aliados estratégicos y fundamentales para el desarrollo económico del país”. (Forbes Staff, 2018)

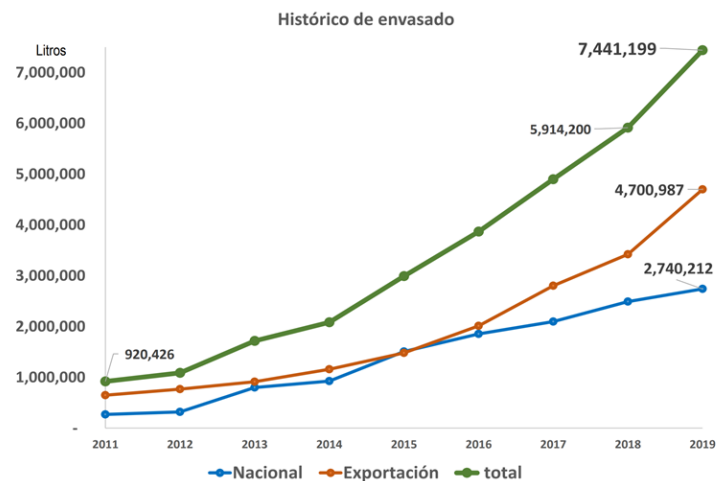
Figura 6

Producción de Tequila



Nota. Adaptado de Consejo Regulador del Tequila, (2020).

La industria del Mezcal reportó este 2019 una producción de 7,145,039 litros, creciendo un 40% en comparación con el año anterior. De esta producción aproximadamente el 63% se exportó a 68 países, siendo los Estados Unidos el principal destino con una participación del 71%, seguido de España 5.8% y de Inglaterra con 4.1% de los 4,700,987 litros exportados.

Figura 7**Cantidades envasadas de Mezcal**

Nota. Adaptado de Consejo Regulador del Mezcal, CRM (2020).

3-Sociodemográfico – ecológico

“La industria del tequila emplea de manera directa a más de 60 mil mexicanos, quienes se desempeñan como agricultores de agave, cortadores y productores” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015). La industria del Tequila no es solamente una fuente de empleos, desarrollo y valor agregado, sino un motivo de orgullo nacional, pues es parte esencial de nuestra cultura y del reconocimiento de nuestro país a nivel internacional (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015). Por su parte la industria del Mezcal informa el CRM, genera 23,000 empleos directos y más de 105,000 indirectos, esta dinámica ha generado empleos para hombres y mujeres en entornos rurales, favoreciendo el desarrollo de la economía en sectores sociales vulnerables y siendo un factor importante para evitar que la población se emplee en actividades ilícitas, desacelerar la migración e incluso ha permitido que algunos migrantes regresen a sus comunidades de origen. Esta actividad genera innovación, investigación y desarrollo a la par que promueve el sentido de identidad cultural y el orgullo nacional. Los destilados de agave están en auge y presentan una tendencia al alza, su demanda ha traído nuevo retos y problemas para mantener sus costos pues el precio del agave ha “aumentado

hasta un 600% desde el año 2016, y la disponibilidad de la planta pone en cierto riesgo la garantía del suministro que requiere la industria” (CIAL dun&bradstreet, 2018).

Por su parte la industria del Bacanora, mencionan Casas y Salazar (2013) que “en los treinta y cinco municipios del Área de Denominación de Origen, es casi nula la presencia de la planta a *Angustifolia Haw* de manera silvestre” debido a la deforestación y al cambio climático, y esto es un problema para la industria pues no pueden abastecer el mercado internacional si no cuenta con materia prima suficiente, y es así que se vuelven esenciales las plantaciones comerciales que soporten y abastezcan a las empresas productoras y estas a su vez a las comercializadoras, fortalecer la industria y hacerla sustentable fortaleciendo su cadena de suministro es uno de los objetivos que tiene el Bacanora. De acuerdo con su estudio y basado en datos estadísticos de SAGARPA en 2010 existía en el país una superficie de siembra de agave de 168, 388.89 hectáreas de las cuales el 0.03% corresponden al Bacanora, 15.77% al mezcal y 84.20% al tequila, esto da una perspectiva del tamaño que representa la industria Sonorense.

Como se hizo mención anteriormente, el Mezcal utiliza en su elaboración una amplia variedad de agaves que, no está demás mencionar, le brindan un valor agregado, pero la más utilizada es *Angustifolia Haw*, llamado también espadín en la zona sur del país y yaquiana en el estado de Sonora, véase tabla siete. Esta es la única variedad de agave permitida por la NOMB en la elaboración del Bacanora, lo que puede ayudar a este espirituoso a abrirse camino, quizás, con más facilidad.

Tabla 7

Producción de Mezcal por especie

MAGUEY	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Espadín	95%	85%	76%	76%	75%	86%
Otras especies	5%	15%	24%	24%	25%	14%

Nota. Consejo Regulador del Mezcal, 2020.

Tabla 8*Producción del Mezcal por Especie 2019*

Especie	Porcentaje
Maguey Espadín (A. Angustifolia)	85.8%
Maguey Tobalá (A. Potatorum)	2.3%
Maguey Cenizo (A. Durangensis)	2.1%
Maguey Verde (A. Cupreata)	1.8%
Maguey Tepeztate (A. Marmorata)	1.0%
Maguey Cuishe (A. Karwinskii)	1.0%
Maguey Azul (A. Tequilana)	0.9%
Maguey Papalote (A. Cupreata)	0.9%
Maguey Barril (A. Karwinskii)	0.8%
Otros (54 Magueyes Distintos)	3.3%

Nota. Adaptado de Consejo Regulador del Mezcal, 2020,

4-Tecnológico

Según datos proporcionados por el Consejo Regulador del Bacanora Sonorense (2020), actualmente la industria del Bacanora cuenta con 40 empresas productoras de materia prima, las cuales tiene plantaciones equivalentes a mil hectáreas. Se tiene un registro formal de 48 empresas productoras (vinatas) las cuales producen 280,000 litros, y la cantidad exportada es de 7,000. La industria cuenta con siete empresas comercializadoras y el número de marcas registradas se incrementó de siete en el 2010 a 51 en el 2020.

Se puede apreciar un crecimiento favorable de la industria, pero también queda claro que se tiene un largo camino por recorrer para lograr la solidez y la competitividad que tienen ahora otras industrias mexicanas de su mismo giro.

Tabla 9*Análisis PEST de la industria del Bacanora*

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Normativa y protección medioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la renta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en investigación de la Administración.
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad otorgada por la industria a los avances.
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas en materia de desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad laboral y social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas invenciones y desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de transferencia tecnológica.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y actitud de la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa del ciclo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política. 		<ul style="list-style-type: none"> • Educación. • Sensibilización respecto a la salud, bienestar y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y costos de la energía. • Cambios en internet.

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la información proporcionada en este apartado y referente al panorama de las bebidas destiladas en el mundo se evidencia la existencia de enorme mercado en el que, el Bacanora y los destilados de agave, podrían incrementar su participación. La oportunidad de crecimiento vendrá principalmente al enaltecer los atributos que le brinda su materia prima y que hacen de los destilados de agave productos destacables en el mercado. Remarcar la complejidad de reproducción de esta misma materia prima y acentuar que debido esta misma complejidad se

trata de un producto “exclusivo”, pues una producción masiva que sea equiparable y competitiva con otras industrias, como la del Brandy, conllevaría a grandes extensiones de territorio destinadas a plantaciones de agave, superficies incluso mucho más extensas a cualquier país europeo. Todo esto abona a la experiencia del consumidor, y solo puede ser este quien le dé la importancia y revalorice la bebida.

Poniendo en contexto los datos expuestos, resulta evidente la tendencia del Tequila y el Mezcal. El crecimiento y participación de sus respectivas industrias en el mercado mundial hacen ver que el Bacanora tiene de frente una enorme oportunidad de crecimiento. Aunque también se ha expuesto que dicha industria sonoreense tiene camino por recorrer; formalizar a los productores para asegurar la calidad de la bebida y poder comercializarla, darla a conocer entre los consumidores potenciales como un mezcal de calidad, así como estimular el crecimiento de plantaciones para garantizar el abasto de materia prima son los retos o los obstáculos que la industria tendrá que sorteando para entrar mucho mejor sostenida al mercado.

2.2 El mercado.

2.2.1 Estudio de mercado

La siguiente es una investigación descriptiva la cual pretende exponer algunas de las características de los consumidores de bebidas destiladas de agave y potenciales consumidores de Bacanora. En el desarrollo de este apartado se utilizará el modelo de Laura Fisher (Figura 4) que consiste en 16 pasos que van desde la detección de una necesidad de información; definir el problema al que se intentara dar solución y poder definir el objetivo de esta investigación, hasta la elaboración y presentación personal del reporte.

2.2.1.1 Detección de la necesidad de información. Definición del problema u objetivo mercadológico.

¿Es viable la comercialización de Bacanora en Tijuana?

Aunque específicamente se busca llegar a los consumidores de alcohol de un mercado nicho; jóvenes adultos entre los 25 y 49 años. Para poder responder adecuadamente a la anterior interrogante, es necesario contar con la siguiente información del consumidor.

- Lugar habitual de consumo
- Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas
- Factor que motiva la compra del producto
- Canales de comunicación más utilizados
- Sexo – Edad – Escolaridad – Celular o correo electrónico

2.2.1.2 Definición del objetivo de investigación de mercados

A) General

- Identificar los hábitos de consumo, gustos y preferencias del mercado de interés en Tijuana B.C. respecto al consumo de productos de agave artesanal.

B) Específicos

- Estimar la población que toma bebidas alcohólicas y gusta de los destilados de agave en Tijuana.
- Categorizar al consumidor por sexo, edad, escolaridad, estilo de vida y hábitos de consumo.
- Identificar los canales de comunicación adecuados para su promoción.

2.2.1.3 Investigación preliminar en el Sistema de información mercadológica SIM

En la tabla 10 se aprecia la población total de Tijuana en viviendas habitadas que es de 1,922,523, según el CENSO del 2020 realizado por Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. En su página de internet en el banco de indicadores exponen el porcentaje de población por rangos de edad de cada 5 años, y en esta tabla se calculó la población representativa de esos rangos en base al porcentaje expuesto. El INEGI expone que el porcentaje de mujeres en Tijuana 2020 es de 49.6% y el de hombres 50.4%.

Tabla 10*Población total Tijuana en viviendas particulares habitadas (personas), 2020*

Rango de edad	HOMBRES			MUJERES			TOTAL	
	% del Total	Población	% en el rango	% del Total	Población	% en el rango	%	Población
de 0 a 4 años	3.6	69,211	50.70	3.5	67,288	49.30	7.1	136,499
de 5 a 9 años	4.1	78,823	51.25	3.9	74,978	48.75	8	153,802
de 10 a 14 años	4.2	80,746	50.60	4.1	78,823	49.40	8.3	159,569
de 15 a 19 años	4.3	82,668	51.19	4.1	78,823	48.81	8.4	161,492
de 20 a 24 años	4.7	90,359	51.09	4.5	86,514	48.91	9.2	176,872
de 25 a 29 años	4.6	88,436	50.55	4.5	86,514	49.45	9.1	174,950
de 30 a 34 años	4.1	78,823	50.00	4.1	78,823	50.00	8.2	157,647
de 35 a 39 años	4.1	78,823	50.62	4	76,901	49.38	8.1	155,724
de 40 a 44 años	3.8	73,056	50.67	3.7	71,133	49.33	7.5	144,189
de 45 a 49 años	3.6	69,211	51.43	3.4	65,366	48.57	7	134,577
de 50 a 54 años	3	57,676	50.85	2.9	55,753	49.15	5.9	113,429
de 55 a 59 años	2.2	42,296	51.16	2.1	40,373	48.84	4.3	82,668
de 60 a 64 años	1.6	30,760	48.48	1.7	32,683	51.52	3.3	63,443
de 65 a 69 años	1	19,225	45.45	1.2	23,070	54.55	2.2	42,296
de 70 a 74 años	0.7	13,458	46.67	0.8	15,380	53.33	1.5	28,838
de 75 a 79 años	0.4	7,690	44.44	0.5	9,613	55.56	0.9	17,303
de 80 a 84 años	0.2	3,845	40.00	0.3	5,768	60.00	0.5	9,613
de 85 años y más	0.2	3,845	40.00	0.3	5,768	60.00	0.5	9,613
Total	50.4	968,952		49.6	953,571		100	1,922,523

Nota. Elaboración propia

En el recuadro en color rojo está el segmento al que pretendemos dirigir nuestro producto. En la tabla número 11 se enfoca este segmento; los habitantes de Tijuana (2020) con un rango de edad entre los 25 y los 49 años siendo un total de 767, 087 personas, de las cuales el 50.63% son hombres y 49.37% son mujeres.

Tabla 11

Población Tijuana 2020. Rango de edad de 25 a 49 años.

Rango de edad	HOMBRES			MUJERES			TOTAL	
	% del Total	Población	% en el rango	% del Total	Población	% en el rango	%	Población
de 25 a 29 años	11.53	88,436	50.55	11.28	86,514	49.45	22.81	174,950
de 30 a 34 años	10.28	78,823	50.00	10.28	78,823	50.00	20.55	157,647
de 35 a 39 años	10.28	78,823	50.62	10.03	76,901	49.38	20.30	155,724
de 40 a 44 años	9.52	73,056	50.67	9.27	71,133	49.33	18.80	144,189
de 45 a 49 años	9.02	69,211	51.43	8.52	65,366	48.57	17.54	134,577
Total	50.63	388,350	50.63	49.37	378,737	49.37	100.00	767,087

Nota. Elaboración Propia

Según el Anuario Estadístico 2017 en Tijuana había 151 bares, cantinas y similares.

Se revisó la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco, ENCODAT 2016-2017 y expone que la bebida preferida por los consumidores de alcohol es: Cerveza 40.8% - Destilados 19.1% - Vinos de mesa 8.2% - Bebidas preparadas 7% - Pulque y otros fermentos 3.6% - Alcohol 96° y aguardientes 1.4%

Revela que el 77.3% de la población entre 18 y 65 años ha consumido alcohol alguna vez en la vida (88.3% hombres y 67.3% mujeres). El consumo de alcohol en el Último Año en Población Total Nacional por Sexo (H- 59.8%, M-39%) nos dice que Baja California se encuentra dentro del porcentaje promedio Nacional, incluso el consumo de los hombres se considera más bajo que el promedio nacional.

Se analizaron los resultados de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2018. La sección de consumo de alcohol por entidad federativa nos dice que el Estado de Baja California se encuentra dentro del rango de bajo consumo en comparación con los demás Estados. Arroja que el 13.1% de la población de 20 años o más consume alcohol diaria o semanalmente. Nos

habla del promedio nacional entre hombres (80.6%) y mujeres (49.9%) que han consumido alcohol, además hace un comparativo entre 2018 y 2012 el cual refleja que este porcentaje se ha incrementado aproximadamente 10% en estos 6 años. El 9.5% de las mujeres toma semanalmente, 8.1% lo hace mensualmente y el 75% de ellas lo hace ocasionalmente, es decir menos de una vez al mes. En los hombres el 30.2% lo hace semanalmente, el 14.8% lo hace mensualmente y el 47% lo hace ocasionalmente.

Por otro lado, la Encuesta Nacional De Ingresos Y Gastos De Los Hogares (ENIGH) 2018 en Baja California expone que, del gasto trimestral, los Baja Californianos, el 30.8% lo destinan a Alimentos, bebidas y tabaco. Y de los alimentos y bebidas consumidos dentro del Hogar el 13% lo representan las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Se analizó la Encuesta Nacional de Adicciones, ENA 2011 y expone que la bebida preferida por los consumidores de alcohol estaba compuesta de la siguiente manera: Cerveza 41.1% - Destilados 23.6% - Vinos de mesa 6.6% - Bebidas preparadas 4.4% - Pulque y otros fermentos 2.1% - Alcohol 96° y aguardientes 1.3%

En ella se revela que 53.3% ha consumido en el último año (66.4% hombres y 41.3% mujeres) Por último, se analizó la “Encuesta Nacional de Adicciones 2008” de la Comisión Nacional contra las Adicciones (CONADIC); y nos resume que la cerveza es la bebida favorita de la población mexicana, en tanto los destilados, el vino y bebidas preparadas son de preferencia entre las edades de 18 a 29 años, aunque estas disminuyen después de los 29 años, mientras que el consumo de aguardiente y el alcohol aumenta con la edad, el pulque es consumido por la población que reporta beber todos los días.

2.2.1.4 Necesidad de la investigación

Se tienen datos estadísticos generales que está permitiendo determinar el estrato de la población por rango de edad al que se pretende llegar, obtenidos de la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco, (ENCODAT) 2016-2017, la Encuesta Nacional de Adicciones (ENA)

2011 y 2008. Pero es necesario realizar un análisis cuantitativo que permita identificar las razones del comportamiento del cliente que se ubica en Tijuana B.C. en cuanto al consumo de alcohol y los canales de comunicación que pueden estar utilizando. Se necesitan datos específicos y actuales que reflejen los gustos y necesidades de los consumidores, para poder sustentar la toma de decisiones al precisar las preferencias y según el rango de edad, escolaridad u otras características del mercado meta. Contrastar los resultados con datos generales de las encuestas nacionales con los resultados de esta investigación de mercado ayudara a confirmar y darle validez a los datos del estrato de la población que se investigara.

2.2.1.5 Método de recolección de datos

Se utilizará el método de recolección de datos cuantitativo que por medio de una encuesta permita conocer las características, gustos y percepciones del mercado al que el Bacanora participará. La encuesta estará respaldada por un instrumento de recolección de datos, diseñado especialmente para este proyecto.

2.2.1.6 Determinación del método de muestreo

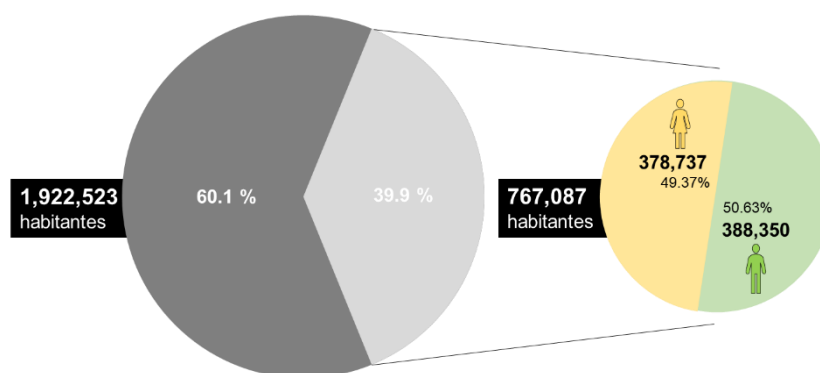
No Probabilístico – por conveniencia y transversal

Este es el método de muestreo a utilizar, por las ventajas que este presenta como: menos tiempo y menos costes para su realización, así como controlar las características que se consideran necesarias en la muestra. Además, la muestra se colecto en un periodo de tiempo específico.

- Como se pudo ver en la investigación preliminar la población de Tijuana según la información del Censo 2020 es de **1,922,523 habitantes**. Hombres 50.4% y Mujeres 49.6%
- Por tratarse de una bebida alcohólica tiene que estar dirigida a los habitantes de Tijuana mayores de edad, pero según el resto de los datos obtenidos en la investigación preliminar, sugiere que el mercado meta del Bacanora se puede encontrar estrato de la población de Tijuana entre los 25 y los 49 años de edad. Y esto representa **767,087 habitantes**, de los cuales el 49.37% son mujeres (378,737) y el 50.63% son hombres (388,350). Véase figura número ocho.

Figura 8

Población de Tijuana 2020, con rango de edad de 25 a 49 años.

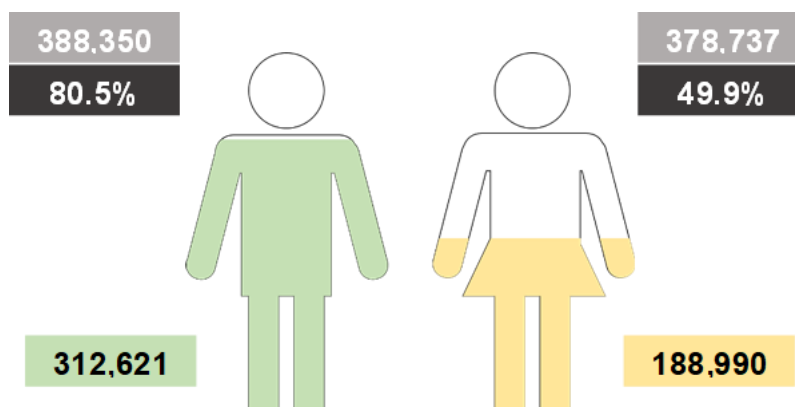


Nota. Elaboración propia

- Según los datos de la ENSANUT 2017 nos dice que el promedio nacional de personas que han consumido alcohol es de 80.5% de los hombres y 49.9% de las mujeres. Es decir que esto representa 312,621 hombres y 188,990 mujeres, en el estrato de población de Tijuana con edad entre los 25 y los 49 años que han consumido alcohol. Véase figura número nueve.

Figura 9

Representación de la población que toma bebidas alcohólicas

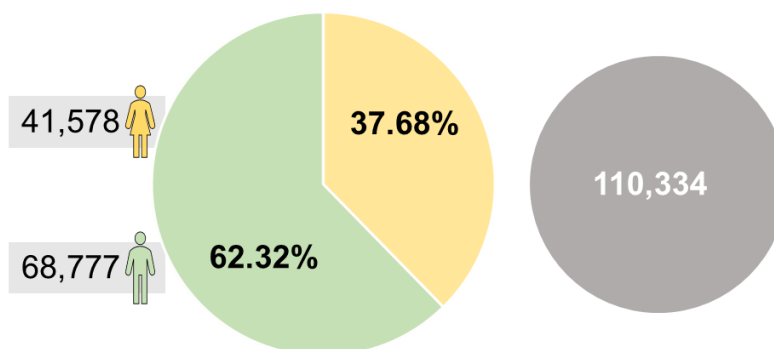


Nota. Elaboración propia

- Y según las encuestas ENCODAT 2016-17 y ENA 2011, el consumo de bebidas destiladas oscila entre el 19.9% y el 23.6%, por lo tanto, se toma una media aproximada que será de 22%. Esto representa una población de 68,777 Hombres y 41,578 mujeres. Lo que arroja una muestra estimada de **110,334; 62.32% hombres y 37.68% mujeres**. Véase figura 10

Figura 10

Estimación de la población que ha consumido bebidas destiladas de agave



Nota. Elaboración propia

Figura 11

Fórmula para población finita (menos de 500,000)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Nota. Bomba, F. (2018). Tamaño de la muestra paso a paso.
<https://www.youtube.com/watch?v=1xZAA4jbMqc&t=1s>

	Parámetro	Valor
Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza	Z	1.960
Probabilidad que ocurra el evento estudiado	p	50%
Probabilidad que NO ocurra el evento estudiado	q	50%
Error de estimación máxima aceptable	e	8%
Tamaño de muestra buscado	n	?
Tamaño de la Población o Universo	N	110,334

$$n = \frac{110,334 * (1.96 * 1.96) * .5 * .5}{(.08 * .08) * (110,334 - 1) + (1.96 * 1.96) * .5 * .5} = \frac{105983.9816}{707.2196} = 149.86$$

2.2.1.7 Diseño del instrumento de recolección de datos²

El instrumento se desarrolla en la plataforma electrónica Google Forms, para recolectar la información necesaria, su difusión se realiza por medio de redes sociales, correo electrónico y demás medios electrónicos que facilitan la expansión de la aplicación y obtención de los datos necesarios, de forma segura durante la cuarentena en la que se encuentra gran parte de la población.

El cuestionario está compuesto por 14 preguntas con cuatro opciones en escala de Likert, en donde se pretende identificar los datos demográficos del consumidor, hábitos de consumo, medios de comunicación que utiliza, estilo de vida y preferencias. Adicionalmente hay cinco preguntas dicotómicas al inicio, para filtrar a los encuestados, asegurando que quienes responden sean consumidores de destilados de agave o tengan intención de probarlo.

Dicho instrumento se encuentra en el anexo número uno del presente documento.

2.2.1.8 Medición del instrumento de recolección de datos

a) Validez del instrumento de recolección de datos

El instrumento fue revisado por el Dr. Jaime Olea Miranda, profesor de la Universidad de Sonora, el Dr. Juan B. Morales de la Garza y la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado, profesores en la Universidad Autónoma de Baja California; quienes realizaron observaciones y sugirieron ajustes; como la inclusión de algunas preguntas y la eliminación de otras que observaron repetitivas o con poca aportación para los objetivos de esta investigación.

² Link de la encuesta: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLSNFHMvbw1CoNuL4JP_nBuVzdVSZcnl2Ss-BeBoSBP0MCww/viewform?usp=sf_link

b) Fiabilidad del instrumento

A los datos resultantes de una prueba piloto se les realiza la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach, arrojando resultados positivos superiores al .8 como se aprecia en la Tabla 12. Los ítems que se sometieron a esta prueba son aquellos de categorización y demografía del encuestado, que es de donde se obtiene la información necesaria y de mayor utilidad para el estudio de mercado. Los cuales además corresponden al mismo tipo de pregunta, pues cada uno de estos ítems tienen cuatro opciones en la escala de Likert en sus respuestas. De esta manera la prueba de confiabilidad se realiza con mayor precisión.

Tabla 12*Estadísticos de fiabilidad por elemento.*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Alfa de Cronbach	N de elementos
VAR00001	24.6000	43.156	.800	.765	.805	14
VAR00002	24.9000	51.878	.055	.816		
VAR00003	24.0000	46.222	.281	.810		
VAR00004	24.8000	55.289	-.206	.844		
VAR00005	24.2000	49.511	.195	.810		
VAR00006	24.8000	47.289	.421	.793		
VAR00007	25.2000	48.178	.358	.798		
VAR00008	25.0000	43.111	.863	.763		
VAR00009	24.8000	46.844	.460	.790		
VAR00010	24.9000	46.100	.372	.798		
VAR00011	24.7000	47.344	.280	.806		
VAR00012	25.0000	41.778	.852	.758		
VAR00013	25.1000	40.767	.926	.751		
VAR00014	25.1000	43.433	.808	.766		

Nota. Elaboración propia

2.2.1.9 Trabajo de campo:

Fechas de aplicación

Del 2 al 28 de marzo del 2021.

Medio de aplicación (correo electrónico/Google forms)

Como se mencionó anteriormente el instrumento está desarrollado de manera virtual en la plataforma de GOOGLE FORMS, su difusión se realiza en medios electrónicos; principalmente en grupos de FACEBOOK, WHATSAPP y correo electrónico.

Número de personas involucradas en el seguimiento y supervisión de la aplicación

La supervisión de la aplicación estuvo a cargo del titular de este trabajo, el Lic. Rogelio Allan Garcés Olea.

Recursos financieros destinados a este fin.

Como medida de incentivo y motivación a la participación en la encuesta, se propone un sorteo en el que se rifan un par de botellas de BACANORA con un costo de \$1,000mxn.

2.2.1.10 Tabulación

La tabulación de los datos se realiza con ayuda del software SPSS de IBM y EXCEL de Microsoft.

Los datos se analizan y se organizan con la técnica; estadística descriptiva, presentando tablas y graficas que faciliten su comprensión.

2.2.1.11 Interpretación y análisis

El resultado de la encuesta es de 173 residentes de la ciudad de Tijuana, que consumen bebidas alcohólicas, toman bebidas de agave o estarían dispuestos a probarlas. El número de personas encuestadas rebasa la muestra requerida para el error de 8% en el estudio de mercado, lo cual se considera favorable para dar mayor soporte al presente estudio. El conocimiento de la población Tijuana hacia el Bacanora aún es muy bajo, y para asegurar canalizar la encuesta

hacia el consumidor potencia se hicieron algunas preguntas filtro, enfocadas principalmente a aquellos quienes han probado el mezcal, por las similitudes existentes entre ambos productos.

En el análisis de estos datos se puede observar lo siguiente:

Tabla 13

Preguntas Filtro

1. ¿Probado Mezcal?	Frecuencia	Porcentaje	2. ¿Te Gusto?	Frecuencia	Porcentaje
SI	146	84.4	SI	129.0	88.4
No	27	15.6	No	17.0	11.6
Total	1730	100.0	Total	146.0	100.0

3. ¿Consumo Regular?	Frecuencia	Porcentaje	4. ¿Conoces las diferencias?	Frecuencia	Porcentaje
SI	28.0	21.7	SI	68.0	52.7
No	101.0	78.3	No	61.0	47.3
Total	129.0	100.0	Total	129.0	100.0

Nota. Elaboración propia

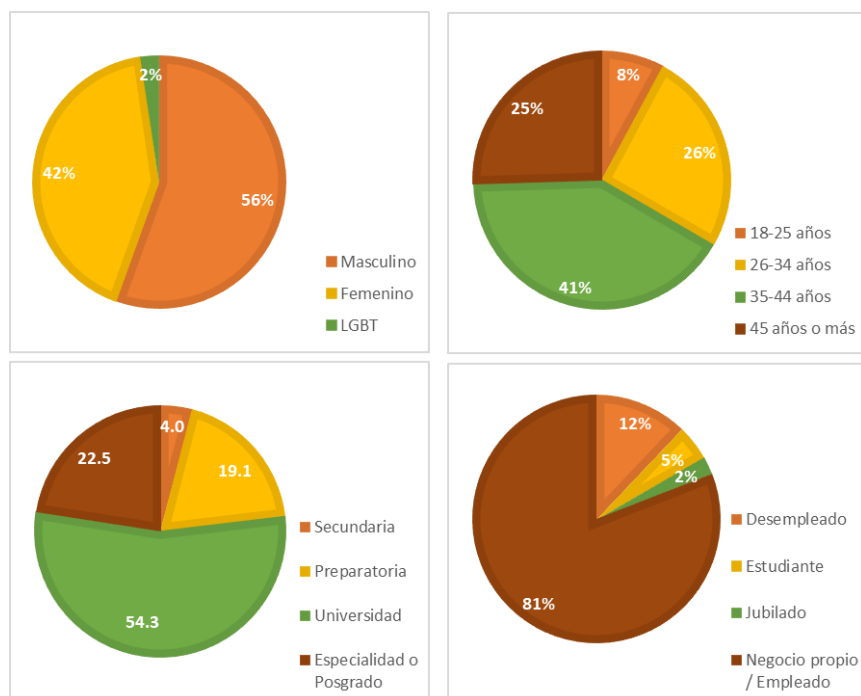
De los 173 encuestados el 84% ha probado el mezcal; y de estos al 88% les gusto, pero solo el 22% lo consume regularmente y dentro de estas personas que lo han probado y les gusto dicen conocer las diferencias y similitudes que existen entre el Tequila, el Mezcal o el Bacanora. Dentro de los que contestaron que lo probaron, pero no les gusto 12%, contestaron otra pregunta en donde comentaron que si estarían dispuestos a probarlo nuevamente.

Si los encuestados contestaban que no habían probado, o lo probaron y no les gusto, pero no estarían dispuestos a probarlo o probarlo nuevamente, fueron filtrados y eliminados como prueba del estudio, ya que este se encontraba dirigido a personas residentes de Tijuana, que gusten de beber destilados de agave, regular u ocasionalmente. Es así como se obtiene la muestra de este análisis. Para categorizar al consumidor se le hicieron algunas preguntas para obtener sus datos demográficos; además de algunas para determinar sus preferencias. El 56% se identificaron con

el sexo femenino, el 42% con el masculino, y el 2% LGBT. La muestra está segmentada por 4 rangos de edad y el de 18-25 años de edad representa el 8%, de 26-34 representa el 26%, de 35-44 representa el 41% y el rango de 45 años en adelante el 25%.

Figura 12

Graficas de la muestra por Sexo, Edad, Escolaridad y Ocupación.



Nota. Elaboración propia

En las gráficas anteriores se aprecia que la escolaridad dominante es Universidad con 54%, y la ocupación dominante es empleado o negocio propio con 81%.

Los encuestados manifestaron que el lugar preferido para consumir bebidas alcohólicas es en reuniones familiares o con amigos con 39.3%, mientras que el 43.3% no tiene un lugar específico para consumir bebidas alcohólicas. Las bebidas fermentadas como la cerveza y el vino resultaron ser las favoritas con un 43.9% mientras que las destiladas alcanzaron un nivel de 29.5%. Dentro

de las opciones que se presentaron de bebidas destiladas la preferida fue el tequila con un 50%.

Y el 43% de los encuestados manifestó identificarse más con un estilo de vida Reservado

Tabla 14

Categorización de la muestra

1. Estudios	Porcentaje	2. Lugar	Porcentaje	3. Preferencia	Porcentaje
Secundaria	4.0	Reuniones familiares / amigos	39.3	Tequila	50.3
Preparatoria	19.1	Bares y restaurantes	6.9	Whisky	29.5
Universidad	54.3	en Casa	10.4	Mezcal	16.8
Especialidad o Posgrado	22.5	Todas las anteriores	43.4	Bacanora	3.5
Total	100.0	Total	100.0	Total	100.0

4. Favorita	Porcentaje	5. Donde compras	Porcentaje	6. Estilo de Vida	Porcentaje
Fermentadas	43.9	Grandes Supermercados	37.6	Sofisticado	4.0
Destiladas	29.5	Licorerías o tiendas especializadas	38.2	Aventurero	13.9
Fortificadas	11.6	Tiendas de conveniencia / autoservicio	22.0	Divertido	38.7
Licores y/o cremas	15.0	Directo del productor	1.7	Reservado	43.4
Total	100.0	Total	99.4	Total	100.0

Nota. Elaboración propia

De las opciones de destilados a elegir, el Bacanora solo obtuvo un 3.5%. Mas adelante se puede ver que el 46.6% de los encuestados lo ha probado, el 17.9% sabe lo que es, pero no lo ha probado y el 35.8% no lo conoce. Sin embargo, de la totalidad de los encuestados el 90% considera probarlo.

Tabla 15

Del Bacanora

1. Bacanora	Porcentaje
Si, lo consumo con regularidad	4.0
Si, lo he probado	42.2
Se que es, pero no lo he probado	17.9
No, no lo he probado	35.8
Total	100.0
2. Consideras probarlo	Porcentaje
SI	90.3
No	9.7
Total	100.0

Nota. Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 17 se identifica el medio de comunicación más adecuado para la promoción. El medio de comunicación más utilizado son las redes sociales, con un 85% de preferencias. Al a ver una tabla y comparar los rangos de edad se puede ver que en el rango de edad de 45 años o más; el medio de comunicación más utilizado es la Televisión con 46.4% aunque si es seguido de cerca por el 42.9% de las redes sociales.

Tabla 16

Medios de Comunicación más utilizados categorizados por edad.

			Edad				Total
			18-25	26-34	35-44	45 o más	
Medios de Comunicación	Radio	% dentro de Medios de Comunicación	0.0%	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
		% dentro de Edad	0.0%	2.3%	1.1%	7.1%	2.3%
	Televisión	% dentro de Medios de Comunicación	0.0%	0.0%	35.0%	65.0%	100.0%
		% dentro de Edad	0.0%	0.0%	7.7%	46.4%	11.6%
	Redes Sociales	% dentro de Medios de Comunicación	6.8%	28.6%	56.5%	8.2%	100.0%
		% dentro de Edad	100.0%	95.5%	91.2%	42.9%	85.0%
	Otro	% dentro de Medios de Comunicación	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
		% dentro de Edad	0.0%	2.3%	0.0%	3.6%	1.2%
	Total	% dentro de Medios de Comunicación	5.8%	25.4%	52.6%	16.2%	100.0%
		% dentro de Edad	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 18 se exponen los resultados de la red social más utilizada es Facebook con el 80.9%. Pero al comparar por rangos de edad se puede ver que quienes más lo usan están en el rango 35-44 y baja considerablemente a mayor edad. Instagram es la red social más utilizada en el rango 26-34 con un 57.9%

Tabla 17*Red Social más utilizados categorizados por edad.*

		Edad				Total	
		18-25	26-34	35-44	45 ó mas		
Red Social	Facebook	% dentro de Red Social	5.0%	20.0%	57.9%	17.1%	100.0%
		% dentro de Edad	70.0%	63.6%	89.0%	85.7%	80.9%
	TikTok / WhatsApp / YouTube	% dentro de Red Social	10.0%	30.0%	20.0%	40.0%	100.0%
		% dentro de Edad	10.0%	6.8%	2.2%	14.3%	5.8%
	Twitter	% dentro de Red Social	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Edad	0.0%	4.5%	2.2%	0.0%	2.3%
	Instagram	% dentro de Red Social	10.5%	57.9%	31.6%	0.0%	100.0%
		% dentro de Edad	20.0%	25.0%	6.6%	0.0%	11.0%
	Total	% dentro de Red Social	5.8%	25.4%	52.6%	16.2%	100.0%
		% dentro de Edad	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. Elaboración propia

2.2.1.12 Conclusiones

Con base a los objetivos de la investigación de mercado se desarrolló la anterior investigación respondiendo a cada uno de ellos:

Determinar la población que consume bebidas alcohólicas, se obtuvo mediante el SIM, basado principalmente en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, quienes son aproximadamente 110,354 (según datos derivados del Censo 2020) y son representados por 37.68% mujeres y 62.32% hombres.

Durante el análisis de los datos de categorización obtenidos en la aplicación del instrumento se pudieron observar algunas características de los consumidores de destilados en Tijuana y consumidores potenciales del Bacanora:

- 1) El porcentaje de mujeres que consumen bebidas alcohólicas destiladas es mayor que el de los hombres.

- 2) Más del 75% de los consumidores en Tijuana, tiene estudios Universitarios.
- 3) No se tiene un lugar exclusivo, que sea destinado para el consumo de bebidas alcohólicas, estos son consumidos en cualquier sitio, aunque una buena parte de ellos prefiere hacerlo en reuniones con amistades o familia.
- 4) Hay un resultado muy cerrado hacia el lugar donde compra sus botellas. Se prefiere realizar la compra en licorerías, pero muy de cerca le sigue la opción de comprar en supermercados.
- 5) Mayormente el consumidor se define a sí mismo como reservado, pero también un porcentaje importante se define como divertido.
- 6) El consumidor sigue teniendo, en gran medida preferencias por las bebidas fermentadas, pero dentro de los destilados de su predilección se encuentra el Tequila superando cualquier otra, lo cual vuelve al Bacanora potencial para ser aceptado y ser del gusto de los consumidores por sus características similares, pero, se tiene que comunicar y sensibilizar al consumidor pues aproximadamente la mitad de estos no conoce las diferencias o similitudes entre estos productos.

En cuando al medio de comunicación adecuado, las redes sociales son las que más utiliza la población y dependerá del nicho o del rango de edad al que se planea dirigir el producto, la elección de la más adecuada, pero Facebook es la más genérica, pues se utiliza en todos los rangos de edad analizados, aunque como se pudo observar la Televisión sigue siendo el medio de comunicación favorito de los consumidores de 45 años o más.

Existen varios sesgos durante la aplicación del instrumento; aplicación en medios de comunicación virtuales, lo cual deja de lado a aquellos consumidores que no hacen uso de cualquiera de estos medios, la muestra no está estratificada; por lo tanto la muestra puede no representar idóneamente la población de Tijuana, selección no aleatoria de la población o sujeto de estudio; los encuestados son en primera línea personas conocidas por el encuestador, a las cuales se les pidió contestar y difundir entre sus contactos el cuestionario, el tamaño de la

muestra no asegura la confiabilidad de los resultados por el grado de error que se maneja, en este caso es del 8%, si bien es un porcentaje aceptable dentro de una investigación de mercado, hay que asumir y dejar claro este porcentaje. Por citado anteriormente se advierte que los resultados no tienen sustento suficiente para ser tomados con rigor.

2.2.2 Distribución y puntos de venta.

Para la distribución de los productos **Cascabelo**® se iniciará con el diseño de la página oficial de la organización, misma que será denominada como BacanoraCascabelo.com. Mediante este sitio web se ofertarán cada una de las presentaciones del producto, se tendrá una sección de datos relevantes de la industria y la producción, la historia, misión, visión y valores de la empresa, también una sección de recetas donde nuestros clientes podrán observar que tipo de bebidas se pueden preparar a base de Bacanora, así como la opción de contacto donde podrán comunicarse con el encargado de ventas y realizar pedidos adicionales; si tienen algún comentario o alguna sugerencia también se tiene contemplado un espacio para ello. Adicionalmente se estarán manejando diferentes redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras; con la finalidad de crear una comunidad interesada en los productos destilados de agave en donde se compartan experiencias, publicidad, noticias, promociones y marketing de contenidos dirigidos al mercado meta.

El canal de distribución de **Cascabelo**® será de tres tipos en un primer momento, a continuación, se describe cada uno de ellos (véase Figura 13):

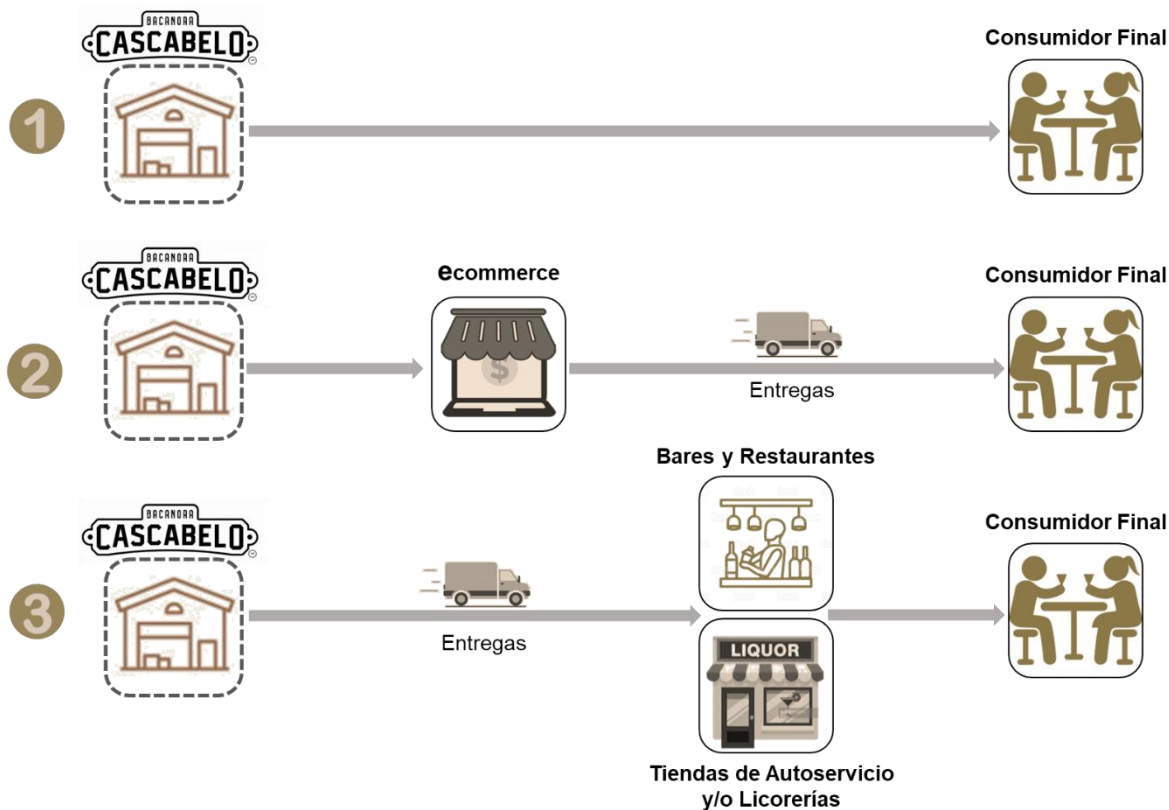
1. Venta directa: La principal forma de distribución que se tiene considerada es la apertura de un punto de venta propio al que el consumidor pueda acudir directamente para adquirir los productos de la compañía.
2. Ecommerce: Este tipo de distribución se llevará a cabo a través de los diferentes medios electrónicos, tales como: la Página oficial de la empresa, Amazon, Mercado Libre, Market Place y redes sociales, con la finalidad de llegar a un mayor público, segmentar y dirigir

el producto a aquellas personas que gusten de los productos artesanales y derivados del agave.

- Intermediarios: este tipo de distribución se realizará a través de los principales bares y restaurantes de la región con la finalidad de asegurar la preferencia y el gusto de los comensales por las bebidas destiladas; de igual forma se hará llegar a través de licorerías y tiendas de autoservicio. Lo anterior basado en el método de distribución selectivo, ya que Bacanora **Cascabelo**® podrá adquirirse en varios puntos de venta de la ciudad, entre estos solo será en ciertos restaurantes y bares de prestigio para cuidar la imagen de la marca.

Figura 13

Canales de distribución del producto



Nota. Elaboración propia

2.2.3 Estrategia de comunicación

El objetivo es acercar el producto a los clientes potenciales en la ciudad y dándolo a conocer como un producto destilado de agave de la mejor calidad. Para esto se realiza una campaña de publicidad en redes sociales dando a conocer:

- La imagen del producto.
- Compras y pedidos en línea.
- Ubicación del punto de venta (tiendas de autoservicio y licorerías asociadas).
- Bares y restaurantes donde pueden probar el producto.

La estrategia estará dirigida hacia el consumidor final, y como se observó en los resultados de la investigación de mercado, los medios de comunicación más utilizados por los consumidores de destilados de agave son las redes sociales y dentro de estas la más popular y genérica en todos los rangos de edad de interés sería Facebook. Por lo tanto, sería bastante certero llevar a cabo una campaña publicitaria en Facebook, así como la creación de una *fan page* en esta y otras redes sociales para familiarizar la marca entre los consumidores.

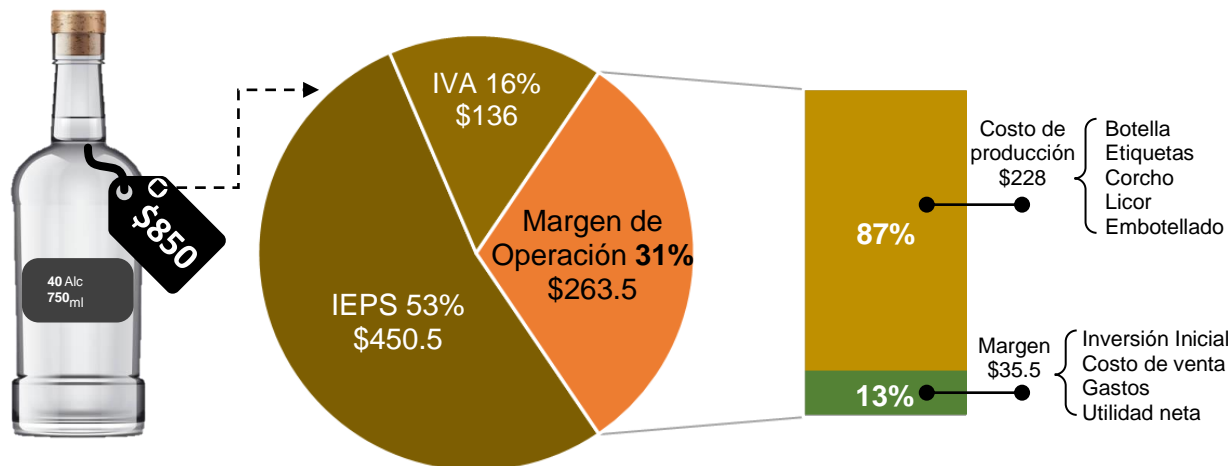
2.2.4 Fijación y políticas de precio.

En este proyecto se estima un precio mínimo de \$850 pesos por botella, que permita tener rentabilidad y operatividad en este negocio. Aunque aparenta ser un precio elevado comparado al costo de producción, en la figura 14 se puede apreciar el desglose y justificación de este.

Además, tomando en cuenta la complejidad de la materia prima que vuelve complicado mantener una producción continua a gran escala, se requiere tener otras variables como terrenos para la siembra del agave, proveedores locales de botellas de vidrio y otros insumos, laboratorio químico para el análisis de las muestras, entre otras.

Figura 14

Desglose del precio de una Botella de Bacanora en México.



Nota. Estos impuestos son aplicables en México a bebidas cuyo contenido alcohólico sea superior al 20%. Costo de producción sin considerar el empaque de cartón individual, ni de menaje. Elaboración propia

En la tabla 18 se aprecia el costo aproximado de producción de una botella de Bacanora. En donde se tiene que trabajar para poder disminuir estos costes y así poder aumentar el margen de ganancia, ya que como se puede apreciar en la figura 18, no es muy elevado, y esto se debe a que un 69% son impuestos y del 31% solo un 13% por ciento cae en el margen de ganancia, del cual se tiene que invertir en publicidad y otros gastos de venta.

Tabla 18

Costos por Unidad

Artículo	Costos
Botella 750ml	\$ 15.00
Etiquetas	\$ 10.00
Corcho	\$ 8.00
Embotellado	\$ 10.00
Licor a 40° (750ml)	\$ 180.00
Costo unitario	\$ 228.00

Nota. El precio del lico es por cada 750ml. considerando una producción de 1000 lts. El costo se considera una adquisición de 1650 botellas (palet). Elaboración propia

2.2.5 Análisis estratégico de la empresa. Riesgos y Oportunidades del mercado.

Para realizar el análisis integral de la empresa y a sus rivales actuales, es preciso desarrollar un diagnóstico estratégico y para ello se emplea la matriz FODA, pues facilita el análisis interno y externo. La matriz DAFO o FODA es “una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización” (Ponce, 2006). La aplicación de esta herramienta es como tomar una radiografía de la situación que se está estudiando; las variables analizadas y lo que estas representan en la matriz son particulares del momento, y después de su revisión se facilita la toma de decisiones.

Con la información recabada de la industria fue posible realizar la Matriz FODA para la empresa **Cascabelo**® en dónde se inicia con el análisis de los factores externos, obteniéndose un peso ponderado de 2.59, lo que implica que la empresa sujeta de estudio en teoría puede reaccionar anticipadamente a las oportunidades y amenazas que el sector le brinda, tomando en consideración que la media del sector es de 2.5; es decir, se pueden generar ventajas competitivas a partir de esta información (Véase Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de evaluación de los factores internos.

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F₁ - Calidad 100% agave.	0.1	2	0.2
F₂ - Personal Capacitado.	0.11	3	0.33
F₃ - Denominación de Origen.	0.08	1	0.08
F₄ - Elaboración Artesanal.	0.08	4	0.32
F₅ - Buena presentación del producto (botella, etiquetas).	0.13	4	0.52
Debilidades			
D₁ - Empresa inmersa solo en el eslabón de la comercialización.	0.11	2	0.22
D₂ - Proveedor/Productor del licor no cuenta con cultivos de agave propio.	0.1	3	0.3
D₃ - Empresa pequeña con capacidad de producción y comercialización limitada.	0.08	1	0.08
D₄ - Recursos financieros limitados.	0.11	3	0.33
D₅ - Marca desconocida frente a los líderes del mercado.	0.1	3	0.3
Total	1		2.68

Nota. Elaboración propia

Ahora bien, con respecto al análisis de los factores internos, se obtuvo un peso ponderado de 2.68 lo cual indica que la organización, se encuentra en por encima de la media (2.5) lo que implica la empresa **Cascabelo**® posee buenas prácticas que aún no han sido implementadas por el resto de los participantes del sector lo cual convenientemente le permitirá generar ventajas competitivas derivadas de su *Know how* (Véase Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de evaluación de los factores externos.

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O₁ - Incremento de la demanda de productos destilados del Agave.	0.11	3	0.33
O₂ - El Bacanora es un destilado en crecimiento.	0.08	2	0.16
O₃ - Tijuana es ciudad fronteriza con alto flujo de visitantes.	0.1	3	0.3
O₄ - Incremento en la demanda de productos artesanales.	0.08	2	0.16
O₅ - Generación de alianzas estratégicas con restaurantes y bares de prestigio.	0.13	4	0.52
Amenazas			
A₁ - Demasiados productos sustitutos.	0.13	3	0.39
A₂ - Escases del agave (baja producción, eleva costos).	0.1	3	0.3
A₃ - Altos impuestos.	0.09	1	0.09
A₄ - Llegada de marcas de Bacanora, con mejor posición en el mercado.	0.1	4	0.4
A₅ - Incremento de costos en materia prima.	0.08	2	0.16
Total	1		2.81

Nota. Elaboración Propia

Con la información recabada en los dos análisis previos, se elabora la Tabla 21 de estrategias alternativas, esta se obtiene al combinar todas las FO, FA, DO y DA que sean posibles a fin de identificar las de mayor peso ponderado y convenientes para la organización, a fin de identificar las estrategias más convenientes y rentables.

Tabla 21

Matriz DAFO

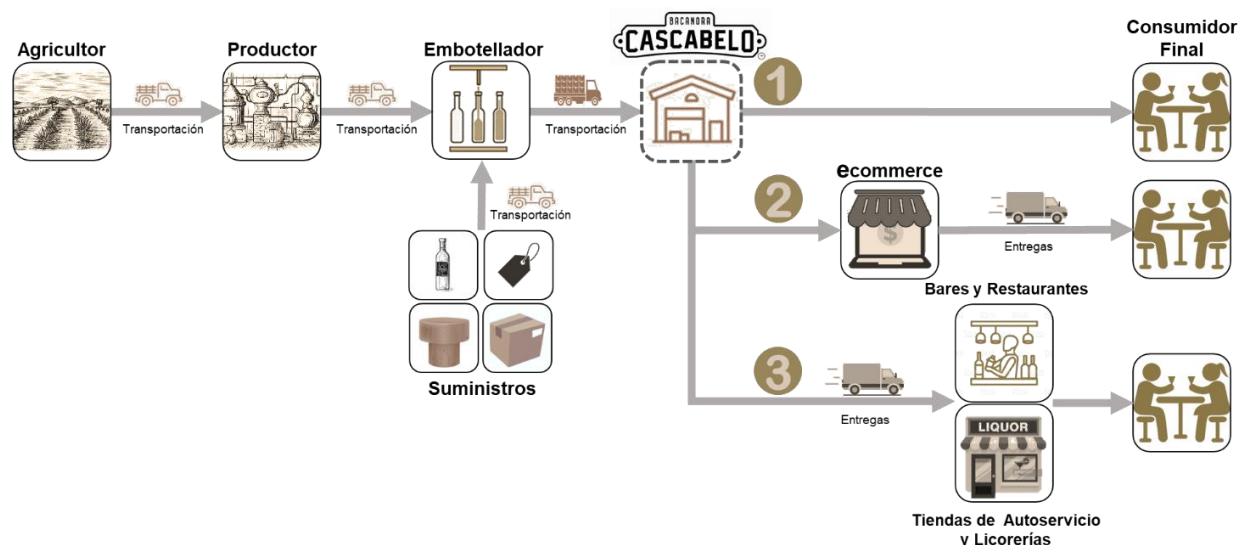
Factores Internos Clave	Factores Externos Clave	Estrategia Resultante
Fortaleza + F ₅ - Buena presentación del producto (botella, etiquetas).	Oportunidad + O ₅ - Generación de alianzas estratégicas con restaurantes y bares de prestigio.	FO (+ +) Aprovechar el prestigio de los mejores bares y restaurantes para posicionar la marca Cascabelo® y exhibir el producto con la finalidad de fortalecer la imagen. (1.04)
Fortaleza + F ₅ - Buena presentación del producto (botella, etiquetas).	Amenaza – A ₁ - Demasiados productos sustitutos	FA (+ -) Potenciar la buena presentación del producto para disminuir la participación de los productos sustitutos. (.91)
Debilidad – D ₅ - Marca desconocida frente a los líderes del mercado.	Oportunidad + O ₅ - Generación de alianzas estratégicas con restaurantes y bares de prestigio.	DO (- +) Resarcir el desconocimiento actual de la marca, mediante la generación de alianzas estratégicas con bares y restaurantes de la ciudad. (.92)
Debilidad – D ₄ - Recursos financieros limitados.	Amenaza – A ₄ - Llegada de marcas de Bacanora, con mejor posición en el mercado.	DA (- -) Minimizar la insolvencia financiera de la empresa a fin de reducir el impacto de la entrada de nuevos participantes en la región. (.73)

Nota. Elaboración Propia

2.2.6 Plan de introducción al mercado.

Figura 15

Plan de introducción al mercado.



Nota. Elaboración propia.

2.2.7 Sistema y plan de ventas.

En este caso, las ventas están sujetas a la capacidad de abastecimiento y producción por parte del eslabón número dos; el productor, de la cadena de suministro del producto del Bacanora (véase Figura 14). En este caso su capacidad de suministro es de 1,000 litros al mes los cuales representan 1,333 botellas de 750 ml, las cuales, para su manipulación y transportación, serán empacadas en cajas de cartón con capacidad para 12 botellas; totalizando así 111 cajas.

Tabla 22

Producción mensual estimada

Producción Mensual (Litros)	Botellas 750ml	Cajas c/12
1000	1333.3	111

Nota. Producción basada en el acuerdo convenido entre el productor y el comercializador para garantizar un menor precio por cada litro de licor. Elaboración propia.

El objetivo de este plan de introducción es poder llegar al uno punto veintiuno por ciento de la población de la ciudad que gusta de las bebidas alcohólicas destiladas de agave, la cual fue estimada en la investigación de mercado. (Véase Tabla 23). Se considera que esta cantidad es una meta alcanzable para un producto con el cual el consumidor aún no está familiarizado, la cual además permite que el negocio pueda operar con rentabilidad.

Tabla 23

Objetivo de ventas

Universo	Objetivo	Número de personas
110,334	1.21%	1,335

Nota. Elaboración propia.

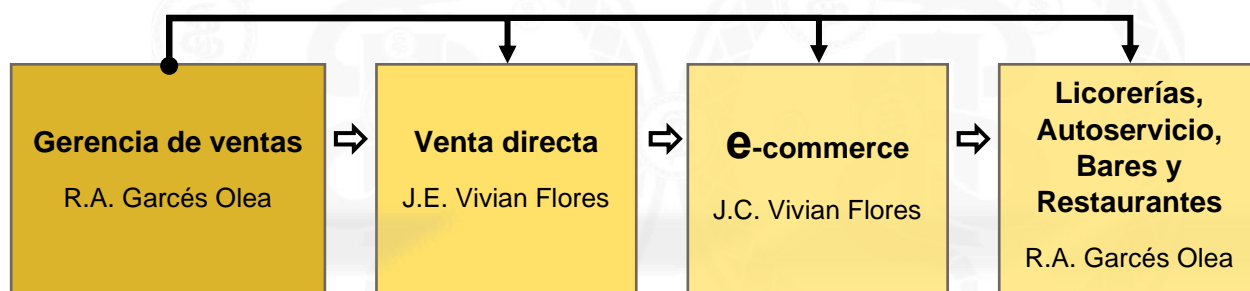


El número de botellas se venderán a través de los diferentes canales de distribución a los cuales les asignará una cuota para que cada uno contribuya al objetivo. Previamente se asignará un responsable que asegure llegar a la meta de dicho canal y para ello se implementa una estructura organizativa horizontal. Esta estructura es favorable pues ofrece ventajas, principalmente en las empresas pequeñas y medianas, eliminando niveles de mandos medios y mejorando la comunicación entre el directivo y los empleados de primera línea, pero también con los clientes, la dinámica es mucho más ágil pues “los equipos se controlan mutuamente entre ellos a fin de cumplir con el objetivo de desempeño” (Trejo, 2008). El organigrama estará dividido por las funciones específicas de cada canal de ventas, (Véase Figura 16). El responsable de la venta directa es aquel que trata con el cliente directamente en el local de la empresa, en donde se podrá adquirir el producto en su presentación de 750ml y las presentaciones o ediciones especiales que se puedan ofrecer en el futuro. El responsable de la venta por *e-commerce* es aquel que dará seguimiento a la promoción, difusión y ventas que se realicen por internet a través de la página oficial o redes sociales, así como del envío. El responsable de las ventas a través

de intermediarios como licorerías, tiendas de autoservicio, bares o restaurantes es aquel que se encarga de convenir con aquellos sitios de interés en donde el producto de **Cascabelo®** estará disponible para el consumidor e impulse el reconocimiento y el crecimiento de la marca.

Figura 16

Organigrama de Ventas



Nota. Elaboración propia

Como se vio en la Tabla 23 el objetivo es llegar al menos al uno por ciento de la población que gusta de los destilados de agave y para ello cada uno de estos puestos tiene asignada una porción de las ventas, es decir tiene fijada una meta mensual la cual ayudara a cumplir el objetivo del plan de ventas. Véase Tabla 24.

Tabla 24*Plan de ventas*

Canal de Distribución	Punto de venta	Porción de ventas	Botellas 750ml	Precio venta	Responsable	Sueldo mensual
1 – Corto	Local	30.0%	375	\$ 750	J.C. Vivian Flores	\$ 6,390
2 – Corto	E-commerce	35.0%	437.5	\$ 750	J.E. Vivian Flores	\$ 6,390
3 – Medio	Restaurantes y Bares	20.0%	250	\$ 770	R.A. Garces Olea	\$ 6,390
	Autoservicio y licorerías	15.0%	187.5	\$ 750		

Nota. ¹Datos basados en la producción de 1000 litros mensuales, es decir 1333.3 botellas de 750ml; se estiman las ventas por canal en base al potencial de un producto nuevo en el mercado.

²Dependiendo del canal de distribución se prevé variantes en el precio, incrementando en las ventas por internet debido a los gastos de envío, de la misma manera para bares y restaurantes por los costos de transportación. Para autoservicios y licorerías el precio disminuye para motivar la compra en volumen.

³Se contempla pagar el salario mínimo de esta zona a cada vendedor. \$141.70 diarios.

⁴Durante los primeros 4 años de operación no se planea pagar comisión por ventas.

Elaboración propia.

2.3 Producción/ servicio

Descripción del producto

La comercializadora Bacanora Cascabelo ^{MR}, como se mencionó anteriormente, se introduce al mercado con un Bacanora blanco, asociándose con un productor cuyo proceso de elaboración es artesanal y sustentable. Este proveedor, además de cumplir con los estándares de calidad que requiere la NOM-168-SCFI-2005 en la elaboración del licor Bacanora, debe cuidar que la materia prima del agave provenga de cultivos certificados y preocuparse en reforestar el entorno, para mantener un balance entre la leña que utiliza y los mezquites que siembra.

2.3.1 Especificaciones del producto

1.1. Estructura del producto

a) Consideraciones generales:

El producto es un Bacanora blanco o *Silver*, resultado de la doble destilación, a una graduación alcohólica comercial de 40%, cuya presentación es en botella bordelesa, transparente en capacidades de 750ml y 200ml.

La presentación de 750ml es la imagen y presentación de la marca. La presentación de 200ml, o de bolsillo es más destinada a ofrecerse como regalos o souvenir.

La imagen y nombre de la marca, nos refieren a una serpiente de cascabel a la cual se le relaciona con el desierto y zonas áridas de altas temperaturas; algo muy característico del Estado de Sonora. De esta forma se pretende relacionar al producto con la entidad y la población de la zona.

b) Valor

Producto novedoso en el mercado tijuanense, 100% agave, elaboración artesanal, destilado a 40° suave al paladar. Empresa socialmente responsable. Agave orgánico.

c) Calidad de la materia

Agave cosechado en cultivos con certificación orgánica.

Botella bordelesa cristalina de primera calidad.

Corcho plastificado

Etiquetas y sellos con recubrimiento plástico reforzado.

2.3.2 Descripción del proceso de producción.

Para llegar a la etapa de comercialización, que es lo que este trabajo pretende abordar, se tiene que tener muy claro el proceso de elaboración y la cadena de suministros del producto a fin de

encontrar en su ciclo de vida aquel o aquellos procesos diferenciadores que darán valor agregado o establecen los costos de producción.

La cadena de procesos del Bacanora está compuesta por tres eslabones: el proceso agrícola; que es donde se obtiene la materia prima, el proceso productivo o transformación del agave en licor, y el proceso comercial; en el cual se hace llegar el producto al consumidor final. Véase Figura 17.

Figura 17

Cadena de procesos en la producción del Bacanora



Nota. Elaboración propia

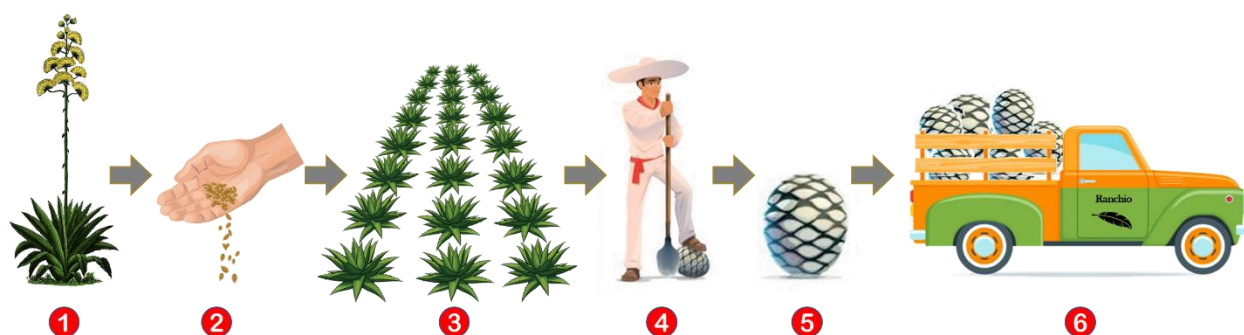
A. Proceso Agrícola

Si bien el agave *Angustifolia* Haw se desarrolla de forma silvestre en la serranía del estado de Sonora, es necesario tener plantaciones que garanticen el abastecimiento continuo de esta materia prima y el crecimiento sostenible de la industria, además de cuidar el ecosistema de una deforestación, erosión del suelo o una posible extinción del agave silvestre en la zona. Como se mencionó anteriormente, esta variedad de agave tarda entre 5 - 7 años en madurar y poder ser utilizado en el proceso de producción de licor, por lo que se vuelve un recurso valioso y complicado de renovarse.

Dentro de este proceso encontramos las siguientes actividades. Véase la Figura 18.

Figura 18

Actividades dentro del proceso Agrícola



Nota. Elaboración propia

1. Obtención de semillas o plántulas. La multiplicación del agave se puede dar a través de hijuelos; que son plántulas que crecen alrededor de la planta madre, o a partir de la germinación de semillas; las cuales se obtienen del quiote (o flor) del agave. De la plantación por semillas o reproducción sexual “se recomienda que viveristas y

productores la practiquen cuando menos cada cinco años ya que es la única forma de mantener la variabilidad genética del maguey y con ello tener más posibilidades de tolerar contingencias fitosanitarias” (Vasconcelos, 2021).

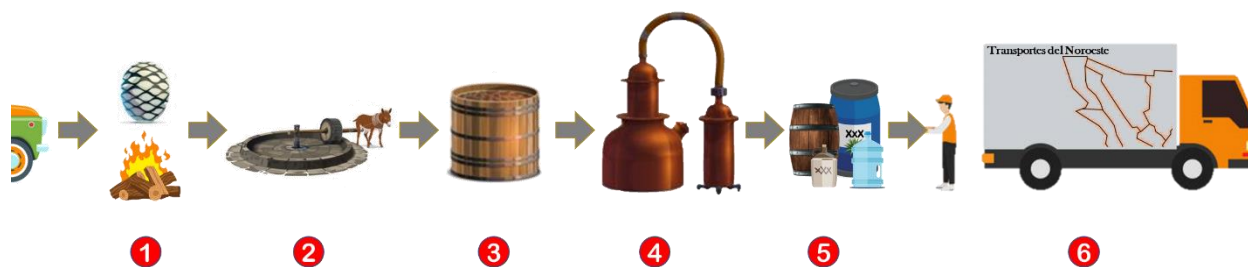
2. Plantación. Consiste en la siembra de las plántulas sobre el terreno de cultivo.
3. Monitoreo y control de plagas. Todo lo referente al cuidado de la plantación, si bien el agave no requiere riego, pues puede sobrevivir con un litro de agua al año, y crece de manera silvestre en condiciones ambientales rudas que favorecen la producción de azúcares, es importante cuidarlo de enfermedades o plagas que podrían acabar con la plantación. En este tiempo y para dicho cuidado se utilizan productos orgánicos, químicos o combinados. También es importante la limpieza de maleza en el terreno a fin de evitar que otras plantas puedan estar afectando el crecimiento del maguey por la competencia por el agua. Sin embargo, también hay vegetación que pueden favorecer el crecimiento del agave pues proporcionan al terreno nutrientes necesarios para el desarrollo de estos.
4. Cosecha del agave. En este punto han transcurrido al menos cinco años. Se seleccionan los agaves de un tamaño óptimo y con suficiente concentración de azúcares. A la planta se le remueven las pencas, para esto se necesita una coa de jima, quedando solo el tallo, corazón o piña del maguey.
5. Recolección y acopio. Una vez listas las piñas se acopian para poder producir el mezcal o se procede a la venta de las mismas a productores de licor.
6. Transportación de las piñas. Este servicio puede proporcionarlo el agricultor o el comprador.

B. Proceso Productivo

Es aquí donde ocurre la transformación, en donde el producto adquiere su sabor y olor característico y en donde además se le da la presentación que llegara a manos del consumidor final y en donde debido a cada parte de este proceso es que se le puede etiquetar como un producto artesanal.

Figura 19

Actividades dentro del proceso productivo del Bacanora



Nota. Elaboración propia.

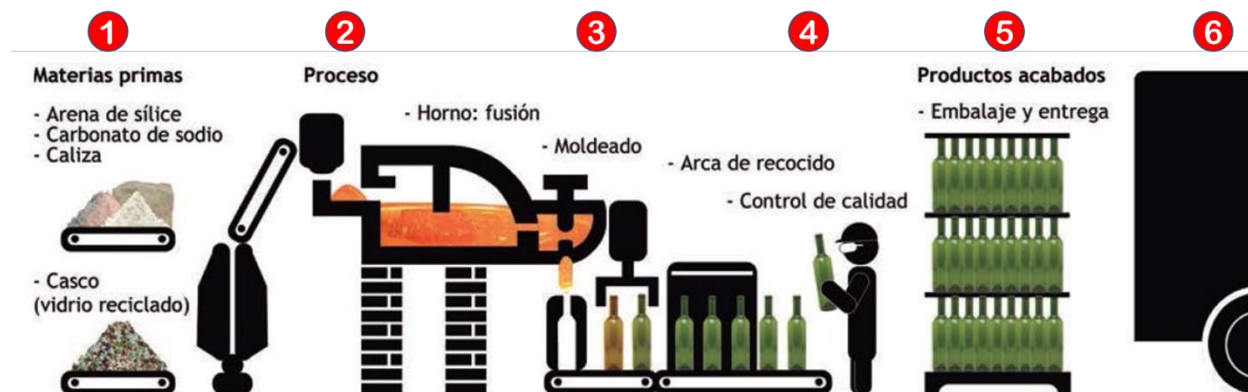
1. La Tatemala. Una parte esencial del proceso es la cocción de las piñas, la cual, en el caso del Bacanora consiste en hornearlas con leña de mesquite 3-4 días, lo que le brinda un sabor y aroma característico de los mezcales artesanales. Existen diferentes técnicas para hornear en donde se puede utilizar: el horno cónico de piedra, hornos elevados de mampostería o, como el proceso del Tequila, grandes hornos industriales que funcionan con gas, que reducen considerablemente el tiempo de cocción, pero elimina el olor y el sabor ahumado del licor. Es común adicionar frutas como la pitaya para agregar sabores y esencias a los corazones del agave.
2. La Machuca o desfibrilación de las piñas cocidas. Existen varias técnicas, unas más rudimentarias que otras y van desde la utilización de herramientas manuales para la

machacada y extracción de los jugos del maguey cocido; o la utilización de una gran piedra circular (Tahona) jalada por algún animal de carga o maquina como el tractor; o maquinas desfibriladoras que eficientan el trabajo, estos procedimientos modificar o adicionar sabor.

3. Fermentación. Que es el proceso de descomposición de la materia orgánica que hay en las fibras del maguey cocido; mostos, que se colocan se colocan en grandes de madera (roble o encino). Se agrega un poco de agua y se deja reposar por al menos 4 días. El tiempo de fermentación depende de la temperatura ambiente. Como en cualquier fermento, las levaduras consumen las azucares de los mostos y secretan alcohol, de esto se obtiene una bebida alcohólica de baja graduación.
4. Destilación. El fermento o liquido de baja graduación alcohólica se deposita dentro de la tina de un alambique de cobre o de acero inoxidable. Este proceso consiste en separar el alcohol del resto de sustancias. Posteriormente el líquido se somete a una rectificación o doble destilación para obtener un producto más puro.
5. Acopio, envasado o añejamiento. El producto de la doble destilación se procede a almacenar, añejar o envasar.
6. Transportación. Si se requiere un producto de calidad y certificado para exportación es necesario que la embotelladora cuente con certificación por lo que el producto puede ser trasladado a una embotelladora certificada cercana.

Figura 20

Proceso de fabricación de las botellas de vidrio



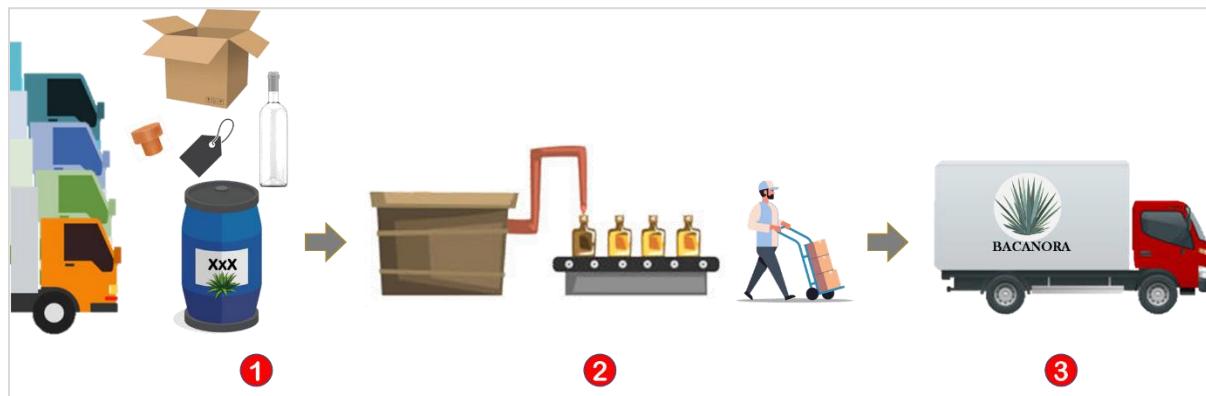
Nota. Adaptado de Botellas Arte Vidrio, 30 abril 2016.

<https://www.facebook.com/artevidriobotellas/photos/proceso-de-reciclado/1662545114007225>

1. Materias primas. Esta fase consiste en la obtención de los materiales necesarios para la fabricación del vidrio: arena sílica o sílice; el cual es un material insoluble, con pequeños cristales que se pueden apreciar a simple vista, carbonato de sodio, caliza; piedra rica principalmente en carbonato de calcio, casco o calcín, que es un vidrio reciclado, limpio y triturado.
2. Mezcla y fundido. Aquí se realiza la mezcla requerida la materia prima y se introduce en un horno con temperaturas entre los 300° y los 1,500° C en donde se obtiene el vidrio fundido.
3. Moldeado. El material fundido pasa por un área de corte, y coloca porciones de este material en un primer molde en donde se le da un preforma. De inmediato pasa a un segundo molde que es el que da la forma final a la botella de vidrio.
4. Recorrido. Las botellas pasan por un proceso de enfriamiento lento, en donde incluso se someten a un poco de fuego para que el enfriamiento sea gradual y así el cristal tenga mejor resistencia. Además, pasa por revisiones físicas verificando posibles imperfecciones en la botella. Las botellas que no pasan el control de calidad regresan al horno de fundido.
5. Producto terminado. En esta fase el producto se empaqueta para su transportación.
6. Transportación. El producto es enviado al cliente o bodega de almacenaje.

Figura 21

Actividades en el envasado dentro del proceso de producción.



Nota. Elaboración propia

1. Recepción y acopio en la embotelladora. Se hacen llegar a la embotelladora los materiales requeridos para el correcto envasado y etiquetado del producto; botella bordelesa regular de 750ml, tapones plásticos con corcho, etiquetas y sellos distintivos de la marca, marbetes y hologramas, cajas de cartón para el embalaje y el licor Bacanora.
2. Envasado y etiquetado. Limpieza y esterilización de las botellas de vidrio, filtración del licor para eliminar sedimentos, llenado de botellas, etiquetado y empaquetado final del producto.
3. Transportación. El producto terminado es enviado a la bodega o centro de distribución de la empresa.

C. Proceso comercial

Este es el proceso en el cual la empresa Bacanora Cascabelo tiene su participación y su función principal es hacer llegar el Bacanora al consumidor final y para esta tarea es necesario realizar diversas actividades como publicidad, estrategias mercadológicas, promoción, difusión, creación y manejo del local comercial y la tienda virtual, manejo de la imagen corporativa, asociaciones comerciales y con proveedores, logística, manejo de inventarios, compras de insumos, servicio al cliente y venta del producto.

Figura 22

Actividades dentro del proceso Comercial

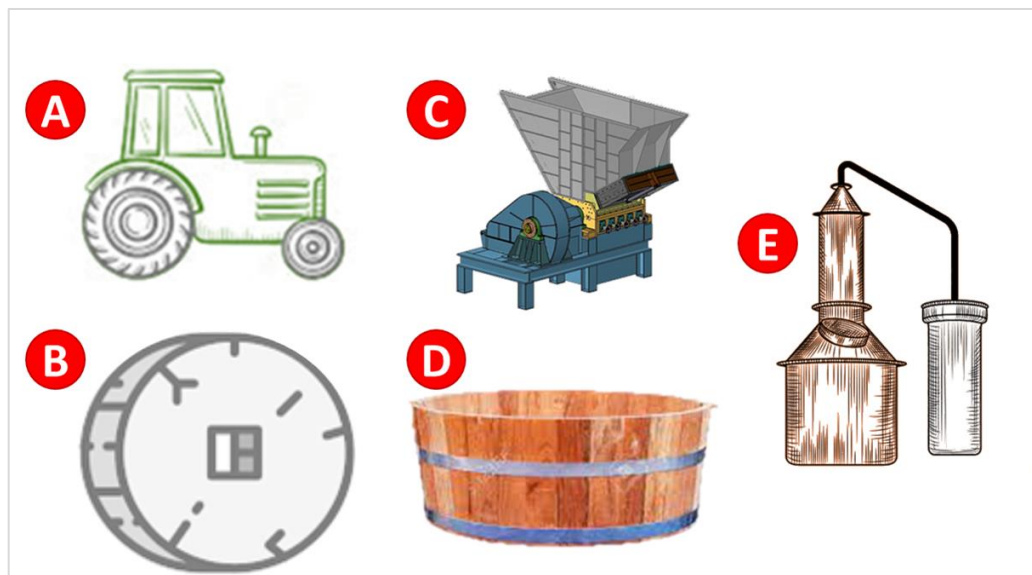


Nota. Elaboración propia. Ilustraciones obtenidas de la página istock.com

2.3.3 Características de la tecnología

Figura 23

Tecnología utilizada para la producción de Bacanora.



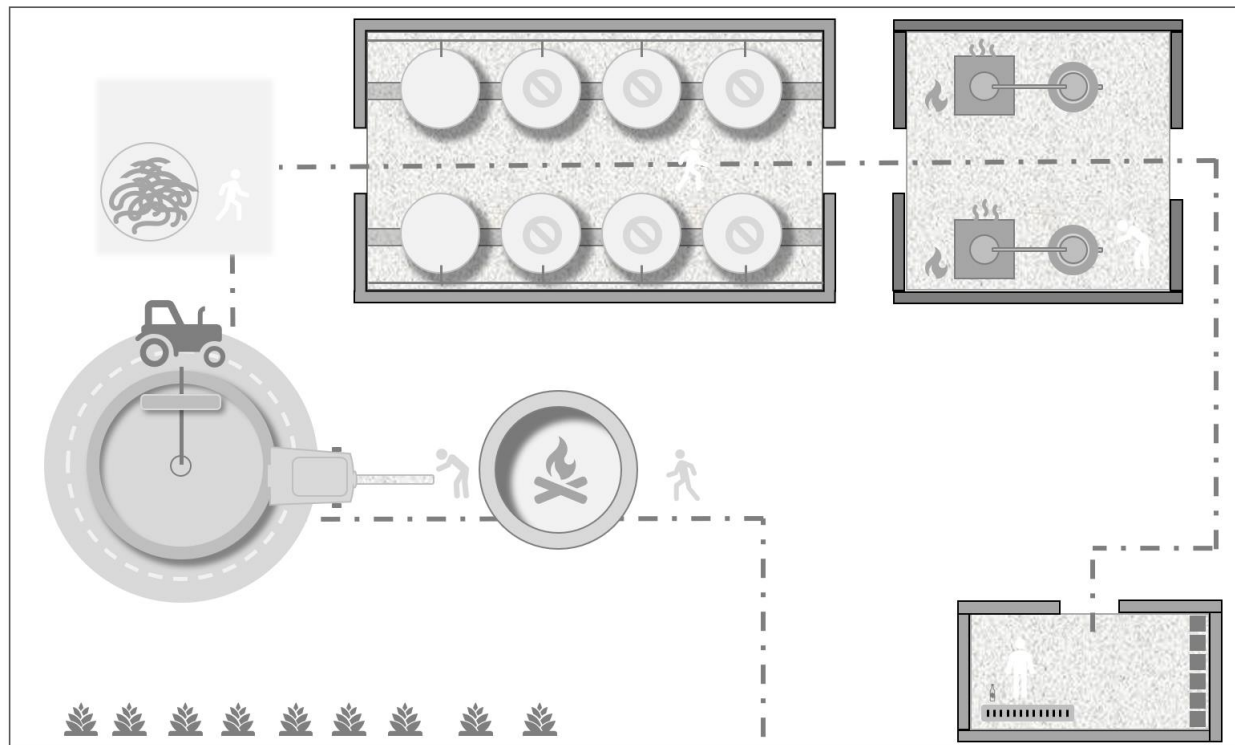
Nota.

- A. Tractor
- B. Tahona de 180 cm de diámetro
- C. Desgarradora eléctrica
- D. Tina de roble blanco americano de 1000 litros
- E. Alambique. De cobre: caldera, capitel y cuello de cisne. De acero inoxidable: refrigerador y serpentín.

2.3.4 Equipo e instalaciones.

Figura 24

Fábrica de Bacanora



Nota. Elaboración propia

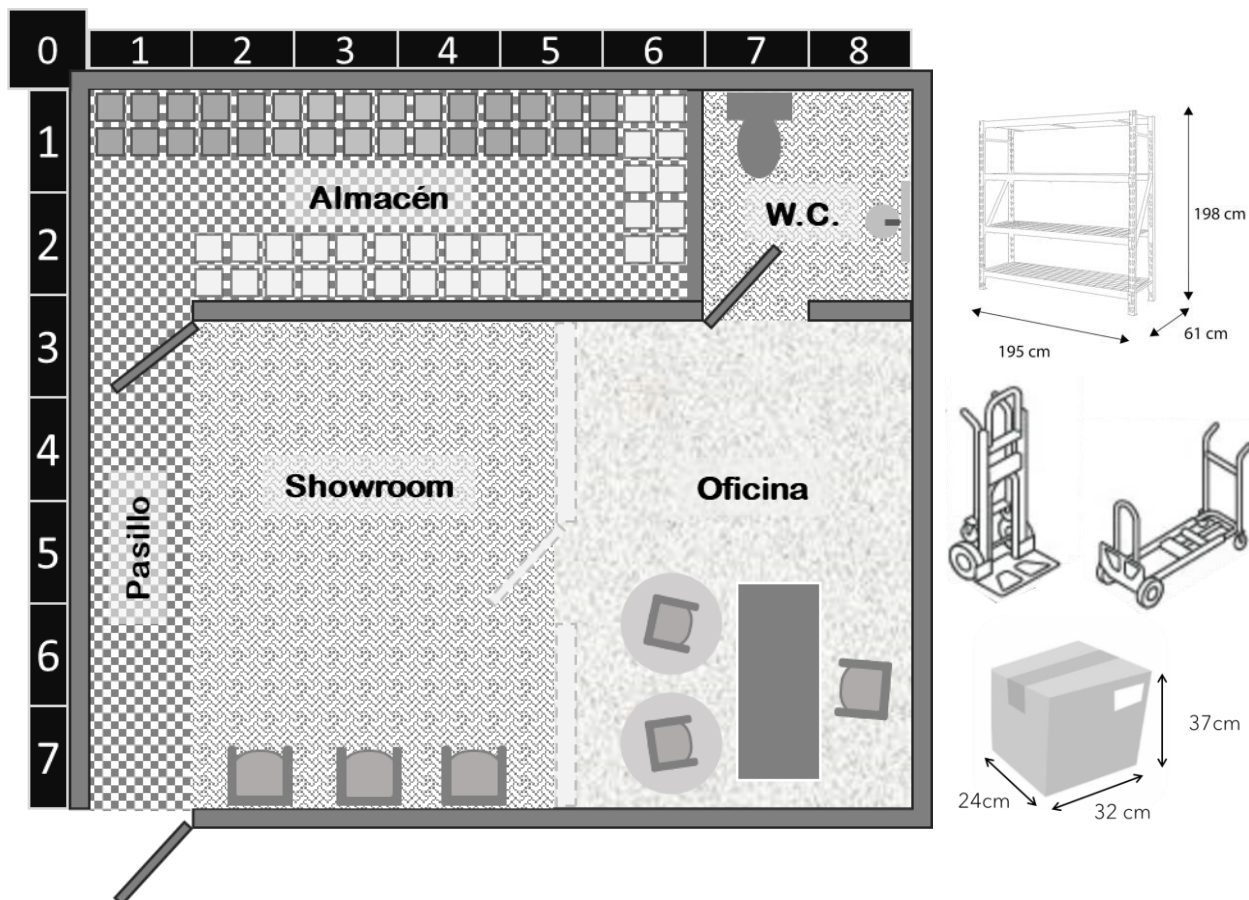
2.3.5 Manejo de inventarios.

Los productos con alta graduación alcohólica no caducan. Algunas excepciones son licores o cremas que contienen más azúcar los cuales se deterioran con el tiempo. En el caso de este producto destilado, no hay fecha de caducidad mientras el producto continúe cerrado desde que fue envasado. Aun así, para el control de inventarios se maneja el sistema de primeras entradas primeras salidas.

2.3.6 Diseño y distribución de la planta y oficinas.

Figura 25

Dimensiones de la Tienda y Oficina de Bacanora Cascabelo



Nota. Los recuadros de color gris oscuro representan los anaqueles industriales de acero con doble hilera de cinco cajas a lo largo, es decir 10 cajas por nivel; esto representa 40 cajas por estante. Por lo que tres estantes podrán soportar al menos 120 cajas; suficiente espacio para almacenar la producción mensual del producto. Los recuadros en blanco dimensionan el espacio, por su hubiese necesidad de incrementar el inventario. Elaboración Propia.

2.3.7 Mano de obra requerida.

La organización está compuesta por 3 personas, entre las que se distribuyen las tareas necesarias para su óptimo funcionamiento.

2.3.8 Programa de producción.

Tabla 25

Programa mensual para garantizar la disponibilidad de insumos para embotellar.

Días del mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
• Investigar a competidores	■	■	■	■	■	■	■																								
• Acordar alianza con competidores								■	■	■	■	■	■	■																	
• Negociar con Proveedores															■	■	■	■	■	■	■										
• Realizar la compra																					■										
• Recibir los insumos																															
• Verificar el pedido y la calidad de los materiales																															
• Almacenar																															

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26

Programa mensual para garantizar la disponibilidad del producto terminado

Días del mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
• Verificar la calidad del licor (Análisis físico químico)	■	■	■	■	■	■																									
• Envío resultados al CRBS							■	■	■	■	■																				
• Envío de licor e insumos al embotellador												■	■																		
• Embotellado y etiquetado del producto														■																	
• Envío del producto terminado al almacén															■																
• Recibir el producto terminado															■																
• Verificar el producto															■																
• Almacenar en punto de Venta															■																

Nota. Elaboración Propia

Tabla 27*Programa mensual de actividades para el Área Comercial*

Días del mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
• Pronóstico de ventas	■																													
• Definir Objetivos mensuales por canal	■																													
• Motivar al equipo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
• Evalúa el desempeño																											■	■	■	
• Cierre de ventas																														■

Nota. Elaboración propia

Tabla 28*Actividades semanales para cumplir con el plan de ventas*

Días de la semana	L	M	M	J	V	S	D
Prospectar clientes	■						
Obtener datos de contacto	■						
Concretar citas			■				
Realizar visitar				■			
Realizar demostraciones o promoción					■		
Conseguir pedidos						■	
Dar seguimiento		■					

Nota. Elaboración propia

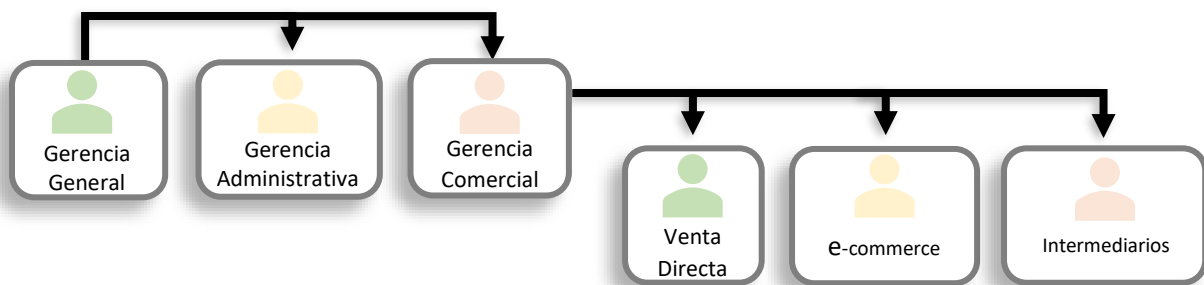
2.4 Organización.

2.4.1 Estructura organizacional.

Como se mencionó en el plan de ventas, la estructura horizontal es la más favorable para empresas pequeñas y medianas por las ventajas que derivan de esta; entre las que destaca una mejor fluidez de la comunicación

Figura 26

Estructura de la organización



Nota. El color de cada figura representa a una persona, es decir que los seis puestos estarán desempeñados por 3 personas respectivamente. Elaboración propia

2.4.2 Funciones específicas por puesto.

Tabla 29*Perfil y descripción del puesto Gerente General*

Gerencia General	
Formación académica	Licenciatura en Derecho, Contabilidad, Administración o afín.
Experiencia laboral	N/A
Perfil	Liderazgo, comunicación, responsabilidad, trabajo bajo presión, innovador, proactivo, trabajo en equipo, bilingüe
Funciones	Planeación y administración estratégica, toma decisiones, administración de los recursos, relaciones comerciales, supervisar la calidad.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1- Planeación y elaboración del presupuesto de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en el plan de trabajo. 2- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración general. 3- Responsable de proyectos de planeación financiera para la toma de decisiones. 4- Supervisión de la calidad y presentación del producto. 5- Supervisión y monitoreo del cumplimiento de las responsabilidades del personal de la empresa. . 6- Responsable de las capacitaciones. 7- Relaciones públicas y de imagen de la marca. 8- Asuntos legales de la empresa.

Nota. Elaboración Propia

Tabla 30*Perfil y descripción del puesto Gerente Administrativo*

Gerente Administrativo	
Formación académica	Licenciatura en Administración o afín.
Experiencia laboral	2 a 3 años en puesto similar
Perfil	Responsable, honesto, organizado, trabajo en equipo, bilingüe, comunicación efectiva, proactivo.
Funciones	Elaborar nómina y pago de impuestos, facturación, contabilidad, Administración, Redes sociales, Recursos Humanos, Compras.
Responsabilidades	1- Supervisa la liquidez de la empresa para toma de decisiones financieras. 2- Lleva el control de almacén e inventarios. 3- Controla los pagos de nómina a empleados y obligaciones patronales. 4- Atención y seguimiento a redes sociales. 5- Facturación. 6- Contrataciones. 7- Trato con proveedores y compra de insumos. 8- Logística de entradas y salidas.

Nota. Elaboración Propia

Tabla 31*Perfil y descripción del puesto Gerente Comercial*

Gerencia Comercial	
Formación académica	Licenciatura en Mercadotecnia, Administración, contabilidad o afín.
Experiencia laboral	2 a 3 años en ventas.
Perfil	Liderazgo, adaptabilidad, trabajo por objetivo, Responsable, honesto, organizado, trabajo en equipo, bilingüe.
Funciones	Marketing, Promoción, Ventas, Distribución y Logística.
Responsabilidades	1- Desarrollar estrategias de marketing. 2- Supervisión de almacén e inventarios. 3- Desarrollo y seguimiento del plan de ventas 4- Determinación de objetivos y/o cuotas de ventas por canal. 5- Trato directo con clientes 6- Prospección y ventas 7- Motivación al equipo de vendedores 8- Elaboración de requerimiento de producto en inventario 9- Supervisa la distribución del producto y verifica calidad, presentación del producto. 10- Evaluar el desempeño 11- Pronosticar las ventas

Nota. Elaboración Propia

Tabla 32*Perfil y descripción del puesto Vendedor de mostrador.*

Vendedor (Venta Directa)	
Formación académica	Licenciatura terminada o trunca.
Experiencia laboral	Atención al cliente y ventas.
Perfil	Responsable, honesto, organizado, gusto por el trabajo en equipo, proactivo
Funciones	Atención a clientes, ventas, manejo de caja, computadora.
Responsabilidades	1- Atención amable al cliente en el local 2- Atiende llamadas telefónicas, correo electrónico y redes sociales. 3- Manejo de caja. 4- Solicitud de facturas 5- Mantener la limpieza y pulcritud de las áreas de servicio al cliente o "showroom".

Nota. Elaboración Propia

Tabla 33*Perfil y descripción del puesto Vendedor por sitios Web.*

Vendedor (Ecommerce)	
Formación académica	Licenciatura terminada
Experiencia laboral	Atención al cliente y ventas.
Perfil	Responsable, honesto, organizado, gusto por el trabajo en equipo, proactivo.
Funciones	Atención a clientes, ventas, facturación, redes sociales.
Responsabilidades	1- Promoción y seguimiento en redes sociales. 2- Atención al cliente vía electrónica, redes, correo electrónico, WhatsApp, etc. 3- Cierre de ventas y facturación 4- Supervisión a las promociones 5- Manejo de quejas y servicio post venta 6- Evaluación del servicio. 7- Empaquetar adecuadamente y realizar envíos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 34*Perfil y descripción del puesto Vendedor*

Vendedor (Intermediarios)	
Formación académica	Licenciatura terminada.
Experiencia laboral	2 a 3 años en puesto similar, servicio al cliente, ventas
Perfil	Responsable, honesto, organizado, gusto por el trabajo en equipo, proactivo.
Funciones	Ventas, Distribución y entregas
Responsabilidades	1- Prospección de posibles clientes 2- Concertar citas y visitar a clientes 3- Realizar degustaciones 4- Concretar venta 5- Dar seguimiento a los clientes 6- Investigar a los competidores 7- Hacer entregas 8- Verificar inventario

Nota. Elaboración Propia

2.4.3 Administración de sueldos y salarios.

A continuación, la planeación de sueldos y salarios inicial para la formación de la nueva empresa.

Tabla 35*Remuneraciones del capital Humano*

Puesto	Responsable	Salario Base	Comisiones	Total mensual
Gerente General	JC. Vivian Flores	\$ 10,000	n/a	\$ 10,000
Gerente Administrativo	JE. Vivian Flores	\$ 10,000	n/a	\$ 10,000
Gerente Comercial	RA. Garcés Olea	\$ 10,000	n/a	\$ 10,000
Vendedor (VD)	JC. Vivian Flores	\$ 6,390	n/a	\$ 6,390
Vendedor (EC)	JE. Vivian Flores	\$ 6,390	n/a	\$ 6,390
Vendedor (IN)	RA. Garcés Olea	\$ 6,390	n/a	\$ 6,390

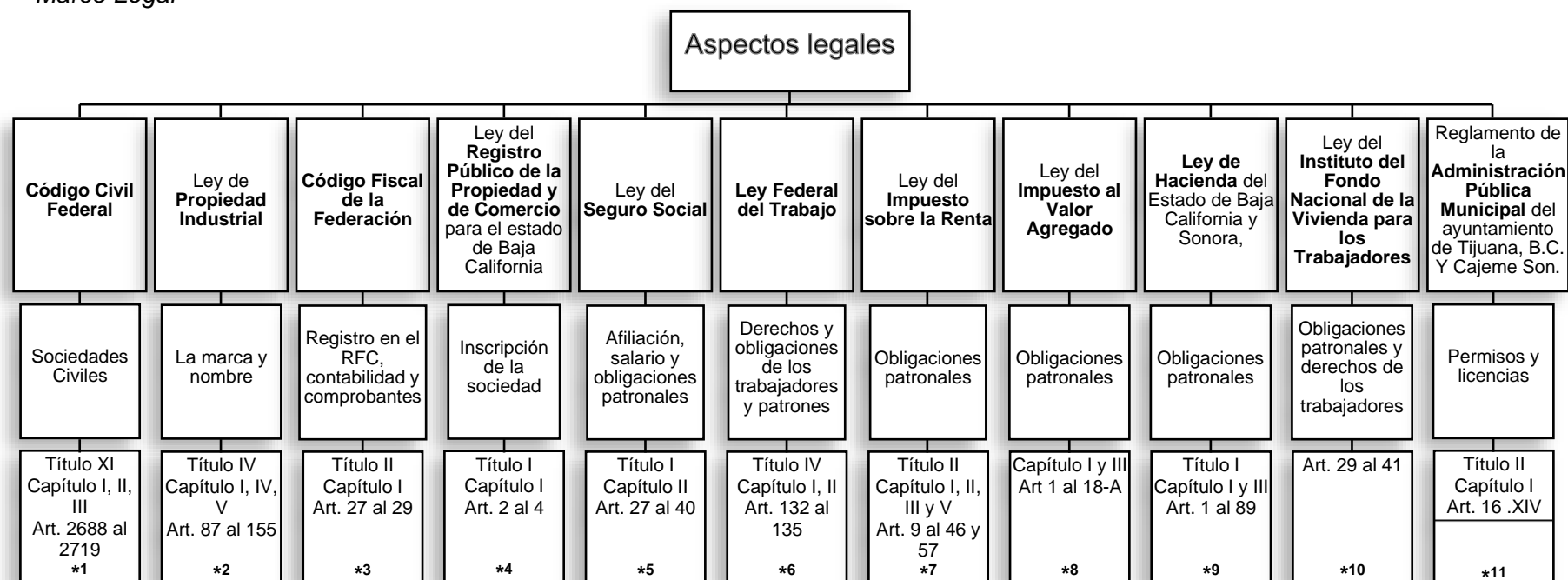
Nota. Sueldos estimados para los primeros 5 años de operación.

2.4.4 Marco legal de la organización.

El propósito de este apartado es visualizar las regulaciones y leyes que se encuentran interrelacionadas y son determinadas por la naturaleza del proyecto, es decir; la actividad empresarial, el código de comercio, el tipo de sociedad mercantil y la persona moral. Leyes y reglamentaciones que van desde las federales, estatales y municipales. La figura 25 ilustra estas reglamentaciones, así como los artículos específicos que aplican a este plan de negocio.

Figura 27

Marco Legal



Nota. Adaptado de “Plan para la creación de servicios de consultoría fiscales, contables y administrativos para la región Tijuana – San Diego. Andrade. 2020. Universidad Autónoma de Baja California. México.

*1 El Código Civil Federal regula las relaciones civiles entre las personas (físicas y morales)

*2 La Ley Federal de protección a la propiedad industrial protege, regula y otorga patentes; símbolos, imágenes, nombres, inventos, recetas, etc.

*3 El CFF contiene aspectos fiscales con derechos y obligaciones de los contribuyentes en relación al pago de impuestos federales.

*4 Establece las disposiciones legales que regulan el proceso de registro de la propiedad/inmueble en el estado de Baja California

*5 Tiene el objetivo de garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, servicios sociales, pensión, etc. para el bien común o colectivo.

*6 La LFT regula el ámbito laboral entre patronos y colaboradores. Detalla deberes y obligaciones.

*7 La LISR dictamina el pago de impuestos sobre ingresos totales.

*8 Dictamina el tributo que se paga al comprar cualquier producto

*9 Define los conceptos por los que se tendrá que pagar tributo al estado.

*10 La ley del INFONAVIT asegura crédito e información para que los trabajadores adquieran vivienda.

*11 Tribuciones o licencias a cargo de Gobierno municipal.

2.5 Finanzas.

2.5.1 Sistema contable de la empresa.

El establecimiento comercial necesita, además de cumplir con la obligación fiscal mexicana y llevar su contabilidad, también requiere medir existencias en inventarios, facturación, clientes, comisiones, y otros, por lo tanto, se diseñará un sistema de libro diario y diario Mayor Único en hojas de cálculo con Microsoft Excel que permitan tener un buen manejo de los estados financieros de la empresa. Y para llevar a cabo las operaciones de la empresa de manera ordenada se diseña el siguiente catálogo de cuentas. Véase tabla 36.

Tabla 36

Catálogo de cuentas de la empresa

Nivel	Código agrupador	Nombre de la cuenta y/o subcuenta
1	100	Activo
2	100.01	Activo a corto plazo
1	101	Caja
1	102	Bancos
1	115	Inventario
1	118	Impuestos acreditables pagados
2	118.01	IVA acreditable pagado
2	118.03	IEPS acreditable pagado
1	153	Maquinaria y equipo
1	155	Mobiliario y equipo de oficina
1	156	Equipo de cómputo
1	160	Otros activos fijos
1	171	Depreciación acumulada de activos fijos
2	171.02	Depreciación acumulada de maquinaria y equipo
2	171.04	Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina
2	171.05	Depreciación acumulada de equipo de cómputo
1	177	Gastos de organización
1	187	Participación de los trabajadores en las utilidades diferidas
1	200	Pasivo
2	200.01	Pasivo a corto plazo
1	201	Proveedores
1	202	Cuentas por pagar a corto plazo
1	210	Provisión de sueldos y salarios por pagar
1	213	Impuestos y derechos por pagar
2	213.01	IVA por pagar
2	213.02	IEPS por pagar
2	213.03	ISR por pagar
2	213.04	Impuesto estatal sobre nómina por pagar

Nivel	Código agrupador	Nombre de la cuenta y/o subcuenta
1	214	Dividendos por pagar
1	215	PTU por pagar
1	216	Impuestos retenidos
2	216.01	Impuestos retenidos de ISR por sueldos y salarios
2	216.03	Impuestos retenidos de ISR por arrendamiento
2	216.1	Impuestos retenidos de IVA
2	216.11	Retenciones de IMSS a los trabajadores
1	300	Capital contable
1	301	Capital social
2	301.01	Capital fijo
1	304	Resultado de ejercicios anteriores
2	304.03	Resultado integral de ejercicios anteriores
1	305	Resultado del ejercicio
2	305.01	Utilidad del ejercicio
2	305.02	Pérdida del ejercicio
2	305.03	Resultado integral de ejercicios anteriores
1	400	Ingresos
1	401	Ingresos
2	401.02	Ventas y/o servicios gravados a la tasa general de contado
1	500	Costos
1	501	Costo de venta y/o servicio
2	501.01	Costo de venta
2	501.02	Costo de servicios (Mano de obra)
2	501.03	Materia prima directa utilizada para la producción
1	502	Compras
1	504	Otras cuentas de costos
2	504.09	Depreciación de automóviles, autobuses, camiones de carga, tractocamiones, montacargas y remolques
2	504.1	Depreciación de mobiliario y equipo de oficina
2	504.11	Depreciación de equipo de cómputo
1	600	Gastos
1	601	Gastos generales
2	601.01	Sueldos y salarios
2	601.06	Vacaciones
2	601.07	Prima vacacional
2	601.08	Prima dominical
2	601.09	Días festivos
2	601.21	PTU
2	601.26	Cuota del IMSS
2	601.27	Aportaciones al Infonavit
2	601.28	Aportaciones al SAR
2	601.29	Impuesto estatal sobre nóminas
2	601.48	Combustibles y lubricantes
2	601.5	Teléfono, internet
2	601.51	Agua
2	601.52	Energía eléctrica
2	601.54	Limpieza
2	601.55	Papelería y artículos de oficina

Nivel	Código agrupador	Nombre de la cuenta y/o subcuenta
2	601.61	Propaganda y publicidad
2	601.77	Uniformes
1	602	Gastos sobre ventas
1	602.74	Comisiones sobre ventas
1	603	Gastos de administración
1	611	Impuesto sobre la renta
1	701	Gastos financieros
2	701.01	Perdida cambiaria
2	701.1	Comisiones bancarias
2	702.01	Utilidad cambiaria\

Nota. Cuentas obtenidas y seleccionadas del código agrupador del SAT. Elaboración propia.

Figura 28

Sistema contable de la empresa



Nota. Elaboración propia

2.5.2 Flujo de efectivo.

Para iniciar con el análisis financiero es necesario determinar la inversión inicial del proyecto. En la tabla 36 se puede apreciar el desglosé de costos y gastos a considerar para el arranque de operaciones; permisos de registro y operación, mobiliario, salario, equipo de trabajo, gastos de venta y gastos generales como renta, luz, internet, etc. requieren una inversión inicial de \$549,405.08 mxn.

Tabla 37*Inversión inicial*

CONCEPTO	IMPORTE	TOTAL	PORCENTAJE
PERMISOS		\$ 22,413.49	4.08%
Acta constitutiva	\$ 11,000.00		2.002%
Registro SAT (Clase 33)	\$ 2,460.00		0.448%
Convenio corresponsabilidad/IMPI	\$ 608.00		0.111%
Certificación CSRB (productor-comercializador)	\$ 1,500.00		0.273%
Operación	\$ 1,500.00		0.273%
Bomberos	\$ 1,045.00		0.190%
Fumigación	\$ 1,300.00		0.237%
Análisis fisicoquímico (muestra/lote)	\$ 3,000.00		0.546%
Marbete (c/u)	\$ 0.49		0.000%
MOBILIARIO Y EQUIPO		\$182,658.00	33.25%
3 sillones individuales	\$ 3,000.00		0.546%
2 sillas	\$ 800.00		0.146%
1 silla para escritorio	\$ 1,000.00		0.182%
1 escritorio con archivero	\$ 4,000.00		0.728%
1 computador (laptop)	\$ 10,000.00		1.820%
3 estantes de acero (industriales) para almacén	\$ 18,000.00		3.276%
1 automóvil (Renault Kangoo 2015 usado)	\$134,000.00		24.390%
1 diablo para carga de aluminio convertible	\$ 4,500.00		0.819%
Extintor polvo seco CLASE ABC 4.5 kg (renta)	\$ 600.00		0.109%
CO2 10kg	\$ 900.00		0.164%
señalamientos ruta evacuación c/u	\$ 60.00		0.011%
Botiquín P/25 personas	\$ 798.00		0.145%
tapete desinfectante (80x60)	\$ 600.00		0.109%
Termómetro infrarrojo c/tripie, pila y adaptador	\$ 900.00		0.164%
curso uso y manejo de extintores	\$ 500.00		0.091%
Celular p/negocio	\$ 3,000.00		0.546%
EQUIPO DE TRABAJO		\$ 2,200.00	0.40%
Camisas bordadas	\$ 1,350.00		0.246%
fajas (c/u)	\$ 200.00		0.036%
cubrebocas tricapa (200)	\$ 250.00		0.046%
gel desinfectante (2 lts)	\$ 400.00		0.073%
GASTOS DE VENTA		\$ 6,000.00	1.09%
Gasolina	\$ 4,000.00		0.728%
Publicidad	\$ 2,000.00		0.364%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 27,750.86	5.05%
Sueldo x 3	\$ 27,750.86		5.051%
GASTOS GENERALES		\$308,382.73	56.13%
botellas (c/u)	\$ 20,000.00		3.640%
Etiquetas (c/u)	\$ 13,333.33		2.427%
corchos c/u	\$ 10,666.67		1.941%
licor (litro)	\$239,999.40		43.684%
Embotellado	\$ 13,333.33		2.427%
agua	\$ 250.00		0.046%
luz x mes	\$ 300.00		0.055%
internet	\$ 500.00		0.091%
Renta	\$ 10,000.00		1.820%
COSTOS VARIABLES DIRECTOS		\$ -	0.00%
			0.000%
TOTAL	\$549,405.08	\$549,405.08	100%

Nota. Elaboración propia.

Algunos de los gastos derivados de las ventas son los que se aprecian en la tabla 37, los cuales están desglosados por mes durante el primer año de operación. El presupuesto de salida de efectivo de la organización contempla diferentes conceptos, algunos son mensuales y otros anuales. En la tabla se aprecia únicamente el desglosé del primer año.

Tabla 38

Presupuesto de gastos de venta y administración

PRESUPUESTO DE SALIDAS DE EFECTIVO													
	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INVERSIÓN PUE	\$ 26,771	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,771
GASTOS DE VENTA Y ADMON(-DEP)	\$ 47,001	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 47,001	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 542,010
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 134,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134,000
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000
ESTANTES DE ACERO	\$ 18,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,000
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 13,300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,300
EQUIPO CELULAR	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000
PAGO DE PTU POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RETIRO DE APORTACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISR POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DEL EJERCICIO	\$252,072	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$47,001	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$44,801	\$747,082

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 38 se encuentran las entradas de dinero de la organización, las cuales están basadas en el objetivo de ventas mensual que aproximadamente representa el uno por ciento del mercado meta; para el cual se requiere una producción mensual aproximada de 1000 litros de bacanora al precio de \$850 pesos por botella de 750ml.

Tabla 39

Presupuesto de entradas de efectivo primer año.

LITROS MENSUALES		PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO														
PV	UNIDADES	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
BACANORA	\$ 850 \$ 1,333	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 13,599,966
TOTAL	\$ 850 \$ 1,333	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 13,599,966
	CONTADO 100%	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 13,599,966
	CREDITO 0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	APORTACION DE LOS SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	SALDO INICIAL DE CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ENTRADAS		\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 13,599,966

Nota. Elaboración propia

En la tabla 39 se encuentra el desglose mensual de las entradas de efectivo y el saldo disponible en caja durante el primer año de operación.

Tabla 40

Presupuesto de Caja. Primer año.

PRESUPUESTO DE CAJA												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL EN CAJA	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
SALDO EN BANCOS	\$ -	\$ 881,258	\$ 1,969,788	\$ 3,058,317	\$ 4,146,847	\$ 5,235,377	\$ 6,323,906	\$ 7,410,236	\$ 8,498,766	\$ 9,587,295	\$ 10,675,825	\$ 11,764,355
TOTAL DE ENTRADAS	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331	\$ 1,133,331
DISPONIBLE	\$ 1,163,331	\$ 2,044,589	\$ 3,133,118	\$ 4,221,648	\$ 5,310,178	\$ 6,398,707	\$ 7,487,237	\$ 8,573,567	\$ 9,662,096	\$ 10,750,626	\$ 11,839,155	\$ 12,927,685
TOTAL DE SALIDAS	\$ 252,072	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 47,001	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801	\$ 44,801
FLUJO NETO	\$ 911,258	\$ 1,999,788	\$ 3,088,317	\$ 4,176,847	\$ 5,265,377	\$ 6,353,906	\$ 7,440,236	\$ 8,528,766	\$ 9,617,295	\$ 10,705,825	\$ 11,794,355	\$ 12,882,884
TOTAL	\$ 911,258	\$ 1,999,788	\$ 3,088,317	\$ 4,176,847	\$ 5,265,377	\$ 6,353,906	\$ 7,440,236	\$ 8,528,766	\$ 9,617,295	\$ 10,705,825	\$ 11,794,355	\$ 12,882,884
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 911,258	\$ 1,999,788	\$ 3,088,317	\$ 4,176,847	\$ 5,265,377	\$ 6,353,906	\$ 7,440,236	\$ 8,528,766	\$ 9,617,295	\$ 10,705,825	\$ 11,794,355	\$ 12,882,884

Nota. Elaboración propia

2.5.3 Estados financieros proyectados.

A continuación, se pueden ver las proyecciones financieras a cinco años de operación en donde se aprecia que a partir de tercer año de operación se reportan saldos positivos.

Tabla 41
Estados Financieros Proyectados a 5 años

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Ventas	\$13,599,966	\$13,599,966	\$16,319,959	\$16,319,959	\$ 19,583,951	\$ 19,583,951
Costo de ventas	\$3,567,993	\$3,567,993	\$3,389,593	\$3,389,593	\$ 3,152,322	\$ 3,152,322
Utilidad bruta	\$10,031,973	\$10,031,973	\$12,930,366	\$12,930,366	\$ 16,431,629	\$ 16,431,629
Gastos de vta. y admón.	\$1,491,387	\$582,540	\$1,787,616	\$582,540	\$ 2,145,368	\$ 582,540
Utilidad de operación	\$8,540,586	\$9,449,433	\$11,142,750	\$12,347,826	\$ 14,286,262	\$ 15,849,089
Gastos financieros	\$360,969	\$360,969	\$297,069	\$297,069	\$ 220,817	\$ 220,817
Utilidad antes de imp.	\$8,179,618	\$9,088,464	\$10,845,681	\$12,050,757	\$ 14,065,445	\$ 15,628,273
PTU.		\$908,846		\$1,205,076		\$ 1,562,827
ISR.	\$2,453,885		\$3,253,704		\$ 4,219,634	
IEPS.	\$4,711,099		\$5,653,319		\$ 6,783,983	
IVA.	\$1,875,857		\$2,251,029		\$ 2,701,235	
Utilidad neta	\$(861,224)		\$(312,371)		\$ 360,594	

	AÑO 4		AÑO 5	
	\$23,500,741	\$23,500,741	\$28,200,889	\$28,200,889
	\$3,152,322	\$3,152,322	\$3,152,322	\$3,152,322
	\$20,348,420	\$20,348,420	\$25,048,568	\$25,048,568
	\$2,544,795	\$582,540	\$3,022,496	\$582,540
	\$17,803,625	\$19,765,879	\$22,026,072	\$24,466,028
	\$143,336	\$143,336	\$66,469	\$66,469
	\$17,660,289	\$19,622,544	\$21,959,602	\$24,399,558
		\$1,962,254		\$2,439,956
	\$5,298,087		\$6,587,881	
	\$8,140,780		\$9,768,936	
	\$3,241,482		\$3,889,778	
	\$979,941		\$1,713,008	

Nota. La columna del lado derecho de cada año considera el PTU. Elaboración propia.

En la tabla 42 se encuentra el balance general del primer año, en el cual es necesario inyectar un capital de 2.5 millones de pesos adicional a los 549,405.08 pesos de la inversión inicial; para asegurar la solvencia en la operación de la empresa.

Tabla 42

Balance general del primer año de operación.

Balance general presupuestado			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caja	\$ 30,000.00	Impuestos por pagar	\$ 9,040,842.05
Bancos	\$12,852,884.22		
Total Circulante	\$12,882,884.22	PTU	\$ 908,846.42
FIJO		Total Circulante	\$9,949,688.48
Equipo de Transporte	\$ 134,000.00	FIJO	
Depreciación Equipo de Transporte	\$ 33,500.00	Total Fijo	\$ -
Equipo de Cómputo	\$ 10,000.00	TOTAL PASIVO	\$ 9,949,688.48
Depreciación Equipo de Cómputo	\$ 3,000.00		
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 34,300.00	CAPITAL CONTABLE	
Depreciación Mob. y Eqpo. De Ofna.	\$ 4,030.00	Capital Social	\$ 3,049,405.08
Total Fijo	\$ 137,770.00	Utilidad del Ejercicio	\$ (861,224.25)
TOTAL ACTIVO	\$13,020,654.22	TOTAL CAPITAL CONT.	\$ 2,188,180.83
	\$ 40,530.00	TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$12,137,869.30
	\$ 178,300.00		
	\$ 882,784.92		

Nota. Elaboración propia.

2.5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Además de la inversión inicial y el financiamiento de 2.5 millones de pesos para que este tenga la solvencia que le permita operar. Y para llevar la empresa a horizontes rentables pero apegados a lo real, se realizan los siguientes supuestos: durante el primer año el objetivo es llegar al 1.21% del mercado meta de manera mensual, y los siguientes 4 años crecer las ventas a una tasa del 20% anual. El proyecto considera iniciar con una producción de 1000 litros de bacanora, que representan 1,333 botellas de 750ml (94 cajas c/12) de manera mensual durante el primer año de operación, este volumen se incrementara al menos un 20% anual hasta alcanzar el 2.51% del mercado objetivo al quinto año. Véase tabla 42.

Tabla 43

Supuestos de ventas mensuales

Año	Objetivo	Ventas por mes
1	1.21%	1333
2	1.45%	1600
3	1.74%	1920
4	2.09%	2304
5	2.51%	2765

Nota. Elaboración propia.

De igual manera durante el segundo y tercer año es necesario para tener un mejor rendimiento, disminuir los costos de producción en al menos 5% respecto al año previo. Véase tabla 43.

Tabla 44

Disminución del costo de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN			
	Inicial	-5%	-5%
Costo	228	216.6	205.77
Porcentaje	100%	95.00%	90.25%

Nota. Elaboración propia

De esta manera y bajo los anteriores supuestos, la empresa comienza a reportar una balanza positiva a partir del tercer año. Como se puede apreciar en la tabla 44.

Tabla 45*Periodo de recuperación de la inversión*

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO	
Inversión inicial	-\$506,739
Valor presente, año 1	-\$748,890.65
Valor presente, año 2	-\$236,197.51
Valor presente, año 3	\$237,096.44
Valor presente, año 4	\$560,284.58
Valor presente, año 5	\$1,713,008.29
TIR	15%

Nota. Elaboración propia

De esta manera y bajo los anteriores supuestos se tiene un ROI positivo a cinco años de 2.01, como se puede ver reflejado en la Tabla 45.

Tabla 46*Retorno de la inversión*

Retorno de la inversión	
VPN	\$1,018,563
Inversión inicial	\$506,739
ROI	201%

Nota. Elaboración propia

2.5.5 Sistema de financiamiento.

Para arrancar el proyecto, se estima una inversión inicial de \$ 549,405.08 mxn. Este capital será aportado por los socios, pero es necesario inyectar un capital de 2.5 millones de pesos para garantizar la operatividad de la empresa. Dicha cantidad se dispondrá por medio de un crédito para PYME ante una institución bancaria.

Tabla 47*Pago de intereses del crédito bancario*

Costo del Crédito	
1	\$ 360,968.69
2	\$ 297,068.85
3	\$ 220,816.55
4	\$ 143,335.79
5	\$ 66,469.27
TOTAL	\$ 1,088,659.15

Nota. Elaboración propia

Figura 29

Simulador de crédito. Banco Santander.

SIMULADOR CAMPAÑA ENERO 2022



NOMBRE DEL ACREDITADO	BACANORA CASCABELO		FECHA DE FORMALIZACIÓN	19/01/2022
CODIGO DE CLIENTE	12345678		FECHA DE VENCIMIENTO	07/01/2027
TIPO DE CRÉDITO	CAMPAÑA PYME ADQUISICION 1221			
IMPORTE DEL CRÉDITO	\$2,500,000.00			
PLAZO TOTAL EN MESES	60	PAGO: Mensual	Fecha de pago crédito:	día 7 de cada mes
PLAZO DE GRACIA (MESES)	0	INCLUIDOS EN EL PLAZO TOTAL	Fecha de pago del seguro	día 7 o día 24 de cada mes
NUMERO DE CRÉDITO				
COMISIÓN POR CRÉDITO	3.0%	MONTO COMISIÓN POR CRÉDITO	\$75,000.00	
TIPO DE TASA	Tasa fija			
TASA DE INTERES ANUAL	14.91%		5.77%	7.50%
	Ingresar valor de tasa fija VALOR TASA FIJA		14.91%	

PERIODO	FECHA DE VENCIMIENTO	SALDO INSOLUTO	IMPORTE DE LA AMORTIZACION A CAPITAL	IMPORTE DE INTERESES ORDINARIOS	PAGO DE PRIMA RECURRENTE	IMPORTE DE LA AMORTIZACION MENSUAL
1	07/02/2022	\$2,500,000.00	\$0.00	\$19,672.92	\$2,083.33	\$21,756.25
2	07/03/2022	\$2,457,627.12	\$42,372.88	\$28,991.67	\$2,083.33	\$73,447.88
3	07/04/2022	\$2,415,254.24	\$42,372.88	\$31,553.88	\$2,083.33	\$76,010.10
4	07/05/2022	\$2,372,881.36	\$42,372.88	\$30,009.53	\$2,083.33	\$74,465.75
5	07/06/2022	\$2,330,508.47	\$42,372.88	\$30,465.82	\$2,083.33	\$74,922.03
6	07/07/2022	\$2,288,135.59	\$42,372.88	\$28,956.57	\$2,083.33	\$73,412.78
7	07/08/2022	\$2,245,762.71	\$42,372.88	\$29,377.75	\$2,083.33	\$73,833.97
8	07/09/2022	\$2,203,389.83	\$42,372.88	\$28,833.72	\$2,083.33	\$73,289.94
9	07/10/2022	\$2,161,016.95	\$42,372.88	\$27,377.12	\$2,083.33	\$71,833.33
10	07/11/2022	\$2,118,644.07	\$42,372.88	\$27,745.66	\$2,083.33	\$72,201.87
11	07/12/2022	\$2,076,271.19	\$42,372.88	\$26,324.15	\$2,083.33	\$70,780.37
12	07/01/2023	\$2,033,898.31	\$42,372.88	\$26,657.59	\$2,083.33	\$71,113.81
13	07/02/2023	\$1,991,525.42	\$42,372.88	\$26,113.56	\$2,083.33	\$70,569.77
14	07/03/2023	\$1,949,152.54	\$42,372.88	\$23,095.06	\$2,083.33	\$67,551.27
15	07/04/2023	\$1,906,779.66	\$42,372.88	\$25,025.49	\$2,083.33	\$69,481.71
16	07/05/2023	\$1,864,406.78	\$42,372.88	\$23,691.74	\$2,083.33	\$68,147.95
17	07/06/2023	\$1,822,033.90	\$42,372.88	\$23,937.43	\$2,083.33	\$68,393.64
18	07/07/2023	\$1,779,661.02	\$42,372.88	\$22,638.77	\$2,083.33	\$67,094.99
19	07/08/2023	\$1,737,288.14	\$42,372.88	\$22,849.36	\$2,083.33	\$67,305.58
20	07/09/2023	\$1,694,915.25	\$42,372.88	\$22,305.33	\$2,083.33	\$66,761.55
21	07/10/2023	\$1,652,542.37	\$42,372.88	\$21,059.32	\$2,083.33	\$65,515.54
22	07/11/2023	\$1,610,169.49	\$42,372.88	\$21,217.27	\$2,083.33	\$65,673.48
23	07/12/2023	\$1,567,796.61	\$42,372.88	\$20,006.36	\$2,083.33	\$64,462.57
24	07/01/2024	\$1,525,423.73	\$42,372.88	\$20,129.20	\$2,083.33	\$64,585.42
25	07/02/2024	\$1,483,050.85	\$42,372.88	\$19,585.17	\$2,083.33	\$64,041.38
26	07/03/2024	\$1,440,677.97	\$42,372.88	\$17,812.68	\$2,083.33	\$62,268.89
27	07/04/2024	\$1,398,305.08	\$42,372.88	\$18,497.10	\$2,083.33	\$62,953.32
28	07/05/2024	\$1,355,932.20	\$42,372.88	\$17,373.94	\$2,083.33	\$61,830.16
29	07/06/2024	\$1,313,559.32	\$42,372.88	\$17,409.04	\$2,083.33	\$61,865.25
30	07/07/2024	\$1,271,186.44	\$42,372.88	\$16,320.97	\$2,083.33	\$60,777.19
31	07/08/2024	\$1,228,813.56	\$42,372.88	\$16,320.97	\$2,083.33	\$60,777.19
32	07/09/2024	\$1,186,440.68	\$42,372.88	\$15,776.94	\$2,083.33	\$60,233.16
33	07/10/2024	\$1,144,067.80	\$42,372.88	\$14,741.53	\$2,083.33	\$59,197.74
34	07/11/2024	\$1,101,694.92	\$42,372.88	\$14,688.88	\$2,083.33	\$59,145.09
35	07/12/2024	\$1,059,322.03	\$42,372.88	\$13,688.56	\$2,083.33	\$58,144.77
36	07/01/2025	\$1,016,949.15	\$42,372.88	\$13,600.81	\$2,083.33	\$58,057.03
37	07/02/2025	\$974,576.27	\$42,372.88	\$13,056.78	\$2,083.33	\$57,512.99
38	07/03/2025	\$932,203.39	\$42,372.88	\$11,301.84	\$2,083.33	\$55,758.05
39	07/04/2025	\$889,830.51	\$42,372.88	\$11,968.71	\$2,083.33	\$56,424.93
40	07/05/2025	\$847,457.63	\$42,372.88	\$11,056.14	\$2,083.33	\$55,512.36
41	07/06/2025	\$805,084.75	\$42,372.88	\$10,880.65	\$2,083.33	\$55,336.86
42	07/07/2025	\$762,711.86	\$42,372.88	\$10,003.18	\$2,083.33	\$54,459.39
43	07/08/2025	\$720,338.98	\$42,372.88	\$9,792.58	\$2,083.33	\$54,248.80
44	07/09/2025	\$677,966.10	\$42,372.88	\$9,248.55	\$2,083.33	\$53,704.77
45	07/10/2025	\$635,593.22	\$42,372.88	\$8,423.73	\$2,083.33	\$52,879.94
46	07/11/2025	\$593,220.34	\$42,372.88	\$8,160.49	\$2,083.33	\$52,616.70
47	07/12/2025	\$550,847.46	\$42,372.88	\$7,370.76	\$2,083.33	\$51,826.98
48	07/01/2026	\$508,474.58	\$42,372.88	\$7,072.42	\$2,083.33	\$51,528.64
49	07/02/2026	\$466,101.69	\$42,372.88	\$6,528.39	\$2,083.33	\$50,984.60
50	07/03/2026	\$423,728.81	\$42,372.88	\$5,405.23	\$2,083.33	\$49,861.44
51	07/04/2026	\$381,355.93	\$42,372.88	\$5,440.32	\$2,083.33	\$49,896.54
52	07/05/2026	\$338,983.05	\$42,372.88	\$4,738.35	\$2,083.33	\$49,194.56
53	07/06/2026	\$296,610.17	\$42,372.88	\$4,352.26	\$2,083.33	\$48,808.47
54	07/07/2026	\$254,237.29	\$42,372.88	\$3,685.38	\$2,083.33	\$48,141.60
55	07/08/2026	\$211,864.41	\$42,372.88	\$3,284.19	\$2,083.33	\$47,720.41
56	07/09/2026	\$169,491.53	\$42,372.88	\$2,720.16	\$2,083.33	\$47,176.38
57	07/10/2026	\$127,118.64	\$42,372.88	\$2,105.93	\$2,083.33	\$46,562.15
58	07/11/2026	\$84,745.76	\$42,372.88	\$1,632.10	\$2,083.33	\$46,088.31
59	07/12/2026	\$42,372.88	\$42,372.88	\$1,052.97	\$2,083.33	\$45,509.18
60	07/01/2027	\$0.00	\$42,372.88	\$544.03	\$2,083.33	\$45,000.25

Nota. Elaborado por Banco Santander de México.

2.6 Aspectos legales de implementación y operación.

A fin de garantizar una correcta operatividad y legalidad de la empresa es importante definir los aspectos legales que rodean su actividad. Estos aspectos incluyen desde la constitución de la empresa hasta las obligaciones tributarias, patronales y normas municipales que debe cumplir, es decir los aspectos fiscales, laborales y de apertura.

2.6.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.

Para efectos de este proyecto el régimen de constitución de la empresa es S. de RL de CV. este se encuentra reconocida dentro de los siete tipos de sociedades en la Ley General de Sociedades Mercantiles y definida en los capítulos III y VIII de esta ley, y dada las ventajas que esta presenta para empresas pequeñas, la simplicidad para su constitución y la exención del patrimonio personal de los socios frente a algún caso de deuda.

1.6.3 Trámites fiscales y de apertura

1. Registro del nombre de la Sociedad. El primer paso para la constitución es tramitar el nombre que se desea ponerle a la sociedad ante la Secretaría de Economía, el trámite es gratuito y puede realizarse por internet. Una vez entregada la solicitud este tendrá una duración de dos a tres días hábiles. Una vez autorizado el nombre, los siguientes pasos para la formalidad en la comercialización de un producto destilado de agave como el Bacanora se puede apreciar en la Figura 12.
2. Acta constitutiva. En caso de que el negocio se pretenda llevar a cabo como persona moral. Es importante definir esto antes de avanzar, pues pudiera ocasionar retrasos en los siguientes tramites, por ejemplo; el alta ante el SAT o el registro en el IMPI.
3. Dar de alta el RFC como comercializador de Bebidas Alcohólicas. Definir entre las opciones que tiene el SAT. La cual, para fines de este proyecto es:

4. r) Comercio al por mayor de bebidas destiladas de agave.
5. Registro de la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI. El registro corresponde a la CLASE 33; Bebidas alcohólicas excepto cervezas; preparaciones alcohólicas para elaborar bebidas. Existen opciones dentro de esta clase, al registrar se puede dejar libre por si esta marca se planea manejar en el futuro para diferentes destilados.
6. Aviso de funcionamiento de responsable Sanitario y de modificación baja. Es poner al tanto a la autoridad del giro y localización del negocio.
7. Inscripción en el Padrón de Bebidas Alcohólicas. Registro para el debido pago de impuestos. Importante el registro y la localización del domicilio del negocio, que los socios estén dados de alta en el SAT y no tener adeudo, el contrato o convenio con el productor y/o envasador del destilado.
8. Padrón de exportadores. Es el trámite o permiso del SAT para poder exportar el producto. No es necesario realizarlo si no se planea llevarlo a cabo. Es importante para el registro; estar dentro del padrón de bebidas alcohólicas.
9. Certificación o sello de calidad, así como de calidad para la explotación del Bacanora. Expedido por el Consejo Sonorense Regulador del Bacanora con la finalidad de garantizar al consumidor que el producto cumple con las especificaciones establecidas en la Norma
10. Convenio de corresponsabilidad. Convenio por el cual se permite el uso de una denominación de origen. En este caso el productor con el que se tiene convenio o contrato debe tener u obtener la denominación de origen y de esta manera el comercializador tramitara el convenio de corresponsabilidad de DO ante el IMPI.
11. Obtención de marbetes. Una vez obtenidos estos distintivos de control fiscal, ya se puede comercializar.

Figura 30

Diez pasos para la comercialización de Bacanora



Nota. Elaboración propia

Tabla 48

Trámites para la comercialización de Bacanora

Trámite	Lugar	Requisitos básicos	Plazo	Costo
Registro del nombre de la Sociedad	Secretaría de Economía	Llenar el formulario online o directo en oficinas	2-3 días	Gratuito
Acta constitutiva	Notaría Pública	El nombre, domicilio y nacionalidad de cada uno de los integrantes que constituyen la empresa. Objeto de la empresa. Duración de la sociedad. Razón social de la empresa. Domicilio social. Forma de administración de la sociedad, funciones o facultades. Bases y condiciones para liquidar la empresa.	30 días	entre \$11,000 y \$30,000 pesos
Dar de alta el RFC como comercializador de bebidas alcohólicas al por mayor	Servicio de Administración Tributaria SAT	tramite online http://www.sat.gob.mx/gobmx/Paginas/Ficha_23_IEPS.html	10 días	Tramite gratuito
Registro de la marca (CLASE 33 Bebidas Alcohólicas, excepto cerveza)	Instituto Mexicano de la propiedad industrial IMPI	Clave fiel Tramite online o presencial https://www.gob.mx/tramites/ficha/solidad-de-registro-de-marca-ante-el-imp/IMPI188	3 MESES mínimo	\$2,457.79 mxn + IVA

Trámite	Lugar	Requisitos básicos	Plazo	Costo
Aviso de funcionamiento, de responsable Sanitario y de modificación o baja	COFEPRIS Comisión Federal para la protección contra riesgos sanitarios	Buscar clave SIAN y Llenar formato, especificar qué tipo de Bebida Alcohólica se trata	1 día	Tramite gratuito
Padrón de Bebidas Alcohólicas	Servicio de Administración Tributaria SAT	El productor también debe estar inscrito en el padrón de BA (activo y con opinión de cumplimiento positiva, 32D) (pagar impuestos como productor). Si la empresa es P. MORAL todos los socios deben estar al corriente con sus declaraciones.	8 - 10 Meses	Tramite gratuito
Padrón de exportadores	Servicio de Administración Tributaria SAT	Acta constitutiva Padrón de BA Opinión Positiva (32D)	10 días hábiles	Tramite gratuito
Obtener la Certificación Bacanora (exportador)	CRBS Consejo Regulador del Bacanora Sonorense	Convenio de corresponsabilidad con un productor de Bacanora que este dado de alta ante el consejo	no mayor a 15 y 90 días respectivamente	\$1,500 mxn inscripción \$3,000 laboratorio x muestra
Convenio de corresponsabilidad	Instituto Mexicano de la propiedad industrial IMPI	Llenar solicitud. Realiza el pago en ventanilla bancaria o por transferencia electrónica. Acude a las oficinas autorizadas para recibir solicitudes y promociones. Presenta solicitud. Guarda tu acuse de recibo. Espera la respuesta del Instituto	10 días hábiles a 3 meses	\$607.57 mxn
Solicitud de marbetes y precintos. comercializador / maquilador	SAT	Copia certificada ante Notario Público del contrato o convenio con el productor / envasador. Constancia de Registro ante el IMPI.	mínimo 10 días hábiles	Tramite gratuito Marbete \$.49 mxn Precintos \$1.80 mxn

Nota. Adaptado de "Plan para la creación de servicios de consultoría fiscales, contables y administrativos para la región Tijuana – San Diego. Andrade. 2020. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Adicionalmente se debe cumplir con los permisos Municipales de:

1. Permiso de Uso de Suelo ante la Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas Y Ecología, Cajeme, Sonora.
2. Aviso de Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles

2.6.4 Trámites laborales.

1. Inscripción patronal en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); este trámite se puede realizar en línea o acudir a las oficinas

<http://www.imss.gob.mx/tramites/alta-patronal>

2. Registro patronal en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT); el trámite es gratuito, se realiza en línea o se puede acudir a oficinas.

<https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/portal/infonavit.web/patrones>

3. Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR); este trámite se realiza en línea.

<https://www.e-sar.com.mx/PortalEsar/public/presolicitudInicio.do>

4. La Integración a la Comisión de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo; el trámite se realiza en oficinas.

Estos tienen que ver con afiliación, obligaciones patronales, salario, derechos y obligaciones de los trabajadores, así como de prevenir e investigar accidentes en las áreas de trabajo.

Figura 31

Tramites laborales para negocio con colaboradores



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Bacanora es una bebida tradicional sonoreense, con características especiales que le brinda la región donde se elabora. Y su industria, aunque padeció una lastimosa prohibición, se mantuvo presente entre la población de manera clandestina por largo tiempo. Esto gracias a aquellos osados productores que continuaron comercializándola de manera ilegal, convirtiéndole en sinónimo de resistencia y desobediencia.

En la actualidad existen condiciones favorables para el desarrollo de la industria, marcadas por el auge en el consumo de destilados de agave tanto a nivel nacional como internacional. Y factores como la disminución de los precios para el registro de fábrica, pretenden facilitar la regulación de aquellos productores informales. También existen diversos problemas que representan un reto para el crecimiento sostenible de la industria; como la insuficiencia de los cultivos de materia prima que mantengan los precios estables y su producción sea rápidamente escalable, la carencia de proveedores regionales de envases y otros suministros a precios competitivos, la posible falta de sensibilidad ante un uso desmedido de recursos como el agua y la leña, y los altos impuestos de las bebidas destiladas que encarecen el producto y vuelven limitada su rentabilidad.

Aunque en el presente trabajo se expone la oportunidad de introducir el producto en el mercado tijuanense, por el número de clientes potenciales que hay en la ciudad, sin abordar el número de visitantes o turistas que llegan a la región, son factores que hacen a esta una zona estratégica para dar a conocer el producto, impulsar la industria y lanzar una marca comercial. Los retos son varios, aunque el más importante puede ser el limitado margen de ganancia que hay por unidad, pues el 69% del precio del producto se paga de impuestos, dejando aproximadamente solo un 31% para hacerle frente a los costos de producción, logística, gastos de promoción, administración y venta. Lo cual necesariamente obliga al comercializador a buscar grandes volúmenes de ventas para poder llevar el negocio a números rentables. Pero esto tiene muchas

limitantes pues la mayor parte de los productores carecen de recursos clave como; financieros, tecnológicos, humanos e intelectuales, para poder comercializar su producto a precios competitivos y poder hacerles frente a los grandes de la industria.

Un precio por debajo de los \$800 pesos, para un destilado artesanal que este dirigido al consumidor nacional, presenta varios desafíos que tienen que ver con los costos de producción y la muy baja utilidad que este generara, así como la gran cantidad de competidores; algunos ya posicionados, y productos sustitutos a precios más bajos. Elevar el precio para tener mayor utilidad, limita bastante la cantidad de posibles clientes y por lo tanto las ventas a gran escala.

Aunque en este proyecto se muestra una manera de hacer rentable el negocio, el retorno de inversión se logra después del cuarto año de operación, y bajo escenarios optimistas con precios estables en materia prima e insumos, una escases de agave o artículos como las botellas de vidrio pueden poner en riesgo el negocio, pues se obligaría a elevar aún más el precio del producto, que como ya se mencionó, eso limita las ventas a gran escala y por lo tanto la rentabilidad.

Claro, la comercialización no deberá limitarse solo a una ciudad o región del país, y esto abonará a escalar el número de ventas, aunque el problema sigue siendo el alto pago de impuestos. Entonces una nueva oportunidad se abre al exportar el producto, manera en la cual podría aminorar el pago de impuestos (IEPS) e incrementar la utilidad, muchas marcas de mezcal y tequila se comercializan solo en el extranjero y muy posiblemente esto sea un negocio muy rentable pero estas solo son conocidas en mercados fuera de México, es decir, que pueden ser difíciles de encontrar en este país y desconocidas por la mayor parte de los consumidores nacionales, lo cual le resta identidad y originalidad, pues el consumidor extranjero tiene la idea de consumir un producto mexicano pero dicho producto/marca es casi inexistente en este mercado. Entonces una estrategia hibrida entre mercados extranjeros y nacionales favorecería la rentabilidad del negocio y el posicionamiento e identidad de marca.

Por último, para garantizar la operatividad y rentabilidad de este negocio, el cual únicamente inicia como comercializador, es necesario mejorar los costos de producción y eso solo es posible al adentrarse en los siguientes eslabones de la cadena de suministro; introducirse como productor, integrar la siembra de agave al negocio para garantizar el abastecimiento y el costo, así como en la fabricación de envases. Todo esto, ya sea de manera personal o creando una sociedad con estos productores/proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alambique*. (s.f.). Recuperado el 4 de 6 de 2020, de Wikipedia, la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Alambique>
- Arreola, I. (16 de Julio de 2018). *Casa Sauza*. Obtenido de <https://www.casasauza.com/todo-sobre-tequila/denominacion-de-origen-tequila#:~:text=La%20declaraci%C3%B3n%20general%20de%20la,que%20corresponde%20al%20Estado%20Mexicano>.
- Barrera, A., Cuevas, V., & Espejel, A. (2019). *Factores de valoración en consumidores de mezcal en Oaxaca*. Chapingo: Universidad Autónoma Chapingo.
- Bebid@s Mexicanas . (18 de Mayo de 2017). *Bebidas mexicanas*. Obtenido de Bebidas mexicanas Web Site: <https://www.bebidas-mexicanas.com.mx/mexico-es-el-septimo-mayor-mercado-mundial-de-bebidas-alcoholicas/>
- Begoña, V. (2007). *TEORÍA DE LA DECISIÓN*. Madrid: Universidad Complutense Madrid.
- Bernard, J. (2015). *Spirits. Los 150 mejores destilados: Los 150 mejores licores y destilados*. Madrid: GeoPlaneta.
- Bonatti, P. (2013). *Programa de la Teoria de la Decision* . Buenos Aires : Universidad de Belgrano.
- Cabello, C. (c. 2005). *Emprendedurismo dentro del ambito Universitario*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Cabrera, F. (2012). *BEBIDAS FERMENTADAS*. Bogotá : UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.
- Campos, M. (30 de Oct de 2013). *Onilikan*. Obtenido de Onilikan, Licores artesanales de Mazatlan: <https://www.onilikan.com/por-que-se-les-ocurrio-el-termino-aguardiente/>
- Capella, M. (04 de junio de 2020). *InboundCicle*. Obtenido de InboundCicle web site: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-posicionar-mi-web-5-pasos-para-ser-top-1-en-google>
- Casas, E., & Salazar, V. (2013). La industria del Bacanora como propuesta de desarrollo endógeno en la región de denominación de origen . *Revista global de Negocios*, 20.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- CIAL dun&bradstreet. (2018). *Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas Mexico*. Mexico : Centro de Información América Latina .
- ConceptoDefinicion.de, Redaccion. (18 de Julio de 2019). *ConceptoDefinicion.de*. Obtenido de ConceptoDefinicion.de: <https://conceptoDefinicion.de/entrepreneur/>
- Dennis, P. (2013). *El bacanora como fuente exportable: potencial fuente de desarrollo economico para Sonora*. (Tesis de Mestria: Universidad de Sonora).
- Diario Oficial de la Federacion. (2005). *NOM-168-SCFI-2004*. Mexico, DF: DOF.

- Diario Oficial de la Federación. (12 de Julio de 2005). Obtenido de DOF Web Site: https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=2088421
- Díaz, Á. (02 de julio de 2013). *Puto el que lo lea ~ Cotidianidad ignorada en la Ciudad de México*. Obtenido de El auge del mezcal: <https://putoelkelolea.wordpress.com/2013/07/>
- Ferrari, M., Pezantes-Coronel, P., & Ugalde, C. (2020). Proceso de naming: teoría vs práctica, Pensar la publicidad . En *14 (1)* (págs. 13-27).
- Font, A. (2019). *Historia, elaboración y tipos de bebidas (destilados y aguardientes)*. Valencia: Telealar.
- Forbes Staff. (2018). El tequila ya es pieza clave del desarrollo económico de México. *FORBES México*, 1.
- Formichella, M. M., & Massigoge, J. I. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires.
- García, A. (12 de 02 de 2012). *La jornada*. Obtenido de La jornada del campo: <https://www.jornada.com.mx/2012/02/18/cam-pais.html#:~:text=Los%20magueyes%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,es%20exclusivas%20de%20su%20territorio.>
- HIDALGO, K. (13 de Diciembre de 2019). *Mente Diamante*. Obtenido de Mente Diamante Web Site: <https://mentediamante.com/blog/tipos-de-emprendimiento>
- INEGI, Consejo Agroalimentario de Jalisco. (22 de Julio de 2019). *Conociendo la industria del Tequila y el Mezcal*. Obtenido de www.inegi.org.mx: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/industria%20tequila.pdf>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (14 de enero de 2016). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/imp/acciones-y-programas/temas-de-interes-relaciones-internacionales-arreglo-de-lisboa-relativo-a-la-proteccion-de-las-do-y-su-registro-internacional>
- Kuntsche, E., & Callinan, S. (18 de 03 de 2018). *VICE*. Obtenido de Vice en Español: https://www.vice.com/es_latam/article/vbpn8x/tonic-hay-cuatro-motivaciones-emborracharse
- Ley General de Salud. (7 de Febrero de 1984). *Secretaría de Salud*. Obtenido de Secretaría de Salud: http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/legis/lgs/LEY_GENERAL_DE_SALUD.pdf
- Luque, J. (01 de 03 de 2020). EL DESTILADO MÁS VENDIDO Y DESCONOCIDO DEL MUNDO. *El comidista, el país.* , pág. 1.
- Mejía, L. (19 de 07 de 2017). *El imparcial, el mejor diario de Oaxaca*. Obtenido de <https://imparcialoaxaca.mx/arte-y-cultura/29356/mezcal-su-auge-carencia-de-agaves/>
- NA. (15 de 04 de 2020). *Blog Jima*. Obtenido de Blog Jima: <https://blog.jima.mx/cuantas-marcas-de-tequila-existen/>

- Notimex. (22 de Julio de 2019). *El economista*. Obtenido de El economista web site: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Industria-del-tequila-y-el-mezcal-es-la-segunda-actividad-economica-mas-importante-de-Mexico-Inegi-20190722-0073.html>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Aportaciones a la Economía*, 2.
- PROMÉXICO. (05 de Dic de 2017). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México Web Site: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/mexico-es-el-6-exportador-de-bebidas-alcoholicas-a-nivel-mundial-y-el-1-de-latam>
- Quiroga, F. (11 de Nov de 2019). *Tu economía facil*. Obtenido de Tu Economía Facil Web Site : <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20cadena%20de,ventaja%20competitiva%20en%20el%20mercado.>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>
- Redaccion El Semanario . (15 de 02 de 2018). *El Semanario sin limites* . Obtenido de El Semanario sin limites : <https://elsemanario.com/economia/consumidores-tequila-mas-refinados-buscan-calidad-premium/>
- Redaccion Emprendedores . (24 de 05 de 2019). *Emprendedores*. Obtenido de Emprendedores Web Site : <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Roldán, P. (1 de Abril de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia Web Site: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Salazar, V. (2007). *La industria del Bacanora: historia y tradicion de resistencia en la sierra sonorense*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *EL GOBIERNO FEDERAL APOYA A LA INDUSTRIA DEL TEQUILA COMBATIENDO LA ILEGALIDAD*. México: Informe semanal del Vocero.
- Seguel, S. (Marzo de 2006). *Presentación del artículo "El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado"*. Chile: Universidad Mayor de Chile. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/30205260/Estilos_de_Toma_de_Decisiones
- Significados.com. (5 de Agosto de 2019). *Significacos.com*. Obtenido de Significados.com Web Site: <https://www.significados.com/emprendimiento/>
- Trejo, J. (2008). La organización horizontal: Estrategia para enfrentar los retos de entorno inestable. *1er CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA Y*, 16.
- Vasconcelos, A. (2021). Producción de Maguey . *Somos Mezcaleros Guanajuato* , 29 .
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Mexico: Lulu.com.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. . Perú: Nathan Associates Inc.