CAPITULO 5

5.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

5.1.1 Información de la Empresa.

Razón Social.

Envasadora y Comercializadora de Mezcal “La Feria” S.A. de C.V.

Registro Federal de Causante (RFC).

R.F.C.: EOLJ 750914 JT1

Objeto Social.

Establecer una empresa envasadora y comercializadora del mezcal oaxaqueño para que este sea reconocido no solo a nivel local (Oaxaca), sino también a nivel nacional e internacional.

Sector Económico.

El sector al que esta enfocado el producto es muy amplio, incluye todos los establecimientos de servicios turísticos como hoteles, restaurantes, bares, discotecas, etc., así como público en general y conocedor de las buenas bebidas típicas mexicanas.

Breve historia de la compañía.

La empresa Envasadora y Comercializadora de mezcal “La Feria” tiene sus orígenes en la década de los 50´s cuando la familia Escobar López estableció su primer palenque de producción casera de mezcal, este para uso propio de la familia, no fue sino hasta el 14 de septiembre de 1975, cuando la empresa fue

fundada como tal (productora, envasadora y comercializadora de mezcal) con el propósito de compartir con el mundo un poco de su cultura ancestral mediante la fabricación de un mezcal de calidad, el cual para su producción utiliza técnicas tradicionales heredadas de zapotecas; siendo éste, digno de agradar los paladares más exigentes.

El vivir en los valles centrales del estado de Oaxaca, particularmente en las zonas con características ecológicas apropiadas para cultivar el maguey y conocer los métodos del cultivo del mezcal, ha sido por varias generaciones su gran destino infranqueable. Comercializar el producto de su esfuerzo es ahora una manera de sobrevivir y generar empleos que permiten propiciar en su entorno una mejor calidad de vida. La conjunción de ambos factores propicia en la empresa un respaldo de más de 50 años de tradición para la producción de un mezcal selecto, un producto 100% natural con un sabor muy especial.

Fuente: Secretaría de Turismo de Oaxaca.

En la pintoresca población de Matatlán en el distrito de Tlacolula, Oaxaca, cuna del mezcal ubicada a 49 kilómetros de la Ciudad de Oaxaca, se localiza desde 1975 la planta envasadora en donde se recibe el mezcal 100% agave. Desde el comienzo y para mantener en el producto un perfecto control de calidad han manejado políticas rigurosas en la producción.

Su Presidente, Don Jorge Escobar, es la persona a quien debemos reconocer el éxito de esta Asociación. Visionario y emprendedor, Don Jorge Escobar es originario del pueblo de Matatlán y su familia es mezcalera por tradición. Acostumbrado desde pequeño a vivir y trabajar el campo, siempre supo que algún día produciría el mezcal a grandes escalas, por el gusto de compartir con los demás lo que el considera la mejor bebida del mundo entero.

- ***La Marca.***

La Feria, que como su nombre lo indica, significa fiesta, tradiciones, folclore, todo lo representativo de la tierra mágica y milenaria de Oaxaca. Este es el porque del nombre de la marca, representar lo distintivo y característicos del estado mediante una de sus mas importantes tradiciones, la feria.

- ***Producción Constante:***

Desde el comienzo en 1975, La Feria ha trabajado con una idea empresarial en mente. Usando herramientas de planeación y asesorándose a buen tiempo han anticipado su crecimiento con la compra de extensiones de terreno en los lugares más favorecidos para el cultivo del agave.

Tienen sembradas varias hectáreas que han venido cultivando año con año conforme van ofreciendo un agave maduro y en excelentes condiciones para su transformación. Después de cosechar el agave, sus tierras son trabajadas para la siembra de nueva cuenta, cerrando un ciclo de producción que les permite el abastecimiento constante y el cuidado de su entorno ecológico.

Fuente: Secretaría de Turismo de Oaxaca.

Además de contar con su propio abastecimiento es importante mencionar que la empresa tiene como prioridad, el beneficiar a un mayor número de pequeños productores. Han creado una red de proveedores, estableciendo una relación basada en la buena fe y en la amistad, ganando de esta manera la confianza y lealtad de cada uno de ellos. Saben que del trabajo en conjunto depende su crecimiento y han tenido especial cuidado en mantener una relación con bases firmes en la que predomine el respeto.

- ***Productores.***

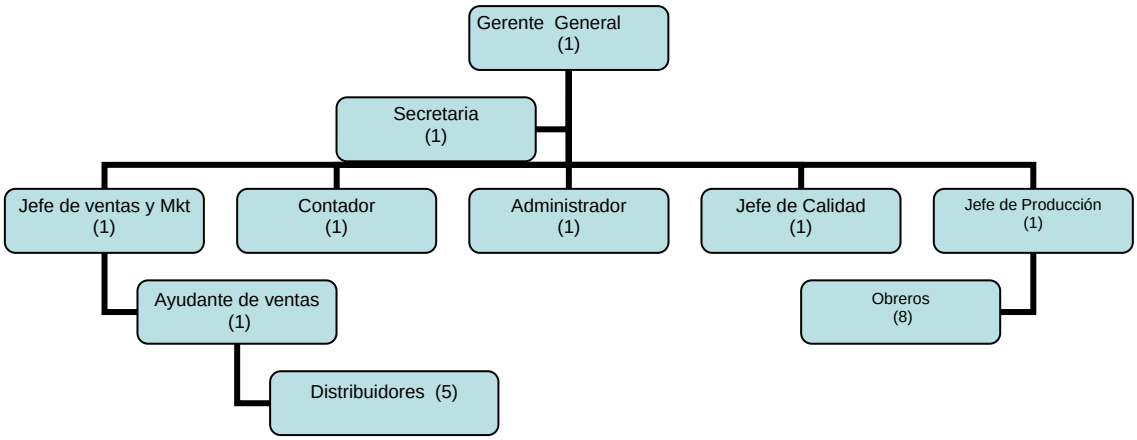
Hay quienes comercializan el mezcal sin ser productores; la manera en que lo logran es comprando las piñas o el mezcal en bruto (en su nivel más bajo de transformación) pagando precios bajos y transformándolo a un producto terminado por el que cobran altos precios. Lo que se logra con estas prácticas comerciales es mantener a las personas que trabajan el campo con niveles de ingresos muy desproporcionados al esfuerzo que devenga la siembra y cuidado del cultivo y por ende se propicia el constante atraso en las comunidades que vuelven a ser presas fáciles de los intermediarios. Ser productores le da a la empresa la ventaja de estar en contacto directo con el mercado, esto además de que permite controlar la calidad y el servicio, les permite conocer su comportamiento mejor que cualquier intermediario; es así como logran manejar los precios más bajos.

- ***Producto 100% natural.***

Este mezcal garantiza una producción 100% agave. No utiliza químicos para su elaboración y ofrece una calidad óptima que genera una excelente bebida, la empresa cuenta con la denominación de origen que los certifica como auténticos fabricantes de mezcal.

Número de Empleados.

La empresa cuenta con 21 empleados en todos los niveles, distribuidos de la siguiente forma: 1 gerente general que es el hijo del dueño de la compañía, 1 contador, 1 administrador, 1 jefe de ventas y 1 ayudantes de ventas, 1 secretaria, 1 ingenieros químicos, 1 ingeniero industrial, cuenta la empresa además con 8 obreros, 4 de los cuales realizan el cultivo del agave, el corte de este, y la labor artesanal de su proceso de fermentación, los otros 4 obreros realizan el envasado y etiquetado del producto, la empresa cuenta también con 5 personas encargadas de la comercialización y distribución del producto. La estructura organizacional es la siguiente:



Volumen de ventas.

La empresa produce mensualmente 25 000 litros de mezcal, de los cuales 18 750 litros son envasados, etiquetados y llevados a la venta.

Misión.

Proporcionar a los consumidores un producto de calidad que represente la cultura y tradiciones del estado de Oaxaca y de México a nivel nacional e internacional.

Visión.

Desarrollar nuevos clientes, manteniendo los ya existentes con estrategias agresivas de precio y de producto.

Objetivos.

Comerciales.

- Establecer un sistema de distribución y ventas del producto más eficiente para aumentar la presencia de este en el mercado local y posteriormente nacional.

Financieros.

- Establecer un sistema contable y de información financiera más eficiente que permita agilizar el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.

Operativos.

- Seguir optimizando y eficientizando los procesos de producción dentro de la empresa.

Proyectos a futuro.

Ampliar la producción y la capacidad instalada, para poder abastecer los mercados nacionales e internacionales, así como ampliar la cartera de clientes mediante proyectos de exportación a nivel internacional en mercados potencialmente viables.

Ventas, mercadotecnia y publicidad.

La Compañía dispone dentro de su estructura organizacional con áreas de ventas y marketing la cual se encarga de dar servicios a la distribución del producto y el comercio del mismo, que le permiten enfocar recursos de una manera eficiente a la actividad promocional para destinarlos a los medios de difusión de acuerdo con un presupuesto previamente asignado y aprobado por marca y/o línea de producto. En los últimos años la empresa incrementó significativamente la publicidad en radio, espectaculares y medios impresos y seguirá siendo una alternativa clave para los siguientes años. Los recursos que se destinan a la actividad promocional y de mercadeo ascienden aproximadamente al 6.0% de los ingresos netos de la Compañía. La Compañía realiza eventos enfocados al mercado juvenil, al realizar promociones en los bares y discotecas de la ciudad de Oaxaca y en las principales ciudades del interior del estado, así como anuncios espectaculares en los principales puntos de las ciudades más importantes del estado, revistas especializadas, espacios en radio (regional), colocación de anuncios en transporte público urbano de pasajeros, contratación de promotores y demostradores para el canal de autoservicios.

Canales de distribución.

Hoy en día, Mezcal “La Feria” distribuye y comercializa sus productos a través de diversos canales de distribución, que se encuentran divididos en distribución propia y distribución independiente.

a) Distribución Propia.

Dicha distribución propia la realiza la empresa al establecer centros de distribución dentro del área urbana de la ciudad de Oaxaca en donde se expenden los productos que esta elabora. Estos centros de distribución están enfocados principalmente al sector turismo que visita la ciudad.

b) Distribución Independiente

Los principales canales de distribución independiente son:

Distribuidores: Canal conformado por representantes externos encargados de distribuir productos de Mezcal “La Feria” en la venta horizontal a medio mayoreo, etc. El total de distribuidores en la Ciudad y Estado de Oaxaca es de 12, que en su conjunto cuentan con 50 unidades de reparto, llegando a más de 230 puntos de venta semanales.

Autoservicios: Canal que comprende tiendas de supermercados con diferentes formatos que manejan todas las líneas de productos y que tienen contacto directo con los consumidores. Hoy en día estamos presentes en dos cadenas de autoservicios establecidas en la ciudad de Oaxaca (Gigante y Pitico).

Mayoreo: Canal de venta a clientes que maneja la línea de abarrotes, vinos y licores, incluyendo todos los productos de Mezcal “La Feria”.

Legislación aplicable y situación tributaria.

1. La empresa, se encuentra constituida como sociedad anónima de capital variable con apego a las leyes mexicanas; por lo que su régimen jurídico es regulado por la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Comercio y la legislación común aplicable. Asimismo, la Compañía se rige en forma particular de acuerdo a sus estatutos sociales.

2. La empresa misma, determina el Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto al Activo, así como la Participación de los Trabajadores en las Utilidades sobre la base de los resultados individuales, sin aplicar una base consolidada para efectos fiscales.

3. Mezcal “La Feria” cubre la totalidad de sus impuestos, derechos y obligaciones de acuerdo a las legislaciones aplicables como son la Ley del Impuesto Sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado, del Impuesto al Activo, del Seguro Social, del Infonavit, del Sistema de Ahorro para el Retiro y las leyes estatales y municipales de acuerdo a su ubicación geográfica y centros de distribución.

4. La Compañía entera los impuestos retenidos por concepto de sueldos y salarios, honorarios, arrendamiento, regalías, premios, intereses y pagos. Por disposición del Código Fiscal de la Federación, la empresa está obligada a presentar en forma anual el dictamen fiscal de sus estados financieros. El Impuesto al Activo de Mezcal “La Feria”, tanto a nivel anual como de pagos provisionales, se determina considerando los acreditamientos procedentes en materia de Impuesto Sobre la Renta, lo cual da como resultado que se cubra por concepto de estos dos impuestos, una cantidad hasta el monto del mayor de ellos.

5. Referente al pago de derechos de las cuotas obrero-patronales al IMSS, cuotas al Infonavit, y cuotas al Sistema del Ahorro para el Retiro, la empresa las retiene y las entera de acuerdo a las disposiciones vigentes.

6. En el artículo 16 de la Ley del Seguro Social se establece la obligación de dictaminar las aportaciones al IMSS a partir del ejercicio de 1992. Mezcal “La Feria” ha cumplido con esta obligación desde el ejercicio de 1992, hasta la fecha.

Ley de competencia.

La Ley Federal de Competencia Económica fue aprobada por el Congreso y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1992 y entró en vigor el 22 de junio de 1993. La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica que entró en vigor el 9 de marzo de 1998 regulan los monopolios y las prácticas monopólicas: requiriéndose la aprobación de la autoridad para ciertas operaciones de fusión y adquisición. La Ley Federal de Competencia Económica regula, además, las operaciones de ciertas compañías mexicanas, incluyendo a las empresas mezcaleras como Mezcal “La Feria”.

Controles ambientales.

Las operaciones de Mezcal “La Feria” están sujetas a las leyes y reglamentos federales y estatales para la protección del medio ambiente. Las principales legislaciones ambientales federales son las siguientes: Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, cuya aplicación compete a la Secretaria del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca ("SEMARNAP") y la Ley Federal de Derechos, que contempla el pago de derechos que deben cubrir las plantas productivas en virtud de la descarga de aguas residuales en la red de drenaje. La Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente ha promulgado

normas relativas a las sustancias peligrosas, a la contaminación del agua, el aire, y al ruido. La SEMARNAP puede iniciar procedimientos administrativos y penales contra las empresas que violen las leyes ambientales, además de estar facultada para clausurar las plantas que incumplan dichas disposiciones. En particular, las leyes y reglamentos ambientales de México exigen a las empresas la presentación de informes periódicos con respecto a las emisiones de desechos y sustancias peligrosas al aire y al agua y establecen normas para las descargas de aguas residuales. Mezcal “La Feria” ha implementado programas destinados al cumplimiento de las normas relativas al aire, desechos, ruidos y energía conforme a las normas ambientales federales y estatales, incluyendo un programa que contempla la instalación de convertidores catalíticos y gas líquido L.P. en los camiones distribuidores para sus operaciones en la Ciudad de Oaxaca.

Recursos Humanos.

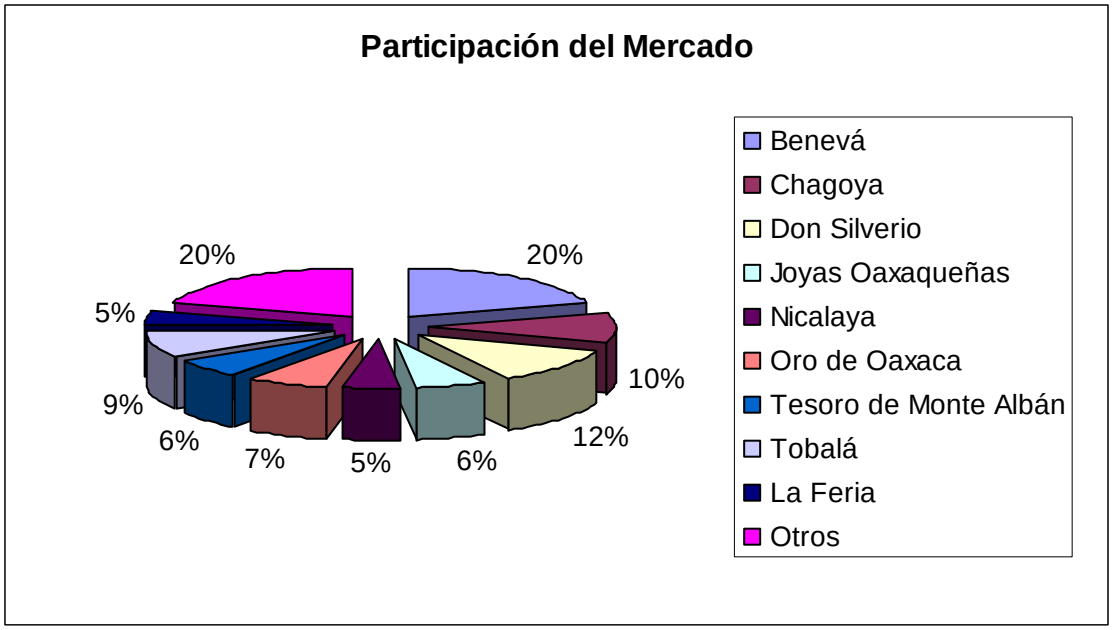
Al 31 de diciembre de 2002, la Compañía cuenta con un total de 21 empleados. Mezcal “La Feria” considera que los empleados son el elemento más importante para lograr sus objetivos, por lo que el desarrollo, la capacitación y el nivel de compensación fija y variable forman parte del compromiso empresa-empleado. La Compañía lleva a cabo programas de capacitación continua para todos los empleados.

La Compañía cuenta con un fideicomiso de primas de antigüedad, fondo de ahorro y caja de ahorro. La Empresa está trabajando en la elaboración de un plan de compensaciones que mida el esfuerzo real del empleado con lo cual se pretende que cada empleado tenga ingresos fijos y variables de acuerdo a su productividad.

Información del mercado.

- Información del Mercado.

La Compañía estima que el mercado de bebidas de agave tipo mezcal en México tiene un valor total aproximado de $500 millones de pesos, muy por debajo de otros mercados similares como el mercado del tequila, lo que refleja una importante oportunidad para este segmento, donde el consumidor evalúa constantemente la posibilidad de un cambio de hábitos buscando bebidas más satisfactorias a su paladar. De acuerdo con la empresa, el punto que aún genera indecisión al cambio en el consumidor es el prestigio de la marca, ya que el tequila es un producto más conocido en el mercado tanto nacional como internacional. De acuerdo a datos de la misma empresa y de la Cámara Nacional del Mezcal, la participación de Mezcal "La Feria" en el mercado mexicano del mezcal en términos de ingreso a diciembre de 2002 (últimos doce meses), fue de aproximadamente el 5 %.



Fuente: Cámara Nacional del Mezcal.

Competencia.

La principal competencia de la empresa mezcalera “La Feria” a nivel regional y nacional, son las mismas empresas del rubro mezcalero, entre las más importantes podemos citar a Benevá, Chagoya, Don Silverio, Tobalá, Tesoro de Monte Albán, etc. A nivel nacional las empresas mezcaleras compiten con las tequileras pues ambos productos son muy similares y son pocas las características que los distinguen.

Descripción de los principales activos de la empresa.

Al cierre del 31 de diciembre de 2003, la parte de activos fijos correspondiente a inmuebles, planta y equipo ascendió a $4, 256, 306.38 millones, del cual el 50.94% forma parte de los activos depreciables y el 49.06% de los no depreciables.

La maquinaria y los equipos de producción de la empresa se encuentran en la planta ubicada dentro del estado de Oaxaca en la región de los valles centrales.

El equipo de cómputo de la empresa se ubica tanto en la planta, como en los centros de distribución y en las oficinas administrativas.

En lo que respecta a terrenos, este incluye el terreno que ocupa la planta destiladora en los valles centrales, los plantíos, las oficinas administrativas y los centros de distribución propios ubicados en el área urbana de la Ciudad de Oaxaca.

Los estados financieros de la empresa (Estado de Resultados, Activos Fijos, Balance General y Razones Financieras) se presentan al final de este documento. ***(Ver Anexos).***

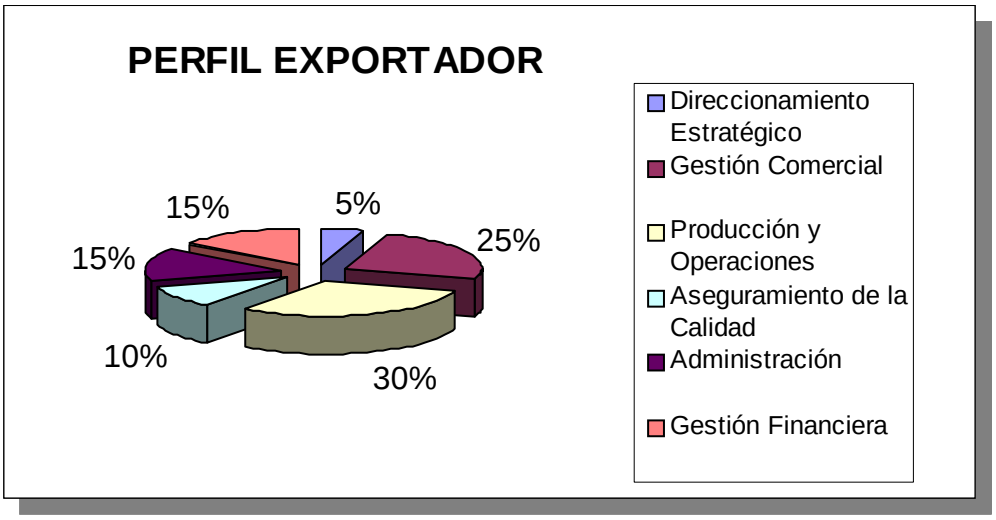
5.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA.

Evaluación de la Capacidad Exportadora.

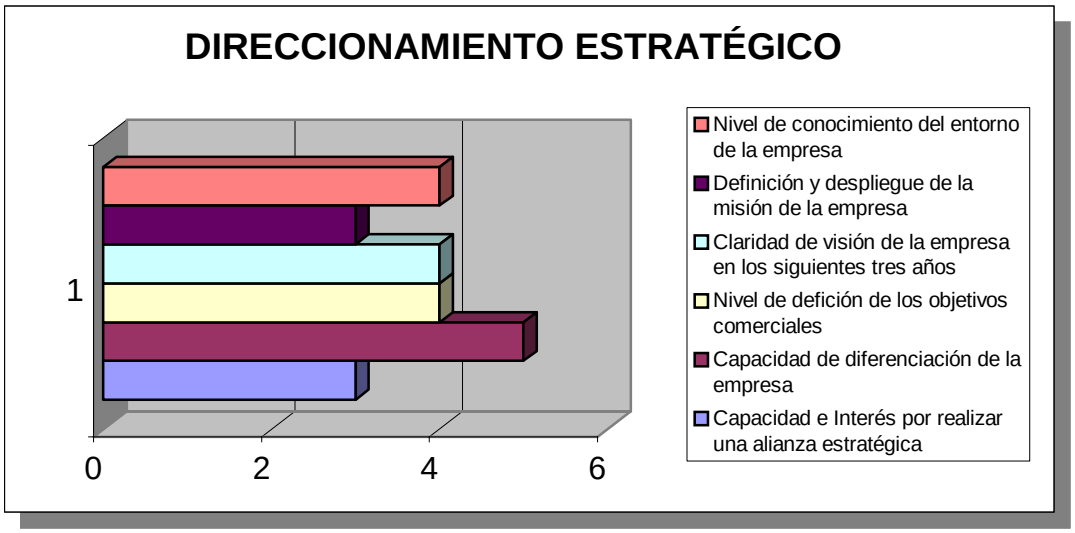
5.2.1 Perfil Exportador:

Áreas	Peso relativo	Calificación	Ponderado
Direccionamiento Estratégico	5%	9	4.5
Comercial	25%	9.5	2.38
Producción y Operaciones	30%	9	2.7
Aseguramiento de la Calidad	10%	10	1
Gestión Administrativa	15%	9	1.35
Gestión Financiera	15%	9.5	1.43
Total	**100%**	**9.33 (Promedio)**	**13.36**

- ***Gráfico:***



5.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.



Fortalezas:

Mezcal “La Feria” es una empresa que cuenta con una capacidad instalada suficiente para abarcar el mercado nacional y exportador, así como expandirse a otros mercados. Por las características de nuestro producto y la diferenciación de la empresa, tenemos ventajas competitivas en el mercado meta.

Debilidades:

Que exista una falta de conocimiento de nuestro producto en las personas que conforman nuestro mercado objetivo, lo cual produciría un bajo nivel de consumo.

Sustentación e Interpretación de Resultados:

- En el nivel de conocimiento del entorno podemos decir que debido a las investigaciones realizadas en diversos sectores de exportación podemos considerar que el mercado de Brasil es atractivo para la comercialización de nuestro producto.

- En definición y despliegue de la misión de la empresa. Proporcionar a los consumidores un producto de calidad que representa la cultura y tradición del estado de Oaxaca y de México a nivel nacional e internacional.

- En la claridad de visión de la empresa en los siguientes tres años podemos decir lo siguiente: El posicionamiento de nuestro producto dentro del mercado de Brasil, se dará de una manera gradual a manera de lograr el abastecimiento pleno del mercado.

En el nivel de definición de los objetivos:

- Objetivos Corporativos y Comerciales: Posicionarnos en el mercado y lograr el abastecimiento de nuestro producto a través de una logística eficiente.

- Objetivos Operativos y Financieros: Mezcal “La Feria” además de buscar los beneficios económicos, pretende fortalecerse como organización competitiva dentro del mercado en la filosofía de ganar - ganar.

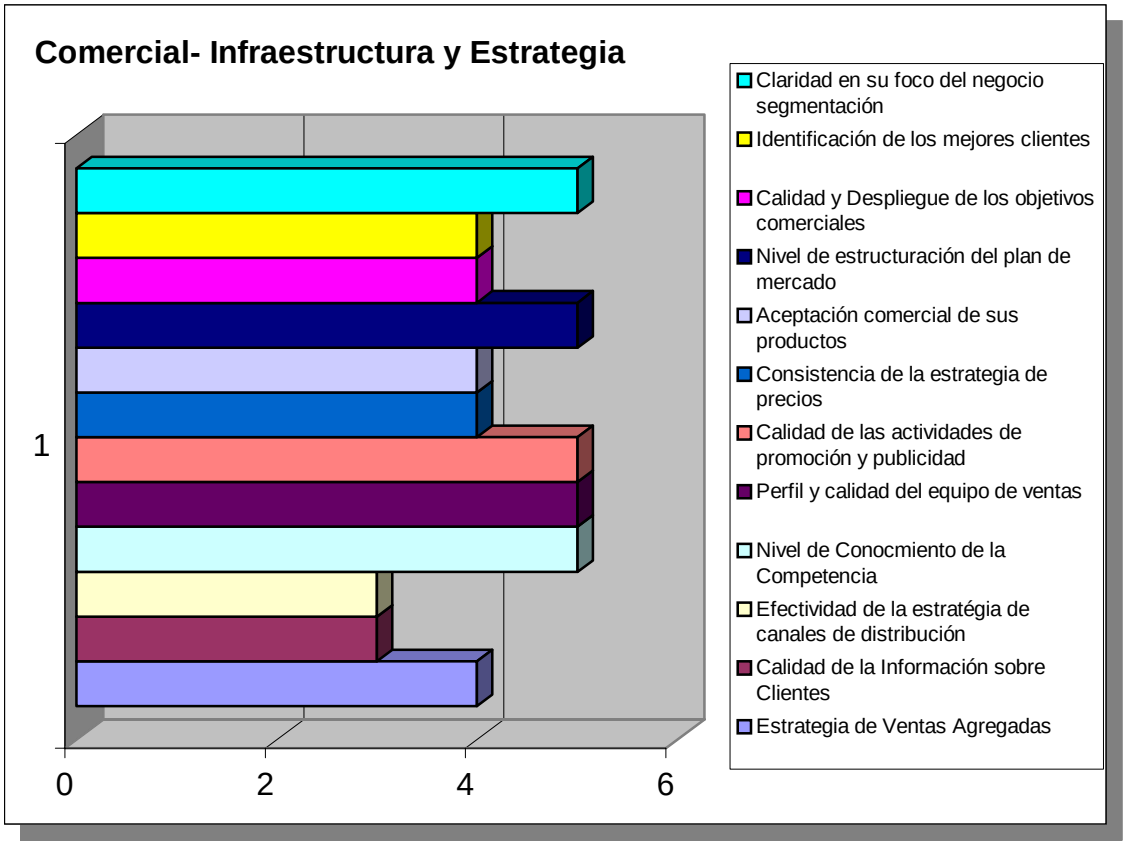
En la capacidad de diferenciación de la empresa:

- Además de brindar una mezcal de calidad, la creación de una imagen que represente las características oaxaqueñas típicas de una manera innovadora sin abandonar la tradición de dicho estado y del producto mismo.

En la capacidad e interés en realizar una alianza estratégica:

- Por el momento no se considera como un objetivo primordial dentro de la empresa, pero no se descarta a futuro la posibilidad de una alianza estratégica que pudiera reforzar los intereses económicos y comerciales de nuestra empresa y producto.

5.2.3 GESTIÓN COMERCIAL.



Fortalezas:

La empresa cuenta con muchas fortalezas comerciales, entre ellas podríamos mencionar que tiene muy bien enfocado su negocio, que sus productos tienen una muy buena aceptación comercial y que cuenta con muy buena calidad en las actividades de promoción y publicidad.

Debilidades:

En sus debilidades podríamos citar a que sus canales de distribución aún no están muy bien definidos, específicamente en el mercado nacional, pues en el mercado local (Oaxaca) este es muy bueno.

Sustentación e interpretación de resultados:

- Claridad en el foco del negocio y segmentación: La empresa conoce y lleva a acabo la visión, misión de la empresa, por lo tanto se lleva a cabo los objetivos mismos de la empresa, lo que hace que no se pierda de vista nuestro mercado objetivo.

- Identificación de los mejores clientes: Tenemos contacto con los grandes distribuidores en Brasil, los cuales son nuestro mercado primario, y ellos a su vez tienen identificados a los clientes potenciales para vender el producto.

- Calidad y Despliegue de los objetivos comerciales: Los requerimientos comerciales se llevan a cabo a través de la gerencia de la empresa y estos a su vez tienen un seguimiento para que se cumplan en los distintos departamentos de la empresa.

- Nivel de estructuración del plan de mercado: El plan de mercado es el que se desarrolla en estos momentos, por lo cual la información aún cuando se basa con datos reales, tiene una tendencia a especularse con los movimientos del mercado.

- Aceptación Comercial del Producto: Al ser un producto alcohólico, el mezcal de la “La Feria” conlleva las posturas adversas mismas de este tipo de bebidas, para ello se esta trabajando en la creación de una imagen que resalte las características de un producto típico mexicano para lograr una mejor aceptación.

- Consistencia de la estrategia de precios: Los precios tienen la variante para manejar en el ámbito nacional un determinado precio, mientras que en Brasil el precio de venta al importador del producto será de 17.68 dólares americanos, y la ganancia que el distribuidor obtendrá del mismo dependerá de él mismo.

- Calidad de las actividades de promoción y publicidad: Nuestra actividad de promoción y publicidad se centran solo en el ámbito nacional, mientras que la exterior va dirigida a los distribuidores de Brasil (bares, centros comerciales, centros turísticos etc.) La publicidad será compartida entre “La Feria” y los distribuidores en Brasil, ya que les enviaremos la publicidad necesaria para desarrollar la actividad de ventas.

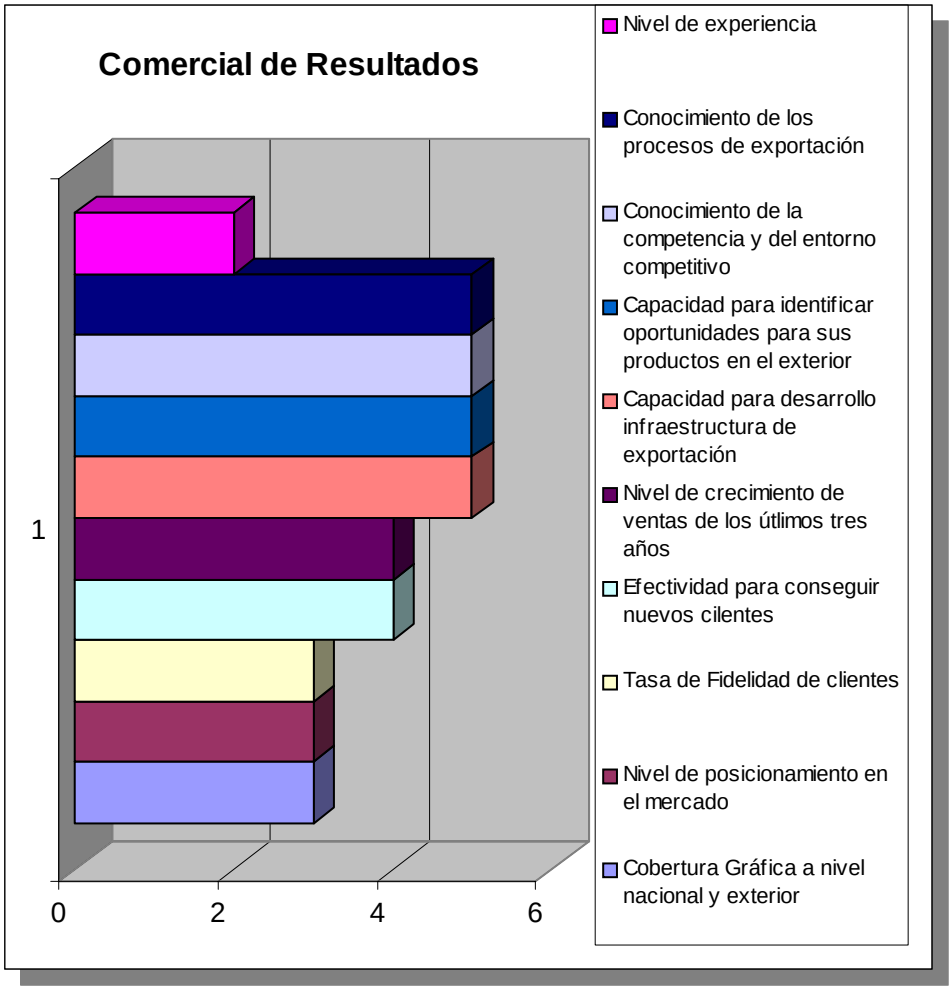
- Perfil y calidad del equipo de ventas: Los especialistas del plan exportador, tienen conocimientos de Marketing, Comercio Exterior, Comunicación y Administración, así como amplio conocimiento del producto a exportar. Los agentes de ventas requieren conocimiento del idioma portugués.

- Nivel de conocimiento de la competencia: Existen otros exportadores mexicanos de mezcal, pero ninguno de ellos ha incursionado de ninguna manera en el mercado de Brasil, lo cual nos proporciona una amplia ventaja competitiva

- Efectividad de la estrategia de canales de distribución: Para lograr acomodar nuestro producto en el mercado de Brasil, los canales de distribución son empresas distribuidoras, las cuales trabajando en conjunto con nuestra empresa serán los canales de distribución.

- Calidad de la Información sobre clientes: La información sobre nuestros clientes primarios (distribuidores) no es óptima ya que al nosotros comenzar el proyecto de exportación, conocemos superficialmente las características de los clientes, sin embargo existen convenios económicos que respaldan la formalidad de las operaciones.

- Estrategias de ventas agregadas: La distribución de producto a puertos específicos, reduce los gastos de operación, es decir, plantear una ruta de tráfico lo más eficiente posible para distribuir el mezcal, así como el uso de tecnología de punta que aun cuando requiere de una inversión económica, a mediano plazo es conveniente debido al ahorro en mano de obra para la transportación del producto.



- Nivel de Experiencia: La empresa tiene experiencia únicamente en la comercialización nacional del producto, la exportación a Brasil es algo nuevo, lo cual implica un proyecto nuevo que tiene sus interrogantes y especulaciones pertinentes.

- Conocimiento de los procesos de exportación: Se tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo la exportación del producto, sin embargo, la experiencia si logrará al poner en práctica este proceso, y aun cuando el conocimiento teórico es uno, se pueden presentar contingencias. La empresa cuenta con personal calificado en el rubro de comercio internacional.

- Conocimiento de la competencia y del entorno competitivo: No existe otro distribuidor de mezcal en Brasil, la posible competencia serían productos alcohólicos, sin embargo, nuestro producto tiene una amplia diferenciación, lo cual lo hace un producto exclusivo.

- Capacidad para identificar oportunidades para sus productos en el exterior: Aun cuando no está contemplando originalmente en el plan exportador del producto, el hecho de que se exporte mezcal “La Feria” a Brasil, implica el conocimiento de nuestro producto en una zona determinada de Sudamérica, lo que podría lograr un posicionamiento de marca, resultando así en la demanda de nuestro producto en regiones o países vecinos a Brasil.

- Capacidad para el desarrollo de infraestructuras de exportación: Muchas nuevas áreas de comercio internacional, se abrirán en relación con el éxito de nuestra primera experiencia en Brasil, lo cual podría sentar las bases “La Feria” como una empresa transnacional.

- Nivel de Crecimiento de ventas de los últimos tres años: Los datos que se tienen de este rubro son solo a escala nacional, los de las exportaciones no se conocen aun.

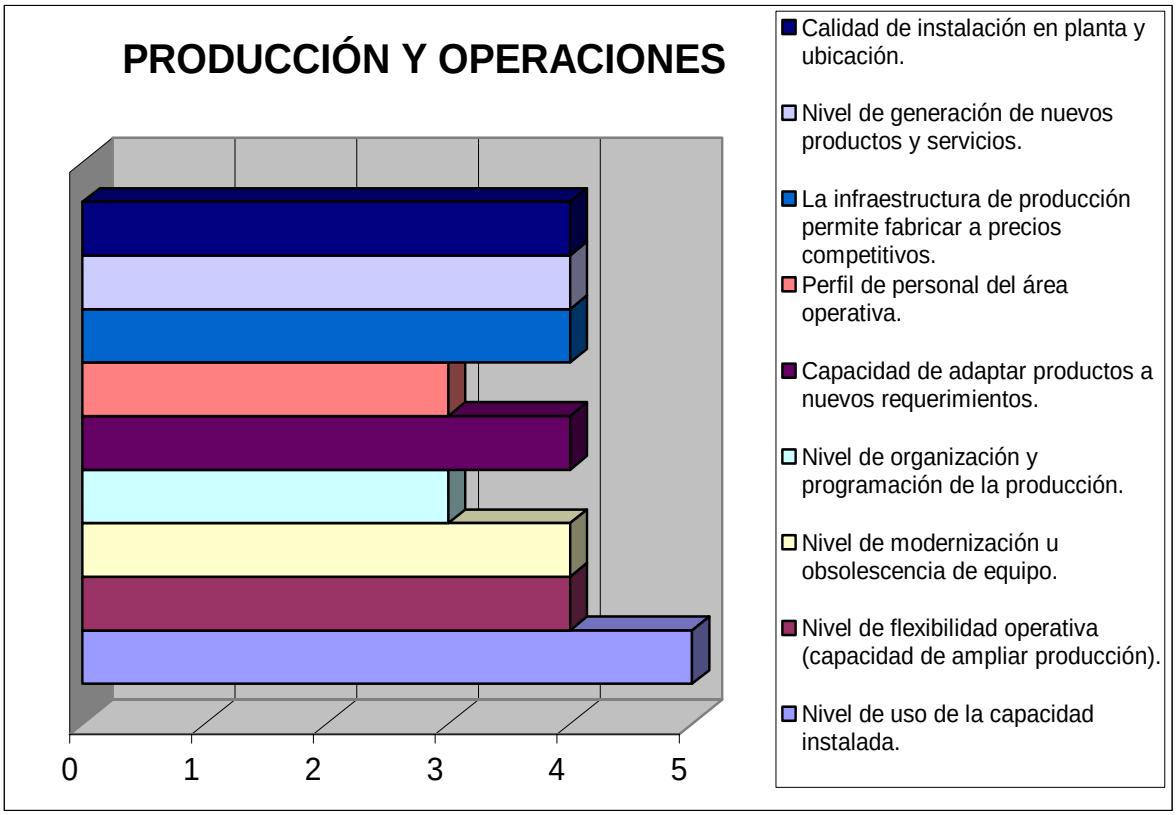
- Efectividad para conseguir nuevos clientes: La búsqueda de nuevos clientes tendrá una relación directa con el crecimiento de la venta en el ámbito internacional, es decir, no se contactarán nuevos clientes (distribuidores) hasta no afianzar el mercado.

- Tasa de fidelidad de clientes: Este dato se conocerá, hasta contar con un periodo de prueba en el que el mezcal esté dentro del mercado, por ahora el único indicador es el de consumo nacional.

- Nivel de Posicionamiento en el mercado: El nivel de posicionamiento se logrará sólo una vez que el producto esté dentro del mercado de Brasil, posterior a eso solo hay proyecciones a raíz del estudio de mercado.

- Cobertura Gráfica a nivel nacional y exterior: La labor de cobertura, tendrá una relación directa con el nivel de identificación y aceptación que tenga nuestro producto en la zona de Sudamérica, nuestro enfoque y punto focal es Brasil, en caso de que posteriormente se pueden abarcar otros mercados, esto se hará siempre y cuando "La Feria" tenga los recursos para llevar a cabo un desarrollo óptimo en el mercado internacional.

5.2.4 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.



Fortaleza:

En lo correspondiente a producción y operaciones, la empresa cuenta con una muy buena capacidad de producción, actualmente esta opera a un margen del 80% de su capacidad. En lo correspondiente a las instalaciones estas son excelentes pues son nuevas y cuentan con tecnología moderna que agilizan los procesos productivos, tomando en cuenta las características de elaboración artesanal que el mezcal debe de tener. Cuenta con revisiones continuas de su maquinaria y equipo para asegurar el proceso y la calidad del mismo. Su personal es de buena calidad, y tiene mucha experiencia en su ramo.

Debilidad:

En cuento a sus debilidades podemos decir que la empresa cuenta con pocos programas de capacitación de su personal, lo que la hace vulnerable en este aspecto, pues es necesaria la capacitación de su personal para optimizar sus procesos productivos y que estos se mantengan al día.

Sustentación e interpretación de resultados:

- En el rubro de calidad de instalación en planta y producción podemos decir que la empresa se encuentra muy bien, pues sus instalaciones físicas, así como la maquinaria que ocupan es de gran calidad y modernas, tomando en cuenta por supuesto el rubro artesanal en el que se debe de elaborar el mezcal para que este cumpla con los requerimientos que le exigen en el mercado.

- En cuanto a nivel de generación de nuevos productos y servicios, la empresa cuenta con una gama amplia de estos, pues no solo ofrece el mezcal como producto final, sino también una serie de productos y servicios

adicionales, como las cremas de mezcal, sal de gusano, y artesanías con su imagen.

- La infraestructura de producción de la empresa le ha permitido a esta elaborar un producto de gran calidad a bajos precios, los cuales la ha hecho muy competitiva en el mercado. Esto debido a que la empresa realiza procesos productivos eficientes que minimizan los costos de los mismos.

- En cuanto al perfil del personal del área operativa podemos decir que este es bueno, aunque la empresa no cuenta aún con personal especializado en algunas áreas, además no cuenta tampoco con un sistema de capacitación continua de su personal para mantener al día a este en cuanto a mejoras en los procesos productivos.

- En cuanto a la capacidad de la empresa a adaptar sus productos a nuevos requerimientos, podemos decir que es muy buena, pues esta a logrado mantenerse en el mercado gracias a su gran capacidad de innovación, pues año con año se ha a adaptado a los cambios en el mercado, lo que ha hecho de la marca, una marca conocida en el mercado del mezcal.

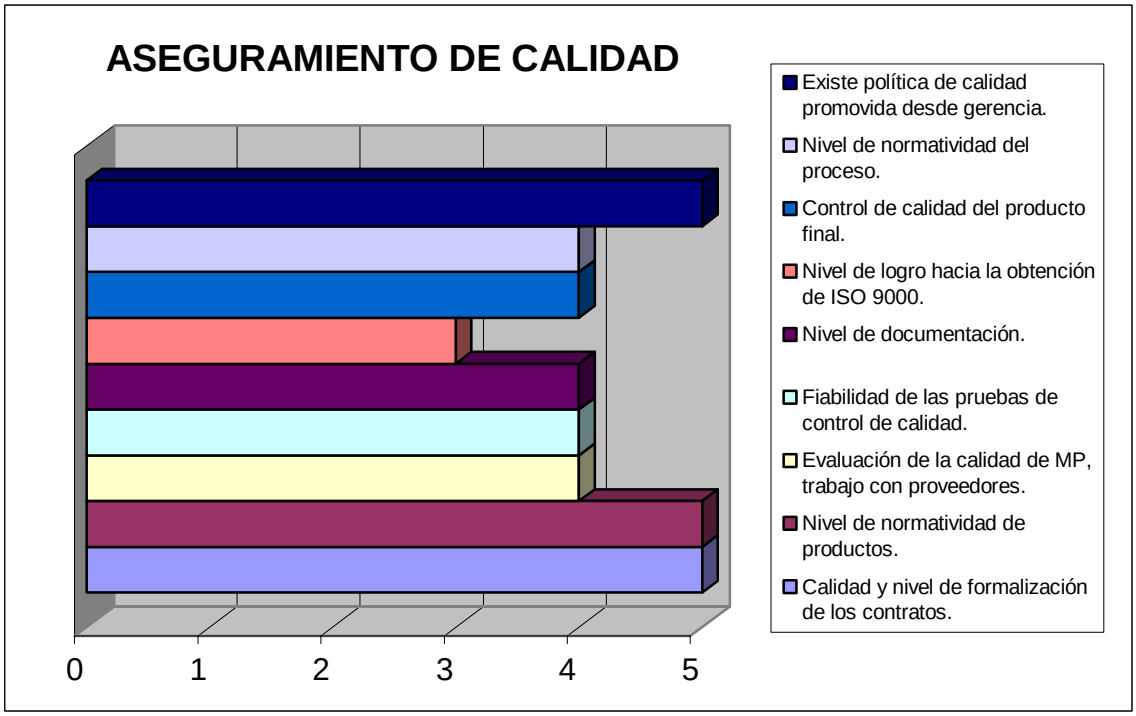
- En lo referente al nivel de de organización y programación de la producción, podemos decir que este es bueno, pues la empresa cuenta con sistemas productivos bien planeados y organizados lo que le ha permitido contar con suficientes inventarios de productos terminados para poder abastecer la demanda del mercado.

- En el nivel de modernización y obsolescencia de su equipo, decimos que la empresa cuenta con maquinaria moderna para la elaboración de su producto, tomando muy en cuenta por supuesto que el mezcal debe de tener un grado de producción artesanal para poder cumplir con los requerimientos que este debe de tener en el mercado.

- En cuanto al nivel de flexibilidad operativa, podemos decir que la empresa cuenta con la suficiente capacidad para ampliar su producción a largo plazo, lo que le permitirá abastecer a su mercado cuando la demanda de su producto aumente.

- En el nivel de uso de la capacidad instalada podemos decir que la empresa se encuentra operando en márgenes que fluctúan de un 70 a un 80% de su capacidad dependiendo de la demanda del mercado, por lo que podemos concluir que la empresa aprovecha muy bien su infraestructura productiva.

5.2.5 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.



Fortalezas:

En el rubro de aseguramiento de calidad, la empresa mezcalera “La Feria”, es una empresa muy buena, pues sus procesos productivos, así como su producto, cumplen con los requerimientos de calidad existentes en el mercado, los cuales son fijados en gran parte por la Cámara Nacional de la Industria del Mezcal y por la Norma Oficial Mexicana (NOM). La moderna tecnología con la que cuentan es parte fundamental de esto.

Debilidades:

La principal debilidad de la empresa es la falta de una certificación de calidad a nivel internacional como la norma ISO, pues sus procedimientos aún se encuentran en proceso de ser auditados, la certificación a obtener después del proceso de auditoria es la norma ISO 9001, y la ISO 15161 la cual trata de alimentos y bebidas, esta certificación podría ampliarle aún más sus posibilidades de venta en mercados internacionales.

Sustentación e interpretación de resultados:

- En lo correspondiente al rubro de que si existe una política de calidad promovida desde la gerencia podemos decir que los directivos de la empresa desde que esta se fundó y consolidó como tal, han promovido la implantación de un sistema de calidad no solo en el producto y procesos productivos, sino también en sus procesos administrativos, contables, etc. Lo cual ha hecho que la empresa se haya consolidado en el mercado mezcalero.

- En el rubro de nivel de normatividad del proceso, podemos decir que este es óptimo pues cubre con todos los requerimientos que las normas oficiales

y el mercado imponen, por lo que la hace una empresa de gran calidad, que se destaca de las demás existentes en el mercado mezcalero.

- El control de calidad del producto final es muy bueno, pues este cumple con todas las especificaciones que la industria pide, además de que sus procesos productivos son óptimos. Esto ha hecho que la empresa se haya consolidado en los últimos años como una de las mejores en su ramo, que le ha dado prestigio no solo en el estado de Oaxaca, sino también a nivel nacional e internacional (através de los turistas). Cabe mencionar que el mezcal “La Feria”, ha ganado títulos nacionales en las ferias en las que ha participado esto debido a la gran calidad de su producto.

- En cuanto al nivel de logro de la certificación de la norma ISO 9000, podemos decir que a la empresa aún le falta recorrer un largo camino para la obtención de esta, pues a pesar de que sus procesos y producto son de gran calidad, aún no reúnen las características que a nivel internacional la norma ISO 9000 les exige.

- En cuanto al nivel de documentación podemos decir que este es muy bueno, pues todas las pruebas y análisis que se le hace a su producto y equipo son archivados y vaciados en una base de datos para llevar un record o expediente de estos.

- La fiabilidad de las pruebas de aseguramiento de calidad son muy buenas, pues el equipo químico con que cuenta la empresa es excelente, lo que ha hecho que los productos de la empresa cumplan con los requerimientos que las leyes mexicanas imponen.

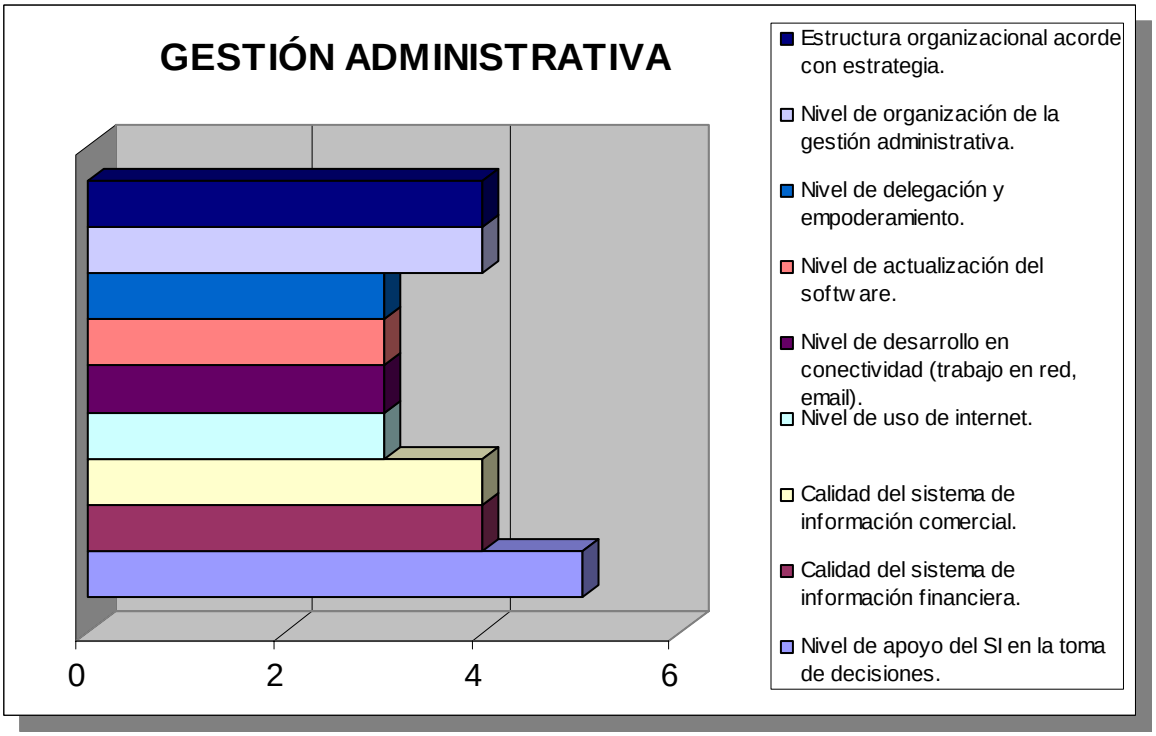
- El aseguramiento de la calidad de la materia prima es muy bueno, a pesar de que la empresa no es autosuficiente en la producción de agave (como la gran mayoría de las empresas del mercado), la calidad el abastecimiento

que recibe de proveedores externos es muy buena. La empresa se ha esforzado por comprar materia prima (agave) de gran calidad para que esta se vea reflejada en su producto. Cabe señalar que la calidad del agave oaxaqueño es excelente, y es reconocida no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

- En cuestión de normatividad de productos, podemos decir que estos cumplen con todas las normas de calidad impuestas o establecidas en el mercado por la Cámara Nacional del Mezcal y por la Norma Oficial Mexicana (NOM).

- En el rubro de calidad y nivel de formalización de los contratos podemos decir que esta se establece cuando se realiza algún contrato de compra – venta con algún cliente o proveedor, todo esto con el fin de mantener el prestigio y calidad de los productos de la empresa.

5.*2.6 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.*



Fortaleza:

En cuanto a sus fortalezas en el área de gestión administrativa, podemos decir que esta empresa cuenta con un buen sistema de información que apoya su toma de decisiones y siguen trabajando en él para mejorarlo, también cuentan con una excelente estructura organizacional y un buen nivel de organización, lo que les ha permitido un crecimiento estable en los últimos años.

Debilidades:

En cuanto a sus debilidades, la empresa no cuenta con un buen desarrollo en el área de sistemas, y sobre todo en el área del Internet, pues no cuenta con una página propia que les podría ayudar a darse a conocer a nivel mundial utilizando esta importante plataforma tecnológica.

Sustentación e interpretación de resultados:

- En lo referente a su estructura organizacional, podemos decir que la empresa se encuentra bien estructurada y organizada en este aspecto, pues esta está acorde a sus objetivos en todas sus áreas.

- En cuanto al nivel de organización de la gestión administrativa podemos decir que la empresa se encuentra muy bien, pues la administración de esta se encuentra bien fundamentada en personal eficiente y conocedor de sus respectivas áreas.

- El nivel de delegación y empoderamiento podemos concluir que es muy bueno, pues todo el personal de la empresa conoce bien su trabajo y sus responsabilidades dentro de la empresa. Además la gerencia de esta ha sabido delegar muy bien las responsabilidades de su personal y ha sabido también liderearlos de manera efectiva.

- En el nivel de actualización del software podemos decir que la empresa cuenta con el software adecuado y específico para poder llevar de manera correcta la gestión administrativa, contable y de producción de la empresa, con lo que han logrado buenos resultados en estas áreas. Y en el rubro de hardware la empresa cuenta con equipo eficiente y funcional para llevar al cabo sus tareas, además cada cierto tiempo este es renovado para seguir al día y no quedar rezagados.

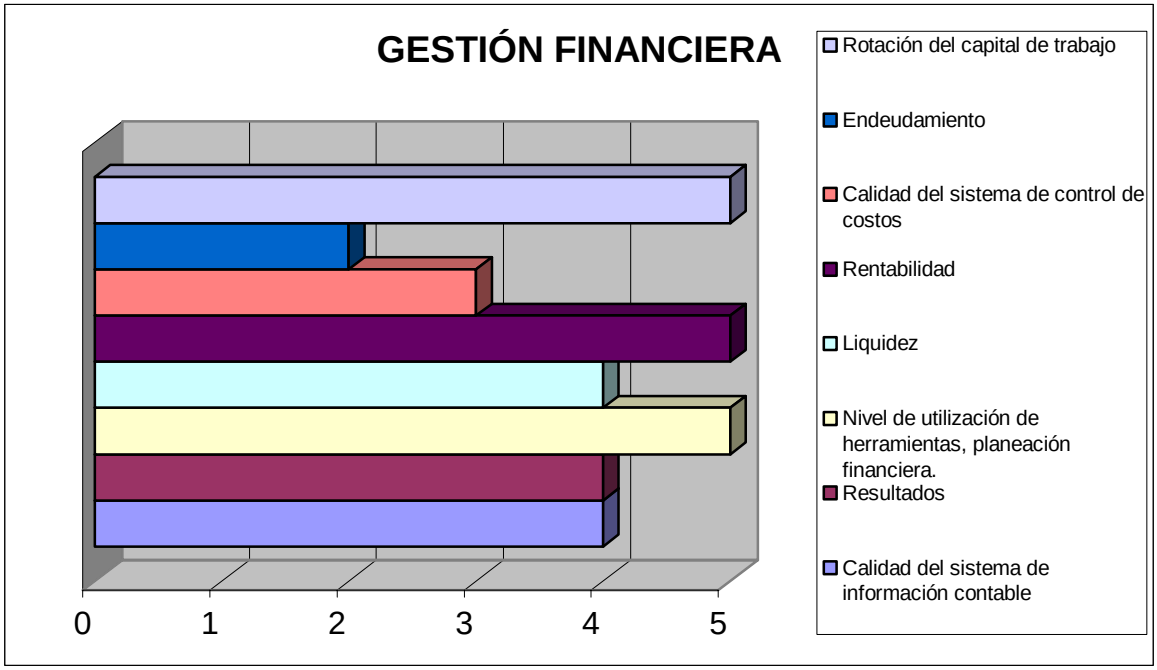
- En cuanto al nivel de desarrollo en conectividad y uso de Internet, podemos decir que la empresa esta un poco baja en este, pues aún no han sabido aprovechar eficientemente las grandes oportunidades que el Internet tiene, sobre todo en materia de promoción de la empresa utilizando esta importante plataforma tecnológica.

- En lo referente a la calidad del sistema de información comercial podemos decir que es muy bueno, pues la información de esta área fluye de manera constante y ayuda de manera considerable en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

- En lo referente a la calidad del sistema de información financiera, podemos concluir también que este es muy bueno, pues la información contable que el área financiera proporciona de manera periódica ha contribuido a fijar excelentes estrategias de crecimiento en la empresa, además que es parte fundamental en su toma de decisiones.

- En el rubro del nivel de apoyo del SI en la toma de decisiones podemos decir que este es muy bueno, pues este ha contribuido significativamente en la fijación de objetivos de la empresa y de las estrategias a seguir para lograr estos objetivos, los cuales han hecho que la organización haya crecido considerablemente en los últimos años.

5.2.7 GESTIÓN FINANCIERA.



Fortaleza:

Mezcal “La feria” cuenta con un sistema de manejo de resultados financieros, basado en la experiencia de su área de contabilidad. Estos datos son almacenados en una base de datos para posteriores consultas y pronósticos referentes a los aspectos financieros. Cabe señalar que la empresa cuenta con un buen grado de liquidez lo que le da una ventaja en cuestiones de contingencia financiera.

Debilidades:

Una de las debilidades que tiene la empresa es el de los costos de producción y operación de la misma, pues gran parte de estos dependen de la producción de agave y esta depende en gran medida de factores cambiantes como lo es el clima, es por eso que muchas veces sus costos de operación y producción pueden variar.

Sustentación e interpretación de resultados:

Después de haber analizado los estados financieros de la empresa y de haber aplicado las razones financieras básicas en esta, podemos determinar la siguiente situación:

Razones de Liquidez:

- En lo correspondiente a la razón del circulante (Activo Circulante / Pasivo Circulante), podemos determinar que esta es de 1.96 veces, es decir, que los pasivos circulantes quedan cubiertos 1.96 veces por los activos circulantes, esto cuando tenga obligaciones en el futuro.

- En lo referente a la razón rápida o prueba del ácido (Activo Circulante menos Inventarios / Pasivo Circulante), podemos determinar que esta es de 1.832 veces, hay que decir que los inventarios son por lo general el menos líquido de los activos circulantes, por lo que al descontárselos se puede determinar que tan liquida es la empresa al cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razones de Administración de Activos:

- En los referente a la rotación de los inventarios de la empresa (Ventas / Inventarios), se puede determinar que esta s de 124 veces, esto indica que esta teniendo un nivel muy bueno de inventarios ya que casi toda la mercancía producida se esta llevando a la venta, y estos inventarios restantes que son muy pocos, no generan gastos de almacenamiento.

- En los correspondiente al promedio de cobro de ventas (Cuentas por Cobrar / Ventas anuales entre 360), podemos decir que esta es de 26.2 días, es decir esto nos indica el plazo promedio de tiempo que la empresa

debe de esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta.

- En lo referente a la rotación del activo fijo (Ventas / Activos Fijos Netos), podemos decir que esta es de 3.29 veces, es decir que el uso de su planta y equipo es muy eficiente y efectiva, comparado con el promedio de la industria que es de 3.0 veces.

- En lo referente a la rotación de los activos totales (Ventas /Activos Totales), podemos decir que esta es de 2.30 veces, lo que nos indica que la empresa esta teniendo o generando una cantidad suficiente de operaciones dada su inversión en activos totales.

Razones de Administración de Deudas:

- En lo correspondiente a la razón de deuda total a activos totales (Deuda Total o Pasivo Total / Activo Total), podemos decir que esta es de 20.89%, y este mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores, es decir, que sus acreedores han proporcionado casi el 21% del financiamiento total de la empresa, hay que señalar que los acreedores prefieren razones de endeudamiento de nivel bajo, porque entre más baja es la razón, mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en casi de liquidación.

Razones de Rentabilidad:

- En lo referente al margen de utilidad sobre las ventas (Ingreso Neto / Ventas), podemos decir que este es de 8.339%, lo cual indica que sus ventas son muy altas en relación con su producción, y que los costos de estos son relativamente bajos o acordes a su producción.

- En lo referente a la razón de generación básica de utilidades (EBIT / Activos Totales), podemos citar que esta es del 41.33%, es decir, esta razón nos muestra el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento, es decir, debido a sus altas razones de rotación y a sus altos márgenes de utilidades sobre las ventas, la empresa si esta teniendo un rendimiento muy alto sobre sus activos.

- Y finalmente en lo referente a la razón de rendimiento sobre los activos totales (ROA) que es (Ingreso Neto / Activos Totales), podemos citar que es del 19.18%, es decir, su promedio es muy bueno y alto, esto en relación con las demás de la industria, y este rendimiento alto proviene de la excelente capacidad de generación básica de utilidades de la empresa, además de que hace un uso de deudas muy por debajo del promedio. Estas situaciones mencionadas hacen que su ingreso neto sea alto y benéfico para la empresa. ***(Ver Anexos: Estados Financieros, Razones Financieras, Método de Pronósticos y Proyecciones de Ventas).***

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.

5.3.1 Identificación del producto a exportar.

El producto en cuestión a exportar es el mezcal oaxaqueño “La Feria”, en presentación de 750 ml, para el consumo en el mercado de bienes y servicios (tiendas de autoservicio, restaurantes, bares, hoteles, etc.), a un determinado precio por botella.

5.3.2 Descripción del producto.

Producto	Porcentaje de Alcohol en volumen a 20°C	Extracto seco g/l	miligramos por 100 cm^3 referidos a alcohol anhídrido		
			Acidez total	Alcoholes Superiores	Metanol
Mezcal	36 a 55	0.2 a 10.0	170	100 a 400	100 a 300

Fuente: Cámara Nacional del Mezcal.

El Mezcal es una bebida alcohólica regional que se obtiene por la destilación y rectificación de los mostos (jugos) preparados directa y originalmente con los azúcares extraídos de las cabezas maduras de los agaves previamente hidrolizadas o cocidas, y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras cultivadas o no. Debe producirse en la "Región del Mezcal" dentro de territorio nacional. En el estado de Oaxaca la Región productora del Mezcal está integrada por los municipios de Sola de Vega, Miahuatlán, Yautepec, Santiago Matatlán, Tlacolula, Ocotlán, Ejutla, y Zimatlán.

El mezcal es un líquido incoloro o ligeramente amarillo si está reposado, proceso que tiene lugar durante su almacenamiento en barricas de roble blanco o encino.

- **Tipo I Mezcal 100% de agave:**

Elaborado con los mostos que únicamente contienen azúcares provenientes de los agaves.

- **Tipo II Mezcal con otros azúcares:**

Elaborado con un 80% de los mostos de los agaves, a los que se les adiciona un 20% de otros azúcares.

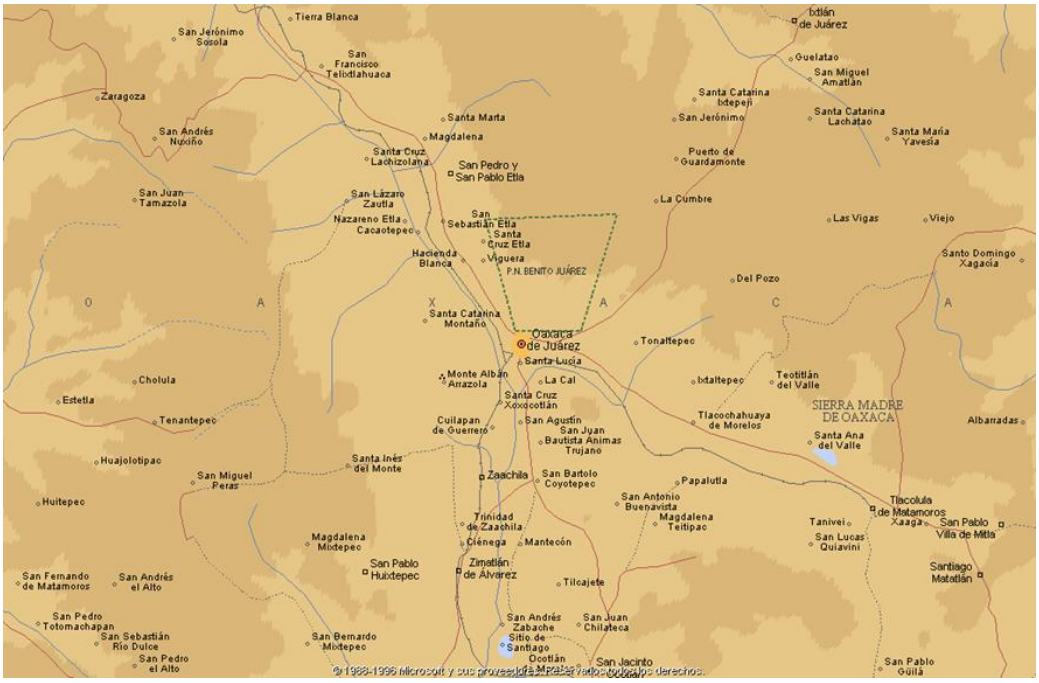
Ambos tipos de mezcal son susceptibles de clasificarse según las siguientes categorías:

NOMBRE	*DESCRIPCIÓN*
JOVEN	Mezcal obtenido directa y originalmente con los azúcares extraídos de los agaves, susceptible de ser enriquecido, para el caso del mezcal tipo II hasta con 20% de otros azúcares.
REPOSADO	Mezcal que se almacena por lo menos 2 meses en recipientes de madera de roble blanco o encino para su estabilización, susceptible de ser abocado*.
AÑEJO	Mezcal sujeto a un proceso de maduración por lo menos de un año en recipientes de madera de roble blanco o encino, susceptible a ser abocado*.

Fuente: Cámara Nacional del Mezcal.

5.3.3 Denominación de origen del producto.

Registrada el 9 de Marzo de 1995 por la Organización Mundial de la propiedad intelectual son sede en Ginebra Suiza. Gestionada por el Instituto de la Propiedad Industrial (Gobierno Federal) a petición de los productores de mezcal y del gobierno del estado de Oaxaca representado por la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial. Se entiende por Denominación de Origen el nombre de una región geográfica del país que sirve para designar un producto originario de la misma y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico comprendido en este los factores naturales y humanos. Para los efectos de esta declaración de protección (Denominación de Origen Mezcal), se establece como región geográfica la comprendida por los estados de Oaxaca, Guerrero, Durango, San Luis Potosí y Zacatecas, particularmente en el estado de Oaxaca la zona denominada "La Región del Mezcal" incluye los distritos de Sola de Vega, Miahuatlán, Yautepec, Tlacolula (Santiago Matatlán), Ocotlán, Ejutla y Zimatlán.



Fuente: Atlas Mundial Encarta Microsoft.

5.3.4 Posicionamiento de la Marca.

La empresa mezcalera “La Feria”, la cual lleva 12 años en el mercado, se ha posicionado poco a poco del mercado oaxaqueño y ha logrado competir con otras empresas con mas experiencia en el mercado, esto debido a su gran calidad y precio del producto, así como la diversidad de productos que esta ofrece como un “PLUS” a su producto principal que es el mezcal. Entre estos “PLUS” podemos mencionar a la sal de gusano, ediciones especiales de su producto, vasos de carrizo, etc. Todo esto, en conjunto ha hecho que la marca se haya posicionado en el mercado local, y sea reconocida a nivel nacional como una de las mejores marcas de mezcal.

Capacidad de Producción de “La Feria” para exportar:

CONCEPTO	TOTAL
Superficie cultivada	150 hectáreas
Palenques en operación	6
Producción de mezcal	300 000 litros
Litros envasados	225 000 litros

5.3.5 Tiempo de producción.

La siembra del agave está vinculada a las costumbres y tradiciones del campesino. El cultivo se desarrolla en forma natural, ya que no se usan fertilizantes ni pesticidas durante su ciclo vegetativo.

Después de una larga espera, 8 a 9 años posteriores a la siembra del maguey, la planta llega a su madurez, son los campesinos los que conocen la edad adecuada del agave para cortarlo y utilizarlo en el procesamiento. Para preparar el maguey, se cortan las pencas hasta dejar limpia la "piña", llamado así el tallo por el aspecto que adquiere después del corte. Se selecciona según su tamaño, para facilitar su manejo y cocción dentro de un horno cónico hecho en la

tierra. Este es calentado previamente a base de leña, además de agregar piedras de río para concentrar el calor. Las "piñas" se acomodan en el horno y se cubren con bagazo y mantas durante un período de 3 días. Cuando la cocción de las "piñas" llega al punto ideal, éstas son removidas y colocadas dentro de un aro de piedra, de aproximadamente 5 metros de diámetro para iniciar la molienda, en el centro hay un poste vertical que conecta un eje a una enorme rueda de piedra. Esta rueda es arrastrada alrededor del aro por un burro o caballo para machacar el maguey. El maguey machacado se coloca dentro de barricas de roble, con capacidad de 300 galones, y se añade un porcentaje de agua (5 a 10%). El tepache, resultado de la mezcla, se deja descubierto para fermentación natural, sólo con su propia levadura. Este proceso dura de 4 a 30 días.

El tepache, con los sólidos y líquidos, es transferido a un alambique de cerámica o de cobre. Un sombrero de cobre se coloca arriba del alambique y la mezcla se calienta, evapora y condensa lentamente a través de un serpentín que gota a gota deposita el mezcal en un recipiente de recolección. La fibra es retirada del alambique y el alcohol puro de la primera destilación se coloca nuevamente en el alambique y el proceso de destilación se repite. El líquido resultante es el exquisito "Mezcal" oaxaqueño. [1]

5.3.6 Leyes regulatorias del Mezcal.

Según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), el mezcal debe de reunir ciertos requisitos para poder ser comercializado dentro del territorio nacional, dichos requisitos están documentados dentro de la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-1994, Bebidas alcohólicas – Mezcal - Especificaciones. ***(Ver Anexos).***

[1] http://www.oaxaca.gob.mx/