

El mezcal artesanal. Innovando en la organización para la apertura de mercados

Integradora Comercial de Ejutla, SA de CV

por Víctor Evanyel Domínguez Pedrero

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Introducción

El mezcal es una bebida tradicional que ha ido ganando terreno en los mercados más exigentes. Sus características de sabor y aroma lo han posicionado como un producto especial, tradicional.

Durante 2015 se comercializó un volumen de 1.9 millones de litros a destinos como Estados Unidos, Alemania, España y Reino Unido, con ventas estimadas en 16.7 millones de dólares (SAGARPA, 2016). Este dinamismo se muestra claramente en la producción y comercialización del mezcal, que ha crecido en los últimos cinco años hasta 400%.

Tener la capacidad de proveer con la calidad, volúmenes y temporalidad adecuados, no es cosa fácil. Es posible conquistar un mercado, pero mantenerlo puede ser complicado si no se cuenta con los elementos adecuados. Para ello se requiere tener la capacidad para integrar a los eslabones de la cadena, aprovechar las oportunidades y la oferta institucional, además de asumir compromisos de largo plazo.

En este documento se describe el desarrollo de una empresa mexicana que ha incursionado de manera exitosa en el mercado estadounidense, llevando a los consumidores un producto artesanal, diseñado para ese mercado.

La Integradora Comercial de Ejutla, S.A. de C.V., decidió posicionar el producto en el país vecino del norte y para lograrlo, ha sido necesario desarrollar nuevas formas de organizarse, diseñar productos específicos y asumir compromisos que han implicado cambiar la forma de hacer las cosas: pasar de la venta individual, a granel, a consolidar la producción de pequeños productores, para una venta conjunta, que satisfaga las necesidades del mercado.



75 AÑOS DE INNOVACIÓN PARA UNA
AGRICULTURA MÁS PRODUCTIVA,
SUSTENTABLE E INCLUYENTE
EN LAS AMÉRICAS



INNOVAR
para competir



Antecedentes de la Organización

De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM070SCFI1994, Bebidas alcohólicas Mezcal Especificaciones, en la cual se establecen las características y especificaciones que deben cumplir los usuarios autorizados para producir y/o comercializar esta bebida, se define “mezcal” como:

Bebida alcohólica regional obtenida por destilación y rectificación de mostos preparados directa y originalmente con los azúcares extraídos de las cabezas maduras de los agaves mencionados en el capítulo 2 "Campo de Aplicación", previamente hidrolizadas o cocidas, y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptible de ser enriquecido, para el caso del Mezcal tipo II, con hasta en 20% de otros carbohidratos en la preparación de dichos mostos, siempre y cuando no se eliminen los componentes que le dan las características a este producto, no permitiéndose las mezclas en frío.

Ahora bien, la empresa “Integradora Comercial de Ejutla, S.A. de C.V.” (ICESA) se formaliza en el año de 2002, con el propósito fundamental de exportar mezcal oaxaqueño a la Unión Americana. Es una sociedad anónima de capital variable, constituida por alrededor de 45 socios, entre los que se encuentran magueros y palenqueros, de los cuales 30 cuentan con plantación de agave y palenque, el resto sólo producen agave.

En el “Manual Básico para Inscripción y Certificación ante el CRM por cada Eslabón de la Cadena Productiva”, se describe la cadena productiva y se menciona que un productor de maguey (maguero) es una persona física o moral dedicada al cultivo de maguey utilizado para la producción de mezcal y que cuenta con los registros necesarios. Un productor de mezcal o palenquero es una persona física o moral que cuenta con la infraestructura, documentación y habilidades necesarias para la producción de mezcal y que se encuentra dentro del territorio protegido por la Denominación de Origen Mezcal.

Asimismo, ICESA es creada para aprovechar las ventajas fiscales que proporcionaba la Secretaría de Economía a través del Programa de Empresas Integradoras a quienes decidieran formalizar este tipo de empresas. El programa tenía como objetivo crear una forma de organización empresarial en la que el objeto social de ésta fuera la prestación de servicios especializados a los socios que las integraran, sin importar si éstos fuesen personas físicas o morales de escalas micro, pequeña y mediana.

Entre las ventajas de este tipo de organización, se encuentran, principalmente crear economías de escala, así como tener acceso a mercados más amplios, ya que es posible consolidar la producción de los integrantes de la organización.

A través de este programa, la empresa logró acceder a recursos del “Fondo PyME”, operado también por la Secretaría de Economía, el cual permite invertir en capacitación, estudios y proyectos productivos. Además, la empresa integradora puede acogerse al Régimen Simplificado de Tributación por un periodo de 10 años sin límite de ingresos. Esto quiere decir que se abre la posibilidad de llevar contabilidad simplificada; es decir, tan sólo es necesario llevar un libro de egresos e ingresos, y el impuesto se determina conforme a lo efectivamente percibido y erogado.

Otras de las facilidades estriba en que no están obligados a formular estado de posición financiera, ni a levantar inventario de existencias y además pueden deducir las inversiones de activo fijo al 100% (Tenorio Cruz).

Es importante destacar que el interés fundamental que motivó a la creación de la organización fue la búsqueda de mercados internacionales, principalmente a los Estados Unidos, aprovechando el manejo del idioma de los socios encargados de las relaciones comerciales.

Por ejemplo, el presidente de la empresa, Francisco Javier Pérez, emigró a los Estados Unidos en el año de 1988, dónde se dedicó, entre otras cosas, al trabajo en el sector agrícola, principalmente en el cultivo de tomate. Durante la entrevista que se le realizó, Francisco explicó que su intención no fue en ningún momento radicar en la Unión Americana, sino conocer, aprender y establecer relaciones que le permitieran en un futuro, explotar ese mercado.

A su retorno, inició la construcción de invernaderos para la siembra de tomate, el negocio prosperó en las primeras cosechas, pero el mercado cambio radicalmente para ese cultivo, llegando al punto de no poder colocar la producción: “ni regalado lo querían”, afirmó.

Posteriormente, conoció proyectos familiares para la instalación de semilleros y viveros de maguey para la producción de mezcal, inmediatamente se interesó en el cultivo de agave, identificando su potencial, sobre todo, para la introducción de mezcal en el vecino país del norte. Con el propósito de atacar el mercado, meta que se había fijado, se inició un proceso de integración y capacitación, así como de exploración de los mercados.

El año 2002, también significó operar en el marco de las acciones marcadas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, que se refieren a la integración de los Comités de Sistema Producto y un nuevo enfoque de producción, orientado al mercado.

Con el establecimiento de la integradora, calculando las ventajas del programa de la Secretaría de Economía, así como del impulso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la empresa, como parte del Sistema Producto, obtuvo recursos del programa “Alianza para el Campo”, lo que le permitió la construcción y equipamiento de una nave industrial, en la cual se instalarían equipos para el acopio, almacenamiento y envasado de mezcal, para su posterior comercialización.

En este marco de vinculación y apoyos gubernamentales e institucionales, jugó un papel relevante el estímulo que la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), ya que proporciona a personas físicas y morales, interesadas en el mercado de exportación, realizar promoción de productos agropecuarios en Ferias Internacionales, Así, se estableció contacto con diversas empresas interesadas en la comercialización del mezcal. Con estos antecedentes se inician los procesos de negociación y definición de calidades, volúmenes y periodicidad para la exportación de mezcal a los Estados Unidos.

Al respecto, ICESA ha establecido como los elementos que conforman su razón de ser, los siguientes:

Misión: posicionar al mezcal de la región de Ejutla como el de mayor demanda tanto nacional como en el extranjero, dándole el valor que le corresponde a esta bebida, pero siempre conservando la tradición y la calidad de los productos.

Visión: ser una empresa socialmente responsable, con gran tradición, así como mantener un mercado justo para que sea sustento y fuente de desarrollo para los socios; además, desarrollar productos que satisfagan a los más exigentes consumidores de mezcal y usar los medios tecnológicos para lograr mayor eficiencia en pro de la biodiversidad y medio ambiente.

Valores: integridad, calidad, responsabilidad, pasión, liderazgo, colaboración, respeto, tolerancia, trabajo; todos ellos son principios que mantienen a la sociedad unida y trabajando para lograr sus metas.

Motivación para la innovación de la organización

Para dar a conocer el producto en el mercado meta, se decidió la participación en ferias comerciales internacionales. Una de éstas ferias, la “Summer Fancy Food”, que se llevó a cabo en Washington, D.C., EEUU, en el 2011, permitió establecer contacto con compradores potenciales.

Desde 1955, “Fancy Food Show” es la principal feria de alimentos de especialidad de Estados Unidos. Se lleva a cabo tres veces al año: invierno, primavera y verano; y cada edición atrae entre 15 mil y 20 mil visitantes de los sectores de alimentos gourmet, vinícola, artículos para regalo, tiendas, supermercados, restaurantes, ventas por catálogo y otras áreas relacionadas.

El “Summer Fancy Food Show” constituye el evento de promoción de productos gourmet y de especialidad más importante en la costa Este de los Estados Unidos; cuenta con cerca de 2,500 expositores de 80 países, quienes exhiben cerca de 180 mil alimentos y bebidas.

En los mercados de Estados Unidos y Canadá, los alimentos de especialidad o “Specialty Foods” son aquellos alimentos y bebidas que se precian de contar con calidad e innovación en su categoría; se les reconoce por su autenticidad, origen cultural, tradición, o por empaques y presentaciones extraordinarias.

La participación en este tipo de eventos, no sólo en los Estados Unidos, sino también en países de Europa, fue posible con el apoyo de ASERCA a través del Programa de Apoyos a la Comercialización, en las cuales se establecieron los primeros acuerdos para la introducción del producto en estos mercados.

Como parte de los compromisos adquiridos, se realizaron visitas de campo de los compradores a la planta envasadora y los palenques de la zona de Ejutla. La solicitud del comprador se centró en obtener mezcal artesanal, es decir, piñas de agave horneadas en horno de tierra, la molienda con molinos de piedra, fermentado en tinajas de madera y destilado en alambiques de cobre; que finalmente este es el proceso que le da las características organolépticas al mezcal. Esta fue la principal demanda de los clientes: obtener un producto con aromas ahumados y sabor a agave.

En este contexto, el crecimiento en la exportación ha sido gradual. Inició en 2012, enviando un pallet mensualmente, es decir, aproximadamente 48-50 cajas con 12 botellas de un litro cada una, que se incre-

mentó hasta llegar a cinco pallets, 250 cajas. Para el 2016, se firmó un contrato por cinco años, que implicó la entrega de 12 mil litros mensuales, que se irá incrementando de manera anual por el tiempo de duración del contrato hasta el 2020. Este último año se fijó el compromiso de entregar 120 mil litros mensualmente, es decir, 1.4 millones de litros de mezcal durante el año.

Es importante mencionar que a partir de los apoyos institucionales otorgados por la SAGARPA dentro del programa “Alianza para el Campo”, la empresa equipó instalaciones suficientes que le ha permitido el acopio, almacenamiento, envase, etiquetado, embalaje y posterior envío a la frontera de embarques de hasta 12,500 botellas de un litro al mes.

De acuerdo con lo comentado en la entrevista, se sabe que un buen porcentaje del mezcal que está siendo exportado, principalmente a Nueva York, es utilizado para coctelería. El carácter del mezcal no es neutro, por lo que al combinarse aún mantiene ese sabor ahumado y a agave que lo caracteriza.

También existe un mercado que prefiere tomarlo directo y percibir su sabor completo. Estas dos características del mercado, motivaron la creación de mezcales diferenciados para cada uno de ellos.

Es importante reconocer que el mezcal se ha producido desde hace mucho tiempo en casi todo el país. En la actualidad son nueve los estados que tienen la Denominación de Origen para su producción: Durango, Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas, siendo Oaxaca el mayor productor y el que cuenta con mayor variedad de producción debido a las microrregiones y a los diferentes grupos étnicos.

Específicamente en los distritos de Ejutla, Miahuatlán y Sola de Vega, son dónde puede identificarse esta diversidad en la producción, debido a que en estos distritos existen muchos tipos de agave; tanto silvestres como semi-cultivados de la región.

Los productores de ICESA usan más de ocho especies de agaves o magueyes diferentes para la elaboración del mezcal, unas son cultivadas, otras semi-cultivadas y otras únicamente silvestres. Entre estas variedades se encuentran las que se mencionan en la tabla a continuación:

Para el mercado de Nueva York, avocado principalmente a la coctelería, se preparó un ensamble, que es una combinación de 90% de mezcal obtenido a partir de agave espadín (el más común) y 10% agave

Magüey	Crecimiento	Tiempo de maduración
Espadín	Cultivado	8 años
Barril	Semi-cultivado	Mayor a 10 años
Cirial	Semi-cultivado	Mayor a 12 años
Arroqueño	Cultivado	Mayor a 9 años
Tobalá	Silvestre	10 años

barril o cuixe, con graduación alcohólica de 42°, el cual se comercializa bajo la marca “Banhez”.

En relación a la marca “Siempre Oaxaca”, ésta se empezó a comercializar en California, es una mezcla de 75% espadín y 25% barril o madre cuixe, con una graduación alcohólica de 45°. Es una bebida considerada premium, para un mercado que prefiere degustar el mezcal sin mezcladores y que además está dispuesto a pagar un sobreprecio por el producto.

La innovación está motivada por colocar la producción en el mercado de exportación, lo que le ha permitido hasta ahora, garantizar un mercado de mediano-largo plazo, trabajando unidos para obtener prosperidad en conjunto, generar el valor que le corresponde al mezcal, dando a conocer el mezcal a otras personas y en otras latitudes para lograr un mercado justo de este producto tradicional.

Identificación del problema y diseño de la solución

Innovaciones de producto

Diseño de ensamble: Mezcal Banhez: mezcal elaborado con 90% de agave espadín, 10% de agave barril, con una graduación alcohólica de 42 grados, encaminado al mercado estadounidense, específicamente para el Estado de Nueva York, el cual se orienta al uso en coctelería.

Diseño de ensamble: Mezcal Siempre Oaxaca: mezcal elaborado con un 75% de agave espadín, 25% de agave madre cuixe, con una graduación alcohólica de 45 grados, orientado a un mercado Premium.

En ambos productos, se busca mezclar las características organolépticas de los mezcales.

Innovaciones de proceso

El uso del llamado Alambique Ejuteco. Este dispositivo permite que se obtenga mezcal sin necesidad de realizar un doble destilado, como se hace en casi todas las regiones productoras de mezcal. De esta manera

se obtiene un producto con alta graduación alcohólica, conservando sus características organolépticas.

De acuerdo con lo descrito en el artículo “Ejutla: su gente y su mezcal”, se menciona que:

... cualquier alambique de cobre para destilar mezcal se compone de tres partes: la olla con su montera, el turbante y el serpentín. ... la mayoría de los alambiques de cobre tienen la montera hueca, lo que tiene como consecuencia que todo el mezcal debe destilarse dos veces. . . Este tipo de alambique es el más común en las zonas mezcaleras de Oaxaca.

El Alambique Ejuteco, en cambio, se compone de olla y montera con platillos, la que a su vez tiene un sistema de enfriamiento por agua mediante una tina de hojalata que cubre el exterior de la montera y sirve como contenedor de agua fría circulante; de ahí surge el turbante que arrastra los vapores al serpentín, también enfriado con agua. Al circular el vapor a través de ellos, se puede obtener el mezcal de una sola destilación y con graduaciones entre los 55 y 80 grados.

... quizá el Alambique Ejuteco sea una de las principales razones por la que los mezcals de esta región sean tan intensos en sus aromas y sabores, ya que cuando un mezcal requiere doble destilación, se pierden muchos de sus características en el doble proceso.

Innovaciones de organización

El éxito en el tema organizativo radicó en la conformación de una empresa integradora, con lo cual se desarrollaron economías de escala y se consolidó la producción. Como ya se describió, ICESA se encarga del acopio del mezcal a granel producido por los socios (magueyeros y palenqueros), así como de los procesos de certificación requeridos por el COMERCAM.

De esta forma, es posible ofertar un mayor volumen de mezcal con un mercado garantizado. Durante 2016, se han enviado cada 45 días, un contenedor con aproximadamente 12,500 litros de mezcal Banhez al mercado de Nueva York. Estos envíos se irán incrementando gradualmente hasta alcanzar en cinco años 1.4 millones de litros al año. Para ello, será necesario integrar cada vez más productores de otras regiones del estado.

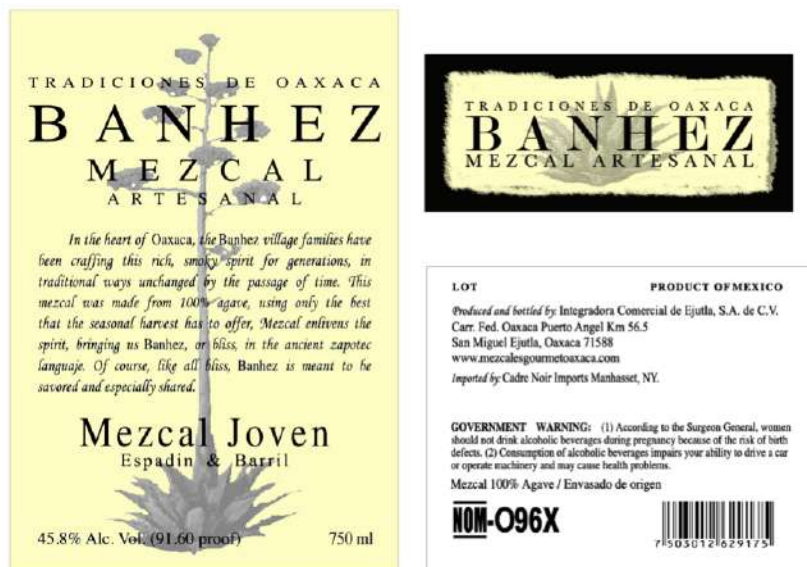
Innovaciones de mercadotecnia

En la búsqueda de resaltar el producto, se encontró que la mejor opción era el uso de botellas de vidrio sencillas, sin diseño especial,



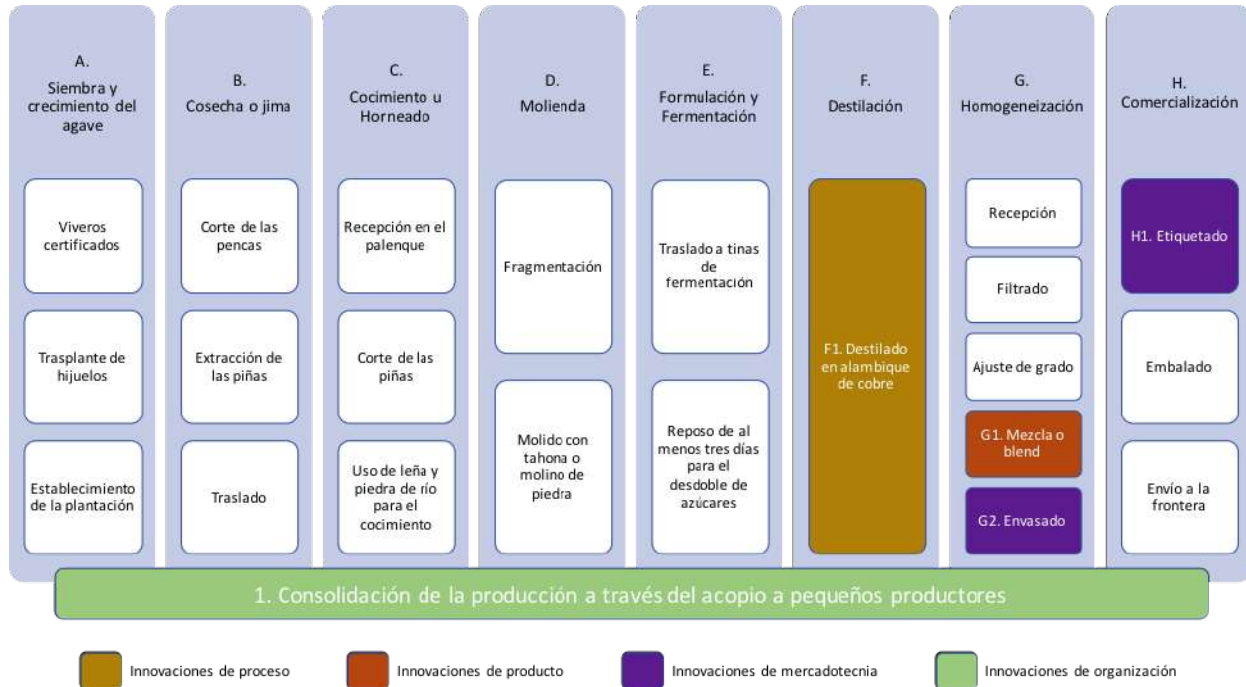
dando énfasis al contenido y proyectando una imagen rústica y sencilla, pues lo importante es el contenido. Además, mediante esta elección se redujeron los costos, ya que el costo de una botella de estas características, es hasta cinco veces menor que una botella de diseño.

Mediante un estudio de marketing en los EEUU, apoyado en propuestas directas de los distribuidores de bebidas espirituosas de alta calidad, se llegó al acuerdo de que la etiqueta de mezcal “Banhez” tuviera semejanza con etiquetas de vinos finos y otras bebidas como los whiskies y coñacs, en color claro, sin que fuera blanco, dando más bien una tonalidad de papel viejo, algo sencillo y simple, pero que impactara y destacara entre las bebidas mencionadas, ya que el producto es exhibido en anaqueles y lugares junto con los tipos de bebidas mencionadas. La etiqueta cuenta con todas las características que exigen las leyes estadounidenses y mexicanas, de acuerdo a la norma de etiquetado y a la NOM 070 que rige la calidad del mezcal.



Proceso para la implementación de las innovaciones

El mezcal es elaborado a partir del procesamiento de diversas especies de agave. Su producción se realiza en varias etapas implican los siguientes procesos: cultivo del maguey, corte y jimado del maguey (el jimado es el proceso mediante el cual el agave es rasurado o despenado, dejando el tallo o piña); cocimiento de la piña; molienda; fermentación; destilación y ajuste del grado alcohólico del mezcal para su venta (Perez Ricardez).



Con la finalidad de garantizar y salvaguardar la denominación de origen, el 12 de diciembre de 1997 se constituyó formalmente como Asociación Civil: El Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C., "COMERCAM", con el propósito de ser el organismo de certificación del mezcal con base a lo establecido en la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-1994, Bebidas alcohólicas-Mezcal Especificaciones. (CONSEJO MEXICANO REGULADOR DE LA CALIDAD DEL MEZCAL, A.C., 2016)

La siembra y crecimiento del agave

Es el momento en que el productor inicia con el cultivo hasta la maduración del agave que, dependiendo de la variedad, puede ser de ocho a 12 años. El predio debe estar certificado ante el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C. (COMERCAM), con el propósito de identificar la ubicación de los plantíos de agave, así como verificar la variedad sembrada y garantizar que se encuentre dentro de la zona protegida por la denominación de origen mezcal. B. Cosecha o jima.

Consiste en separar las hojas (pencas) de las piñas (tallos) del agave y trasladarlos al área de procesamiento. Esta actividad se desarrolla cuando la planta ha alcanzado su madurez, que en el caso del agave espadín, es de seis a ocho años y en otras especies puede llegar hasta los 40 años.

Cocimiento

Esta etapa se refiere al momento en que las piñas cosechadas son enviadas al palenque para ser ingresadas al horno en el cual permanecen hasta 72 horas, con el propósito de conseguir la solubilidad y posibilitar la fermentación de los azúcares del agave.

Molienda

Es la actividad de machacar el agave cocido para separar los jugos dulces de las fibras. Este proceso es realizado con molino de piedra, llamado también molino chileno o tahona.

Formulación y fermentación

Se realiza cuando el agave machacado y/o el jugo se ingresan a tinajas de madera fermentadoras, con el objetivo de que esos azúcares sean transformados en alcohol por microorganismos.

Destilación

Es la separación por evaporación de los alcoholes de los mostos de la fermentación, el resultado es una mezcla de alcoholes, agua y otros componentes que le dan las propiedades organolépticas al mezcal.

Homogeneización

El mezcal obtenido de diferentes productores es trasladado a las instalaciones de la empresa, en donde es acopiado en tanques de almacenamiento y filtrado para la eliminación de sólidos suspendidos, para su posterior ajuste de grado.

Este producto tiene variaciones en el grado alcohólico, puede ir de los 50 a los 60 grados de alcohol y es necesario estandarizarlo a los 42 o 45, dependiendo de la marca que se esté procesando en el momento, para su posterior envasado.

Comercialización

Antes de la comercialización, el producto debe ser envasado, etiquetado y embalado correctamente. Las botellas de mezcal deben contar con los sellos que certifican su origen y cumplimiento con la NOM-070-SCF-1994. Se realiza el envasado en botellas de vidrio, de diseño sencillo, que proyectan un producto artesanal, rústico, que se complementa con una etiqueta, producto de un estudio de mercado, para que el producto se destaque.

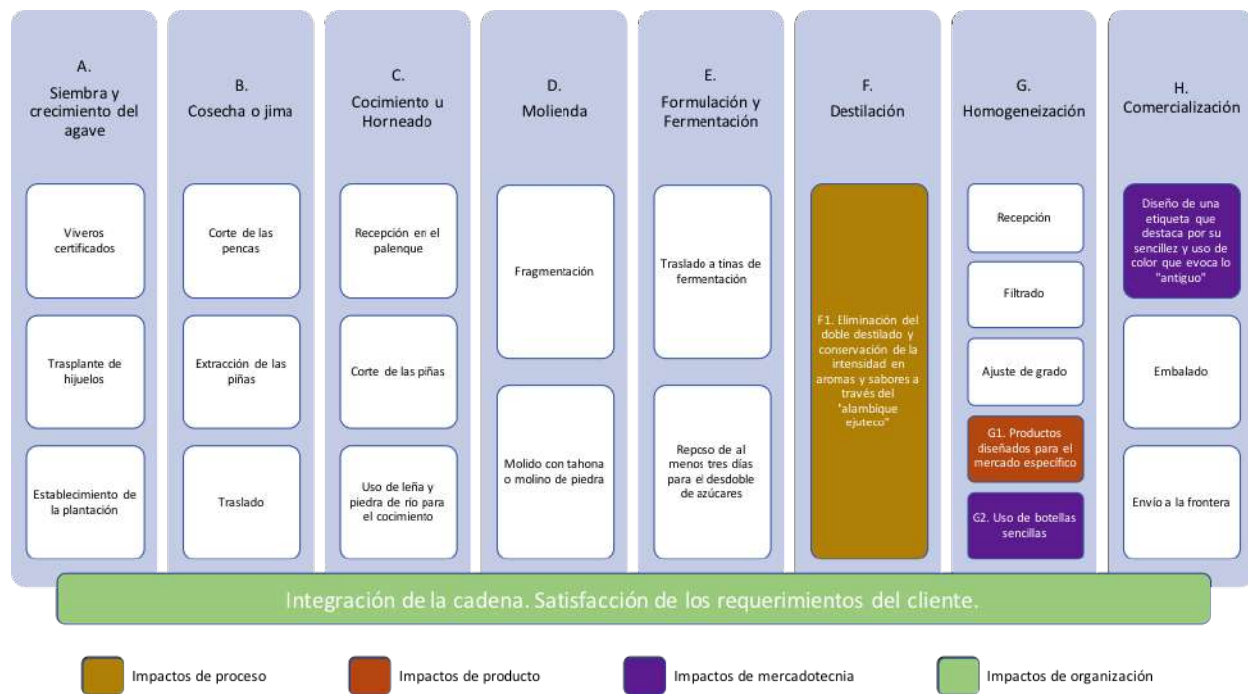
El producto se acomoda y emplea en pallets de 48 cajas, de 12 botellas

cada una, para su posterior envío en contenedores, con destino a los EEUU.

Consolidación de la producción

Está presente a lo largo de toda la cadena, al integrar a productores de maguey (magueyeros), productores de mezcal (palenqueros), quienes proveen el mezcal a granel a la envasadora, de la cual son socios. La envasadora y comercializadora, es la encargada de realizar los procesos de regulación y calidad ante el COMERCAM, se comparte la denominación de origen y todo lo que implica la certificación del producto, la cual pertenece a la persona moral, permitiendo un mejor manejo de la calidad, asegurar la producción, así como la reducción en costos y tiempos en estos servicios. Es importante señalar que ICESA posee dos marcas con ensambles para mercados específicos, que se están posicionando en los Estados Unidos.

Impacto de las innovaciones



F1. Uso del alambique ejuteco permite obtener mezcal de alta graduación a partir de una destilación simple. Así, el producto conserva una gran variedad de características que lo hacen rico en sabores y aromas, que pueden llegar a perderse cuando el producto es procesado por una segunda destilación.

El proceso 100% artesanal resulta ser el requerimiento específico de los clientes con los que se ha firmado un contrato de mediano plazo (cinco años) con la posibilidad de incrementarlo por un plazo similar.

G1. Se elaboran productos específicos para el mercado que los demanda. El uso de agaves cultivados, como el espadín, en combinación con otros semi-cultivados o silvestres, permite llegar a mercados diferenciados y de mayor valor. “Banhez”, la marca que se está enviando a Nueva York, EEUU, tiene un valor puesto en la frontera de 9 dólares por litro.

G2. Uso de botellas sencillas. Otorga al mercado la sensación de un producto artesanal, rústico, pero donde lo importante es el contenido. H1. Se complementa el uso de botellas simples con una etiqueta con apariencia antigua, que permite al producto destacarse entre el grupo de bebidas espirituosas con las que comparte anaqueles.

Además de lo anterior, existe un impacto en la integración de la cadena. Por ejemplo, se está exportando el 100% de la producción y para satisfacer la demanda generada, será necesario fortalecer la cadena en todos los eslabones.

En este caso, se ha pasado de venta a granel, a ventas consolidadas con un contrato de mediano-largo plazo. Asimismo, se pasó de maquilar y envasar marcas ajenas, a contar con marcas propias para un mercado diferenciado.

Un valor esperado es el de incrementar la exportación en 370% del 2016 al 2017, al pasar de 96 mil a 360 mil litros. Para 2020, se calcula exportar hasta 1.4 millones de litros, lo que representa un incremento de 1,500%, respecto del 2016.



Actualmente se acopia producto de 13 palenques y cada uno de ellos requiere mano de obra de 12 personas, Este va desde el proceso de cosecha y jima hasta la destilación, por un periodo de 20 días al mes. Para el proceso de acopio, homogenización, envasado y etiquetado se requiere de al menos 16 personas por un periodo de 12 días al mes; asimismo, se emplea a cinco personas de forma continua en la planta envasadora.

Para el cierre de los primeros cinco años del contrato firmado, se requerirá contar por lo menos con 500 palenques con una capacidad de producción de 2 mil litros mensuales de mezcal a una graduación de 55% alc. vol. para obtener un millón 200 mil litros.

Lecciones aprendidas

Resulta muy valioso reconocer la importancia de fijar con claridad las metas que se quieren alcanzar. La definición de una visión a largo plazo y la identificación de los elementos que pueden ayudar a lograrlo.

En este sentido, identificar las oportunidades que existen en la oferta gubernamental, a través de programas, estímulos y apoyos de las diferentes secretarías de Estado, organismos gubernamentales y otros no gubernamentales, resultan indispensables en el logro de los propósitos. Visualizar este proceso a partir de la sinergia entre instituciones, además de la determinación clara del mercado al que se desea acceder e identificar los requerimientos del mercado, hace posible avanzar y alcanzar la meta establecida.

Para incrementar la producción, se hace necesario invertir en el desarrollo de nuevas plantaciones de maguey, de las variedades más importantes, así como definir un esquema que permita reafirmar la población de magueyes silvestres, muy importantes en los nuevos mercados gourmet o Premium.

Además, se requiere de infraestructura en varios niveles: incrementar el número de alambiques para palenqueros, tinas de fermentación y otros utensilios necesarios en el proceso, como de viveros certificados y programas de reforestación que permitan un uso responsable de la leña para los hornos.

A nivel de la envasadora, y partiendo de las necesidades de mediano plazo para la entrega de producto derivado del contrato firmado con las importadoras, será necesario incorporar más tanques alma-

cenadores, el uso de envasadoras de mayor capacidad, montacargas y equipos etiquetadores, entre otros, que en su momento permitirán cumplir con la meta de entrega, al 2020, de hasta 1.2 millones de litros al año.

En ese orden, resulta fundamental fortalecer la organización, incorporando nuevos socios, cumpliendo los compromisos, manteniendo claras la visión, misión y los valores de la empresa integradora. Conocer el mercado, para satisfacer con precisión sus requerimientos, es una fortaleza que habrá que explotar y explorar, manteniendo la participación en ferias y eventos comerciales internacionales, desarrollando nuevos ensambles y encontrando nuevos clientes, en Europa y Asia.

Bibliografía

CONSEJO MEXICANO REGULADOR DE LA CALIDAD DEL MEZCAL, A.C. (29 de 01 de 2016). Quienes Somos. Obtenido de Mezcal Consejo Regulador: http://www.crm.org.mx/Quienes_Somos.html

NOM-070-SCFI-1994, Bebidas alcohólicas-Mezcal-Especificaciones. (s.f.). Recuperado el 2016, de www.dof.gob.mx.

Perez Ricardez, C. I. (s.f.). Los mezcales y sus tradiciones: complejidad, gastronomía, control social y gusto histórico.

SAGARPA. (30 de Enero de 2016). Tequila y mezcal, tradición mexicana. Obtenido en sagarpa.gob.mx.

Secretaría de Economía. (s.f.). Programa de Empresas Integradoras. Obtenido de Secretaría de Economía.

Tenorio Cruz, I. (s.f.). Regimen Fiscal Simplificado. Derecho Fiscal.