



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Maestría en Administración

**“MODELO ESTRATÉGICO PARA EL
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DEL MEZCAL
MICHOACANO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

Licenciada en Economía
Adriana Andrade Ferreyra

DIRECTOR DE TESIS

Doctor en Ingeniería e Investigación de Operaciones
Federico González Santoyo

Morelia, Michoacán, Agosto de 2013

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS	

I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	Pág.
1.1. Antecedentes	2
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivo	9
1.4. Hipótesis	9
1.5. Definición de Variables	9
1.6. Metodología	10
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Planeación Estratégica	13
2.2. Definiciones de Planeación Estratégica	15
2.2.1. Porter Michael (1985)	16
2.2.2. Mintzberg y Waters (1986)	16
2.2.3. George Stainer (1988)	16
2.2.4. González Federico-Flores Beatriz (2012)	17
2.3. Importancia de los Modelos de Planeación Estratégica	18
2.4. Modelos de Planeación Estratégica	19
2.4.1. Modelo de Marvin Bower	19
2.4.2. Modelo de George A. Steiner (1998)	20
2.4.3. Modelo de Philip Kotler (1996)	23
2.4.4. Modelo de Michael Porter (1985)	23
2.4.5. David Noel Ramírez Padilla, Mario Cabello Garza (1997)	25
2.4.6. Federico González Santoyo (2003)	25
2.5. Teoría de la Calidad	27
2.5.1. Joseph Moses Juran Juran (1985)	27
2.5.2. Armand Valling Feigenbaum	29
2.5.3. Philip Bayard Crosby	31
2.5.4. Kaoru Ishikawa	32
2.5.5. Genichi Taguchi	34
2.5.6. Shigeo Shingo	34
2.5.7. Poka-Yoke	35
2.5.8. Jan Carlzon	35
2.5.9. Eduard Deming	35
2.5.10. Modelo Mexicano para la Calidad Total	36
2.6. Teoría de Sistemas	37

2.7. Imagen Corporativa	38
2.7.1. Identidad Corporativa	39
2.7.2. Proceso transformador de la Identidad a la Imagen	39
2.7.3. Comunicación corporativa	40
2.7.4. Elementos de la Imagen Corporativa	41
2.8. Mercadotecnia	44
2.8.1. Branding	45
2.8.2. Marca	45
2.8.2.1. Tips para nombrar una marca	46
2.8.2.2. Marca Única	47
2.8.2.3. Marca Múltiple	47
2.9. Posicionamiento	47
2.9.1. Estrategias Básicas de Posicionamiento	49
2.10. Publicidad	50
2.10.1. Tipos de Publicidad	51
2.10.2. Etapas de la estrategia publicitaria	51
2.10.3. Campaña publicitaria	52
2.10.4. Estrategias de Campaña	52
2.10.5. Medios de Publicidad	53

III. METODOLOGÍA PROPUESTA

3.1. Desarrollo de la Metodología	55
-----------------------------------	----

IV. CASO DE APLICACIÓN

4.1. Marco Referencial	58
4.1.1. Agave	58
4.1.2. Agaves Mezcaleros en Michoacán	59
4.2. Norma Mexicana para el Mezcal	61
4.2.1. Categorías del Mezcal	62
4.2.2. Comercialización de acuerdo a la NOM 070	63
4.3. Denominación de Origen	63
4.3.1. Importancia de una Denominación de Origen	65
4.4. Diferencia entre el Tequila y el Mezcal	68
4.5. Modelo Estratégico Propuesto	69
4.5.1. Estudio de Caso	69
4.5.1.1. ¿Quiénes Son?	69
4.5.1.2. ¿Dónde se está?	71
4.5.1.3. Análisis de la Industria	71
4.5.1.4. ¿Hacia dónde se quiere ir?	75
4.5.1.5. ¿Cómo lograr el cambio?	76
4.5.1.6. Diagnóstico	76
4.5.1.7. Metas	78
4.6. Estrategia de Posicionamiento Actual del Mezcal Michoacano	79
4.6.1. Estrategias de Promoción y Venta del Mezcal Michoacano	79

4.6.2. Estrategia de comercialización Propuesta por el Sistema Producto	85
Maguey Mezcal	
4.6.3. Estrategia de Comercialización Propuesta	86
4.6.4. Estrategias de Posicionamiento del Mezcal	87
4.6.4.1. Posicionamiento sobre las características del Producto	87
4.6.4.2 Posicionamiento sobre el beneficio del mezcal	87
4.6.4.3. Posicionamiento en base al Slogan	88
4.6.5. Estrategias de publicidad	88
4.6.6. Análisis de Contingencias	89
4.6.7. Recursos	89
4.6.8. Implantación	90
4.6.9. Seguimiento y Evaluación	90
4.6.10. Retroalimentación	90
RESULTADOS	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXO	99

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Mayahuel, diosa del maguey.	3
Figura 1.2. Metodología utilizada.	11
Figura 2.1. Empleo de la estrategia comparada, empresa / campo militar.	13
Figura 2.2. Fuerzas de apoyo en la Planeación Estratégica. Porter M. 1985.	24
Figura 2.3. Desagregación del Plan.	26
Figura. 2.4. Etapas del Plan.	26
Figura 3.1. Desarrollo del Modelo Propuesto.	56
Figura 4.1. Esquema de Comercialización propuesto por el Sistema Producto Maguey-Mezcal, 2012.	85
Figura 4.2. Esquema de Comercialización Propuesto.	86
Figura 4.3. Modelo Estratégico para el Posicionamiento en el mercado del Mezcal Michoacano a nivel Estatal, Nacional e Internacional.	90
Figura. 4.4. Publicidad .	91
Figura 4.5. Modelo de Comercialización Propuesto.	92

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 2.1. Referencias de la Planeación Estratégica.	14
TABLA 2.2. Razones de la Importancia de la Planeación Estratégica.	18
TABLA 2.3. Proceso de Planeación Estratégica.	19
TABLA 2.4. Modelo de George A. Steiner. Parte 1	20
TABLA 2.5. Modelo de George A. Steiner. Parte 2	21
TABLA 2.6. Modelo de George A. Steiner. Parte 3	21
TABLA 2.7. Modelo de George A. Steiner. Parte 4	22
TABLA 2.8. Modelo de Planeación Estratégica Philip Kotler.	23
TABLA 2.9. Flujo para la Planeación de la Calidad.	29
TABLA 2.10. Pasos de la Administración de la Calidad. Philip Crosby.	32
TABLA 2.11. Principios Básicos de la Calidad. Ishikawa.	32
TABLA 2.12. Principios Básicos de la Calidad.	33
TABLA 4.1. .Especificaciones Físicas y Químicas establecidas para el Mezcal.	62
TABLA. 4.2. Estados de la República Mexicana con Denominación de Origen.	67
TABLA 4.3. Algunos Productos Mexicanos con Denominación de Origen.	67
TABLA 4.4. Diferencia entre el Tequila y el Mezcal.	69
TABLA. 4.5. Porcentaje de Distribución de la Producción de Mezcal Certificado por Estado.	75

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 4.1. Producción de Mezcal Certificado en México (litros).	73
Gráfica 4.2. Destino de las Exportaciones de Mexcal Certificado en México.	74
Gráfica 4.3. Distribución del Mezcal Certificado por categoría (litros).	74

CAPÍTULO I

*G*ENERALIDADES DE INVESTIGACIÓN



1.1. ANTECEDENTES

La elaboración y consumo de bebidas alcohólicas ha formado parte del proceso de maduración cultural de las civilizaciones más antiguas. Junto al pan y la carne, éstas integran los patrones alimentarios ancestrales. La memoria histórica, en México, manifiesta la importancia que los grupos indígenas daban a la elaboración de bebidas fermentadas de maíz, frutos y semillas en el periodo prehispánico. Las culturas Maya y Azteca en Mesoamérica, fueron las que incorporaron los usos más diversos del agave. Las leyendas aztecas hacen constar que los animales le mostraron al hombre que el agave era comestible. Algunos hallazgos confirman el uso de esta planta con fines alimentarios desde la prehistoria. Justo con los registros presentes en las cavernas del noroeste de México, donde se encontraron residuos de tejido de hojas de agave en excremento humano, que data de dicho periodo (Callen, 1965).

Las bebidas preparadas por los nativos eran de dos tipos: *a)* el aguamiel, producido a partir de la planta viva, y que se consume fresco y *b)* el pulque, elaborado con aguamiel fermentado. Durante la emigración al valle de México, los aztecas descubrieron el maguey e “inventaron” el pulque, entre 1172 y 1291 d. de C.; aunque no hay evidencias arqueológicas de cuándo se bebió pulque por primera vez, seguramente fue mucho antes del periodo azteca (Academia Mexicana del Tequila, A.C., 2004). No obstante, en las narraciones de la historia temprana, consta que esta cultura aportó mucho para refinar, elaborar y extender los cultivos del maguey y sus productos, ya que incorporaban el pulque en ceremonias y prácticas religiosas, incluso en los sacrificios humanos (Salazar, 2007).



Figura 1.1. Mayahuel, diosa del maguey.



Fuente: Colección Borbónica (Goncalves de Lima), 1990.

La deidad religiosa más trascendente, emergida de la cultura del maguey, es Mayahuel, la diosa mexicana del maguey (Figura 1), en cuya imagen se identifican las hojas de la planta de agave, la espuma del pulque en sus cabellos y el tiesto de pulque en su mano. Mayahuel representa la fecundidad de la tierra, y convertida en maguey brinda a los hombres los dones necesarios para sobrevivir. (Academia Mexicana del Tequila, A.C., 2004). El vocablo mayahuel deriva del náhuatl mayauel, “lo que rodea al maguey”. (metl, maguey; yaual, lo que rodea).

En México se comenzó a destilar el fermento de aguamiel, del cual se extrae del maguey que al fermentarse se convierte en pulque. Posteriormente se comienza a destilar el agave cocido y a este destilado se le llama mezcal. Actualmente se produce tanto pulque como mezcal.

Una primera versión sobre los antecedentes de la producción del mezcal nos señala que llega a América con la conquista de los españoles y estos a su vez lo tomaron de la cultura árabe.

La palabra mezcal viene del náhuatl *mexcalli* que significa “pencas de maguey cocidas”, del vocablo *metl*; “maguey” e *ixcalli*; “cocido”. Es una bebida alcohólica transparente destilada proveniente del Agave. Es incoloro o ligeramente amarillento cuando es reposado o añejado.

En el año de 1994 se llevaron a cabo excavaciones por antropólogos de la Universidad Nacional Autónoma de México en la localidad de la Natividad en Tlaxcala, estos antropólogos fueron Mari Carmen Serra Puche, Jesús Carlos Lazcano Arce y Manuel de la Torre, en donde obtuvieron pruebas para determinar que de la planta de maguey aparte de la elaboración del pulque obtenían bebidas destiladas de agave de alta graduación.



Con la intención de ampliar la investigación estos antropólogos desarrollaron en 1998 el proyecto *La ruta del mezcal*, en donde recorrieron comunidades indígenas para identificar los lugares en donde se producía mezcal y se percataron de que aún se destilaba en ollas de barro semejante a las halladas en localidad de las natividas (Tlaxcala) y fechadas hacia el año 400 antes de Cristo. La huella que los condujo a esta fecha, fueron vasijas, ollas y hornos con resto de maguey. Lo que data que la destilación del mezcal no data de 1650 como indican algunos reportes, sino de 400 años antes.

Los hornos arqueológicos encontrados en Tlaxcala, por analogía etnográfica, resulta similar a los hornos actuales utilizados en la cocción de maguey para la producción del mezcal. Los cimientos de las unidades habitacionales de Nativitas les permitió observar que las casas están asociadas con los hornos para la producción del mezcal. Razón por la cual aún persiste la similitud en que algunos grupos indígenas que actualmente elaboran mezcal en forma rústica también tienen sus casas asociadas a la producción mezcalera y realizan la producción del mezcal como lo hacían sus antepasados.

El mezcal se elabora de manera “artesanal” en pequeños alambiques que, generalmente, se ubican en “vinatas” dispersas en el monte cercanas a alguna fuente de agua, en donde los campesinos elaboran la bebida para su propio consumo, las fiestas comunitarias y familiares y para ayudar a la economía familiar mediante su venta.

La actividad mezcalera aún conserva fuertes vestigios en que la producción de mezcal era considerada una actividad clandestina, que los exponía no solo a que les decomisaran su producción, sino que eran privados de su libertad y sometidos a las leyes entonces vigentes, de ahí que algunas vinatas se ubican en lugares de difícil acceso, lo que daba lugar a que la importante actividad de la venta del mezcal se realizara con restricciones (SAGARPA, 2012).



El origen del mezcal en el estado de Michoacán no tiene fecha definida. Históricamente está comprobado que se elaboraba mezcal antes de la presencia española en Tzintzuntzan y Pátzcuaro. Se puede determinar que su origen es de alrededor de 400 años de antigüedad. Tales aseveraciones se fundamentan en relatos, escritos y crónicas. Una de las primeras referencias al mezcal aparece en el “Ensayo Político sobre el Reino de la Nueva España”, escrito por Alejandro Humboldt (1804). Quien al cargo de un grupo expedicionario mencionaba que “El comercio de este aguardiente daña a los españoles, éste se fabrica clandestinamente en gran cantidad en Valladolid, México y Durango”. Por su parte, Villaseñor y León (2002), en su libro “Madero: historia de un pueblo de la sierra michoacana”, hace referencia a la producción del mezcal y afirman que en la hacienda de “La Concepción”, ubicada en la localidad de Etúcuaro municipio de Madero, se fabricaba mezcal desde su fundación, en el siglo XVI.

La cadena productiva del mezcal en Michoacán enfrenta problemas estructurales como ausencia de planeación de cultivo del agave, problemas del envasado del mezcal, equipamiento e infraestructura obsoleta, lo que ha hecho que la producción de mezcal en tierras michoacanas esté orientada al mercado local y se muestre carente de una cultura empresarial sólida. Situaciones todas que limitan la penetración del mezcal a mercados potenciales, en especial a mercados internacionales (SAGARPA, 2012).

Los estudios o investigaciones que se han realizado sobre el mezcal han sido básicamente en los estados con denominación de origen como es el caso de los mezcales de Oaxaca, de Durango, Zacatecas, San Luis Potosí. La denominación de origen, “permite”, llamar mezcal al mezcal y poder ser esta bebida comercializada, sin la denominación de origen, como era el caso de Michoacán no se “permitía” comercializar mezcal ni utilizar esta palabra, si no que los mezcales eran llamados “destilados de agave” y su venta era “clandestina.” De aquí otra de las razones por lo que el mezcal era básicamente vendido en mercados locales.



La denominación de origen es una figura jurídica que es reconocida internacionalmente y se le da a una región geográfica del país que se utiliza para señalar un producto originario donde la calidad y las características son obtenidas exclusivamente al ambiente geográfico donde se incluyen los factores naturales y humanos.

Ahora con la denominación de origen para el estado de Michoacán otorgada en Noviembre del 2012, se espera que haya aportaciones académicas que puedan influir en el desarrollo de estas empresas mezcaleras.

Algunas investigaciones obtenidas sobre el agave y el mezcal en Michoacán, han sido realizadas por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en donde en el año 2011 ha través del Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales llevó investigaciones sobre: “Validación y Transferencia de Tecnología para la identificación y manejo de las principales plagas y enfermedades de las plantaciones de agaves en Michoacán”; “Estudio del Potencial Productivo para el cultivo de agave mezcal en el Estado de Michoacán”.

Actualmente se están llevando investigaciones por parte del Instituto Tecnológico de Morelia sobre: “Análisis fisicoquímicos de mezcales artesanales de Michoacán”; “Estudio de la caracterización molecular y fermentativa de levaduras autóctonas de los procesos fermentativos de mezcal artesanal de Michoacán” y Análisis de compuestos químicos que favorecen en las propiedades organolépticas de mezcales artesanales de Michoacán. Sin descartar que pueda haber otros estudios por parte de otras instituciones educativas.



1.2. JUSTIFICACIÓN

El manejo del cultivo, cosechado y procesado del mezcal, influye de manera positiva en la economía de los agricultores dedicados a ello. Es a grado tal la influencia, que a partir del año 2007 se buscó obtener la denominación de origen para el mezcal michoacano. Con la cual, se tiene la posibilidad de comercializar el producto con los beneficios que esto conlleva.

La industria mezcalera en Michoacán es incipiente y pujante por lograr una penetración en los mercados locales, regionales e internacionales. Esto genera la necesidad de propuestas mercadológicas alternativas que favorezcan el posicionamiento del mezcal michoacano en la economía nacional e internacional.

El presente trabajo de tesis considera importante la elaboración de un modelo estratégico para el posicionamiento en el mercado del mezcal michoacano por varias razones, entre las que se destacan:

- Michoacán cuenta desde Noviembre del 2012 con denominación de origen para el mezcal.
- En Michoacán las empresas mezcaleras abarcan 29 municipios del total del Estado.
- La mayor parte de las empresas mezcaleras ubicadas en Michoacán se encuentran en 66 localidades de Alta y Muy Alta marginación.
- En Michoacán aproximadamente 700 familias dependen de la actividad mezcalera.
- En Michoacán se producen alrededor de 350,000 mil litros anuales de mezcal.
- El mezcal genera 5,000 empleos directos y 3,000 indirectos.
- Se tienen 2,800 hectáreas de agave.
- Se cuenta con disponibilidad de terreno para la producción de agave.
- La producción del mezcal contribuye al arraigo de los productores en sus comunidades.



- Con las plantaciones de agave se contribuye con la reconversión productiva en tierras eriales (sin cultivar ni labrar).
- El Agave y el Mezcal son objeto de investigaciones por parte de instituciones educativas.
- Se cuenta con un promedio de 15 marcas de mezcal. ¹

Se hace necesario fortalecer a las empresas mezcaleras de Michoacán que permita posicionar al mezcal de manera eficaz y eficiente en el mercado estatal, nacional e internacional. Algunos problemas que enfrentan las empresas mezcaleras son:

- Falta de apertura de mercados fijos para el mezcal.
- Bajas ventas del mezcal.
- Bajo precio de venta del mezcal.
- Falta de estandarización del precio del mezcal.
- Demasiados obsequios de botellas de mezcal.
- Existencia de stock de mezcal.
- Autoconsumo de mezcal si ser registrado.
- Degustación del mezcal sin límite.
- Falta de eficiencia y eficacia en la comercialización del mezcal Michoacano.
- Falta de planeación, sistemas de distribución, imagen corporativa.
- Falta de una estrategia de posicionamiento en el mercado estatal, nacional e internacional del mezcal michoacano.
- Falta de inocuidad en el proceso de producción del mezcal de Michoacán.
- Falta de certificación de las empresas productoras de mezcal. ²

El presente trabajo de tesis pretende apoyar a las empresas mezcaleras con un modelo estratégico para el posicionamiento en el mercado del mezcal michoacano. Visto como apoyo de la cultura y tradiciones, ligadas a la producción y consumo del mezcal, ya que representan fuerzas que pueden canalizarse en provecho de la propia actividad y de la población michoacana. Es decir, ofrecer un panorama

¹ Datos proporcionados por la Unión Empresarial de Productores de Agave y Mezcal Michoacano.

² Datos proporcionados a través de recorridos de campo.



general del proceso de formalización de la industria, de algunos rasgos de su historia económica, e incrementar la posibilidad de éxito que finalmente pueda alcanzar una estrategia de desarrollo local, regional y global.

1.3. OBJETIVO

Realizar un modelo estratégico que permita a los empresas mezcaleras michoacanos orientar de mejor forma sus esfuerzos empresariales y de marketing para tener una mayor penetración y posicionamiento eficaz y eficiente del mezcal en el orden estatal, nacional e internacional.

1.4. HIPÓTESIS

Mediante un modelo estratégico, diseñado para los empresas mezcaleras michoacanas, se pueden orientar de mejor forma los esfuerzos empresariales y de marketing para obtener una mayor penetración y posicionamiento eficaz y eficiente del mezcal en el orden estatal, nacional e internacional.

1.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES

- **Variable Dependiente:**
 - Eficiencia y eficacia en la comercialización del Mezcal Michoacano.
- **Variable Independiente:**
 - Planeación estratégica
 - Calidad
 - Marca
 - Sistemas de distribución



1.6. METODOLOGÍA

Se tomó en cuenta el método científico de Ana Isabel Mora Vargas, 2005, con el siguiente esquema metodológico:

1. Identificación del problema

Comprende una etapa de contacto con los productores mezcaleros a tratar en el objeto de estudio, mediante la cual se visualicen los procesos aplicados actualmente y se vislumbren las deficiencias en el modelo de comercialización tema de estudio.

2. Investigación de campo

Se tuvieron visitas y entrevistas con los productores de las empresas mezcaleras, entre ellas la Unión Empresarial de Productores de Agave y Mezcal Michoacano (UEPAMM), la empresa Tumbador de Mi Tierra, así como reuniones con funcionarios de gobierno de diferentes instancias relacionadas al tema de estudio.

3. Diseño de la tesis

Que considera la Identificación de problema, hipótesis, objetivo, definición de variables, diseño del desarrollo de base teórica y métodos de interés hasta la obtención de resultados.

4. Revisión bibliográfica

Se revisaron autores que nos dieron las herramientas necesarias para plantear un modelo estratégico de posicionamiento en el mercado del mezcal michoacano, tales herramientas como: planeación estratégica, revisión de modelos estratégicos, teoría de la calidad, teoría de sistemas y marketing.

5. Información electrónica

El uso de los Sistemas de Información Computacional "SIC" fue establecido para la comunicación y búsqueda de información. A partir del diseño secuencial de

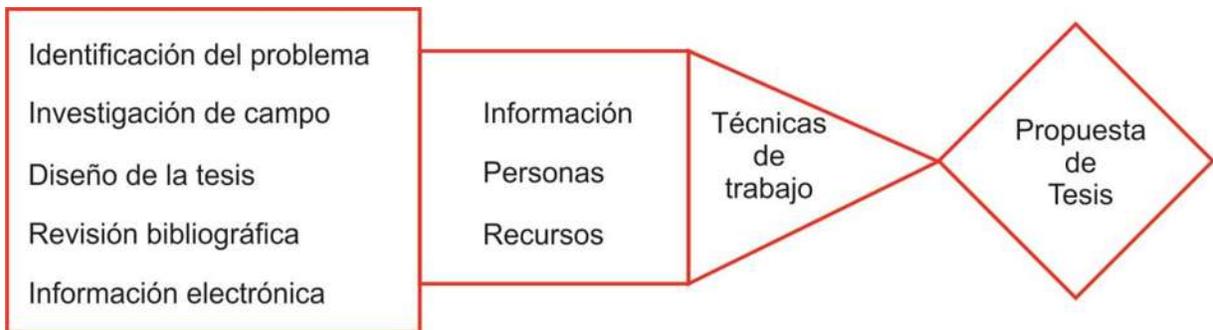


Información, personas y recursos para generar actividades técnicas de trabajo y lograr el objetivo planteado en la presente tesis.

6. Trabajo de gabinete

El trabajo se estructura tomando en cuenta las relaciones secuenciales de cada una de sus partes integrantes, para obtener como producto el modelo estratégico de posicionamiento en el mercado del mezcal michoacano, bajo el siguiente esquema.

Figura 1.2. Metodología Utilizada



Fuente: Elaboración Propia a partir de Mora Vargas, 2005.



CAPÍTULO II

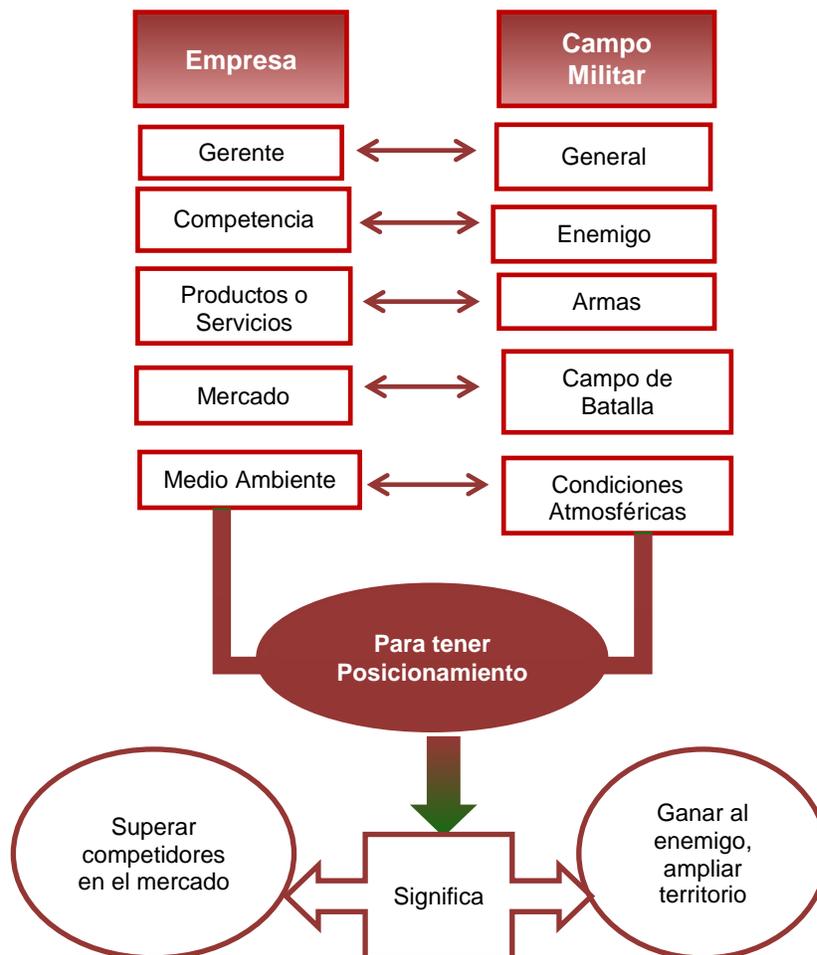
*M*ARCO TEÓRICO



2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Sócrates en la Grecia antigua comparo las actividades de un empresario con las de un general al señalar que toda tarea que se ejecuta adecuadamente se tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Figura 2.1. Empleo de la estrategia comparada, empresa / campo militar.



(2012).Fuente: Adaptada a partir de Fuentes L.,

El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar. En la Figura 2.1, se observa a manera comparativa dos sectores en donde se aplica la planeación estratégica, que es en el campo empresarial y en el campo militar, se hace esta comparación en razón de que la planeación estratégica tiene sus orígenes



en el medio militar. Siguiendo esta figura podemos observar que en la empresa quien dirige es el gerente, y en el campo militar el general, la empresa aplica para ganarle a la competencia y en el campo militar para vencer al enemigo. En la empresa se utilizan los productos y servicios y en el campo militar las armas. La empresa utiliza sus productos y servicios para el mercado y en el campo militar las armas se utilizan en el campo de batalla. La empresa estudia el medio ambiente y el campo militar las condiciones atmosféricas. Ambos pretenden contar con un posicionamiento, la empresa para superar competidores en el mercado, y en el campo militar para ganarle al enemigo y expandir territorio.

Es importante mencionar que no existe un régimen de planeación en el cual cada empresa deba de adoptar de manera específica, si no por el contrario, los modelos de planeación estratégica deben ser diseñados de tal forma que se adapte a las características particulares de cada empresa, esto porque cada empresa es diferente con necesidades diferentes.

Algunas referencias sobre la planeación estratégica se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 2.1. Referencias de la Planeación Estratégica		
Año	Autor	
1944	John Von Neuman y Oskar Morgenstern	Introdujeron el empleo de la estrategia en el mundo académico a través de la Teoría de los juegos, ligaron el concepto de estrategia a los negocios y nos dicen que son una serie de actos que ejecuta una empresa los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.
1954	Peter Druker	La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.
1962	Alfred Chandler	Nos dice que la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.



1965 Igor Ansoff Menciona que la planeación estratégica incluye: liderazgo, conocimiento organizacional, competencia y estructura de la empresa. Veía a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado. Identifica cuatro componentes de la estrategia y son:

- 1) Ámbito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- 2) Vector de crecimiento (los cambios que la empresa planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- 3) Ventajas competitivas (las principales características que la empresa tiene en cada posición producto-mercado que hace fuerte su poder competitivo).
- 4) Sinergia. Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

2.2. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.

Goerge Steiner, señala que no existe un acuerdo universal sobre la definición de estrategia, por lo tanto, son válidas algunas diferencias en cuanto a definición. La palabra estrategia proviene del griego antiguo strategos que significa comandante, por lo que la palabra como adjetivo implica algo característico de un mando supremo, que abarca por lo mismo la máxima importancia o influencia.



2.2.1. Porter Michael (1985)

La Planeación Estratégica, es el proceso por el cual los objetivos corporativos de la organización para el futuro se definen con base en las oportunidades y amenazas percibidas, además del conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, se seleccionan las actividades y se asignan los recursos para alcanzar esos objetivos.

2.2.2. Mintzberg y Waters (1986)

Nos señalan que la Planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

2.2.3. George Stainer (1998)

Citado en Tenorio González A.L. (2009. El estudio de la planeación estratégica toma en consideración los siguientes elementos:

Futuro de decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica ve hacia la cadena de consecuencias causa efecto a través del tiempo de una decisión actual que un administrador va a tomar. La planeación estratégica también ve hacia cursos de acción alternativos que están abiertos en el futuro, y cuando las decisiones son hechas a través de estas alternativas se vuelven base para tomar decisiones actuales.



Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de guías organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzarla, y desarrollar planes detallados para asegurarse que las estrategias sean implementadas para alcanzar el fin requerido. Es un proceso de decisión que ve:

- ❖ ¿Qué tipo de esfuerzo de planeación se va a llevar a cabo?.
- ❖ ¿Cuándo se va hacer?.
- ❖ ¿Cómo se va hacer?.
- ❖ ¿Quién lo va hacer?.
- ❖ ¿Qué se va hacer con los resultados?.

Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. La planeación requiere dedicación para actuar en base de contemplación del futuro, una determinación a planear constante y sistemáticamente como parte integral de la administración.

Estructura. Un sistema formal de planeación estratégica liga tres tipos de planes que son los programas de medio plazo, presupuestos de corto plazo y planes operacionales.

2.2.4. González Federico-Flores Beatriz (2012)

Es el nombre que se ha dado al conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde la década de los setentas. Su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La planeación estratégica con el paso del tiempo se ha ido perfeccionando, y un número cada vez mayor de empresas están introduciendo sistemas de planeación, sin importar si la empresa es de orden mundial o no, es decir, la planeación estratégica no limita el tamaño de una empresa para su implementación.



2.3. IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con González Federico-Flores Beatriz (2012), es importante la planeación estratégica por las siguientes razones:

TABLA 2.2. Razones de la Importancia de la Planeación Estratégica	
1. Para llevar a cabo un mejor desempeño organizacional.	9. Asignar recursos humanos y financieros a planes de acción que permitan incrementar utilidades.
2. Dar nuevos enfoques para incrementar las ventas y utilidades.	10. Optimizar el futuro potencial de la organización y los empleados.
3. Crear una misión realista y una visión que guíe las decisiones.	11. Desarrollar metas y planes de acción que ayuden a alcanzar el plan financiero.
4. Determinar su propio camino futuro antes de que alguien más lo haga.	12. Establecer un proceso de planeación formal anualmente.
5. Enfocar a la empresa en crear ventaja competitiva que nadie más tenga en el mercado.	13. Promover más el pensamiento estratégico dentro de la organización.
6. Resolver los aspectos o situaciones que impiden el crecimiento de la empresa.	14. Desarrollar planes estratégicos para cada departamento.
7. Desarrollar un equipo de alto rendimiento, alto desempeño y autónomo.	15. Incrementar el valor a los accionistas.
8. Ganar una ventaja competitiva.	16. Proporcionar la directriz de qué hacer y con cuánto en cada instante del plan para el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

Teniendo como referencia la importancia de los modelos planeación Estratégica veamos algunos modelos.



2.4. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo es una representación que se sigue como pauta en la realización de algo. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española un modelo es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Abordaremos algunos modelos de Planeación estratégica los cuales servirán como base para el modelo estratégico propuesto.

2.4.1. Modelo de Marvin Bower

Marvin sugiere 14 pasos para el proceso de la planeación estratégica y son:

TABLA 2.3. Proceso de Planeación Estratégica			
1.	Establecimiento de objetivos.	8.	Establecer procedimientos.
2.	Estrategia de planeación.	9.	Proporcionar instalaciones.
3.	Establecimiento de metas.	10.	Proporcionar capital.
4.	Desarrollo de la filosofía de la empresa.	11.	Establecer normas.
5.	Establecimiento de políticas.	12.	Establecer programas directivos y planes organizacionales.
6.	Planear la estructura de la organización.	13.	Proporcionar información controlada.
7.	Proporcionar el personal.	14.	Motivar al personal.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).



2.4.2. Modelo de George A. Steiner (1998)

George A. Steiner divide al modelo en cuatro partes y son:

TABLA 2.4. Modelo de George A. Steiner. Parte 1	
<p>1. Formular la tarea.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el alcance del Plan. • Definir resultados buscados. • Determinar como el plan va a ser desarrollado. • Quién hace qué. • Cuando y en qué momento. • Requerimientos de información. 	<p>2. Desarrollar las entradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes. • Principales tendencias ambientales. • Oportunidades y amenazas. • Fortalezas y debilidades internas. • Pronósticos presentes de ventas de productos. • Valores y juicios de los administradores.
<p>3. Evaluar cursos de acción alternativos.</p>	<p>4. Definir principales objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Utilidades. • Desarrollo de producto. • Potencial humano. • Etc.
<p>5. Definir estrategias y políticas principales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados. • Empleados. • Productos. • Precios. • Tecnologías. • Finanzas. 	<p>6. Desarrollo de Planes detallados a medio plazo.</p>
<p>7. Determinar decisiones actuales necesarias.</p>	<p>8. Monitorear el desempeño.</p>
<p>9. Revisar anualmente.</p>	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).



TABLA 2.5. Modelo de George A. Steiner. Parte 2

1. Definir la clase de empresa que queremos.	2. Analizar a nuestros clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Quiénes son. • Cómo deben ser clasificados. • Por qué compran nuestro producto. • A qué segmento del mercado servimos. • Debe cambiarse esta situación.
3. Analizar nuestra industria. <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias. • Estándares y Estadística. • Competencia Potencial de utilidades • Etc. 	4. Preguntar: ¿Cuáles son para la empresa las oportunidades y peligros?
5. Preguntar: ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa?.	6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?.
7. Evaluar las alternativas de estrategias	8. Desarrollar objetivos.
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.	10. Desarrollar planes de contingencia.
11. Traducir los planes en presupuestos.	12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente.	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

TABLA 2.6. Modelo de George A. Steiner. Parte 3

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía. <ul style="list-style-type: none"> • Literatura. • Asesoría directiva. • Seminarios profesionales. • Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación. 	2. Análisis FODA <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas. • Oportunidades. • Debilidades. • Amenazas.
3. Identificación de estrategias para explotar oportunidades y evitar las amenazas.	4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.	6. Formulación de las metas principales de la compañía. <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Propósitos y Filosofías. • Objetivos específicos a largo plazo. • Ventas. • Utilidades.



	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado. • Otras.
7. Preparar otros planes asociados. <ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano. • Financiamiento. • Instalaciones. • Otros. 	8. Observar el desempeño.
9. Revisar anualmente.	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

TABLA 2.7. Modelo de George A. Steiner. Parte 4

1. Donde nos encontramos. <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía, confianza y misión colectiva. • Situación financiera. • Situación competitiva. • Confiabilidad y aceptabilidad del producto. • Mercado al que sirve. • Etc. 	2. A dónde queremos llegar. <ul style="list-style-type: none"> • Redefinición primaria de las metas. • Alternativas estratégicas para lograr las metas. • Evaluación de alternativas en vista de las fuerzas, debilidades, restricciones y momento actual.
3. Podemos llegar hasta ahí. <ul style="list-style-type: none"> • Momento actual. • Requerimientos organizacionales. • Requerimiento de personal. • Requerimiento de instalaciones. • Requerimientos financieros. • Etc. 	4. Cuáles estrategias lograrán cuales metas. <ul style="list-style-type: none"> • Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y de análisis de situación. • Conclusiones relacionadas con las metas. • Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr las metas.
5. Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta ahí. <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos a corto plazo. • Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc. 	6. Observar el desempeño.
7. Revisar anualmente.	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).



2.4.3. Modelo de Philip Kotler (1996)

El modelo de planeación estratégica de Philip Kotler consta de 8 etapas y son:

TABLA 2.8. Modelo de Planeación Estratégica Philip Kotler.	
1. Misión del negocio.	5. Formulación de estrategias.
2. Análisis del ambiente externo.	6. Formulación de un programa.
3. Análisis del ambiente interno.	7. Implantación.
4. Formulación de metas.	8. Retroalimentación y control.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

Este modelo considera que la planeación estratégica, es un proceso ejecutivo que va a desarrollar y mantener una interacción viable entre los objetivos organizacionales y los recursos y las oportunidades que se puedan presentar en el medio ambiente cambiante.

2.4.4. Modelo de Michael Porter (1985)

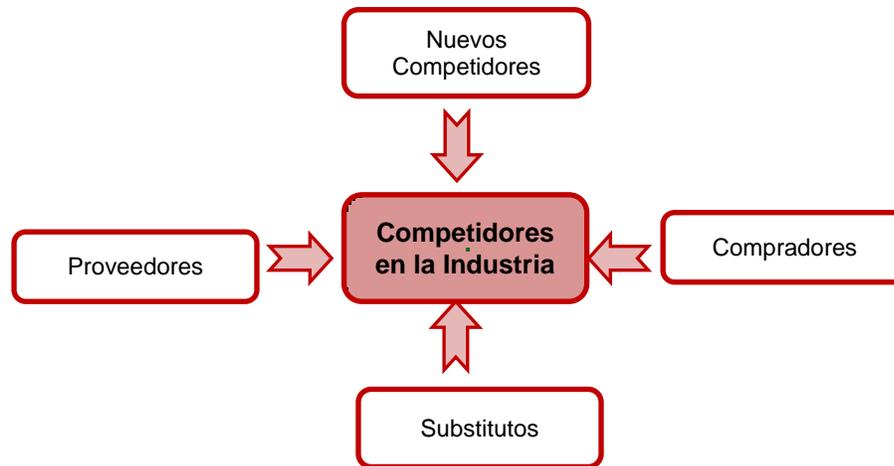
Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

Para Porter la planeación estratégica es el proceso por el cual los objetivos corporativos de la organización para el futuro se definen con base en las oportunidades y amenazas percibidas, además del conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, se seleccionan las actividades y se asignan los recursos para alcanzar los objetivos.



Porter nos señala que existen 5 fuerzas de apoyo en la planeación estratégica y son:

Figura 2.2. Fuerzas de apoyo en la Planeación Estratégica. Porter M. 1985



Fuente: Tomado de González S.F., Flores R.B. (2012).

Las 5 fuerzas incluye el riesgo de nuevos competidores entrando a la industria, trato de substitutos potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y el grado de rivalidad entre los competidores actuales. El análisis del ambiente identifica oportunidades y amenazas externas, evalúa el atractivo de la industria que contribuyen a los planes de la organización o de los que hay que quitar del atractivo de la industria para generar planes más viables. A través de alternativas de estrategia de la organización esta puede alterar el impacto de estas fuerzas para su ventaja.

Su principal función es la de ayudar a escoger la estrategia adecuada que se debe seguir para el logro de las metas que se definieron, por medio de un análisis de estas fortalezas, para que también se definan estas estrategias en base a las ventajas competitivas que posee la organización.



2.4.5. David Noel Ramírez Padilla, Mario Cabello Garza (1997)

La planeación estratégica se hace indispensable, se debe planear con qué productos y servicios se pueden competir exitosamente en los mercados.

Nos señalan que en el modelo del plan estratégico se toma las siguientes bases:

¿Dónde se está?

Lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades.

¿Cómo lograr el cambio?

En este apartado se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.

¿Hacia dónde se quiere ir?

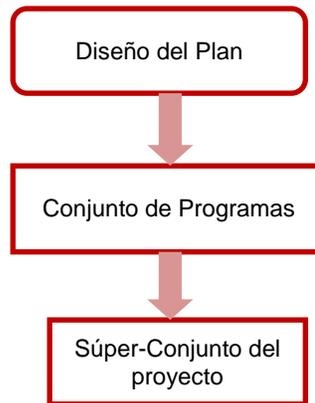
Lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

2.4.6. Federico González Santoyo (2003)

Plantea que el Plan es desagregado por cada una de las áreas funcionales que tiene la empresa en conjunto de empresa y estos a su vez en un súper conjunto de proyectos para cada programa especificado, de tal forma que a partir de ello pueda ser establecida un presupuesto, para el horizonte de planeación manejado.



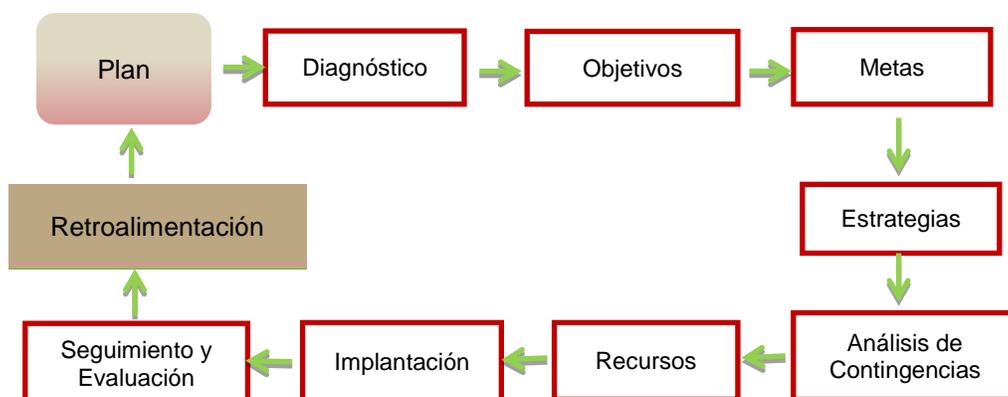
Figura 2.3. Desagregación del Plan.



Fuente: Tomado de González S.F., Flores R.B.

El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciada como: Diagnóstico, diseño de objetivos, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implantación, seguimiento, evaluación y la incorporación de la retroalimentación.

Figura. 2.4. Etapas del Plan



Fuente: Tomado de González S.F., Flores R.B. (2012).



2.5. TEORÍA DE LA CALIDAD

La Calidad Total se integra básicamente por tres características: la calidad de diseño, la calidad de conformancia y la calidad de vida del trabajador.

En la calidad del *Diseño* se determina el producto y/o servicio que se va a producir y cómo hacerlo. Así como los materiales que se utilizarán en su realización y los procedimientos para realizarlos. La calidad de diseño es básicamente la adecuación del producto y/o servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

La calidad de *Conformancia* se refiere al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad. Esta calidad de conformancia se enfoca a la manera de hacer las cosas; con los materiales correctos, maquinaria y equipo en buen estado.

La calidad de *vida del trabajador*. Es necesario darles a los trabajadores un clima organizacional óptimo, ya que es parte importante para un mejor desempeño.

Algunos Autores que hacen referencia a la calidad son:

2.5.1. Joseph Moses Juran Juran (1985)

Es recordado como un experto de la calidad y gestión de la calidad. Hace énfasis en que el control de la calidad debe realizarse como parte integral del control administrativo. Entre sus aportaciones más importantes de definición de la calidad de un producto son:

La adecuación al uso, esto implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor o fabricante.

La calidad de diseño nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Esto implica definir las características del producto y las necesidades del cliente.



La calidad de conformancia, tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apegue a las características planeadas y que se cumplan con las especificaciones de proceso y diseño. Para esto es necesario contar con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.

La disponibilidad, se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil.

Servicio técnico, se define como la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la empresa. El servicio de soporte técnico tiene que estar altamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que está en buenas manos.

Asimismo nos señala que el mejoramiento de la calidad se compone de tres acciones:

Control de calidad, para poder mejorar un proceso se necesita primero tenerlo bajo control.

Mejora de nivel, va encaminado a cambiar el proceso con el fin de alcanzar mejores niveles promedio de calidad.

Planeación de la calidad, en esta parte se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente se lleva en el proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado.



El flujo para la planeación de la calidad radica en los siguientes pasos:

TABLA 2.9. Flujo para la Planeación de la Calidad	
1. Identificar quien es el cliente.	6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
2. Determinar sus necesidades (de los clientes).	7. Optimizar dicho proceso.
3. Traducir sus necesidades al lenguaje de la empresa.	8. Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.	9. Transferir el proceso de operación.
5. Optimizar el producto, de manera que cumpla con la empresa y con el cliente.	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

Deming y Juran sostienen que el 85% de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol.

2.5.2. Armand Valling Feigenbaum

Es considerado como el creador del concepto **control total de calidad** y sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Se requiere que todo el personal de una compañía este informado. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya todo está hecho.

La calidad es un estilo de vida empresarial, una forma de administración. El control de la calidad total afecta a toda una organización e incluye la implementación de actividades de calidad orientadas al consumidor. Esta es una responsabilidad



fundamental de la dirección general, así como las principales operaciones de marketing, ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios, y la función de control de calidad en sí mismo en los niveles económicos. La definición de Feigenbaum sobre el control de la calidad total es: La Calidad Total significa estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos.

Afirma que el decir “calidad” significa mejor servicio y precio para el cliente, y “control” representa una herramienta de la administración y tiene cuatro pasos de los cuales son:

- Definir las características de calidad que son importantes.
- Establecer estándares.
- Actuar cuando los estándares se exceden.
- Mejorar los estándares de calidad.

Es necesario establecer controles eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos. Estos controles se clasifican como:

- Control de nuevos diseños.
- Control de recepción de materiales.
- Control del producto.
- Estudios especiales de proceso.

Las empresas u organizaciones impulsan el liderazgo, y proponen un compromiso con la calidad y la productividad desde los niveles más altos hasta los más bajos, porque están convencidos que solo con la ayuda de todos se puede lograr.



2.5.3. Philip Bayard Crosby

Afirma que la calidad no cuesta, que es gratis y tiene cero defectos. El mejoramiento de la calidad es un proceso, no un programa; del cual debería ser estable y permanente. Las definiciones que nos da sobre calidad son:

- Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si se pretende hacer bien la primera vez, todos deben saber de qué se trata.
- La calidad surge de la prevención. La vacunación es el método para prevenir la enfermedad empresarial. La prevención se logra a través de la capacitación, la disciplina, el ejemplo y en liderazgo entre otros.
- El estándar de calidad son los “ceros defectos” (o sin defectos). Los errores no se deberían tolerar. Si los errores no se toleran en la administración financiera ¿porqué debería tolerarse en la producción?.
- La medición de la calidad es el precio de la no conformidad.

Implementa la palabra **prevención** como una palabra clave en la definición de la calidad total. Propone cuatro puntos para la calidad y son:

Participación y actitud de la administración, se debe comenzar tomando la actitud que se desea implementar en la empresa, si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

Administración profesional de la calidad, deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, con la finalidad de que todos hablen el mismo idioma y entiendan de la misma manera cada programa de calidad.

Programas originales, en este programa Philip Crosby propone los siguientes pasos de la administración de la calidad y son:



TABLA 2.10. Pasos de la Administración de la Calidad. Philip Crosby

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.	7. Tomar acciones correctivas.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad.	8. Planificar el “día cero defectos”.
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad.	9. Festejar el día de los cero defectos.
4. Establecer mediciones de la calidad.	10. Establecer metas.
5. Revisar los costos de calidad.	11. Eliminar las causas del error.
6. Crear conciencia sobre la calidad.	12. Dar reconocimiento.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

2.5.4. Kaoru Ishikawa

Se le considera como pionero del movimiento de los círculos de calidad. Su trabajo se basa en la capacitación, ordenamiento y procesamiento de datos para hacer un mejor control estadístico del proceso. Su aportación es el diagrama causa-efecto, que lleva también su nombre o diagrama de pescado.

Algunos de los principios básicos de la filosofía de la calidad de Ishikawa son:

TABLA 2.11. Principios Básicos de la Calidad. Ishikawa

1. La calidad comienza con la educación.	7. Priorizar la calidad y fijar las perspectivas de ganancia en el largo plazo.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.	8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.	9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
4. Eliminar la causa de origen y no los síntomas.	10. El 99% de los problemas de una empresa se pueden resolver utilizando las herramientas del control de calidad.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.	11. La información sin difusión es información falsa; por ejemplo, fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.



6. No confundir los medios con los objetivos.

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).

Si el movimiento de calidad se impone y se muestra ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc., causa lo siguiente:

TABLA 2.12. Principios Básicos de la Calidad

1. El producto empieza a subir de calidad y cada vez tiene menos defectos.	9. Crecen las ventas.
2. Los productos son más confiables.	10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
3. Los costos bajan.	11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.	12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
5. Hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad.	13. Las juntas son más tranquilas y calmadas.
6. Se establece una técnica mejorada.	14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas.	15. Las relaciones humanas mejoran.
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.	

Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012).



Las metas de los círculos de calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Que la empresa contribuya a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

2.5.5. Genichi Taguchi

El diseño que Genichi Taguchi propone es que se haga mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor y que a su vez, se ahorre dinero en las que no le interesen. Asegura que es más económico hacer un diseño robusto que pagar los controles de calidad y reponer las fallas.

2.5.6. Shigeo Shingo

El sistema de calidad de Shingo es “justo a tiempo” y “cero inventarios en proceso”, siendo esto un conjunto de sistemas que permiten llegar a un determinado nivel de producción que permita cumplir el justo a tiempo. Las ventajas que proporciona el sistema de “cero inventarios” son:

- Se reducen los defectos de producción al 0%, porque al momento en que se presente uno, la producción se detiene, hasta eliminar sus causas.
- Al hacer la reducción de cero defectos, se reducen los desperdicios y otros materiales consumibles quedan también en cero.
- El espacio de las fábricas se ve beneficiado, debido a que no tienen la necesidad de almacenar productos defectuosos ni materiales desviados.
- El sistema es confiable debido a que se obliga a trabajar sin errores.



2.5.7. Poka-Yoke

Para Poke la calidad es “cero defectos”, que consiste en que al momento de que se detecta algún defecto en el proceso, este se detiene y se investiga todas las causas y las posibles causas futuras, no se utilizan las estadísticas ya que es 100% inspección, donde se verifica que pieza por pieza no tenga ningún defecto.

2.5.8. Jan Carlzon

Carlzon nos dice que la calidad se logra a través de la gente. Es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa. Así también a los clientes se les debe de tratar de una forma distinta, porque a nadie le gusta ser tratado como uno más, sino como alguien distinto, un cliente único diferente a todos los demás.

2.5.9. Eduard Deming

El círculo de calidad de Deming consiste en cuatro pasos:

Planear, aquí se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual de la empresa y las áreas que son necesarias mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener. Posteriormente se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto. Y por último se establece un plan de trabajo en el que se prueba la teoría de solución.



Hacer. En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que se pueden medir las tareas y el tiempo.

Verificar. En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que se obtuvieron en la realidad. Antes de esto se establece un indicador de medición

Porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.

Actuar. En esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. porque al verificar los resultados, se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El círculo de calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

2.5.10. Modelo Mexicano para la Calidad Total

Los principios que sustentan en modelo nacional para la calidad son:

Enfoque al Cliente. Se requiere comprender sus necesidades presentes y futuras; estar atento a sus requerimientos, quejas, sugerencias y necesidades de ayuda, y dar respuesta a sus reclamos, generando las oportunidades para crearle valor.

Liderazgo. Las organizaciones requieren líderes que definan el rumbo a seguir y creen las condiciones para el desarrollo de una cultura de calidad, en la que los empleados participen activamente en el mejoramiento continuo de los procesos y sistemas y tengan desarrollo pleno.



Personal comprometido. El personal es la clave del éxito y su entusiasmo para aportar sus conocimientos y habilidades permitirá a la organización lograr sus metas y posicionarse favorablemente en el presente y en el futuro.

Compromiso con la sociedad. Las organizaciones de calidad se comprometen con el desarrollo de su comunidad, pues conocen que es esta la que finalmente permite operar y de ahí proviene el recurso humano y otros recursos que necesita para lograr sus propósitos.

Mejora continua e innovación. La mejora continua es la búsqueda permanente del personal por establecer mejores formas de trabajar que afecten los resultados. Mediante la mejora continua se realizan cambios efectivos que resultan en una mejor posición competitiva.

Pensamiento sistémico. Se basa en entender a las organizaciones como un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen el mismo fin, así como sus propósitos, interacciones e interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.

2.6. TEORIA DE SISTEMAS

Teóricos de la Administración como McGregor definen a la organización como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas, y estos subsistemas que constituyen la parte integral de un sistema son:

El Individuo. El individuo es el elemento principal de una organización porque constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes, sus motivaciones. El individuo no solamente contribuye al funcionamiento de la organización sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines.



La organización formal. Está formada por la estructura de las tareas asignadas a cada individuo. Estas tareas forman una red de interrelaciones ocupacionales que cada persona desarrolla.

La organización Informal. Se constituye por las relaciones que los individuos establecen de manera espontánea y libre, con relación o no a las tareas formales asignadas a cada uno de ellos.

El tipo de Gerencia. En este caso es sinónimo de dirección. La ejerce una persona o grupo de personas que también tienen asignadas tareas de gobierno de la organización. Estas tareas se manifiestan en las políticas que ellas determinan, en las órdenes e instrucciones que imparten en la disciplina que exigen, en las estrategias que fijan y en las sanciones que aplica. Los directivos y gerentes, según su estilo saben cómo ejercen sus funciones; generan un sistema de dirección que también puede ser formal si se ajusta a la forma como está diseñado, o informal si se aleja de los procedimientos establecidos y rígidos.

2.7. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la manifestación visual de una empresa o asociación por medio de la forma, el color y movimiento, con el objeto de representar de manera coherente y tangible una identidad corporativa. La imagen corporativa tiene una gran importancia fundamental porque le da valor a la empresa y ocupa un espacio en la mente del público.

La imagen corporativa va más allá de un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.



Los tres pilares de la imagen corporativa son:

- Como me llamo (nombre de la empresa).
- Como soy (es decir, cual es la personalidad de la empresa, agresiva, pasiva, conservadora, etc.).
- Como quiero ser recordado

2.7.1. Identidad Corporativa

Representa lo que una organización es, lo que una marca o compañía quiere proyectar. Es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que tiene una persona de su propia identidad. Es algo único, es su razón de ser. Incluye el historial de la empresa, sus creencias, su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, las personas que trabajan en ella, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales así como sus estrategias.

La identidad de una empresa se pone a prueba en cada interacción con el cliente y en la medida en que es consistente, congruente y creativa, se facilita que haya un clic entre ambas partes.

2.7.2. Proceso transformador de la Identidad a la Imagen

- 1.- Es tener la identidad de la empresa, es decir, lo que es, que viene siendo equivalente a lo que, una persona es.
- 2.- Saber cuál es la personalidad de la empresa, si es agresiva, pasiva, conservadora, etc.
3. Teniendo los dos puntos anteriores se construye una síntesis mental que define a la empresa y que va a permanecer en la memoria por lo cual se crea la Imagen.
4. La identidad o personalidad de una empresa se pone en interacción con el cliente y esta debe de ser congruente.



2.7.3. Comunicación corporativa

Es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes.

Imagen

Regularmente lo que se persigue muy a menudo y en ocasiones inconscientemente es la imagen. Se compra imágenes contenidas en los objetos y en los servicios. A través de un objeto, a través de su presentación y su embalaje, o de una empresa y los servicios que ofrece, se puede sentir impresiones como de eficacia, elegancia, potencia, precisión, extravagancia, vanguardista, etc. La imagen es como queremos que sea percibida la empresa.

En algunas ocasiones como en Navidad, o en algún aniversario de la empresa, éstas pueden lanzar al mercado presentaciones especiales con el fin de ofrecer una imagen acorde al momento. Ejemplo, sacar ediciones limitadas de botellas, o de etiquetas de botellas, como la cerveza especial Noche Buena. Este tipo de imagen es regularmente de ediciones limitadas.

Razones por las que una empresa puede cambiar de imagen

Las razones son las siguientes:

Entorno cambiante. Ejemplo medio ambiente y productos ecológicos. Cuando una empresa desee sacar algún producto ecológico.

Globalización. Las compañías que deseen internacionalizarse, se deben adoptar a los nuevos mercados, debido a que lo que en un país se comprende y se percibe



como positivo, es posible que en otros se aprecie de forma contraria. Se debe de tener cuidado con expresiones escritas, colores, dibujos, formas, etc.

Fusiones o alianzas entre empresas. Cuando dos empresas o más se unen ya que se parte de diferentes imágenes corporativas que han de converger para llegar a una sola imagen; que además tiene que conservar a los consumidores, ser clara, coherente y potenciar nuevos valores corporativos.

2.7.4. Elementos de la Imagen Corporativa

Marca es un concepto o signo distintivo registrado, que indican que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una empresa determinada para identificar algún producto o servicio. A lo largo de los años las marcas han evolucionado hasta llegar al sistema de registro y protección de marcas. Este sistema permite a los consumidores identificar algún producto o servicio

Logo: logotipo, isotipo o isologotipo.

Se habla de logotipo cuando nos referimos a formaciones de palabras que tiene un determinado diseño y tipografía. Logo significa palabra, por lo tanto un logotipo es aquel que se limita solamente a la tipografía y sirve como identificación de un producto, de una marca, de una compañía o una institución.



Isotipo

A diferencia del logotipo, el isotipo solamente es la imagen, no incluye palabras ni frases, sino dibujos exclusivamente.



Isologotipo.

Como su nombre lo indica, se trata de la combinación del logotipo y del isotipo, agrupando una imagen con una palabra o frase, con las que una organización se identifica.



El objetivo del logotipo es actuar como un dispositivo que activa la memoria para comunicar el pensamiento o sentimiento que se desea transmitir y para generar la respuesta emocional deseada. Un logotipo no es un diseño simplemente, es la expresión de la marca, que a su vez es la abstracción de lo que representa la empresa o producto.

Principios Básicos para un buen logo (ya sea logotipo, Isotipo o Isologotipo). Debe de ser:

Simple, es decir, que sea reconocido fácilmente. Los mejores logos poseen algo único sin ser saturados.



Memorable, que tenga impacto visual para que las gente lo identifique. Requiere del mínimo de elementos y es de un gusto universal. Se hace efectivo cuando es simple, estético y apropiado.



Perdurable, que no esté sujeto a modas, al contrario que se consolide con el tiempo.



Versátil, es decir, que se pueda trabajar el logo fácilmente en toda la gama de impresos y digitales.



Apropiado, ofrece un significado claro y lo refleja creativamente.



Slogan o lema publicitario, se utiliza como parte de una propaganda y es usado con la intención de resumir o representar una idea. El slogan intenta llamar la atención sobre un producto o servicio. Tiene que ser fácil para que pueda ser recordada por el público.

Ejemplos: Bimbo: *Con el cariño de siempre.* El Palacio de Hierro: *Soy totalmente palacio.* Liverpool: *Es parte de tu vida.*

Sitio Web: Pagina web con dominio propio, correo propio, debe de ser fácil de manejar.



Folletería: Forman parte de la presentación de una empresa. Pueden ser trípticos, volantes, dípticos, trípticos, otros.

2.8. MERCADOTECNIA

Para Philip Kotler la mercadotécnica es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos mediante procesos de intercambio.

Para William J. Stanton, la mercadotecnia es la esencia, es una transacción, un intercambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades o gustos de las personas.

En la mercadotecnia se tiene que tener bien claro cuál es el negocio de la empresa, es decir, cual es el producto que más impacta en el flujo de efectivo de la empresa y cual el menos. Por ejemplo, en farmacias del Ahorro, la consulta “Gratis”, la ganancia no se encuentra en la consulta, sino en la venta de la medicina. Otro ejemplo sería los celulares que ofrecen a plan, y “regalan” el celular, la ganancia no está en regalar el celular, sino en los pagos que van a recibir mensualmente. En los gallos, por ejemplo, la ganancia no está en la entrada, sino en el consumo de cerveza y de vino.

David Ibarra, nos señala que son 6 los pasos a seguir y son:

- 1) **Identificar** cual es el negocio de la empresa.
- 2) **Conocer** cómo se comportan los segmentos para cada uno de los productos que se están ofertando.
- 3) **Identificar** quien es el cliente para cada uno de los productos en cada uno de los segmentos.
- 4) **Medir** las expectativas del cliente en un segmento x con un producto x.
- 5) **Armar** una estrategia de comercialización para cada expectativa, cliente, segmento, con cada producto.



Si no se sabe cuál de los segmentos están consumiendo el producto, cual es el cliente para cada uno de ellos, cuales son las expectativas que tienen cada uno de estos clientes en cada segmento con cada producto, entonces se saca una radiografía de un esquema de mercado, la cual vendría siendo el sexto paso.

Se tiene que identificar muy bien que es lo que le da más al flujo de efectivo, en ocasiones puede ser en el flete, en el empaque, en el envase, etc. Para con base en ello desarrollar una estrategia, no sobre lo que se está ingresando pero que no mantiene a la empresa, sino sobre aquello que da más el flujo de efectivo. Este viene siendo el concepto de negocio de la empresa.

2.8.1. Branding

El branding es empleado en la mercadotecnia y hace referencia al proceso de hacer y construir una marca, es la respuesta al ¿quiénes somos?. Las empresas deben de tener su propio branding, es decir, una imagen de marca. El branding es lo que define a las empresas y las hace únicas. Tiene que significar credibilidad y marcar una diferencia.

2.8.2. Marca

Desde la revolución francesa, la marca dejó de ser un simple signo, para convertirse en un fenómeno socioeconómico, político, cultural, legal y formal.

La marca es un signo sensible, verbal y visual. Es sensible porque circula con la gente y entre la gente; verbal porque tiene un nombre, y visual porque tiene una forma y la memoria visual es más fuerte que la memoria auditiva, por eso la marca necesita ser vista.

La marca es un derecho exclusivo a la utilización de una palabra, frase o símbolo para identificar un producto o servicio.



2.8.2.1. Tips para nombrar una marca:

El nombre debe de sonar bien en voz alta. Si el nombre de la marca va hacer un nombre compuesto, es recomendable que se tenga las mismas iniciales o letra. Así como evitar confusiones o dificultades al pronunciarlo.

Usar un nombre que tenga significado y ofrezca un beneficio. Es decir de qué trata el negocio y el beneficio directo que les ofrece a los consumidores.

Evitar el síndrome 2.0. Es decir no usar nombres que no se puedan pronunciar.

No usar iniciales. Existen algunas marcas que han logrado posicionar su nombre con iniciales por ejemplo BMW, 3M, HSBC. Pero es recomendable que cuando la empresa es una mipyme, usar un nombre y no iniciales.

Especificar. Es decir, no usar nombres que no significa nada para quienes lo escuchan por primera vez. El nombre de la marca debe de hacer referencia a algo relacionado con la empresa, con la industria o con los servicios que ofrece.

Autenticidad. Ser autentico es tener una identidad propia, no copiar, no imitar, no poner nombres parecidos a otras marcas ya existentes.

Escuchar recomendaciones. Es importante saber escuchar recomendaciones y conocer la percepción del producto con el nombre que se le está dando o proponiendo.

Asegurarse. Asegurarse de que el nombre de la marca se pueda registrar ante la instancia correspondiente.



2.8.2.2. Marca Única

Supone que todos los productos de la empresa serán reconocidos por la misma marca. Como por ejemplo, Phillips, Sony, Nike. La ventaja de las marcas múltiples es que facilita la introducción de nuevos productos, al reducir el coste de publicidad y promoción, debido a que el público conoce la marca.

2.8.2.3. Marca Múltiple

En ocasiones para llegar a los distintos segmentos del mercado es necesario utilizar varias marcas que se adecuen a las expectativas y peculiaridades de cada grupo de consumidores. Ejemplo, las compañías lácteas suelen tener una marca principal con toda una familia de productos (leche, postres, cereales, yogures) y otras marcas para atraer a otros segmentos más sensibles al precio.

2.9. POSICIONAMIENTO

Es un proceso psicológico que se da en la mente de los consumidores como resultado de una serie de acciones publicitarias de impacto, mediante la comunicación continua de mensajes agradables o efectivos son recibidos y aceptados por los consumidores, despertando y activando los intereses, hábitos y deseos. Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta. El posicionamiento en el mercado se da gracias al posicionamiento de un producto en el.

Es el lugar que ocupa el producto de la empresa, contra la competencia o productos similares. El posicionamiento es medible a través de las ventas. Se da el caso también de que puede haber posicionamiento en la mente del consumidor pero no comprar. Ejemplo, muchas personas podrán tener posicionamiento en su mente de un auto BMW, pero no todas tendrán la posibilidad de comprar un auto de este tipo.



Jack Trout 1972. Se le considera el pionero en la orientación al competidor. Trout rompía con la idea tradicional del marketing en donde se aconsejaba orientarse al cliente y el proponía orientarse al competidor. El posicionamiento lo refería a lo que se hace en la mente de los probables clientes, o sea como se ubicaría el producto en la mente del consumidor.

En los años noventa, las empresas competían por la calidad y sus directrices apuntaban a una mejora en la calidad. La calidad ha dejado de ser un elemento diferenciador y ha pasado a ser un elemento más.

La siguiente competencia entre las empresas fué por la satisfacción al cliente, cuando los clientes se convirtieron en colaboradores y cada queja que tenían, la empresa los premiaba con algún regalo. La satisfacción al cliente ha pasado a ser un rasgo diferenciador de la empresa. En los momentos actuales para ser diferentes de la competencia sería: 1) Ser el primero en llegar a la mente de los consumidores. Convencer a alguien de que tiene un producto mejor un rasgo diferenciador. El hecho de haber sido los primeros en su categoría o producto les diferencia de sus seguidores. 2) Que el producto sea reconocido por sus atributos, en especial por alguna característica sobresaliente. Poseer o apropiarse de un atributo es la fórmula que se utiliza con mayor frecuencia para diferenciar al producto o servicio. Pero no deberá poseer el mismo atributo que el de la competencia. 3) El liderazgo. Cuando una marca se apoya en el liderazgo, los consumidores creen cualquier cosa que diga la empresa solo por el hecho de ser marca líder. 4) la herencia. Es decir las cosas que vienen avaladas por una larga tradición. 5) La idea en cómo se fabrica un producto puede contener alguna idea diferenciadora. Sería como la receta secreta. 6) fabricar algo que esté de moda. Al utilizar esta estrategia bastaría con definir porque se ha puesto de moda el producto o servicio.



2.9.1. Estrategias Básicas de Posicionamiento

Existen varias estrategias de posicionamiento, de las cuales se mencionan las siguientes:

A través del Precio

Consiste en ofrecer a los consumidores precios bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios altos.

A través de las características del producto.

Para esto es recomendable resaltar una sola característica ya que si son varias el consumidor podría confundirse. Ejemplo, las pilas Duracell, por su larga duración duran y duran. El huevo Kinder, su característica no es tanto que el chocolate contenga leche, si no por el juguete sorpresa que contiene el huevo.

En relación al uso

Consiste en relacionar a un producto con un uso o aplicación. Está dirigido al consumidor de manera personal, es común que las empresas elijan algún personaje famoso con el cual el público quiera identificarse. Por ejemplo, en la marca de tenis Pirma, sale Marco Antonio Solís, slogan: Mi estilo fuera del escenario. Angelica Rivera y la crema Dove, slogan: Dove cuida tu piel.

En relación a un estilo de vida

Por ejemplo la marca Louis Vuitton, detona estilo de exclusividad por sus precios altos. Desodorante Axe, para hombres que desean conquistar a una mujer.



Philip Kotler (2005)

Menciona que el posicionamiento del producto/servicio consiste en conformar la oferta de la empresa de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los consumidores meta. Para esta ubicación, la empresa debe decidir cuántas y cuáles diferencias destacar entre los clientes meta tomando en cuenta que dicha diferencia satisfaga los siguientes criterios: importancia, distinción, comunicabilidad, prioridad, costeabilidad y redituabilidad.

Las mentes tienden a organizar la información en categorías. Nuestras mentes Posicionan a los productos en determinadas categorías. Una de las formas de manipular dicha categoría mental, es colocando en la mente del cliente un mensaje que asocie ventajas competitivas del producto con valores de interés. Para posicionar un producto no necesariamente tiene que ser el mejor, solo tiene que en impactar en la mente del consumidor meta.

Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro en la mente de los consumidores. El posicionamiento en el mercado se da en base al posicionamiento de un producto, y el posicionamiento del producto es definido como la forma en que el producto es percibido por los clientes.

2.10. PUBLICIDAD

Es todo aquello que puede hacer vender, llamar la atención, retenerla, estimular las necesidades o crearlas. La publicidad es una vendedora, su objetivo es despertar y activar por todos los medios, la necesidad o el deseo de comprar.

S. Watson Dunn (1967) define a la publicidad como comunicación pagada, no personal que, por conducto de los diversos medios publicitarios, hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que están identificados de alguna manera con el mensaje publicitario. El anunciante busca vender o crear una buena imagen.



Es un conjunto de ideas puestas en marcha para influir en forma dinámica en los consumidores.

2.10.1. Tipos de Publicidad

Algunos tipos de publicidad son:

Primaria o Básica. Es decir la que se hace con el objeto de mantener la demanda de los productos existentes.

De marca. Cuando la marca ya ha sido reconocida y la empresa desea atraer más consumidores.

De lanzamiento. Se da a conocer las bondades del producto nuevo tendientes a influir en los consumidores.

De imagen. Es la que realiza una empresa u organización con el fin de crear y mantener su prestigio.

2.10.2. Etapas de la estrategia publicitaria

Promoción del producto: demostrar que el nuevo producto es mejor, útil, funcional y satisfactorio.

Competitiva: demanda y utilidad reconocida, pero falta comprobar si es superior a la competencia.

Retención de imagen: demanda satisfactoria pero hay que sostener la imagen del producto y empresa, recordando a los consumidores lo bueno que es el producto.



2.10.3. Campaña publicitaria

Es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico.

La campaña debe diseñarse de forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo, que por lo general, funciona durante un año o menos.

Pasos de Diseño de campaña publicitaria

Contar con un análisis de la situación actual del producto, es decir, la compañía en el entorno competitivo. Definir el mercado merlos objetivos y el mercado meta. Establecer un presupuesto. Crear un mensaje. Seleccionar los medios de comunicación. Evaluar la eficacia.

2.10.4. Estrategias de Campaña

Publicidad Racional: Muestra atributos del producto, es un mensaje lógico y se da en la publicidad gráfica. La característica principal es la información.

Publicidad Motivacional: Apela a los sentimientos y emociones del público, logra que adquiera un producto por puro sentimiento de realización emocional.

Publicidad Subliminal: Está por debajo de la percepción sensorial consciente. El inconsciente lleva a tomar decisiones sin poder decidir.

Publicidad Comparativa: Nombra a la competencia o a otras marcas en la publicidad supuestamente sin el consentimiento de la competencia.

Publicidad Cooperativa: Se unen dos o más empresas para realizar un mismo comercial que favorezca a ambas marcas.

Publicidad Directa: Es dirigida y totalmente al target mercado meta.



Publicidad indirecta: Publicidad no tradicional.

2.10.5. Medios de Publicidad

Algunos medios de publicidad son: Prensa, revistas, radio, cine, televisión, internet, en los transportes, estadios, en el punto de venta como folletos, catalogos, carteles, etc.



CAPÍTULO III

*M*ETODOLOGÍA PROPUESTA



3.1. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Las organizaciones mezcaleras existentes en Michoacán son en su mayoría débiles en términos empresariales para identificar y analizar puntos críticos en sus cadenas productivas y por consecuencia encontrar estrategias o acciones claves para mejorar su organización. Se analizaron las diferentes metodologías que presenta el marco teórico de la presente tesis, y se consideraron las más factibles y complementarias en términos de su aplicación para éstas empresas. Así, se partió de la premisa de Ramírez Padilla y Cabello Garza (1997), el cual para el plan estratégico parten de tres preguntas, las cuales son:

¿Dónde se está?, que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades.,

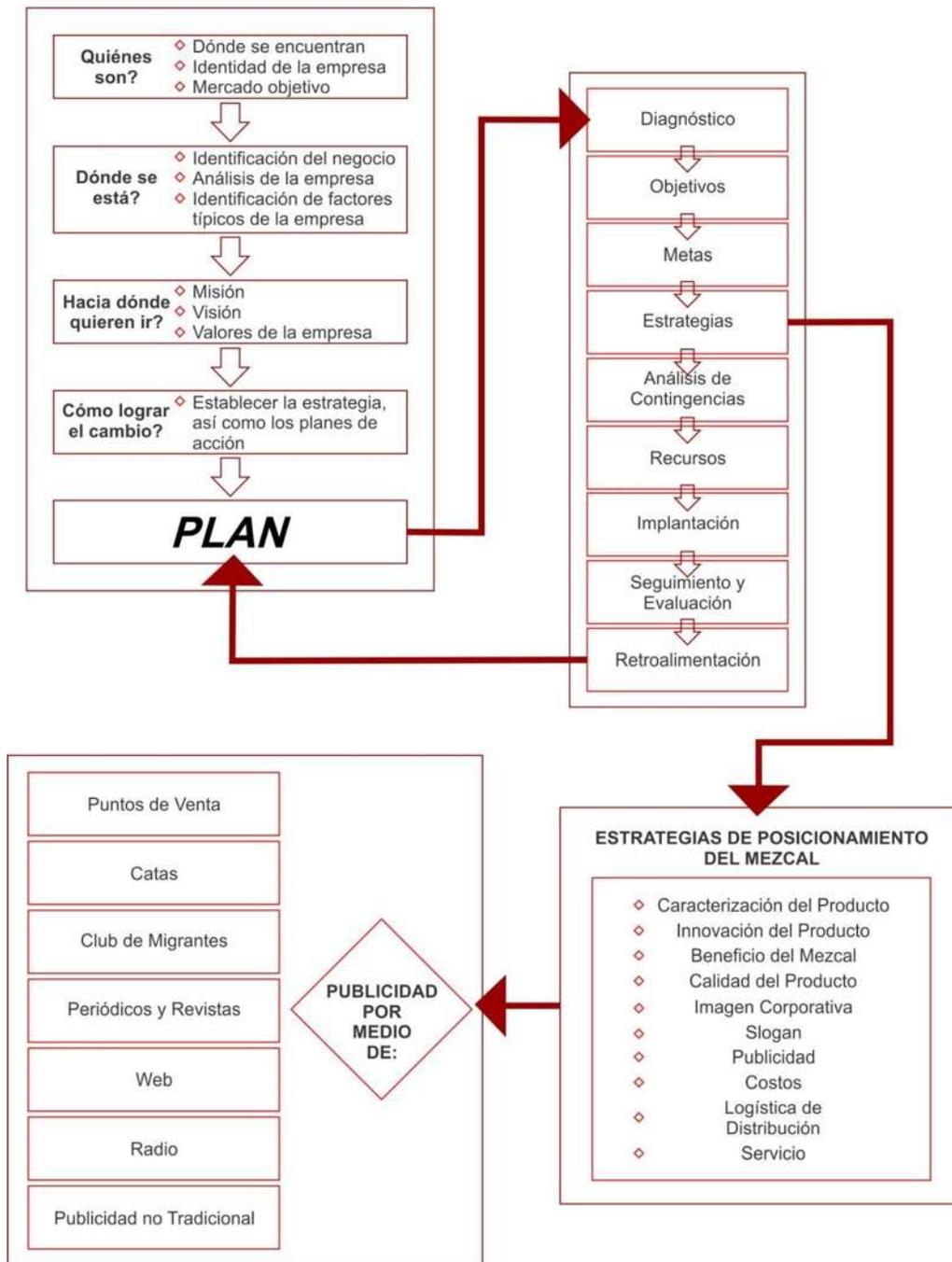
¿Cómo lograr el cambio?, aquí se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.

¿Hacia dónde se quiere ir? Implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

Se siguió el modelo del plan estratégico del Dr. González Santoyo F. (2003) en donde enuncia un diagnóstico, diseño de objetivos, diseño de establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, análisis de las contingencias, cuantificación de los recursos, implantación, seguimiento y evaluación y la incorporación de la retroalimentación.



Figura 3.1. Desarrollo del Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración con base en González S.F., Flores R.B. (2012)



CAPÍTULO IV

CASO DE APLICACIÓN



4.1. MARCO REFERENCIAL

4.1.1. Agave

El Agave se remonta a la época precolombina en donde los pueblos indígenas encontraron en esta planta una fuente abastecedora de materia prima para la elaboración de ciertos productos, como por ejemplo, de las pencas obtenían hilos para tejer costales, tapetes, morrales, redes de pesca, cordeles. De las pencas enteras las usaban para techar las casas y de los quiotes secos (tallo floral que alcanza más de tres metros de altura) los utilizaban como vigas y como cercas para delimitar terrenos; las púas o espinas se utilizaban como clavos y como agujas; de las raíces se elaboraban cepillos, escobas y canastas; del jugo del maguey además de la miel, se obtenía la bebida ritual por excelencia: el pulque. Sin embargo, de esta multiplicidad de usos, sólo unos cuantos han prevalecido y se han transformado.

Pocas veces se elaboran instrumentos musicales del tallo floral del maguey.

La palabra Agave significa “noble” o “admirable”, (proviene del griego *αγαυη*). La descripción del agave es que es una planta de hojas largas y fibrosas, y es perteneciente a la familia de las Agavaceae, el agave es conocido también como maguey, pita, cabuya, fique, mezcal. Su centro de origen está en México, aunque actualmente se distribuye desde el sur de Estados Unidos hasta el norte de Venezuela y Colombia. Existen más de 200 especies pertenecientes a este género con gran diversidad de tamaños y colores. Se calcula que el género surgió hace 12 millones de años.

Los estados más ricos en número de especies son Oaxaca, Chihuahua, Sonora, Coahuila, Durango, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas.

Del Agave, la parte aprovechable para la elaboración del mezcal es la piña o cabeza.



4.1.2. Agaves Mezcaleros en Michoacán

Los agaves con los que se produce mezcal en Michoacán son los siguientes:

Agave *Cupreata* (maguey chino)

Es una especie silvestre originaria de los estados de Michoacán y Guerrero, sus hojas son de color azul verdoso, crece en bosques de roble a gran altitud, entre 1.500 y 2.000 metros sobre el nivel del mar. Prefiere el sol de lleno y resiste grandes calores, sequías y fuertes heladas en invierno.

Foto 1. Agave *Cupreata*



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade (2013), en la localidad de Etúcuaro, municipio de Madero, Michoacán.

En Michoacán lo podemos encontrar en los municipios de: Madero, Tacámbaro, Turicato, Huetamo, Churumuco, La Huacana, Indaparapeo, Charo, Morelia y Erongarícuaro.

Agave *Americana* (maguey chato de Sahuayo)

Es una planta perene, resistente a terrenos áridos. Las hojas van de entre 15 y 30 cm. de ancho y más de un metro de largo, sus hojas son de color blanco-azulado o blanco-grisáceo saliendo todas desde el centro donde permanecen enrolladas a un tallo central donde se van formando hasta su separación, con espinas en su borde de casi 3 cm muy duras, rígidas y finas.

Foto 2. Agave *Americana*



Fuente: Foto tomada por Enrique Martínez (2011), en Jiquilpan, Michoacán.

Lo podemos encontrar en los municipios de: Sahuayo y Jiquilpan.



Agave *Tequilana* (agave azul)

La variedad Azul es la que da origen al Tequila. El agave *Tequilana* Weber se encuentra en seis estados de la República como Jalisco, Michoacán, Nayarit, Veracruz, Guanajuato y Tamaulipas.

Foto 3. Agave *Tequilana* Weber



Fuente: Foto en línea <http://www.google.com.mx/search>

En Michoacán lo encontramos en los municipios de: Charo, Jiquilpan y Cotija.

Agave *Inaequidens* (maguey alto o bruto)

Crece en altitudes de entre 1800 y 2400 metros sobre el nivel del mar, sus hojas son verdosas y anchas de un diámetro de hasta tres metros. Prefiere los climas templados y puede resistir al frío y alguna helada en invierno.

Foto 4. Agave *Inaequidens*



Fuente: Foto tomada por Pedro Soto (2013), en la localidad Real de Otzumatlán, municipio de Queréndaro Michoacán.

En Michoacán lo podemos encontrar en: Queréndaro.



4.2. NORMA MEXICANA PARA EL MEZCAL

El mezcal se rige por la Norma Oficial Mexicana 070, que nos habla sobre la clasificación del mezcal.

Clasificación del Mezcal

De acuerdo a la NOM 070 Se clasifican dos tipos de mezcales, el mezcal Tipo I y el Mezcal Tipo II.

Mezcal Tipo I

Es 100% Agave y es aquel producto que se obtiene de la destilación y rectificación de mostos preparados directa y originalmente con los azúcares de las cabezas maduras de los agaves.

Mezcal Tipo II

Es aquel producto que se obtiene de la destilación y rectificación de mostos en cuya formulación se han adicionado hasta un 20% de otros carbohidratos permitidos por las disposiciones legales correspondientes. Este tipo de mezcla es joven, reposado o añejo y susceptible de ser abocado.



TABLA 4.1. Especificaciones Físicas y Químicas establecidas para el Mezcal.		
ESPECIFICACIONES	MINIMO	MAXIMO
% de alcohol en volumen a 20°C	36,0	55,0
Extracto seco g/l	0,2	10,0
Miligramos por 100 centímetros cúbicos referidos a alcohol anhidrido		
Acidez total		170,0
(como ácido acético)		
Alcoholes superiores mg/100 ml	100,0	400,0
Metanol mg/100 ml	100,0	300,0

Fuente: NOM-EM-007-SCFI-200, Bebidas alcohólicas-Mezcal Especificaciones.

4.2.1. Categorías del Mezcal

El mezcal de acuerdo a la NOM- 070-SCFI-1994 se clasifica en tres categorías que son:

Mezcal Joven.- es el que se obtiene de la doble destilada sin ser reposado o añejado en barricas de madera.

Mezcal Reposado.- se obtiene de un doble destilado y se deja de dos a once meses en recipientes de madera de roble o encino para su estabilización, brindándole al mezcal un color dorado.

Mezcal Añejado.- está sujeto a un proceso de maduración mínimo de un año en recipientes de madera de roble o encino provocándole al mezcal un color ámbar.



4.2.2. Comercialización de acuerdo a la NOM 070

De acuerdo a la NOM 070 el mezcal se puede comercializar a granel solamente en el territorio Nacional de los Estados Unidos Mexicanos, para el mercado internacional no se permite la venta a granel y solamente puede exportarse en envases de hasta 5 litros.

El mezcal debe de contar con un certificado vigente expedido por el organismo de certificación acreditado. El producto embotellado que se exporte o se comercialice en mercado nacional debe ostentar visiblemente el sello del organismo de certificación de producto acreditado.

4.3. DENOMINACIÓN DE ORIGEN

En 1958 México suscribió el arreglo de Lisboa, relativo a la protección de las denominaciones de origen y su registro internacional. De acuerdo con los términos de este Arreglo, los países miembros se comprometen a proteger en sus territorios las denominaciones de origen de los productos de otros países que cuenten con declaraciones de protección a su denominación y que sean registradas en la Oficina Internacional de la Propiedad Intelectual. En el año de 1997 se firmó el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo para la protección de las denominaciones de origen en el sector de bebidas espirituosas entre México y la Unión Europea, a través de la cual, México reconoció 193 distintas denominaciones de origen de bebidas destiladas; y a nuestro país se le reconocieron las denominaciones relativas al tequila y al mezcal.

Mediante el tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá se encuentran protegidas las denominaciones tequila y mezcal como productos únicos y distintivos de México.



En México, el organismo que puede emitir declaratoria de protección a denominaciones de origen y autorizar el uso de la misma es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI.

De acuerdo con el artículo 156 de la Ley de Propiedad Intelectual (LPI), denominación de Origen es el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en este, los factores naturales y humanos.

Esta definición exige:

- La existencia de una zona geográfica delimitada (propuesta por interesados).
- Un reconocimiento o renombre comprobado del lugar geográfico (declaratoria).
- Condiciones precisas de producción (Norma).
- Tipicidad.

En general, existe un consenso entre los expertos de la materia quienes aceptan que los factores decisivos en una denominación de origen son los siguientes y en el siguiente orden:

Clima.- En este renglón, sobresalen, la Intensidad lumínica, horas/luz, precipitación pluvial, temperatura, humedad relativa.

Suelo.- Son factores relevantes la textura del suelo y la química del suelo.

Especie vegetal.- Especie endémica y por lo tanto, perfectamente adaptado a las condiciones climatológicas y de suelo.

Actividades humanas.- Se refiere a las labores humanas involucradas desde el cultivo del agave, su cosecha, producción y maduración en este caso del Mezcal. Estas actividades pueden incluir la técnica, tradiciones artesanales y habilidades.



4.3.1. Importancia de una Denominación de Origen

Varios países del mundo han protegido sus productos que se dan con ciertas características y en ciertos espacios geográficos con la finalidad de evitar la competencia desleal a través de imitaciones, falsificaciones o adulteraciones.

Las denominaciones de origen constituyen un instrumento colectivo del que pueden servirse los productores para promover los productos de su región y preservar la calidad de los mismos así como la reputación que hayan ido adquiriendo a lo largo del tiempo. La utilización de una denominación de origen se reserva a los productores que reúnen una serie de requisitos, relacionados, entre otras cosas, con la zona geográfica de producción, los métodos de producción, las características específicas del producto entre otros.

Con la denominación de origen se beneficia a los productores al obtener un mejor precio de venta y al consumidor la garantía de la calidad del producto.

El 14 de Febrero del 2012 el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial otorgó la denominación de origen al destilado de agave, a fin de que los mezcaleros de Michoacán pudieran comercializar su destilado bajo el nombre de mezcal. Respuesta que no fue dada como oficial, hasta el 22 de Noviembre del 2012 que se publicó en el Diario Oficial de la Federación.

En su visita por el Estado de Michoacán el entonces presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa anunció el otorgamiento de la Denominación de Origen para el Mezcal de Michoacán. Por su parte, el entonces Gobernador del Estado de Michoacán Fausto Vallejo Figueroa, presidió una ceremonia de la Denominación de Origen del Mezcal de Michoacán el 30 de Noviembre del 2012 en la cabecera municipal de Madero.

Foto 5. Anuncio de la Denominación de Origen para la comunidad mezcalera de Michoacán.



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade (2012), en Villa Madero, Michoacán



Los municipios de Michoacán que se solicitaron se incluyeran en la zona geográfica protegida, cuentan con los factores naturales, históricos y humanos suficientes para la producción de los agaves determinados en la Norma Oficial Mexicana aplicable a la bebida alcohólica "Mezcal".

Con esta declaratoria, Michoacán se suma a los estados productores de Denominación de Origen del Mezcal como Durango, Guerrero, Oaxaca, San Luis Potosí, Zacatecas, Guanajuato y Tamaulipas.

Mapa 1. Estados con Denominación de Origen del Mezcal.

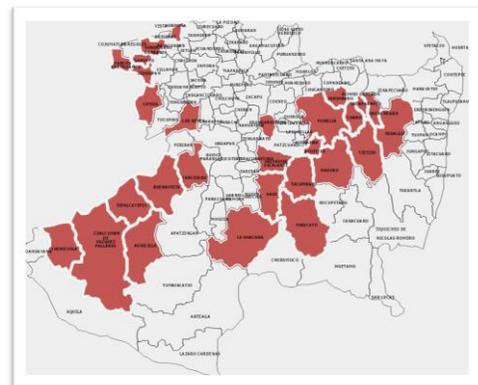


Fuente: Elaboración propia en base al DOF. Noviembre 2012.

Geográficamente, los estados mencionados, se extienden formando un corredor Norte-Sur atravesando los estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán teniendo una estrecha colindancia con la parte Sur de Tamaulipas, que ya disfruta en algunos municipios con la denominación de origen del Mezcal.

La inclusión de los 29 municipios con la declaratoria de la protección de la Denominación de Origen del Mezcal, son: Acuitzio, Aguililla, Ario, Buenavista, Charo, Chinicuilá, Coalcomán de Vázquez Pallares, Cotija, Cojumatlán de Régules, Erongarícuaro, La Huacana, Tacámbaro, Turicato, Tzitzio, Hidalgo, Salvador Escalante, Morelia, Madero, Queréndaro, Indaparapeo, Tarímbaro, Tancítaro, Los Reyes, Tepalcatepec, Sahuayo, Marcos Castellanos, Jiquilpan, Venustiano Carranza y Vista Hermosa.

Mapa 2. Municipios de Michoacán con Denominación de Origen del Mezcal.



Fuente: Elaboración propia en base al DOF. Noviembre 2012.



Solicitud	Resolución	TABLA 4.2. Estados de la República Mexicana con Denominación de Origen
N.D.	28 de Noviembre de 1994	Guerrero, Oaxaca, Durango, San Luis Potosí y Zacatecas Particularmente en Oaxaca en la zona denominada "Región del Mezcal" y comprende los siguientes municipios: Solá de Vega, Miahuatlán, Yautepec, Santiago Matatlán Tlacolula, Ocotlán, Ejutla y Zimatlán.
11 de Agosto de 1997	29 de Noviembre de 2001	Guanajuato Municipio de San Felipe
11 de Agosto de 1997	3 de Marzo de 2003	Tamaulipas Para los municipios de: San Carlos, San Nicolás, Burgos, Miquihuana, Bustamante, Palmillas y Tula.
14 de Noviembre de 2006	22 de Noviembre del 2012	Michoacán Para los municipios de: Acuitzio, Aguililla, Ario, Buenavista, Charo, Chinicuila, Coacomán de Vázquez Pallares, Cotija, Cojumatlán de Régules, Erongarícuaro, La Huacana, Tacámbaro, Turicato, Tzitzio, Hidalgo, Salvador Escalante, Morelia, Madero, Queréndaro, Indaparapeo, Tarímbaro, Tancítaro, Los Reyes, Tepalcatepec, Sahuayo, Marcos Castellanos, Jiquilpan, Venustiano Carranza y Vista Hermosa.

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF 2012.

TABLA 4.3 Algunos Productos Mexicanos con Denominación de Origen	
Tequila	Jalisco, Nayarit, Tamaulipas, Guanajuato
Mezcal	Guerrero, Oaxaca, Durango, Zacatecas, Guanajuato, San Luis Potosí y Michoacán
Bacanora	Sonora
Café de Veracruz	Veracruz
Talavera	Puebla y Tlaxcala
Ambar de Chiapas	Chiapas
Charanda	Michoacán
Sotol	Chihuahua, Coahuila y Durango
Mango Ataulfo del Soconusco de Chiapas	Chiapas
Café de Chiapas	Chiapas
Arroz Morelos	Morelos
Vainilla de Papantla	Veracruz y Puebla
Chile habanero de la península de Yucatán	Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Revista del Consumidor 2012.



4.4. DIFERENCIA ENTRE EL TEQUILA Y EL MEZCAL



Mucho se ha preguntado sobre cuál es la diferencia entre el Tequila y el Mezcal, he aquí algunas diferencias.

El tequila presenta un proceso de producción Industrial, mientras que el mezcal su producción es Artesanal.

El tequila es producido con Agave Weber variedad Azul, mientras que el mezcal es producido con otro agave que depende de cada estado con denominación de origen.

El tequila contiene 51% de Agave Tequilana Weber variedad Azul, mientras que el mezcal es elaborado a base de 100% Agave, dependiendo éste de cada estado con denominación de origen.

El tequila utiliza químicos en su elaboración, mientras que el mezcal no utiliza químicos.

El tequila presenta un sabor neutro, mientras que el mezcal es de sabor fuerte.

El tequila presenta un mismo sabor, es decir, su sabor es estándar, mientras que el mezcal presenta diferentes sabores, por ejemplo el Tequila Azul, siempre tendrá el mismo sabor, en el caso del mezcal, como se produce de manera artesanal los sabores no son siempre los mismos aunque sea el mismo procedimiento y la misma materia prima.



TABLA 4.4. Diferencia entre el Tequila y el Mezcal	
Tequila	Mezcal
Proceso de producción Industrial	Proceso de producción Artesanal
Agave Tequilana Weber variedad Azul	Depende del Agave de cada estado con Denominación de Origen
51% Agave	100% Agave
Utiliza químicos en su producción	No utiliza químicos en su producción
Sabor neutro	Sabor fuerte
Un mismo sabor	Diferentes sabores

Fuente: Elaboración propia con datos del NOM 2012.

4.5. MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO

4.5.1. Estudio de Caso

En el caso de aplicación del modelo propuesto se optó por el municipio de Madero, Michoacán, por ser considerado como la “Cuna del Mezcal” y dentro del municipio se eligió la localidad de Etúcuaro, que concentra la mayoría de los productores mezcaleros del municipio.

4.5.1.1. ¿Quiénes Son?

Para el estudio de caso se eligió a la empresa “*Tumbador de mi tierra*” situada en la localidad de Etúcuaro perteneciente al municipio de Madero, Michoacán. Etúcuaro significa “lugar de sal” y se encuentra a una distancia de 12Km. de la cabecera municipal que es Villa Madero y a 62 Km. de la capital del Estado (Morelia). Etúcuaro se encuentra a una altura de 1540 sobre el nivel del mar.

Foto 6. Localidad de Etúcuaro, perteneciente al Municipio de Madero Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.



De acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO) 2010, Etúcuaro cuenta con una población de 1146 habitantes y tiene un grado de marginación Alto.

Las actividades económicas de la localidad son la producción del mezcal, la agricultura y la ganadería. Existe el aprovechamiento de resina y en menor grado de madera.

La empresa “Tumbador de mi tierra” se ubica dentro del sector bebidas y alimentos y presenta una antigüedad de cuatro años, se conforma por doce productores, de los cuales los podríamos traducir a doce familias. El tamaño de empresa de acuerdo a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de Diciembre del 2002, sería pequeña empresa.

Foto 7. Punto de venta de la empresa *Tumbador de mi Tierra* en la Localidad de Etúcuaro, perteneciente al Municipio de Madero Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2013.

Los principales productos que comercializa son: mezcal y licores de mezcal elaborados con fruta de la temporada, principalmente: Changunga, guayaba, membrillo, granada. Así como limón y Jamaica. Envasados en botella de cristal transparente y en presentaciones de 750 ml. 500ml., 250 ml. y 50ml.

El tipo de elaboración del mezcal es artesanal, el agave que utilizan para producirlo es con el Agave variedad *Cupreata*. Los productores conforman una sociedad de producción rural de responsabilidad limitada, denominada “Licores y Mezcales de Etúcuaro SPR de RL”. Así también son miembros de la Unión Empresarial de Productores de Agave y Mezcal Michoacano (UEPAMM).

Identidad de la empresa

La empresa tiene una identidad joven, dinámica, innovadora. Algunos de los integrantes de esta empresa son hijos de productores mezcaleros.



Mercado Objetivo: El público en general, siempre y cuando tengan la mayoría de edad. Su mercado meta es estar presente en el mercado estatal, nacional e internacional.

4.5.1.2. ¿Dónde se está?

Sus productos los venden de manera local y en ocasiones en la ciudad de México en la tienda aromas y sabores de Michoacán, así también en eventos como la Feria del Mezcal de Villa Madero, la Expo Feria Michoacán, Morelia en Boca, Expovalla, y otros.

4.5.1.3. Análisis de la Industria.

De acuerdo con el Consejo Mexicano Regulador del Mezcal (COMERCAM), en 7 regiones donde se produce mezcal, (Durango, Guanajuato, Guerrero, Oaxaca, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas) existen 30 especies de agave, de las cuales 23 son de Oaxaca. A nivel nacional se producen 7 millones de litros al año, de los cuales son certificados 2 millones, y de éstos 500 mil litros se exportan, es decir el 25%. Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, República Checa, Australia, Alemania, Chile, España. Inglaterra, Canadá, Perú, Ecuador, Nueva Zelanda.

Imagen 1. Regiones donde se produce Mezcal



Fuente: Imagen tomada en línea <http://www.google.com.mx/search>

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, menciona que en los últimos años se han incrementado las ventas a nivel nacional en un 204% y a nivel internacional en 97%, dejando una derrama económica de 234 millones de pesos. Menciona también que la ingesta per cápita es de 20 mililitros por



persona, es decir medio caballito. Los jóvenes de entre 25 a 40 años son quienes lo más lo consumen. En el país operan 625 fábricas del mezcal y existen 103 marcas certificadas de esta bebida. Esto se traduce en más de 29 mil empleos y 15 mil productores que producen maguey en 330 mil hectáreas

Datos estadísticos sobre el mezcal

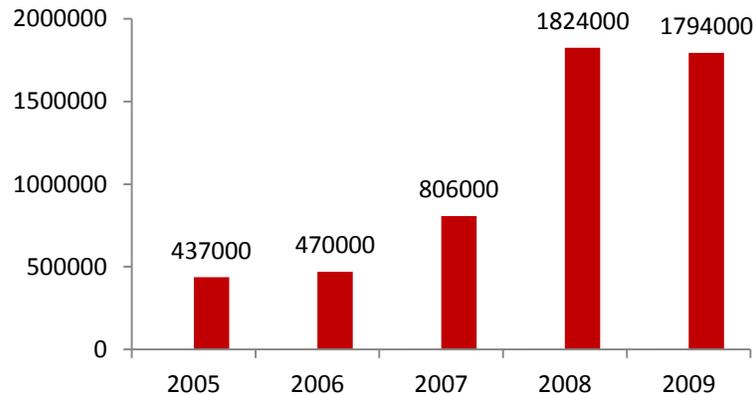
Los datos estadísticos en este apartado corresponden al año 2009 y son los datos que se encuentran registrados ante el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C. (COMERCAM), organismo que inicio sus actividades en el año 2003. El COMERCAM es el encargado de la certificación del mezcal con base a lo establecido en la NOM-070-SCFI-1994 (especificación de la bebida alcohólica del mezcal). La certificación inicia con el registro de plantaciones de agave ante el consejo, con la finalidad de identificar donde se encuentran ubicados los plantíos de agave, identificar la variedad y garantizar que se encuentren dentro de la zona protegida por la denominación de origen del mezcal. Posteriormente se certifica la fábrica de mezcal a través de verificaciones en la fábrica donde el productor debe demostrar en todo momento que no se ha adulterado el producto desde la entrada del agave hasta la obtención del mezcal. También se certifica el proceso de envasado, en el cual el envasador debe envasar únicamente el mezcal que haya sido supervisado por el consejo. Como parte final del proceso de certificación, no se puede comercializar mezcal alguno que no haya sido verificado por el organismo. El producto envasado debe tener el sello de certificación del organismo, como distintivo que dicho producto es certificado por el COMERCAM. Todos los procesos tienen una vigencia de 6 meses, si al final del periodo el productor demuestra que ha cumplido en cada paso, se le emite otro certificado por otros 6 meses.



En Michoacán en abril del 2013 se firmó un convenio con la COMERCAM, con la finalidad de certificar el mezcal michoacano. Certificación que continúa en proceso.

La Grafica 4.1 nos muestra una referencia de la producción del mezcal producido en México. Esta grafica solamente contempla el mezcal certificado, es decir los municipios que cuentan con una denominación de origen y que se encuentran inscritos en el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal. En la gráfica podemos apreciar que la producción del mezcal prácticamente ha venido tomando una mayor importancia en su producción a los largo de los últimos años.

Grafica 4.1. Producción de Mezcal Certificado en México (litros)

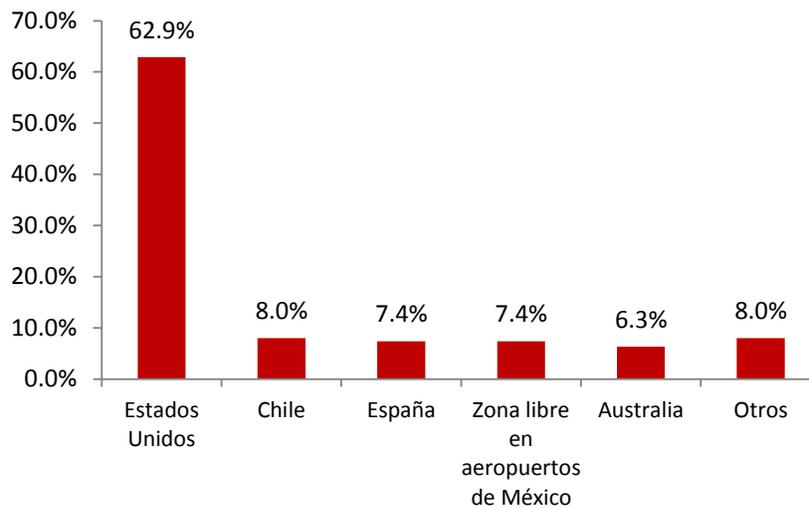


Fuente: COMERCAM

En la gráfica 4.2 se aprecia que el destino del mezcal en el mercado internacional es principalmente Estados Unidos. En donde en el año 2009 absorbió el 62.9% de las exportaciones totales de mezcal. Así también vemos que el mezcal es demandado en Chile, España, Australia, otros.



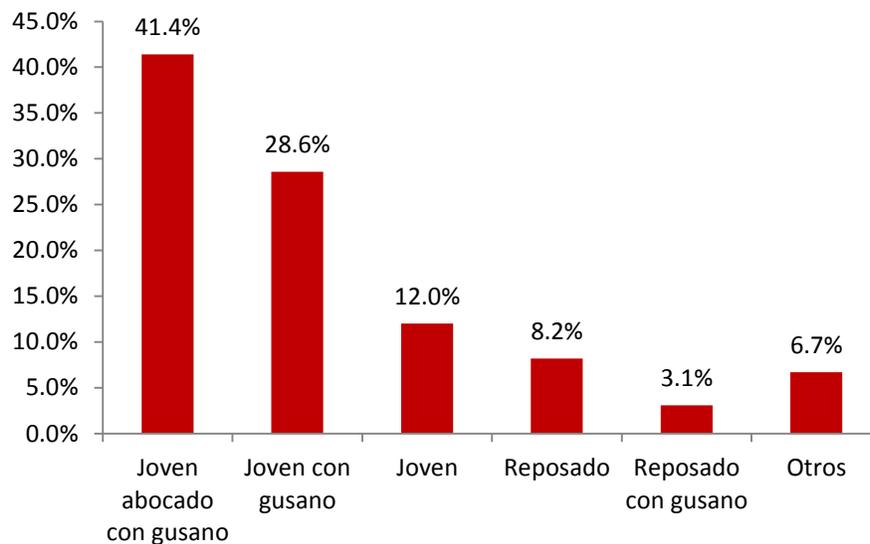
Grafica 4.2. Destino de las Exportaciones de Mezcal Certificado en México



Fuente: COMERCAM

La siguiente Grafica 4.3 nos muestra el tipo de mezcal más distribuido, sin especificar si es hacia el mercado nacional o extranjero, señalando que el mezcal más distribuido es el mezcal Joven Abocado con gusano.

Grafica 4.3. Distribución del Mezcal Certificado por categoría (litros)



Fuente: COMERCAM



En la Tabla 4.4. Se observa que el municipio con mayor distribución de mezcal certificado ha sido el Estado de Oaxaca, en donde en 2009 Zacatecas tuvo una buena participación con el 45.3% del total.

TABLA. 4.5. Porcentaje de Distribución de la Producción de Mezcal Certificado por Estado (Litros a 45% Alc. Vol.)

Estado	2005	2006	2007	2008	2009
Oaxaca	98.0	90.4	75.7	69.5	54.4
Zacatecas	0.7	1.9	18.2	28.9	45.3
Guerrero	0.4	2.1	3.8	0.8	0.1
San Luis Potosí	0.4	1.9	2.3	0.0	0.0
Durango	0.5	0.0	0.0	0.8	0.2
Tamaulipas	0.1	3.6	0.0	0.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: COMERCAM.

En los datos estadísticos obtenidos por la COMERCAM, no se registra información de las empresas mezcaleras de Michoacán en razón de que se encuentran en proceso de inserción dentro de este organismo.

4.5.1.4. ¿Hacia dónde se quiere ir?

Misión

Somos una empresa innovadora que ofrece mezcal y licores de mezcal en tiempo y forma a los requerimientos de los clientes.

Visión

Contar con el posicionamiento en el mercado del mezcal a nivel estatal, nacional e Internacional.



Valores de la empresa

Calidad, en el proceso de producción del mezcal.

Innovación, obtener nuevos productos a base de mezcal.

Organización, administración de las tareas a realizar en la empresa.

Comunicación en torno a los compromisos que adquiera la empresa.

Servicio al cliente, puntualidad y satisfacción con los productos que adquiera de la empresa.

Compromiso con la naturaleza, al rescatar el uso del suelo y al no utilizar agroquímicos.

4.5.1.5. ¿Cómo lograr el cambio?

Planteando estrategia de posicionamiento, así como planes de acción.

4.5.1.6. Diagnóstico

Para el diagnóstico se utilizó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de las cuales la empresa mencionada contempla lo siguiente:



FORTALEZAS

- Cuentan con la materia prima necesaria para producir el mezcal dentro de su localidad.
- Experiencia de los recursos humanos en la producción del mezcal.
- El Municipio de Madero cuenta con las condiciones climatológicas para producir el Agave, (materia prima principal del mezcal).
- El municipio cuenta con agentes polinizadores esenciales para el crecimiento del Agave.
- Son dueños de su propia vinata (lugar donde se produce mezcal).
- Son propietarios de su punto de venta en la localidad.
- Tradición mezcalera en el municipio por 400 años.
- El municipio donde se ubica la empresa, cuenta con la Denominación de Origen.
- El mezcal es una bebida que no se echa a perder.

OPORTUNIDADES

- Es una bebida que generalmente es aceptada por el consumidor.
- Es una bebida que presenta demanda en diversos sectores económicos.
- Participación en ferias, expos, eventos, degustaciones, para dar a conocer al mezcal, así como sus bondades al público en general.
- Acercamiento con el sector gubernamental.

DEBILIDADES

- Falta de capacitación a los productores en temas empresariales.
- Deficiente estrategia de ventas.
- Desconocimiento del mercado.
- Falta de imagen corporativa de la empresa.
- Falta de equipo para el proceso de producción del mezcal. (básculas, termómetros).



AMENAZAS

- Impugnación por parte de productores de Oaxaca para la validez de la Denominación de Origen al mezcal michoacano.
- Prácticas desleales del comercio. (Discriminación del precio del mezcal por parte de envasadores).
- Adulteración del mezcal por parte de terceros.

Objetivo General

Posicionar al mezcal a nivel estatal, nacional e internacional.

4.5.1.7. Metas

Corto Plazo (un año)

Tener posicionamiento del mezcal en el mercado estatal. En las ciudades como: Morelia, Uruapan y Zitácuaro.

Tener posicionamiento del mezcal en el mercado nacional. En las ciudades de: México, Guadalajara y Los Cabos.

Mediano Plazo (2 a 3 años)

Tener posicionamiento del mezcal a nivel internacional. En la ciudad de Montreal, Canadá.

Tener posicionamiento del mezcal a nivel internacional. En la ciudad de Chicago y New York.



Largo Plazo (5 o más años)

Tener posicionamiento del mezcal en Alemania y Polonia (ciudades aun no definidas)

Las ciudades meta se definieron en relación a los contactos que se tienen con la Unión Empresarial de Productores de Agave y Mezcal Michoacano, y en la cual pertenece la empresa *Tumbador de mi tierra*.

4.6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO ACTUAL DEL MEZCAL MICHOACANO

Las estrategias que se han venido dando son las siguientes.

4.6.1. Estrategias de Promoción y Venta del Mezcal Michoacano

Las estrategias de promoción y venta del mezcal michoacano ha sido a través de: La Expo Feria del Mezcal en Villa Madero, Expo Feria Michoacán, Mezcal Fest, Expo Vall, Morelia en Boca, Catas en la hacienda Porumbo y en Restaurantes. Existen puntos de venta en localidades donde se produce mezcal, pero estos puntos de venta regularmente no son locales o tiendas, sino en ocasiones son en la casa del productor mismo y/o en su vinata. También se puede encontrar mezcal afuera de algunos centros comerciales, tiendas, sin descartar el copeo en algunos bares y restaurantes.



Expo Feria del Mezcal en Villa Madero

Foto 8. Manta de la Expo Feria del Mezcal en Villa Madero, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.

La Expo Feria del Mezcal en Villa Madero se lleva a cabo del 19 al 21 de Noviembre. Van nueve ferias realizadas de manera continua y para este año 2013 se estaría llevando a cabo la décimo feria del mezcal. La finalidad es que los mezcaleros tengan su propia feria en donde se dé a conocer a los visitantes de ésta bebida espirituosa y las bondades que presenta. Así

como ser un espacio de venta del mismo.

Para esta feria se forma la siguiente estrategia:

1. Formación del Comité. Dos meses antes de la feria se forma un comité integrado por varios representantes de las organizaciones de los mezcaleros.
2. Este comité tiene reuniones con el presidente municipal en turno para ver lugares e itinerario de la feria.
3. Se lleva a cabo rueda de prensa y gira de medios.
4. A través de los representantes de las organizaciones se hace la invitación a los mezcaleros para que participen en la feria de Villa Madero.
5. El comité organizador monta una vinata en la plaza principal de Villa Madero para representar el proceso del mezcal. Durante los días de la feria el público asistente puede degustar el mezcal de ésta vinata de manera gratuita.
6. Se hace el montaje de los espacios designados.
7. Se lleva a cabo la exhibición, degustación y venta del mezcal al público en general.



Expo Feria Michoacán

Imagen 2. Promocional de la Expo Feria Michoacán 2013



Fuente: Imagen tomada en línea
<http://www.google.com.mx/search>

Se lleva a cabo del 26 de Abril al 19 de Mayo. En ésta feria se encuentra el pabellón del mezcal. Los productores de mezcal de Michoacán, comenzaron a participar desde el año 2011. En esta feria también se ubican pabellones industriales, artesanales, de tecnología, gastronómicos, etc.

La estrategia es la siguiente:

- 1.- A través de los representantes de las organizaciones de los mezcaleros se habla con los productores de mezcal para saber quién desea participar en la Expo Feria Michoacán.
- 2.- A través del Comité Organizador de los mezcaleros se tienen reuniones con el Director General de Agronegocios y con el Director de Agroindustrias y Comercialización de SEDRU, con la finalidad de mostrar el interés por parte de los productores de mezcal en participar en la Expo Feria Michoacán.
- 3.- Se asiste a varias reuniones con el Director de Ferias y Exposiciones para la organización y logística de los mezcaleros participantes.
- 4.- A través de los representantes de las organizaciones se hace una relación de los productores de mezcal participantes.
- 5.- Junto con el Director de Ferias y Exposiciones se designan los espacios y los días de asistencia de los mezcaleros participantes.
- 6.- Se monta una vinata en el pabellón del mezcal por parte de los mezcaleros.
- 7.- Se hace la exhibición, degustación y venta del mezcal, al público asistente.



Mezcal Fest

Imagen 3. Promocional del Mezcal Fest 2012



Fuente: Imagen tomada en línea
<http://www.google.com.mx/search>

Este Festival se lleva a cabo del 22 al 25 de marzo en el museo del Tequila y el Mezcal ubicado en la Plaza Garibaldi de la ciudad de México. En los años 2012 y 2013, los mezcaleros de Michoacán estuvieron presentes. Al festival asisten mezcaleros participantes provenientes de diferentes partes de la República como: Michoacán, Oaxaca, Durango, Guanajuato, Guerrero, Puebla, San Luis Potosí.

El objetivo del Mezcal Fest es fomentar y dignificar el valor del mezcal como un producto de vasta tradición histórica, cultural, gastronómica y empresarial de México. Las actividades que se llevan a cabo en el Mezcal Fest son: mesas de comercialización, degustaciones, venta de mezcal, muestras gastronómicas, concursos de cocina con platillos elaborados con mezcal.

La estrategia para participar en este evento es el siguiente:

- 1.- El Comité Organizador del Mezcal Fest hace la invitación a las uniones de mezcaleros para que participen en este evento.
- 2.- A través de las uniones de mezcaleros se hace la invitación a los productores de mezcal.
- 3.- Se definen los productores participantes.
- 4.- De los productores participantes, se habla con los presidentes de su municipio para solicitar apoyo para asistir al evento.
- 5.- Generalmente los presidentes municipales apoyan con alimentación y hospedaje.



6.- Entre los productores de mezcal designan quien asiste al evento. El productor que asista debe de promocionar también los mezcales de los productores que pertenecen a su unión de mezcaleros.

7.- Se acude a la ciudad de México para éste evento.

8.- Se hace la exhibición, degustación y venta del mezcal, al público asistente.

Expo Vall

Imagen 4. Promocional de la Expo Vall, Morelia, 2012



Fuente: Imagen tomada en línea
<http://www.google.com.mx/search>

Se lleva a cabo del 21 al 25 de Noviembre. En donde los mezcaleros han participado en los años 2011 y 2012.

La estrategia es la siguiente:

1.- La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), o la Financiera Rural, hacen la invitación a las uniones de mezcaleros para que participen en este evento.

2.- Se designan algunos lugares para los mezcaleros sin costo.

3.- Dentro de cada unión de mezcaleros se designa quien asiste al evento.

4.- Se acude al stand otorgado.

5.- Se hace la exhibición, degustación y venta del mezcal, al público asistente.



Morelia en Boca

Foto 9. Promocional de Morelia en Boca, Morelia, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.

Se lleva a cabo el 24, 25 y 26 de Mayo. Es un festival internacional de Gastronomía y Vino. Se presentan demostraciones de chefs nacionales e internacionales, villa gourmet, cocina tradicional, catas, talleres, cenas maridaje, vino, cerveza, mezcal y tequila. Los mezcaleros han participado por dos años consecutivos.

La estrategia para este evento es el siguiente:

- 1.- Las uniones de mezcaleros hablan con los organizadores del evento.
- 2.- Si existe accesibilidad en cuanto a costo del stand, o espacios libres de costo se asiste al evento.
- 3.- Si hay participación por parte de los productores de mezcal, se designa quien va asistir al evento.
- 4.- Se llevan los mezcales al stand asignado.
- 5.- Se hace la exhibición, degustación y venta del mezcal al público asistente.³

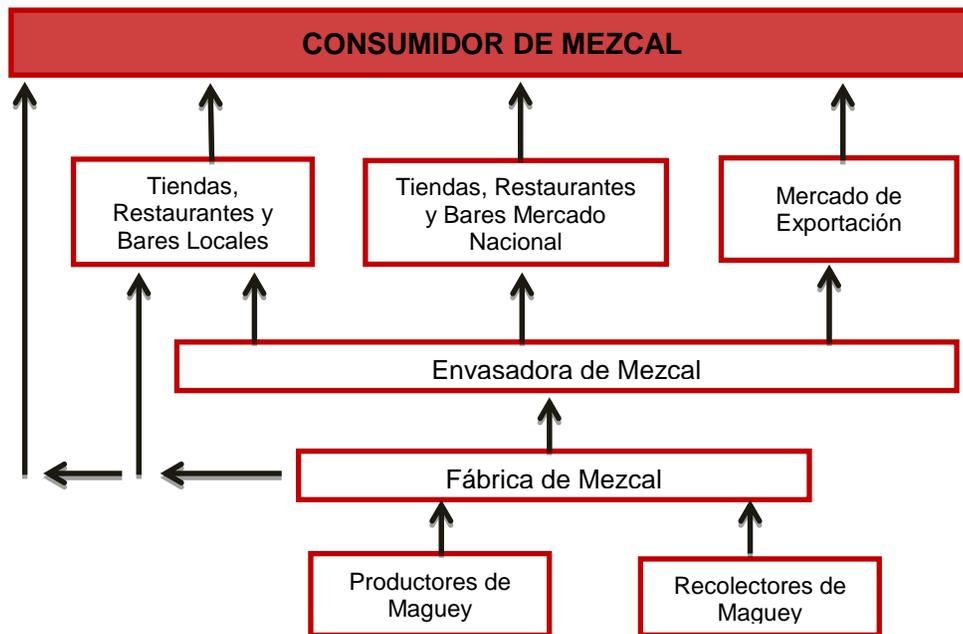
³ Información obtenida por la Unión Empresarial de Productores de Agave y Mezcal Michoacano.



4.6.2. Estrategia de comercialización propuesta por el Sistema Producto, Maguery-Mezcal.

En la figura 4.1 se muestra la estrategia propuesta de comercialización del Plan Rector del Sistema Producto Maguery-Mezcal. En esta propuesta se señalan tanto a los productores como a los recolectores del maguery que lo llevan a la fábrica de mezcal para su procesamiento. La fábrica de mezcal puede venderlo a envasadores, a tiendas, restaurantes y bares locales, así como al consumidor final. En cambio, el envasador de mezcal puede venderlo a tiendas, restaurantes y bares tanto a nivel local, como estatal e internacional.

Figura 4.1. Esquema de Comercialización propuesto por el Sistema Producto Maguery-Mezcal



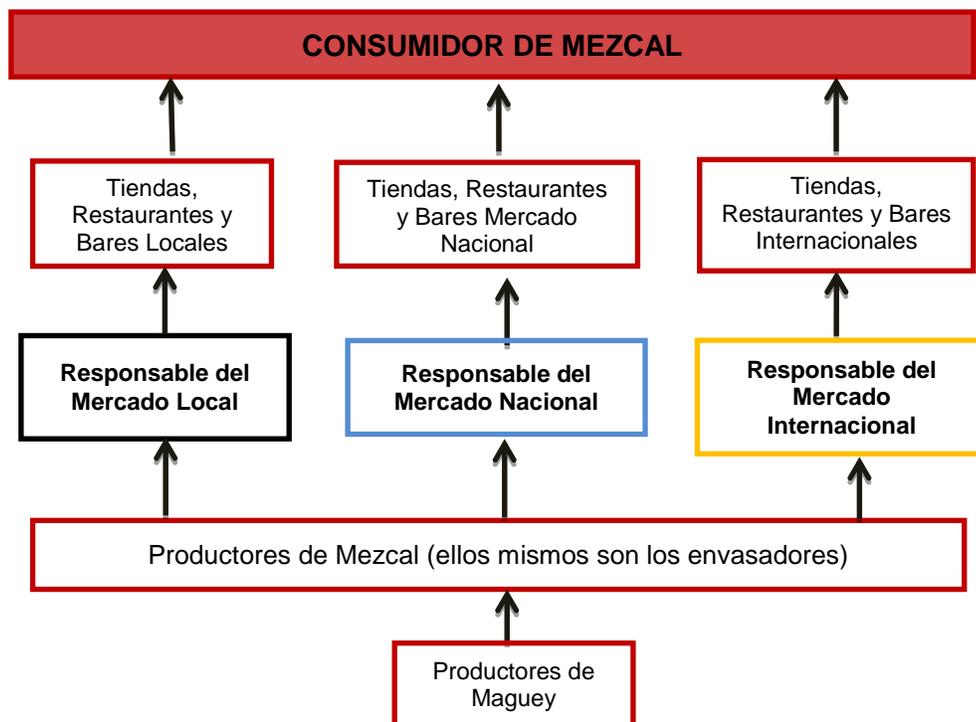
Fuente: Plan Rector Sistema Nacional Maguery-Mezcal, 2012.



4.6.3. Estrategia de Comercialización Propuesta

El esquema de comercialización propuesto para el mezcal michoacano se muestra en la figura 4.2. En el esquema se propone que las empresas mezcaleras sean productoras y envasadoras de su propio mezcal, para evitar prácticas desleales de comercio que es el problema que enfrentan los productores de Oaxaca. Se propone que la venta del producto sea a través del responsable del mercado local, del mercado nacional y del mercado internacional, según sea el caso.

Figura 4.2. Propuesta de Esquema de Comercialización



Fuente: Elaboración a partir del Plan Rector Sistema Nacional Maguey-Mezcal, 2012.



4.6.4. Estrategias de Posicionamiento del Mezcal (propuesta)

Las estrategias serían en base a los siguientes posicionamientos.

4.6.4.1. Posicionamiento sobre las características del Producto:

100% Agave

100% Artesanal

100% destilado con agua de manantial

Licores elaborados con:

100% Agave

100% Fruta Natural

100% destilado con agua de manantial.

4.6.4.2. Posicionamiento sobre el beneficio del mezcal.

De acuerdo con Natural Healt Remedies, el consumo moderado del mezcal y los beneficios para la salud son:

1. Como relajante antes de dormir.
2. Reduce el colesterol debido a que se ha demostrado que disuelve las grasas.
3. Promueve el crecimiento de la flora intestinal.
4. Favorece la absorción del calcio, lo que favorece a la salud ósea.
5. Optimizan las funciones cardiacas.
6. Favorece a la buena digestión.

Los mezcaleros están de acuerdo con los beneficios arriba mencionados y también le añaden otros beneficios como:



1. Controla la diabetes.
2. Elimina el dolor de estómago.
3. Ayuda a eliminar la tos.
4. Y algunos más señalan que es afrodisíaco.

Algunos mezcales pueden incluir algunas hierbas, como menta, yerbabuena, otros.

4.6.4.3. Posicionamiento en base al Slogan.

Recordemos que el Slogan es una frase corta que se utiliza para vender un producto.

El slogan general del mezcal es:

“Para todo mal mezcal y para todo bien también, y si no hay remedio, litro y medio”.

El slogan publicitario propuesto para el posicionamiento en el mercado, local, nacional, e internacional sería:

“Si Quieres Sentir Amor, Toma Mezcal el Tumbador”.

El slogan elegido se da porque es universal, es decir, presenta palabras entendibles. Asimismo contiene una palabra imperativa que es uno de los tips de los slogans.

4.6.5. Las estrategias de publicidad serían:

- A través de catas en restaurantes participantes.
- A través de los eventos que tengan los clubes de migrantes michoacanos en el extranjero.
- A través de negocios de migrantes mexicanos, como son algunos supermercados.
- A través de la web.



- A través de trípticos.
- A través de la radio.
- A través de los puntos de venta.

El **logo** escogido y que ya está implementado es un Isologotipo, que viene siendo una imagen junto con una frase. La imagen muestra a un jimador.



4.6.6. Análisis de Contingencias

Si entendemos como contingencia a un problema que se presenta de manera imprevista. Podemos afirmar que las empresas mezcaleras se preparan en lo concerniente de poner en norma sus productos, ejemplo de ello, solicitud de marbetes, solicitud de la certificación del mezcal, solicitud de certificación de plantaciones, esto para evitar futuras contingencias, que no significa que no pueda presentarse alguna.

4.6.7. Recursos

El recurso económico con los que cuentan la empresa mezcalera es limitado, de allí la necesidad de la estrategia que les permita una rentabilidad óptima en la comercialización de sus productos.



4.6.8. Implantación

Para el cumplimiento de las metas planteadas se trabaja con una serie de requisitos que son indispensables para la comercialización del producto, tal es el caso de los marbetes.

4.6.9. Seguimiento y Evaluación

Aquí el seguimiento se dará tanto por parte de la misma empresa mezcalera como de la Unión de Mezcaleros a la que pertenece.

4.6.10. Retroalimentación

Se verificara y enriquecerá todas las etapas del plan propuesto.

Resumiendo el modelo estratégico para el posicionamiento en el mercado del mezcal michoacano, de manera esquemática tenemos:

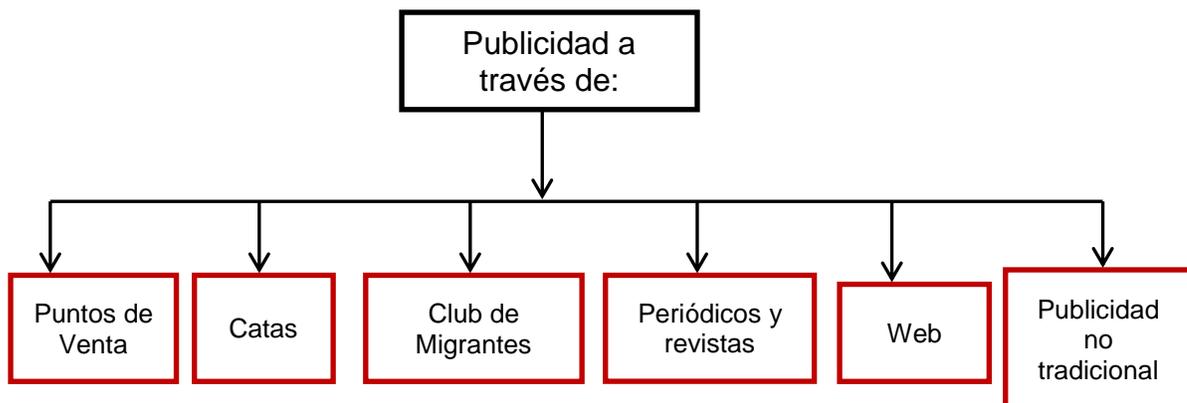


Fuente: Elaboración propia en base al Marco Teórico Propuesto.



Para el posicionamiento del mezcal, no nos quedamos solamente con una línea. Sino que se pretenden posicionar al mezcal en base a las características del producto así como en base a los beneficios que presenta el mezcal. Porque ambas son importantes. Nombrar el slogan y la publicidad en los medios será de manera continua durante todo un año, y al final del año se hará una evaluación y retroalimentación. Los costos, la Imagen Corporativa y la logística de Distribución serán parte integrante de la empresa mezcalera.

Figura 4.4 Publicidad



Fuente: Elaboración propia en base al Marco Teórico Propuesto.

En los puntos de venta se tendrán tríptico, carteles, así como información sobre el mezcal.

Las Catatas pueden ser de tipo privadas o públicas. Sea en restaurantes, tiendas, antros, otros.

En relación a los clubs de migrantes, cada año las federaciones de clubs realizan sus kermeses, sus festivales. Así también de manera mensual llevan a cabo sus propias juntas en donde se puede anunciar al mezcal, así también algunos migrantes exitosos cuentan con sus propios comercios o restaurantes y han mostrado interés



por vender el mezcal michoacano en la Unión Americana. Cabe mencionar que ya se han tenido acercamiento con los clubs de Chicago, así como con el representante de los clubs Michoacanos en Alaska.

Contar con una página web con dominio propio, es algo cada vez más común de las empresas.

La publicidad no tradicional también es importante, hacerla en los transporte y a través de volantes.

Figura 4.5. Modelo de Comercialización Propuesto.



En esta figura 4.5. A manera concreta seria el esquema de comercialización propuesto y acordado junto con los productores. Con la intención de evitar a los envasadores de mezcal, y hacer crecer su mercado.



RESULTADOS

El modelo estratégico resulta de la comparación de las diferentes metodologías aplicables para el tema, acorde al diseño metodológico propuesto.

El modelo estratégico seleccionado como propuesta de posicionamiento del mezcal michoacano en los mercados locales, regionales e internacionales es resultado de la investigación de campo, donde se destaca la estrategia de posicionamiento a través de las características del producto, innovación del producto, beneficios como “agente curativo” con mezcal, calidad del producto, imagen corporativa, slogan, publicidad, costos y servicio.

Con base en el marco teórico propuesto, y en común acuerdo con la unión de mezcaleros y los productores de mezcal, se obtuvo el Modelo del Plan Estratégico de Posicionamiento. Se diseñaron los objetivos, el establecimiento de metas, el diseño de la estrategia de posicionamiento y el análisis de contingencias. Por lo contrario, no se realizó una cuantificación de recursos, debido a que es un proceso continuado y referente al avance de cada una de las empresas asociadas cuyo factor principal de alternancia es la disponibilidad del recurso económico.

Se continúa con la implementación, seguimiento y evaluación así como la incorporación de la retroalimentación del plan. Por lo cual, el modelo estratégico propuesto deberá ser socializado con los productores y puesto a prueba en el ámbito laboral, a fin de validar su desempeño.

Con la implantación del modelo propuesto se espera: Posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional; Disminución de costos en la operación del sistema productivo de la empresa; Incremento de la calidad y productividad, e; Incremento del nivel de rentabilidad del sistema productivo.



CONCLUSIONES

El modelo estratégico propuesto es una herramienta alternativa para los productores de mezcal en la región de Michoacán.

La implementación del modelo estratégico de posicionamiento propuesto permitirá a los productores mezcateros michoacanos orientar de mejor forma sus esfuerzos empresariales y de marketing.

El trabajo conjunto y organizado con los productores mezcateros, aunado al seguimiento de la propuesta, es una estrategia metodológica para lograr un mayor posicionamiento en los mercados local, regional, nacional e internacional que redundará en la disminución de los costos de operación e incrementará la calidad, la productividad y el nivel de rentabilidad del sistema productivo.



RECOMENDACIONES

- Dar seguimiento al modelo estratégico de posicionamiento del mezcal michoacano.
- Consolidar el grupo administrativo, de producción y de comercialización de acuerdo a los criterios propuestos en el modelo estratégico de posicionamiento del mezcal michoacano.
- Implementar acciones que permitan a los emprendedores mezcaleros michoacanos orientar sus esfuerzos empresariales y de marketing de manera eficaz y eficiente.

Como acciones paralelas, a la presente propuesta, se consideran las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo una mayor campaña publicitaria del mezcal en los medios de comunicación planteados.
- Que el mezcal cuente con un diseño propio de su botella.
- Contar con una marca colectiva del mezcal michoacano.
- Hacer innovaciones con el mezcal, por ejemplo:
 - Elaborar bebidas propias del mezcal.
 - Elaborar frappé a base de licores de mezcal.
 - Elaboración de nieves a base de mezcal.
 - Publicar recetas caseras a base de mezcal.
 - Vender licores de mezcal enlatado.
 - Hacer mezcal con chile, limón y sal.
 - Implementar un sistema de manejo combinado de los licores hechos a base de agaves de diferentes especies o variedades a fin de lograr nuevos sabores.
- Certificar las plantaciones de agave y tener con ello una mayor eficacia en la proyección de la demanda.
- Conformar una integradora entre los productores de mezcal en el ámbito estatal.



BIBLIOGRAFÍA

Audisio, Nelson (2006). "Gestión por Beneficio". Editorial Brujas, Argentina.

Academia Mexicana del Tequila, A.C. (2004). Mitos, leyendas e historia del mezcal.
<http://www.acamextequila.com.mx> (enero de 2013).

Áugeda, Esteban, Jesús García (2006). "Principios de Marketing". Editorial Esic, Madrid, España.

Castaño, Ramón (2004). "La publicidad un freno al desarrollo". Editorial Correa, Colombia.

Callen, Erick O. (1965). Food Habits of Some pre-Columbian Mexican Indians. *Economic Botany* (19): 335-343.

CONAPO (2010). "Índice de Marginación por localidad". www.conapo.og.mx

Costa, Joan (1993). "Identidad Corporativa". Editorial Trillas, México.

Costa, Joan (2004). "La imagen de marca". Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, España.

Flores Romero, Martha Beatriz (2007). "Los desafíos de la competitividad: La innovación organizacional y tecnológica en la empresa Michoacana". Tesis de Doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas. (CIDEM), Morelia, México.

Fuentes, Luis Andreni (2007) Planeción Estratégica de la pequeña empresa. Guatemala. <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa3.shtml>

Goncalves de Lima, O., (1990). Pulque, balaché y pajauaro. La etnobiología de las bebidas y de los alimentos fermentados. México: Fondo de Cultura Económica.



González S.F., Brunet I.I, Flores B., Chagolla M. (2003). “Diseño de Empresas de Orden Mundial”. UMSNH-URV-FeGoSa-Ingeniería Administrativa.

González S.F., Flores B. (2012). “Teoría de Calidad y Competitividad Empresarial”. FCCA-UMSNH.

Ibarra, David (2004). “¿Cómo le hago para vender más?: Mercadotecnia en seis pasos”. Editorial Limusa, México.

Lambin, Jean Jaques (1995). “Marketing Estratégico”. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Martínez, Alejandro (2012) Manual: “Aspectos sobre manejo y conservación de Agave mezcalero en Michoacán” .Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia Michoacán.

Mora, V., A.I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. Educación, vol. 29, núm. 2, pp. 67-97, Universidad de Costa Rica.

Munuera, José, Ana Isabel (2011). “Estrategias de Marketing”. Editorial ESIC, Madrid, España.

Norma Oficial Mexicana (1994) NOM-070-SCFI. Bebidas Alcohólicas. Mezcal. Especificaciones.

Peters, Tom (2002). “El meollo del Branding”. Editorial Nowtilus,

Porter E. Michel (2012). “Ventaja Competitiva”. Editorial Patria, México.

Ramírez, José C. (1985). Historia económica de Sonora 1929-1984. En Historia general de Sonora, tomo V Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.

Reyes, Agustín (2010). “Administración Moderna”. Editorial Limusa, México.



Rodríguez, Inma (2006). "Principios y Estrategias de Marketing". Editorial UOC, Barcelona, España.

SAGARPA (2012). Plan Rector 2012 del Sistema Producto Destilados de Agave y sus Derivados A.C. Sistema Producto Destilados de Agave y sus Derivados A.C. Plan Rector 2012. Gobierno del estado de Michoacán.

Salazar, S., V. (2007). *La industria del bacanora: historia y tradición de resistencia en la sierra sonorense*. Revista Región y Sociedad. Vol. XIX, No. 39. Colegio de Sonora. ISSN 1870-3925

Sánchez, Joaquín, Teresa Pintado (2009). "Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial". Editorial Esic, Madrid, España.

Scout M, Davis (2002). "La marca máximo valor para su empresa". Editorial Pearson. México, D.F.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000). Norma Oficial Mexicana de Emergencia NOM-EM-007-SCFI-2000, Bebidas alcohólicas-Mezcal-Especificaciones.

Tenorio González Ana Lorena (2010). "Modelo de gestión para el control administrativo de instituciones públicas". Tesis de Maestría en Calidad Total y Competitividad (CIDEM), Morelia, México.

Villaseñor, G., A. y León I., J.M. (2002). "Villa Madero: historia de un pueblo de la sierra michoacana". Coordinación de Innovación Educativa, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán.



ANEXO

Guía para el Consumidor

1. Antes de comprar el mezcal

Agita la botella de arriba abajo para ver si hay aperlado, de no haberlo no se sugiere comprarlo a menos de que el mezcal sea de 55% ALC VOL o más, en estos casos las perlas se forman sólo mientras se agita la botella y se les llama mezcal de puntas.

Pon en tu mano una gota de mezcal y frótala hasta que seque; tu mano deberá quedar con un olor a maguey cocido, nunca a azúcar o alcohol de caña.

1. Cómo Degustar el Mezcal.

Se degusta en un vaso de boca ancha; y con otro vaso vacío vierte de uno a otro a la altura de 20 cm para observar el perlado; de no formarse no es bueno.

Si hay aperlado procede a oler el mezcal antes de tomarlo. El primer olor debe ser como el que percibiste al frotarlo, después podrás distinguir los diferentes aromas del mezcal.

Al olerlo cierra completamente la boca y huele el mezcal, enseguida entreabre ligeramente la boca y procede a olerlo. Así podrás apreciar la diferencia de percepción.

Toma un sorbo de 5ml y enjuaga suavemente la boca por 10 segundos, detén el proceso y deja que salgan los vapores por tu nariz durante otros 10 segundos. Al final trágalo y pon atención a los sabores y aromas en tu paladar. Toma otro trago sin enjuagar; retenlo, pásalo por tu boca durante 10 segundos y saboréalo para después tragarlo. Después de esto pon atención a los sabores que regresan a tu estómago que son los mejores y más finos del mezcal. Pasados algunos minutos tu



lengua y tu paladar estarán impregnados con el sabor y aroma del maguey cocido, esto puede durar más de una hora.

Si después de seguir estos pasos el mezcal que elegiste pasa todas las pruebas, es de buena calidad.⁴

⁴ Información proporcionada por el catador de mezcal Cornelio Pérez.



GALERÍA FOTOGRÁFICA

Foto 10. Plántula de Agave en Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.

Foto 11. Plantación de Agave *Cupreata* en Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Enrique Martínez, 2011.

Foto 12. Jima del Agave



Fuente: Foto tomada por Luz María Saavedra, 2012.

Foto 13. Cocimiento de las Piñas del Agave



Fuente: Foto tomada por Luz María Saavedra, 2012.

Foto 14. Agave fermentado listo para el proceso de destilación



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2011.

Foto 15. Destilación del Agave



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2011.



Foto 16. Obtención de Mezcal



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2011.

Foto 17. Verificación del Aperlado del Mezcal



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2011.

Foto 18. Reunión con productores de Mezcal en Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por J. Wilfrido Ortiz, 2012.

Foto 19. Reunión con productores de Mezcal y funcionarios del Gobierno Estatal en Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por J. Wilfrido Ortiz, 2012.

Foto 20. Caja con botellas de Mezcal, Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2011.

Foto 21. Empaque de Mezcal, Etúcuaro, Michoacán



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2013.



Foto 22. Mezcales Michoacanos



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.

Foto 23. Venta de Mezcal



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2012.

Foto 24. Canasta con Mezcales Michoacanos



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2013.

Foto 25. Obsequio de Mezcales Michoacanos



Fuente: Foto tomada por Adriana Andrade, 2013.

