



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



**CONAHCYT**  
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES  
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS



# **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

### **TESIS**

**“PLAN DE EXPORTACIÓN DEL MEZCAL ARTESANAL  
ESPINA DORADA, OAXACA, DESTINO BADEN-  
WURTEMBERG ALEMANIA”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**YESSICA CECILIA HERNÁNDEZ SANTIAGO**

**DIRIGIDA POR:**

**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERON**

**ASESORES:**

**DR. MARIO FERNANDO COSMES LÓPEZ**

**MTRA. RUTH MARIA ORTIZ LÓPEZ**

**OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA, NOVIEMBRE 2024**



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración

Oaxaca de Juárez, Oax., 30/octubre/2024

OFICIO: DEPI-CMA/819/2024

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

C. YESSICA CECILIA HERNÁNDEZ SANTIAGO  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE.

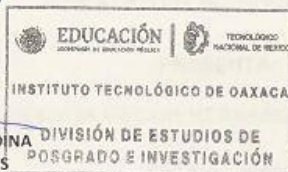
De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**"PLAN DE EXPORTACIÓN DEL MEZCAL ARTESANAL ESPINA DORADA, OAXACA, DESTINO BADEN-WURTEMBERG  
ALEMANIA"**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

ATENTAMENTE  
Excelencia en Educación Tecnológica  
Tecnología Propia e Independencia Económica

MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



MSM' kpc



Av. Ing. Víctor Bravo Añuja No. 125 Esquina Calzada Tecnológico, C.P. 68030.  
E-mail: posgrado@itoaxaca.mx www.oaxaca.tecnim.mx  
MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA



2024  
Felipe Carrillo  
PUERTO



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración

Oaxaca de Juárez, Oaxaca, **30/octubre/2024**

OFICIO: DEPI-CMA/818/2024

ASUNTO: Autorización para impresión de tesis

**C. YESSICA CECILIA HERNÁNDEZ SANTIAGO**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**"PLAN DE EXPORTACIÓN DEL MEZCAL ARTESANAL ESPINA DORADA, OAXACA, DESTINO BADEN-WURTEMBERG ALEMANIA"**

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que proceda a la Impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica-*  
*Tecnología Propia e Independencia Económica*

  
**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERON**  
**DIRECTORA**

  
**DR. MARIO FERNANDO COSMES LÓPEZ**  
**ASESOR**

  
**MTRA. RUTH MARIA ORTIZ LÓPEZ**  
**ASESORA**

  
**DR. MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



MSM' kpc



Av. Ing. Victor Bravo Ahuja No. 125 Estuina Calzada Tecnológico, C.P. 68030,  
E-mail: posgrado@itoxaca.mx www.oaxaca.tecnm.mx





## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi madre, Soledad Santiago Blas, por su amor incondicional, su apoyo constante y su ejemplo de dedicación y fortaleza, tu fe en mi ha sido una fuente inagotable de motivación a lo largo de este proceso.

A mi hermana, Marisol Hernández Santiago, por estar siempre a mi lado, por tus palabras de aliento y por brindarme tu compañía en los momentos difíciles, tu apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Un agradecimiento especial a mi asesora, Karla de los Ángeles Pablo Calderón, por su guía experta, su paciencia y sus valiosos consejos, su compromiso y dedicación han enriquecido enormemente este trabajo y me han inspirado a dar lo mejor de mí.

A cada una de ustedes, gracias por ser pilares en mi vida y por contribuir a este logro académico, sin su apoyo este viaje no habría sido posible.

## **Resumen**

Este proyecto presenta un plan de exportación del mezcal artesanal familiar de Oaxaca hacia el mercado alemán, con el objetivo de explorar y establecer una estrategia efectiva para introducir este producto emblemático de la cultura Oaxaqueña en un nuevo contexto, la investigación se basa en un análisis del mercado alemán, que a través de entrevistas a ciudadanos alemanes mayores de 18 años se identifican tendencias de consumo y preferencias del consumidor.

Mediante un enfoque mixto, se llevan a cabo estudios que incluyen un análisis de costos y proyecciones de ventas para evaluar la viabilidad del proyecto. Asimismo, se exploran las normativas regulatorias que rigen la exportación de bebidas alcohólicas que permitan posicionar el mezcal como un producto de calidad en Alemania, destacando su origen artesanal y su rica herencia cultural.

Los resultados de la investigación indican que existe una demanda creciente por productos artesanales y de alta calidad en el mercado alemán, lo que representa una oportunidad significativa para la empresa mezcalera. El proyecto concluye con recomendaciones prácticas para la implementación del plan de exportación, enfatizando la importancia de mantener la calidad del producto y la autenticidad de la marca, así como la necesidad explorar oportunidades para negociar mejores precios con proveedores o buscar alternativas más económicas.

Este estudio no solo contribuye al conocimiento sobre la exportación de mezcal, sino que también proporciona un modelo replicable para otras pequeñas empresas familiares que buscan expandir su presencia en mercados internacionales.

## **Ní b-dilia snazní**

Nikayuña re rapní xisí cúnu mashcal xtenú xten lúa naz aleman, kun tu naz kiilnú xisi güínu kiilnú xnaz ní rapnú nak laz lúa naklaz ní ruinú laz nee, vab güínu xnaz ní kayuinú xnazní naz lardo naz aleman, abrinenú re binn alemanes re ni ru tsein-xuan rakbenú xisi nak lass re binngí.

Qualonú rá naz, bdilnú xnaz ni kayuinú kun guíets kun blak kun kasé chiní tiní chilé ní kayuinú, xikza kayuinú xnaz xisi nak xisi re guíets xtéin niez dob tiní yúní Alemania sik to kos sacro, tiní laz nú seiñnú kun laz ni xsalaz re xtadgülnú da nuannú.

Re guíets ní blassnú r-niní nú ré binn r-kaz ní ruinú kun nanu ní yú aleman, ní nak to yielnazak par ré ní ruinú mashcal, ni kayuinú rí loní kun ní gueinú kun ní ruinú tí par gak shalnú mashcal, r-nianú deib blaznú tí gapnú to koz zak xtein ní ruinú, sikzá kilnú xnaz xisi sianu xisi gapnú stó re naz kun re nierdo.

Nikayuña re etní do sití mashcal gaknení, saknesaní sdedsaní ta nasiú par storé ní ruin sein bass nir kaz gap sto naziú ti sein re ni siet tro.

## Índice

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen.....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                  | <b>13</b> |
| <b>Capítulo I. Generalidades de la investigación .....</b> | <b>15</b> |
| I. Generalidades de la investigación .....                 | 16        |
| I.1. Justificación.....                                    | 18        |
| I.2. Objetivo general .....                                | 21        |
| 1.2.1. Objetivos específicos .....                         | 22        |
| <b>Capítulo II. Descripción de la empresa .....</b>        | <b>23</b> |
| II. Descripción de la empresa.....                         | 24        |
| II.1. Antecedentes .....                                   | 24        |
| II.2. Aspectos legales .....                               | 25        |
| II.3. Filosofía de la empresa .....                        | 28        |
| Misión .....                                               | 28        |
| Visión.....                                                | 29        |
| Valores .....                                              | 29        |
| II.4. Estructura organizacional .....                      | 31        |
| II.5. Proceso productivo.....                              | 33        |
| II.6. Finanzas .....                                       | 45        |
| II.7. Macro y microlocalización.....                       | 48        |
| II.8. Análisis FODA.....                                   | 49        |
| <b>Capítulo III. Descripción del producto .....</b>        | <b>58</b> |
| III. Descripción del producto .....                        | 60        |
| <b>Capítulo IV. Análisis de mercado .....</b>              | <b>66</b> |
| IV. 1. Descripción del país región.....                    | 67        |
| IV.2. Descripción del sector país destino.....             | 69        |
| IV.3. Consideraciones políticas y legales .....            | 69        |
| IV.4. Consideraciones económicas.....                      | 70        |
| IV.5. Consideraciones culturales y sociales.....           | 72        |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| IV.6. Mercado objetivo.....                                                                | 73         |
| IV.7. Clientes potenciales .....                                                           | 74         |
| IV.8. Estrategias de entrada.....                                                          | 76         |
| IV.9. Investigación de mercado .....                                                       | 78         |
| IV. 10 Competencia.....                                                                    | 84         |
| IV. 11. Barreras de entrada .....                                                          | 88         |
| <b>Capítulo V. Exportación .....</b>                                                       | <b>91</b>  |
| V.1. Antecedentes.....                                                                     | 92         |
| V.2. Logística y distribución.....                                                         | 93         |
| V.3. Documentos y trámites para la exportación.....                                        | 97         |
| V.3.1. Documentos básicos.....                                                             | 97         |
| V.3.2. Otros documentos, tramites y servicios.....                                         | 101        |
| V.3.3. Documentos de cumplimiento de regulaciones y restricciones no<br>arancelarias ..... | 103        |
| V.3.4. Documentos y trámites de transporte.....                                            | 105        |
| V.3.5. Trámites aduanales para exportar .....                                              | 117        |
| <b>Capítulo VI. Análisis Financiero .....</b>                                              | <b>124</b> |
| VI. Análisis financiero .....                                                              | 125        |
| VI.1 Costos de producción y embalaje .....                                                 | 128        |
| VI.2 Transporte interno hasta el puerto de embarque.....                                   | 129        |
| VI.3 Costos despacho de exportación .....                                                  | 129        |
| VI.4 Costo flete marítimo .....                                                            | 131        |
| VI.5 Costo seguro de transporte.....                                                       | 131        |
| VI.6 Costos documentación.....                                                             | 131        |
| VI.7 Otros costos .....                                                                    | 132        |
| VI.8 Costo de venta.....                                                                   | 134        |
| VI.9 Determinación de ingresos.....                                                        | 135        |
| VI.10 Ventas proyectadas .....                                                             | 135        |
| VI.11 Punto de equilibrio .....                                                            | 136        |
| VI.12 Gastos proyectados .....                                                             | 137        |
| VI.13 Estado de resultados .....                                                           | 138        |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| VI.14 Flujo de efectivo .....                          | 139        |
| VI.15 Capital de trabajo.....                          | 140        |
| VI.16 Balance general .....                            | 141        |
| VI.17 Razones financieras.....                         | 143        |
| VI.18 Análisis de prefactibilidad.....                 | 145        |
| VI.18.1. Valor presente neto.....                      | 145        |
| VI.18.2. Tasa interna de rendimiento .....             | 146        |
| VI.18.3. Periodo de recuperación de la inversión ..... | 147        |
| <b>VII. Conclusiones y recomendaciones .....</b>       | <b>148</b> |
| <b>VII.1 Conclusiones .....</b>                        | <b>149</b> |
| <b>VII.2 Recomendaciones .....</b>                     | <b>151</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                     | <b>156</b> |

### Índice de figuras

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Organigrama organizacional Mezcal Espina Dorada .....          | 31 |
| Figura 2. Organigrama organizacional propuesto Mezcal Espina Dorada..... | 32 |
| Figura 3. Cultivo de maguey.....                                         | 33 |
| Figura 4. Selección de magueyes.....                                     | 34 |
| Figura 5. Traslado de magueyes .....                                     | 35 |
| Figura 6. Horneado de maguey .....                                       | 36 |
| Figura 7. Molienda de maguey .....                                       | 37 |
| Figura 8. Fermentación en tinas de madera .....                          | 38 |
| Figura 9. Destilación alambique de cobre .....                           | 39 |
| Figura 10. Venenciado en jícara.....                                     | 40 |
| Figura 11. Envase final con etiqueta.....                                | 41 |
| Figura 12. Flujograma de procesos Espina Dorada.....                     | 42 |
| Figura 13. Flujograma de procesos Espina Dorada.....                     | 43 |
| Figura 14 . Flujograma de procesos Espina Dorada .....                   | 44 |
| Figura 15. Diagrama logístico de exportación.....                        | 45 |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 16. Macro Localización Estado de Oaxaca .....                                           | 48  |
| Figura 17. Micro Localización .....                                                            | 49  |
| Figura 18. Botella 750 ml espadín .....                                                        | 61  |
| Figura 19. Botella 750 ml. Ensamble espadín/cuishe.....                                        | 62  |
| Figura 20. Botella 750 ml. Arroqueño .....                                                     | 63  |
| Figura 21. Botella 750 ml. Tobalá.....                                                         | 64  |
| Figura 22. Macrolocalización Alemania .....                                                    | 67  |
| Figura 23. 16 estados federales (Länder) .....                                                 | 68  |
| Figura 24. Superficie Alemania.....                                                            | 68  |
| Figura 25. Águila federal, bandera, moneda.....                                                | 70  |
| Figura 26. Población y hogares en Alemania.....                                                | 72  |
| Figura 27. Géneros, inmigrantes y emigrados en Alemania.....                                   | 72  |
| Figura 28. Arquetipo clientes alemanes.....                                                    | 75  |
| Figura 29. Cata de mezcales.....                                                               | 79  |
| Figura 30. Artículo Women in the mezcal industry buck male tradition .....                     | 82  |
| Figura 31. Cata de mezcal en Alemania.....                                                     | 83  |
| Figura 32. Primera cata de mezcal en Alemania .....                                            | 84  |
| Figura 33. Proceso de logística .....                                                          | 93  |
| Figura 34. logística de producto.....                                                          | 96  |
| Figura 35. Opción 1: Puerto de salida (Veracruz)- Puerto de llegada (España) ....              | 96  |
| Figura 36. Opción 2: Puerto de salida (Veracruz) – Puerto de entrada (Bremen<br>Alemania)..... | 97  |
| Figura 37. Registro de marca Espina Dorada.....                                                | 99  |
| Figura 38. Etiqueta trasera .....                                                              | 101 |
| Figura 39. Documento COFEPRIS .....                                                            | 104 |
| Figura 40. Ejemplo factura comercial .....                                                     | 109 |
| Figura 41. Ejemplo básico de lista de empaque .....                                            | 112 |
| Figura 42. Ejemplo simbología.....                                                             | 113 |
| Figura 43. Despachos aduanales en México .....                                                 | 118 |
| Figura 44. Agente aduanal Veracruz .....                                                       | 118 |
| Figura 45. Ejemplo pedimento.....                                                              | 121 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 46. Ejemplo hologramas COMERCAM .....                | 122 |
| Figura 47. INCOTERMS 2020 .....                             | 126 |
| Figura 48. Volatilidad del mercado: euro-peso mexicano..... | 134 |

## Índice de Tablas

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Análisis FODA .....                         | 50  |
| Tabla 2. Ficha técnica espadín .....                 | 61  |
| Tabla 3. Ficha técnica ensamble espadín/cuishe.....  | 62  |
| Tabla 4. Ficha técnica arroqueño .....               | 63  |
| Tabla 5. Ficha técnica tobalá.....                   | 64  |
| Tabla 6. Competidores directos .....                 | 87  |
| Tabla 7. Competencia indirecta .....                 | 88  |
| Tabla 8. Envase y embalaje .....                     | 94  |
| Tabla 9. Oferta exportable .....                     | 95  |
| Tabla 10. Fracción arancelaria mezcal .....          | 102 |
| Tabla 11. Análisis INCOTERMS .....                   | 127 |
| Tabla 12. Costos producción y embalaje .....         | 128 |
| Tabla 13. Precio de venta.....                       | 134 |
| Tabla 14. Determinación de ingresos .....            | 135 |
| Tabla 15. Ventas proyectadas .....                   | 136 |
| Tabla 16. Punto de equilibrio .....                  | 136 |
| Tabla 17. Escenarios de venta .....                  | 137 |
| Tabla 18. Gastos proyectados.....                    | 138 |
| Tabla 19. Estado de resultados .....                 | 138 |
| Tabla 20. Flujo de efectivo.....                     | 139 |
| Tabla 21. Capital de trabajo.....                    | 140 |
| Tabla 22. Balance general.....                       | 142 |
| Tabla 23. Valor presente neto .....                  | 146 |
| Tabla 24. Tasa interna de rendimiento .....          | 146 |
| Tabla 25. Periodo de recuperación de inversión ..... | 147 |

## **Introducción**

La globalización y la pandemia han generado ciertos cambios y/o adaptaciones en diferentes ámbitos de la actividad humana, generando que nuestro entorno se adapte a estos, desde el simple uso del cubrebocas hasta la expansión de mercados gracias al uso generalizado del internet. Ahora muchas personas tienen acceso a diferentes productos que antes parecían imposibles de adquirir debido a que las distancias no lo permitían; y con el creciente auge de los productos artesanales resulta más fácil su adquisición, como es el caso del mezcal; al ser un producto artesanal y hecho en México muchos países que no son cercanos desconocían su existencia, si bien su popularidad aumentó gracias a la gran publicidad que se le ha dado y a la exportación de este destilado, gracias a las nuevas rutas de distribución, las ventas en línea y la promoción en internet les permite a las empresas darse a conocer en nuevos mercados para así posicionar su producto o marca en un nuevo espacio.

Existen lugares como la unión europea en donde las bebidas fuertes toman auge, especialmente el mezcal por ser un producto artesanal con características únicas al paladar, este mercado que no tiene mucho que empezó a ser explorado y le está dando una oportunidad a esta bebida, no obstante las empresas o comercializadoras que llegan a dicho país en la mayoría de los casos son de dueños o socios extranjeros, ignorando a quien verdaderamente lo produce y le da su esencia, dejando sin reconocimiento y sin un precio justo para el productor en la mayoría de los casos, por falta de escolarización.

Tal como la mezcalera Espina Dorada, una empresa 100% oaxaqueña dedicada a la producción y comercialización de mezcal, dada de alta ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial en 1997 y que produce mezcal artesanal desde hace 4 generaciones. Por eso este proyecto pretende ayudar a la empresa familiar, que desde un comienzo mantiene su calidad y tradición que los distingue, buscando principalmente estudiar el mercado europeo, específicamente Alemania, como objetivo principal para la implementación de un plan de exportación.

Este proyecto se divide en varias etapas clave que fueron detalladas a lo largo de este plan. En primer lugar, se realiza un análisis del mercado objetivo, con el fin de comprender las preferencias del consumidor local y las regulaciones comerciales pertinentes. En segundo lugar, se establece una estrategia de posicionamiento que detalla los 2 mezcales pertinentes para exportar con base en el estudio anterior. Posteriormente, se aborda los aspectos logísticos que comprenden la selección de canales de distribución y las opciones más eficientes para el transporte y almacenamiento del producto. Finalmente, se evalúan los requisitos legales, regulatorios y costos, tanto en México como en Alemania, para garantizar el cumplimiento de las normativas de exportación. Cada una de estas etapas se desarrollaron con el objetivo de asegurar la viabilidad comercial y el éxito del mezcal en Alemania.

Por último, este plan de exportación demuestra que el mezcal artesanal oaxaqueño tiene un potencial significativo para ingresar al mercado de Baden-Wurtemberg, siempre y cuando se implementen estrategias fundamentadas y adaptadas a las particularidades del mercado alemán; aunque existen desafíos en términos de competencia y regulación, el creciente interés por productos auténticos y de origen artesanal brinda una oportunidad única para posicionar el mezcal como una bebida premium en la región. Asimismo, se concluye que la colaboración con distribuidores locales y la adecuada gestión de la cadena de suministro serán factores clave para asegurar el éxito del producto en este mercado. De este modo, el presente proyecto no solo establece una guía para la internacionalización de la empresa familiar, sino que también subraya la importancia de preservar la autenticidad, cultura, tradición y calidad del mezcal artesanal en su proceso de expansión global.

## **Capítulo I. Generalidades de la investigación**

## **I. Generalidades de la investigación**

El mezcal según la norma 070 es una bebida alcohólica regional que se adquiere a partir de la destilación del jugo del maguey horneado y originalmente con los azúcares extraídos de agaves maduros [...], que posteriormente es conducido a su fermentación alcohólica, cultivadas o no, siempre que no se quiten los ingredientes que constituyen las características de este destilado, sin propiciar las mezclas en frío (NOM-070-SCFI-1994).

De acuerdo con el Consejo Regulador de la Calidad del Mezcal A.C (COMERCAM A.C, 2020), de las especificaciones que expide la NOM-070 el mezcal se clasifica en 3 categorías: mezcal, mezcal artesanal y mezcal ancestral, para efectos de la demanda exterior el mezcal artesanal en 2020, en sus variantes de clase joven, reposado, añejo, avocado con, destilado con y madurados en vidrio fueron los más exportados.

Por otro lado, lejos de romantizar la cultura del mezcal permite darse cuenta que se ocasionan daños ambientales si la producción no es consciente y desmedida, ya que la demanda y fabricación ha ocasionado rezagos ambientales como la deforestación de grandes extensiones de áreas naturales, para establecer nuevos sembradíos de maguey; además de que la falta de capacitación y asesoría técnica para una producción sustentable no existe o es ineficiente; actualmente esta bebida se produce en gran volumen, aun cuando su esencia es “de pequeña escala”; donde algunos de los productores trabajan bajo contratos de exclusividad y confidencialidad con marcas nacionales y extranjeras. Además de ingresar nuevas especies de agave a la producción de esta bebida, entre ellos los silvestres que son extraídos de sus entornos naturales, generando una sobreexplotación de dichos recursos. (Pineda y Lagunas 2020).

Para fines de este proyecto se pretende producir de manera consciente y expandir el mercado a otros países, en este caso Alemania, por lo tanto, es importante la comercialización de acuerdo con la Norma Oficial Mexicana-070 (1994):

Para el mercado internacional no está permitida la venta a granel y esta solamente se exporta en envases no mayores a 5 litros, así como la desautorización de la comercialización de mezcal que no tenga su certificado vigente emitida por el organismo de certificación acreditado en cuestión, dicho certificado tiene una vigencia que no rebasa los 6 meses, de manera que el producto envasado que se exporte o se comercialice en mercado nacional debe mostrar el sello del organismo de certificación no este dañado.

Para el manejo del marcado y etiquetado se debe tomar en consideración que cada envase debe tener una etiqueta o impresión permanente, en forma destacada, legible e indeleble con la siguiente información en idioma español.

- La palabra "Mezcal";
- Tipo y categoría al que pertenece el destilado conforme al capítulo 5 de esta NOM;
- Nombre de la marca comercial registrada en México;
- Contenido neto de acuerdo a lo establecido en la Norma Oficial Mexicana NOM-030-SCFI-1993
- Porcentaje de alcohol en volumen a 20°C, este debe aparecer en el ángulo superior izquierdo, que podrá abreviarse "% Alc. Vol";
- Nombre o razón social, domicilio y Registro Federal de Contribuyentes del establecimiento productor del mezcal; o bien del titular del registro que muestre la marca comercial;
- En su caso, nombre o razón social, domicilio y Registro Federal de Contribuyentes del envasador;
- La leyenda "HECHO EN MEXICO";

- En su caso, las leyendas "ENVASADO DE ORIGEN" o, en su defecto, "ENVASADO EN MEXICO", conforme al capítulo 5.1.3; y
- Otra información sanitaria o comercial exigida por demás disposiciones legales aplicables a las bebidas alcohólicas.

Es importante anotar los datos indispensables para identificar el producto y todos aquellos que sean fundamentales como, las precauciones en el manejo y uso del embalaje (NOM-070-SCFI-1994).

Mezcal Espina Dorada, se encuentra en regla en cuanto a las especificaciones anteriores; esta empresa produce y comercializa mezcal artesanal, cabe recalcar que, a partir de sus principios sustentables Mezcal Espina Dorada desarrolla prácticas para el aprovechamiento de residuos generados por la producción del mezcal, mismas como la elaboración de macetas de fibra de agave, la utilización de vinazas y fibra para la elaboración de adobes. Dentro de su proceso de destilación se utilizan desechos de los aserraderos como material combustible para no utilizar madera en buen estado, esto no afecta en el sabor del mezcal ya que no se encuentran en contacto directo.

El objetivo de este trabajo es realizar un proyecto que logre exportar el mezcal artesanal Espina Dorada a una ciudad de Alemania, incluyendo los aspectos financieros, administrativos, de mercado y de distribución.

## **I.1. Justificación**

En la actualidad se localizan una variedad enorme de productos elaborados por empresas multinacionales de toda clase, desde artículos básicos, hasta complementos individuales. Aunque dan varias ventajas, producen efectos negativos, como la devastación ambiental. No obstante, surge una nueva tendencia en el mercado que parece que transformará todo lo mencionado, que es el auge de los productos artesanales (Europa Press, 2022).

La demanda de artículos artesanales ha estado aumentando significativamente en los últimos años, y esto ha tenido un gran impacto para los productores y fabricantes [...] generando el incremento en la popularidad de los artículos elaborados a mano, con la accesibilidad de los productos. Unos años atrás los consumidores prácticamente se sentían obligados a adquirir únicamente lo que estuviese disponible en las tiendas cercanas y no existía otra forma de obtener nada más que los artículos elaborados en masa de su área. Ahora, con el uso del internet, las personas investigan todo sobre los productos artesanales del mundo (Europa Press, 2022).

Dentro de estos productos se encuentra el mezcal, que mayormente es de producción artesanal y ancestral, destacándose su peculiar sabor ahumado, y que tanto a nivel nacional como internacional se encuentra en aumento el consumo; este licor extraído de la destilación del agave cocido también cuenta con denominación de origen en diferentes estados, –Oaxaca, Guerrero, Michoacán, Puebla, Durango y Zacatecas–. (La Jornada, 2019).

Cabe señalar que, ante la popularidad del mezcal y su incremento en la producción ha llevado a la devastación de bienes naturales para obtener mayores ventas en el mercado. La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR, 2020) estima que entre 2001 y 2018, el promedio anual de áreas deforestadas en Oaxaca ha sido de 18 mil 757 hectáreas. Esto significa que en cada año se perdió una superficie similar a la de 2 mil 953 estadios Azteca a causa de la ganadería extensiva y la transformación de terrenos forestales a cultivos comerciales como el agave. En cuanto a su comercialización, de acuerdo con el COMERCAM A.C. (2020), el mezcal forma parte de la economía mexicana, con ventas nacionales e internacionales, se estima que desde el 2011 al 2020, el mezcal tuvo un crecimiento de 647,989 litros envasados a 4,764,184, debido a la demanda internacional, tan solo el estado de Oaxaca en 2011 generó 85.0% de este destilado para su exportación, aunque en 2020 tuvo un pequeño decremento a raíz de que otros estados se sumaron a la producción de este destilado. La cifra de mezcales exportados se incrementó en 36.0%, de 68 a 313 marcas exportadoras, por lo que la presencia del mezcal ha

llegado a 72 países; con nuevos mercados tales como Vietnam, Estonia, Jamaica y Nicaragua, así mismo la popularidad que ha alcanzado esta bebida en la última década acaparando la atención de consorcios de bebidas alcohólicas internacionales como Pernod Richard, José Cuervo y Bacardí, y personalidades como Brian Cranston y Aaron Paul, protagonistas de la afamada serie televisiva Breaking Bad, quienes han invertido y creado marcas que comercializan este licor.. (Pineda y Lagunas. 2020).

La elaboración de este destilado tiene la finalidad primordialmente de satisfacer al consumidor final en un 98.2%. De éste, el 49% se destinó al consumo familiar y hogares y el 51% al mercado internacional, siendo importante que las destiladoras y marcas deban adaptarse al cambio (COMERCAM. A.C. 2020)., pero ¿por qué debe ser importante internacionalizarse? la globalización y demás factores son temas que se deben tomar en cuenta.

Una de las empresas que ha estado buscando nuevos escenarios es la mezcalera Espina Dorada, ubicada en el estado de Oaxaca, misma que inicia el proceso de exportación a menor escala con destino Estados Unidos, siendo este el primer consumidor de mezcal en todo el mundo (COMERCAM, 2022), pero ha sido un mercado altamente competitivo y al parecer saturado. No obstante, en Europa aumenta la curiosidad por el mezcal al ser una bebida artesanal, tradicional y novedosa, pues los europeos buscan más allá del destilado, lo que hay detrás de este, como su historia y tradición (Forbes,2022); por lo que está buscando nuevos horizontes en dicho continente; proponiéndose el diseño de un plan de exportación a Alemania.

En este momento Alemania, se encuentra entre los países ya explorados para la exportación de licores, en 2020 México exportó \$8.21 MM, siendo que el 0.24% representa los alcoholes fuertes según datos del Observatorio de Complejidad Económica (OEC. World, 2020). Los destilados mexicanos no son algo nuevo en Alemania, existen marcas como Los Danzantes, Lagrimas de Dolores, La Medida, Rey Zapoteco y Viejo Indecente, que ya han incursionando en este mercado, y que

paulatinamente esa nación se ha abierto a un mercado atractivo para estas bebidas que cada vez son más apreciadas por los consumidores (El universal, 2019).

Aunque en otro sentido también es importante dar a conocer a las familias y maestros y maestras que se dedican a elaborar el mezcal tradicional, el cual cuenta con generaciones haciendo este destilado; que los pequeños artesanos tengan visibilidad, ya que el boom del mezcal está opacando a los pequeños productores, donde los comercializadores explotan el trabajo del productor y no fomentan los precios justos, la mayoría de estas empresas comercializadoras de mezcal son de dueños o socios extranjeros que abarcan el mercado por encima de los productores. Donde el sector de servicios recibe mayor derrama económica por su comercialización, el sector secundario es el segundo en generar derrama económica relacionada con la transformación del agave y el sector primario, relacionado al campo, es el menor beneficiado de la derrama económica dentro de la industria del mezcal (Pineda y Lagunas, 2020).

Ahora bien, al contar con un plan de exportación, éste permite captar una mayor participación en el mercado alemán y a la vez posicionar la marca de mezcal Espina Dorada en dicho país, saber a quienes venderles, cómo distribuir el mezcal, cuándo, dónde y por qué; a través de estrategias de exportación; todo esto con la finalidad de aumentar los ingresos, utilidades y ventas de la compañía, llegando de un modo eficaz a los clientes potenciales alemanes, siempre con apego a los lineamientos de un plan de exportación que incremente las probabilidades de éxito.

Por lo tanto, disponer de un plan de exportación dentro del negocio es, en realidad, una necesidad para mejorar las ventas y calidad de esta, en consecuencia, es un área de oportunidad para la Mezcalera Espina Dorada.

## **I.2. Objetivo general**

Desarrollar un plan de exportación para el mezcal artesanal Espina Dorada ubicado en el estado de Oaxaca, que genere la participación en el mercado internacional, específicamente con destino a Baden-Wurtemberg Alemania,

incluyendo los aspectos administrativos, de mercado y financieros que provean de viabilidad al proyecto.

#### **1.2.1. Objetivos específicos**

- Evaluar la empresa Espina Dorada para conocer las posibilidades de exportación a Alemania.
- Realizar un análisis de mercado para conocer la situación actual del país a exportar.
- Conocer los requisitos y/o documentos para la exportación a Alemania para garantizar el cumplimiento normativo y facilitar el proceso de exportación de manera eficiente.
- Identificar la mejor opción para la comercialización de Mezcal Espina Dorada a Alemania, considerando los puntos de venta en ese país basados en un análisis administrativo, de mercado y financiero.

## **Capítulo II. Descripción de la empresa**

## **II. Descripción de la empresa**

Mezcal Espina Dorada es una empresa Familiar dedicada a la siembra de maguey, producción y comercialización de mezcal artesanal oaxaqueño, siendo esta última su mayor fuente de ingresos, contando con los siguientes datos:

- Maestro Mezcalero: Placido Hernández Hernández
- Propietario: Placido Hernández Hernández
- Certificación: COMERCAM
- Dirección: Carretera internacional km. 19.5 San Francisco Lachigolo Tlacolula, Oaxaca

### **II.1. Antecedentes**

A partir de una recapitulación de historias de los propietarios y personas que integran la empresa, Mezcal Espina dorada surgió a partir del sueño de conservar las tradiciones y costumbres de Santiago Matatlán, cuna y capital mundial del mezcal, lugar donde se empezaron a producir los primeros lotes de mezcal artesanal.

Primogénito de 12 hijos, Don Calixto Hernández desde pequeño cuidaba los campos de maguey que su padre tenía y regresaba a casa para elaborar tan majestuosa bebida; enseñó a sus hijos esta gran herencia, vendiendo el mezcal a granel; fue hasta 1995 cuando el nieto Don Plácido Hernández “el bohemio matateco” y su esposa Soledad Santiago decidieron ponerle nombre y registrar la marca como “Espina Dorada”, sin dejar de lado el espíritu artesanal que lleva a quienes lo prueban a un viaje ancestral.

En sus inicios comenzaron vendiendo mezcal a granel únicamente de mezcal espadín y algunos ensambles de agaves silvestres, sin embargo, en esos tiempos no eran tan conocidos como ahora y se hacía llamar únicamente mezcal blanco, posteriormente elaboraron cremas con mezcal sin leche y subproductos como la sal de gusano. Hoy cuentan con más de 12 variedades de agaves de mezcal tipo joven, 2 tipos de ensambles, más de 10 variedades de avocados, 10 sabores de cremas con leche, 5 variedades de

cremas sin leche y 3 variedades de cocteles, al igual que subproductos como sal de gusano, sal de Jamaica, sal de chapulín, botana de chapulines, botana de Jamaica con miel de maguey, postres de fruta con mezcal y chocolate oaxaqueño, además de ofrecer productos a sus clientes, cuentan con servicios de tours y catas de mezcal con degustación de snacks oaxaqueños.

Esta empresa se caracteriza de las demás marcas por ser una empresa familiar, mantiene la cultura y tradición del mezcal, la medicina tradicional con mezcal, prácticas como la siembra de frijol, maíz, calabaza y agave, con el empoderamiento femenino dentro de esta industria. Además, se enfoca a lotes especiales de mezcal y la reutilización de los residuos del maguey como el bagazo en la fabricación de macetas de fibra de maguey, dándole una segunda vida a los residuos que se generan a partir de la destilación del agave.

Los destilados cuentan con la certificación del mezcal ante el COMERCAM A.C. desde el año 2003, siendo los productos estrella:

- Mezcal joven espadín
- Mezcal joven ensamble espadín/cuishe
- Mezcal joven arroqueño
- Mezcal joven tobalá
- Mezcal avocado con gusano

## **II.2. Aspectos legales**

Mezcal Espina Dorada está constituida como una persona física a nombre del C. Placido Hernández Hernández, la cual se encuentra regida ante el SAT (secretaría de Administración Tributaria) con el uso del RFC: HEHP691005T85.

Al ser una empresa física le brinda ventajas como:

- Facilidad para la presentación de impuestos, lo cual ahorra tiempo y resulta eficiente y entendible para cualquier persona.
- Accesibilidad para acceder a este tipo de razón social.
- Simplicidad en los trámites que implican darse de alta.
- Único socio.
- No son necesarias las constituciones de estatutos ni escrituras públicas como es en el caso de las personas morales.
- En caso de requerir apoyo contable, administrativa y de gestión los gastos son inferiores al del otro régimen.
- Si se pretende darse de baja, el proceso es más rápido.

Se proyecta crear un plan para dejar la empresa a cargo de los 4 hijos del propietario, por lo que será ineludible el cambio de situación fiscal a una persona moral ya que le dará mayor confianza y seguridad para realizar transacciones financieras; puesto que es una empresa pequeña y familiar dedicada a la producción, comercialización de mezcal con aspiraciones a crecer y exportar a futuro es importante. La mejor opción será la constitución de una sociedad anónima de capital variable la cual aportará las siguientes ventajas:

- Cada miembro de la empresa familiar limita su responsabilidad de acuerdo al capital aportado, es decir que en caso de tener dificultades los activos personales de cada uno de los socios estarán protegidos gracias a su responsabilidad limitada.

- Acceso a varias fuentes de financiamientos de diversas instituciones, tanto privadas como públicas; préstamos bancarios, atraer inversionistas, así como emisión de acciones, lo cual facilita el acceso a capital adicional para inversión, expansión o la exportación.
- Número variable de accionistas y socios a futuro, esto porque es una empresa familiar y se tomará en cuenta quienes pretenden pertenecer al proyecto, así como la facilidad de incorporar nuevos miembros de la familia o externos si se requiere, dando como fin el crecimiento y continuidad del negocio, aportación de conocimientos y habilidades adicionales.
- Imagen profesional y con mayor credibilidad, transmitiendo confianza a los clientes, proveedores y futuros socios comerciales, esto si se pretende llegar a exportar, ya que los socios internacionales en su mayoría prefieren hacer negocios con empresas legalmente constituidas y estructuradas de una manera adecuada.
- Otorga beneficios fiscales, dependiendo de la legislación fiscal mexicana, existen beneficios fiscales al operar como sociedad anónima, como por ejemplo tasas impositivas más favorables, deducciones fiscales, incentivos para la inversión, posibilidad de diferir impuestos en determinadas situaciones.
- Sencillez para la transferencia de acciones, permitiendo a los socios actuales vender o transmitir sus acciones a otros miembros de la familia o a terceros interesados sin muchas trabas, lo cual facilitar su planificación de la sucesión y continuidad del negocio.

Es importante mencionar que cambiar la situación fiscal de persona física a sociedad anónima de capital variable implica trámites legales y contables adicionales, así como posibles costos asociados.

### II.3. Filosofía de la empresa

La filosofía organizacional es importante en cualquier empresa, forma parte de la esencia de la misma, de acuerdo con Pérez (2008), se integra de la siguiente manera:

Especifica que los valores son aquellas convicciones filosóficas altos mandos comisionados de guiar a la empresa hacia el éxito; su misión, es decir el concepto global de su empresa; visión, cómo se pretende que sea la empresa en el futuro, y estrategia, el rumbo que debe tomar la empresa (p.42).

En el caso de Mezcal Espina dorada cuenta con éstas, mismas que se replantean para lograr los fines de este proyecto.

#### Misión

Producir y distribuir mezcales que permitan a nuestros clientes saborear el toque artesanal que distingue al estado de Oaxaca, dando a conocer su cultura analógica al mundo.

Para Luna (2016), el concepto de la misión o la razón de ser de la organización o empresa es “una meta general con base en hipótesis de los directivos en de acuerdo a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo” (p. 51).

Para efectos de este proyecto se retomaron los principales elementos de la misión anterior haciendo solo una ligera modificación por lo que hace la propuesta:

*"En Espina dorada, nuestra misión es ser una empresa reconocida en la producción y comercialización de mezcales artesanales auténticos y de alta calidad, preservando y transmitiendo la cultura familiar en cada botella, asegurando que los consumidores disfruten de una experiencia genuina que despierte sus sentidos en cada sorbo".*

## **Visión**

Ser líderes en la producción y distribución de mezcales por medio del manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) conservando su espíritu artesanal, cumpliendo con las normas de calidad que se requieren en el mercado nacional e internacional.

De acuerdo con Torres (2014) la visión es:

Es el término que refiere a los propósitos que distinguen a una empresa de otras [...] es el motor, lo que mueve a la gente hacia la visión, esta se debe revisar periódicamente, no existe un plazo que se recomendado para su revisión. (p.70.)

De la visión anterior, se retomaron los principales elementos y se hace la propuesta:

*“Seremos la empresa oaxaqueña líder en la producción y comercialización de mezcales auténticos, reconocida no solo por la calidad excepcional de los productos, sino por la dedicación en preservar y promover la herencia cultural, convirtiéndonos en un referente global en la industria del mezcal, cumpliendo con las normas de calidad que se requieren en el mercado nacional e internacional”.*

## **Valores**

Se mantienen los mismos valores que la empresa ha estado transmitiendo a lo largo de las generaciones:

Compromiso con la calidad y el servicio

Este valor refleja la dedicación de la empresa para ofrecer un producto excepcional, asegurando que cada botella de mezcal cumpla con altos estándares de calidad, implicando una atención meticulosa a los procesos de producción, desde la selección de agaves hasta la destilación y el envasado. Además, el servicio al cliente es prioritario, buscando siempre superar las expectativas de los consumidores.

### Honestidad con nuestros consumidores y colaboradores

La transparencia es fundamental, comprometiéndose a proporcionar información clara sobre la producción del mezcal, en las relaciones con los colaboradores, fomentando la confianza y construyendo relaciones duraderas con los clientes y el equipo de trabajo.

### Espíritu de trabajo

Este valor refleja una cultura laboral enfocada en la colaboración y el esfuerzo compartido, donde cada miembro del equipo se siente parte de una misión común y el trabajo no solo es una responsabilidad, sino una oportunidad para contribuir al bienestar de la comunidad y mejorar continuamente los procesos productivos.

### Honradez para/en nuestro entorno

La mezcalera se compromete a actuar con integridad en todas sus interacciones, no solo con sus clientes y equipo, sino también con la comunidad y el medio ambiente, incluyendo prácticas sostenibles y un enfoque responsable hacia la producción, asegurando que sus operaciones no solo sean rentables, sino también éticas.

### Equidad entre los compañeros y clientes

Es importante valorar la diversidad, con un ambiente de trabajo inclusivo donde cada voz es escuchada y respetada. Además, se busca tratar a todos los clientes de manera justa, asegurando que cada uno reciba un trato equitativo y un producto de calidad.

### Respeto para/con nuestros clientes y colaboradores

Se reconoce la importancia de cada cliente y colaborador, valorando sus opiniones y necesidades. este enfoque ayuda a crear un ambiente positivo y productivo, en el que todos se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

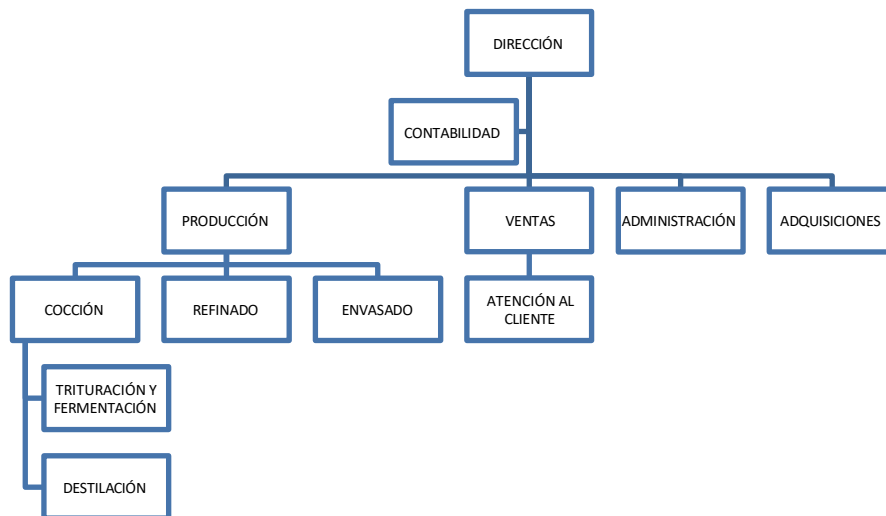
## II.4. Estructura organizacional

Para Polanco y Santos (2020), la estructura organizacional es un concepto que hace mención a la manera en cómo se reparten cada una de las actividades de la empresa para adecuar las áreas o departamentos, estableciendo la línea de autoridad y otros componentes que contribuyan al resultado de los objetivos.

Al ser una empresa familiar su estructura es jerárquica, se encuentra liderada por el padre de familia, en este caso el C. Placido Hernández quien ocupa el nivel más alto en la toma de decisiones, mientras que la madre Soledad Santiago gestiona las operaciones diarias, esta estructura se basa en una clara línea de autoridad, donde las decisiones más importantes son centralizadas en la figura del líder.

Esta estructura permite un control cercano y personal de las operaciones, pero puede ser menos formal que en empresas más grandes, con líneas de comunicación más directas y flexibles, como se muestra en el siguiente organigrama actual de Mezcal Espina Dorada:

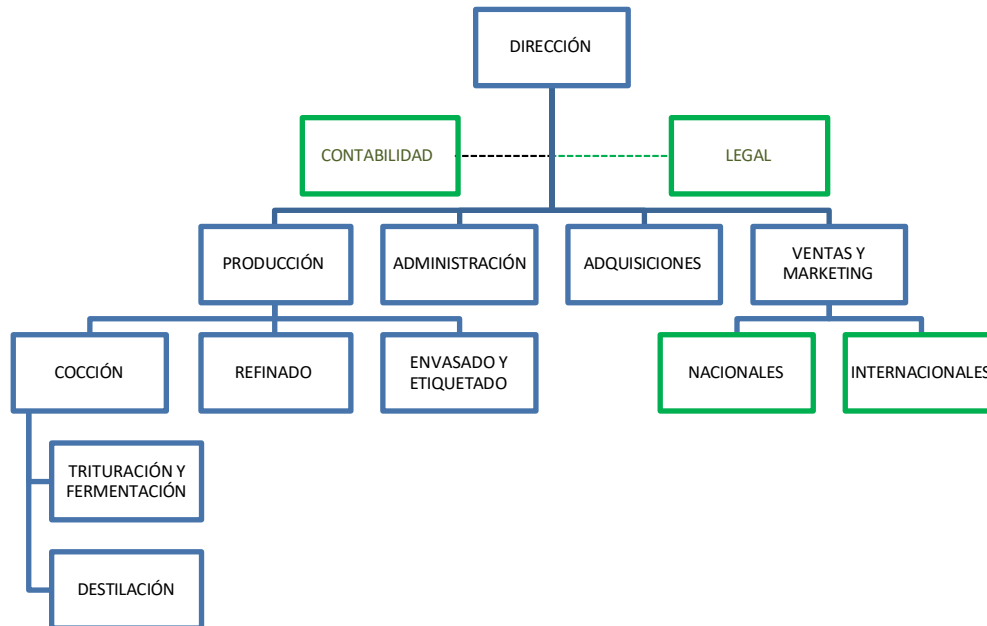
**Figura 1. Organigrama organizacional Mezcal Espina Dorada.**



Fuente: proporcionada por la empresa (Hernández, 2023)

Para fines de este proyecto se hace la siguiente propuesta:

**Figura 2. Organigrama organizacional propuesto Mezcal Espina Dorada**



Fuente: proporcionada por la empresa (Hernández, 2023)

De acuerdo a la organización estructural básica de la empresa Mezcal Espina dorada los encargados de las áreas importantes son los siguientes:

- Dirección: Placido Hernández
- Encargado de producción: Florentino López
- Encargada de administración: Yessica Hernández
- Encargada de ventas y adquisiciones: Soledad Santiago

Su número de trabajadores depende de la temporada de producción, en temporada alta se suelen contratar más jornaleros para esta, siendo en total 13 trabajadores contando a otras áreas y en temporadas bajas es de 8 trabajadores.

## II.5. Proceso productivo

El proceso productivo de Mezcal Espina Dorada se compone de 9 fases desde el cultivo y siembra del maguey hasta el etiquetado del producto para su venta, dicha empresa forma parte de 3 cadenas productivas, siembra y cosecha de maguey, producción de mezcal y comercialización de esta.

### Cultivo y cosecha de maguey

La elaboración del mezcal empieza con el cultivo de la materia prima, en este caso el maguey, desde la recolección de semillas y su selección para obtener hijuelos de maguey de 5 cm a 15 cm aproximadamente, normalmente se suele sembrar antes de la temporada de lluvias ya que hacerlo en temporadas húmedas genera que este comience a pudrirse, se suele sembrar a partir de hijuelos de raíz, hijuelos de qurote o semillas; la cosecha se recoge después de 6 a 10 años para el agave espadín, en el caso de agaves silvestres suele ser entre los 10 a 15 años y el agave más longevo tepextate de 25 a 32 años.

**Figura 3. Cultivo de maguey**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Selección del maguey

Al momento de cosecharse el agave debe ser seleccionado, se verifica su buen estado para ser cortado, los grados brix que contenga, es decir cuanta azúcar o que tan dulce sea, este tiene que ser un agave maduro tipo maguey de sazón o maguey capón, en el caso del maguey capón es aquel al que le empieza a brotar el qurote en su centro con este se determina que el agave está listo para su cosecha, se espera a que el qurote tenga 50 a 70 cm de alto y se corta o capa, esto con el fin de que los azúcares que estaban destinados para el qurote floreado se concentren mejor en la piña, (no se deben de capar todos los agaves del sembradío ya que se tiene que dejar un porcentaje para la obtención de semillas y para la continuación del ciclo de vida de los polinizadores); por otra parte el maguey de sazón es aquel que nunca tuvo qurote pero reúne las características (color, tamaño y tiempo en el caso de saber cuándo se cultivó) de un maguey favorable para obtener mezcal, en este tipo de selección la medición de los grados brix es muy importante, posteriormente se cortan las pencas y solo se quedan con la piña o corazón de maguey, éstas deben estar completamente rasuradas y sin partes secas o raíces.

**Figura 4. Selección de magueyes**



Fuente: proporcionada por la empresa

### Traslado de piñas o maguey al palenque

El traslado de las piñas o corazón de maguey para el caso de agaves silvestres se hace con la ayuda de animales de carga, usualmente se usan burros, ya que para encontrar este tipo de maguey se recorren veredas y se suele tardar más días en recolectar las toneladas necesarias que se requieran, una vez encontrado el maguey y haber llegado a un camino o carretera se suele poner en camionetas que llevarán el maguey al palenque y en el caso del maguey espadín al ser un maguey noble y cosechado en gran escala se recolecta en la misma área entre varios trabajadores en un día y se pone en la camioneta de carga; posteriormente se transportan hacia el palenque, el tiempo de traslado depende de donde se encuentre el agave, desde 1 hora a 4 horas de distancia.

**Figura 5. Traslado de magueyes**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Horneado de maguey

El tipo de horno que se utiliza en la destilería que es cónico de piedra y está bajo tierra, este es calentado con troncos de encino o mezquite o la mezcla de ambos tipos de madera (el tipo de madera que se usa varía dependiendo de la región y la accesibilidad que se tenga a este recurso y de este dependen los sabores y la potencia del ahumado que tendrá el mezcal); se utilizan piedras de río las cuales son parte fundamental para mantener la temperatura y hornear, para comenzar esta parte del proceso un día antes de prender el horno las piñas de mayor tamaño se cortan en dos o cuatro partes para que su cocción sea buena, en el caso de las piñas pequeñas se colocan enteras, al siguiente día se comienza a las 4 o 5 de la mañana a prender la madera para calentar las piedras de río hasta que estén al rojo vivo, esta parte es lenta pero una vez que están completamente calientes se deben colocar con agilidad y rapidez las piñas del maguey, compactando el agave para formar una especie de mini montaña. Posteriormente, se cubre con mantas, costales, tierra y troncos para sellar completamente el horno. Cuando está completamente sellado se deja un mínimo de 4 días en primavera/verano y 7 días en invierno, el tiempo dependerá del clima y en qué condiciones se encuentre el horno, al ser un proceso artesanal no es fácil determinar con exactitud el tiempo que llevará el cocimiento, pero la experiencia de la maestra o maestro mezcalero determinará cuando el maguey esté listo para sacarse del horno.

**Figura 6. Horneado de maguey**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Molienda

Se suelen utilizar varios métodos para la extracción de los jugos del maguey, pero la que más se utiliza en la destilería es con una tahona chilena, la cual está hecha de piedra, donde los minerales de esta suelen aportar sabores al jugo del maguey, una vez horneado el maguey se deja enfriar y se amontona sobre palets, luego se agrega una parte de las piñas en la tahona para cortar en pedazos más pequeños con la ayuda de hachas y machetes, posteriormente con la ayuda de una roca circular de aproximadamente 300 a 600 kilos que es jalada por un caballo o mula se procede a machucar o moler el maguey hasta obtener los jugos del agave o como se le suele llamar en la zona mezcalera “tepache de maguey”.

**Figura 7. Molienda de maguey**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Fermentación

Una vez “machucado el maguey” se coloca la mezcla de jugo y fibras en las tinajas de madera, donde se deja fermentar de manera natural, no se le agrega ninguna levadura o azúcares diferentes o ajenos al agave, ya que debe ser únicamente 100% maguey, el

jugo o tepache se llena aproximadamente al 50-75% de la capacidad de la tina de madera, (esto dependerá de la variedad de agave o ensamble de magueyes porque cada uno fermenta de diferente manera), para posteriormente añadir agua hasta llegar al 80%-90% del volumen de la tina influyendo en su sabor por los minerales que contiene, el tipo de material en el que se fermenta también influye en el sabor del destilado (el material del contenedor de fermentación dependerá de las tradiciones o zona de producción). Este proceso se supervisa por la maestra o maestro mezcalero, suele durar de 4 a 7 días dependiendo del clima, considerándose la parte más importante del proceso debido a que una buena fermentación influirá en el rendimiento, sabor o si se continua con el siguiente proceso.

**Figura 8. Fermentación en tinas de madera**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Destilación

La destilación es doble en alambique de cobre, en el cual el jugo del maguey fermentado se coloca dentro de la olla, se sella con la campana y el tubo conector al

serpentín, una vez sellado se calienta hasta el punto donde el jugo comienza a hervir y crear vapor, mismo que pasa por el tubo hasta condensarse por el choque de temperaturas del agua fría que está colocada desde antes de empezar esta parte del proceso alrededor del serpentín, bajando lentamente a través del serpentín para después depositar su contenido en un recipiente o galones, la primera destilación se guarda en contenedores para posteriormente volver a destilarse, una vez que se repite el proceso se separa el destilado, la primera parte se llama puntas y oscila entre los 70 a 80 grados de alcohol, normalmente se recolecta de 1 a 2 litros; la segunda parte es el cuerpo “la mejor parte” esta tiene entre los 45 a 57 grados alcohólicos y la tercera parte es llamada colas la cual contiene graduaciones bajas de alcohol sin perlado.

**Figura 9. Destilación alambique de cobre**



Fuente: proporcionada por la empresa

## Envasado y etiquetado

La maestra o maestro mezcalero se encargan de evaluar y ajustar el destilado con las 3 partes de la destilación anteriormente mencionadas, se suele recurrir a métodos de homogeneización y estabilización para obtener la graduación alcohólica deseada o el cordón cerrado (mezcal de calidad donde las perlas o burbujas del mezcal permanecen en armonía y perduran en la bebida) por medio del cuerpo y colas del mezcal, en este caso las puntas no se suelen utilizar debido a sus altos niveles de metanol. Para conocer la graduación alcohólica se utiliza una venencia de carrizo y una jícara donde se vierte el mezcal, se observa la formación de perlas (burbujas) y según el tamaño y permanencia se determina si el mezcal tiene una buena graduación alcohólica y si pasa los controles de calidad, en otro caso se utiliza un alcoholímetro para determinar su graduación. En este caso para no perder la calidad, sabor y aromas auténticos del destilado no se debe de tener graduaciones menores a los 40% Alc. Vol. en caso de que se desee certificar el lote de mezcal se deben ejecutar pruebas de laboratorio que determinan si el mezcal cumple con las normas de la NOM-070 y nos da un valor exacto de la graduación alcohólica y otros parámetros.

**Figura 10. Venenciado en jícara**



Fuente: proporcionada por la empresa

Cuando todos los pasos anteriores se han realizado se procede al envasado en recipientes de 20 litros de vidrio y se inicia el madurado en vidrio en una cava bajo tierra, cumpliendo los 6 meses este se envasa en botellas de vidrio de 750 ml y 300 ml, pasando por una última verificación del destilado, constatando que todo se encuentre en orden para empezar a etiquetarlo.

#### Etiquetado

Ya que se rellenaron las botellas de 750 ml y 300 ml estas se etiquetan a mano, se sellan con calor y se limpian para su embalaje y comercialización.

**Figura 11. Envase final con etiqueta**

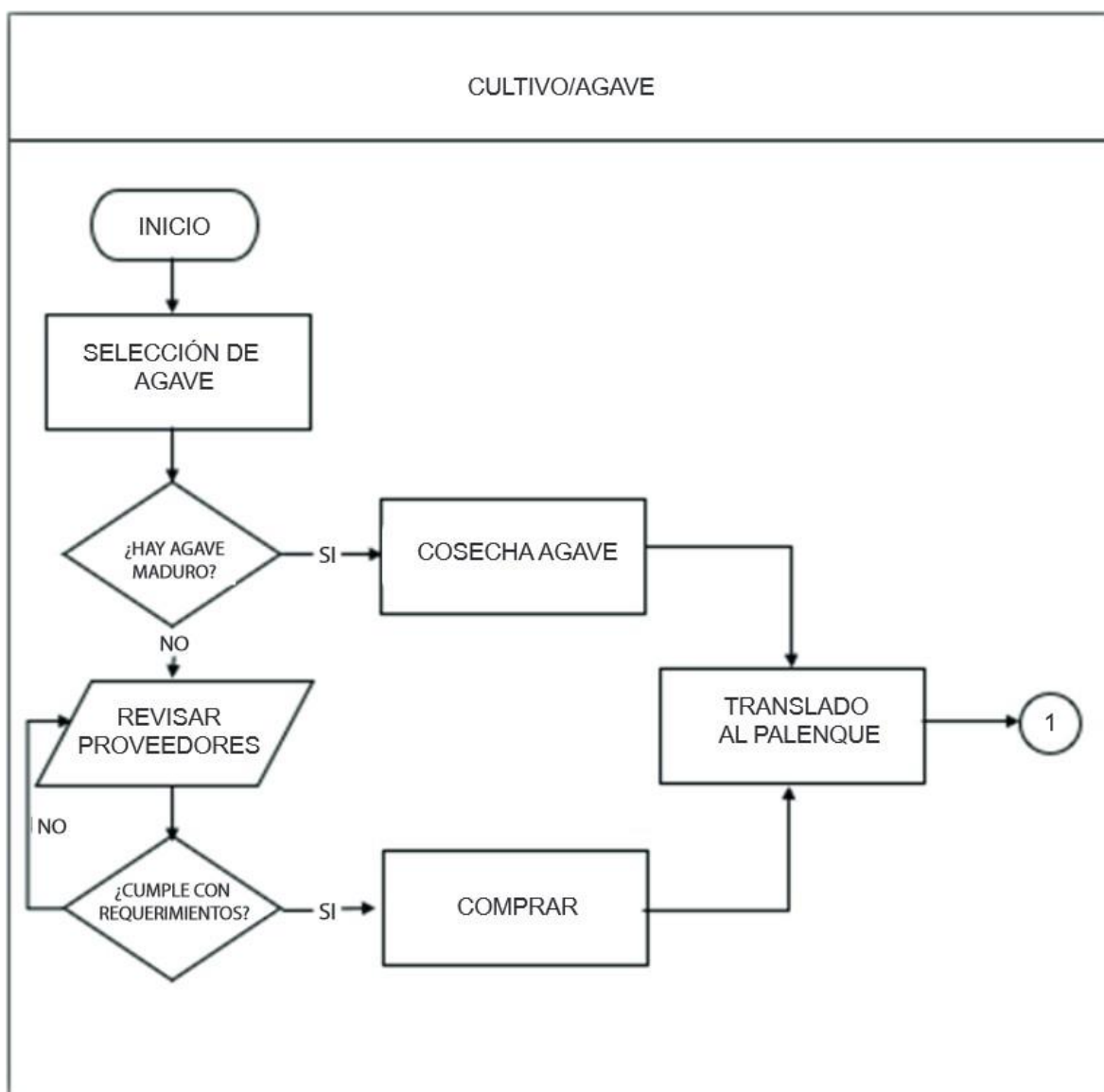


Fuente: proporcionada por la empresa

## Diagrama de flujo del proceso

A continuación, se expone el diagrama de flujo correspondiente a la información previamente proporcionada, en el cual la figura 12 ilustra el proceso de cultivo/agave como la fase inicial para garantizar agaves de alta calidad destinados a la producción de mezcal.

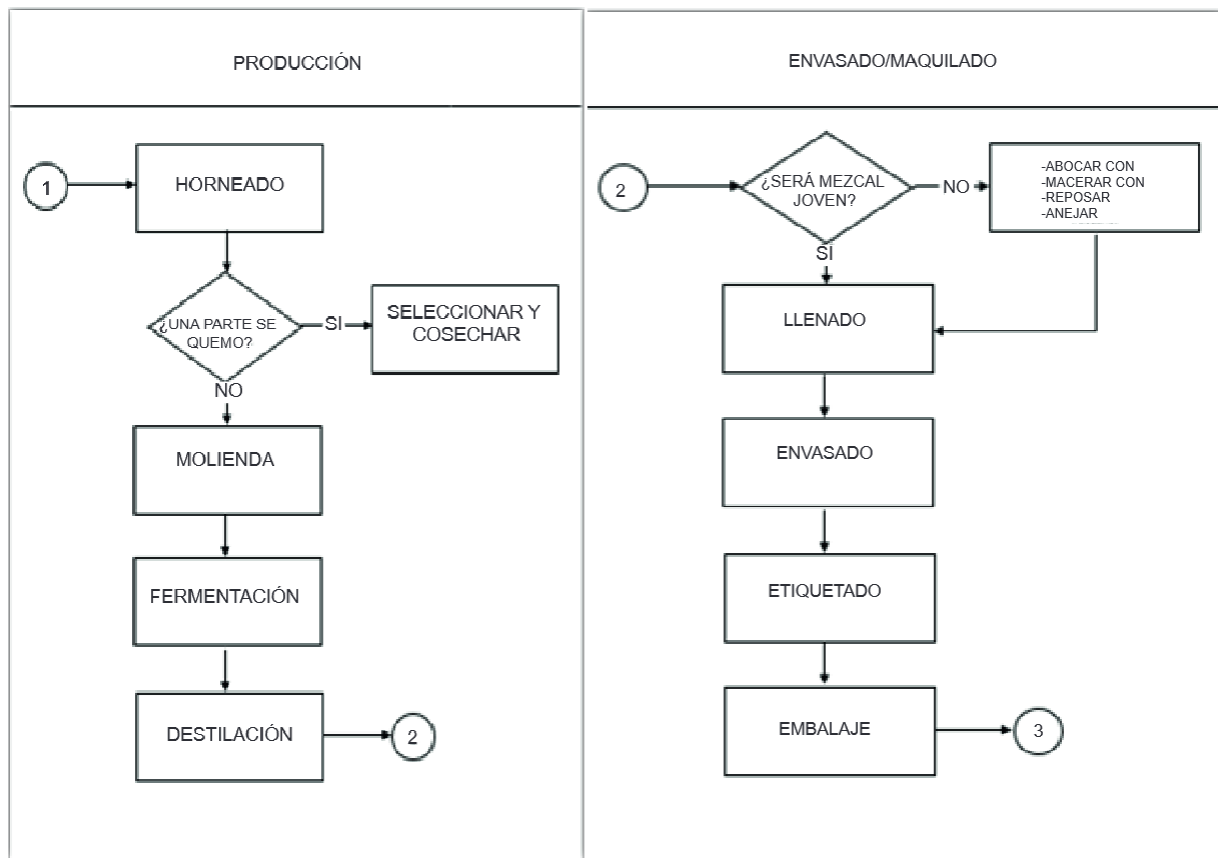
**Figura 12 Flujograma de procesos Espina Dorada**



Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

Por su parte, la figura 13 presenta el flujograma de los procesos correspondientes a la fase de producción, abarcando desde el horneado hasta la destilación, así como las etapas de envasado y maquilado.

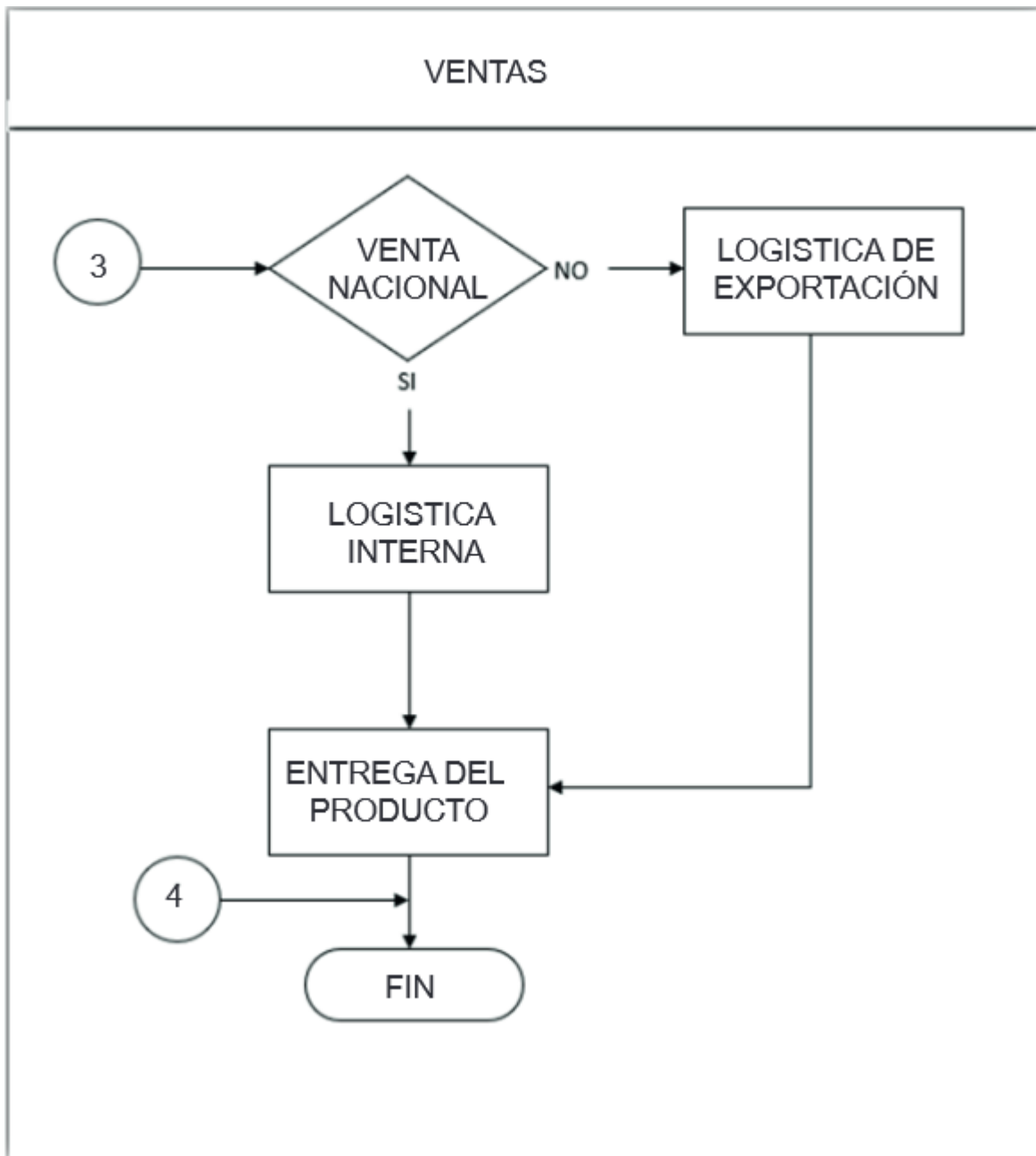
**Figura 13. Flujograma de procesos Espina Dorada**



Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

En la figura 14 se detalla el proceso de comercialización, abarcando tanto las ventas a nivel nacional como internacional.

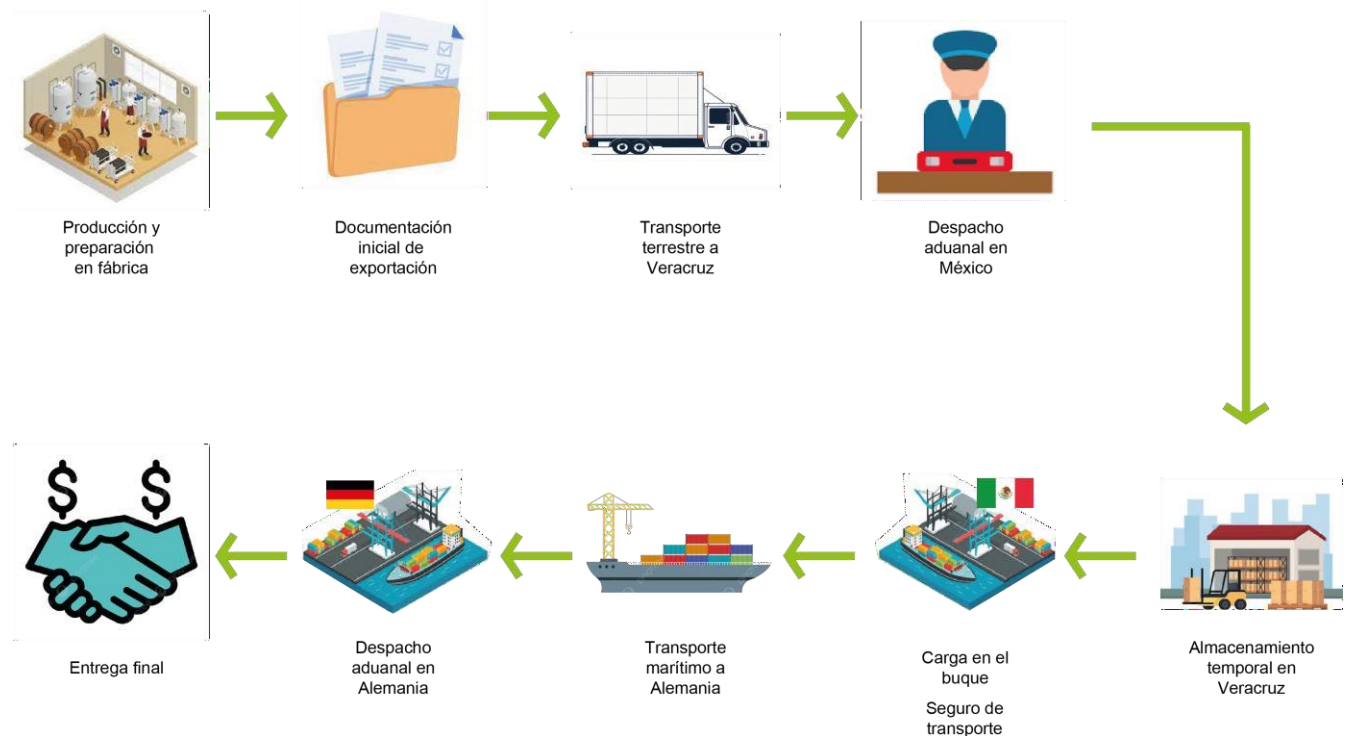
**Figura 14. Flujograma de procesos Espina Dorada**



Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

A partir de la figura anterior, se presenta el diagrama correspondiente al plan de exportación, el cual expone una síntesis del proceso logístico asociado a dicho plan. No obstante, en los capítulos V y VI se abordó cada etapa con mayor profundidad.

**Figura 15. Diagrama logístico de exportación**



Fuente: Elaboración propia

## II.6. Finanzas

El sector mezcalero ha logrado consolidarse en los últimos años, ante el boom del mezcal la empresa presentó una creciente demanda del producto, sin embargo, ésta se mantiene con un crecimiento orgánico desde sus orígenes, debido a su lema calidad versus cantidad.

En los últimos 5 años ha presentado un incremento en sus ventas y surgimiento de nuevos servicios como los tours y catas, a la par se han ajustado los costos para generar precios justos ya que en años anteriores no se tenía clara la fijación de éstos. Espina

dorada administra su dinero y capital por el volumen de ventas diario que tienen, el mayor número de ventas son hechas en efectivo y la cantidad de dinero líquido que llega al negocio es uno de los indicadores principales de crecimiento y supervivencia.

La relación actual con los proveedores suele ser a contado o en pagos dependiendo el trato en el que se llegue con éste, en caso de ser en pagos este debe liquidarse en un lapso de 15 días o un mes dependiendo el proveedor. También es importante mencionar que la empresa adquirió un préstamo para la remodelación y expansión de la destilería, mismo que se aplicó de manera correcta.

Dentro de los activos biológicos se consideran las plantas de maguey angustifolia y silvestres, estos se cultivan en terrenos propios o arrendados, para posteriormente utilizarlos en la fabricación de mezcal, el tiempo para cosechar un agave oscila entre los 8 a 10 años para el maguey espadín, y 10 a 22 años para el caso de agaves silvestres, por lo tanto estos se clasifican como capón o maguey de sazón cuando están maduros y magueyes no maduros, conformando el valor de la materia prima para establecer los costos de venta que incluyen todos los insumos, servicios e impuestos.

La destilería cuenta con:

- Propiedades, planta y equipo (palenque artesanal)
- Terrenos con sembradíos de maguey
- Maquinaria y equipo de producción
- Maquinaria y equipo de envasado y embotellado
- Equipo de carga y transporte
- Equipo de cómputo y comunicación
- Muebles y artículos de oficina y ventas
- Muebles de áreas para experiencias (tours y catas)

Aunado al estado actual de la empresa, el manejo de las finanzas de una empresa pequeña y familiar dedicada a la producción y comercialización de mezcal artesanal

oaxaqueño es importante para asegurar su crecimiento y estabilidad a largo plazo, por esta razón se lleva un registro detallado de ingresos y gastos, manteniendo una relación cautelosa de todas las transacciones financieras que lleguen a ejecutarse, inclusive las compras, ventas o gastos operativos, así como cualquier otra transacción relacionada con las actividades comerciales, permitiendo evaluar la salud financiera del negocio y tomar decisiones informadas.

Lo anterior requiere que la gestión financiera sea un proceso continuo, manteniendo un monitoreo constante de las finanzas y con los ajustes requeridos para el buen funcionamiento de la organización, ya que una administración financiera sólida impulsa el crecimiento de la empresa de mezcal artesanal oaxaqueño y asegurar su éxito a largo plazo.

Un elemento importante es el control de los costos de producción, más cuando son artesanales, para esto es necesario identificar las áreas para reducir costos sin comprometer la calidad, autenticidad y proceso artesanal del mezcal, buscando proveedores confiables y negociando precios justos para los insumos obligatorios en la producción, así como, gestionar adecuadamente el inventario, para controlar el flujo de entradas y salidas, evitando mantener un exceso de inventario para prevenir el flujo de efectivo negativo.

Se debe mantener un registro de las cuentas por cobrar y por pagar, en consecuencia, implementar políticas claras de pago para los clientes y buscar establecer relaciones sólidas con proveedores que te brinden condiciones de pago favorables, con el fin de mantener un flujo de efectivo saludable.

Por otra parte, es indispensable buscar fuentes de financiamiento adecuadas, en caso de requerir un financiamiento para expandir el negocio, tales como préstamos bancarios, inversores o programas de apoyo gubernamentales, evaluando cuidadosamente los términos y condiciones de cada una de las opciones y eligiendo la que mejor se adapte a las necesidades y capacidades de pago.

## II.7. Macro y microlocalización

Dentro de este estado se encuentra la región de valles centrales donde se ubica el Distrito de Tlacolula, el cual por la Carretera Federal 190 rumbo al Istmo de Tehuantepec queda a una distancia de 38 kilómetros del centro de Oaxaca.

A detailed map of Oaxaca de Juárez, Mexico, and its surrounding regions. The map shows the state of Oaxaca in the center, with neighboring states of Puebla to the north, Veracruz to the northeast, and Chiapas to the southeast. The city of Oaxaca de Juárez is marked with a red triangle. Major roads, including highways 100, 150, 160, and 170, are shown. Other towns and cities visible include Puebla, Tehuacán, Veracruz, Coahuila de Zaragoza, and Chiapas. The map also shows the Gulf of Mexico to the east and the Pacific Ocean to the south.

48

Mezcal Espina Dorada se encuentra ubicada en carretera internacional kilómetro 19.5 San Francisco Lachigolo, Tlacolula Oaxaca. CP: 70424

**Figura 17. Micro Localización**



Fuente: Google Maps <https://www.google.com.mx/maps/place/Mezcal+Espina+Dorada./@17.0236057,-96.5873825,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x85c72566a48fafcd:0x79102d38d9453460!8m2!3d17.0236057!4d-96.5848076!16s%2Fg%2F11c5rvdqsc>

## **II.8. Análisis FODA**

Según Lazzari (2006), el análisis FODA representa la metodología más ampliamente empleada dentro de las distintas escuelas y variantes del “planeamiento estratégico” para evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, esta herramienta permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilitando el diseño de estrategias competitivas. En este contexto, se procede a presentar el análisis FODA correspondiente a la empresa Espina Dorada.

**Tabla 1. Análisis FODA**

| FORTALEZAS    |                                                                                                         | DEBILIDADES |                                                                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Ubicación geográfica de la empresa                                                                      | 1           | Falta de personal sin experiencia en temporadas altas                                                                     |
| 2             | Capacidad de producción disponible                                                                      | 2           | El precio del mezcal es elevado a comparación de otros destilados                                                         |
| 3             | Red comercio/contactos exteriores                                                                       | 3           | Empresa constituida como persona física                                                                                   |
| 4             | Cuenta con denominación de origen protegida                                                             | 4           | La comunicación no suele ser eficiente en temas urgentes                                                                  |
| 5             | Producto no perecedero                                                                                  | 5           | Falta de planes para la conservación, disminución del impacto ambiental y la manipulación sustentable de la materia prima |
| 6             | Nuestra demanda local se encuentra consolidada y se considera positivo para el crecimiento del producto | 6           | No cuenta con una página web para la promoción y marketing de los productos                                               |
| OPORTUNIDADES |                                                                                                         | AMENAZAS    |                                                                                                                           |
| 1             | Tratados comerciales                                                                                    | 1           | Aparición de mercados emergentes como fabricantes                                                                         |
| 2             | Uso generalizado de internet                                                                            | 2           | Aparición de nuevas pandemias, desastres naturales y/o plagas que afecten la producción y/o comercialización              |
| 3             | Aparición de mercados emergentes como consumidores                                                      | 3           | Barreras a la exportación                                                                                                 |
| 4             | Aumento en la demanda de bebidas alcohólicas en el mercado europeo                                      | 4           | Competencia desleal                                                                                                       |
| 5             | Bebida en tendencia                                                                                     | 5           | Inflación                                                                                                                 |
|               |                                                                                                         | 6           | Concentración del mercado en pocas empresas                                                                               |
|               | Condiciones meteorológicas adecuadas para la reproducción, crecimiento y producción del maguey          |             | Altos costos en trámites ante las certificadoras de mezcal                                                                |

Fuente: elaboración propia, basado en datos de Mezcal Espina Dorada, 2023

## Justificación de factores clave

### Fortalezas:

- Ubicación geográfica de la empresa

Mezcal Espina dorada tiene la denominación de origen protegida, cuenta con un palenque y área de venta que resulta factible para los consumidores la adquisición de mezcal artesanal.

- Capacidad de producción disponible

La empresa con la destiladora en San Francisco Lachigolo abastece 200 litros de mezcal al mes y está otro proyecto en curso de su segunda destiladora en Santiago Matatlán, Oaxaca.

- Red comercio/contactos exteriores

Desde 1997 Espina Dorada mantiene el prestigio por la calidad en la elaboración de mezcal artesanal, siendo este un factor para atraer contactos en el exterior, la encargada de relaciones con los clientes se enfoca en crear una red de comercio en el exterior.

- Denominación de origen protegida

Al contar con una denominación de origen la bebida se encuentra protegida y se diferencia de otros destilados, asegurando un producto legítimo y autentico.

- Producto no perecedero

Al contar con una graduación alta de porcentaje de alcohol volumen, el mezcal resulta ser un producto no perecedero, que con el tiempo aumenta su valor, dependiendo del recipiente donde se almacene se toman olores y sabores, por otro lado, si se guarda en

recipientes de vidrio esta conserva sus olores y sabores característicos del mezcal sin coloración alguna.

- Nuestra demanda local se encuentra consolidada y se considera positivo para el crecimiento de nuestro producto

Existe fidelidad de los clientes de antaño y nuevos clientes quienes regresan por la calidad del producto y atención al consumidor.

Debilidades:

- Falta de personal sin experiencia en temporadas altas

Durante las temporadas de semana santa, guelaguetza, día de muertos y navidad se requiere la contratación temporal de trabajadores para atender la demanda de ventas.

- El precio del mezcal es elevado a comparación de otros destilados

Al ser un producto artesanal conlleva más esfuerzo y más materia prima para la obtención del destilado, existiendo mermas dentro de la producción, al igual que no suele ser un producto estandarizado porque depende de las condiciones climáticas y la calidad del maguey, por esta razón los precios se elevan.

- Empresa constituida como persona física

Al ser una empresa constituida como persona física para fines del proyecto de exportación resulta ser una debilidad ya que a futuro las ventas crecerían, así como las obligaciones fiscales por lo que tendría que migrar a otro régimen.

- La comunicación no suele ser eficiente en temas urgentes

En ocasiones cuando se necesitan resolver temas de carácter urgente de un día a otro la comunicación es dispersa y al final la encargada del área respectiva termina resolviendo todo lo cual resulta desgastante tanto físico y mentalmente.

- No existen planes para la conservación, disminución del impacto ambiental y la manipulación sustentable de la materia prima

Dada la demanda de mezcal a nivel mundial y la explotación del agave y la tierra por parte de las empresas mezcaleras existe el riesgo de que en algún futuro se pueda presentar los escases de algunas especies de maguey o extinción de estas.

- No cuenta con una página web para la promoción y marketing de los productos

Una página web resulta importante si lo que se quiere es dar a conocer los productos a otras partes del mundo, si no se dispone de esta resulta imposible generar una confianza u conocimiento del producto a los mercados nacionales e internacionales.

Oportunidades:

- Tratados comerciales

Es un factor muy importante ya que de este depende la accesibilidad para incursionar en un país diferente, la apertura de la unión europea ha dado lugar a exportaciones de diferentes productos, siento un factor positivo para la industria del mezcal y su incorporación al mercado alemán manteniéndose al margen y disposiciones del tratado correspondiente.

- Uso generalizado de internet

El uso creciente del internet en todas partes del mundo permite obtener información al momento acerca del mezcal, hacer visible esta industria y viralizar su contenido, aumentando la comunicación desde cualquier parte del mundo.

- Aparición de mercados emergentes como consumidores

La tendencia de los productos artesanales genera un impacto positivo para la industria del mezcal haciendo que más consumidores de otros países se interesen en adquirir este producto.

- Aumento en la demanda de bebidas alcohólicas en el mercado europeo

Alemania se encuentra como un país ya explorado, donde algunas marcas ya han incursionado en este mercado y donde está generando una buena aceptación, así como otras bebidas espirituosas mexicanas como el tequila, sotol o bacanora.

- Bebida en tendencia

El mezcal se encuentra en auge por ser un producto artesanal con sabores y olores únicos por lo que se aprovecha esta popularidad de la bebida para su venta y distribución.

- Condiciones meteorológicas adecuadas para la reproducción, crecimiento y producción del maguey

Oaxaca es un estado que cuenta con magueyes nativos ya que tiene las condiciones climáticas, nivel del mar y tierra idónea para su reproducción y crecimiento, contando con más de 31 especies de magueyes nativos y que cada región del estado se distingue por los sabores peculiares.

#### Amenazas:

- Aparición de mercados emergentes como fabricantes

Debido a la popularidad del mezcal hoy en día emergen nuevas empresas comercializadoras y productoras de esta bebida, no solo en Oaxaca sino en otros estados de la república mexicana.

- Aparición de nuevas pandemias, desastres naturales y/o plagas que afecten la producción y/o comercialización

Como se sabe la pandemia por el coronavirus afecto de manera directa la comercialización de diferentes productos y a la economía mundial, así como los desastres naturales y plagas, por esta razón no se descarta la aparición de nuevas pandemias, desastres naturales y plagas que puedan afectar directamente a la industria mezcalera.

- Barreras a la exportación

Cambios o implementación de nuevos impuestos, cuotas, aranceles, permisos, certificaciones o regulaciones, modificaciones en el embalaje y etiquetado, nuevos estándares técnicos, etcétera, los cuales influyen en la entrada del destilado a el mercado alemán.

- Competencia desleal

La competencia indirecta del mezcal que existe en el mercado actual proveniente de la destilación de insumos de menor precio que el maguey, como el aguardiente de caña, el whisky, la ginebra, el vodka, o el ron y demás son una amenaza ya que el precio influye en las decisiones del consumidor.

- Inflación

El cambio en esta variable provoca una inestabilidad en la economía generando la pérdida del valor de la moneda y el valor adquisitivo de esta, por consiguiente, afectaría la demanda y la producción del destilado, al no ser un producto de necesidad básica se podría ver perjudicado, lo cual conllevaría un incremento de los precios de proveedores y del producto final.

- Concentración de la industria en pocas empresas

Oaxaca es uno de los estados donde se produce mayormente esta bebida, no obstante, el mercado esta acaparado por empresas extranjeras, celebridades, dueños o socios que cuentan con un gran capital.

- Altos costos en trámites ante las certificadoras de mezcal

Al otorgarse certificaciones legales para cada una de las fases que involucra la elaboración de esta bebida: venta de maguey, producción y comercialización del mezcal los costos para obtener ser parte de una certificadora van desde los \$10,000 hasta los \$30,000 dependiendo de la certificadora, sin contar el precio por otros trámites, hologramas y/o servicios que se requieran.

### **Estrategias FODA**

- Aprovechamiento del uso generalizado del internet, es decir; en las redes sociales, y la creación de una página web que permita la promoción y difusión a nuevos consumidores para tener acceso a información acerca de la cultura del Mezcal Espina Dorada y sus productos.
- Búsqueda de financiamientos para futuros proyectos de la empresa.
- Renovación de precios con base en los ingresos y egresos.

Dichas estrategias generan un plan de exportación para la comercialización de mezcal artesanal con destino a Alemania para fines de este proyecto.

.

## **Capítulo III. Descripción del producto**

### III. Descripción del producto

Conforme al artículo 217 de la Ley General de Salud, se contempla como bebidas alcohólicas a dichos líquidos que contengan alcohol etílico en un porcentaje de 2% y hasta 55% en volumen, y las que contengan un porcentaje mayor no podrán comercializarse como bebida.

Acorde al IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) se clasifican en clases:

- 32 Cervezas; bebidas sin alcohol; como las aguas minerales y carbonatadas; bebidas a base de frutas y los zumos de estas; siropes y otras preparaciones para producir bebidas sin alcohol.
- 33 Bebidas alcohólicas excepto cervezas; preparaciones alcohólicas para elaborar bebidas.

Hoy en día en todo el mundo el consumo de bebidas alcohólicas está presente. Algunos países lo hacen mucho más que otros y al menos en México se consumen en diferentes variedades, dentro de los cuales las bebidas tradicionales son (Tasteatlas, 2023):

- Tequila
- Rompope mexicano
- Michelada
- Cerveza mexicana
- Khalúa
- Pulque
- Tepache
- Sotol
- Tejuino
- Bacanora
- Pox
- Charanda

- Raicilla
- Comiteco
- Pozol
- Yolixpa
- Xtabentún
- Cebadina
- Teshino
- Kalani
- Mezcal

Donde el tequila, mezcal, bacanora, charanda, sotol y raicilla cuenta con una denominación de origen, siendo únicos, auténticos y de calidad que protegen al productor y consumidor (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). Aunque igualmente se consumen bebidas importadas como el ron, la cerveza, el whiskey, ginebras, vino entre otros.

### **III. Descripción del producto**

El mezcal es un destilado de agave producido en el estado de Oaxaca, México, a través de un proceso artesanal que ha sido heredada de generación en generación, la elaboración requiere de técnicas y conocimientos tradicionales, lo que le confiere un valor único y una identidad distintiva, destacando su sabor ahumado y complejo, y por su variedad de perfiles aromáticos según la especie de agave utilizada en la elaboración.

Espina Dorada cuenta con una gama de mezcales esenciales, 4 tipos jóvenes cristalinos y un avocado con gusano, de estos, 3 son de agaves silvestres y 2 de agaves cultivados, cada lote es especial, donde la producción y rendimiento dependen de la variedad de agave y clima. Las presentaciones que se manejan son en botellas de vidrio de 750 mililitros y 300 mililitros.

A continuación, se describen los siguientes productos:

**Espadín 39% Alc. Vol.**

**Figura 18. Botella 750 ml espadín**



Fuente: proporcionada por la empresa

**Tabla 2. Ficha técnica espadín**

| MAESTRO MEZCALERO |                            | Placido Hernández Hernández |                             |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Agave             | Angustifolia               | Molienda                    | Tahona                      |
| Región            | Valles Centrales de Oaxaca | Fermentación                | Tina de madera              |
| Horno             | Cónico en tierra           | Destilación                 | Doble en alambique de cobre |

Fuente: proporcionada por la empresa

**Notas de cata:**

**Vista:** Cristalino

**Nariz:** Aromas a agave verde.

**Boca:** Notas semi herbales a te limón.

**Sensorial:** Suave, ligero y fresco en al retrogusto.

### Ensamble espadín/cuishe 45% Alc. Vol.

**Figura 19. Botella 750 ml. Ensamble espadín/cuishe**



Fuente: proporcionada por la empresa

**Tabla 3. Ficha técnica ensamble espadín/cuishe**

| MAESTRO MEZCALERO |                            | Placido Hernández Hernández |                             |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Agave             | Angustifolia / Karwinskii  | Molienda                    | Tahona                      |
| Región            | Valles Centrales de Oaxaca | Fermentación                | Tina de madera              |
| Horno             | Cónico en tierra           | Destilación                 | Doble en alambique de cobre |

Fuente: proporcionada por la empresa

#### **Notas de cata:**

**Vista:** Cristalino

**Nariz:** Aromas a caramelo.

**Boca:** Notas semisecas, ligeramente ahumadas y frutales dulces.

**Sensorial:** suave, con retrogusto dulce caramelo.

### Arroqueño 42.26% Alc. Vol.

Figura 20. Botella 750 ml. Arroqueño



Fuente: proporcionada por la empresa

Tabla 4. Ficha técnica arroqueño

| MAESTRO MEZCALERO |                            | Placido Hernández Hernández |                             |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Agave             | Americana                  | Molienda                    | Tahona                      |
| Región            | Valles Centrales de Oaxaca | Fermentación                | Tina de madera              |
| Horno             | Cónico en tierra           | Destilación                 | Doble en alambique de cobre |

Fuente: proporcionada por la empresa

#### **Notas de cata:**

**Vista:** Cristalino

**Nariz:** Aromas a agave cocido y miel.

**Boca:** Notas minerales y a pino, semi herbal.

**Sensorial:** potente, con retrogusto de tierra mojada y mantequilla.

## Tobalá 46% Alc. Vol.

**Figura 21. Botella 750 ml. Tobalá**



Fuente: proporcionada por la empresa

**Tabla 5. Ficha técnica tobalá**

| MAESTRO MEZCALERO |                            | Placido Hernández Hernández |                             |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Agave             | Potatorum                  | Molienda                    | Tahona                      |
| Región            | Valles Centrales de Oaxaca | Fermentación                | Tina de madera              |
| Horno             | Cónico en tierra           | Destilación                 | Doble en alambique de cobre |

Fuente: proporcionada por la empresa

### **Notas de cata:**

**Vista:** Cristalino

**Nariz:** Aromas a tierra mojada y complejidad a frutos secos.

**Boca:** Notas dulces a almendras y petricor.

**Sensorial:** Cristalina, persistencia compleja, retrogusto gustativo.

## Esencia del mezcal Espina Dorada

El mezcal para la familia Espina Dorada es una bebida de carácter fuerte, la graduación de esta debe de ser arriba de los 40 % Alc. Vol., donde el sabor y aroma depende de la variedad de agave o en el caso del mezcal espadín sus notas estriban de otros factores como los avocados con, destilados con, reposados y añejos; la esencia y sabor que distingue a un mezcal de otro puede ser por los minerales de la tierra donde creció el agave, así como las manos que lo hacen, siendo las maestras y maestros mezcaleros las personas importantes que le dan el toque único a esta bebida espirituosa.

A lo largo de varios años, el tiempo en que tarda en madurar el agave hasta ser un maguey de sazón o maguey capón, donde concentra su sabor, tomándolo de la tierra, durante más de mil días y más de mil noches, bajo el sol, la luna y las estrellas, sin más cobija que el rocío, pero con la siempre bienvenida bendición de las lluvias de julio, ¡que laboratorio tan esplendido, exacto y genuino por la naturaleza!... Por eso nuestro mezcal Espina Dorada es una bebida con carácter, toda la energía de las montañas sureñas, para darle el sabor que ameritan las mejores bebidas del mundo (Espina Dorada, 2015).

La nueva imagen que se pretende manejar consiste en el empoderamiento femenino, añadiendo y dando el reconocimiento a cada una de las mujeres que trabajan en la empresa, ahora la integración de maestras mezcaleras será primordial en cada una de las etiquetas de los lotes que produzcan, si bien es sabido el rol de la mujer en este rubro siempre ha existido, pero nunca se le tomó en cuenta, es por eso que parte de nuestra esencia será dedicado al toque femenino. Así como la preservación de la cultura de nuestros ancestros y ancestras, rescatando cada una de las tradiciones; el producto final no solo es una botella de mezcal es historia, legado y tradición.

## **Capítulo IV. Análisis de mercado**

#### IV. 1. Descripción del país región

Alemania se encuentra en el centro de Europa y colinda con nueve países, siendo el país de dicho continente con más vecinos. Al norte, se encuentra el mar Báltico y al mar del Norte. Al sur, limita con los Alpes. Además, es el cuarto país más grande de la Unión Europea con 357 588 kilómetros cuadrados. La mayor parte de su superficie total está cubierta de bosque, lagos y ríos (Tatsachen Ueber Deutschland, 2023).

**Figura 22. Macrolocalización Alemania**



Fuente: Google maps

<https://www.google.com/search?q=maps+alemania&oq=maps+alemania&aqs=chrome..69i57j0i22i30l2j69i60l3.4236j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

La República Federal de Alemania se constituye desde la reunificación, en 1990, por 16 en vez de 11 estados federados, donde los cinco “nuevos estados” son Brandeburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Sajonia, Sajonia-Anhalt y Turingia. La República Federal de Alemania tiene 83.2 millones de habitantes (Deutschland.de, 2023)

**Figura 23. 16 estados federales (Länder)**



Fuente: La actualidad de Alemania <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es>

**Figura 24. Superficie Alemania**



Fuente: La actualidad de Alemania [tatsachen-ueber-deutschland](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es)

## **IV.2. Descripción del sector país destino**

En Baden-Wurtemberg usualmente se dice “wir können alles; außer Hochdeutsch” (“nosotros podemos hacer de todo; excepto hablar alemán estándar), una frase popular del área.

### **Datos y cifras:**

- Población: 11,1 millones
- Capital: Stuttgart
- Superficie: 35.751 km<sup>2</sup>
- PIB en millones de euros (2019): 524.325 (lugar 3)

PIB per cápita (2019): 42.290 (lugar 4) (Deutschland.de, 2023)

## **IV.3. Consideraciones políticas y legales**

Alemania es una república federal parlamentaria, lo que significa que tiene un sistema donde el canciller es el jefe del Gobierno y el presidente ocupa el rol de jefe del Estado, aunque sus funciones son principalmente representativas. El país se divide en 16 Estados, cada uno con su propia Constitución y una considerable autonomía en su organización interna. Entre estos Estados, hay tres que son ciudades-estado: Bremen, Berlín y Hamburgo (Union Europea, 2023).

- Parlamento y partidos

En Alemania, el Bundestag se elige cada cuatro años mediante un proceso de votación universal, libre, igual, directa y secreta para todos los ciudadanos mayores de 18 años.

- Gobierno federal

El gobierno federal está encabezado por el canciller (jefe del gobierno) y compuesto por los ministros federales.

- Sistema político

Alemania es una república federal organizada como una democracia parlamentaria.

- Elecciones en Alemania

Las elecciones en Alemania son libres y justas, lo que es fundamental para el funcionamiento de cualquier democracia.

- República federal

El federalismo en Alemania se refleja en el Bundesrat, la segunda cámara del parlamento, donde los estados federados participan activamente en el gobierno de la nación (Tatsachen Ueber Deutschland, 2023).

#### **IV.4. Consideraciones económicas**

La moneda actual en curso legal es el euro. En que los cajeros automáticos están disponibles para retirar dinero en efectivo las 24 horas del día, utilizando tanto tarjetas EC ("EC-Karte") como tarjetas de crédito internacionales. Estos cajeros aceptan las principales tarjetas de crédito, pero hay que tener en cuenta que los precios ya incluyen el IVA (Tatsachen Ueber Deutschland, 2023).

**Figura 25. Águila federal, bandera, moneda**



Fuente: La actualidad de Alemania

Gracias a su rica cultura y creatividad, esta región es una de las más innovadoras en el panorama industrial de Alemania, representando casi el 3% del PIB en 2020. Además, el gobierno federal está comprometido en fortalecer el sector cultural y creativo, y por eso planea seguir desarrollando herramientas para promover la financiación en este campo (Tatsachen Ueber Deutschland, 2023).

En 2020, la economía alemana se sustentó en varios sectores clave. La industria fue particularmente destacada, representando el 23,4% del PIB. También fueron fundamentales áreas como la administración pública, la defensa, la educación, la sanidad y los servicios sociales, que sumaron el 19,4%. Además, el comercio mayorista y minorista, el transporte, la hostelería y la restauración contribuyeron con el 15,8%.

El comercio dentro de la Unión Europea es clave para Alemania, ya que representa el 53 % de sus exportaciones, con Francia absorbiendo el 8 % y los Países Bajos el 7 %. Fuera de la Unión, los principales destinos de las exportaciones alemanas son Estados Unidos, con un 9 %, y China, con un 8 %.

En cuanto a las importaciones de Alemania, el 64 % proviene de otros países de la Unión Europea. Los Países Bajos destacan con un 14 %, seguidos de Francia, Polonia y Bélgica, cada uno con un 6 %. Por otro lado, fuera de la UE, Estados Unidos aporta el 5 % y China el 8 % de las importaciones alemanas.

En definitiva, la aportación al presupuesto de cada Estado miembro de la UE se promedia de manera igualitaria de acuerdo a sus recursos, en general, cuanto más rica es la economía de un país, más contribuye al presupuesto de la UE. Aunque el presupuesto de la Unión Europea no busca redistribuir la riqueza entre los países, su objetivo principal es atender las necesidades comunes de todos los europeos (Union Europea, 2023).

#### IV.5. Consideraciones culturales y sociales

Con respecto a su cultura y el aspecto social Alemania rige el huso horario de Europa Central (CET), el reloj se adelanta una hora (horario de verano) entre finales de marzo y finales de octubre, este cambio de horario se efectúa el último domingo de marzo y el último domingo de octubre.

Dentro de su población se muestran las siguientes estadísticas:

**Figura 26. Población y hogares en Alemania**



Fuente: Tatsachen Ueber Deutschland

**Figura 27. Géneros, inmigrantes y emigrados en Alemania**



Fuente: Tatsachen Ueber Deutschland

A pesar de todo lo mencionado, la reputación de Alemania como una gran nación cultural europea se sustenta en nombres icónicos, una vibrante escena cultural y su espíritu cosmopolita. Esta fama se apoya en figuras clásicas como Schiller, Goethe y Thomas Mann en la literatura, o Bach, Beethoven y Brahms en la música. Sin embargo, el panorama cultural alemán no se detiene en el pasado; brilla con autores contemporáneos destacados como Carolin Emcke, Juli Zeh y

Navid Kermani. o grandes representantes de la música, como Robin Schulz, Zoe Wees y Milky Chance; se debe agregar que, en los últimos años, entre las generaciones más jóvenes, los artistas de origen inmigrante han aportado nuevas perspectivas, mediante sus obras, potenciando así el panorama cultural, tanto en la música y la literatura, se percibe una fuerte influencia de la corriente posmigratoria, representada por autores como Nino Haratischwili, Abbas Khider o Saša Stanišić (Tatsachen Ueber Deutschland, 2023).

#### **IV.6. Mercado objetivo**

El mercado objetivo es la Unión Europea, con un enfoque inicial en Alemania y específicamente en Baden-Württemberg, cuyo objetivo son los amantes del mezcal artesanal y a los consumidores que valoran los productos auténticos y de alta calidad.

Razones para la elección de la Unión Europea como mercado objetivo:

En la Unión Europea existe una creciente demanda de productos artesanales y auténticos que reflejen la cultura y la tradición de quien lo produce, en este caso el mezcal oaxaqueño se ajusta perfectamente a esta tendencia, ya que es producido de manera artesanal con métodos tradicionales y utiliza ingredientes locales, por otra parte para los alemanes, en su gran mayoría prefieren productos en los que puedan conocer la información sobre su procedencia y sostenibilidad, en el caso del mezcal artesanal oaxaqueño se elabora en pequeñas producciones familiares, utilizando agaves cultivados de forma sostenible en la región de Oaxaca, respetando así el medio ambiente y las prácticas tradicionales, claro que el impacto ambiental es irremediable, pero la empresa pone en marcha acciones para contrarrestar lo que esté al alcance.

Otro punto es, el mercado de bebidas alcohólicas en la Unión Europea sigue en constante crecimiento, con un interés particular en licores y destilados de alta calidad, teniendo como consecuencia el interés y atracción por la cultura mexicana, incluyendo la gastronomía y bebidas tradicionales, el mezcal se ha convertido en

una bebida muy valorada y buscada por su conexión con la cultura mexicana, esta atracción cultural ayuda a promover el producto en el mercado europeo.

Alemania, y en particular Baden-Württemberg, es un mercado interesante para el mezcal artesanal oaxaqueño, teniendo una fuerte cultura de consumo de bebidas alcohólicas, es conocido por su aprecio por los productos de alta calidad, por eso establecer una presencia en este mercado brindará oportunidades de distribución y crecimiento adicionales dentro de la Unión Europea.

Baden-Württemberg, en la Unión Europea, ofrece un mercado prometedor para la exportación de mezcal artesanal oaxaqueño. Su cultura y demanda por licores de calidad, junto con su poder adquisitivo y acceso a la Unión Europea, brindan ventajas significativas. Sin embargo, se debe prestar atención a la competencia existente y desarrollar estrategias de marketing y distribución efectivas para destacarse en el mercado. Con el enfoque adecuado, el mezcal oaxaqueño puede encontrar un lugar único y rentable en Baden-Württemberg, conquistando a los amantes de las bebidas artesanales y los apasionados de la cultura mexicana.

#### **IV.7. Clientes potenciales**

Descripción del cliente potencial:

- Alemanes con interés en la cultura y gastronomía mexicana: Normalmente están abiertos a explorar sabores y experiencias nuevas y auténticas.
- Con conciencia de calidad: normalmente dentro de la cultura alemana la calidad y la autenticidad del producto es muy importante, y están dispuestos a pagar por mezcales de alta calidad y producidos de manera tradicional.
- Con experiencia previa con destilados: Muchos consumidores alemanes de mezcal tienen experiencia previa con otros destilados, como tequila o whisky, y buscan la complejidad y profundidad de sabor que ofrece el mezcal.

- Buscadores de experiencias únicas: Buscan experiencias únicas y auténticas, valorando la historia y la tradición detrás de la bebida.
- Con sensibilidad al impacto ambiental: Son sensibles al impacto ambiental de los productos que consumen, por lo que buscan productos producidos de manera sostenible y respetuosa con el ambiente.

**Figura 28. Arquetipo clientes alemanes**



Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

Edad promedio: 20 a 50 años

Religión: Agnósticos

Sexo: Hombre, Mujer

Estado civil: Indistinto

Nivel socioeconómico: Clase Media

Ocupación: Profesionistas

Ingreso promedio: 55.041 € al año, es decir 4.587 € al mes

#### **IV.8. Estrategias de entrada**

Para la introducción de una marca de mezcal tradicional, familiar y artesanal de Oaxaca al mercado alemán, especialmente en Baden-Württemberg, se tomaron en cuenta además de la investigación de mercado y la identificación del nicho, ciertas estrategias, cabe recalcar que la venta directa será con el importador, pero por ser la introducción a dicho mercado se llevaran a cabo las siguientes estrategias para mantener el posicionamiento de este destilado en Alemania:

**Creación de una imagen auténtica:** El mezcal es una bebida con mucha historia y tradición detrás de ella, su autenticidad es esencial para el éxito de nuestra marca. Para esto es necesaria la renovación de imagen auténtica que muestre la rica cultura y la artesanía que rodea al mezcal, sin perder la esencia y legado que nos distingue.

**Asociación con minoristas especializados:** En lugar de distribuir nuestro mezcal a grandes cadenas de supermercados, se busca la asociación con minoristas especializados en bebidas alcohólicas. Los minoristas especializados a menudo tienen una base de clientes leales y están más dispuestos a ofrecer productos únicos y artesanales.

**Participación en ferias y eventos:** Las ferias y eventos de bebidas alcohólicas serán una manera de llegar a nuestro público objetivo, con la posibilidad de participar en eventos como el Bar Convent Berlin, el Festival Internacional de Cerveza y Vino de Berlín y otros eventos importantes en el calendario de bebidas alcohólicas, que a futuro expandirá el mercado a otras partes de Alemania y Europa, recordando que los clientes futuros podrían adquirir el producto de manera online después de los eventos.

**Incursión en el marketing digital:** El marketing digital es un instrumento muy útil para llegar a ampliar y especificar nuestra audiencia. Se crea una presencia en línea sólida para nuestra marca y con la posibilidad de publicidad en línea dirigida a

usuarios alemanes de redes sociales como Instagram, ya que esta es la red social que más usan en el mercado internacional.

Colaboraciones y patrocinios: Existe la probabilidad de colaborar con otros negocios locales en Baden-Württemberg con la ayuda de los embajadores de marca, patrocinando eventos culturales relacionados con la cultura mexicana, donde se da a conocer nuestra marca de mezcal, ya que la colaboración con bares y restaurantes locales en Alemania que se centren en bebidas artesanales y comida auténtica, ayudará al fortalecimiento de la marca.

Ofrecer educación sobre el mezcal: Muchos consumidores alemanes no están familiarizados con el mezcal y su proceso de elaboración, para esto se ofrecerán catas de mezcal donde se hable sobre su historia, la historia familiar y el proceso de elaboración, las cuales las impartirán nuestros embajadores de marca; además de crear contenido educativo en nuestro sitio web y redes sociales.

Adaptación al mercado local: Finalmente, como la esencia del mezcal no se puede cambiar por el legado, cultura e historia que representa, se optó por adaptar la presentación al mercado local, modificando el etiquetado del producto para cumplir con los requisitos legales en Alemania.

Desarrollo relaciones con medios de comunicación: se buscan oportunidades para obtener coberturas en medios de comunicación locales y nacionales como entrevistas, artículos y reseñas de expertos que aumenten la conciencia y credibilidad de nuestra marca.

Estas son las estrategias que se toman en cuenta, recordando que la consistencia en la excelencia del producto y la atención al cliente son esenciales para el éxito a largo plazo de nuestra marca.

Cada año se ha tenido la experiencia de exportación destinada al mercado Estadunidense, específicamente en el estado de California, con un volumen de 80 litros aproximadamente.

Para incursionar en el mercado alemán, se destinará anualmente 1 palet, que representa 675 litros, siendo un total de 900 botellas de 750 ml cada una.

#### **IV.9. Investigación de mercado**

El mercado alemán al que se pretende llegar son consumidores que valoran la cultura, la autenticidad, la calidad y la sostenibilidad, buscando experiencias únicas y auténticas en sus bebidas.

Desde el punto de vista de Fisher y Espejo (2004) "el mercado incluye a los consumidores actuales y potenciales de un bien o servicio, y se basa en tres componentes esenciales: personas con diversas necesidades y deseos, un producto que pueda satisfacer esas necesidades, y quienes se encargan de ofrecer los productos" (p.27).

No se cuenta con un dato preciso del número de personas que consuman mezcal, por lo que la población será infinita y en consecuencia para el levantamiento de la información se consideró registrarse en diferentes plataformas sociales que permitieran tener contacto con personas residentes del lugar en estudio, esto permitió captar posibles clientes para el análisis y estudio del mercado general de varias federaciones, sexo y diferentes edades de alemanes y otras nacionalidades que residen en Alemania.

El proceso de investigación se realizó en dos fases:

##### **Fase 1. Producto mínimo viable**

Para efectos de identificar al mercado al que va enfocado el mezcal y el producto estrella, se diseñaron diversos instrumentos de medición tanto cualitativos como cuantitativos, mismos que se detallan a continuación:

- a) Catas de mezcal a dirigidas al cliente potencial, de acuerdo con el anexo 1.  
Notas sensoriales

En esta primera fase fue necesaria hacer una degustación de mezcales a los candidatos, sin ninguna explicación previa del proceso, esto con el fin de obtener sus opiniones generales, las notas sensoriales que ellos percibían de acuerdo a sus experiencias de vida y captar sus expresiones al momento de la degustación, todas sus opiniones de acuerdo su apreciaciones se fueron anotando en una tabla de olores, sabores y percepciones, las cuales fueron traducidas al alemán para un mejor entendimiento del caso, asimismo éstas se fueron modificando poco a poco ya que los alemanes tienen una cultura de sistematización y para futuras catas en su país. Posteriormente se les dio un recorrido por el área de producción y una explicación del proceso e historia familiar lo cual para ellos significó mucho y les interesó más la bebida. Esto quiere decir, que ellos visualizan una bebida más en el mercado o en tiendas alemanas sin conocer el trasfondo y les gusta solo por el sabor que tiene, pero al conocer toda la historia y proceso detrás de la botella produce la sensación de pertenencia y curiosidad lo cual genera que estén dispuestos a adquirirlo y pagar muy bien por un licor de calidad, sintiendo que están aportando algo a la sociedad y que son parte en cada una de sus compras.

**Figura 29. Cata de mezcales**



Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

- b) Diseño de encuestas a personas alemanas que probaron el mezcal, de acuerdo con el anexo 2. Encuesta opiniones acerca del mezcal

Este instrumento cuenta con 19 preguntas agrupadas de acuerdo a las 4 P según Kotler, éstas se aplicaron de manera presencial y se dividieron en 2 partes de la pregunta 1 a la 13 se contestaron antes de la cata de mezcales y de la 14 a la 19 se contestaron después, se notó que los alemanes en este tipo de encuestas son muy lineales y dedicados, además de que sus respuestas fueron 100% honestas, la mayoría suele ser directo con sus palabras.

Estas encuestas definieron el mercado meta, ya que Alemania es un país que cuenta con varias federaciones y para objetivo de este proyecto interesa saber en qué federación se consolidará, cómo y qué tipo de mezcal se debe exportar.

## Fase 2. Consolidación de propuesta

- a) Con los productos seleccionados se realiza nuevamente una cata agregando 2 marcas de la competencia. De acuerdo al anexo 3. Evaluación con la competencia.
- b) Solo se califican con 3 formas como referencia 🍷 significa bueno, 😐 normal y 😞 significa malo, con base a su sabor, olor, presentación y precio.

La evaluación de esta fase se realizó en un lugar ajeno al palenque de Mezcal Espina Dorada donde la presentación no fue como marca sino como estudiantes que pretenden hacer su tarea, todo esto con el fin de obtener la mayor honestidad posible; mucho se habla de la honestidad alemana, pero para evitar la sensación de quedar bien con los conocidos, se optó por esta opción.

Se evaluó el sabor, olor, etiqueta/presentación y precio, muchos de los alemanes que no sabían cómo tiene que ser un mezcal bueno y un mezcal malo, pero se basaron en sus experiencias gustativas para determinar dichos factores,

entonces un alemán promedio que no tiene conocimiento en mezcal y no sabe acerca de la bebida, pero se encuentra interesado en probar y abrirse a nuevas experiencias se va a guiar por su primer instinto en la presentación, lo probará y si le gusta y el producto es de calidad investigará acerca de este y en el sentido de que el artículo acate sus expectativas y aporte a la sociedad no le importará pagar un precio alto por esto, preferirá comprarlo para ocasiones especiales y para invierno, entonces hasta el momento se tiene una ventaja competitiva comparado a las otras 2 marcas de mezcal que no tienen una historia de trasfondo y que resalta la calidad de sus productos.

c) Diseño de encuestas a personas residentes en Alemania, de acuerdo al anexo 4. Encuestas en Alemania/ Baden-Württemberg.

Este instrumento cuenta con 13 preguntas las cuales están traducidas al alemán y se envían mediante una herramienta de Google a personas que residen en Baden-Wurtemberg, gracias a los nuevos embajadores de marca se aplicarán encuestas presenciales a los residentes de esa área, esto con el fin de conocer el nicho de mercado en esa área y con más posibles clientes.

Los dos tipos de mezcal para exportación son el Espadín y Arroqueño; ya que el mezcal es un producto que no se adapta al cliente alemán ni a ningún mercado, debido a la tradición e historia que conlleva, este mezcal a exportar debe de estar entre 40% Alc. Vol. a 45% Alc. Vol. para no afectar su sabor y característica, con base en el análisis de los resultados de las encuestas.

La página web es indispensable para la empresa, ya que a los alemanes les interesa conocer a profundidad la historia y proceso de elaboración, agregando dentro de estas fotos y videos, además de traducir al alemán la página completa para tener un mejor acercamiento y entendimiento con los clientes, esto sin olvidar que el español y el zapoteco serán los idiomas importantes dentro del marketing, así mismo el hecho de que puedan encontrar más información en otras páginas de internet acerca del mezcal e historia de la misma, como artículos, fotografías, entrevistas o mini documentales.

Figura 30. Artículo Women in the mezcal industry buck male tradition



*Jessica Hernández and her mother Soledad, who she says has been a major influence on her becoming a fourth-generation mezcal maker. (Anna Bruce)*

Fuente: Mexico News Daily by Anna Bruce

Una de sus funciones clave será narrar la rica historia del mezcal, enfatizando sus raíces culturales y su proceso de producción artesanal. A través de estas interacciones, los embajadores educarán al cliente sobre las diferentes variedades de mezcal, sus características organolépticas y la importancia de los métodos tradicionales de producción. Además, es crucial que realicen catas especiales en presencia de Jessica Hernández, quien actuará como imagen de la marca en Alemania. Durante estas sesiones, Jessica no solo destacará la calidad del mezcal, sino que también reforzará la conexión emocional entre el producto y su herencia cultural, creando una experiencia memorable para los asistentes.

**Figura 31. Cata de mezcal en Alemania**



Fuente: Mexico News Daily by Anna Bruce

Es importante recalcar que los embajadores no son meros promotores; son embajadores de la cultura y la tradición del mezcal, comprometidos a proporcionar un enfoque auténtico y educativo que resuene con los consumidores alemanes, aún si el trato directo es con un importador, su labor es esencial para construir una base sólida de clientes leales, quienes no solo aprecian el producto, sino que también se convierten en defensores de la marca. Al establecer esta relación cercana y educativa con el cliente, se fomentará un entendimiento más profundo de la bebida, lo que a su vez puede traducirse en un aumento de la demanda y un fortalecimiento de la presencia del mezcal en el mercado alemán.

En síntesis, para los entrevistados la mayoría está dispuesto a pagar por un producto de alta calidad con historia y tradición haciéndose parte de la familia Hernández, por lo que un precio arriba de los 40 euros lo consideran justo y accesible, mismo precio está en proceso de análisis y que se detallará en el análisis financiero.

**Figura 32. Primera cata de mezcal en Alemania**



Fuente: Mexico News Daily by Anna Bruce

#### **IV. 10 Competencia**

El mercado alemán es conocido por ser exigente y sofisticado en cuanto a la calidad y variedad de bebidas alcohólicas que consume. Por lo tanto, el mezcal artesanal oaxaqueño enfrenta tanta competencia indirecta como directa en este mercado.

En cuanto a la competencia indirecta, los principales competidores del mezcal artesanal oaxaqueño en el mercado alemán son otras bebidas alcohólicas destiladas, como el whisky escocés, el vodka ruso, el brandy francés, el ron caribeño y la ginebra inglesa. Estas bebidas alcohólicas tienen una larga historia y tradición de producción y son muy apreciadas por los consumidores alemanes. Además, muchos de estos licores son producidos por grandes marcas internacionales con una gran presencia en el mercado alemán.

Cabe mencionar que las bebidas tradicionales producidas en Alemania forman parte de la competencia indirecta aparte de la cerveza que es la que se conoce que más

consumen los alemanes; se encuentran los destilados tradicionales, a continuación, se mencionan 10 de los más importantes:

- Steinhäge se produce a partir de aguardiente de grano, bayas de enebro y pure fermentado de bayas de enebro.
- Poire Williams es un tipo de brandy de fruta destilado a partir de peras Williams fermentadas, suele venderse con una pera entera adentro de la botella.
- Himbeergeist es un aguardiente con frambuesa alemana, se logra macerando esta fruta en alcohol neutro y esta infusión se destila antes de ser embotellada.
- Asbach Uralt es un tipo de brandy alemán añejado en limousin y roble alemán.
- Dooley's es un licor de crema mezclado con vodka, crema holandesa y toffes belgas.
- Korn es un aguardiente de cereales alemanes que se destila con pure fermentado de trigo, centeno, trigo sarraceno, cebada o avena.
- Kirschwasser es un brandy de frutas de doble destilación a partir del pure de cereza fermentado.
- Underberg es un licor a partir de la extracción aromática de 43 hierbas, esta se añeja en barricas de roble y se vende en botellas de 20 ml con derechos de autor envueltas en papel de paja.
- Kräuterlikör apareció como remedio médico, denota a diferentes tipos de licores de hierbas europeos, predominantemente alemanes.

Jägermeister es un licor de hierba alemán con 56 hierbas, raíces y frutas que se maceran en una combinación de alcohol y agua, este se añeja en barricas

de roble para después combinarlo con más alcohol, caramelo, azúcar y agua (AtlasMedia Ltd, 2023).

En cuanto a la competencia directa, el mezcal artesanal oaxaqueño se enfrenta a otros tipos de agave destilados de México, como el tequila, el sotol y la raicilla. Aunque el mezcal es menos conocido en Alemania que el tequila, su popularidad está creciendo rápidamente en los últimos años, especialmente entre los consumidores que buscan bebidas alcohólicas con sabores únicos y auténticos. Así como, algunas marcas de mezcal artesanal oaxaqueño han logrado establecerse en el mercado alemán.

Dicho lo anterior, existe la oportunidad para establecerse en un mercado que valora la calidad y la autenticidad de las bebidas alcohólicas. Para esto, la marca de mezcal artesanal deberá diferenciarse de la competencia y enfocarse en la calidad, la autenticidad y la historia detrás de nuestro producto. Además de desarrollar estrategias de marketing efectivas para educar a los consumidores alemanes sobre el mezcal, su cultura y fomentar la demanda.

Así es que, es importante analizar la competencia existente en el mercado de bebidas alcohólicas en Baden-Württemberg. Aunque el mezcal aún no ha alcanzado la misma notoriedad que otros licores internacionales, la demanda por productos artesanales y exóticos está en crecimiento, por eso la competencia directa proviene de otras bebidas destiladas de calidad, como el whisky, el ron o el vodka premium. Sin embargo, la singularidad del mezcal y su conexión con la cultura mexicana es un factor diferenciador.

Análisis de la competencia directa:

Existen competidores directos de otras marcas de mezcales artesanales y otros licores destilados a partir del agave que se venden en el mercado alemán, que igualmente cuentan con denominación de origen protegida en el territorio mexicano, que compiten directamente con el mezcal al ser una bebida espirituosa casi similar y que también suelen ser apreciados por el público, siendo unos más baratos o más

caros que el mezcal; producidos de manera artesanal como el caso del sotol o industrialmente como el caso del tequila, de igual forma en la siguiente tabla se muestran algunas marcas de mezcal y otros licores que compiten con la empresa estudiada donde es importante analizar sus características, como la región de procedencia, tipo de producto y agave, ventajas, desventajas y precios.

**Tabla 6. Competidores directos**

| NOMBRE DE LA EMPRESA | LOS DANZANTES                                                                                                                             | LA MEDIDA                                                                                       | VIEJO INDECENTE                                                                                              | FLOR DEL DESIERTO                                     | AMBAHAR                                                                                              |               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PRODUCTO             | Mezcal Joven Espadín                                                                                                                      | Mezcal Joven Tobalá                                                                             | Mezcal Joven Espadín, Madrecuishe, Arroqueño, Mexicano                                                       | Sotol Joven Coyame                                    | Tequila Blanco                                                                                       | Tequila añejo |
| LUGAR DE PROCEDENCIA | Santiago Matatlán Oaxaca                                                                                                                  | Tlacolula Oaxaca                                                                                | Miahuatlán Oaxaca                                                                                            | Chihuahua                                             | Jalisco                                                                                              |               |
| VENTAJAS             | Nivel de producción suficiente, alianzas con distintos maestros mezcaleros, cuenta con buen equipo de marketing y de ventas, ya exportan. | Alianzas con distintos maestros mezcaleros, cuenta con página web, cuenta con 4 certificaciones | Alianzas con distintos maestros mezcaleros, cuenta con página web, manejan la sustentabilidad como marketing | Producto de producción especia, cuenta con página web | Producto con precios accesibles, cuenta con página web atractiva, producción suficiente y disponible |               |
| DESVENTAS            | Desconocimiento de la nacionalidad de sus socios, siendo que el mezcal es un producto mexicano                                            | Falta de identidad de marca                                                                     | Desconocimiento de la nacionalidad de sus socios haciendo uso de la cultura oaxaqueña                        | Producto y rendimiento escaso, materia prima escasa   | No es un producto 100% agave                                                                         |               |
| PRECIO               | \$ 1,099.00                                                                                                                               | \$ 1,198.00                                                                                     | \$ 1,050.00                                                                                                  | \$ 1,319.00                                           | \$ 690.00                                                                                            | \$ 1,090.00   |

Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

Análisis de la competencia indirecta:

Es importante identificar los otros destilados que compiten con el mezcal en el mercado alemán y analizar sus características, como la región de origen, la materia prima utilizada, el proceso de producción y así como los precios y la estrategia de marketing de la competencia indirecta.

**Tabla 7. Competencia indirecta**

| NOMBRE DE LA EMPRESA | PRODUCTO            | LUGAR DE PROCEDENCIA | VENTAJAS                                  | DESVENTAS                                                              | PRECIO   |
|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|
| BERTA ROCANIVO       | Grappa              | Italia               | Producto conocido y accesible             | Solo se toma en ocasiones especiales                                   | 112.00 € |
| JÄGERMEISTER         | Licor de hierbas    | Alemania             | Producto conocido y local más barato      |                                                                        | 23.90 €  |
| UNDERBERG            | Licor de hierbas    | Alemania             | Producto conocido y local más barato      | Mala reputación en la zona                                             | 2.75 €   |
| BUNDABERG ROOT       | Cerveza de jengibre | Alemania             | Producto conocido y local más barato      | Existe una infinidad de marcas por lo que recordar una sola es difícil | 12.55 €  |
| ABSOLUT              | Vodka               | Rusia                | Producto conocido, más barato y accesible |                                                                        | 23.90 €  |
| TORRES               | Brandy              | Cataluña             | Producto, más barato y accesible          |                                                                        | 27.90 €  |
| ZACAPA NO. 23        | Ron                 | Guatemala            | Producto conocido                         | Incremento de costos de importación                                    | 59.90 €  |
| MONKEY 47            | Gin                 | Alemania             | Producto más barato y accesible           |                                                                        | 49.90 €  |
| APEROL               | Aperol              | Italia               | Producto conocido, más barato y accesible | Se cree que solo es para un solo segmento                              | 15.90 €  |

Fuente: Elaboración propia (Hernández, 2023)

#### IV. 11. Barreras de entrada

Exportar una marca de mezcal artesanal oaxaqueño al mercado alemán presenta varias barreras de entrada, incluyendo:

- Barreras arancelarias: El costo de los aranceles y otros impuestos son alto y reducen la rentabilidad de la exportación.
- Normativas y regulaciones: Para vender en la Unión Europea y en Alemania, el mezcal de Oaxaca debe cumplir con sus normas y regulaciones, lo que es un obstáculo para los productores que no estén familiarizados con las leyes y normativas del mercado europeo. Además, deben ajustarse a las normas sobre origen, etiquetado y registro sanitario.
- Diferencias culturales: Las diferencias culturales presentan barreras en la promoción y marketing del mezcal en el mercado alemán, especialmente en términos de cómo se consume el alcohol en Alemania.
- Competencia: El mercado alemán es muy competitivo y existen numerosos destilados de alta calidad en el mercado, como el whisky escocés, el ron caribeño, el vodka ruso y el gin británico, entre otros. Esto hace que el mezcal oaxaqueño tenga dificultades para destacar y atraer a los consumidores alemanes.
- Logística y distribución: Este punto es complejo y costoso, para una empresa pequeña, especialmente si la empresa no tiene una red de distribuidores establecida en Alemania.
- Costos: La certificación y el etiquetado adecuados son esenciales para exportar alimentos y bebidas a Europa, son costosos y requieren un conocimiento especializado. Como el proceso de exportación de mezcal oaxaqueño a Alemania debido a los gastos de envío y la logística requerida. Además, la falta de economías de escala genera que los precios del mezcal oaxaqueño sean más elevados en comparación con otros destilados.
- Desconocimiento del producto: Aunque el mezcal tiene un gran auge en todo el mundo en los últimos años, aún hay una falta de conocimiento general

sobre este destilado y su proceso de elaboración, lo que dificulta su entrada en el mercado alemán.

- Barreras culturales: Los gustos y preferencias de los consumidores alemanes difieren de los de los consumidores en otros países, se requiere una estrategia de marketing y promoción específica para el mercado alemán. Además, la falta de conocimiento sobre la cultura mexicana dificulta la comprensión y apreciación del mezcal oaxaqueño en Alemania.
- Idioma: La barrera del idioma es otro elemento que presenta problemas en términos de comunicación y marketing.
- Cambios en las regulaciones: Las regulaciones y leyes cambian por lo general de un año a otro, lo que tendrá un impacto significativo en la exportación de mezcal artesanal a Alemania.

Es importante que la empresa esté preparada para enfrentar estas barreras de entrada, y para ello es útil la elaboración de este proyecto y la asesoría de expertos en el mercado de exportación alemán.

## **Capitulo V. Exportación**

### **V.1. Antecedentes**

Hoy en día, los productos artesanales están en su cúspide, y el mezcal no es la excepción, la producción y comercialización de este destilado es mayor comparada con años anteriores. A nivel nacional se ha popularizado, y con ello ha aumentado su demanda y oferta, siendo Oaxaca el principal fabricante de esta bebida, así como el estado con el renombre del mejor mezcal de México; por lo que otros países han empezado a interesarse en la cultura mexicana, por consiguiente, empieza a ser reconocido de manera internacional al lado del tequila.

Entonces, el mercado potencial no solo es de índole local, los productos que se ofertan son tanto de manera nacional como internacional, donde la innovación, el cambio y la adaptación de las empresas es necesaria para su crecimiento; en consecuencia el mercado local ya no es suficiente si se desean obtener mayores beneficios; el empresario necesita incursionar en el comercio internacional, sin que lo defina el tamaño de la empresa, siempre y cuando se cumpla con los parámetros y producción que el cliente requiera.

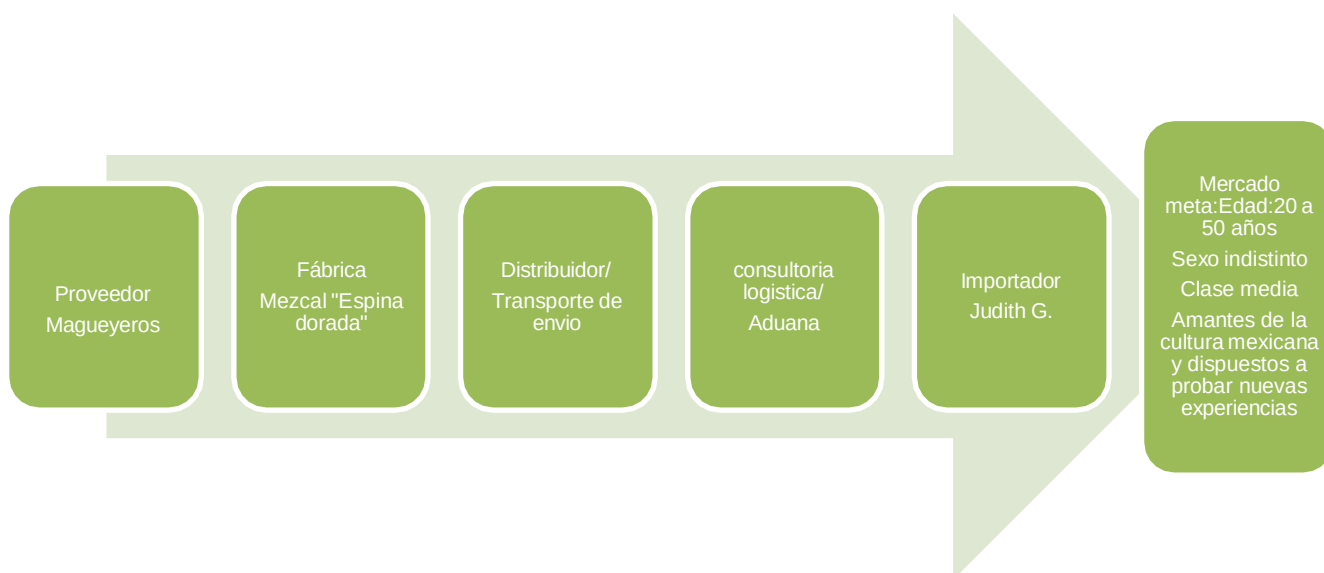
Este envío de la mercancía a otros países puede ser con una pequeña producción artesanal hasta la producción en masa, a condición de que cumplan con la calidad y reglas que requiere cada país al que se pretenda incursionar, desde luego, el exportar aumenta el mercado potencial, junto con los competidores directos como indirectos, lo cual requiere que la empresa mejore su calidad y precio para mantenerse vigente mercado internacional.

Una ventaja del mezcal, es que cuenta con la denominación de origen, lo cual le permite ser competitivo de manera internacional, por ser una bebida única en el mundo y que dadas las cualidades del producto su valor incrementa con el tiempo, fortaleciéndose en el mercado internacional (Mezcal Espina Dorada). Cabe resaltar, que en este apartado se analizan los costos, logística, distribución, documentación y promoción que se requiere en la Unión Europea (Alemania), sin dejar de lado, que el éxito de la exportación depende del liderazgo del empresario.

## V.2. Logística y distribución

A lo largo del proyecto de exportación, donde la riqueza cultural y la esencia artesanal, representadas en el exquisito mezcal oaxaqueño, es fundamental abordar con eficacia y exactitud la etapa crítica de logística y distribución. Este capítulo se erige como un mapa estratégico que guía el plan hacia el mercado alemán. La figura 33, muestra de una manera general la cadena de suministros que se requiere para la entrega del producto hasta el consumidor.

**Figura 33. Proceso de logística**



Fuente: elaboración propia (Hernández, 2023)

Por tal motivo, se analizaron los diferentes escenarios con respecto a la cadena de suministros, incluyendo las regulaciones aduaneras, modos de transporte eficientes y soluciones innovadoras para mantener la integridad del producto durante su travesía transcontinental. Derivado de lo anterior y revisando diferentes propuestas, la mejor alternativa es la siguiente:

- Para ingresar a un nuevo mercado internacional y evitar cargos adicionales no contemplados, es la contratación de una consultoría de comercio exterior,

quien realiza todo el trámite y regulaciones, desde la salida del producto de fábrica hasta el puerto, destinando el 20% del precio total del embarque.

- Contratación de honorarios de una empresa de logística especializada en exportación, dado que solo se enviará 1 palet por año, y no se podría alcanzar la totalidad de un contenedor, puesto que elevaría los costos.
- Pago de agente aduanal, quien efectúa la revisión, documentación y trámites para salida de mercancía hacia Europa.
- Contratar una póliza de seguro que proteja al vendedor, por lo que el riesgo deberá ser asumido por la parte compradora según la INCOTERM que se determine.

Una vez que el producto llega al puerto internacional, es responsabilidad del importador el traslado de la mercancía, para su venta al mercado meta.

Para el caso de cada destino o país se cuentan con reglas y medidas necesarias para un palet de licores, que en el caso de la Unión Europea permite las siguientes características:

**Tabla 8. Envase y embalaje**

| ENVASE Y EMBALAJE    |                                                |
|----------------------|------------------------------------------------|
| Material             | Envase de vidrio                               |
| Contenido por envase | 750 ml                                         |
| Contenido por caja   | 12 envases                                     |
| Peso Caja            | 19 kg                                          |
| Dimensiones caja     | Largo: 26.0 cm, ancho: 12.0 cm, alto: 21.0 cm. |
| Contenido por tarima | 75 cajas                                       |
| Dimensiones Tarima   | 120 X 100 X 16.5 CM                            |
| Estibas              | 5                                              |

Fuente: elaboración propia (Hernández, 2023)

En la producción de mezcal artesanal espadín, por cada 2 toneladas de maguey se obtienen 200 litros aproximadamente, en el caso de los agaves silvestres por cada 2 toneladas se producen 80 litros, estimando que el tiempo de fabricación de la bebida es de 1 mes para abastecer la demanda local e internacional, más una semana de envasado, etiquetado y embalaje, otra semana extra para su certificación y los análisis que necesiten, en total se estima que la cadena de suministros tenga un tiempo estimado de 6 semanas, en caso de requerir la producción de más mezcal, se prevé la asociación con otro palenque para trabajar su elaboración con los maestros mezcaleros de Espina Dorada. Con la explicación anterior, se propone la oferta exportable.

**Tabla 9. Oferta exportable**

| OFERTA EXPORTABLE ANUAL |               |                 |                           |                         |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| Frecuencia              | No. de palets | Cajas por palet | Peso aproximado por palet | No. de botellas totales |
| Anual                   | 1             | 75              | 9355.35 K                 | 900                     |

Fuente: elaboración propia (Hernández, 2023)

Los palets son de madera, deben estar previamente fumigados, la dimensión de estos es de 120 X 100 X 16.5 CM con 75 cajas en cada palet, es primordial cumplir con el acomodo de cajas y número de estibas que se estipulen para su mejor transportación, además de ser un envase de vidrio y producto líquido, entra en la categoría de frágil, por lo que debe ser empleado y flejado para que su manejo sea óptimo y seguro. Enseguida se muestra la logística del manejo del producto.

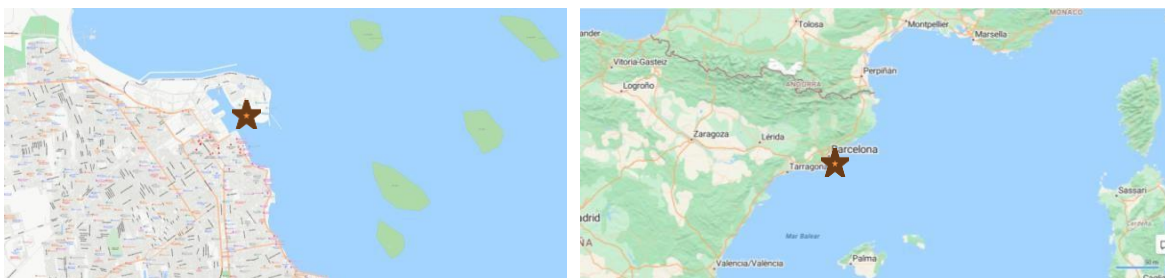
**Figura 34. logística de producto**



Fuente: elaboración propia (Hernández, 2023)

El tiempo para que el mezcal llegue a su destino es de aproximadamente 24 días, partiendo del puerto de Veracruz, sin contar demoras por trámites, revisiones que se soliciten en el puerto de salida hasta llegar al puerto de entrada en la Unión Europea, se contemplan 2 opciones como puerto de entrada, España y Bremen Alemania (Figura 35 y 36).

**Figura 35. Opción 1: Puerto de salida (Veracruz)- Puerto de Llegada (España)**



Fuente: Google Maps (noviembre 2023)

**Figura 36. Opción 2: Puerto de salida (Veracruz) – Puerto de entrada (Bremen Alemania)**



Fuente: Google Maps (noviembre 2023)

### **V.3. Documentos y trámites para la exportación**

En el contexto del proyecto de exportación de mezcal artesanal oaxaqueño hacia Alemania, es importante comprender y conocer los documentos y trámites esenciales que guían el producto hacia el mercado internacional, cada continente u país cuenta con diferentes reglas para incursionar, así como diferentes tratados comerciales con México. Este capítulo se sumerge en el desglose de los procesos burocráticos y resaltando la importancia de la documentación precisa.

#### **V.3.1. Documentos básicos**

Para exportar, la empresa debe estar legalmente registrada y operar conforme a las leyes en México, lo que significa contar con los siguientes documentos y trámites elementales para exportar.

##### **a) Registro federal de contribuyentes**

La empresa Espina Dorada se encuentra como persona física ante el Servicio de Administración Tributaria (HEHP691005T85), se pretende migrar una persona moral, los trámites continúan en marcha y se encuentra en la fase inicial.

#### **b) Firma electrónica**

La firma electrónica (e.firma) es una combinación única de caracteres y datos que identifica a una persona o empresa al hacer trámites y gestionar servicios con el SAT y otras agencias de la Administración Pública Mexicana a través de medios digitales, esta tiene la validez de una firma autógrafa ante cualquier institución (SE, 2023).

#### **c) Opinión positiva del cumplimiento de obligaciones fiscales**

El documento 32-D (opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales) emitido de manera positiva, permite solicitar subsidios o estímulos, o para contratos con cualquier autoridad o entidad pública, como los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, tanto a nivel federal como estatal y municipal. También es válido para tratar con órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos, así como con cualquier persona, empresa o sindicato que maneje recursos públicos federales. Además, se usa para procesos relacionados con adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas (SE, 2023).

#### **d) Registro de marca**

El mezcal, una bebida alcohólica tradicional de origen mexicano, se clasifica dentro de la clase 33 conforme a los estatutos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), que regula y protege las marcas y productos relacionados con las bebidas alcohólicas, clasificación asegura que el mezcal sea reconocido oficialmente como un producto de esta categoría, diferenciándose de otras bebidas tanto por sus características de producción como por su valor cultural, en este contexto, Espina Dorada, una marca de mezcal artesanal, ha obtenido un registro oficial desde 1997 ante el IMPI, lo que le brinda protección legal en cuanto al uso de su nombre y derechos de propiedad intelectual. El registro de la marca, detallado en la imagen 36, incluye información sobre los derechos exclusivos otorgados a Espina Dorada para su comercialización y distribución, destacando su reconocimiento dentro del mercado regulado de bebidas alcohólicas.

Figura 37. Registro de marca Espina Dorada

| gob mx                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |                                          |
| Datos del signo distintivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                             |                                          |
| Tipo de signo distintivo que solicita:<br><small>Al menos una de las tres opciones.</small> <input checked="" type="radio"/> Registro de Marca <input type="radio"/> Registro de Aviso Comercial <input type="radio"/> Registro de Marca Colectiva <input type="radio"/> Publicación de Nombre Comercial                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |                                          |
| Tipo de marca:<br><small>Al menos una de las tres opciones.</small> <input type="radio"/> Nominativa<br><small>(denominación formada por letras, palabras y/o números)</small> <input type="radio"/> Innominada<br><small>(símbolo, logotipo o figura)</small> <input checked="" type="radio"/> Mixta<br><small>(denominación y símbolo)</small> <input type="radio"/> Mixta<br><small>(denominación y forma tridimensional)</small> <input type="radio"/> Tridimensional<br><small>(forma de tres planes)</small> <input type="radio"/> Mixta<br><small>(denominación y forma tridimensional)</small> |                                                                                                                                                             |                                          |
| Fecha de primer uso:<br>27 / 11 / 1997<br>DD MM AAAA <input type="radio"/> No se ha usado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                             |                                          |
| Clase:<br>33                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Productos o Servicios, en el caso de Marca o Aviso Comercial/Giro preponderante, en el caso de Nombre Comercial:<br>BEBIDAS ALCOHÓLICAS (EXCEPTO CERVEZAS). |                                          |
| <input type="radio"/> Continúa en anexo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                                          |
| Denominación:<br><small>(Solo para el registro con denominación)</small><br>ESPINA DORADA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Signo distintivo:<br>                                                    |                                          |
| Leyendas o figuras no reservables:<br>n                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                                          |
| <input type="radio"/> Continúa en anexo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                                          |
| Ubicación del establecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |                                          |
| Código postal: 70424                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                             |                                          |
| Calle: CARRETERA INTERNACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |                                          |
| <small>(Por ejemplo: Av. Independencia, Av. Benito Juárez, Calle de la Libertad, etc.)</small>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |                                          |
| Número exterior: KM 19.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Número interior:                                                                                                                                            |                                          |
| Colonia: PARAJE EL AGUACATE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |                                          |
| <small>(Por ejemplo: San Juan de los Ríos, San Juan de los Ríos, San Juan de los Ríos, etc.)</small>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                             |                                          |
| Localidad:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                             |                                          |
| Municipio o demarcación territorial:<br>SAN FRANCISCO LACHIGOL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |                                          |
| Entidad federativa: OAXACA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                             |                                          |
| Entre calles (opcional):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |                                          |
| Calle posterior (opcional):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |                                          |
| País: MEXICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |                                          |
| Prioridad reclamada:<br><small>(Solo en caso de Marca o Aviso Comercial/Nombre de Comercio)</small>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |                                          |
| País (oficina) de origen:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Número:                                                                                                                                                     | Fecha de presentación:<br>DD / MM / AAAA |
| Manifiesto, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que, en caso de actuar como mandatario, cuento con facultades suficientes para llevar a cabo el presente trámite.<br>Asimismo, me doy por enterado del tratamiento que se les dará a los datos personales contenidos en la presente solicitud.                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                             |                                          |
| Nombre y firma del solicitante o de su representante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                             |                                          |

Fuente: IMPI

### **e) Inscripción al padrón de exportadores**

Se presenta mediante el formato "Autorización de inscripción para el padrón de exportadores sectorial" (regla 1.3.7). Los oficios se envían por servicio de mensajería o correo certificado a la oficialía de partes de la administración central de operación de padrones, o en cualquier Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente (ADSC). Se detallan los requisitos para la solicitud.

- Se debe presentar una copia de una identificación oficial vigente, junto con el documento notarial que demuestre la personalidad jurídica del solicitante, ya sea persona física o moral.
- Si el representante legal es extranjero, debe incluir una copia del documento que certifique su estatus legal en el país y que confirme que su situación migratoria le permite asumir los cargos mencionados en el acta constitutiva o poder notarial, de acuerdo con el artículo 65 de la Ley de Migración.
- En el caso de personas físicas extranjeras que residan en México, se debe añadir una copia del documento que verifique su situación migratoria y la autorización para llevar a cabo actividades empresariales en el país.
- Si una persona física es representada por otra persona, se debe adjuntar el poder notarial o carta poder que autorice el trámite, conforme al artículo 19 del Código Fiscal de la Federación (CFF).
- Si ha habido un cambio en la denominación o razón social de la empresa, se debe enviar una copia de la escritura pública protocolizada ante un Notario Público que respalde dicho cambio.

Para solicitar la inscripción en los sectores del 8 al 15 del Padrón de Exportadores Sectorial, debe cumplir con los requisitos específicos que se enlistan en la "Ficha 141/LA Solicitud de inscripción en el padrón de exportadores sectorial", así como seguir las guías de especificaciones correspondientes a cada sector (SE, 2023).

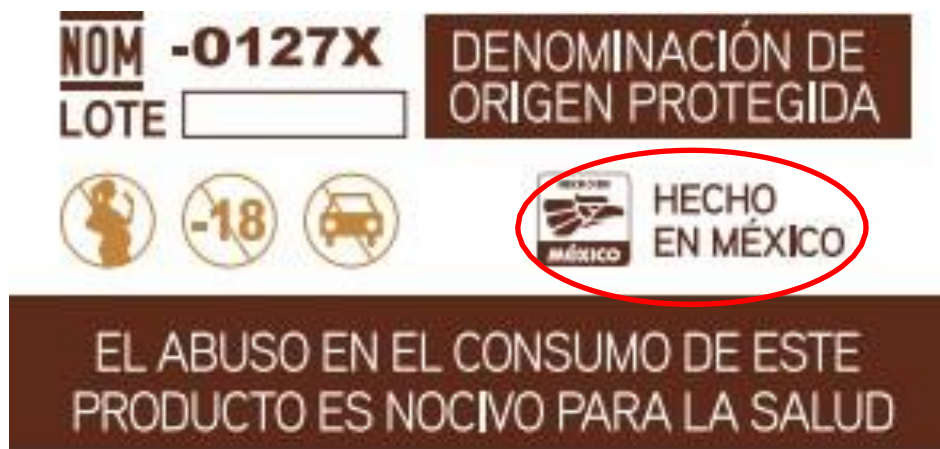
#### f) Registro en el directorio digital de exportadores (opcional)

Este registro, integra y agrupa a través de un formulario los datos de las empresas mexicanas para facilitar el vínculo con posibles compradores internacionales, para formar parte de directorio digital se contesta un formulario (<https://e.economia.gob.mx>), mismo que se presenta para la obtención del distintivo Hecho en México.

#### g) Mercado de país de origen

Según la Norma Mexicana NMX-Z-009-1978 establece el cumplimiento voluntario y/u obligatorio el uso del símbolo y leyenda "HECHO EN MEXICO". A continuación, se muestra parte de la etiqueta trasera de la botella de mezcal la cual muestra que contiene el icono correspondiente.

**Figura 38. Etiqueta trasera**



Fuente: propiedad de la empresa

#### V.3.2. Otros documentos, tramites y servicios

Una vez que la empresa está legalmente reconocida a nivel nacional, se integra documentación adicional para ser una empresa exportadora.

**a) Registro en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)  
(opcional)**

Este trámite tiene como objetivo identificar oportunidades comerciales y de negocio para empresas tanto nacionales como extranjeras que operan en México (SE, 2023).

**b) Identificación de la fracción arancelaria del mezcal**

La clasificación de mercancías para comercializar en el exterior es importante para identificar las características de un producto que pretende ser exportado o importado, en seguida en la tabla 10 se muestra la fracción arancelaria en la que se encuentra el mezcal de acuerdo a sus cualidades.

**Tabla 10. Fracción arancelaria mezcal**

|            |          |                                                                                                                                               |
|------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sección    | IV       | Productos de las industrias alimentaria, bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado.                   |
| Capítulo   | 22       | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.                                                                                                      |
| Partida    | 2208     | Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas. |
| subpartida | 220890   | -Los demás.                                                                                                                                   |
| Fracción   | 22089004 | Las demás bebidas alcohólicas que contengan aguardiente o destilados de agave.                                                                |

Fuente: Buscador de fracciones arancelarias (ventanillaunica.gob.mx)

**c) Certificado de origen**

Muestra el país en el que se ha fabricado un producto, en este caso, que es de origen mexicano, aunque no es un documento obligatorio para las aduanas, se elabora en caso de que el comprador lo solicite, antes de pedir este documento,

primero se tiene la fracción arancelaria adecuada y decide qué tipo de certificado de origen se necesita. Hay dos tipos: uno que es emitido directamente por la autoridad competente o por entidades autorizadas, y otro que se obtiene mediante auto-certificación a través del VUCEM. (Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicano) o enviando el certificado en un formato que se pueda editar y la autorización para registrar los productos que cumplen con los requisitos a [dgce.origen@e.economia.gob.mx](mailto:dgce.origen@e.economia.gob.mx), dicha información se envía en el formato Excel en el portal SNICE (Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior) y recoger el certificado en la delegación o subdelegación de la Secretaría de Economía que se indique, o directamente en la ventanilla de la Dirección General de Facilitación Comercial y de Comercio Exterior; y el segundo tipo de certificación de origen, de auto certificación este no necesita la aprobación de ningún organismo oficial y es gestionado directamente por el exportador (SE, 2023).

### **V.3.3. Documentos de cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias**

Además, En el caso del mezcal, no se necesita una autorización especial de la Secretaría de Economía para exportarlo desde México, sin embargo, se requiere de documentación que avale la ejecución de las regulaciones y restricciones no arancelarias, mismos que se enlistan:

#### **a) Etiquetado**

La etiqueta se plasma en el idioma del país al que se exporta e incluir idiomas locales, además de cumplir con los requisitos de tamaño de letra y contener los sellos correspondientes, además de especificar el contenido del empaque, el origen del producto y la información básica sobre el productor, comercializador y distribuidor; según el anexo de NOMS (Normas Oficiales Mexicanas) del Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior (SNICE), el cual se estipula en la NOM-142-SSA1/SCFI. Bebidas alcohólicas (SE, 2023).

## b) Envase y embalaje

Las botellas y cajas que almacenan el producto deben estar sujetos a las regulaciones del país entrada, en este caso a la Unión Europea, Alemania:

- Los materiales utilizados para fabricar el envase.
- La resistencia de los empaques.
- La garantía de que no hay sustancias tóxicas en los envases para alimentos.

## c) Regulaciones sanitarias

Cada país tiene ciertas normas sanitarias que permiten la entrada de mercancías, para esto es importante utilizar los certificados de la COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios). Espina Dorada cuenta con su certificado nacional, que se actualiza a corto plazo para fines internacionales.

**Figura 39. Documento COFEPRIS**

| Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios                                                                                                                                                                                                                       |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Aviso de Funcionamiento, de Responsable Sanitario y de Modificación o Baja</b>                                                                                                                                                                                                   |                                                          |
| Homoclave del formato<br>FF-COFEPRIS-02                                                                                                                                                                                                                                             | Uso exclusivo de la COFEPRIS                             |
| Número de RUPA                                                                                                                                                                                                                                                                      | Número de ingreso                                        |
| <small>Antes de llenar este formato lea cuidadosamente el instructivo, la guía y el listado de documentos anexos.<br/>Llenar con letra de molde legible o a máquina o a computadora.<br/>El formato no será válido si presenta tachaduras o enmendaduras en la información.</small> |                                                          |
| 1. Homoclave, nombre y modalidad del trámite                                                                                                                                                                                                                                        |                                                          |
| Homoclave: COFEPRIS 05-18                                                                                                                                                                                                                                                           | Nombre: AVISO DE FUNCIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS |
| Modalidad:                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                          |
| 2. Datos del propietario                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |
| <b>Persona física</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Persona moral</b>                                     |
| RFC: HEHP691005T85                                                                                                                                                                                                                                                                  | RFC:                                                     |
| CURP (opcional): HEHP691005HOCRRLO8                                                                                                                                                                                                                                                 | Denominación o razón social:                             |
| Nombre(s): PLACIDO                                                                                                                                                                                                                                                                  | Representante legal o apoderado que solicita el trámite  |
| Primer apellido: HERNANDEZ                                                                                                                                                                                                                                                          | RFC:                                                     |
| Segundo apellido: HERNANDEZ                                                                                                                                                                                                                                                         | CURP (opcional):                                         |
| Lada:                                                                                                                                                                                                                                                                               | Nombre(s):                                               |
| Teléfono: 0449511602575                                                                                                                                                                                                                                                             | Primer apellido:                                         |
| Extensión:                                                                                                                                                                                                                                                                          | Segundo apellido:                                        |
| Correo electrónico: espina-dorada@hotmail.com                                                                                                                                                                                                                                       | Lada:                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Teléfono:                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Extensión:                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Correo electrónico:                                      |

Fuente: Proporcionada por la empresa

#### **d) Normas Técnicas**

Es crucial revisar las mercancías para asegurarse de que cumplan con las normas del país de destino y asegurar que los productos sean aptos para su mercado (SE, 2023).

- Durabilidad
- Dimensiones
- Resistencia
- Inflamabilidad
- Toxicidad
- Seguridad en el uso

#### **e) Normas de calidad**

Durante los trámites de exportación es importante obtener certificaciones que demuestren que las mercancías se han producido siguiendo procesos empresariales de alta calidad, como el reconocimiento global de la ISO (International organization for Standardization), esto porque le da más credibilidad y aceptación a el país de entrada, además de crear la sensación de confianza con el consumidor final (SE, 2023).

Después de concretar la venta de mercancías al extranjero, es hora de planificar el envío para asegurar que se realice de manera eficiente desde México hasta el país de destino.

#### **V.3.4. Documentos y trámites de transporte**

En este caso, se opta por contratar a un agente de carga, quien se encarga de planificar, coordinar, y gestionar todo lo relacionado con el transporte de las mercancías desde México hacia el extranjero (SE, 2023), siendo importante tener la documentación:

### **a) Factura comercial**

A nivel internacional, la factura comercial (o cualquier otro documento que acredite el valor de las mercancías) utilizada por los contribuyentes con operaciones de comercio exterior, como exportaciones definitivas con clave A1 (pedimento), siempre que impliquen la enajenación de bienes de acuerdo con lo establecido en el artículo 14 del Código Fiscal de la Federación (CFF) (SAT, 2023).

Es importante mencionar que dicho documento debe estar completo y bien hecho en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes, en los artículos 29 y 29-A (CFF), establecen los elementos para la certificación de comprobantes fiscales en línea (CFDI), como se detalla a continuación:

**Artículo 29-A.** Los comprobantes fiscales digitales mencionados en el artículo 29 de este Código deben cumplir con los requisitos:

- I. La clave del Registro Federal de Contribuyentes (RFC), el nombre o razón social de quien emita los comprobantes y el régimen fiscal bajo el cual tributen según la Ley del Impuesto sobre la Renta. En el caso de contribuyentes con varios locales o establecimientos, se deberá especificar la dirección del local o establecimiento donde se emitan los comprobantes fiscales.
- II. El número de folio y el sello digital del Servicio de Administración Tributaria mencionados en la fracción IV, incisos b) y c) del artículo 29 de este Código, junto con el sello digital del contribuyente que emite el comprobante.
- III. El lugar y fecha de expedición.
- IV. La clave del Registro Federal de Contribuyentes (RFC), el nombre o razón social, y el código postal del domicilio fiscal de la persona a quien se expide el comprobante. Además, se debe especificar la clave correspondiente al uso fiscal que el receptor dará al comprobante.

- V. La cantidad, la unidad de medida, y el tipo de bienes o mercancías, o bien, la descripción del servicio o del uso o goce que se amparen, deberán registrarse en los comprobantes fiscales digitales por Internet utilizando los catálogos establecidos en las especificaciones tecnológicas mencionadas en la fracción VI del artículo 29 de este Código.

En el país de destino, cada embarque debe estar respaldado por una factura comercial, conforme a lo establecido en la Resolución Miscelánea Fiscal de 2023, específicamente en las reglas 2.7.1.19, 2.7.1.31, 2.7.7.2.6 y 2.7.7.2.7.

**2.7.1.19.** En el Complemento mencionado se debe incluir el identificador fiscal del país de residencia del receptor del CFDI para efectos fiscales y, si corresponde, el del destinatario de la mercancía, o el identificador específico que determine el SAT para cada país en su Portal.

**2.7.1.31.** Para los efectos del artículo 29-A, fracción VIII del CFF, los contribuyentes que importen o exporten mercancías a través de tuberías o cables, así como aquellos que gestionen el despacho de mercancías mediante pedimentos consolidados conforme a la regla 3.7.32 de las RGCE, estarán exentos de incluir en los CFDI que emitan el número y la fecha del documento aduanero mencionado en dicha fracción, pero solo en relación con esas importaciones o exportaciones.

**2.7.7.2.6.** Las empresas que residen en territorio nacional y que ofrecen servicios de transporte internacional de carga general o especializada de bienes y/o mercancías para exportación, cuando el servicio comience en México y termine en el extranjero, deberán emitir un CFDI de tipo ingreso con el complemento Carta Porte. Este CFDI debe registrar el total del servicio, indicando el domicilio en el extranjero como destino final y los datos del medio o modo de transporte que se empleará para el traslado.

**2.7.7.2.7.** Los propietarios, poseedores o tenedores de bienes y/o mercancías destinadas a la exportación definitiva podrán demostrar el transporte de dichos bienes dentro del territorio nacional, teniendo en cuenta lo siguiente:

- I. Si estos sujetos transportan sus bienes y/o mercancías con sus propios medios hacia una bodega o centro de distribución en el extranjero, podrán demostrar dicho traslado mediante la representación impresa o digital del CFDI de tipo traslado emitido por ellos mismos, al cual deberán agregar los complementos de Comercio Exterior y Carta Porte.
- II. Si se genera un cambio en el modo o medio de transporte para el cruce fronterizo y este no pertenece al propietario de los bienes y/o mercancías, el transportista contratado deberá emitir un CFDI de tipo ingreso con el complemento Carta Porte, registrando los datos del nuevo modo o medio de transporte y relacionando el CFDI de tipo traslado mencionado anteriormente. En cambio, si el nuevo modo o medio de transporte para el cruce fronterizo pertenece al propietario de los bienes y/o mercancías, solo se debe emitir un CFDI de tipo traslado sin el complemento Carta Porte, relacionando el CFDI inicial.

Según esta regla, el CFDI que debe presentarse para el despacho aduanero de las mercancías, conforme a lo indicado en la regla 2.4.12 de las RGCE, es el que respalda el traslado de los bienes o mercancías durante el cruce fronterizo (SAT, 2023).

Conforme a la guía de llenado de facturas comerciales del SAT, se deberá incorporar para comercio exterior los datos que debe contener el formato estándar del Comprobante Fiscal Digital en línea se componen desde los datos básicos de importador y del exportador, a continuación, se muestra un ejemplo en la figura 40:

**Figura 40. Ejemplo factura comercial**

|            |                                                                                                                                                                              |            |  |       |  |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--|-------|--|
|            | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">FACTURA N°</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td></td> </tr> </table> | FACTURA N° |  | FECHA |  |
| FACTURA N° |                                                                                                                                                                              |            |  |       |  |
| FECHA      |                                                                                                                                                                              |            |  |       |  |

|                                                                                                                                                                            |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------|
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%;">IMPORTADOR</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table> | IMPORTADOR |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%;">CONDICIONES COMERCIALES</td> </tr> <tr> <td>CLÁUSULA COMPRA Y VENTA</td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE PAGO</td> </tr> <tr> <td>MONEDA</td> </tr> </table> | CONDICIONES COMERCIALES | CLÁUSULA COMPRA Y VENTA | CONDICIONES DE PAGO | MONEDA |
| IMPORTADOR                                                                                                                                                                 |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
|                                                                                                                                                                            |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
| CONDICIONES COMERCIALES                                                                                                                                                    |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
| CLÁUSULA COMPRA Y VENTA                                                                                                                                                    |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
| CONDICIONES DE PAGO                                                                                                                                                        |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |
| MONEDA                                                                                                                                                                     |            |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                         |                     |        |

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>TRANSPORTE</b>      |  |
| TIPO                   |  |
| AEROPUERTO DE EMBARQUE |  |
| AEROPUERTO DE DESTINO  |  |

**DETALLE**

| ITEM                       | CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCION | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|----------------------------|----------|--------|-------------|-----------------|-------|
|                            |          |        |             |                 |       |
| <b>VALOR TOTAL FACTURA</b> |          |        |             |                 |       |

Fuente: <https://www.dgmn.cl/leydearmas/wp-content/uploads/2020/06/FACTURA-COMERCIAL.pdf> (octubre 2023)

Sin embargo, Según lo establecido en las Reglas Generales de Comercio Exterior, existen ciertos requisitos opcionales en los comprobantes fiscales relacionados con la operación comercial de exportación.

**2.1.1.** Para los efectos de los artículos 35, 36, primer párrafo, 36-A, penúltimo párrafo, 37-A, fracción II y 43 de la Ley, y el artículo 64 del Reglamento, la activación del mecanismo automatizado de selección para el despacho de mercancías se realizará al presentar el pedimento o aviso consolidado en formato electrónico ante la aduana, cumpliendo con los requisitos:

I. Envíe al SEA (Sistema Electrónico Aduanero) en formato electrónico los datos:

a) Número de pedimento, tipo de operación, clave de la aduana, sección aduanera de despacho, patente o autorización del agente aduanal, apoderado aduanal, agencia aduanal o representante legal autorizado, según sea el caso.

b) Los indicados en el Apéndice 17 del Anexo 22, de acuerdo con la operación correspondiente.

c) Número económico de la caja o contenedor y placas.

d) El CAAT (Código Alfanumérico Armonizado del Transportista) de conformidad con la regla 2.4.5.

e) Cantidad de la mercancía en la unidad de medida utilizada para la comercialización que se está despachando.

f) El folio fiscal del CFDI con Complemento Carta Porte, según las reglas 2.7.7.1.1, 2.7.7.1.2, 2.7.7.2.6 o 2.7.7.2.7 de la RMF, según corresponda, excepto para los casos mencionados en la regla 2.7.7.1.5 de la misma resolución y para las operaciones de comercio exterior que se despachen mediante pedimento consolidado.

**3.1.38.** Para los efectos de los artículos 36 y 36-A, fracción II, inciso a) de la Ley, quienes exporten mercancías de manera definitiva bajo la clave de pedimento "A1" del Apéndice 2 del Anexo 22, y que sean objeto de enajenación según el artículo 14 del CFF, deberán transmitir el archivo electrónico del CFDI e ingresar en el campo correspondiente del pedimento los números de folios fiscales de los CFDI.

En el CFDI emitido de acuerdo con los artículos 29 y 29-A del CFF, se deben incluir los datos del complemento publicado por el SAT en su Portal, conforme a la regla 2.7.1.19 de la RMF.

#### **b) Lista de empaque**

La ley no exige la lista de empaque como un requisito para el despacho aduanero de la mercancía. no obstante, facilita los trámites; el exportador elabora la lista de empaque como un complemento de la factura comercial, y debe entregar una copia al transportista, dicho documento debe contener lo siguiente (Bancomext, 2005):

- Es importante especificar la cantidad exacta de mercancía en cada caja, así como el tipo de empaque y embalaje utilizado.
- Cada caja debe llevar números y marcas claramente visibles que lo identifiquen, y estos deben estar reflejados en la factura con la descripción de las mercancías que contiene.
- Se recomienda agrupar e identificar mercancías del mismo tipo, ya que esto facilita y agiliza el proceso de revisión en aduanas.
- En seguida se muestra un ejemplo de los datos que debería contener la lista de empaque.

### Figura 41. Ejemplo básico de lista de empaque

| LISTA DE EMPAQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |           |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|------------|
| REFERIDA A LA FACTURA N°:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                           |           |            |
| EXPORTADOR:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           | RUEX N°:  |            |
| DIRECCIÓN:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |           |            |
| TELF.:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |           |            |
| CIUDAD:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |           |            |
| PAÍS:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |           |            |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           | NIT:      |            |
| CANTIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO | PESO NETO | PESO TOTAL |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |           |            |
| NATURALEZA DEL PRODUCTO: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Líquido</span> <span>Sólido</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Frágil</span> <span>Peligroso</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Otro _____</span> </div> |                           |           |            |
| NUMERO TOTAL DE CAJAS:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |           |            |
| PESO NETO TOTAL:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |           |            |
| PESO BRUTO TOTAL:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                           |           |            |

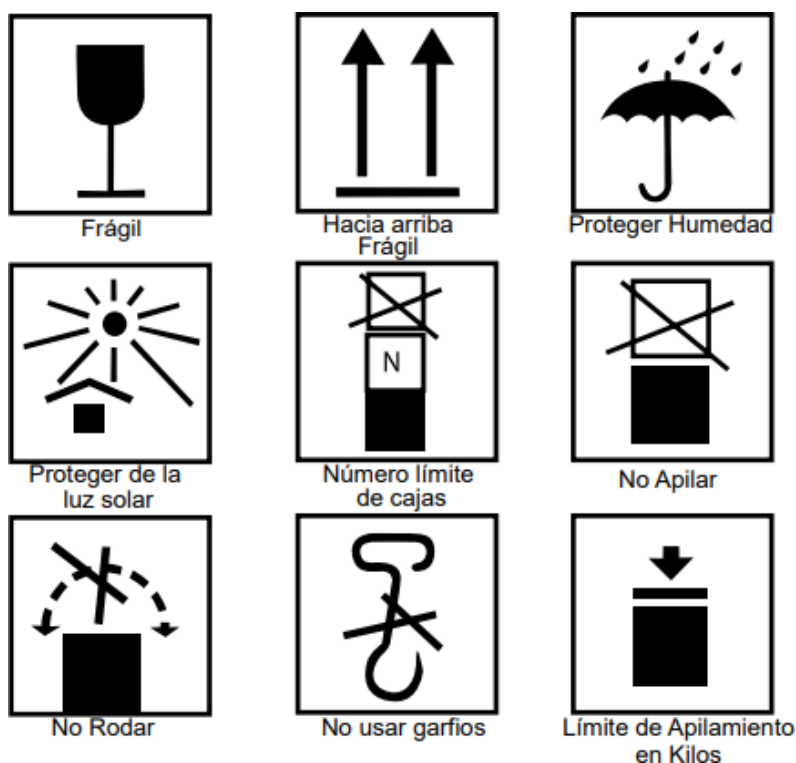
Fuente: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/documentosparaexportar/lista-de-empaque/> (octubre 2023)

### c) Embalaje

La simbología necesaria para evitar problemas en la manipulación de productos cambia según el tipo de mercancía, pero los símbolos más habituales son:

- Frágil
- Proteger de la luz solar
- Proteger de la lluvia
- No rodar
- Hacia arriba
- No apilar

Figura 42. Ejemplo simbología



Fuente: <https://recursos.exportemos.pe/guia-acondicionamiento-embalaje.pdf>

De acuerdo a la cantidad de mercancías que se envíen al mercado internacional, se agrupan en tarimas y luego en contenedores.

#### **d) Documento de transporte**

El medio de transporte seleccionado es el marítimo, este documento se conoce como conocimiento de embarque (bill of lading/ B/L).

Este documento incluye información básica como:

- Nombre y dirección del remitente
- Descripción de la mercancía que se transporta
- Nombre y dirección del destinatario o consignatario
- Números de los contenedores
- Puerto de destino, entre otros detalles

Esta documentación debe ser preparada por las empresas de transporte, los conductores o los propietarios de los vehículos que llevan las mercancías (SE, 2023).

El documento de transporte es parte de la documentación que se envía al importador en el país de destino. Los detalles en este documento deben coincidir con los de la carta de crédito o, si aplica, con los del contrato de compraventa, la factura, la lista de empaque, etc. Además, es crucial conservar una copia del documento de transporte, ya que sirve como respaldo para la operación y para resolver cualquier aclaración que pueda surgir (Bancomext, 2005).

El flete marítimo es el costo que se paga a la compañía naviera por transportar la carga desde el puerto de origen hasta el de destino. Este monto se determina principalmente según la oferta y la demanda en el mercado, dependiendo de la temporada los precios aumentan o disminuyen, todo depende de que tan rápido se

llene un contenedor, pero existen ciertos factores que hacen su cálculo mucho más complejo, como, por ejemplo:

- La naturaleza de la carga
- El tonelaje que se transportará
- La distancia entre los puertos
- El valor de la mercancía
- La relación peso-medida

#### **e) Documentación para embarque**

Toda la documentación que se refiera al embarque, es decir desde la llegada al puerto hasta el llenado del contenedor, será elaborada por una empresa especializada en logística, quienes se encargan de planificar, coordinar, controlar y dirigir todas las operaciones necesarias para el traslado de la carga, tanto a nivel nacional como internacional, así como de los servicios adicionales que puedan surgir. Entre sus principales tareas están:

- Alquilar contenedores
- Planificar y organizar la consolidación de los envíos de uno o varios clientes para obtener las mejores condiciones económicas
- Sugerir las opciones de transporte más adecuadas según el tipo de carga y su destino
- Coordinar con el cliente el itinerario más conveniente, el embalaje apropiado, y gestionar el seguro de la carga y del transporte (si el cliente lo solicita), además de manejar los trámites aduaneros en origen y destino a través de terceros
- Ofrecer un servicio de puerta a puerta
- Brindar otros servicios relacionados con el transporte internacional de mercancías (Bancomext, 2005)

#### **f) Seguro de transporte de carga**

Asimismo, es importante la compra de un seguro para proteger la mercancía en caso de pérdida o siniestro, para utilizar este documento, se envía una carta de reclamación dentro del plazo que indica la póliza de seguro, asegurándose de incluir los documentos:

- Una copia certificada de la protesta del capitán del buque (en caso de transporte marítimo)
- El certificado de daños
- La factura y cualquier documento que respalde los gastos incurridos durante el transporte (como maniobras, etc.)
- Una copia del conocimiento de embarque
- Una copia de la reclamación presentada a los porteadores

Se contrata un seguro solo para un viaje en particular, o si se prefiere, se opta por una póliza anual, dependiendo de las circunstancias o si la empresa lo requiere (Bancomext, 2005).

- Reclamación al transportista o porteador
- Si un embarque muestra signos de daño o mal manejo, no se debe aceptar hasta que se hagan los pasos:
- Presentar una reclamación por escrito al porteador o transportista
- Solicitar una inspección de los bienes y obtener un certificado de daños de la compañía transportista, notario público, autoridad judicial, postal o policía local, según corresponda
- Notificar a la empresa aseguradora.
- Es crucial que estos pasos se realicen dentro de los cuatro días hábiles subsiguientes al final del viaje, o tan pronto como se tenga conocimiento del incidente. (Bancomext, 2005)

### **V.3.5. Trámites aduanales para exportar**

Después de preparar y asegurar el embarque para la exportación, se presenta la documentación que exigen las autoridades aduaneras. De igual forma, por ser la primera exportación a la Unión Europea, se requiere de la contratación de un despacho aduanero, en especial un agente aduanal, este se debe contratar directamente con la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM), el cual es el único organismo en México legalmente autorizado para actuar en nombre del exportador. El exportador debe gestionar los trámites aduaneros a través de este agente aduanal o un apoderado aduanal, los honorarios del agente aduanal varían y suelen ser un porcentaje del valor de la mercancía exportada, por lo que es recomendable acordar los honorarios y cualquier otro gasto adicional, como los trámites y la documentación relacionada con el despacho de las mercancías, antes de solicitar sus servicios.

La documentación necesaria se debe entregar en formatos físico y digital a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCEM), esto asegura que se cumplan las condiciones de la mercancía y los permisos para el producto (SE, 2023).

La Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM) agrupa y representa al 99% de los agentes aduanales del país, quienes desempeñan un papel crucial en el comercio exterior al gestionar el despacho de mercancías en los principales puntos fronterizos, marítimos, aéreos y en el interior de México, estos agentes se encargan de cumplir con las normativas fiscales y aduaneras, facilitando el flujo eficiente de bienes hacia y desde el país, CAAAREM coordina su labor a través de 38 asociaciones de agentes aduanales distribuidas estratégicamente por todo México (CAAAREM, 2023).

**Figura 43. Despachos aduanales en México**



Fuente: CAAREM (octubre 2023)

En seguida se destacan los datos del agente aduanal más relevante, ya que está ubicado en el puerto de Veracruz, en el directorio de CAAREM, es importante recalcar que el agente aduanal que se contrate solo tiene la autorización de trabajar en ciertos puertos, es decir si se contrata dicho agente y si en determinado momento se desea mover la mercancía a otro puerto este agente aduanal no tiene la facultad para trabajar en otra aduana y se deberá contratar otro agente en el otro puerto, lo cual implica mayores costos.

**Figura 44. Agente aduanal Veracruz**

Veracruz

**Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Veracruz, A.C.**

Constitución núm. 286 Apartado Postal 406,  
Col. Zona Centro, C.P. 91700, Veracruz,  
Veracruz. Tels. (229) 989 60 00

+ Alfonso Díaz De Vega

+ Jesús Enrique Gómez Reyes

+ José Antonio Martínez Contreras

+ Salvador Alonso Alverdi Carmona

Fuente: <https://www.caaarem.mx/directorio.html#gsc.tab=0> (octubre 2023)

### **c) Carta de instrucciones al agente aduanal**

Este documento detalla las tareas que el agente gestiona al representar a la empresa durante las operaciones de comercio exterior.

En la carta se abordan todos los aspectos relacionados con las operaciones que el agente maneja (SE, 2023), por ejemplo:

- Información del agente aduanal al que se envía la carta
- Régimen aduanal aplicable a la exportación
- Datos del cliente y del lugar al que se envía la mercancía
- Detalles del seguro de la mercancía
- Nombre del transportista encargado de la carga
- Número de factura, fecha, lugar y persona a quien se debe entregar la mercancía para su envío al país de destino
- Valor, volumen y peso del embarque
- Número del contenedor o marcas distintivas
- Señales del transporte

### **d) Pedimento**

El pedimento es un documento fundamental para la comercialización de artículos en el ámbito internacional, ya que permite a las autoridades competentes verificar que los impuestos correspondientes han sido pagados en su totalidad, de esta manera, se asegura que se han cumplido correctamente todos los requisitos y reglamentos establecidos en las leyes de comercio exterior, asimismo acredita la legalidad de las mercancías que ingresan o salen del país, y existe un único formato oficial aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), este

formato es obligatorio para todo tipo de operación aduanera, ya sea importación o exportación. Para cumplir con este requisito, es esencial que el pedimento incluya información detallada y precisa sobre las mercancías, su valor, origen, destino, así como los datos del contribuyente y del agente aduanal que intervienen en el proceso, como, por ejemplo:

- RFC
- Firma Electrónica o e.firma
- Una cuenta en la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCEM)
- Es crucial tener una cuenta en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCEM). Además, deberás contratar a un agente aduanal, quien se encargará de revisar y presentar el pedimento a las autoridades correspondientes. El pedimento debe incluir:
  - Nombre del exportador
  - Régimen aduanero aplicable
  - Origen de las mercancías
  - Detalles de las mercancías
  - Facturas
  - Precio de los productos
  - Restricciones arancelarias
  - Incoterms (SE, 2023)

A continuación, se muestra un ejemplo de un pedimento y su contenido básico.

**Figura 45. Ejemplo pedimento**

| PEDIMENTO                          |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 | Página 1 de N |  |
|------------------------------------|------|--------------|-------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|------|----------------------|-----------------|---------------|--|
| NUM. PEDIMENTO:                    |      |              | T. OPER CVE. PEDIMENTO: |             |                                      | REGIMEN:                                  |      |                      | CERTIFICACIONES |               |  |
| DESTINO:                           |      | TIPO CAMBIO: |                         | PESO BRUTO: |                                      | ADUANA E/S:                               |      |                      |                 |               |  |
| MEDIOS DE TRANSPORTE               |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| ENTRADA/SALIDA:                    |      | ARRIBO:      |                         | SALIDA:     |                                      | VALOR DOLARES:                            |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              |                         |             |                                      | VALOR ADUANA:                             |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              |                         |             |                                      | PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL:            |      |                      |                 |               |  |
| DATOS DEL IMPORTADOR /EXPORTADOR   |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| RFC:                               |      |              |                         |             | NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: |                                           |      |                      |                 |               |  |
| CURP:                              |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| DOMICILIO:                         |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| VAL. SEGUROS                       |      | SEGUROS      |                         | FLETES      |                                      | EMBALAJES                                 |      | OTROS INCREMENTABLES |                 |               |  |
| CODIGO DE ACEPTACION:              |      |              | CODIGO DE BARRAS        |             |                                      | CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: |      |                      |                 |               |  |
| MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS: |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| FECHAS                             |      |              | TASAS A NIVEL PEDIMENTO |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              | CONTRIB.                |             | CVE. T. TASA                         |                                           | TASA |                      |                 |               |  |
| CUADRO DE LIQUIDACION              |      |              |                         |             |                                      |                                           |      |                      |                 |               |  |
| CONCEPTO                           | F.P. | IMPORTE      | CONCEPTO                | F.P.        | IMPORTE                              | TOTALES                                   |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              |                         |             |                                      | EFECTIVO                                  |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              |                         |             |                                      | OTROS                                     |      |                      |                 |               |  |
|                                    |      |              |                         |             |                                      | TOTAL                                     |      |                      |                 |               |  |

Fuente: Secretaría de Economía (economia.gob.mx)

#### e) Trasmisión del comprobante de valor electrónico (COVE)

Antes de despachar los artículos, el exportador debe proporcionar toda la información relacionada con la comercialización de las mercancías, presentar ante la aduana el COVE, un archivo electrónico que incluye datos esenciales como las facturas, las listas de empaque, información del vendedor y comprador, y la descripción de los productos. Además, el agente aduanal pide al exportador los documentos:

- Copia del Registro Federal de Contribuyentes
- Carta con instrucciones para el embarque de la mercancía
- Confirmación de reservación en la agencia naviera para el embarque, si es por aduana marítima. Si no tienes esta

reservación, instruye a la agencia aduanal para que la solicite en tu nombre

- En el caso de contenedores, asegúrate de que estén listos y cargados con la mercancía al menos tres días antes del embarque

Si la mercancía lo requiere, proporcionar:

- Permisos o autorizaciones
  - Certificados de análisis químicos
  - Lista de empaque
  - Certificado de origen (si el comprador internacional lo solicita).
- (Bancomext, 2005)

#### **f) Certificados de análisis químicos**

Existen más de 3 organismos de certificación del mezcal, estos se ocupan pedir muestras y análisis para certificar dicho destilado, la empresa Espina Dorada trabaja con el COMERCAM el cual es el principal certificador a nivel internacional, esta certificación avala el uso de la palabra mezcal en las etiquetas de manera legal, de otro modo este pasaría a llamarse destilado de agave en caso de no cumplir las especificaciones requeridas; la palabra mezcal brinda la certeza de consumir un licor de origen en el extranjero, para esto se otorgan hologramas que permiten al consumidor final sentir la certeza de que el mezcal paso las pruebas de calidad y de laboratorio, sobre todo que es apto para el consumo humano (COMERCAM, 2023).

**Figura 46. Ejemplo hologramas COMERCAM**



Fuente: COMERCAM

Previamente a los formatos que expide el COMERCAM se debe cumplir con las muestras necesarias para el otorgarlos, como una muestra del maguey crudo para análisis de laboratorio y una muestra del mezcal producido, estos deberán cumplir con el rango de calidad que se soliciten para que el organismo otorgue los certificados a granel y los certificados de exportación.

Los trámites y documentos necesarios variarán según el giro comercial, el tamaño y la razón social de cada empresa, adaptándose a las características específicas de cada negocio. En este caso particular, el proceso burocrático se centra en el envío de bebidas alcohólicas, lo que implica una serie de regulaciones y requisitos específicos para su exportación, por esta razón, los documentos y trámites presentados previamente son fundamentales para asegurar la legalidad y el cumplimiento de las normativas internacionales relacionadas con la comercialización de este tipo de productos, entre los más importantes se incluyen permisos de exportación, certificados sanitarios y documentos fiscales que acrediten el cumplimiento de los impuestos y regulaciones aduaneras, dado que el destino final es el puerto de Alemania, es crucial también cumplir con las normativas de ese país, garantizando que el producto llegue a su destino conforme a las leyes de importación alemanas, lo cual facilita su entrada en el mercado europeo.

## **Capítulo VI. Análisis Financiero**

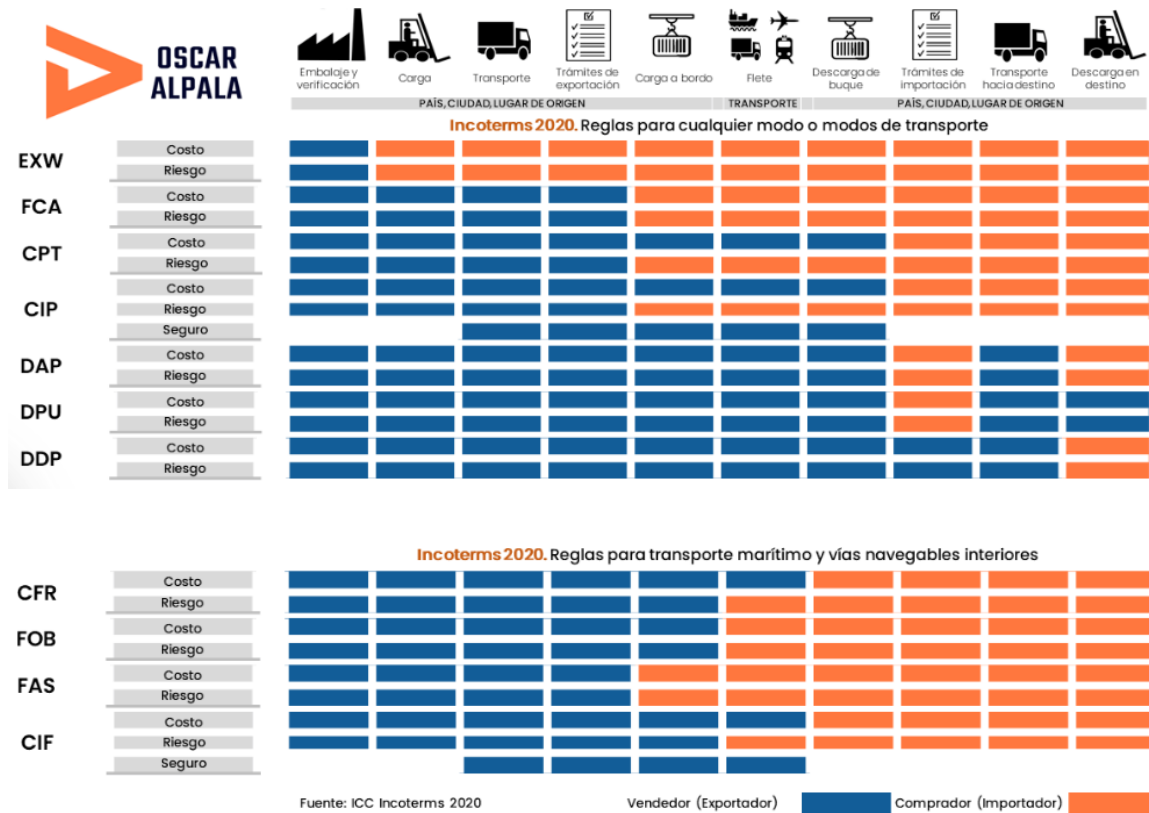
## **VI. Análisis financiero**

El precio es un factor fundamental para la gestión de decisiones de una empresa, por consiguiente, se determinan diferentes variantes que dependen de factores internos y externos a la institución, desde la materia prima hasta los honorarios por cualquier trámite o servicio, de modo que los costos son la base primordial para cerrar las negociaciones.

Dicho lo anterior, el estudio financiero para este capítulo en la exportación del mezcal artesanal, incluye los costos y gastos que se realizan durante el proceso, de igual forma permitirá evaluar la viabilidad del proyecto en términos económicos, además analizar el precio por botella y por venta total, incluyendo los impuestos y gastos correspondientes que este conlleve, esto para generar una buena negociación sin perder capital o la inversión.

Pero, antes de definir los costos totales es importante estipular cuál será la INCOTERM que se usará para determinar los costos y riesgos imputables a Espina Dorada Mezcal, es decir que las INCOTERMS definen las reglas primordiales a nivel mundial para el comercio de bienes (ICC, 2024), en la siguiente imagen se muestran las once INCOTERMS de 2020, clasificados según el punto de transferencia de riesgos y responsabilidades imputables entre el vendedor y el comprador en una operación comercial internacional, donde se expone la división de dos categorías, unos se pueden usar con cualquier tipo de transporte, mientras que otros están pensados solo para el transporte marítimo, se ilustra como se mueve la mercancía, quien se encarga de los costos de transporte, el seguro y los trámites aduaneros, lo que lo hace más fácil entender que responsabilidades tiene cada parte en el proceso de envío, en seguida, se presentan las INCONTERMS más recientes (2020) las cuales según la Cámara de Comercio Internacional se fijan de la siguiente manera:

Figura 47. INCOTERMS 2020



Fuente: Oscar Alpala - <https://oscaralpala.com/comercio-externo/la-mejor-guia-para-aprender-los-11-incoterms-2020/>

Tras analizar la imagen anterior, se identificaron cuatro posibles INCOTERMS que podrían ser adecuados para el proyecto, estas opciones se evaluaron cuidadosamente con el fin de seleccionar la que mejor se ajusta a los objetivos y necesidades de la empresa, aunque es fundamental tener un plan B en caso de que la negociación con el cliente requiera ajustes, en esta fase del proyecto los cálculos de costos se basan únicamente en una de las cuatro INCOTERMS estudiadas, esta selección permite optimizar los recursos y minimizar los riesgos, garantizando que los términos acordados sean los más beneficiosos desde la perspectiva tanto operativa como financiera. A futuro contar con una segunda opción asegura flexibilidad y capacidad de respuesta ante posibles cambios en las condiciones de mercado o la negociación.

**Tabla 11. Análisis INCOTERMS**

| CONCEPTOS                        | FOB (Free on board)                                                                                                 | CIF (Cost, insurance, and freight)                                                                           | DAP (Delivered al place)                                                                                                                               | DDP (Delivered and duty paid)                                                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilidad vendedor</b>  | Desde el lugar de embarque, hasta que la mercancía este a bordo del barco.                                          | Hasta el puerto de destino, incluyendo flete y seguro.                                                       | Hasta el lugar acordado en el país del comprador, excluyendo derechos de aduana e impuestos.                                                           | Hasta el lugar acordado en el país del comprador, incluyendo derechos de aduana e impuestos.                                                         |
| <b>Responsabilidad comprador</b> | Desde el puerto de embarque, incluyendo el flete, seguro y costos de importación.                                   | Desde el puerto de destino incluyendo descarga, despacho de aduanas y transporte local.                      | Desde el lugar de llegada, incluyendo descarga, despacho de aduanas y transporte local                                                                 | Desde el lugar acordado en el país del comprador, pero el vendedor maneja todos los costos.                                                          |
| <b>Ventajas comprador</b>        | Mayor control sobre el transporte y costos, puede elegir el transportista que más le convenga y seguro.             | Menos riesgo al recibir mercancía asegurada y transportada hasta el puerto destino.                          | Menos responsabilidad en la logística hasta el lugar acordado; el vendedor maneja la mayoría de los aspectos logísticos.                               | Menos complicaciones y trabajo administrativo; el vendedor maneja todos los costos y riesgos hasta el destino final.                                 |
| <b>Desventajas comprador</b>     | Mayor responsabilidad y riesgos durante el transporte, necesidad de gestionar el seguro y los costos de importación | Menor control sobre el transporte y los costos, aunque el vendedor cubra el seguro)                          | El comprador asume responsabilidad una vez que la mercancía llega al lugar acordado, incluyendo costos de importación y transporte local.              | Mayor precio debido a que el vendedor asume todos los costos, riesgos y responsabilidades, lo que incluye costos adicionales.                        |
| <b>Ventajas vendedor</b>         | Menor responsabilidad y costos asociados con la entrega.                                                            | Menor responsabilidad en términos de seguro y flete hasta el puerto destino.                                 | Control sobre la entrega hasta el lugar acordado sin necesidad de gestionar aduanas.                                                                   | Atractivo para los compradores que prefieren un servicio completo, lo que facilitaría las ventas.                                                    |
| <b>CONCEPTOS</b>                 | FOB (Free on board)                                                                                                 | CIF (Cost, insurance, and freight)                                                                           | DAP (Delivered al place)                                                                                                                               | DDP (Delivered and duty paid)                                                                                                                        |
| <b>Desventajas vendedor</b>      | No tan atractivo para los compradores que prefieren un servicio más completo                                        | Asume costos adicionales para el seguro y el transporte hasta el puerto de destino                           | Mayor responsabilidad y costos en comparación con FOB y CIF, pero sin cubrir los derechos de aduanas.                                                  | Mayor responsabilidad y costos debido a la inclusión de derechos de aduana e impuestos, además de toda la logística y riesgo hasta el destino final. |
| <b>Riesgos</b>                   | El riesgo se transfiere al comprador una vez la mercancía está a bordo del barco.                                   | El riesgo se transfiere al comprador una vez la mercancía llega al puerto de destino, aunque este asegurado. | El riesgo se transfiere al comprador cuando la mercancía llega al lugar acordado, pero el vendedor cubre el transporte y la logística hasta ese punto. | El vendedor asume todos los riesgos hasta el destino final, incluyendo aduanas, impuestos y transporte local.                                        |
| <b>Gestión de costos</b>         | El comprador paga flete y el seguro, lo que conllevaría costos variables.                                           | El vendedor cubre los costos de flete y seguros.                                                             | El comprador asume los costos de descarga y aduanas, lo que puede ser más predecible.                                                                  | El comprador asume todos los costos, lo que podría llevar a un precio más alto, pero menos variabilidad para el comprador.                           |

Fuente: Elaboración propia basado en datos de las INCONTERMS 2020 (Hernández, 2024)

Una vez analizadas las INCONTERMS anteriores se determinó el uso de la CIF (Cost, insurance, and freight), debido a que suele ser más atractiva para el comprador y más amable con el vendedor.

Ahora bien, es necesario tomar en cuenta cada uno de estos costos/gastos imputables a Mezcal Espina Dorada, los cuales están desglosados y agrupados dependiendo su categoría:

La botella de mezcal tiene un tamaño de 750 ml, que como se mencionó en capítulos anteriores se distribuirá en 2 variedades como punto de introducción en el mercado alemán, con un solo palet, tomando en cuenta un 68% espadín y un 32% arroqueño.

### VI.1 Costos de producción y embalaje:

Para tomar en cuenta el costo de producción se contemplan los materiales, insumos y embalaje necesario para producir el total de botellas con mezcal de 750 ml que llevará el palet, donde cada botella de espadín tiene un valor unitario de \$237.25 MXN, con un costo de producción de 540 botellas de \$128,115.00 MXN, y para las botellas de arroqueño de 750 ml. el valor unitario es de \$743.25 MXN ascendiendo a \$267,570.00 MXN por las 360 botellas como se muestra en la tabla 12:

**Tabla 12. Costos producción y embalaje**

|                            | ESPADIN       | ARROQUEÑO     |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Mezcal                     | \$ 180.00     | \$ 678.00     |
| Envase                     | \$ 18.00      | \$ 20.00      |
| Tapa                       | \$ 5.00       | \$ 9.00       |
| Etiqueta frontal           | \$ 10.00      | \$ 12.00      |
| Etiqueta trasera           | \$ 7.00       | \$ 7.00       |
| Sello termoencogible       | \$ 0.25       | \$ 0.25       |
| Sello verificación calidad | \$ 5.00       | \$ 5.00       |
| Marbete                    | \$ 12.00      | \$ 12.00      |
| Valor unitario             | \$ 237.25     | \$ 743.25     |
| 540 botellas               | \$ 128,115.00 | \$ 267,570.00 |

Fuente: Elaboración propia

También es importante mencionar que existe inflación anual que afecta directamente en los costos y en el cambio de divisas, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la tasa de inflación anual es de 5,570% (INEGI, 2024), esta inflación representa el incremento de los costos en futuras negociaciones por eso es necesario tomarlo en cuenta.

## **VI.2 Transporte interno hasta el puerto de embarque:**

Un elemento importante para el costeo es el transporte interno, por tal motivo se solicitaron cotizaciones a diferentes empresas, se tomó el precio más conveniente en cuanto a costos y cercanía para hacer llegar el palet al puerto de Veracruz, el costo del envío de 1 palet hacia el puerto es de \$7,500.56 MXN considerando que será en el mes de enero por la menor demanda y saturación portuaria, condiciones climáticas favorables, costo de transporte más competitivo y mayor disponibilidad de servicios aduaneros . El tiempo de envío es de 1 a 2 días hábiles (Anexo 5), incluyendo la carga y estiba del palet en la fábrica de mezcal.

Es importante mencionar que el precio está sujeto a cambios como por ejemplo el incremento del combustible, temporada, demanda, cambio de rutas, naturaleza de la carga y condiciones del mercado, además de que existen demoras en el envío debido a factores externos no controlables como la toma de alguna autopista, cierre de casetas o accidentes automovilísticos.

## **VI.3 Costos despacho de exportación:**

Teniendo en cuenta los costos anteriores ahora se deben contemplar los gastos de exportación, ya que exportar mezcal artesanal de Oaxaca, México, a Alemania involucra una serie de procedimientos legales y comerciales que deben seguirse cuidadosamente, apoyándose de profesionales en el asunto, lo cual implican costos por sus honorarios y servicio, por ello es importante la contratación de consultores de comercio internacional para identificar oportunidades de mercado, competidores y estrategias de precio que realicen un análisis de costos y precios competitivos, agregando los honorarios de un agente aduanal y honorarios por el servicio de ayuda a la exportación de un especialista en el tema:

- Honorarios del agente aduanal: El profesionista cobra un porcentaje sobre el valor del producto/mercancía desde el 0.5% a un 1% del valor de la mercancía, para este caso se contempló el 1% para analizar los costos, sabiendo que el valor total del palet es de \$398,737.00 MXN a este se le aplicó el 1%, entonces los honorarios fueron de \$3,987.37 MXN; es primordial contemplar honorarios adicionales que podrían surgir en el proceso en casos extraordinarios, el cual tiene un costo de \$1,000.00 MXN a \$5,000 MXN dependiendo su complejidad.
- Inspección y control de calidad: Este elemento es importante y tiene un costo de \$3,000.00 MXN.
- Impuestos y derechos de exportación: En el caso del mezcal este no está sujeto a impuestos u aranceles de exportación.
- Documentación y trámites administrativos: Se realiza el pago de honorarios a la consultora en exportación encargada de la gestión y presentación de documentos y/o trámites, como la lista de empaque factura comercial, entre otros; y el costo es de \$ 11,000.00 MXN.
- Costo de almacenaje en aduana: Aunque este costo no es necesario siempre es importante integrarlo en caso de demoras por parte del embarque, este suele variar dependiendo del tiempo que este la mercancía en aduanas, su costo es de \$500.00 MXN a \$2,000.00 MXN por día aproximadamente. Y por cuestiones externas el palet podría quedarse hasta 1 semana aproximadamente dentro de aduanas, puesto que existen factores externos que no son imputables a la empresa como el fallo del sistema, falta de barcos y/o contenedores, y extravío.

Cabe señalar que es vital el asesoramiento en ámbitos financieros, como gestión de pagos y divisas, así como opciones de financiamiento para expandir las operaciones de exportación, para esto la contratación y el pago de honorarios de un contador con experiencia en exportación es primordial, donde su salario es de \$15,000.00 MXN mensuales, único pago ya que se proyecta una aplicación por año.

#### **VI.4 Costo flete marítimo**

Con base en el capítulo V.2 donde se analizaron 2 puertos internacionales para la llegada de la mercancía, para este apartado se eligió el puerto de Bremen Alemania, donde el costo original de envío sin alianzas es de \$70,00.00 MXN aproximadamente, pero para reducir el costo de este es necesaria la contratación de una empresa que gestione varios envíos al mismo tiempo, llenando así un contenedor, entonces quedaría en \$25,000.32 MXN del flete marítimo más honorarios del 5% por parte de la empresa de logística especializada en exportación, debido a que es importante llenar el contenedor para reducir tiempos y costos por mercancía parada donde el tiempo de entrega es de 3 a 4 semanas (Anexo 6).

#### **VI.5 Costo seguro de transporte**

Muchas de las empresas de transporte contratan un seguro contra pérdidas o extravíos, el precio se determina en las cotizaciones de envío terrestre y marítimo (Anexo 5 y 6.). En el caso del costo del seguro de transporte terrestre hacia el puerto de embarque es del 1.5% del valor de la mercancía, es decir \$ 5,935.28 MXN. En cuanto al costo del seguro de transporte marítimo hacia el puerto de Alemania es del 2% del valor total de la mercancía, siendo de \$7,913.70 MXN.

Además, los costos de carga y descarga en el puerto de embarque ya están incluidos dentro del costo total por traslado del producto.

#### **VI.6 Costos documentación**

A la hora de exportar productos a Alemania, es fundamental comprender los diversos costos asociados con la documentación necesaria para asegurar un proceso fluido y eficiente, la documentación de exportación no solo garantiza el cumplimiento de las normativas aduaneras y fiscales, sino que también permite la correcta identificación y valoración de las mercancías. En este contexto, desglosar los costos de la documentación para exportar se convierte en un paso crucial para calcular los costos totales de la operación, anticipar posibles gastos adicionales y asegurar que se cumplen todos los requisitos legales en el país de destino. A

continuación, se muestran los documentos requeridos para la exportación a Alemania y sus costos asociados:

- Certificación ante un organismo de certificación del mezcal \$7,000 MXN.
- Certificado de origen \$2,000.00 MXN.
- Certificado de denominación de origen \$5,000.00 MXN.
- Análisis fisicoquímicos y microbiológicos \$1,000.00 MXN por lote
- Certificado sanitario \$6,000.00 MXN.
- Cambio de etiquetado y normativas de la unión europea: \$8,000.00 MXN (incluye traducción, adaptaciones y diseños necesarios).
- Certificación de buenas prácticas de manufactura \$6,000.00 MXN (opcional), este elemento para efectos de los cálculos no fue considerado porque ya se tiene la certificación de COFEPRIS.

#### **VI.7 Otros costos**

Al ser la introducción del mezcal al mercado alemán se adicionan los siguientes costos:

- Marketing

Trabajar con especialistas en marketing para posicionar y promocionar el mezcal en el mercado alemán, siendo una estrategia la participación en ferias y eventos del rubro para aumentar la visibilidad, para esto es necesaria la producción de material digital como fotografía y video con un valor de \$10,000.00 MXN; además de una página web que tendrá un costo de \$10,000.00 MXN.

- Costos de cambio de divisa

Es vital contemplar las tasas de cambio puesto que varían constantemente, afectando los costos de conversión de divisas cuando se efectúan transacciones internacionales, siendo que la categoría de cambio reciente entre el peso mexicano (MXN) y el euro (EUR) es un factor esencial.

- Comisiones Bancarias

Los bancos y las instituciones financieras cobran comisiones por convertir divisas y es primordial comprender estas tarifas antes de alguna transacción, las cuales se establecen desde \$25 USD aproximadamente más IVA por transferencia internacional.

- Spread Cambiario

La disparidad entre el valor de compra y venta de una divisa, en este caso el euro versus pesos mexicanos, ya que un spread mayor aumenta los costos.

Según banco azteca con fecha 20 de octubre del 2024 la compra de euros está en \$20.40 MXN y la venta en \$21.96 MXN.

- Contratos de Cobertura Cambiaria

La utilización de contratos de cobertura para fijar el tipo de cambio durante un período específico es necesaria para evitar fluctuaciones, este no requiere un desembolso inicial, pero se liquida al vencimiento, el cual oscila entre los \$2,000.00 MXN a \$5,000.00 MXN.

- Volatilidad del Mercado

Los movimientos en los mercados de divisas, como el euro-peso mexicano, son impredecibles y están influenciados por factores económicos y políticos, volatilidad que afecta tanto a empresas como a particulares, incrementando costos si no se gestionan bien, las variaciones abruptas en el tipo de cambio pueden impactar los márgenes de ganancia o presupuestos, según Wise, la volatilidad actual es la siguiente: (WISE, WISE, 2024) :

Figura 48. Volatilidad del mercado: euro-peso mexicano

| 1 EUR a MXN   | Últimos 30 días | Últimos 90 días |
|---------------|-----------------|-----------------|
| Máximo ②      | 21.9977         | 22.1534         |
| Mínimo ②      | 21.0838         | 19.7089         |
| Media ②       | 21.4997         | 21.2755         |
| Fluctuación ② | -0.17%          | 9.79%           |

Fuente: Wise - <https://wise.com/mx/currency-converter/eur-to-mxn-rate?amount=1000>

VI.8 Costo de venta

El costo de venta para una botella de mezcal de 750 ml de espadín es de \$316.70 MXN y \$996.11 MXN para una botella de arroqueño, aun sin estimar algún porcentaje de ganancias, en el cual se deben considerar 2 o 3 opciones de precios en caso de que la negociación lo requiera, siempre y cuando priorizando los objetivos de la empresa y procurando un mínimo de riesgos posibles; suponiendo un escenario ideal donde se pueda obtener una ganancia del 60% y un límite de 40% para evitar pérdidas, a continuación se muestran los costos proyectados para la negociación:

Tabla 13. Precio de venta

| COSTO POR PIEZA             |           |             |
|-----------------------------|-----------|-------------|
|                             | ESPADIN   | ARROQUEÑO   |
| Precio antes de negociación | \$ 316.70 | \$ 996.11   |
| Ganancia 40%                | \$ 443.38 | \$ 1,394.55 |
| Ganancia 50%                | \$ 475.05 | \$ 1,494.17 |
| Ganancia 60%                | \$ 506.72 | \$ 1,593.78 |

Fuente: Elaboración propia (Hernandez,2024)

**VI.9 Determinación de ingresos**

La exportación será en una sola aplicación al año como punto de partida, mínimo establecido por la destilería, la empresa obtendría ingresos aproximados por el mezcal exportado, en caso de que se defina alguno de los precios anteriores este representará el margen de ganancias para este primer palet exportado, sin embargo, aquellas ganancias serán utilizadas para reinversión de próximos lotes exportables.

**Tabla 14. Determinación de ingresos**

| Porcentaje |     | Ganancia anual por palet |
|------------|-----|--------------------------|
| Ganancia   | 40% | \$ 211,847.04            |
| Ganancia   | 50% | \$ 264,808.80            |
| Ganancia   | 60% | \$ 317,770.56            |

Fuente: Elaboración propia (Hernandez,2024)

Cabe recalcar que los precios en pesos deben convertirse en divisas duras tales como el dólar o el euro en este caso al momento de la negociación, éstas tienden a bajar o subir por eso es importante convertirlas cuando el comprador lo requiera, significando que el valor de ganancias en otra moneda afecta o beneficia el poder adquisitivo de la empresa en territorio mexicano.

**VI.10 Ventas proyectadas**

Este plan de exportación tiene una proyección a largo plazo, ya que la búsqueda de introducir el mezcal al mercado alemán de manera cautelosa y controlada, asegurando que se pueda establecer una base sólida en un mercado extranjero sin comprometer los recursos familiares, este enfoque permite manejar los riesgos de forma gradual y abrir camino para una futura expansión, dependiendo del éxito de la recepción en Alemania.

En la tabla 15, se observa la proyección del ingreso en 5 años, considerando un mínimo de incremento en el precio, es decir solo el 0.5%, a pesar de que la empresa mantendrá el precio estable, el impacto o incremento que se refleja es por el fenómeno de la inflación.

**Tabla 15. Ventas proyectadas**

| Concepto           | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas proyectadas | \$ 741,464.53 | \$ 783,134.83 | \$ 827,147.01 | \$ 873,632.67 | \$ 922,730.83 |

Fuente: elaboración propia

Estas proyecciones reflejan un enfoque conservador de crecimiento en el mercado, permitiendo que los precios se ajusten paulatinamente a las condiciones económicas, manteniendo la competitividad del mezcal en el mercado alemán.

### VI.11 Punto de equilibrio

Para fines académicos se realizó el punto de equilibrio, por lo que la empresa debe generar ingresos equivalentes al 37% de su capacidad total para cubrir todos los costos fijos y variables, sin embargo, en este caso un palet no puede venderse parcialmente o por unidades de botellas al importador, por lo que es un hecho que el importador debe cubrir el pago total de este una vez llegue al destino negociado, en el peor de los casos el palet no podría venderse si no logra pasar aduanas.

**Tabla 16. Punto de equilibrio**

| Punto de Equilibrio        |               |
|----------------------------|---------------|
| Concepto                   | Total         |
| precio de venta            | \$ 741,464.53 |
| costo variable             | \$ 407,555.55 |
| costos fijos               | \$ 122,061.97 |
| <b>Punto de equilibrio</b> | <b>37%</b>    |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis más detallado de los tres escenarios posibles en relación con la venta de mezcal, escenarios que incluyen la no venta, así como la venta de uno y dos palets de mezcal, cada opción ha sido considerada para evaluar su impacto en los resultados generales del negocio, los resultados de este análisis se pueden observar Tabla 17, donde se detallan las implicaciones

financieras y logísticas de cada escenario, esta representación visual permite una comparación efectiva entre las distintas alternativas y facilita la toma de decisiones informadas sobre la estrategia de venta a seguir.

**Tabla 17. Escenarios de venta**

|                     | Escenario 1    | Escenario 2   | Escenario 3     |
|---------------------|----------------|---------------|-----------------|
| Palet completo      | 0              | 1             | 2               |
| Precio de venta     | \$ 741,464.53  | \$ 741,464.53 | \$ 741,464.53   |
| Ventas              | \$ -           | \$ 741,464.53 | \$ 1,482,929.06 |
| Costo de producción | \$ -           | \$ 407,555.55 | \$ 815,111.10   |
| Costos fijos        | \$ 122,061.97  | \$ 122,061.97 | \$ 122,061.97   |
| Costo total         | \$ 122,061.97  | \$ 529,617.52 | \$ 937,173.07   |
|                     | -\$ 122,061.97 | \$ 211,847.01 | -\$ 545,755.99  |

Fuente: elaboración propia

## VI.12 Gastos proyectados

Es vital tomar en cuenta los gastos proyectados para el desarrollo del plan de exportación, ya que le permiten a la empresa establecer un presupuesto realista y así tomar decisiones informadas acerca del financiamiento y la fijación de precios, asegurando la sostenibilidad del plan a largo plazo y contribuir al crecimiento de la marca en el mercado alemán.

Recordando que la empresa cuenta con equipo y mobiliario de hace muchos años y que actualmente se encuentra depreciado en el mercado, este no se tomará en cuenta para la realización de los ejercicios, pero si los demás costos que influyen directamente en los gastos proyectados (costo de producción, gastos de venta y de administración); contemplando el crecimiento del 5.6% de la inflación anual y el incremento en los gastos de administración y ventas del 3% la representación de los gastos proyectados quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 18. Gastos proyectados**

| Concepto                    | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Costos y gastos proyectados | \$ 529,617.52 | \$ 579,081.30 | \$ 633,174.15 | \$ 692,330.12 | \$ 757,024.01 |

Fuente: elaboración propia

### VI.13 Estado de resultados

El estado de resultados que se muestra a continuación refleja el desempeño financiero proyectado para la empresa mezcalera en los cinco años de operación en la exportación de mezcal a Alemania, este documento proporciona una visión clara de los ingresos, costos y gastos que permiten a la empresa evaluar la rentabilidad del proyecto, donde el escenario ideal es la venta consecutiva del palet de mezcal cada año.

**Tabla 19. Estado de resultados**

|                                                      | 1 año<br>acumulado   | 2 año<br>acumulado   | 3 año<br>acumulado   | 4 año<br>acumulado   | 5 año<br>acumulado   |
|------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Estado de Resultados</b>                          |                      |                      |                      |                      |                      |
| ventas                                               | \$ 741,464.53        | \$ 783,134.83        | \$ 827,147.01        | \$ 873,632.67        | \$ 922,730.83        |
| costo de producción                                  | \$ 407,555.55        | \$ 446,558.62        | \$ 489,294.28        | \$ 536,119.74        | \$ 587,426.40        |
| <b>utilidad bruta</b>                                | <b>\$ 333,908.98</b> | <b>\$ 336,576.22</b> | <b>\$ 337,852.74</b> | <b>\$ 337,512.94</b> | <b>\$ 335,304.43</b> |
| gastos administración                                | \$ 15,000.00         | \$ 16,285.50         | \$ 17,681.17         | \$ 19,196.44         | \$ 20,841.58         |
| gastos de venta                                      | \$ 107,061.97        | \$ 116,237.18        | \$ 126,198.71        | \$ 137,013.94        | \$ 148,756.03        |
| <b>utilidad antes de depreciación y amortización</b> | <b>\$ 211,847.01</b> | <b>\$ 204,053.54</b> | <b>\$ 193,972.86</b> | <b>\$ 181,302.56</b> | <b>\$ 165,706.82</b> |
| depreciaciones                                       | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>\$ 211,847.01</b> | <b>\$ 204,053.54</b> | <b>\$ 193,972.86</b> | <b>\$ 181,302.56</b> | <b>\$ 165,706.82</b> |
| ISR                                                  | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| PTU                                                  | \$ 21,184.70         | \$ 20,405.35         | \$ 19,397.29         | \$ 18,130.26         | \$ 16,570.68         |
| <b>utilidad neta o del ejercicio</b>                 | <b>\$ 190,662.31</b> | <b>\$ 183,648.18</b> | <b>\$ 174,575.58</b> | <b>\$ 163,172.30</b> | <b>\$ 149,136.14</b> |

Fuente: elaboración propia

Entonces, contemplando este estado de resultados que presenta las cifras acumuladas para cinco años consecutivos, con el objetivo de analizar el desempeño financiero a futuro de la empresa a lo largo del tiempo, indica que, a pesar del crecimiento de las ventas, la empresa parecería estar enfrentando una reducción

de su rentabilidad ya que los costos de producción y los gastos operativos están creciendo más rápido que las ventas, lo que está erosionando las utilidades.

Es importante que la empresa tome medidas para controlar sus costos y mejorar la eficiencia, ya que, de seguir esta tendencia, la rentabilidad se verá comprometida en el futuro, proponiendo la necesidad de optimizar costos y gastos para mantener la sostenibilidad a largo plazo.

## VI.14 Flujo de efectivo

El siguiente flujo de efectivo ofrece una visión general de las entradas y salidas proyectadas durante el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año de operación donde ese sería el escenario ideal, asegurando que la empresa tenga la liquidez necesaria para llevar a cabo todas sus operaciones.

**Tabla 20. Flujo de efectivo**

|                                                      | 1 año<br>acumulado   | 2 año<br>acumulado   | 3 año<br>acumulado   | 4 año<br>acumulado   | 5 año<br>acumulado   |
|------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                             |                      |                      |                      |                      |                      |
| ventas                                               | \$ 741,464.53        | \$ 783,134.83        | \$ 827,147.01        | \$ 873,632.67        | \$ 922,730.83        |
| costo de producción                                  | \$ 407,555.55        | \$ 446,558.62        | \$ 489,294.28        | \$ 536,119.74        | \$ 587,426.40        |
| <b>utilidad bruta</b>                                | <b>\$ 333,908.98</b> | <b>\$ 336,576.22</b> | <b>\$ 337,852.74</b> | <b>\$ 337,512.94</b> | <b>\$ 335,304.43</b> |
| gastos administración                                | \$ 15,000.00         | \$ 16,285.50         | \$ 17,681.17         | \$ 19,196.44         | \$ 20,841.58         |
| gastos de venta                                      | \$ 107,061.97        | \$ 116,237.18        | \$ 126,198.71        | \$ 137,013.94        | \$ 148,756.03        |
| <b>utilidad antes de depreciación y amortización</b> | <b>\$ 211,847.01</b> | <b>\$ 204,053.54</b> | <b>\$ 193,972.86</b> | <b>\$ 181,302.56</b> | <b>\$ 165,706.82</b> |
| <b>utilidad antes de impuestos</b>                   | <b>\$ 211,847.01</b> | <b>\$ 204,053.54</b> | <b>\$ 193,972.86</b> | <b>\$ 181,302.56</b> | <b>\$ 165,706.82</b> |
| PTU                                                  | \$ 21,184.70         | \$ 20,405.35         | \$ 19,397.29         | \$ 18,130.26         | \$ 16,570.68         |
| <b>utilidad neta o del ejercicio</b>                 | <b>\$ 190,662.31</b> | <b>\$ 183,648.18</b> | <b>\$ 174,575.58</b> | <b>\$ 163,172.30</b> | <b>\$ 149,136.14</b> |
| depreciaciones                                       | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>Flujo de efectivo</b>                             | <b>\$ 190,662.31</b> | <b>\$ 183,648.18</b> | <b>\$ 174,575.58</b> | <b>\$ 163,172.30</b> | <b>\$ 149,136.14</b> |

Fuente: elaboración propia

El análisis del flujo de efectivo muestra un crecimiento constante en las ventas, pero el aumento desproporcionado en los costos de producción y gastos ha llevado a una disminución en la utilidad neta y el flujo de efectivo, indicando que, aunque las ventas de la empresa están aumentando de manera constante, los costos de producción y otros gastos han crecido a un ritmo mucho más rápido, como

resultado, la utilidad neta, que es la ganancia después de restar todos los costos y gastos, ha disminuido. Además, esto también afecta negativamente el flujo de efectivo, que es la cantidad de dinero que entra y sale de la empresa.

## VI.15 Capital de trabajo

En seguida, se presenta la siguiente tabla, la cual detalla los recursos financieros que la empresa requiere para cubrir de manera eficiente sus operaciones diarias, estos recursos son fundamentales no solo para garantizar la liquidez, permitiendo que la empresa cumpla con sus obligaciones a corto plazo, sino también para impulsar el crecimiento sostenible del negocio a largo plazo. Además, esta información financiera facilita la identificación de áreas clave que requieren inversión estratégica, asegurando una administración óptima de los flujos de efectivo y contribuyendo al fortalecimiento de la estructura operativa de la compañía.

**Tabla 21. Capital de trabajo**

| <b><u>Efectivo y bancos</u></b>    | <b><u>meses</u></b> | <b>total</b> |            |
|------------------------------------|---------------------|--------------|------------|
| Gastos de administración           | 1                   | \$           | 15,000.00  |
| Gastos de venta                    | 1                   | \$           | 107,061.97 |
| otros materiales                   | 1                   | \$           | 3,052.00   |
| <b>Total en caja y bancos</b>      |                     | \$           | 125,113.97 |
| <b><u>inventario inicial</u></b>   |                     |              |            |
| materiales                         | 1                   | \$           | 407,555.55 |
| <b>Total de inventario inicial</b> |                     | \$           | 407,555.55 |
| <b>Total de capital de trabajo</b> |                     | \$           | 532,669.52 |

Fuente: elaboración propia

Esto quiere decir que el total en caja y bancos asciende a \$125,113.97 MXN, que incluye los gastos de administración, gastos de venta y otros materiales. indicando la liquidez inmediata de la empresa, lo cual es crucial para cubrir costos operativos a corto plazo y los gastos de administración (\$15,000 MXN) y los gastos de venta (\$107,061.97 MXN) son gastos significativos, sugiere que, aunque la empresa puede estar en su etapa inicial, es vital gestionar estos gastos con cuidado para mantener la rentabilidad.

Así como el total de inventario inicial es \$407,555.55 MXN, que se compone únicamente de materiales, esta cifra representa una inversión considerable en insumos necesarios para la producción de mezcal y la falta de inversión en empaques es un aspecto notable, ya que el empaque es esencial para la presentación y protección del producto en el mercado, es recomendable la inclusión de un presupuesto para empaques, especialmente al exportar a mercados internacionales.

Finalmente, el total de capital de trabajo es \$532,669.52 MXN, que es la suma del efectivo y bancos más el inventario inicial, este capital de trabajo positivo sugiere que la empresa tiene suficiente liquidez para operar, invertir en crecimiento y cubrir cualquier gasto imprevisto; Un capital de trabajo robusto como este permite a la empresa enfrentar desafíos operativos y aprovechar oportunidades en el mercado, sin embargo, es importante monitorizar este capital de trabajo regularmente para asegurarse de que se mantenga en niveles óptimos.

#### **VI.16 Balance general**

En el balance general que se presenta a continuación, se detalla la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio anual correspondiente a los periodos de análisis, resultando fundamental para comprender y evaluar la estabilidad financiera de la organización, ya que proporciona una visión clara sobre la estructura de sus activos, pasivos y patrimonio. Además, es un instrumento clave para determinar la capacidad de operación y competitividad de la empresa en el mercado alemán, permitiendo identificar oportunidades de mejora en la gestión de recursos, así como medir su solidez para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de expansión en dicho mercado.

**Tabla 22. Balance general**

|                                        | año 0           | 1 año<br>acumulado | 2 año<br>acumulado | 3 año<br>acumulado | 4 año<br>acumulado | 5 año<br>acumulado |
|----------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Activos</b>                         |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>circulantes</b>                     |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| Caja y Bancos                          | \$ 125,113.97   | \$ 456,887.78      | \$ 759,683.41      | \$ 1,053,177.72    | \$ 1,334,119.79    | \$ 1,540,782.61    |
| Inventarios                            | \$ 407,555.55   | \$ 407,555.55      | \$ 407,555.55      | \$ 407,555.55      | \$ 407,555.55      | \$ 448,311.11      |
| <b>total circulante</b>                | \$ 532,669.52   | \$ 864,443.33      | \$ 1,167,238.96    | \$ 1,460,733.27    | \$ 1,741,675.34    | \$1,989,093.71     |
| <b>Activos no circulantes</b>          |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| activos fijos                          | \$ 1,007,868.00 | \$ 894,941.20      | \$ 782,014.40      | \$ 669,087.60      | \$ 557,050.80      | \$ 464,209.00      |
| activos diferidos                      | \$ 70,000.00    | \$ 63,000.00       | \$ 56,000.00       | \$ 49,000.00       | \$ 42,000.00       | \$ 35,000.00       |
| <b>total no circulante</b>             | \$ 1,077,868.00 | \$ 957,941.20      | \$ 838,014.40      | \$ 718,087.60      | \$ 599,050.80      | \$ 499,209.00      |
| <b>total activo</b>                    | \$ 1,610,537.52 | \$1,822,384.53     | \$ 2,005,253.36    | \$ 2,178,820.87    | \$ 2,340,726.14    | \$ 2,488,302.71    |
| <b>Pasivos</b>                         |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>corto plazo</b>                     |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| Impuestos por pagar                    | \$ -            | \$ 21,184.70       | \$ 20,405.35       | \$ 19,397.29       | \$ 18,130.26       | \$ 16,570.68       |
| <b>Total corto plazo</b>               | \$ -            | \$ 21,184.70       | \$ 20,405.35       | \$ 19,397.29       | \$ 18,130.26       | \$ 16,570.68       |
| <b>Total pasivos</b>                   | \$ -            | \$ 21,184.70       | \$ 20,405.35       | \$ 19,397.29       | \$ 18,130.26       | \$ 16,570.68       |
| <b>Capital</b>                         |                 |                    |                    |                    |                    |                    |
| capital contable                       | \$ 1,610,537.52 | \$1,610,537.52     | \$ 1,610,537.52    | \$ 1,610,537.52    | \$ 1,610,537.52    | \$1,610,537.52     |
| Utilidades del ejercicio               | \$ -            | \$ 190,662.31      | \$ 183,648.18      | \$ 174,575.58      | \$ 163,172.30      | \$ 149,136.14      |
| utilidades de ejercicios anteriores    | \$ -            | \$ -               | \$ 190,662.31      | \$ 374,310.49      | \$ 548,886.07      | \$ 712,058.37      |
| <b>Total Capital contable</b>          | \$ 1,610,537.52 | \$1,801,199.83     | \$ 1,984,848.01    | \$ 2,159,423.59    | \$ 2,322,595.89    | \$2,471,732.03     |
| <b>Total pasivo + capital contable</b> | \$1,610,537.52  | \$1,822,384.53     | \$ 2,005,253.36    | \$ 2,178,820.87    | \$2,340,726.14     | \$ 2,488,302.71    |

Fuente: elaboración propia

El balance general muestra una tendencia positiva de crecimiento en los activos totales a lo largo de los cinco años, los activos circulantes, especialmente el efectivo en "Caja y Bancos", aumentan de forma constante, lo que refleja una mejora en la liquidez de la empresa, los inventarios permanecen estables en la mayoría de los años, con un ligero aumento al final del periodo.

Por otro lado, los activos no circulantes, como los activos fijos y diferidos, disminuyen progresivamente, lo que podría deberse a la depreciación o al uso de estos activos, sin embargo, esta reducción es compensada por el crecimiento en los activos circulantes.

En cuanto a los pasivos, la empresa presenta un nivel muy bajo de deuda a corto plazo (impuestos por pagar), que también disminuye con el tiempo, lo que refleja un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y una baja dependencia de financiamiento externo.

El capital contable crece de manera consistente, impulsado por las utilidades del ejercicio y las utilidades retenidas de ejercicios anteriores, señalando que la empresa está generando ganancias de forma sostenida y que las utilidades no se distribuyen totalmente, sino que se reinvierten para fortalecer su patrimonio.

### **VI.17 Razones financieras**

En el contexto de este proyecto, el estudio de las razones financieras permite obtener una visión integral sobre la salud financiera de la organización, al medir diferentes métricas esenciales para identificar sus fortalezas y debilidades, facilitando la toma de decisiones estratégicas, en seguida se presentan los resultados de las siguientes razones financieras (Anexo 7):

- Razones de liquidez

La empresa presenta una buena liquidez, ya que tiene suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos de corto plazo, la razón circulante está muy por encima del estándar de 2.

- Prueba acida o razón rápida

La empresa también presenta una prueba ácida muy elevada, lo que refuerza su capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, incluso si no pudiera vender sus inventarios de manera inmediata.

- Razones de endeudamiento

La empresa tiene prácticamente cero deudas, lo que refleja una estructura financiera muy sólida, esto le da un alto grado de autonomía financiera y baja

dependencia de financiamiento externo, aunque no se debe descartar los préstamos a futuro por parte de los bancos y/o la entrada de inversionistas.

- Margen bruto general

El margen bruto está disminuyendo cada año, lo que indica que los costos de producción están creciendo más rápido que las ventas, reduciendo la eficiencia operativa, sin embargo, por cuestiones de posicionamiento o solidez en el mercado internacional los socios consideran mantener los precios.

- Margen operativo

Al igual que el margen bruto, el margen operativo disminuye cada año, esto indica que los gastos operativos están incrementando y reduciendo la rentabilidad operativa de la empresa.

- Margen neto

El margen neto está disminuyendo, lo que refleja la pérdida gradual de rentabilidad año tras año, influenciado principalmente por el aumento de los costos de producción y los gastos operativos.

- Razón de gastos operativos a ventas

Los gastos operativos en relación con las ventas están aumentando gradualmente sugiriendo que la empresa está destinando una proporción mayor de sus ingresos a gastos administrativos y de venta, lo que contribuye a la reducción de la rentabilidad.

- Eficiencia para el uso de los recursos (gastos operativos/utilidad bruta)

La eficiencia en el uso de los recursos está empeorando, ya que un porcentaje mayor de la utilidad bruta se destina a gastos operativos, lo que contribuye al descenso en la rentabilidad general.

En otras palabras, en el futuro, la empresa podría enfrentar una disminución sostenida en su rentabilidad, dado que los márgenes bruto, operativo y neto han estado decreciendo año tras año, esto indicaría que, aunque las ventas continúan creciendo, los costos de producción y los gastos operativos seguirán aumentando a un ritmo más acelerado, además, el incremento en los gastos operativos, tanto administrativos como de ventas, en proporción a las ventas y la utilidad bruta, continuará afectando la eficiencia en el uso de los recursos. Si la empresa no se enfoca en controlar estos costos y en limitar el crecimiento de los gastos operativos, la erosión de las utilidades será inevitable, un enfoque en la revisión de procesos y la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia será crucial, y el monitoreo constante de las métricas financieras permitirá tomar decisiones informadas para mantener la estabilidad financiera en el largo plazo.

#### **VI.18 Análisis de prefactibilidad**

El siguiente análisis de prefactibilidad se centra en evaluar de manera preliminar si el plan es viable antes de entrar en un estudio más detallado. A partir del flujo de efectivo, se puede identificar que la tasa de interés utilizada para este estudio, de acuerdo con información del Banco de México (Banxico) publicada en su micrositio de análisis de indicadores de crédito, del 30 de junio del 2021 al 31 de octubre del 2023 (último dato registrado), la tasa de interés promedio en los créditos pasó de 45.11% a 45.76%.

##### **VI.18.1. Valor presente neto**

El Valor Presente Neto (VPN) representa el valor actual de los flujos de efectivo futuros, descontados a una tasa de interés adecuada, restando el costo inicial de la inversión, si el VPN es positivo, significa que la inversión generará un retorno mayor que el costo de capital (Brealey, Myers & Allen, 2020).

Para el cálculo de este apartado, se requiere la inversión destinada para el objetivo del objetivo de la exportación, retomando que del 100% de la inversión, solo el 21.63% se destinará a la transformación del mezcal destinado a Alemania. Por lo tanto, el resultado se refleja a 5 años en la siguiente tabla:

**Tabla 23. Valor presente neto**

| año | Flujos de efectivo | valor presente neto |
|-----|--------------------|---------------------|
| 0   | \$ (233,142.85)    | \$ (233,142.85)     |
| 1   | \$ 190,662.31      | \$ 130,805.64       |
| 2   | \$ 183,648.18      | \$ 86,439.04        |
| 3   | \$ 174,575.58      | \$ 56,372.64        |
| 4   | \$ 163,172.30      | \$ 36,148.73        |
| 5   | \$ 149,136.14      | \$ 22,666.85        |
|     |                    | \$ 99,290.05        |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la teoría si el  $VPN \geq 0$ , el proyecto es viable, siendo el resultado de \$99,290.05 MXN, es decir, si las proyecciones se actualizan al día de hoy, se recupera la inversión y quedaría un excedente.

#### VI.18.2. Tasa interna de rendimiento

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es la tasa de descuento en la que el valor presente neto de los flujos de efectivo de una inversión se vuelve cero, en otras palabras, es la tasa en la que los ingresos proyectados de un proyecto igualan los costos asociados (Ross, Westerfield y Jaffe, 2019, p. 210).

Dicho lo anterior el resultado de la TIR, es ideal, ya que se le puede ofrecer a cualquier inversionista adherirse al proyecto, en virtud de que se le darían más rendimientos que si tuviera el dinero en el banco en un fondo de ahorro o inversión. Por lo que el 73% es atractivo para cualquier persona que desee ver crecer su dinero.

**Tabla 24. Tasa interna de rendimiento**

| año | Flujos de efectivo |
|-----|--------------------|
| 0   | \$ (233,142.85)    |
| 1   | \$ 190,662.31      |
| 2   | \$ 183,648.18      |
| 3   | \$ 174,575.58      |
| 4   | \$ 163,172.30      |
| 5   | \$ 149,136.14      |
| TIR | 73%                |

Fuente: Elaboración propia

### VI.18.3. Periodo de recuperación de la inversión

El Periodo de Recuperación de la Inversión es el tiempo requerido para que los flujos de efectivo generados por un proyecto iguallen la inversión inicial realizada. Es decir, es el plazo necesario para que la inversión se recupere en su totalidad (Brealey, Myers y Allen, 2020).

Conforme a lo anterior el resultado del PRI, indica que en el segundo año se recupera la inversión realizada, por lo que da certeza a los inversionistas que la exportación a Alemania puede ser un espacio ideal para que el dinero se recupere de manera rápida.

**Tabla 25. Periodo de recuperación de inversión**

| año | Flujos de efectivo | Flujo de efectivo menos inversión |
|-----|--------------------|-----------------------------------|
| 0   | \$ (233,142.85)    |                                   |
| 1   | \$ 190,662.31      | \$ (42,480.54)                    |
| 2   | \$ 183,648.18      | \$ 141,167.64                     |
| 3   | \$ 174,575.58      | \$ 315,743.22                     |
| 4   | \$ 163,172.30      | \$ 478,915.52                     |
| 5   | \$ 149,136.14      | \$ 628,051.66                     |

Fuente: Elaboración propia

La tabla 25 señala que la inversión inicial de \$233,142.85 MXN se recupera en un periodo de aproximadamente 1.23 años, significando que en poco más del primer año y durante los primeros meses del segundo, los flujos de efectivo generados por el proyecto superan la inversión realizada, dado que la recuperación ocurre relativamente pronto, es un indicador favorable para la viabilidad financiera de este proyecto, mostrando un retorno de inversión en un plazo relativamente corto.

## **VII. Conclusiones y recomendaciones**

## **VII.1 Conclusiones**

El presente trabajo ha explorado la viabilidad de la exportación de mezcal artesanal oaxaqueño de una empresa familiar "Mezcal Espina Dorada" hacia el continente europeo, específicamente Baden-Wurtemberg Alemania, ha permitido establecer un panorama claro sobre la viabilidad del proyecto, se determinó que Espina Dorada cuenta con la capacidad productiva, la calidad del producto y la autenticidad cultural necesarias para incursionar en el mercado internacional, identificando tanto las oportunidades como los retos que esta iniciativa conlleva.

Retomando los objetivos, se evaluó a la empresa mediante un análisis FODA, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además por medio de un análisis del mercado a través de entrevistas a ciudadanos alemanes, se identificaron los mezcales ideales para exportar, así como una tendencia al alza en la demanda de productos artesanales y auténticos, lo cual representa una oportunidad estratégica para la inserción del mezcal en dicho mercado, esta preferencia creciente por productos diferenciados podría facilitar la penetración del mezcal, destacándose por sus características distintivas y su origen cultural, no obstante, también se detectaron desafíos sustanciales que deben ser abordados con rigor, entre ellos, se encuentra la necesidad de cumplir estrictamente con las normativas europeas en materia de calidad, seguridad alimentaria y etiquetado, lo que implicará ajustes en los procesos de producción y distribución para garantizar la conformidad regulatoria.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis de los requisitos y documentos necesarios para la exportación, incluyendo normativas locales e internacionales y documentos esenciales como facturas comerciales y certificados de origen, entre otros para garantizar el cumplimiento normativo que facilitará el proceso de exportación de manera eficiente, minimizando riesgos y evitando sanciones que puedan afectar la competitividad, este enfoque no solo optimiza las operaciones en el ámbito internacional, sino que también potencia la capacidad de las empresas para expandir su alcance y maximizar oportunidades en el comercio global.

De igual manera, se llevó a cabo un análisis para determinar la opción más adecuada para la comercialización del mezcal, este proceso incluyó una revisión detallada de los Incoterms, lo que permitió seleccionar aquellos términos que ofrecen las condiciones más favorables tanto para el vendedor como para el comprador. Además, se realizaron múltiples cotizaciones que abarcaban desde los costos de producción hasta los gastos de envío marítimo, asegurando así una comprensión de la cadena de valor del producto.

Es importante destacar que, en la actualidad, la estrategia de venta se limita a los importadores en Alemania, lo que significa que no se contempla la posibilidad de vender directamente a restaurantes, esta decisión se fundamenta en un análisis que abarca aspectos administrativos, de mercado y financieros, que se realizaron durante la estancia en Alemania. A través de esta evaluación, se buscó maximizar las oportunidades de negocio y garantizar una rentabilidad adecuada, considerando las particularidades del mercado alemán y la necesidad de establecer relaciones sólidas con importadores. De este modo, se estableció un enfoque estratégico que no solo optimiza los procesos comerciales, sino que también potencia el posicionamiento del mezcal en un mercado internacional competitivo.

En términos económicos con base en el análisis financiero se determinó que la capacidad de la empresa para mantener su rentabilidad dependerá directamente de su habilidad para optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas basadas en un monitoreo continuo de sus indicadores financieros, lo que será clave para evitar un deterioro mayor en sus utilidades y asegurar su estabilidad a largo plazo.

Afrontar estos desafíos requerirá una planificación estratégica meticulosa y la implementación de alianzas colaborativas con distribuidores locales, así como con entidades de apoyo al comercio exterior, tales como cámaras de comercio y agencias de promoción de exportaciones, asociaciones que son fundamentales para facilitar el acceso a redes de distribución eficientes y para obtener conocimiento del mercado local, lo que permitirá a la empresa navegar por el complejo entorno regulatorio y comercial.

En otras palabras, la exportación de mezcal artesanal Oaxaqueño hacia Alemania representa un camino prometedor pero desafiante, con un enfoque integral y la debida atención a los aspectos regulatorios y de mercado, la empresa familiar no solo podrá diversificar sus ingresos, sino también contribuir a la valorización y preservación de su patrimonio cultural y calidad del producto; esta iniciativa no solo fortalecerá su legado familiar, sino que también abrirá nuevas puertas para el mezcal en el ámbito internacional.

## **VII.2 Recomendaciones**

Considerando los puntos discutidos, a pesar del análisis de mercado que definió los dos tipos de mezcales en botellas de 750 ml, se recomienda optar por una segunda opción de tamaño a 250 ml para el caso de los mezcales de agaves silvestres. Además de considerar la posibilidad de diversificar su oferta de productos para atraer a un público más amplio y así aumentar sus ingresos; y considerar una inversión en empaques adecuados para el mezcal, esto no solo protegerá el producto durante el transporte, sino que también mejorará su presentación en el mercado internacional.

Considerando los puntos discutidos en el análisis del mercado, y a pesar de que este estudio ha identificado la viabilidad de dos tipos de mezcales en botellas de 750 ml, se recomienda la inclusión de una segunda opción de empaque con capacidad de 250 ml para los mezcales elaborados a partir de agaves silvestres, esta opción no solo respondería a las tendencias emergentes de consumo que favorecen porciones más pequeñas y accesibles, sino que también facilitaría la prueba del producto, incrementando así la posibilidad de captación de nuevos consumidores.

Adicionalmente, se sugiere considerar la diversificación de la oferta de productos, la cual podría incluir diferentes variedades de mezcal, con el objetivo de atraer a un público más amplio y diversificado, esta estrategia de diversificación no solo tiene el potencial de satisfacer las preferencias de un segmento de mercado más amplio,

sino que también contribuiría de manera significativa al aumento sostenido de los ingresos de la empresa.

Por otro lado, se destaca la importancia de realizar una inversión sustancial en el desarrollo de empaques adecuados para el mezcal, un empaque bien diseñado no solo garantizará la protección del producto durante su transporte y almacenamiento, minimizando el riesgo de daños y deterioro, sino que también mejorará su presentación en el competitivo mercado internacional, la calidad del empaque es un factor determinante que puede influir en la percepción del consumidor, funcionando como un diferenciador clave que refuerza la identidad de la marca y eleva su posicionamiento en el mercado, lo que potencialmente se traduce en una mayor lealtad del cliente y en un incremento de las ventas a largo plazo.

En relación con el ámbito financiero, y a pesar del incremento proyectado en las ventas, así como del aumento concomitante en los costos de producción y gastos operativos, se sugiere implementar una serie de estrategias orientadas a la optimización de estos costos y a la mejora de la eficiencia operativa de la empresa. Para ello, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de los costos de producción, identificando áreas donde se puedan realizar ajustes significativos.

De la misma manera, se recomienda explorar oportunidades para negociar condiciones más favorables con los proveedores actuales, lo cual podría incluir la obtención de descuentos por volumen, condiciones de pago más flexibles o incluso la búsqueda de proveedores alternativos que ofrezcan precios más competitivos. Esta estrategia no solo permitirá reducir los costos directos asociados a la producción, sino que también fortalecerá la relación comercial con los proveedores, promoviendo un ambiente de colaboración mutua.

Del mismo modo, es crucial establecer un control riguroso sobre los inventarios para evitar la escasez de materiales que podría interrumpir el flujo de producción, esto implica una planificación meticulosa de las compras y una gestión eficiente de los proveedores, asegurando que los materiales estén disponibles en el momento oportuno sin incurrir en costos innecesarios por exceso de inventario.

No obstante, se debe implementar un control efectivo sobre los gastos generales, con especial énfasis en los costos administrativos y de venta, un análisis mensual de los gastos permitirá identificar áreas susceptibles de mejora y realizar ajustes presupuestarios conforme a las variaciones en el entorno operativo y financiero, esta práctica no solo facilitará la detección de desviaciones en el presupuesto, sino que también permitirá a la empresa mantener una mayor agilidad y adaptabilidad en la toma de decisiones, optimizando así sus recursos financieros en un contexto de crecimiento.

Del mismo modo, se recomienda mantener un control riguroso del flujo de efectivo ya que será crucial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del proyecto de exportación de mezcal a Alemania, realizando proyecciones de flujo de efectivo a corto y mediano plazo para anticipar futuras necesidades de capital de trabajo y asegurar la sostenibilidad del negocio en el mercado de exportación.

Finalmente, es recomendable que la empresa implemente un monitoreo constante y riguroso de sus razones financieras, a medida que expanda sus operaciones y diversifique sus actividades, este seguimiento continuo permitirá no solo la identificación temprana de posibles desequilibrios financieros, sino también la toma de decisiones estratégicas basadas en datos cuantitativos precisos, lo cual es fundamental para optimizar la asignación de recursos. Además, este enfoque proactivo facilitará la capacidad de la organización para adaptarse de manera ágil a las fluctuaciones y dinámicas cambiantes del mercado, asegurando así su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

## Fuentes de información

- AtlasMedia Ltd. (27 de marzo de 2023). *Tasteatlas.com* . Obtenido de Tasteatlas.com : <https://www.tasteatlas.com/most-popular-spirits-and-liqueurs-in-germany>
- Bancomext. (2005). *Guia básica del exportador*. Obtenido de Guia básica del exportador:<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63793/GuiaBasicaDelExportador.pdf>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance*. Mc Graw-Hill Education.
- CAAAREM. (2023). *Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana*. Obtenido de Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana: <https://www.caaarem.mx/#gsc.tab=0>
- COMERCAM. (2023). *Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C.*. Obtenido de Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C.: <https://comercam-dom.org.mx/>
- Deutschland.de. (2023). *Tu ventana a Alemania*. Obtenido de Tu ventana a Alemania: <https://www.deutschland.de/es/topic/politica/alemania-europa/estados-federados>
- ICC, M. (10 de 07 de 2024). *ICC MEXICO*. Obtenido de ICC MEXICO: <https://iccmex.mx/seccion/incoterms-2020>
- INEGI. (10 de 08 de 2024). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: <https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/>
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica* (p. 70). Patria.
- Martinez., D. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*. Barranquilla Colombia: Universidad del norte.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance*. Mc Graw-Hill Education.

SAT. (2023). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de Servicio de Administración Tributaria: <https://www.sat.gob.mx/>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Denominaciones de Origen, reconocimiento al campo mexicano*. Obtenido de Denominaciones de Origen, reconocimiento al campo mexicano: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/denominaciones-de-origen-reconocimiento-al-campo-mexicano>

SE. (2023). *Secretaria de Economía*. Obtenido de Secretaria de Economía: <https://e.economia.gob.mx>

Tatsachen Ueber Deutschland. (2023). *La Actualidad de Alemania*. Obtenido de La Actualidad de Alemania: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/geografia-y-clima>

Union Europea. (2023). *Alemania*. Obtenido de Alemania: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany\\_es](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_es)

WISE. (18 de 10 de 2024). *WISE*. Obtenido de WISE: <https://wise.com/mx/currency-converter/eur-to-mxn-rate-WISE>. (s.f.). *WISE*.

## **Anexos**

## Anexo 1. Notas sensoriales



Objetivo: conocer la percepción de los 3 sentidos: gusto, olfato y vista de alemanes para relacionar sus experiencias con los sabores, olores y colores del mezcal.

MEZCAL ARTESANAL ESPINA DORADA

AGAVENSORTE: \_\_\_\_\_

KLASSIFIKATION: \_\_\_\_\_

| VISUELLE ERSCHEINUNG |           | GERUCH     |           | DIE BESTÄNDIGKEIT |           |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-------------------|-----------|
| Glanz                | 1 2 3 4 5 | Intensität | 1 2 3 4 5 | Im Mund           | 1 2 3 4 5 |
| Klärheit             | ○ ○ ○ ○ ○ | Charakter: | ○ ○ ○ ○ ○ | Im Glas           | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Textur               | ○ ○ ○ ○ ○ |            |           |                   |           |
| Farbe:               | _____     |            |           |                   |           |

| GESCHMACKSBEURTEILUNG |           | AROMEN       |           |
|-----------------------|-----------|--------------|-----------|
| Säure                 | 1 2 3 4 5 | Kräuter      | 1 2 3 4 5 |
| Adstringenz/Schärfe   | ○ ○ ○ ○ ○ | Grasig       | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Bitterkeit            | ○ ○ ○ ○ ○ | Blumig       | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Trockenheit           | ○ ○ ○ ○ ○ | Fruchtig     | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Süße                  | ○ ○ ○ ○ ○ | Citrus       | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Alkoholgehalt         | ○ ○ ○ ○ ○ | Feuchte Erde | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Körper                | ○ ○ ○ ○ ○ | Mineralien   | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Komplexität           | ○ ○ ○ ○ ○ | Getreide     | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Abgang                | ○ ○ ○ ○ ○ | Hefe         | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Geschmack:            | _____     | Milch        | ○ ○ ○ ○ ○ |
|                       |           | Karamell     | ○ ○ ○ ○ ○ |
|                       |           | Gewürze      | ○ ○ ○ ○ ○ |

GESAMTEINSCHÄTZUNG: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Anexo 2. Encuesta opiniones acerca del mezcal



Objetivo: Recopilar información relevante y detallada sobre el mercado del mezcal en Alemania que pueda ser útil para el desarrollo de estrategias de marketing y comercialización por parte de la empresa de Mezcal Espina Dorada.

Instructions: Please read the questions carefully and answer as honestly as possible.

NAME: (OPTIONAL) \_\_\_\_\_

AGE: \_\_\_\_\_

GENDER: \_\_\_\_\_

PLACE OF BIRTH: \_\_\_\_\_

PLACE OF RESIDENCE: \_\_\_\_\_

OCCUPATION: Student ( ) Technical ( ) Professional ( ) Enterprising ( )

CIVIL STATUS: Married ( ) Single ( )

1.- Have you heard of the drink called mezcal before this survey?

- A. Yes
- B. No

2.- Have you ever tried mezcal?

- A. Yes
- B. No

3.- If you have tried mezcal, how would you describe it?

- A. Strong
- B. Gentle
- C. Aromatic
- D. Other (specify)

4.- How often do you drink alcoholic beverages?

- A. Every day
- B. Several times a week
- C. Once a week
- D. Never

- 5.- Do you prefer strong or mild alcoholic drinks?
- A. Strong
  - B. Gentle
  - C. Both
- 6.- How important is the quality of mezcal to you?
- A. Important
  - B. Unimportant
  - C. Nothing important
- 7.- What factors do you consider when buying alcoholic beverages?
- A. Price
  - B. Quality
  - C. Brand
  - D. Origin
  - E. Recommendations
  - F. Other (specify)
- 8.- Do you think that mezcal is an exclusive drink for special occasions or can it be consumed regularly?
- A. Exclusive for special occasions
  - B. It can be consumed regularly
  - C. I'm not sure
- 9.- Would you consider buying a bottle of mezcal as a gift?
- A. Yes
  - B. No
  - C. Maybe
- 10.- How much would you be willing to pay for a high-quality bottle of mezcal?
- A. Between 40 and 45 euros
  - B. Between 46 and 50
  - C. More than 51 euros
- 11.- How often would you buy mezcal?
- A. Several times a month
  - B. Four times a month
  - C. Once a month
  - D. Never
- 12.- Would you like to receive additional information about the mezcal culture?
- A. Yes
  - B. No
  - C. To Specify: \_\_\_\_\_

- 13.- Would you like to receive recommendations on how to enjoy mezcal?
- A. Yes
  - B. No
- 14.- List your favorite mezcal from best to worst, 1 is the best and 6 is the worst.
- Espadin
  - Agave & mandarina
  - Ensamble espadin/madrecuishe
  - Tobala
  - Arroqueño
  - Tepextate
- 15.- What do you think of the intensity of the flavors of the mezcal you just tried?
- a. Very soft
  - b. Gentle
  - c. Moderate
  - d. Strong
  - e. Very strong
- 16.- How easy was it for you to drink the mezcals you just tried?
- a. Very easy
  - b. Easy
  - c. Moderate
  - d. Difficult
  - e. Very difficult
- 17.- What did you think of the quality of the mezcals you just tried?
- a. Very high
  - b. High
  - c. Moderate
  - d. Low
  - e. Very low
- 18.- How likely is it that you will buy mezcal in the future?
- a. Very likely
  - b. Likely
  - c. Unlikely
  - d. Not likely
- 19.- Would you recommend the mezcal you just tasted to a friend or family member?
- a. Definitely yes
  - b. Probably yes
  - c. Maybe
  - d. Probably not

e. Definitely not

Do you have any other comments you want to make about the mezcal you just tried?

(Optional)

### Anexo 3. Evaluación con la competencia



nuestro mezcal, para conocer las ventajas y desventajas ante esta.

Instructions: Mark the option to consider according to your perspective, where it 😊 means good,

😐 regular and 😞 bad.

1. What did you think of the taste of mezcal 1?  
😊 😐 😞
2. What did you think of the taste of mezcal 2?  
😊 😐 😞
3. What did you think of the taste of mezcal 3?  
😊 😐 😞
4. What did you think of the smell of mezcal 1?  
😊 😐 😞
5. What did you think of the smell of mezcal 2?  
😊 😐 😞
6. What did you think of the smell of mezcal 3?  
😊 😐 😞
7. What did you think of the label and presentation of mezcal 1?  
😊 😐 😞
8. What did you think of the label and presentation of mezcal 2?  
😊 😐 😞
9. What did you think of the label and presentation of mezcal 3?  
😊 😐 😞
10. What did you think of the price of mezcal 1?  
😊 😐 😞

11. What did you think of the price of mezcal 2?



12. What did you think of the price of mezcal 3?



13. Which was the best for you?

1            2            3

#### Anexo 4. Encuestas en Alemania/ Baden-Württemberg.



Objetivo: analizar el mercado alemán para obtener información acerca de cómo se desarrollaría nuestro mezcal en esa zona y cuáles serían las estrategias que se tomarán en cuenta para el fin de nuestro proyecto

Anleitung: Bitte lesen Sie die Fragen sorgfältig durch und antworten Sie so ehrlich wie möglich.

NAME: (OPTIONAL) \_\_\_\_\_

ALTER: \_\_\_\_\_

GESCHLECHT \_\_\_\_\_:

GEBURTSORT: \_\_\_\_\_

WOHNORT: \_\_\_\_\_

BERUF: Student/ Studentin ( ) Technisch ( ) Fachfrau/ Fachmann ( )  
Unternehmungslustig ( )

ZIVILSTAND: Verheiratet ( ) Einzel ( )

1.- Haben Sie vor dieser Umfrage von dem Getränk namens Mezcal gehört?

- C. Ja
- D. Nein

2.- Haben Sie schon einmal Mezcal probiert?

- A. Ja
- B. Nein

3.- Wenn Sie Mezcal probiert haben, wie würden Sie ihn beschreiben?

- E. Ein starker
- F. Sanft
- G. Aromatisch
- H. Sonstiges (bitte angeben)

4.- Wie oft trinkst du alkoholische Getränke?

- E. Täglich
- F. Mehrmals pro Woche
- G. einmal pro Woche
- H. Niemals

5.- Bevorzugen Sie starke oder milde alkoholische Getränke?

- A. Ein starker
  - B. Sanft
  - C. Beides
- 6.- Wie wichtig ist Ihnen die Qualität von Mezcal?
- A. Wichtig
  - B. unwichtig
  - C. Nichts Wichtiges
- 7.- Welche Faktoren berücksichtigen Sie beim Kauf von alkoholischen Getränken?
- A. Preis
  - B. Eine Qualität
  - C. Marke
  - D. Herkunft
  - E. Empfehlungen
  - F. Sonstiges (bitte angeben)
- 8.- Denken Sie, dass Mezcal ein exklusives Getränk für besondere Anlässe ist oder regelmäßig getrunken werden kann?
- A. Exklusiv für besondere Anlässe
  - A. Es kann regelmäßig konsumiert werden
  - B. Ich bin mir nicht sicher
- 9.- Würden Sie eine Flasche Mezcal als Geschenk kaufen?
- D. Ja
  - E. Nein
  - F. Vielleicht
- 10.- Wie viel wären Sie bereit, für eine hochwertige Flasche Mezcal zu zahlen?
- A. Zwischen 40 und 45 Euro
  - A. Zwischen 46 und 50
  - B. mehr als 51 Euro
- 11.- Wie oft würden Sie Mezcal kaufen?
- A. Einmal im Jahr
  - B. Mehrmals im Monat
  - C. Viermal im Monat
  - D. Einmal im Monat
  - E. Niemals
- 12.- Möchten Sie weitere Informationen über die Mezcal-Kultur erhalten?
- A. Ja
  - B. Nein
  - C. Anzugeben: \_\_\_\_\_

13.- Möchten Sie Empfehlungen zum Mezcal-Genuss erhalten?

- A. Ja
- B. Nein

## Anexo 5. Cotización envío terrestre

COTIZACIÓN NÚMERO: 4523

Fecha: 04 mayo 2024

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Cliente:           | Philipp Fink            |
| RFC:               |                         |
| Dirección:         | n.19.5                  |
| Teléfono:          | +49 162 4297408         |
| Condición de pago: | Asesor: Humberto Pineda |

| Servicio                       | Descripción                                                                                                                   | Cantidad | Precio Unit. | Total       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-------------|
| Transporte terrestre           | Transporte terrestre de 1 palet de mezcla desde la ubicación del productor en Oaxaca hasta el puerto de Veracruz.             | 1        | \$ 5,000.00  | \$ 5,000.00 |
| Manipulación y carga del palet | Servicios de manipulación y carga del palet en el puerto de Veracruz                                                          | 1        | \$ 900.00    | \$ 900.00   |
| Documentación y trámites       | Preparación de la documentación necesaria para el envío, incluyendo facturas, lista de empaque, y otros documentos requeridos | 1        | \$ 566.00    | \$ 566.00   |
| Subtotal:                      |                                                                                                                               |          |              | \$ 6,466.00 |
| IVA:                           |                                                                                                                               |          |              | \$ 1,034.56 |
| Total:                         |                                                                                                                               |          |              | \$ 7,500.56 |

| Servicio        | Descripción                                                       | valor asegurado | Tasa de seguro | Total       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------|
| Seguro de envío | Cobertura contra pérdidas o daños durante el transporte terrestre | \$ 398,737.00   | 1.50%          | \$ 5,981.06 |

- Esta cotización es aproximada y puede variar según las condiciones específicas del envío al momento de su manipulación y/o traslado.
- Se recomienda asegurar la mercancía para cubrir cualquier riesgo durante el transporte.
- La cotización no incluye costos adicionales en el puerto destino, como almacenamiento temporal o tarifas de aduana, si aplica.

**- Precios sujetos a cambios sin previo aviso**

Paquetería y Mensajería | Transportes de Carga | Embalaje y Empaque | Rastreo de Envíos

Anexo 6. Cotización envío marítimo

| Cliente:                                                      |                                                                                                                                 | Fecha: 04 mayo 2024           |              |                        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|------------------------|
| Correo:                                                       |                                                                                                                                 | Teléfono:                     |              |                        |
| Puerto de origen: Veracruz, México                            |                                                                                                                                 |                               |              |                        |
| Puerto de destino: Bremen, Alemania                           |                                                                                                                                 |                               |              |                        |
| Producto: Palet de mezcal                                     |                                                                                                                                 |                               |              |                        |
| Cantidad: 1 palet                                             |                                                                                                                                 |                               |              |                        |
| Peso aproximado: 9355.35 k                                    |                                                                                                                                 | Valor declarado: \$398,737.00 |              |                        |
| Tipo de servicio                                              | Descripción                                                                                                                     | Cantidad                      | Precio Unit  | Total                  |
| Flete marítimo (LCU/ Contenedor compartido)                   | Transporte marítimo de un palet de mezcal en contenedor compartido desde el puerto de Veracruz a el puerto de Bremen            | 1                             | \$ 17,000.00 | \$ 17,000.00           |
| Manipulación y carga en el puerto de Veracruz                 | Servicios de manipulación y carga del palet en el contenedor en el puerto de Veracruz                                           | 1                             | \$ 1,276.00  | \$ 1,276.00            |
| Documentación y tramites aduanales en el puerto de origen     | Preparación y tramitación de la documentación necesaria para la exportación, facturas, listas de empaque, certificado de origen | 1                             | \$ 2,000.00  | \$ 2,000.00            |
| Manipulación y desconsolidación en el puerto destino (Bremen) | Servicios de manipulación y desconsolidación del palet en el puerto de Bremen                                                   | 1                             | \$ 1,276.00  | \$ 1,276.00            |
|                                                               |                                                                                                                                 |                               |              | subtotal: \$ 21,552.00 |
|                                                               |                                                                                                                                 |                               |              | IVA: \$ 3,448.32       |
|                                                               |                                                                                                                                 |                               |              | Total: \$ 25,000.32    |

Seguro de envío - Cobertura contra perdidas o daños durante el transporte marítimo.  
Valor asegurado: \$398,737.00  
Tasa del seguro: 2%  
Costo del seguro: \$7,974.74

Notas adicionales:

Los precios de esta cotización son aproximados y puede variar según las características específicas de la mercancía.

La tarifa vigente puede variar en el momento de la operación.

Los costos y precios están sujetos a cambios.

El valor del seguro puede ajustarse según el declarado de la mercancía.

Se recomienda confirmar las tarifas antes de comenzar el proceso de envío.

Esta cotización no incluye costos de almacenamiento o costos adicionales que puedan surgir en el puerto de destino.

## Anexo 7. Razones financieras

- Razón circulante

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Pasivos Corto}}{\text{Plazo Activos Circulantes}}$$

Año 1

$$\text{Razón Circulante} = \frac{864,443.33}{21,184.70} = 40.8$$

Año 2

$$\text{Razón Circulante} = \frac{1,167,238.96}{20,405.35} = 57.2$$

Año 3

$$\text{Razón Circulante} = \frac{1,460,733.27}{19,397.29} = 75.3$$

- Prueba acida o razón rápida

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corto Plazo}}$$

Año 1

$$\text{Prueba Acida} = \frac{864,443.33 - 407,555.55}{21,184.70} = 21.6$$

Año 2

$$\text{Prueba Acida} = \frac{1,167,238.96 - 407,555.55}{20,405.35} = 37.2$$

Año 3

$$\text{Prueba Acida} = \frac{1,460,733.27 - 407,555.55}{19,397.29} = 54.4$$

- Razones de endeudamiento

Razón de Endeudamiento (Pasivo Total a Activo Total)

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Año 1

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{21,184.70}{1,822,384.53} = 0.01$$

Año 2

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{20,405.35}{2,005,253.36} = 0.01$$

Año 3

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{19,397.29}{2,178,820.87} = 0.01$$

- Margen bruto general

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Año 1

$$\text{Margen Bruto} = \frac{333,908.98}{741,464.53} \times 100 = 45.03\%$$

Año 2

$$\text{Margen Bruto} = \frac{336,576.22}{783,134.83} \times 100 = 42.98\%$$

Año 3

$$\text{Margen Bruto} = \frac{337,852.74}{827,147.01} \times 100 = 40.85\%$$

- Margen operativo

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad antes de depreciación}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Año 1

$$\text{Margen Operativo} = \frac{211,847.01}{741,464.53} \times 100 = 28.57\%$$

Año 2

$$\text{Margen Operativo} = \frac{204,053.54}{783,134.83} \times 100 = 26.05\%$$

Año 3

$$\text{Margen Operativo} = \frac{193,972.86}{827,147.01} \times 100 = 23.46\%$$

- Margen neto

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Año 1

$$\text{Margen Neto} = \frac{190,662.31}{741,464.53} \times 100 = 25.71\%$$

Año 2

$$\text{Margen Neto} = \frac{183,648.18}{783,134.83} \times 100 = 23.45\%$$

Año 3

$$\text{Margen Neto} = \frac{174,575.58}{827,147.01} \times 100 = 21.10\%$$

- Razón de gastos operativos a ventas

$$\text{Gastos Operativos a Ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos} + \text{Gastos de Venta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Año 1

$$\text{Gastos Operativos a Ventas} = \frac{15,000.00 + 107,061.97}{741,464.53} \times 100 = 16.47\%$$

Año 2

$$\text{Gastos Operativos a Ventas} = \frac{16,285.50 + 116,237.18}{783,134.83} \times 100 = 16.91\%$$

Año 3

$$\text{Gastos Operativos a Ventas} = \frac{17,681.17 + 126,198.71}{827,147.01} \times 100 = 17.43\%$$

- Eficiencia para el uso de los recursos (gastos operativos/utilidad bruta)

$$\text{Eficiencia en uso de recursos} = \frac{\text{Gastos Administrativos} + \text{Gastos de Venta}}{\text{Utilidad Bruta}} \times 100$$

Año 1

$$\text{Eficiencia en uso de recursos} = \frac{15,000.00 + 107,061.97}{333,908.98} \times 100 = 36.56\%$$

Año 2

$$\text{Eficiencia en uso de recursos} = \frac{16,285.50 + 116,237.18}{336,576.22} \times 100 = 39.31\%$$

Año 3

$$\text{Eficiencia en uso de recursos} = \frac{17,681.17 + 126,198.71}{337,852.74} \times 100 = 42.61\%$$