

4 PLAN DE EXPORTACIÓN DEL TEQUILA CABALLITO A FRANCIA

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Tequila Arenal se dedica a la fabricación y venta de tequila. Es una pequeña empresa familiar que fue fundada en 1904. Sus valores se basan en la calidad y tradición, desde el inicio sigue manejada por la misma familia, Los Rosales. Está constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable. Elaboran cuatro tequilas que venden al 90% en Estados Unidos. Para diversificarse y no estar dependiente de un solo mercado, la empresa tiene pensado empezar a exportar a la Unión Europea y más precisamente en Francia. Actualmente, no tienen la capacidad de producir tequila para exportar a Francia, pero tienen previsto comprar una fábrica este año para poder llevar a cabo este proyecto.

La empresa se compone de 80 empleados, el cuerpo directivo de 6 personas. Está dirigida por Carlos Rosales Torres, ayudado por Ricardo Coronel como Director General y Director del área internacional. Salvador Rosales Torres es el Director de Producción y Tomasa Rosales Torres, la Gerente Administrativa. El área internacional cuenta con dos personas, Tequila Arenal empezó a vender sus productos al internacional en 2003. Todos los miembros del cuerpo directivo tienen la calificación y experiencia en el área que manejan. Además, al ser una empresa familiar, son muy dedicados y motivados para el desarrollo de la empresa y el bienestar de esta.

Los productos a exportar son el Tequila Caballito Gold y el Silver. Se decidió exportarlos a Francia porque existe un Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México. Además, los consumidores franceses tienen un alto poder adquisitivo,

su consumo de bebidas alcohólicas es elevado (10.7 litros de alcoholes puros por persona al año) y el mercado del tequila en este país está en expansión, en 2003, se vendieron 1,921,642 litros. Por estas razones, Francia es un mercado que presenta oportunidades para el Tequila Caballito.

El tequila tiene Denominación de Origen por lo que la competencia directa se limita a otros tequilas mexicanos. Además, las ventajas competitivas del Tequila Caballito residen en la calidad del producto y la originalidad de su envase. Sin embargo, la competencia indirecta es muy importante, los whiskies y los productos típicos anisados abarcan el 50% de las ventas de bebidas alcohólicas del mercado francés.

Para la distribución del producto, se decidió exportarlo de manera indirecta es decir a través de un intermediario que será en este caso un importador-distribuidor.

Los principales riesgos internos que tiene que superar la empresa son la concentración de las responsabilidades en las manos de dos personas y el encarecimiento de los insumos para producir el tequila. En cuanto a los externos, los mayores riesgos residen en la compra por los grandes grupos internacionales de las principales marcas de tequila así como las restricciones en la publicidad de las bebidas alcohólicas.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

4.2.1 Misión

La misión de Tequila Arenal es producir un tequila de alta calidad que cumpla las expectativas del consumidor utilizando la mejor materia prima y siguiendo las normas establecidas por las autoridades pertinentes durante todos los procesos de producción, a fin de obtener y ofrecer a los mercados seleccionados el mejor tequila del mundo.

4.2.2 Metas

Tequila Arenal define sus metas de la siguiente manera:

- Apoyar la venta de tequila envasado de origen a fin de obtener mayor presencia en todo el mundo, para un producto que es 100% Mexicano.
- Crear un mayor conocimiento en el consumidor final de lo que es un "buen tequila".
- Continuar exportando tequilas a los mercados internacionales que aprecian productos de calidad.

4.2.3 Historia del Negocio

Tequila Arenal es una empresa familiar que fue fundada en 1904. Actualmente, continúa siendo manejada por la misma familia; Los Rosales. Desde 1991, la empresa empezó a exportar con éxito en el mercado internacional y actualmente el 90% de sus productos se venden en el extranjero, precisamente en Estados Unidos.

La empresa fabrica cuatro tequilas:

- Tequila La Abundancia Silver

- Tequila La Abundancia Gold
- Tequila Caballito Silver
- Tequila Caballito Gold

A través del tiempo, Tequila Arenal se ha destacado por su calidad. Hoy en día, la empresa cuenta aproximadamente con 80 empleados, seis de ellos trabajan en la administración y los demás en las plantaciones y en la destilería de agave. La empresa está ubicada en El Arenal, Jalisco, la zona más tradicional de origen tequilero.

4.2.4 Forma de Organización

La razón social de la empresa es “Tequila Arenal S.A. de C.V.”, es una organización legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas. El negocio está registrado bajo el régimen fiscal tipo sociedad anónima de capital variable.

4.2.5 Tequila Arenal en el mercado internacional

Actualmente, Tequila Arenal vende sus productos únicamente en Estados Unidos.

Los negocios que se llevan a cabo en este país se realizan a través de una alianza estratégica con la empresa Ventana Imports, la cual cuenta con un buen posicionamiento en productos típicos, tradicionales de una región, y de alta calidad. Ventana Imports aporta el conocimiento del mercado estadounidense y también invierte fondos, ya que se encarga de realizar toda la labor de promoción así como distribuir la propaganda en Estados Unidos. Tequila Arenal vende en este mercado 5 mil cajas mensuales (2.5 mil de Caballito y la misma cantidad de Abundancia), es decir, venden 60 mil botellas de 750ml al mes. Esto representa 60 mil cajas al año.

4.2.6 Estrategia propuesta para ingresar el mercado

Para la exportación del Tequila Caballito a Francia, se seguirá el modelo utilizado en el mercado de Estados Unidos, es decir a través de la exportación indirecta: un importador-distribuidor en Francia se encargará de establecer relaciones con los consumidores y de promocionar el producto.

A continuación se presenta una tabla de las actividades que deberán de realizar tanto Tequila Arenal como el importador-distribuidor en Francia.

Tabla 2: Actividades de exportación por mes

	1	2	3	4	5	6	7	8
Análisis e investigación de los posibles importadores-distribuidores								
Envío de muestras								
Elección del importador-distribuidor y fijación de términos con el mismo								
Preparar documentación								
Seguros								
Embarque y transporte								
Distribución del producto								
Promoción								

Fuente: elaboración propia

Durante el primer mes se analizarán las diferentes opciones de importadores-distribuidores que existen para la exportación hacia Francia y en el segundo se enviarán muestras a esos.

En el tercer mes, después de recibir las respuestas de cada candidato a llevar a cabo la función de importador-distribuidor, se escogerá al más adecuado para la importación y distribución del Tequila Caballito. También, en este mismo mes se fijarán los términos del contrato por escrito con el importador-distribuidor, es decir, las obligaciones y derechos de cada uno (volumen, condiciones de pago, de entrega, etc.)

En la segunda mitad del tercer mes se contratará un seguro y al mismo tiempo se preparará la documentación para la exportación.

En el cuarto mes se realizará la embarcación del producto y se transportará desde Jalisco hacia Francia y en el quinto mes se distribuirá el Tequila en toda Francia, lo que será una tarea del importador-distribuidor. Al mismo tiempo que se distribuya el producto se promocionará inicialmente en los puntos de venta y en revistas.

4.2.7 Descripción del producto

4.2.7.1 Datos generales sobre tequila

El tequila es un producto que solamente se puede producir en México. La industria tequilera obtuvo en 1997 la Denominación de Origen con reconocimiento en la Unión Europea.

Según la Norma Oficial Mexicana (NOM, ver Anexo 1), si bien es cuenta que el agave crece en todas partes de México y existen muchas especies de este, para la elaboración del tequila solamente se puede utilizar una variedad de agave, el agave “Azul Tequilana Weber”, el cual se puede cultivar únicamente en un estado, Jalisco, y algunos municipios de estados colindantes, Guanajuato, Michoacán, Nayarit y en otro municipio del estado de Tamaulipas.

El Tequila tiene que cumplir la NOM, la cual establece a través de la Dirección General de Normas (DGN) los requisitos de calidad para su producción y otorga un número que identifica a cada producto.

Para obtener el número NOM, el gobierno mexicano exige que sea un productor el responsable del buen manejo del producto y para evitar que cuando se exporte el mismo a granel ocurran adulteraciones o malos usos, obliga al embotellador a ser ligado con el productor mediante un Convenio de Corresponsabilidad.

Según la NOM, el tequila se puede clasificar según dos criterios: la composición y la maduración.

Para el primer criterio, existen dos categorías, las cuales están definidas por el porcentaje de jugo de agave azul que se emplee en la elaboración de un tequila. El primer es un tequila 100% agave (“Premium”) y el otro es tequila, el cual se debe fabricar con al menos 51% de azúcares que provienen del agave, lo demás está principalmente constituido por otros azúcares.

En cuanto al segundo criterio, la maduración, puede ir desde un embotellado inmediato hasta un reposamiento largo para envejecer al tequila (generalmente no excede los 4 años). Ambas categorías de composición (100% y tequila) están a su vez divididas en cuatro diferentes tipos de maduración: blanco, joven, reposado y añejo.

Blanco (“Silver”): es un tequila de tonalidad transparente con un fuerte sabor y aroma a agave azul. Tradicionalmente, con este tequila se sirve el “caballito”. Este tequila se embotella directamente después de las dos destilaciones.

Joven (“Gold”): es un tequila que adquiere un color dorado debido a la adición de colorantes, especialmente caramelo. Se deja reposar al máximo 2 meses.

Reposado: es un tequila sometido a una maduración intermedia, entre dos y seis meses. La conservación debe hacerse en barricas de roble para no alterar el sabor y la textura del tequila. Este tiene un sabor profundo con toques a madera. Generalmente se toma solo en aperitivo.

Añejo: es un tequila que ha sido madurado en barricas de roble blanco por un tiempo mayor a seis meses. Tiene un sabor muy marcado a madera y el tono del color es ambarino. Generalmente se toma como digestivo.

En 1994, se creó el Consejo Regulador del Tequila (CRT) para supervisar la elaboración y comercialización del mismo tanto a nivel nacional como internacional. Este organismo tiene tres objetivos:

- Asegurar, a través de la verificación, que se lleve a cabo el cumplimiento de la NOM-Tequila,
- Garantizar al consumidor la autenticidad del producto,
- Certificar el cumplimiento de la NOM-Tequila salvaguardando la denominación de origen, en México y en el extranjero.

4.2.7.2 Tequila Caballito Gold y Silver

Los tequilas que se exportarán son el Tequila Caballito Silver y el Gold.

Producido desde 1976, en un principio fue destinado únicamente al mercado doméstico, sin embargo, a partir de 2003 se decidió exportarlo a Estados Unidos.

Tequila Arenal, al diseñar el Tequila Caballito, excedió la norma que establece que los tequilas deben tener un mínimo de 51% de azúcares que provienen del agave y el resto en otros azúcares ya que el Tequila Caballito es un tequila que se elabora con 65% de azúcares que provienen del agave y un 35% de azúcares provenientes del piloncillo.

Además, está hecho a la manera tradicional, Tequila Arenal utiliza hornos de mampostería (de piedra) para cocer las piñas (corazón del agave) al vapor, lo que permite conservar el sabor auténtico. Este proceso toma 24 horas mientras que los hornos de autoclaves permiten cocer las piñas en 8 horas. Después de ser cocidas, las piñas son molidas, de tal manera que las mieles del agave puedan ser fermentadas y luego destiladas conforme a la usanza típica, es decir, a través de una doble destilación en alambiques de cobre.

El Tequila Caballito Silver es un tequila blanco que tiene un sabor claro y fuerte, está hecho para tomarse derecho. La botella es de fino azul cobalto y está pintada a mano en color plata.

El Tequila Caballito Gold es un tequila joven. Se deja reposar aproximadamente un mes para que adquiera su tonalidad oscura pero no se trata de un tequila reposado. La botella tiene un tono verde y está pintada a mano en color dorado.

El envase del Tequila Caballito es original y de calidad. Las botellas no tienen etiquetas sino que están impresas en serigrafía dorada o plateada directamente sobre la botella de vidrio, las cuales son biodegradables. La botella tiene un tapón de plástico irrellenable con banda inviolable y un sello de garantía, lo que permite una mayor

protección del producto. Por estas razones, Tequila Caballito tiene una ventaja competitiva en comparación con sus competidores dentro del mercado francés.

Para exportar este tequila a Francia, se debe adaptar la etiqueta para cumplir con los requerimientos de este país, sin perder de vista la normatividad en cuanto a la etiqueta establecida por la DGN (para bebidas hechas en México).

Se deben utilizar botellas de 700ml, ya que en Francia no se puede vender licores en botellas de 750ml.

4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Existen diversas razones para realizar negocios en Francia, algunas de ellas son la estabilidad política del país, su ubicación, sus condiciones de vida, el importante consumo de bebidas alcohólicas, así como aprovechar la existencia de un Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.

4.3.1 Descripción de regiones y/o países

Francia es un país atractivo para experimentar la introducción de este tequila en el mercado europeo ya que es la primera economía del mismo con un poder adquisitivo elevado. Cuenta con una de las mejores infraestructuras del mundo, lo que permite atraer a los inversionistas extranjeros. Sin embargo, la cultura de negocios es diferente a la de México y existen varias leyes que rigen la publicidad de las bebidas alcohólicas.

4.3.1.1 Ambiente político

A continuación se presentan datos generales sobre Francia:

Nombre oficial: Francia

Tipo de gobierno: Republica

Capital: Paris

Divisiones: Francia se compone de 22 regiones las cuales están divididas en 96 estados.

Poder ejecutivo: el Presidente de la Republica actual es Jacques Chirac y el Primer Ministro es Jean-Pierre Raffarin. Según los datos del portal de Internet del gobierno francés, este se compone de 17 ministros, de los cuales los más importantes para este

estudio son el Ministro de Asuntos Extranjeros Michel Barnier, y el Ministro de Economía, de Finanzas y de la Industria, Hervé Gaymard. El partido actual en el poder es el UMP (Unión por el Movimiento Popular). Las elecciones presidenciales se realizan cada 5 años.

Poder legislativo: según Dossiers en ligne (2003), el poder legislativo es representado por la Cámara de Diputados (Assemblée Nationale) y la Cámara de Senadores (Sénat). Su papel es revisar y votar las leyes propuestas por el gobierno. Los diputados son elegidos directamente por la población mientras que los senadores son elegidos indirectamente.

Poder judicial: según Wikipedia l'encyclopédie libre, el poder judicial es representado por los jueces y magistrados, los cuales toman decisiones para juzgar a aquellos que cometen infracciones a la ley.

4.3.1.2 Ambiente legal

El ambiente legal es un aspecto muy importante en el sector de las bebidas alcohólicas ya que cada país tiene sus propias leyes, las cuales se tienen que identificar y conocer para poder exportar con éxito.

Francia es regida por varias leyes en materia de bebidas alcohólicas (consumo, ventas, exportación, empaque, publicidad, etc.).

- “Loi Evin”

La ley más importante en materia de regulación de bebidas alcohólicas es la ley “Loi Evin” (Enero 1991), la cual regula la publicidad, protege al menor de edad e

informa al consumidor. La publicidad está permitida en revistas siempre y cuando el consumidor meta no sean los menores de edad, en la radio a ciertas horas, con letreros promocionales o pancartas en los puntos de venta bajo ciertas condiciones y a través de coches de la empresa. También, se permite la promoción a través de objetos de la marca o durante ferias.

La publicidad está muy limitada ya que solamente se puede hacer referencia al grado de alcohol, el origen, la denominación, la composición del producto, el nombre y dirección del fabricante, el modo de elaboración, las modalidades de venta y el modo de consumo del producto. También, se puede indicar en relieve el lugar de producción. En cualquier anuncio debe aparecer la mención “l’abus d’alcool est dangereux pour la santé” (el abuso en el consumo de alcohol es nocivo para la salud).

- Denominación de origen

En 1964, ante la aparición de imitaciones de tequila en diversos países y frente a la presión de los fabricantes de tequila, el gobierno mexicano decidió proteger este producto. Adhirieron al Arreglo de Lisboa, organismo que reconoce la Denominación de Origen. México presentó en Ginebra su solicitud ante el Registro Internacional de Denominaciones de Origen. El 11 de julio de 1964 aceptaron la solicitud de México. Años después, apareció en la Ley de la Propiedad Industrial una mención sobre la Denominación de Origen del tequila mexicano.

En 1997, la Unión Europea ratificó a México el reconocimiento como único país productor de tequila.

En 1994, Estados Unidos y Canadá, los cuales no toman parte en el Arreglo de Lisboa, reconocieron al tequila como producto exclusivo por ser producido en México.

4.3.1.3 Ambiente económico

Francia es la cuarta economía mundial además de contar con un alto poder adquisitivo, lo que la convierte en un mercado atractivo.

Tiene un PIB elevado (1,216 billones de euros) que incrementó en un 0.5% entre 2002 y 2003. Este incremento ha sido uno de los más bajos desde los años 90, aun tomando en cuenta que las reducciones de impuestos y el aumento en las ayudas sociales implementadas por el gobierno francés limitan la desaceleración del poder adquisitivo de las familias.

El gobierno aplica una política económica que fomenta la inversión y el consumo de las familias manteniendo un entorno fiscal y monetario estable.

Francia dispone de una diversidad amplia de recursos agrícolas como cereales, cebada, maíz, productos lácteos, aves, carne, frutas, verduras, vinos y licores. Su sector industrial es importante; se especializa en la aviación, electrónica, transportes, textil, ropa, transformación de los alimentos y productos químicos, maquinaria y acero. La mano de obra que posee es de un nivel de educación alta.

Francia importa y exporta mucho aunque presenta una balanza comercial negativa. Es decir que importa más de lo que exporta.

Francia cuenta con una moneda fuerte y estable, el euro. Fue adoptada el 1º de enero de 1999 junto con otros 11 países de la Unión Europea. La política monetaria está establecida por el Banco Central Europeo en Frankfurt. A principios de 1999 el tipo de cambio del euro era de 10 pesos mexicanos por un euro. El tipo de cambio incrementó

aproximadamente 4 pesos más en 5 años. Al 15 de marzo de 2005, 1 euro era equivalente a 14.89 pesos mexicanos. (<http://fr.finance.yahoo.com/>)

Datos económicos de Francia según la CIA World Factbook (2004):

- PIB (billones de euros): 1,216
- PIB nominal per capita: 19,330
- Incremento del PIB (2002-2003): 0.5%
- Deuda pública: 3.1% del PIB
- Inflación: 2.1%
- Exportaciones totales (billones de euros): 302,9
- Importaciones totales (billones de euros): 307,3
- Saldo de balanza comercial (billones de euros): - 4,4
- Población por debajo de línea de pobreza: 6.1%
- Tasa de desempleo (dic.2004): 9.9%
- Tipo de cambio (15 marzo 2005): 1 euro = 14.89 pesos mexicano
- Distribución de los diferentes sectores de actividad: servicios: 73%, industria: 24%, agricultura: 3%

Al comparar a Francia con México, podemos ver que el PIB nominal per capita en México es de 4.809 euros, lo que es más bajo en un 75.1 % que el de Francia. Podemos decir que el nivel de vida es más alto en Francia que en México y que el poder adquisitivo de los consumidores franceses es superior: el salario mínimo neto es 43.5

pesos (lo que corresponde a 2.92 euros) en México mientras que en Francia es 33.8 euros al día.

La tasa de cambio del euro comparado con el peso mexicano favorece las exportaciones de los productos mexicanos hacia Francia porque los productos mexicanos presentan precios más competitivos.

4.3.2 Consideraciones culturales y sociales

Las empresas mexicanas deben prepararse y estudiar las condiciones de mercado antes de establecer contactos con clientes potenciales. Existen muchas diferencias culturales entre Francia y México, a continuación se explican algunas de estas.

4.3.2.1 Idioma

El idioma oficial de Francia es el francés mientras que el de México es el español. Para exportar a Francia, si bien es útil el inglés, es preferible utilizar el idioma francés. El idioma y la facilidad de comunicación permiten abrir las puertas a la negociación. Es imprescindible disponer de un material promocional ya sea compuesto por catálogos, folletos, CDs y/o listas de precios. Es favorable presentar este material como mínimo en inglés, y si es posible, en francés, con el fin de aumentar las probabilidades de intercambio comercial y éxito en los negocios.

Las indicaciones en el tequila deben ser escritas en francés por lo cual se deberá adaptar un poco el producto.

4.3.2.2 Religión

El 90% de la población francesa es católica así como la de México, aunque estos últimos son más practicantes. Tener la misma religión facilita el entendimiento entre ambas culturas.

4.3.2.3 Realización de negocios

Tabla 3: Cultura según Hofstede

	Distancia jerárquica	Individualismo	Grado de riesgo	Masculinidad
Francia	68	71	86	43
México	81	30	82	69

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla de Hofstede disponible en <http://spectrum.troyst.edu/~vorism/hofstede.htm>

La sociedad francesa es muy individualista por lo que no mezclan las relaciones personales con las profesionales mientras que en México les gusta trabajar más como un equipo.

En cuanto a la distancia jerárquica, está bastante marcada en las organizaciones francesas. Al momento de establecer citas se debe de respetar el nivel jerárquico de las personas.

En la escala de 0 a 100 que menciona Hofstede, la masculinidad es de 43 en Francia mientras en México es de 69, por lo tanto significa que las mujeres tienen

bastante importancia en los negocios, los mexicanos tendrán que considerarlas tan importantes como los hombres.

El grado de riesgo es de 86/100, por lo tanto los franceses no toman riesgo, les gusta sentirse seguros. Además, los franceses gustan llegar a acuerdos precisos.

Una de las características culturales de negocio con mayor importancia en Francia es la seriedad y la cortesía. La puntualidad es exigida y no se acostumbra cancelar citas. Asimismo, se requiere de una cierta formalidad en la vestimenta. Los empresarios suelen ser abiertos, directos y claros, por lo que la comunicación con ellos debe ser concreta.

Es necesario responder a las preguntas de los clientes potenciales y proporcionar información detallada sobre las características de los productos. El seguimiento de los acuerdos establecidos es igualmente importante.

Según datos de Bancomext (2005), en Francia, los desayunos de negocios no se acostumbran. Sin embargo, las discusiones informales de negocios en un restaurante al mediodía representan una de las mejores oportunidades para promover buenas relaciones de trabajo.

Es recomendable evitar los viajes de negocios durante los periodos vacacionales franceses, sobretodo en los meses de julio y agosto, y finales del año en las fechas navideñas. Por lo general, las horas hábiles de las empresas son de las 9:00 a las 12:30 horas y de las 14:30 a las 18:00 horas de lunes a viernes.

Cabe resaltar que la diferencia de horario con México varía, según la región, de 7 a 9 horas menos.

Es necesario que los empresarios mexicanos se adapten a la cultura de negocios francesa si quieren obtener éxito en este mercado.

4.3.2.4 Infraestructura

Francia cuenta con infraestructura portuaria, terrestre y aérea de las más eficientes a nivel mundial, lo que facilitará la distribución del producto dentro del país.

Las carreteras están muy bien desarrolladas, cualquier ciudad del país es accesible por este medio. Además de la red de carreteras, Francia cuenta también con un servicio de ferrocarril muy bien implantado.

Así mismo, cuenta con varios aeropuertos internacionales, los más importantes son los de Paris (Paris Orly y Paris Charles de Gaulle). Las principales ciudades de Francia también cuentan con un aeropuerto. Esta red de aeropuertos facilita las relaciones de negocios ya que la gente se puede mover rápidamente de una ciudad a otra.

Según la Secretaría de Turismo y Transporte francés, Francia dispone de 3 costas muy bien dotadas, cuenta con 564 puertos. Los más importantes son: Marseille en el Mar Mediterráneo, Nantes-Saint Nazaire y Bordeaux en el Océano Atlántico, Le Havre y Dunkerque (son los puertos europeos más importantes para la importación) en La Manche y Rouen en La Seine (al interior del país). Estos seis puertos procesan el 80% de las importaciones marítimas ya que pueden acoger cualquier tipo de buques.

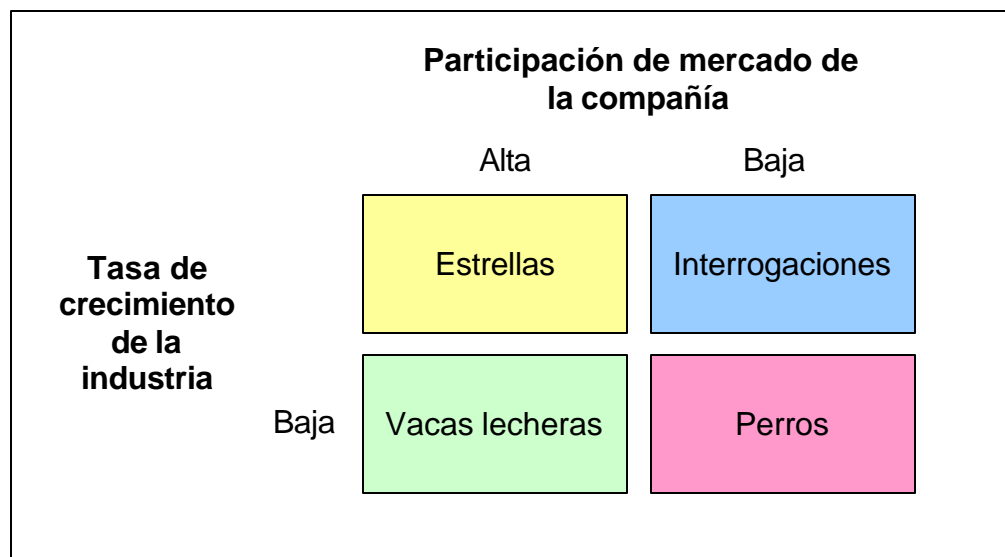
4.3.3 Mercado Meta

Según el periódico A.M. (2003), los franceses son algunos de los que consumen más bebidas alcohólicas en el mundo, consumen en promedio 10.7 litros por año y por habitante de alcoholes puros, lo que representa una oportunidad. En comparación, el promedio de consumo de alcoholes puros de México es 4.2 litros por año y por habitante.

4.3.3.1 Tamaño del mercado

Con el fin de ubicar el tequila en el mercado de las bebidas alcohólicas, se presenta a continuación un análisis denominado matriz de crecimiento y penetración, desarrollado por Boston Consulting Group.

Figura 2: Matriz BCG



Fuente: Boston Consulting Group

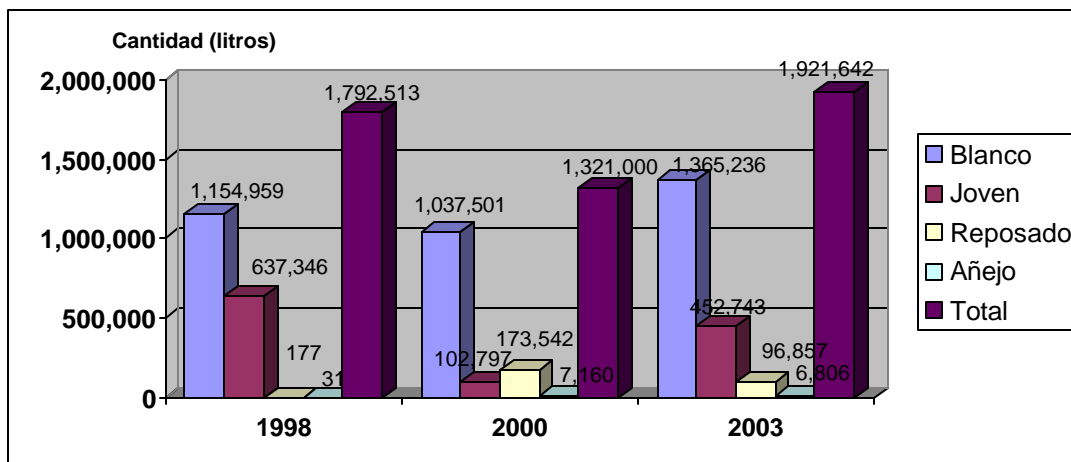
El tequila se puede ubicar en la parte de “interrogaciones”. En efecto, según los datos de Rayon Boissons (2001), los alcoholes blancos representaban el 5.2% del mercado total, dentro del cual el tequila representa solamente el 3.8%, lo que significa

que el tequila abarca el 0.2% del mercado total de licores. Nos podemos dar cuenta que su participación de mercado es baja. En cuanto a la tasa de crecimiento de la industria es alta y los volúmenes de licores vendidos son cada vez mayores (301.1 millones de litros en 2001 en supermercados, dentro del cual las ventas de tequilas son de 602 mil litros). Para ser competitivo en el mercado de los licores, las empresas de tequila tienen que invertir bastantes recursos.

4.3.3.2 Ventas de tequila

A continuación, se presenta una grafica sobre la distribución de las ventas por tipo de tequila, es decir según la madurez del mismo.

Grafica 1: Distribución de las ventas por tipo de tequila



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la Cámara Nacional de la Industria Tequilera

Como se puede ver en la grafica, los dos tequilas más vendidos en el mercado francés son el tequila blanco y el joven, representan respectivamente el 71% y el 23% de las ventas totales en 2003. El éxito de estos tequilas se explica por sus precios, ya que la mayoría de los compras están determinadas por el precio del producto.

En general el consumidor francés no sabe la diferencia entre un tequila blanco, joven, reposado o añejo, lo que explica en parte que los tequilas de tipo reposado y añejo todavía no se venden mucho, representan respectivamente el 5% y mucho menos de 1% de las ventas totales.

Es difícil determinar el porcentaje exacto de mercado que tendrá el Tequila Caballito, pero basándose en la capacidad de producción de la empresa esperamos abarcar el 3.4% del mercado total (67,000/1,921,642) el primer año ya que la empresa prevé vender 8 mil cajas. Para la cuota de mercado en supermercados únicamente será aproximadamente de 11.1% (67,000/602,000). Dentro de 5 años, se espera abarcar el 20% del mercado de este.

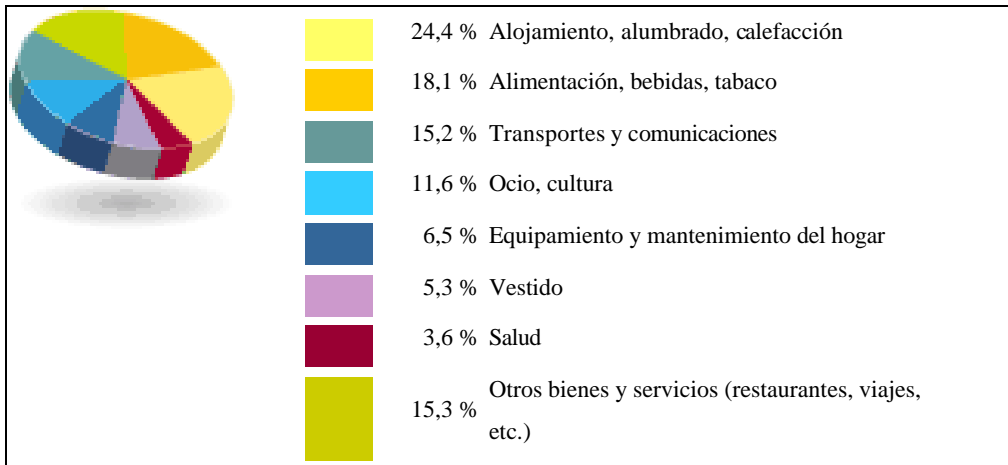
4.3.3.3 Etapa del ciclo de vida del tequila

El mercado francés de tequila se encuentra en una etapa de expansión, hay pocas marcas presentes, por lo que este mercado presenta oportunidades. El tequila empezó a tener éxito en Francia con la salida de la película “37.2 au matin” en 1985. En 1995, se vendían 900 mil litros de tequila. Desde 1998, el tequila entró en su etapa de expansión con ventas alrededor de 1.7 millones de litros al año. Actualmente, se venden aproximadamente 1.9 millones de litros al año. Podemos notar que en 2000, hubo una caída en las ventas, este fenómeno se explica por la crisis de 1999 cuando las cantidades de agaves disponibles no eran suficientes para hacer frente a la demanda.

4.3.3.4 Blanco

A continuación, se presenta el consumo de los franceses según su presupuesto doméstico.

Grafica 2: Distribución del consumo

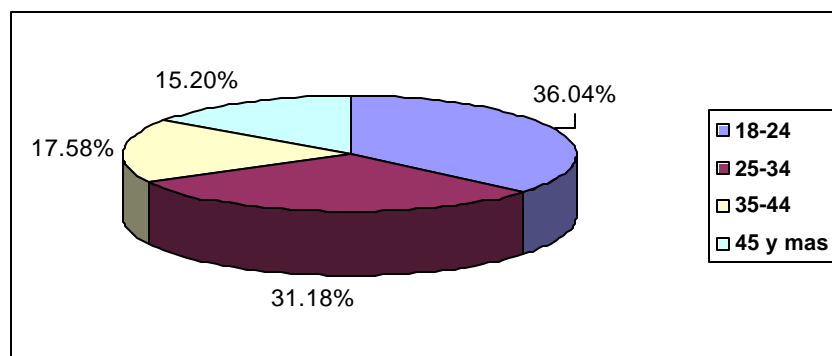


Fuente: <http://www.france.diplomatie.fr/venir/voicilafrance/es/page03.html#01>

A partir de la grafica, podemos ver que los franceses gastan en promedio el 18.1% de sus ingresos anuales en alimentos, bebidas y tabaco. El ingreso promedio es de 21.230 euros anuales, lo que significa que los franceses gastan en promedio 3.842,63 euros anuales en esta categoría de consumo, lo que representa una oportunidad para el producto Caballito.

A continuación, se presenta la distribución de las ventas según el rango de edad.

Grafica 3: Compra de tequila por rango de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara Tequilera

El tequila está dirigido en gran parte hacia los jóvenes (18-34 años) ya que en 2001, los 18-24 y los 25-34 representaban el 67.22% de las compras totales. Este tipo de gente compra un tequila por su precio bajo.

4.3.4 Investigación del Mercado

El objetivo de este plan es confirmar la viabilidad de exportar el Tequila Caballito a Francia. Se realizó principalmente una investigación de mercado documental. La descripción detallada de la investigación realizada se hizo en el capítulo tres de la metodología, por lo que a continuación se presentarán solamente los datos más relevante.

La mayoría de los datos provienen de fuentes de información secundarias obtenidas de revistas, paginas Internet, Bancomext, Secretaría de Economía, etc. Son fuentes de tipo externo, las cuales nos proporcionan información sobre las características de Francia.

La información secundaria interna se obtuvo a partir de datos proporcionados por Tequila Arenal, la cual nos permitió obtener información sobre la empresa.

Por otra parte, utilizamos fuentes primarias; internas en cuanto a las entrevistas que hicimos a la empresa Tequila Arenal, y externa para las que hicimos al Ingeniero José Sánchez Gavito Díaz, miembro activo del comité de verificación del CRT.

4.3.5 Competencia

Según Bancomext (2005):

“La competencia con el mercado francés exige un conocimiento general del mismo, implica mantener una buena relación calidad-precio de los productos, entregas a tiempo, seriedad y

formalidad en la relación de negocios. Por lo tanto, permanecer en el mercado francés representa competir intensamente.”

La competencia se divide en 2 partes, los competidores directos y los indirectos.

4.3.5.1 Competencia directa

Tabla 4: Precios (en euros) de venta de los tequilas de los principales competidores directos en los supermercados y tiendas especializadas

	Carrefour	Géant	Leclerc	Nicolas
José Cuervo Especial	15.38	14.68	14.16	
Camino Real	14.16	14.68	14.16	
San José	12.38	12.37	11.90	
Mérida	—	11.67	—	
Sauza Blanco	—	16.89	—	17.00
Zapata	—	—	10.95	

Fuente: elaboración propia a partir de la comparación de precios en supermercados franceses

A partir de la tabla podemos ver que los cuatro principales competidores directos en supermercados y tiendas especializadas son:

- José Cuervo Especial: es un tequila Gold de la Casa Cuervo, la cual pertenece al grupo Diageo. Este tequila es un competidor muy importante para el tequila Caballito ya que Casa Cuervo tiene mucha experiencia así como Diageo, el cual es la compañía de licores número 1 del mundo.
- Camino Real: este tequila está distribuido por Bacardi, es un tequila reposado. Se distingue por tener una botella artesanal, para el mercado francés el tapón es un sombrero y la botella tiene un sarape mexicano.
- San José: este tequila pertenece a William Pitters. Es un tequila blanco. Es el líder en Francia porque es el más barato, se orienta principalmente hacia jóvenes que buscan un producto ideal para tomar en forma de “caballito” (shot directo)
- Sauza Blanco: este tequila pertenece al grupo Allied Domecq. Es un tequila blanco. Al igual que el tequila José Cuervo Especial, tiene mucha experiencia y pertenece al segundo grupo mundial de licores.

Para tener éxito al ingresar este producto es necesario que esté adaptado a las exigencias, tendencias y estándares solicitados por el cliente francés.

En 1999, hubo una crisis en el sector del tequila. Desde los años 90, el mercado creció considerablemente, mucha gente invirtió y se crearon bastantes empresas. Los productores de tequila ganaron mucho pero los ingresos de los dueños de ranchos de agave seguían igual. Frente al aumento de la demanda, los agaveros decidieron subir los precios de la materia prima y al mismo tiempo la Casa Cuervo y Sauza vieron reducir sus ganancias frente a la competencia creciente, por lo tanto ofrecieron más dinero a los

agaveros con el fin de hacer quebrar las empresas chicas o frágiles. El precio era de 0.80 pesos el kilo de agave y llegó a subir hasta 15.50 pesos.

La ventaja que tuvo Tequila Arenal durante este periodo reside en el hecho de que la empresa posee sus propios ranchos de agave por lo que esta crisis no le afectó tanto.

4.3.5.2 Competencia Indirecta

Según la revista Rayon Boissons (junio 2003), en Francia, los licores más vendidos en volumen son los whiskies y los “típicos productos anisados” respectivamente con 25.6% y 23.8% de cuota de mercado. Los whiskies tienen un precio promedio de 16.33 euros y los productos con anís de 13.30 euros.

También hay que tomar en cuenta los pseudos tequilas que provienen de otros países como Japón o Sudáfrica, los cuales ni tienen la misma calidad que los tequilas de México ni cuentan con la Denominación de Origen. Sin embargo, representan una amenaza para el tequila ya que logran vender sus productos más baratos.

4.3.6 Barreras para Ingresar al Mercado

4.3.6.1 Barreras comerciales

México tiene un tratado de libre comercio con la Unión Europea, el TLCUEM que entró en vigor el 1 de julio de 2000. A partir del 1 de enero de 2003, los productos industriales mexicanos son libres de arancel a excepción de los productos agrícolas y pesqueros. Ambas partes se comprometieron a desgravarlos en su totalidad hasta el 1 de enero de 2010.

El Tequila es considerado como uno de los productos del sector de alimentos procesados. Está clasificado en la categoría número uno de este sector, lo que significa que está libre de arancel desde el primero de julio del 2000. La fracción arancelaria del tequila es 2208.90.75.

4.3.6.2 Barreras no arancelarias

Mercados importantes como la Unión Europea (y en particular Francia), tienen un estricto control de normas ecológicas para mantener y proteger el medio ambiente. El cumplimiento de estas normas abarca desde la producción hasta la comercialización de los productos. Para exportar productos procesados (como el Tequila) a Francia, la empresa Tequila Arenal tiene que cumplir con algunas normas ecológicas específicas, como el uso de envases reciclables y biodegradables, niveles máximos permitidos de residuos o concentración de pesticidas, aditivos autorizados y contenido de metales pesados y toxinas. Estas normas, son barreras de entrada al mercado meta porque requieren tiempo y dinero para efectuar los controles de calidad.

Las regulaciones de etiquetado pueden representar otra barrera de entrada para la empresa. Según la Fédération Française des Spiritueux (2004), todos los licores que se comercializan en Francia, deben incluir obligatoriamente en su etiqueta y en el idioma francés, las siguientes indicaciones:

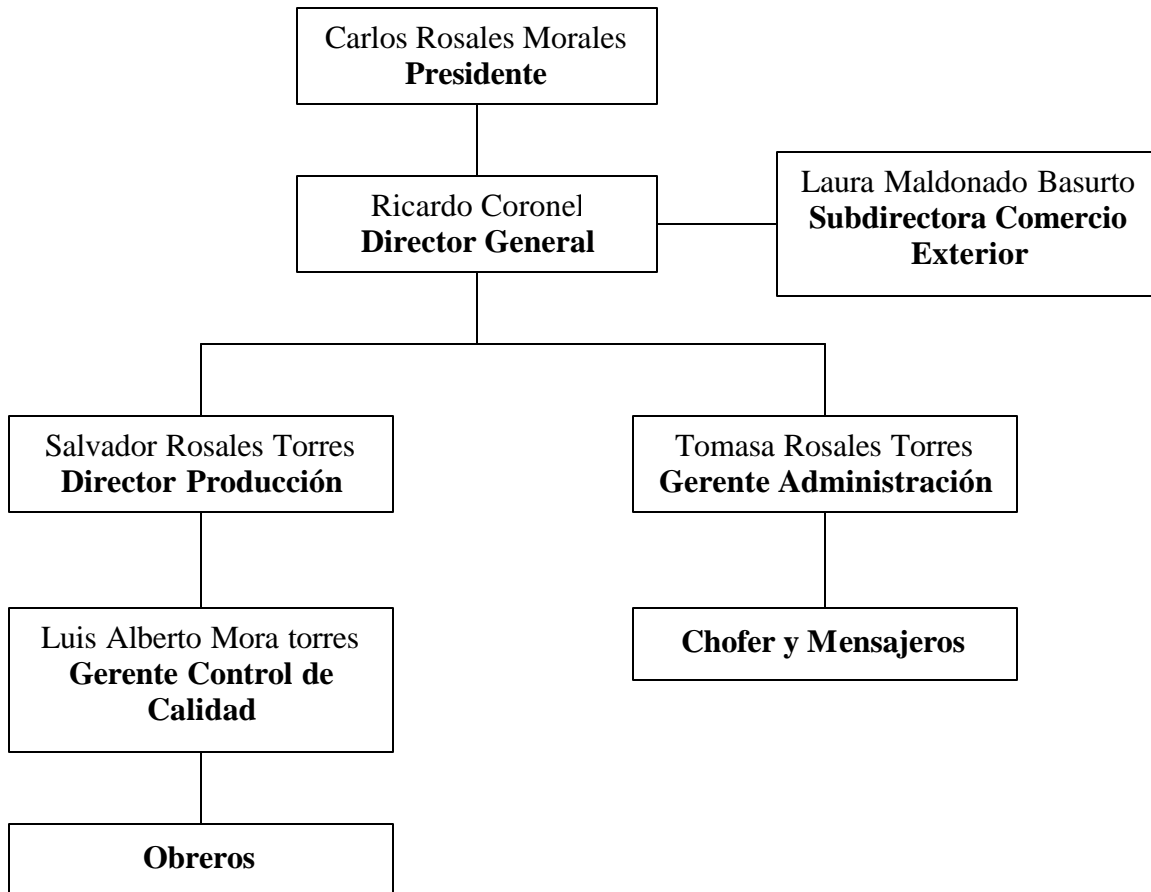
- Denominación de venta
- Contenido neto
- El grado alcohólico

- El nombre o la razón social y la dirección del productor
- El número de lote
- El lugar y la denominación de origen.
- “Le point vert” (el punto verde), que asegura que el envase puede ser reciclado.

4.4 CUERPO DIRECTIVO

4.4.1 Antecedentes y responsabilidades de cada uno de los miembros del cuerpo directivo

Figura 3: Organigrama general



Fuente: elaboración propia

En el esquema del cuerpo directivo, el poder se encuentra en las manos de seis personas:

- El señor Carlos Rosales Torres: Presidente. Es contador público. Tiene el papel de tomar las decisiones a nivel corporativo.
- El señor Ricardo Coronel: Director General. Se encarga de ejecutar las decisiones tomadas por el presidente. También es el director del área internacional. Su

formación inicial es abogado, por lo que está capacitado en el conocimiento de las leyes internacionales. Además es presidente de México Mart Trading House que es una empresa comercializadora mexicana, especializada en cibercomercio internacional, creada con la finalidad de apoyar a productores mexicanos interesados en exportar sus productos.

- La señorita Laura Maldonado Basurto: es la Subdirectora de Comercio Exterior. Estudió una licenciatura en administración de empresas, y una maestría en administración. Se encarga de la parte del análisis de mercado y de la comunicación del producto por Internet.
- El señor Salvador Rosales Torres: Director de Producción. Es ingeniero mecánico. Se encarga de la compra de insumos, del control de la producción y supervisa el control de calidad. Es muy calificado y competente, es el que elabora los tequilas de Tequila Arenal, es capaz de reconocer cualquier tequila por su olor. Formó parte del grupo que otorgó la Denominación de Origen al Tequila.
- La señora Tomasa Rosales Torres: Gerente Administrativa. No cursó estudios universitarios, aprendió todo en el terreno. Se encarga de la administración de la empresa y de efectuar los pagos a los proveedores.
- Luís Alberto Mora Torres: Gerente Control de Calidad. Se encarga del sistema de control de calidad de los diferentes tequilas.

Tequila Arenal es una pequeña empresa, se compone de 80 empleados, y familiar. Los directores siempre han sido miembros de la familia Rosales. Todos están involucrados en el desarrollo de la empresa y tienen un conocimiento excelente del negocio ya que

siempre han estado presentes en la empresa. Los valores de la empresa han sido transmitidos a través de la familia desde su creación hasta ahora.

4.4.2 Estructura organizacional del área internacional

El área internacional se compone de dos personas: del Director General, el señor Ricardo Coronel y de la Subdirectora de Comercio Exterior Laura Maldonado Basurto, las cuales mencionamos anteriormente.

Estas dos personas se responsabilizan de la logística de las exportaciones de Tequila Arenal. Hoy, la empresa exporta 90% de su producción a Estados Unidos.

Así mismo, el área internacional, se encarga también de la organización de la producción por tipo de tequila, de la contratación de fletes terrestres y marítimos al igual que de los agentes aduanales (empresa Moz).

La empresa Tequila Arenal, creada en 1904, había estado tradicionalmente enfocada a la comercialización de sus productos en el mercado local. A partir de 1991, la empresa se asoció con una compañía internacional que comercializa el tequila con su propia marca. En 1999, la comercializadora México Mart Trading House ha puesto en línea un sitio bilingüe en Internet (inglés-español) presentando los productos de Tequila Arenal. Además, México Mart registró la página en todo el repertorio de temáticas virtuales especializadas en ese tipo de productos alcohólicos y publicó la oferta de Tequila Arenal en varias listas de importadores-exportadores.

Gracias a esto, las ventas de Tequila Arenal incrementaron en un 20% en menos de un año.

Podemos decir que Tequila Arenal utilizó una forma de outsourcing para empezar a comercializar sus productos internacionalmente sin generar muchos gastos para la empresa ya que el presidente de México Mart es el director general de Tequila Arenal.

4.4.3 Consejo de administración/ asesores externos/ especialistas en Comercio internacional

El consejo de administración de la empresa Tequila Arenal se compone de cuatro miembros del cuerpo directivo:

- El presidente, el señor Carlos Rosales Torres.
- El Director General, el señor Ricardo Coronel.
- El Director de Producción, el señor Salvador Rosales Torres.
- El Gerente Administrativo, la señora Tomasa Rosales Torres.

Cada miembro del consejo de administración es parte fundamental para la empresa ya que toman todas las decisiones.

La empresa no tiene asesores externos, todo se hace por medio interno. Por otro lado, no hay participación accionaría ya que el capital pertenece a la familia.

4.4.4 Socios en algún tipo de alianza estratégica

Para sus exportaciones a Estados Unidos, la empresa Tequila Arenal tiene un Joint Venture (alianza estratégica) con Ventana Imports que es importador estadounidense de delicatessen provenientes de distintos países. Ellos aportan su dinero y su experiencia en el mercado estadounidense a la empresa Tequila Arenal.

Para exportar el Tequila Caballito a Francia, la empresa necesita buscar un importador-distribuidor francés, especializado en el sector de las bebidas alcohólicas, con el objetivo de hacer una alianza estratégica. Eso es el medio más eficiente y seguro para permitir la penetración del Tequila Caballito en el mercado francés ya que la empresa Arenal no tiene experiencia en este mercado meta.

4.5 OPERACIONES

4.5.1 Consideraciones internacionales

4.5.1.1 Actividades de desarrollo del mercado

La empresa Tequila Arenal no cuenta con socios en Francia, es por eso que la empresa utilizará un intermediario para vender su producto en dicho país. Existen varios tipos de intermediarios (Bancomext, 2001):

- Agente: es el intermediario entre el productor y un mayorista o minorista. Trabajan normalmente bajo comisión sobre la cantidad total importada y no toman posesión de la mercancía.
- Importador: es el intermediario clave en los canales de comercialización. Puede o no hacer uso de un agente. Se encarga de hacer llegar la mercancía a los mayoristas y en algunos casos a los minoristas. Tiene la responsabilidad de liquidar todas las obligaciones derivadas de la transacción comercial.
- Mayorista: incluyen la venta, y demás actividades comerciales directamente relacionadas con la adquisición de productos, la mayoría de estas personas que compran con el propósito de revender. Las ventas al mayoreo abarcan las ventas a cualquier empresa, intermediario o cliente excepto al consumidor final.
- Minorista: es el intermediario previo antes de que el producto llegue a las manos del consumidor.
- Distribuidor: compra las mercancías al exportador y las vende por su cuenta en el mercado utilizando su propia fuerza de ventas.

Según las leyes francesas, una empresa puede desempeñar varios papeles.

La opción más viable es escoger a un importador-distribuidor, el cual se encargará de toda la promoción del Tequila Caballito.

Se seleccionará el importador-distribuidor según varios criterios:

- Margen que tomará para vender el producto
- Reputación
- Fuerza de ventas
- Capacidad
- Cobertura del territorio

4.5.1.2 Transporte

Los aspectos de empaque y embalaje para la exportación son conocidos por la empresa ya que tiene amplia experiencia en el mercado internacional, dichos aspectos se desarrollarán en la parte del producto.

El transporte será de tipo multimodal, se utilizará el transporte terrestre desde Arenal, Jalisco hasta el puerto de Altamira (Tampico) y luego el marítimo desde Altamira hacia Le Havre en Francia, de donde se hará la distribución de modo terrestre al resto del país, de la cual se encargará el importador-distribuidor.

Dentro de México se utilizará el transporte terrestre. Es el más conveniente ya que existen caminos muy bien desarrollados que permiten el fácil acceso por carretera a la planta en Arenal y también este medio resulta ser más barato que otro tipo de transporte.

El traslado vía marítima entre México y Francia es el más apropiado, debido a su posibilidad de transportar grandes volúmenes a largas distancias con un bajo costo comparado al envío vía aérea.

El producto se transportará en contenedores de 40 pies ya que un contenedor de este tipo permite transportar 1,320 cajas con pallets, se enviará un contenedor de este tipo cada 2 meses.

Después de investigar los servicios de varios transportistas, solamente dos empresas se adaptan a la demanda de la empresa:

- TMM Lines: Transportación Marítima Mexicana (www.tmm.com.mx)

Este transportista nos puede proporcionar el servicio completo de transporte: se puede encargar del transporte de, del transporte marítimo y también del transporte en Francia.

El tiempo de transito entre Guadalajara y Altamira es de 2 días. Sale de Altamira un sábado y llega a le Havre un viernes 20 días después. La ruta marítima utilizada es “Premier Golfo de México-Europa Rotación 2”, es un servicio regular que sale cada semana en días fijos. Este servicio permite transportar contenedores de 20 pies o 40 pies lo que corresponde a los requerimientos necesarios, también permite bajar los costos ya que transportan muchos productos de distintas empresas y se encargan de todo el transporte. Para el traslado en Francia, pueden llevar la mercancía de le Havre a Paris en 4 días, de le Havre a Burdeos en 5 días y de le Havre a Lyon en 5. En total, el tequila se tardará menos de 30 días para llegar de Guadalajara al destino final en Francia.

- APL (www.apl.com)

Esta empresa se encarga únicamente del transporte marítimo, la duración del viaje Altamira-Le Havre es de 23 días, solamente transporta contenedores de 40 pies.

La empresa TMM es la más apropiada para el transporte del producto ya que proporciona un servicio multimodal.

El agente aduanal en México es la empresa Moz, el cual siempre ha trabajado con Tequila Arenal.

4.5.1.3 Documentos de exportación

Según la Guía de Exportación Sectorial de Alimentos Procesados de Bancomext (2000), los documentos necesarios para exportar tequila hacia Francia son los siguientes:

- Pedimento de exportación: documento necesario en México, es un trámite oficial aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es otorgado por un agente aduanal.
- Factura comercial: documento de la empresa exportadora que se presenta en la aduana de salida en México y en la aduana de entrada en Francia, este documento tiene que viajar junto con la carga.
- Certificado de origen: documento en donde se especifica que el producto que se exporta es originario del país o de una región, debe ser expedido por el exportador
- Documento de embarque: sirve como comprobante de pago para ingresar la mercancía a Francia, es expedido por el transportista.
- Lista de empaque: permite a los diferentes agentes identificar el contenido de cada caja o bulto del embarque. Es una garantía para el exportador.
- Certificados de la Secretaría de Salud y la Sagar: son específicos para la exportación de alimentos procesados, son permisos y certificados que comprueban que la empresa cumple con las normas de calidad.

4.5.2 Estrategia de comercialización

En un principio, el tequila Caballito se venderá únicamente en supermercados y tiendas especializadas de las principales ciudades de Francia.

Estará dirigido por una parte hacia los jóvenes entre 18 y 34 años de edad que consumen bebidas alcohólicas y por otra hacia las mujeres que hacen las compras familiares. Los niveles socioeconómicos que son susceptibles de comprar el Tequila Caballito son las categorías A, B y C1.

Para ganar a estas dos categorías, se usará una estrategia de diferenciación con precios bajos.

4.5.2.1 Producto

El Tequila Caballito fue creado por Tequila Arenal en 1976. El Tequila Caballito Silver es un tequila blanco y el Tequila Caballito Gold es un tequila joven.

Botella

Ambos están embotellados con envases de vidrio, azul para el blanco y con verde para el joven, las cuales son producidas por Vidrio Forma, S.A. de C.V.

Estas botellas son originales y reflejan la calidad y autenticidad del Tequila Caballito. Rediseñaron tres veces la botella para llegar a la actual (ver Anexo 2). La última versión fue creada en 2003 cuando decidieron exportar este producto a Estados Unidos.

El color verde o azul de las botellas es muy llamativo y permite captar la mirada del consumidor. El consumidor francés no conoce las diferentes marcas de Tequila ni las

categorías (blanco, joven, reposado, añejo, tequila o 100%). Los criterios de diferenciación son el precio y el envase. Gracias a los dos colores de las botellas de Caballito, el consumidor podrá identificar muy rápidamente el Tequila blanco del joven sin tener que leer toda la etiqueta, que no significa mucho para él.

Además, en Francia, las mujeres compran bebidas alcohólicas en los supermercados para el consumo doméstico. El envase del Tequila Caballito tiene que ser muy atractivo para seducirlas y convencerlas de comprarlo.

Tapón

El tapón es de plástico, plateado para Caballito Silver y dorado para Caballito Gold, cuenta con un mecanismo de irrellenabilidad con banda inviolable y su sello de garantía. Este tipo de tapón, aunque es menos estético que un tapón de corcho, permitirá reducir los riesgos de adulteración o de violación durante su comercialización.

Etiqueta y contra etiqueta

La etiqueta lleva texto impreso en serigrafía dorada o plateada directamente sobre la botella de vidrio.

Descripción de la etiqueta

La etiqueta va en frente de la botella.

En la parte más alta, está escrito el nombre del tequila con el diseño de un agave en un círculo. En la parte superior izquierda viene el grado etílico del tequila y en la superior derecha, el número NOM de la empresa Tequila Arenal.

Debajo de este logotipo aparece el tipo de tequila (Silver o Gold), luego un sello que certifica el envase de origen seguido del país de origen.

La dirección de la fábrica, el nombre de la empresa Tequila Arenal y el certificado de embotellado en la fábrica están escritos dentro de un cuadro en forma de pergamino. En la parte inferior derecha está mencionado el contenido neto de la botella.

El número de lote y la fecha de embotellado aparecen en la parte baja de la botella.

Para exportar el Tequila Caballito a Francia, la etiqueta tendrá que estar escrita en francés y de tener un contenido neto de 700ml.

Descripción de la contra etiqueta

En la parte superior, aparece otra vez el nombre del tequila y su maduración (Silver o Gold). Debajo, se encuentran explicado la historia de la empresa y la significación del nombre Caballito. Luego, está la página de Internet de la empresa y su RFC, abajo, el nombre del importador y su dirección. Después, están nuevamente indicados el nombre del tequila y su contenido neto, el código de barra. En la parte más inferior están las menciones legales impuestas por el país de exportación.

Embotellado

Según la NOM, el tequila 100% agave, tiene que ser embotellado de origen mientras que el tequila puede ser embotellado de origen o en el país al que se exporta.

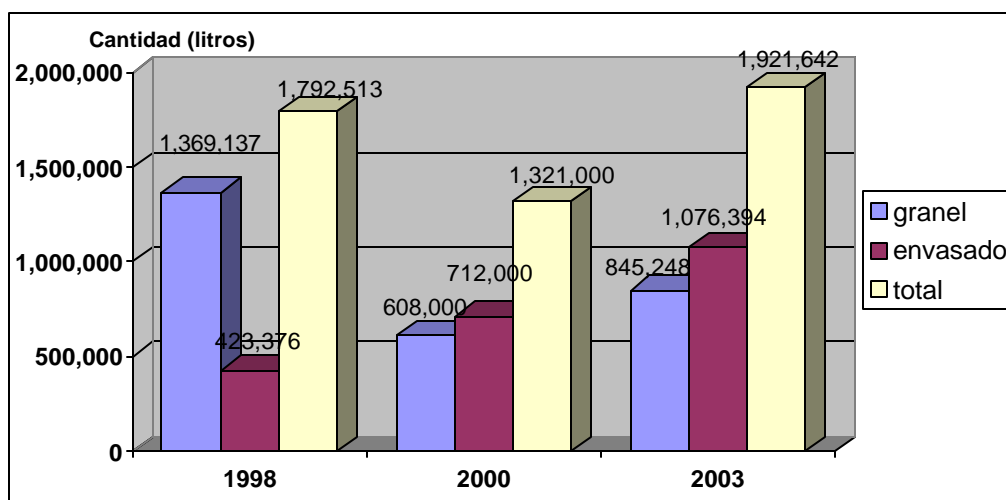
Se exportará embotellado porque permite reducir los costos ya que la mano de obra en Francia es muy cara en comparación con la de México. La diferencia entre lo que ganaríamos exportando a granel es mucho menor que el costo de la mano de obra para

embotellar en Francia. Otro factor que influyó en la decisión de embotellar en México es que este país tiene la intención de lanzar pronto una ley con la obligación para las empresas de exportar tequila embotellado de origen. El último factor, es que es una de las metas de Tequila Arenal.

El hecho de embotellar en México nos permite indicar en el producto “embouteillé au Mexique” (embotellado en México), lo que representa una ventaja frente a los tequilas Camino Real y San José, los cuales se embotellan en Francia. También el hecho de exportar el producto embotellado nos permite mencionar el número de NOM de Tequila Arenal, prueba de calidad y autenticidad del producto, de la misma manera es menos riesgoso ya que exportando a granel no se puede verificar al 100% la calidad del producto llegando a Francia, es decir se puede contaminar durante el transporte.

A continuación, se presenta una grafica sobre la evolución de la exportación a Francia por forma de transporte.

Grafica 4: Evolución de las exportaciones por forma



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador del Tequila

Como se puede observar, las exportaciones a granel disminuyeron bastante con respecto a las embotelladas, decrecieron en un 55 % entre 1998 y 2000 mientras las embotelladas aumentaron en un 41%. De 2000 a 2003, la tendencia se queda bastante pareja, los productos embotellados en México representan el 53% de las ventas totales en 2000 y el 56 % en 2003.

Empaque y embalaje

El producto será transportado en cajas contenedoras de vidrio elaboradas por las empresas Cajas y Empaques de Jalisco S.A. de C.V. y Tecnopack Corrugados S.A de C.V..

Estas cajas son certificadas con paredes que reúnen todos los requisitos de construcción aplicables a la clasificación fletera internacional.

Cada caja contiene 12 botellas de 700ml, pesa 14.588 kilos y mide 25.6 centímetros de ancho, 31 de alto y 34 de largo.

El embalaje consiste en poner las cajas en pallets, cada uno contiene 60 cajas. Un contenedor de 20 pies tiene una capacidad de 20 pallets, es decir en total se transportan 1,200 (60*20) cajas por contenedor. Un contenedor de 40 pies tiene una capacidad de 22 pallets, es decir de 1,320 (60*20) cajas por contenedor.

4.5.2.2 Precio

“En Francia el consumidor no aprecia las diferencias entre marcas y calidades, ni entre el blanco, joven, reposado y añejo. Entre las diferentes marcas que han sido presentadas en bares,

restaurantes y supermercados las de menor precio son las que han tenido mayor aceptación.”
(*Negocios Internacionales, 1999*)

Para poder competir con las otras marcas, la empresa Arenal, se tiene que enfocar en una estrategia de precios bajos para el Tequila Caballito.

Este Tequila no genera muchos gastos de producción porque es blanco o joven y no necesita reposar en barrica de roble. Además es un producto que existe para el mercado estadounidense y no generará nuevos gastos de producción para su exportación a Francia.

Los precios de la competencia en el mercado francés varían de 10.95 euros para el tequila Zapata blanco a 17 euros para el Sauza blanco. El líder en el mercado francés es la marca San José (blanco) con un precio de 11.90 a 12.38 euros la botella según el punto de venta, por lo tanto el precio del Tequila Caballito debe ubicarse alrededor de 13 euros.

Para estimar el precio de venta final en Francia del Tequila Caballito tenemos que tomar en cuenta varios costos: (disponible en www.spiritueux.fr)

- Precio unitario FOB de casa Tequila Arenal: 3 euros
- Derecho de consumo: 3.52 euros
- Cuota de seguridad social (derecho que se paga para las bebidas alcohólicas con un grado de etílico superior a 25%): 0.91 euros
- margen para el importador/distribuidor: 20%
- margen del minorista: 25%
- I.V.A en Francia: 19.6%

El total es de 13.27 euros por botella, lo que corresponde a nuestras expectativas para el precio final de venta del producto en el mercado francés.

El incoterm que escogemos es el FOB (libre a bordo), por lo que nos encargamos de los costos de transporte hasta el puerto en México. Los costos de transporte afuera de México, están a cargo del importador.

4.5.2.3 Promoción

“El mercado francés del Tequila requiere, para la introducción de nuevas marcas, de una gran campaña publicitaria a fin de reforzar la presencia de esta bebida y que se tenga el reconocimiento de que no tiene necesidad de mezclarse en cócteles.” (Negocios Internacionales, 1999)

La promoción del Tequila Caballito en Francia es a responsabilidad del importador francés. Hay que considerar que la promoción de bebidas alcohólicas en Francia es muy restringida por las leyes como ya lo mencionamos en la parte del ambiente legal.

La promoción del Tequila Caballito se hará a través de diversos medios enfocándose en el blanco de los consumidores, que son los jóvenes (18 a 34 años) y las mujeres.

- Promoción en la prensa femenina como “Elle”, “Vogue”, “Marie Claire”, durante 4 meses:

La publicidad está muy limitada: solamente puede hacer referencia al grado etílico, el origen, la denominación, la composición del producto, el nombre y dirección del fabricante, el modo de elaboración, las modalidades de venta y el modo de consumo del producto. También, se puede poner de relieve el lugar de producción. En cualquier anuncio tiene que aparecer la mención “l’abus d’alcool est dangereux pour la santé” (el abuso en el consumo de alcohol es nocivo para la salud).

Tomando en cuenta estas normas, la promoción del Tequila Caballito puede comunicar sobre la imagen, la calidad y su origen (100% mexicano).

- Posters en los puntos de venta del producto.
- Promoción en los supermercados y en las tiendas especializadas durante un mes:
 - ? Exhibir el producto en el pasillo principal, porque el tequila está muy mal exhibido en los supermercados franceses, siempre se encuentra en los puestos más altos.
 - ? Distribución de bonos de reducción que ofrecen una reducción de 1.50 euros en la compra de otra botella.
 - ? Un vaso de tequila (con la marca Caballito) con la compra de una botella.
 - ? Regalar folletos de explicación sobre el origen del tequila, las diferentes calidades y variedades de tequila y consejos de degustación (recetas de cócteles o de tequila solo).
 - ? A partir del tercer mes, proponer un paquete con una botella de Tequila Caballito gold y una de silver, con un precio especial.

Los jóvenes representan el blanco más importante porque son la categoría que consume más tequila. Es necesario educarlos a tomar tequila temprano para que entre en sus costumbres de consumo y que siguen comprándolo cuando sean mayores.

La empresa Tequila Arenal puede proponer a su importador una participación en los gastos de promoción durante los primeros cuatro meses por la compra de una cantidad mínima de tequila.

A nivel interno de la empresa, el área internacional tiene que proponer una versión francesa de su página Web para que los consumidores franceses la puedan consultar.

4.5.2.4 Transporte/Distribución

Como ya se había mencionado antes, la distribución del Tequila Caballito se hará por el intermediario de un importador-distribuidor, es un modo de exportación indirecta.

Los competidores utilizan otro tipo de intermediarios para la distribución de sus productos. Los grupos internacionales como Bacardi (Camino Real) y William Pitters (San José) utilizan un tipo de exportación directa a través de sus filiales en Europa. Las marcas Casa Cuervo (José Cuervo Especial) y Sauza (Sauza Blanco), los cuales pertenecen respectivamente a los grupos Diageo y Allied Domecq, son productores de tequila en México y distribuyen sus tequilas directamente a través de las filiales de los grupos a los que pertenecen.

La empresa Tequila Arenal es una pequeña empresa que no tiene experiencia en el mercado francés y que no tiene los recursos suficientes para contratar a un agente encargado de las ventas en el mercado meta.

Las ventajas de tener un importador-distribuidor que nos compre directamente el tequila y que lo venda por su cuenta en el mercado francés es que permite mantener existencias del producto en el territorio de ventas, mejorando la atención al consumidor final, pone su red comercial y su técnica al servicio del exportador y financia las campañas promocionales.

Un criterio importante para motivar al importador de distribuir el Tequila Caballito en Francia es de ofrecerle la exclusividad de la marca en el mercado francés. Es decir que la casa Tequila Arenal no puede vender su tequila a otro importador.

Casa Tequila Arenal tendrá que contratar un importador especializado en las bebidas alcohólicas para aprovechar de su experiencia en este sector y asegurar una buena distribución en los puntos de ventas estratégicos.

Para escoger un importador fiable usaremos los servicios de una empresa especializada, Dun & Brad Street, cuyas funciones son de investigar sobre la solvencia y la fiabilidad del comprador escogido por la empresa Tequila Arenal.

Además, para asegurar el pago, este se efectuará al 50% al momento de la compra en efectivo o con una carta de crédito internacional irrevocable confirmada y a la vista (ver Anexo 3). El resto se pagará al momento del recibo de la mercancía en Francia. Los pagos se deberán hacer en euros al tipo de cambio del día del cierre de la operación.

Para la distribución del Tequila Caballito en Francia, buscamos importadores franceses que corresponden a las características que acabamos de mencionar. Escogimos a la empresa Import SA.

Import SA & Roger International es una comercializadora de vinos, licores y bebidas sin alcohol. Es una sociedad anónima con un capital de 17,477,304 euros y cotizada en el segundo mercado de la bolsa de Paris desde 1984. Fue creada en Bordeaux en 1755. Hoy en día, se compone de cinco sitios de producción (tres en Francia y dos en España), de dos filiales de distribución y de su sede social basada en Bordeaux.

La empresa fabrica la mayoría de sus productos (200 millones de botellas al año) pero distribuye también otras marcas de licores como el Cognac Gautier, el Gin Old Lady's o los anisados Berger.

Import SA distribuye sus productos a través de sus dos filiales de distribución ubicadas en Francia y en España.

La empresa representa trece marcas de licores, las cuales son:

- Anisette Import SA
- Liqueurs modernes
- Liqueurs classiques
- EasyMIX
- Anisés Berger
- Gin Old Lady's
- Vodka Azoff
- Whisky Loch More
- Cognac Gautier
- Spiritueux Gemaco
- Rhum La Mauny
- Porto Feirrer

- Whisky Loch Lomond

Import SA corresponde a las expectativas de la casa Tequila Arenal porque tiene 250 años de experiencia en el mercado francés y una gran notoriedad en el sector de los licores.

La empresa representa una larga gama de licores pero todavía no tiene ninguno tequila.

Import SA es una de las marcas más antiguas en el sector de los licores en Francia, tiene una imagen familiar y está famosa por su tradición y calidad. Los valores de casa Tequila Arenal son también enfocados en el respeto de la tradición y de la calidad, por lo tanto el Tequila Caballito estaría en adecuación con los productos distribuidos por Import SA.

Además, a largo plazo y si el Tequila Caballito tiene éxito en Francia, Import SA podría distribuirlo en España a través de su filial en Madrid.

Por práctica del importador, el incoterm utilizado es el FOB (libre a bordo).

Según la Guía Rápida de los Incoterms 2000, las condiciones para el vendedor y el comprador de este incoterm son:

Vendedor (Tequila Arenal)

- Poner la mercancía a bordo del buque.
- Avisar por vía electrónica al comprador que la mercancía ha sido puesta a su disposición en el lugar convenido.
- Pagar el transporte desde su fábrica hasta el puerto marítimo de embarque.
- Tramitar y pagar el despacho de exportación.

Comprador

- Recibir la mercancía una vez que ha cruzado la borda del buque.
- Pagar los gastos de inspección de la mercancía.
- Contratar el seguro de las mercancías a partir del cruce de la borda del buque.
- Pagar las maniobras de descarga del buque.
- Tramitar la importación.
- Contratar y pagar el flete del puerto de destino hasta su fábrica.

Las ventajas de este incoterm son que permiten repartir los riesgos y los costos del transporte entre el vendedor y el comprador.

Para la empresa Tequila Arenal sería más interesante utilizar un incoterm Exworks para que toda la responsabilidad y los costos de transporte incumbieran al comprador a partir de la salida del tequila de su lugar de producción, pero es más difícil encontrar un importador que acepte estas condiciones.

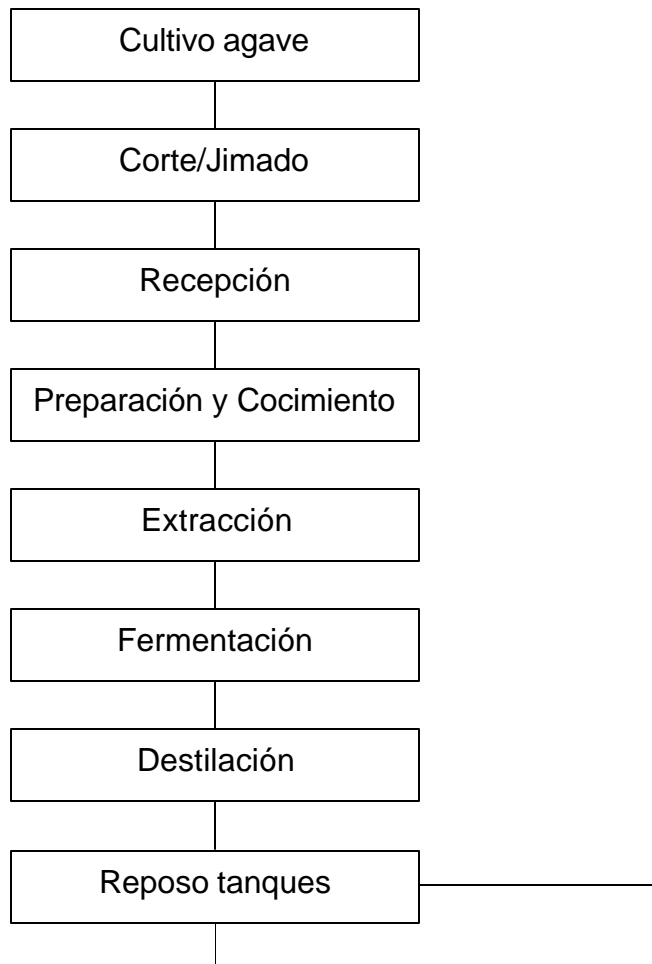
4.5.3 Consideraciones sobre el producto

4.5.3.1 Producción

Actualmente, la producción de la empresa se vende al 10% en el mercado domestico y el 90% en Estados Unidos. Toda la producción es interna, al día de hoy no tienen la capacidad de producir más para exportar en Francia, como plan de contingencia previeron para este año la compra de otra planta de la misma capacidad de producción o superior a la que tienen actualmente.

Proceso de producción

Figura 4: Esquema de producción de tequila



Fuente: elaboración propia

Cultivo del agave

El agave es una planta que necesita entre 6 y 8 años para llegar a su madurez y como característica requiere de pocos cuidados en el campo.

Corte/Jimado

Esta operación la llevan a cabo jimadores, los cuales se encargan de cortar las pencas (hojas) del agave y de dejar únicamente la piña (corazón). Existen señales claras de madurez en la planta. Un buen jimador puede recolectar hasta una tonelada de piñas al día. Se necesitan 7 kilogramos de piña para producir un litro de tequila 100% agave. Las piñas se transportan de manera rustica hasta los camiones que las harán llegar a la planta productiva.

Recepción

El agave se recibe en un patio de descarga cercano a los hornos de cocimiento, el control de la recepción se lleva a cabo por peso.

Preparación del agave para su cocimiento

Se parten las piñas de agave con hacha en 2 fracciones para facilitar su cocimiento y para aprovechar la capacidad de los hornos. El agave cortado se acomoda dentro de los hornos

intentando no dejar espacios vacíos. Una vez lleno queda listo para iniciar la operación de cocimiento.

Cocimiento

La empresa Tequila Arenal utiliza hornos de mampostería para cocer sus agaves con el fin de conservar el sabor autentico del agave. Es un proceso más costoso ya que su duración es de 24 horas. Después de la cocción se tienen que reposar también 24 horas.

Extracción o molienda

Tequila Arenal utiliza molinos para procesar las piñas cocidas y extraer el jugo del agave cocido.

Fermentación

Los líquidos obtenidos se mezclan dentro de enormes tanques, se agregan levadura y piloncillo (tipo de azúcar). Está proceso dura entre 2 y 3 días.

Destilación

El líquido resultante de la fermentación se destila dos veces en alambiques de cobre. La primera destilación toma de 1 a 2 horas y la segunda de 3 a 4 horas. De la segunda destilación, se guarda únicamente la mejor parte para la producción, el corazón (la sección media) y el resto se recircula al proceso.

Reposo en tanques/Añejamiento

En el procedimiento que sigue Tequila Arenal el tequila blanco se embotella directamente después de la destilación; el joven, se deja reposar un mes; el reposado 6 meses y el añejo más de 12 meses. El reposo se hace en barricas de roble blanco para dar un mejor sabor y dar la tonalidad a los diferentes tequilas.

Embotellado

Es la etapa final antes de enviar el producto a diferentes partes. Al producto se le ajusta el grado con agua desmineralizada y se filtra para darle pulido y abrillantado al liquido.

Los costos críticos asociados al proceso son:

- El agave: aproximadamente el 60% de los costos, actualmente el kilo se vende a 1.50 pesos.
- El combustoleo: 10% de los costos totales.
- La mano de obra: 5% de los costos.

Los costos fijos abarcan las instalaciones, las maquinas, las barricas, el agave, la mano de obra y los sueldos del personal administrativo, los cuales representan el 85% del costo total. Cada año, durante el mes de octubre se negocian los aumentos de los sueldos de los obreros.

Los costos variables incluyen el precio del combustoleo, el agua, la levadura, la electricidad y el piloncillo. En total, representan aproximadamente el 15% del gasto total.

Costos del producto subcontratados

Los costos del producto que subcontratan son la botella y el tapón. La primera está hecha por Vidrio Formas y el tapón por Rexam Dumex.

Sistema de control de calidad

El sistema de control de calidad interno consiste en hacer para cada lote, antes de envasar, pruebas de laboratorio, el cual consiste en un análisis químico del producto.

También, se tiene que enviar una muestra del lote a la CRT para obtener su aprobación para poder envasarlo.

Programa de producción

Se prevé enviar 8 mil cajas al año para exportar a Francia, 4 mil serán de Caballito Silver y 4 mil de Caballito Gold. Esto significa que tienen que producir 96 mil botellas de cada uno al año, lo que representa una producción de 67 mil litros de cada uno. Tendrán que enviar 666 cajas al mes, es decir 333 da cada uno.

4.5.3.2 Localización

La ubicación actual de las oficinas de Tequila Arenal es en Guadalajara cuya dirección es Hospital No. 423 y la planta productiva se encuentra en Arenal, Jalisco. Frente al aumento de la demanda, prevén comprar otra planta posiblemente en el estado de Jalisco. En sus actividades internacionales, la empresa no cuenta con oficinas o bodegas de almacenamiento y tampoco piensa establecer unas en Francia.

4.5.4 Personal

La empresa Tequila Arenal exporta un 90% de su producción entonces el área internacional no necesita personal adicional para apoyar a las nuevas operaciones de exportación a Francia.

Además, el Tequila Caballito es un producto que ya existe en el mercado nacional y en el mercado estadounidense y que no necesitará modificaciones (a la excepción de la

etiqueta) para estar exportado a Francia. La empresa no necesitará nuevos ingenieros para la creación de este producto.

Sin embargo, Tequila Arenal tendrá que adquirir una nueva fábrica de tequila para poder aumentar su producción que está actualmente saturada por sus exportaciones a Estados Unidos.

Esta nueva planta incrementará el número de campesinos (si esta empresa posee sus propios campos de agave) y de empleados para la producción del Tequila.

La empresa Arenal no necesita contratar personal adicional (vendedor) para operar en el mercado francés ya que venderán el Tequila Caballito directamente a un importador francés.

4.5.5 Aceptación de los clientes o consumidores

El servicio a clientes en el mercado francés está asegurado por el distribuidor en Francia, no es responsabilidad de Tequila Arenal.

Sin embargo el importador tiene garantía sobre la calidad del Tequila Caballito gracias a la denominación de origen reconocida por la Unión Europea desde 1997. El Consejo Regulador del Tequila supervisa también la elaboración y la comercialización del Tequila a nivel internacional y garantiza al importador francés la calidad del tequila que está comprando.

Sobre la botella, aparece el número NOM, el cual garantiza su calidad.

El hecho de que Tequila Caballito ya está destinado a la exportación y que tiene buenos resultados en el mercado Norte Americano, es una garantía adicional para la fiabilidad del producto.

4.5.6 Planes futuros de investigación y desarrollo

La empresa Arenal quiere exportar su Tequila Caballito a Francia porque es un mercado en expansión con poca competencia y nuevo para la empresa. El lanzamiento de este producto en el mercado francés no representa mucha inversión para la empresa y sus planes futuros de investigación y desarrollo dependerán de las ventas realizadas.

Si la empresa se da cuenta de que la imagen del Tequila Caballito no esté apropiada al mercado francés, entonces desarrollará otro producto para este mercado meta. En este caso la empresa no contratará a gente adicional, para evitar de generar costos adicionales. Los empleados actuales se encargarán de desarrollar este nuevo producto.

Si las ventas de Tequila Caballito no alcanzan las expectativas de la empresa para el mercado francés, las consecuencias no serán importantes ya que la empresa podrá vender este excedente de producción a Estados Unidos.

Si las ventas del Tequila Caballito son buenas en el mercado francés, la empresa podría también exportar otro tequila que fabrica, "Tequila Abundancia", es un tequila joven, de misma calidad que el Tequila Caballito Gold, envasado en una botella más barata (con una etiqueta de papel). Este tequila podría estar destinado a las ventas en

bares y discotecas donde es únicamente el precio y no el envase que determina la compra del consumidor.

También, la empresa planea hacer un Tequila Abundancia 100% para vender en supermercados. La etiqueta será parecida a la de Tequila Caballito, es decir impresa en serigrafía.

4.6 RIESGOS CRÍTICOS

4.6.1 Riesgos internos

Uno de los riesgos internos que puede llegar a afectar la empresa Tequila Arenal tanto en sus operaciones como en su posición frente a la competencia, es que es una empresa pequeña, es una de las únicas que no pertenece a un grupo internacional, como Diageo, Allied Domecq, Pernod Ricard, etc, este factor le puede ocasionar más dificultades para conseguir financiamiento y poder crecer.

Otro aspecto negativo que se debe tomar en cuenta, es la centralización de las actividades y decisiones internacionales en las manos de 2 personas, el Señor Coronel y la Señorita Laura Maldonado Basurto, los cuales tienen toda la responsabilidad. Esto puede ocasionar que en algún momento, la falta de delegación de actividades conlleve a la falta de control e inestabilidad al no poder manejar todos los aspectos de la empresa en crecimiento.

La no planeación en la plantación de los agaves puede constituir un riesgo muy importante. En 1999, hubo una escasez de agave, los agaveros no podían responder a la demanda de los productores, la cantidad de agaves disponibles era insuficiente para hacerle frente. Hoy en día volvieron a plantar más agaves para hacer frente a la demanda de los 10 próximos años pero como no hay planeación en la plantación de estas plantas, adentro de 10 años el fenómeno se puede volver a repetir, y un agave necesita entre 6 y 10 años de maduración para poder ser utilizado en la producción de tequila. Para la empresa Tequila Arenal, no es un problema actualmente, ya que son dueños de ranchos de agave pero se volverá un problema para exportar hacia Francia ya que no tienen las

cantidades suficientes para poder producir más tequila. También, la capacidad actual de producción de la planta no es suficiente para satisfacer el nuevo mercado.

Como ultimo factor, hay que tomar en cuenta el encarecimiento de los insumos, el combustoleo, la electricidad, el agua, la mano de obra, el piloncillo (ingrediente utilizado para la fermentación), lo que reduce las ganancias de la empresa y también puede dar paso a un aumento del precio del producto a exportar, lo que puede hacer que la gente compre un sustituto más barato en vez de tequila.

4.6.2 Riesgos externos

Tequila Arenal, al vender el 90 % de su producción a Estados Unidos, depende fuertemente de la economía y capacidad de compra de este mercado. Una deceleración de la economía estadounidense podría afectar bastante los ingresos de la empresa.

La aparición de pseudos tequilas de Sudáfrica y de Japón, fragiliza al mercado ya que ofrecen un producto más barato. En efecto, la materia prima es más barata, y el proceso de producción no es tan controlado como en México, no tienen que seguir las normas establecidas en este país.

Según datos de la revista *Drinks International Bulletin* (marzo 2000), en 2000, el CRT se dio cuenta que España tenía plantaciones de agaves en las regiones de Madrid, Barcelona y en las islas Canarias, lo que les permitía vender un millón de litros (588,235 botellas) de pseudo tequila en bares y discotecas. Era una actividad ilegal ya que España firmó el acuerdo de Lisboa sobre la Denominación de Origen del tequila mexicano.

Otro riesgo proviene de la fuerte competencia en el mercado mexicano, con la compra de las principales marcas mexicanas por grandes grupos internacionales, los

competidores estandarizan cada vez más su proceso de producción buscando precios más bajos. Los ingresos de Tequila Arenal resultan afectados ya que usan un proceso tradicional de producción para conservar la calidad del producto, el cual es más costoso. Para poder competir tienen que reducir sus ingresos.

Las heladas y plagas son otro riesgo a tomar en cuenta. En efecto, estos fenómenos pueden llegar a destruir campos enteros de agaves, los cuales necesitan entre 6 y 10 años para ser maduros nuevamente.

El mercado francés está regido por muchas leyes que restringen los anuncios de alcoholes. También, desde hace dos años, el gobierno francés realizó muchos anuncios en contra el alcoholismo y la policía realiza muchas pruebas de alcoholismos en las carreteras, lo que hubo como efecto una reducción en el consumo de alcoholes.

A continuación se presenta un análisis FODA, en el que se resumen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Tabla 5: Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad del producto • Empaque (botella) atractivo y original • Producto funciona bien en otros mercados • Empresa familiar y tradicional con gran experiencia en la fabricación de tequila (100 años) • Dueños de agave propio • Precio del tequila en Francia vs costo de producción 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte consumo de licores en Francia • Poder adquisitivo alto • Gusto para productos tradicionales • Estabilidad política • Tasa de cambio del euro alta • Pocas marcas presentes en Francia
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa pequeña • Falta de personal en el área internacional • No planeación en la plantación del agave • Encarecimiento de los insumos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte concentración en el mercado estadounidense • Aparición de pseudos tequilas • Competencia peligrosa con la presencia los grandes grupos internacionales • Campesinos de agave inconformes (movimiento Barzon) • Heladas y plagas • Leyes y anuncios sobre el consumo de bebidas alcohólicas

Fuente: elaboración propia

4.6.3 Planes de contingencia

Para enfrentar los grandes grupos internacionales, Tequila Arenal adoptó la estrategia de hacer alianzas estratégicas con otras empresas que se encargan de importar y/o distribuir sus productos en los mercados extranjeros (en Estados Unidos con Ventana Imports).

Cuando ocurre cualquier problema interno y que la producción llega a pararse, Tequila Arenal compra tequila acabado a otras empresas.

Con el fin de incrementar sus ventas a nivel internacional, la empresa prevé comprar otra planta productiva durante este año.

4.6.4 Provisiones de seguros

Actualmente, la empresa tiene contratado dos tipos de seguros:

- Seguro de carga con póliza abierta: es para asegurar embarques que van destinados a la exportación, no hay límite de embarques ni de productos a transportar. Cubre riesgos ordinarios de tránsito (cuando se produce un accidente en los medios de conducción), riesgos de avería particular (robo parcial y total, mojadura y oxidación, rotura, derrame, contacto con otras cargas, mermas) y también riesgos como huelga (Bancomext, 1999, pp.42-45). Se eleva a 100 dólares por contenedor, es decir 77 euros.
- Seguro para la fábrica: es un seguro que cubre los riesgos de incendio, robo, inmuebles, etc. Se eleva a 0.35%, es decir que para cada 100 pesos la prima es de 0.35 pesos.

Como el tipo de INCOTERMS utilizado es FOB, no contratan un seguro para el transporte en Francia ya que está a cargo del importador.

4.7 ANÁLISIS FINANCIERO

Ya que la información financiera de la empresa Tequila Arenal es confidencial no pudimos analizar la rentabilidad del proyecto. Sin embargo, estudiamos los costos referentes a la exportación del Tequila Caballito para la empresa.

Costo unitario FOB

- Costo de fabricación del tequila: 3 pesos
- Envase (botella, tapón): 11 pesos
- Empaque (pallets): 0.5 pesos
- Costo de transporte terrestre: 7.5 pesos
- Agente aduanal en México: 5 pesos
- Seguros: inferior a 0.1 pesos

Llegamos a un costo unitario FOB total de 27 pesos es decir 1.81 euros. La empresa vende el tequila Caballito a un precio de 3 euros, lo que representa una margen de utilidad de un 40% por botella.

El tipo de cambio del euro favorece las ganancias de la empresa ya que es muy alto. Si llegará a bajar, la utilidad de la empresa disminuirá. Si la utilidad se vuelve inferior a un 25%, la empresa tendrá que reconsiderar el precio de venta del tequila, habrá que subirlo a más de 3 euros.

Compra de la fábrica

Las utilidades netas de la empresa alcanzan los 8,900,000 pesos y la empresa no cuenta con deudas al día de hoy. Estos datos nos permiten decir que la compra prevista de una nueva fabrica, para aumentar la capacidad de producción, es posible para Tequila Arenal.