

DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA TEQUILA 8  
MESAS EN TAMAULIPAS MÉXICO



JUAN DAVID ARIAS LEÓN  
PETTER EDUARDO MOSQUERA ARIZA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO

2018

DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA TEQUILA 8  
MESAS EN TAMAULIPAS MÉXICO

JUAN DAVID ARIAS LEÓN  
PETTER EDUARDO MOSQUERA ARIZA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas  
Agropecuarias

Director  
Esp. JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS  
Especialista en Gerencia de Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO

2018

**Autoridades Académicas**

**P. JUAN UBALDOLÓPEZ SALAMANCA, O.P.**

Rector General

**P. MAURICIO CORTÉS GALLEGO, O.P.**

Vicerrector Académico General

**P. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO, O.P.**

Rector Sede Villavicencio

**P. FERNANDO CAJICÁ GAMBOA, O.P.**

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**Dra. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN**

Secretaria de División Sede Villavicencio

**Dr. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO**

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO**

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

---

**JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS**

Directora trabajo de Grado

---

**MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO**

Jurado

Villavicencio, Julio de 2018

**Tabla de contenido**

	Pág.
1.1 Resumen.....	9
Introducción .....	10
1. Problema de investigación.....	12
1.1. Pregunta problema .....	13
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo general.....	14
2.2. Objetivos específicos .....	14
3. Justificación .....	15
4. Marco referencial.....	16
4.1. Marco teórico.....	16
4.1.1. Marketing.....	16
4.1.2. Canales de distribución.....	16
4.1.3. Tequila .....	17
4.1.4. Agave Tequila.....	18
4.1.5. Elaboración del tequila .....	18
5. Aspectos metodológicos .....	21
5.1. Tipo de estudio.....	21
5.2. Método de investigación.....	21
5.3. Población y muestra.....	21
5.4. Fuentes de recolección de información .....	22
5.4.1. Fuentes primarias.....	22
5.4.2. Fuentes secundarias. ....	22
5.5. Técnicas de recolección de información.....	22
6. Hallazgos .....	23
6.1. Describir los canales de distribución que tiene implementada la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.....	23

6.2. Elaborar un análisis interno y externo de la información recolectada a través de la lista de chequeo – entrevista en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.....	26
6.3. Estrategia de cadena de valor para la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México .....	30
Conclusiones .....	34
Referencias bibliográficas.....	36
Anexos .....	38

**Lista de figuras**

Pág.

Figura 1. Tipos de canales de distribución..... 17

**Lista de anexos**

Pág.

Anexo A. Lista de chequeo empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México .....	38
Anexo B. Formato entrevista aplicada a la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México....	39

## Resumen

En la empresa Tequila 8 Mesas se llevó a cabo el diagnóstico de los canales de distribución, el cual arrojó que los canales directos son los más utilizados, se destaca que la empresa produce el Tequila 100% agave azul. La implementación de este canal de distribución permite al consumidor un contacto directo con el producto. Así mismo, se destaca que la Empresa Tequila 8 Mesas, no es ajena a la participación como canal directo a la catación del Tequila en la cual logra dar a conocer a los catadores los productos y atraer la atención de los asistentes; gestionando la ventana comercial hacia otros países. Ante la situación, se promueve la vinculación de canales emergentes con el fin de potencializar la apertura comercial de la empresa. El segundo objetivo describe el análisis interno y externo realizado a la empresa en el cual la matriz Dofa, permite señalar que su mayor fortaleza radica en que el Estado de Tamaulipas es reconocido por el proceso de producción, destilación y comercialización, no sobra señalar que México es considerado uno de los países con mayor producción de Tequila, por tanto, existe una alta competencia a nivel nacional, situación que ha llevado a la empresa Tequilera 8 Mesas a iniciarse en mercados internacionales. Por otro lado, se destaca que la empresa a pesar de ser relativamente nueva ha logrado consolidar los productos en el mercado internacional gracias a la calidad del mismo. El tercer objetivo refleja la formulación de la cadena de valor como parte de la estrategia para consolidar una nueva unidad de negocio en la que la conformación de un modelo de control basado en la calidad; Así mismo, las actividades soporte como la infraestructura, el talento humano, tecnología y provisión, le permitirán desarrollar en su máximo esplendor las actividades primarias como logística interna y externa, la operación, el marketing y el servicio.

**Palabras clave:** canales de comercialización, Tequila 8 Mesas, Tamaulipas.

## **Introducción**

La situación actual de la empresa Tequila 8 Mesas, en relación al posicionamiento de sus productos a nivel nacional e internacional tienen que ver con las limitaciones en la apertura de canales de comercialización utilizados para la llevar a cabo el proceso de venta. Al realizar el diagnóstico, se logró evidenciar que la empresa cuenta con ventajas frente a la competencia, en las que se destacan su capacidad instalada en el manejo de los cultivos de agave azul; la organización es reconocida por que la producción del Tequila es 100% agave azul, creando productos diferenciadores frente a la competencia.

Por tanto, los objetivos de la investigación son Describir los canales de distribución que tiene implementada la empresa; seguido Elaborar un análisis interno y externo caracterizando la información recolectada a través de la lista de chequeo – entrevista en la empresa y finalmente, Presentar una estrategia de cadena de valor para la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

Los cuales conducen a valorar la importancia que puede tener para la empresa el realizar un diagnóstico de los canales de distribución como propuesta para abordar una estrategia de valor que amplía las oportunidades de la empresa para consolidarse como una unidad de negocio sólida y rentable en el mercado del Tequila en México.

Al interior del trabajo se presentan las bases teóricas que permiten consolidar la oportunidad analizar los canales de distribución; describir el campo de participación del Tequila en el contexto; Así mismo, se presenta la metodología de investigación de tipo cualitativo descriptivo, utilizando la población correspondiente a la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México; utilizando la observación como técnica y la entrevista y lista de chequeo fueron los instrumentos aplicados; los cuales dieron pie al desarrollo de objetivos permitiendo reconocer que la empresa tiene grandes ventajas competitivas con las que han alcanzado un reconocimiento a nivel internacional, gracias a la calidad y excelencia de sus productos.

En el ámbito interno la organización cuenta con la capacidad instalada para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes; la organización actualmente viene presentando algunas limitaciones en los que tuvo un tiempo de receso debido a la falta de materia prima, de ahí, que el tiempo de congelamiento le permitió a la organización retomar actividades con nuevas proyecciones empresariales y es allí donde el diagnóstico de los canales de comercialización le permitirán a la empresa analizar la estrategia de valor centrada en la adquisición de mercados potenciales.

## 1. Problema de investigación

México es considerado el séptimo mercado más grande con relación a la cerveza a nivel mundial, además de ser el único productor de tequila, el cual se encuentra aumentando considerablemente su consumo en muchos países del mundo. (Loreto, 2017)

Según Loreto (2017) quien publicó un artículo en la revista Neo.com sobre la “Tendencia de las bebidas alcohólicas en México” señala que: el consumo per cápita de bebidas alcohólicas en México aumentara para llegar a los 69.3 litros en el 2019, según el resultado de un avance anual promedio de 2.6% entre el 2014 y el 2019. De ahí, que Loreto (2017), el mercado cerró en el año 2016 con un valor de 36,200 millones de dólares, y un pronóstico de expansión de 44,378 millones en el 2019, reflejando un crecimiento promedio de 4.5% durante los últimos periodos. Entre las tendencias de consumo identificadas, se encuentra la creciente valoración de los vinos de mesa mexicanos y el gusto por las cervezas artesanales. (párr., 2)

En ese orden de ideas, la imagen del tequila está dominado por productores transnacionales, los cuales han sido adquiridos por marcas locales de bebidas tan tradicionales como el tequila o el mezcal, captando en gran medida un buen número de consumidores, los cuales se encuentran entre la gente urbana joven de estatus social más alto. Así mismo, el mezcal era considerado una alternativa barata al tequila y estaba orientado hacia grupos de ingresos bajos. Pero modernas y mejores técnicas de producción han producido un mezcal de muy alta calidad, comercializado exitosamente entre una nueva base de consumidores, más notoriamente la elite urbana. (Loreto, 2017).

Continuando con la recolección de información sobre la producción de tequila según Cruz (2017), en el artículo denominado *Prevén crecimiento en exportación de tequila este 2017*, publicado en el diario el Informador.MX resalta que las exportaciones de tequila crecerán entre el 5% y el 7%, es decir, alrededor de 11 millones 760 mil litros de la bebida, según describe Luis Velasco Fernández, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT). Asimismo, el

presidente del CNIT destacó que los volúmenes de exportación del tequila aumentan a un paso más acelerado que el consumo nacional. (párr., 4)

De igual manera, la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) destaca que:

La exportación crece más que el mercado mexicano, esperamos que siga creciendo cinco, seis, siete por ciento durante el año y lo más interesante es que crece mucho más rápido el tequila 100% agave, que es el de mayor precio. (párr., 5)

En ese sentido, las estadísticas relacionadas antes, permiten observar que la participación de las empresas productoras de tequila en México, tienen un excelente panorama de incursión en el mercado nacional e internacional, de ahí, la pertinencia para realizar el diagnóstico a la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México, la cual fue creada en el año 2010 y tiene por objeto social la producción y envasado de tequila; su producto Agave Azul Tequilana Weber, proviene del Valle de 8 Mesas, que forma parte del territorio de denominación de Origen del Tequila. (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2017)

Ante la perspectiva del consumo de licores en México, la investigación se centra en realizar un diagnóstico que permita identificar el canal de distribución que actualmente está desarrollando la empresa y relacionarlo con la tendencia empresarial del marketing diferenciador como estrategia de valor agregado centrado en comunicar valor al cliente.

### **1.1. Pregunta problema**

¿Cuál es la incidencia del canal de distribución en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los canales de distribución de la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México,

### 2.2. Objetivos específicos

- ✚ Describir los canales de distribución que tiene implementada la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.
- ✚ Elaborar un análisis interno y externo caracterizando la información recolectada a través de la lista de chequeo – entrevista en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.
- ✚ Presentar una estrategia de cadena de valor para la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

### **3. Justificación**

El proceso investigativo denominado “Diagnóstico de los canales de distribución en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México”, centra su acción en la necesidad de identificar los canales de distribución que implementa la empresa para mantener una posición en el mercado nacional del tequila. Así mismo, es de gran relevancia señalar que no existe mucha información en la que se evidencie la estrategia de marketing entorno a la comercialización del tequila agave azul que tiene una gran demanda en México y ha logrado alcanzar un alto índice de participación en mercados internacionales, gracias a la vinculación de grandes inversionistas en el territorio mexicano.

De igual manera, con el proceso de investigación se pretende analizar la estructura del mercado actual en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México, de esta manera, se podrá obtener la información directamente a través de la visita de reconocimiento y en la cual se realizará una lista de chequeo y una entrevista para identificar los elementos más significativos en relación con los canales de comercialización.

Partiendo del crecimiento constante que ha tenido en México el segmento de la producción y distribución del tequila, destacando que la proyección se fundamenta en la calidad y precio, lo que la hace más atractiva a nuevos mercados; de ahí, la pertinencia de realizar un diagnóstico que permita analizar las condiciones del canal de distribución, partiendo de un análisis de oportunidades y amenazas para determinar el nivel de participación de la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Marco teórico**

#### **4.1.1. Marketing**

Según Kotler describe el marketing como una disciplina como “un proceso social y administrativo en el cual grupos e individuos obtienen aquello que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos con valor añadido con sus semejantes” (Kotler, Arsmstrong, & Benassini, 2012, pág. 5)

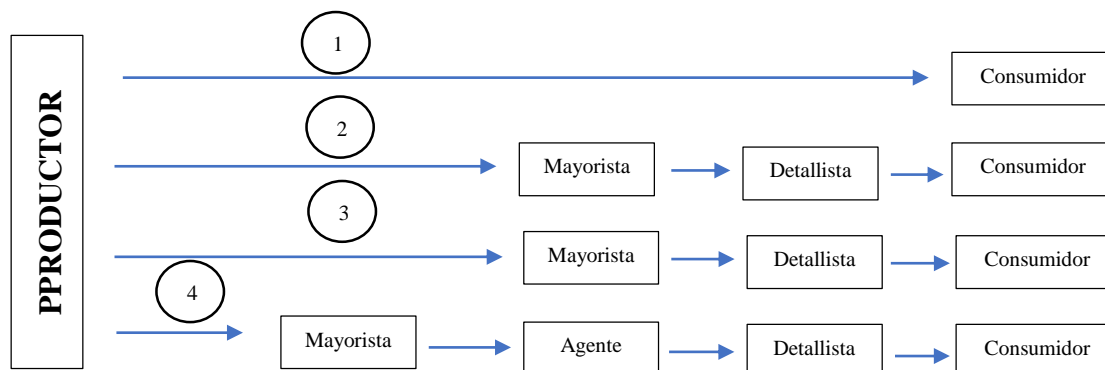
En ese orden de ideas, es importante mencionar que, para Kotler, et all, (2012) en cualquier empresa, es importante que exista un área encargada de vender lo que se produce; de esta manera, se encargaría de diseñar las estrategias para instaurar un plan innovador en el mercado.

Partiendo de lo anterior, es importante destacar que el marketing es la combinación de actividades tendientes a satisfacer las necesidades y deseos del cliente y del mercado, la cual obtiene un beneficio para la empresa; convirtiéndose en una oportunidad para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

#### **4.1.2. Canales de distribución**

Los canales de distribución señalados por Kotler, et all, (2012) como el conjunto de intermediarios que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor puede adquirirlos con el menor esfuerzo posible. La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución. (pág. 181)

En cuanto a tipos de canales de distribución según Kotler et all, (2012) considera que el canal 1, hace referencia a aquel que no utiliza intermediarios, generalmente utilizado en bienes de consumo; el segundo canal, relaciona los grandes detallistas que compran directamente a los productos; el tercer canal señala al grupo de pequeños detallistas y fabricantes y finalmente el cuarto canal describe la participación de un intermediario para llegar al mercado. A continuación, en la figura se ilustra la dinámica de cada canal con mayor claridad.



*Figura 1. Tipos de canales de distribución. Adaptado de (Kotler, Arsmstrong, & Benassini, 2012)*

### 4.1.3. Tequila

Es una bebida espirituosa destilada a partir de zumos de azúcar de agave azul y agave que se encuentran en 180 municipalidades autorizadas por la Normativa Oficial Standard Mexicana (Todas las Municipalidades en Jalisco, y algunas en los estados de Guanajuato, Michoacán, Nayarit y Tamaulipas están autorizadas). (Czaszar, 2006, pág. 2)

El Tequila, como cualquier licor o vino de alta calidad se clasifica en 2 categorías: 100% Agave y Tequila mezclado. Pero tiene que estar elaborado en alguna de las municipalidades; la elaboración del Tequila tiene que respetar una estricta norma nacional mexicana. Existen cuatro tipos de tequila que se engloban en las dos categorías antes citadas: Silver, Gold, Viejo y extra viejo. Los dos tipos más populares son el Silver y el Gold. Silver Tequila es la bebida original, fuerte y destilada directamente del corazón de la planta de agave. Gold tequila es igual que el Silver tequila, pero su pigmentación y aroma son más acaramelados. El verdadero tequila debe portar en la etiqueta los sellos NOM (Norma Oficial Mexicana) y CRT (Consejo Regulador del Tequila), así como la categoría y tipo de tequila. (Czaszar, 2006, pág. 3)

Según Czaszar (2006) el verdadero Tequila Premium debe ser 100% Agave azul y embotellado en la destilería original de una de las 180 municipalidades autorizadas para producir Tequila. Otros tequilas deben tener como mínimo 51% de agave azul y pueden exportarse a granel para embotellarse en otros lugares. El Tequila Premium está convirtiéndose rápidamente en uno de los licores favoritos internacionalmente y se bebe cada vez más solo para no dejar interferir a otros aromas con su pureza. (pág. 3)

#### **4.1.4. Agave Tequila**

Todos los Tequilas deben elaborarse con al menos 51% de jugos de Agave azul, el Agave azul, el Agave en sí mismo es una suculenta planta indígena, no es un cactus como muchos creen, y existen más de 100 variedades de Agave en México y algunos lugares del sur de los Estados Unidos y otras partes del mundo. El Tequila está elaborado a partir de la destilación de la savia del corazón de agave. Si un licor está elaborado a partir de otra planta diferente que el agave azul, no es Tequila. La etiqueta debe indicar el tipo. (Czaszar, 2006, pág. 4)

#### **4.1.5. Elaboración del tequila**

Según Carrillo (2007), el tequila se elabora a partir de:

Agave tequilana Weber azul por medio del procedimiento conocido como jima. Las plantas se cosechan a los ocho años de plantadas, se les cortan las pencas y las cabezas o piñas son transportadas a las industrias en camiones. Allí se colocan en los hornos de mampostería o en autoclaves de acero inoxidable. Una vez cocidas, las piñas son molidas en tahona molino egipcio o chileno, que consta de una gran piedra circular con un eje que utiliza tracción animal o motriz eléctrica o mecánica, o en molinos electromecánicos. (pág. 2)

Luego, el proceso continuo cuando:

Los mostos y el bagazo son recuperados para elaborar el tequila 100% de agave, mientras en aquellos que no poseen esta característica, conocido como mixto, se adiciona hasta 49% de otro tipo de azúcares. La fermentación puede ser natural o empleando levaduras, y se efectúa en

difusores, en donde se separan los azúcares y el bagazo. El mosto se coloca en modernos alambiques de destilación continua, en donde se lleva a cabo una primera destilación, en la que se separan en forma precisa las cabezas, el cuerpo y las colas, y luego una segunda para desechar el excedente de agua, incrementando así el porcentaje de alcohol volumétrico. (Carrillo, 2007, pág. 4) Finalmente, el tequila obtenido se coloca para su maduración en barricas de roble blanco o encino, en donde puede ser abocado con color caramelo, extracto de roble o encino natural, glicerina o jarabe de azúcar. Este proceso permite la existencia de bebidas con diferentes aromas y sabores por medio de un proceso mediano o totalmente tecnificado. (Carrillo, 2007, pág. 5)

En ese orden de ideas, la Consejo regulador del Tequila se encarga de verificar y certificar el cumplimiento de la Norma Oficial del Tequila; además de promover la calidad, la cultura y el prestigio del tequila.

Se considera importante señalar que la Constitución del Consejo Regulador del Tequila fue aprobada por la Dirección General de Normas en los términos establecidos en el artículo 70 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización para verificar y certificar el Cumplimiento con la Norma Oficial Mexicana para el Tequila, NOM-006-SCFI-2012 Bebidas alcohólicas Tequila-especificaciones.

Así mismo, la NMX-V-049-NORMEX-2004, Bebidas alcohólicas que contienen Tequila, en la cual se resguarda la denominación, etiquetado y especificaciones, y está acreditado por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) bajo la NMX-EC-065-IMNC-2000; Requisitos Generales para Organismos que Operan Sistemas de Certificación de Producto, como Organismo de Certificación (OC). (Consejo Regulador del Tequila, 2017, párr., 4)

En México, el Consejo Regulador del Tequila, señala que la denominación de origen:

Es actualmente una figura jurídica reconocida internacionalmente para garantizar a los consumidores la autenticidad del producto y para salvaguardar los derechos de los productores contra la competencia desleal. En México es el Gobierno el titular de éstas y quien autoriza su uso a productores que cumplan con las disposiciones establecidas, pero ambas partes obtienen reconocimiento a nivel nacional e internacional: el primero como país de origen y los segundos

para designar sus productos, comercializarlos y distribuirlos bajo una marca propia amparada por esa figura, y a solicitar que se impida el uso de ésta a productores que no se encuentren autorizados para aprovechar el buen nombre que han creado los productores originales, quienes han dedicado largos años a su fabricación o cultivo. (Carrillo, 2007, pág. 41)

## **5. Aspectos metodológicos**

### **5.1. Tipo de estudio**

El método utilizado en esta investigación fue cualitativo, porque evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. (Bernal, 2010, pág. 56)

A partir de ahí, la información se recolectará a través de la visita y posterior observación de la dinámica interna de la empresa Tequila 8 Mesas con relación a los canales de distribución que tiene implementados.

### **5.2. Método de investigación.**

El tipo de investigación que se va a utilizar es descriptiva teniendo en cuenta que busca reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 56)

Para el caso en particular, la descripción se centra en la realización de un diagnóstico a la empresa Tequila 8 Mesas que busca identificar aspectos relevantes sobre el comportamiento del consumidor y el comprador frente al canal de distribución aplicado por la empresa.

### **5.3. Población y muestra**

La población correspondió a la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

## 5.4. Fuentes de recolección de información

### 5.4.1. Fuentes primarias.

Correspondió a la información recolectada en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México, a través de la observación y demás documentación institucional.

### 5.4.2. Fuentes secundarias.

Se acudió a las referencias consultadas por otros autores para indagar sobre el tema de marketing, canales de comercialización en el libro de Kotler, et al, (2012). *Fundamentos del marketing*. En cuanto a la tendencia del mercado del tequila en México, recuperado de Czaszar G. (2006). Perfil de mercado y canales de distribución para aguardientes en el mercado de Hungría.

## 5.5. Técnicas de recolección de información

**Observación:** se recurrirá a la observación mediante la visita programada a las instalaciones de la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

**Lista de chequeo:** Se diseñó, elaboró y aplicó una lista de chequeo para identificar los aspectos más relevantes en la producción o área comercial de la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

**Entrevista:** se diseñó, elaboró y aplicó una entrevista semiestructurada al encargado de realizar el acompañamiento al momento de realizar la visita con el fin de conocer los elementos que el canal de distribución.

## 6. Hallazgos

### 6.1. Describir los canales de distribución que tiene implementada la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.

Es importante señalar que al visitar México con el objetivo de hacer un recorrido a las instalaciones de la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México, se presentó la limitación que por esos días la fábrica de esta empresa se encontraba en receso, debido a situaciones de tipo interno, que impidieron que el grupo de estudiantes pudiéramos acceder a las instalaciones para realizar la inspección necesaria; sin embargo, de esa visita se logró crear el contacto con el doctor Antonio Galván quien se comprometió a apoyar el proceso de la pasantía previamente acordada de manera virtual.

En ese orden de ideas, y después de casi 5 meses de esperar respuesta del señor Galván se obtiene por parte de la empresa Tequila 8 Mesas la información correspondiente a la lista de chequeo y la entrevista semiestructurada diseñada en la primera etapa del proceso de investigación.

En ese orden de ideas, es importante señalar que la identificación de canales de distribución que la empresa Tequila 8 Mesas tiene implementado a la fecha así:

Basados en la información suministrada por el doctor Antonio Galván la empresa tequilera utiliza canales directos que enmarcan la participación de la planta de destilación donde tienen una bodega de almacenamiento de los productos de Tequila 100% agave azul.

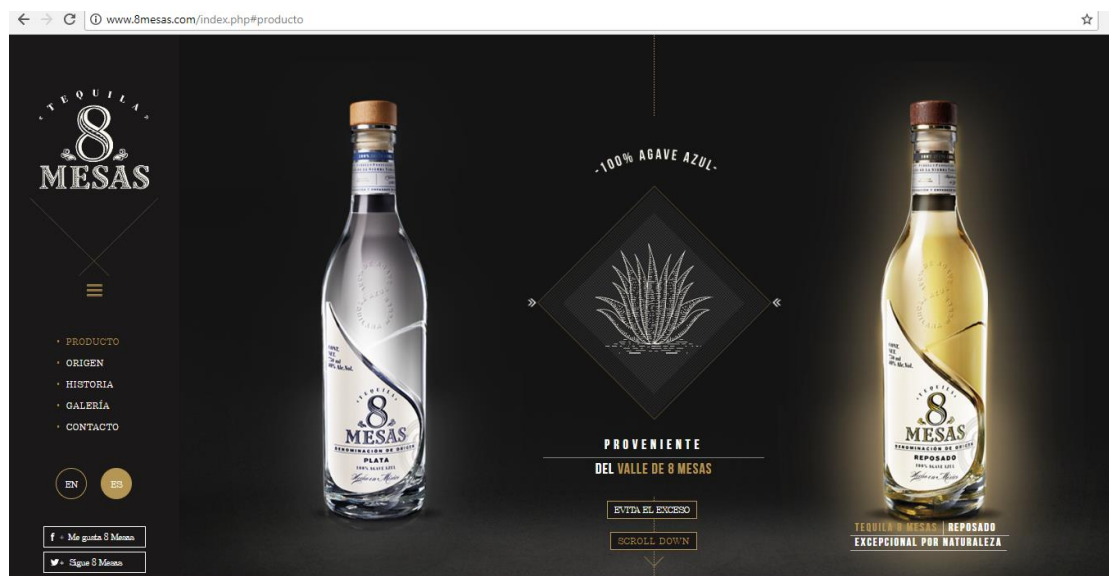
De esta manera el canal de distribución ofrece una participación del consumidor frente a la oferta del producto, es de resaltar que para la empresa tequilera mexicana acostumbra a realizar las denominadas “mezcal” que son básicamente las reuniones en las que expertos catadores y productores comparten la diversidad de productos para alcanzar un punto objetivo del mercado e iniciar las relaciones comerciales que promueven la expansión del mercado. Y Tequila 8 Mesas al lanzar su producto en el año 2010 eligió este tipo de canal para alcanzar el reconocimiento del sector y el impacto generado se vio notablemente gracias a la participación de ventas al interior del país e iniciando en el año 2014 un enlace para comercializar la línea de agave 100% azul a

través de un canal doble en el cual integra la participación de un mayorista con un contrato de exclusividad para un determinado país.

Ahora bien, recordando que en México el tequila es una bebida tradicional y de paladar selector, la industria cada día busca generar un impacto basado en las necesidades del mercado de ahí, que la inclusión de los canales de distribución emergentes se han convirtiendo en la herramienta de lanzamiento de la empresa Tequila 8 Mesas muestra de ello es la visión y proyección desarrollada a través de la creación de la página web <http://www.8mesas.com/index.php#producto> la cual recrea la diversificación de su producto a través de identidad cultural y la majestuosidad del diseño, calidad y excelencia que caracteriza la producción de este tequila 100% agave azul.

Por otra parte, la empresa Tequila 8 Mesas continúa la difusión del plan de medios a través de las redes sociales como Facebook (2018) y twitter, a continuación se presenta una evidencia del creciente impacto de la imagen y marca que representa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas.

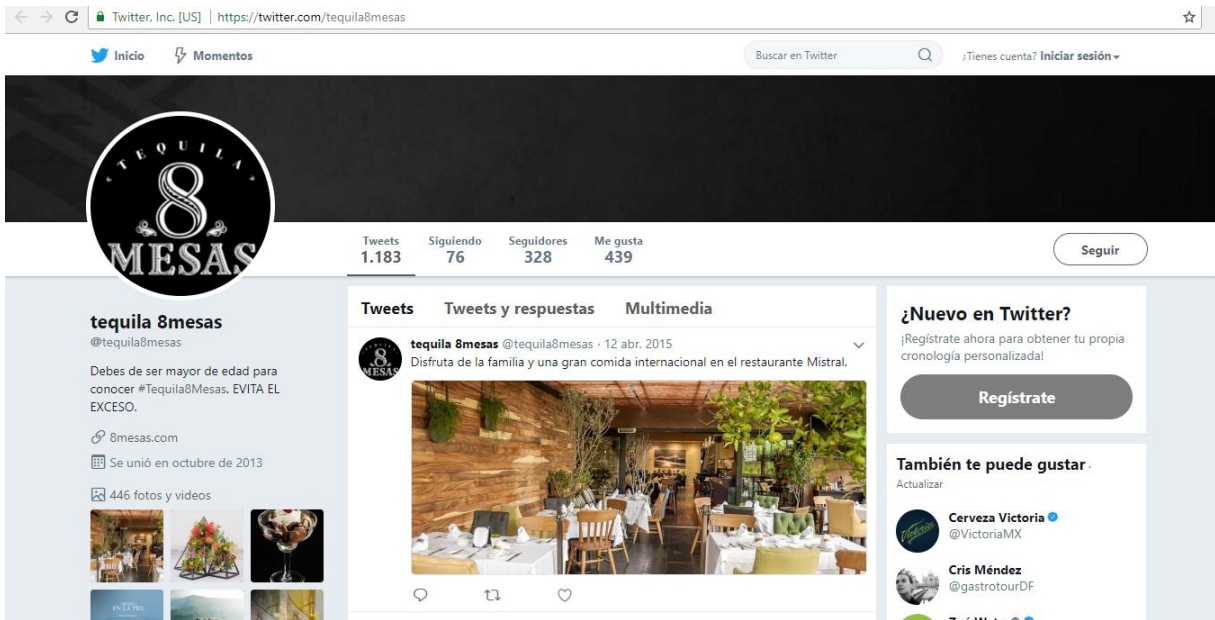
Así mismo, se propone a la Empresa Tequila 8 Mesas planear alianzas estratégicas en el área cultivo con el fin de poder disponer de materia prima suficiente para mantener a la producción de tequila. De esta manera, la empresa podrá dar inicio a la construcción de un mercado local que anticipará las necesidades del entorno y le permitirá incursionar la marca a nivel nacional. La empresa no puede desaprovechar el potencial tequila en el mercado.



*Ilustración 1. Evidencia Página Web. Tequila 8 Mesas. Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.*



*Ilustración 2. Evidencia pauta Facebook, Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.*



*Ilustración 3. Evidencia pauta en twitter. Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.*

**6.2. Elaborar un análisis interno y externo de la información recolectada a través de la lista de chequeo – entrevista en la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México.**

*Tabla 1. Matriz Dofo*

<b>Factores internos</b> <b>Factores externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Tamaulipas es un estado con trayectoria en la producción, destilación y comercialización de tequila, por lo tanto, Tequila 8 Mesas, posee una ventaja de identidad cultural. Se tiene un seguimiento del producto desde su cultivo hasta su venta, evitando intermediarios.	Alta participación de otros competidos en el mercado del tequila. Competidores con trayectoria en la producción y distribución de tequila a nivel del territorio nacional (México) y con participación en el mercado internacional.
<b>Oportunidades:</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Como producto relativamente nuevo en el mercado ha logrado cautivar al consumidor por la calidad y excelencia del 100% agave azul. Línea de producción de Tequila 8 Mesas Reposado y Tequila 8 Mesas plata.	Ampliar el portafolio de productos sin descuidar la línea principal. Ampliar la promoción del producto a través de los canales de distribución emergentes para alcanzar un mercado más abierto y flexible.	Ampliar la producción para mantener un nivel de sostenibilidad en el mercado del tequila cubriendo necesidades de la población en general.
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Los cambios de clima pueden crear afectación al área de cultivo y crear pérdida o reducción de la calidad en el producto.	Fomentar la eficiencia en el servicio para enfrentar a la competencia.	Anticipar a la innovación tecnológica para mantener el máximo rendimiento al área de cultivo del agave azul.

NOTA: Descripción del resultado bajo la Matriz de Diagnostico DOFA, Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.

**Tabla 2. Matriz evaluación de factores internos.**

<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Factor crítico – Fortalezas</b>			
1 Crecimiento del mercado de tequila	0.20	4	0.80
2. Demanda de la población por tequila de variedad y excelencia	0.20	4	0.80
3. Impacto de la región	0.15	4	0.60
<b>Factor crítico – Debilidades</b>			
1. Mantenerse en el mercado a	0.15	4	0.60
2. Relanzamiento al mercado	0.15	3	0.45
3. Diversidad de competidores y capacidad instalada.	0.15	4	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>

NOTA: Resultados de la Matriz de evaluación de factores internos, Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.

Es importante mencionar que al puntuar (3.70) se ubica por encima de la media y refleja que las fortalezas con que cuenta la empresa Tequila 8 Mesas le permitirán consolidar un ciclo de negocio y obtener un reconocimiento en el sector.

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.**

<b>Factores críticos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Factor crítico – oportunidades</b>			
1. La excelencia del agave azul	0.20	4	0.80
2. Mercado creciente	0.20	4	0.80
3. Alta demanda del consumidor	0.15	3	0.45
<b>Factor crítico – Amenazas</b>			
1. Situación económica del país.	0.15	1	0.15
2. Cambios en el clima	0.15	3	0.45
3. Competencia desleal	0.15	4	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

NOTA: Resultados de la Matriz de evaluación de factores externos, Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.

Al realizar la puntuación se observa que el valor arrojado (3.10) se encuentra por encima de la media, lo cual favorece notablemente la oportunidad de consolidar la empresa en la región y a la vez satisfacer las necesidades del mercado, así mismo con una inversión financiera se lograría ampliar la barrera fronteriza a través de los canales de distribución más sólidos.

**Tabla 4. Análisis del entorno (PESTAL).**

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
políticos	Asuntos ecológicos/ambientales				X	
	Incentivos				X	
	Financiamiento y acceso al crédito				X	
	Políticas gremiales			X		
	Acuerdos comerciales					X
	Procesos y entidades regulatorias				X	
	Políticas de comercio exterior				X	
	Políticas gubernamentales			X		
	Situación económica local				X	
	Políticas que generan impuestos al sector				X	
económicos	Tasa de crecimiento económico actuales y potenciales					X
	Costo de las Materias primas				X	
	Tasa de empleo ( importante generador de empleo )				X	
	Ciclos de mercado			X		
	Factores específicos de la industria			X		
	Tasas de cambio			X		
	Tendencias de estilo de vida					X
	Demografía					X
	Patrones de compra del consumidor				X	
	Condiciones de vida de la población				X	
social	Índice de desarrollo humano				X	
	Factores étnicos			X		
	Publicidad y relaciones públicas				X	
	Desarrollos tecnológicos				X	
	Transferencia de tecnología			X		
	Centros de investigación			X		
tecnológicos	Capacidad de transformación de materias primas				X	
	Estaciones agrometereologicas				X	
	Potencial de innovación				X	
	Acceso a la tecnología				X	
	Soluciones sustitutivas					X
ecológicos	Asuntos ecológicos/ambientales					X
	Responsabilidad social					X
	Amigabilidad medioambiental					X
	Manejo de residuos					X
	Legislación laboral				X	
legales	Licencias y permisos				X	
	Ley de protección al consumidor				X	
	Reglamentación nacional				X	

NOTA: Descripción de los resultados del Análisis del entorno (PESTAL)., Adaptado De Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.

Factores políticos. Las operaciones que se vienen realizando entorno a producción de tequila, permitirá satisfacer el paladar del consumidor.

Factores Económicos. Se requiere de mantener un capital sostenible para satisfacer las necesidades del consumidor. Es importante mencionar que la solidez financiera es indispensable para mantener un nivel de participación en el mercado y organizar la calidad y excelencia de los productos.

Factores Sociales. Se requiere mantener un nivel de identificación de las necesidades de cada consumidor, además de caracterizar los gustos y preferencias de cada individuo. Además de caracterizar los productos según las necesidades del entorno, de esta manera se alcanza la cobertura total del mercado.

Factores Tecnológicos: La tecnología es un factor decisivo y determinante en el ámbito micro empresarial, En la actualidad se caracteriza por ser cambiante y constantemente innovadora, por tanto, la producción de tequila requiere de procesos tecnificados en los cuales se están promoviendo las buenas prácticas de producción y comercialización.

Factores ecológicos: se evidencia la necesidad de promover una cultura de responsabilidad social en la que la empresa centra su objeto social en promover la conservación del entorno natural.

Factores legales: la realización de los trámites correspondientes al cumplimiento de la normatividad, además de permisos y licencias de funcionamiento, además de la protección al consumidor. La empresa Tequila 8 Mesas cumple con cada una de las normatividades exigidas en México Tamaulipas para la producción y destilación de tequila.

6.3. Estrategia de cadena de valor para la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México

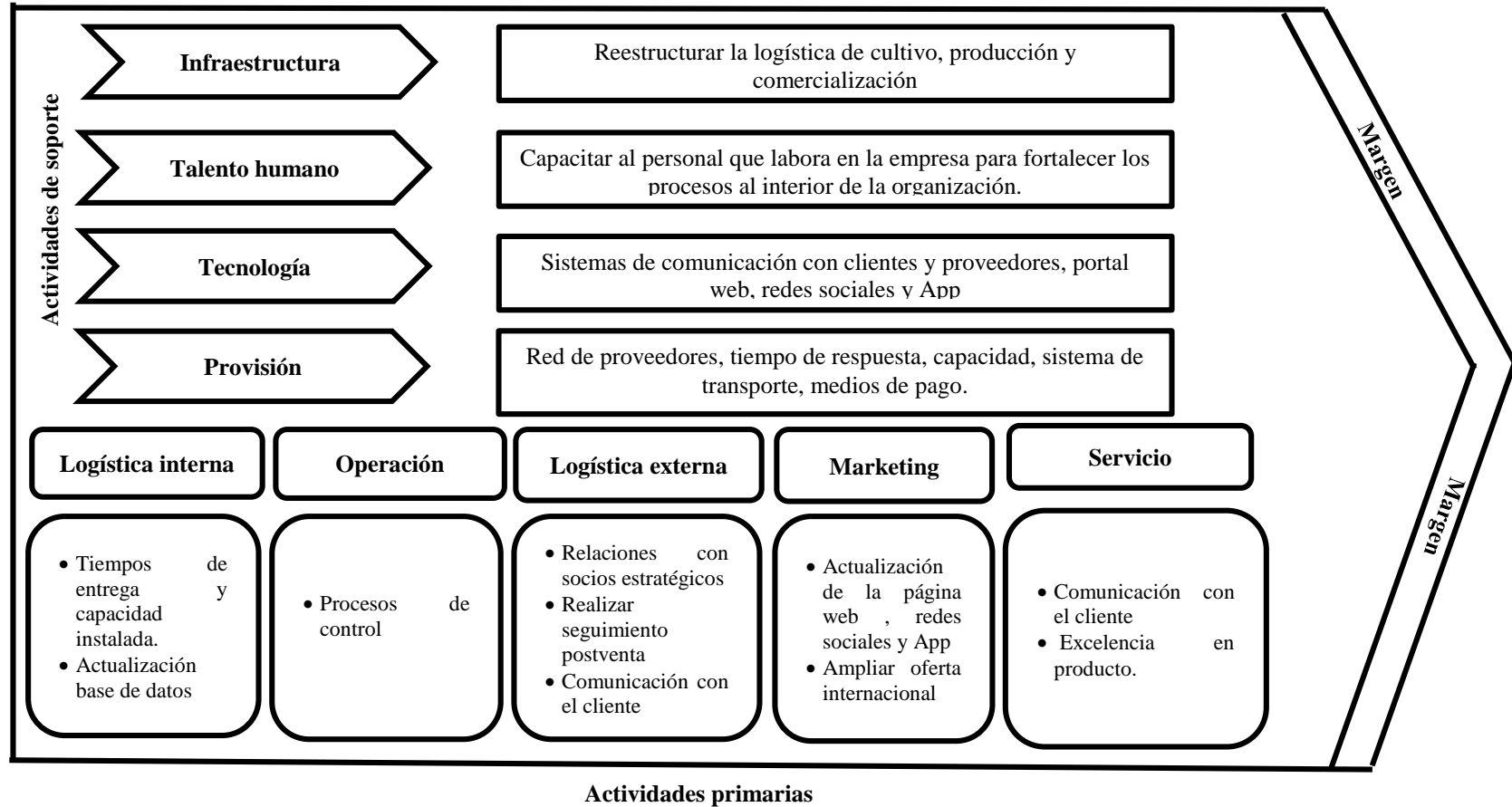


Ilustración 4. Cadena de valor Tequila 8 Mesas. Modificado Por Juan David Arias León; Petter Eduardo Mosquera Ariza, 2018.

En relación con la cadena de valor formulada para la empresa Tequila 8 Mesas a continuación, se describen las actividades concernientes a la cadena de valor

**a. La logística interna** es necesario que la empresa Tequila 8 Mesas formule un plan de acción para gestionar la capacidad instalada de tal manera que puede contar con un inventario para cumplir con los tiempos de entrega para con sus clientes. La gerencia tiene que tener claro la importancia de crear valor en la responsabilidad y satisfacción del cliente.

**b. La operación** de la empresa Tequila 8 Mesas hace referencia a necesidad que tiene para la empresa desarrollar y plan de acción para iniciar el proceso de reestructuración para los procesos de cultivo, producción y comercialización; de esta manera se logrará un control de calidad en cada uno, lo cual facilitará la mejora continua al interior de la organización. Por otra parte, se hace indispensable que el área comercial pueda disponer de una base de datos que permita identificar las características de los proveedores, de ahí, la importancia de mantener los registros actualizados.

**c. Logística externa** la empresa tendrá la necesidad de establecer canales de comunicación para mantener una relación con los socios estratégicos de tal manera que cuando se requiera, cuenta con la logística necesaria para dar continuidad al proceso de comercialización; además de establecer acciones para mantener un ciclo de efectividad en la comercialización.

De igual manera, es indispensable realizar un seguimiento de postventa, de esta manera se tendrá información de la satisfacción del cliente, el manejo del producto con respecto a calidad, servicio y atención. Después es importante mantener un flujo de información para poder crear un CMR con el cliente.

**d. El marketing** es importante señalar que la estrategia de marketing que la empresa desarrollará involucra la actualización de la página web y redes sociales, de tal manera, que el público en general pueda estar informado de los servicios y productos ofertados, además dar a conocer los productos a nivel internacional.

En cuanto a los medios de publicidad la empresa siempre estará proyectando los aspectos institucionales y a través de diversos eventos de catación se logra canalizar posibles clientes ya sean mayoristas, intermediarios o franquicias.

**e. El servicio** la empresa utilizara la unidad de negocio y el talento humano como parte de la estrategia para mantener la excelencia de los productos, por tanto, Tequila 8 Mesas destacando que los procesos de control de calidad en la comercialización son indispensables para crear un valor agregado al cliente.

En cuanto a las **actividades de soporte** que se proponen para la empresa se encuentra:

a. Infraestructura de la empresa, resguarda la necesidad de reestructurar los procesos de cultivo, producción y comercialización, Tequila 8 Mesas necesita adelantarse a las necesidades de los clientes y formular procesos de mejora continua.

b. En cuanto al **talento humano**, la empresa tras la implementación de los procesos requeridos para el área de talento humano podrá contar con el personal capacitado e idóneo para realizar las funciones que se requieran, a través de habilidades, destrezas y aptitudes que fortalecen la misión y visión de la organización.

Se requiere mantener a los proveedores satisfechos frente a las características de los productos, en los que interviene la capacidad instalada, servicio y calidad; además del compromiso y responsabilidad que adquieren, además de proyectar una gestión socialmente responsable.

La esencia de la empresa se fundamenta en el respeto entre las partes (empresa – talento humano – proveedores – clientes) de tal manera que el desarrollo de las actividades se centre en la eficiencia y efectividad de las actividades.

c. **La tecnología**, relaciona los sistemas de comunicación que se deben crear para con los clientes; de esta manera la empresa podrá establecer una ruta de comunicación asertiva para reconocer las necesidades de los clientes.

Las TIC's utilizadas permitirán desarrollar la página web como un punto directo de acceso a los clientes, ofertando los productos, además de pautar en redes sociales y desarrollar una App, que permitan la interacción con el cliente y formulando acciones para mejorar continuamente las operaciones, de igual manera, se convierte en la oportunidad de canalizar mercados nuevos a través de las redes sociales.

d. La estrategia de **provisión** que debe establecer la empresa para identificar el grupo de clientes que pueden convertirse en una oportunidad nueva de negocio, es importante conocer las necesidades del cliente, en tiempo de respuesta, canal de comercialización, medios de pago, los cuales determinan la calidad y satisfacción del cliente.

## Conclusiones

La empresa Tequila 8 Mesas cuenta con una ventaja competitiva que hace alusión al agave azul, recordando que el ciclo de cultivo el cual se realiza en Tamaulipas considerado como una tierra fértil del Valle de 8 Mesas donde el agave azul Tequilana Weber materia prima de los productos de la empresa.

Para la organización dar continuidad al ciclo de producción y comercialización ha sido una tarea ardua es de resaltar que la empresa tuvo un tiempo de receso en el cual replantearon los objetivos estratégicos de la organización, además de analizar la capacidad instalada que se requería para mantener un ciclo de servicio de calidad y responsabilidad ante los clientes.

Por tanto, la empresa Tequilera 8 Mesas al momento de retomar su objeto social nuevamente, requiere de un modelo de descongelamiento que le permita asociar la estrategia para consolidar su esencia en el mercado y consolidar su unidad de negocio en México y a mediano y largo plazo alcanzar la internacionalización de los productos.

La propuesta de valor que se presenta busca dinamizar en primer lugar la capacidad instalada que posee actualmente la empresa, analizando los canales de comercialización que debe formular para establecer un modelo de negocio eficiente para ampliar la capacidad de acceso al mercado objetivo.

Así mismo, se destaca que al momento de formular el plan de trabajo se realizó un análisis interno y externo para determinar el estado actual en el que se encuentra la empresa, la información fue suministrada en la entrevista y lista de chequeo que se obtuvo en el proceso de reconocimiento. De esta manera, se logra reconocer que a nivel de cultivo y producción la empresa cuenta con fortalezas que hacen una empresa con proyección a nivel nacional e internacional.

Por el lado del proceso de comercialización, la empresa presenta limitaciones en la implementación del canal de comercialización, así mismo, es importante mantener un criterio donde la relación cliente – empresa se convierte en la máxima expresión de éxito; de ahí, que la

empresa necesita mejorar los medios para comercializar y alcanzar el máximo rendimiento empresarial.

Se destaca que la organización requiere de un cambio de gestión que le permita anticiparse a la innovación del mercado, a través de la incursión de las nuevas tecnologías de la información para ampliar el mercado objetivo y fortalecer la capacidad instalada de los productos. De esta manera se logrará mayor reconocimiento en el mercado local e internacional.

### Referencias bibliográficas

- Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Bogotá: Pearson Prentice Hall.
- Carrillo, L. A. (Julio-Septiembre de 2007). Los destilados de agave en México y su denominación de origen. (R. d. científica, Ed.) *Revista de cultura científica* (87), p.41-49. Obtenido de <http://www.revistaciencias.unam.mx/pt/48-revistas/revista-ciencias-87/283-los-destilados-de-agave-en-mexico-y-su-denominacion-de-origen.html>
- Consejo Regulador del Tequila. (2017). *Normatividad legal del tequila*. Obtenido de crt.org.mx: [https://www.crt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=317&lang=es](https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=317&lang=es)
- Cruz, & M, C. (16 de Marzo de 2017). Prevén crecimiento en exportación de tequila este 2017. *Diario El Informador*. Obtenido de <https://www.informador.mx/economia/Preven-crecimiento-en-exportacion-de-tequila-este-2017-20170316-0029.html>
- Czaszar, G. (Enero de 2006). Perfil de mercado y canales de distribución para aguardientes en el mercado de Hungría - PIAPYME: Programa integral de apoyo a las pequeñas y medianas empresas. *Estudio financiado por el Centro Empresarial México-Unión Europea (CEMUE-PIAPYME). Si desea conocer toda la información que necesita conocer para su proceso de exportación a la Unión*. Obtenido de [http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/968/1/images/Perfil\\_mercado\\_aguardientes\\_\(tequila\\_20y\\_20mezcal\)\\_mercado\\_Hungria.pdf](http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/968/1/images/Perfil_mercado_aguardientes_(tequila_20y_20mezcal)_mercado_Hungria.pdf)
- Facebook. (2018). *Tequila 8 Mesas*. Obtenido de Red social Facebook: <https://www.facebook.com/Tequila8Mesas>
- Kotler, P., Arsmstrong, G., & Benassini, M. (2012). *Fundamentos del marketing*. México D.F.: Editorial Pearson.
- Loreto, B. (01 de Marzo de 2017). *Tendencia de las bebidas alcohólicas en México*. Obtenido de revistaneoo.com: <http://www.revistaneoo.com/articles/2017/01/03/tendencia-de-las-bebidas-alcoh%C3%B3licas-en-m%C3%A9xico>

- Norma Oficial Mexicana NOM-006-scfi-2005. (6 de Enero de 2006). *Bebidas alcohólicas, tequila especificaciones*. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5282165&fecha=13/12/2012](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5282165&fecha=13/12/2012)
- Reglamento de la ley de la propiedad industrial. (23 de Noviembre de 1994). México D.F., México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LPI\\_161216.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI_161216.pdf)
- Reglamento de la ley federal sobre metrología y normalización. (14 de Enero de 1999). México D.F., México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LFMN.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFMN.pdf)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2017). *Consultas de Empresas - Intranet*. Obtenido de [siem.gob.mx: https://www.siem.gob.mx/siem/intranet2017.asp](https://www.siem.gob.mx/siem/intranet2017.asp)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (s.f.). *Información consultadas sobre Tequila & mesas*. Obtenido de [siem.gob.mx/: https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ced\\_empresa.asp?siem\\_id=2783423&cadena=0](https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ced_empresa.asp?siem_id=2783423&cadena=0)
- The Marketink- Piensa en Mercadotecnia. (31 de Marzo de 2014). *Tequila 8 Mesas, digno representante de la tradición tequilera en Tamaulipas*. Obtenido de [themarkethink.com: http://www.themarkethink.com/noticias/tequila-8-mesas-digno-representante-de-la-tradicion-tequilera-en-tamaulipas/](http://www.themarkethink.com/noticias/tequila-8-mesas-digno-representante-de-la-tradicion-tequilera-en-tamaulipas/)

## Anexos

*Anexo A. Lista de chequeo empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México*

Ítem	Preguntas	Si	No	Observación
	<b>Sistema comercial</b>			
1	La empresa posee capacidad de satisfacer la demanda del mercado	x		
2	La empresa realiza algún tipo de promoción y publicidad	x		
3	La materia prima utilizada para desarrollar el producto cumple con las expectativas de los clientes.	x		
4	La empresa se ha visto afectada por la crisis económica del país.	x		Por la situación económica del país
5	La empresa está enfocada hacia la estrategia de marketing	x		Hay diferentes estrategias
6	La empresa tiene un sistema de venta y atención al cliente.	x		
7	Sistema de producción y mantenimiento	x		
8	Los trabajadores tienen pleno conocimiento del sistema productivo de la empresa	x		
	<b>Calidad en el producto.</b>			
9	Hay un control de los desperdicios generados durante el proceso	x		
10	Se realizan muestras o catación del producto a los clientes para que ellos evalúen la calidad.	x		
11	La empresa cuenta con un departamento ya establecido para atender a los clientes.	x		
	<b>Proceso de producción</b>			
12	Se realiza una inspección a las materias primas	x		
13	Se realiza inspección al proceso de elaboración del producto	x		
14	Se realiza una inspección al proceso final del producto.	x		
	<b>Clientes</b>			
15	La empresa cuenta con clientes mayoristas	x		
16	La empresa tiene clientes minoristas	x		
17	La empresa comercialización del producto se realiza a través de intermediarios	x		
18	El proceso de comercialización se realiza con contratación directa	x		En ambos casos
19	La empresa exporta el producto	x		
20	Existe un área comercial	x		
21	Considera que el sistema de comercialización es optimo	x		perfectible

*Anexo B. Formato entrevista aplicada a la empresa Tequila 8 Mesas en Tamaulipas México***1. ¿Cuál es el perfil del cliente de Tequila 8 Mesas?**

**Rta.** Clientes con exigencias de producto sofisticado y calidad certificada

**2. ¿Cuál es el perfil económico y sociocultural de los clientes locales y el nivel de consumo de estos?**

**Rta.** Estratos medios en adelante con acervo cultural conocedor, niveles de consumo moderados

**3. ¿Cuál es la competencia directa de la empresa Tequila 8 Mesas?**

**Rta.** Casas tequileras líderes en el mercado Don Julio, José Cuervo, Herradura, etc.

**4. ¿Qué tipo de publicidad manejan en la empresa Tequila 8 Mesas?**

**Rta.** Revistas, redes sociales y de boca en boca

**5. ¿Con qué frecuencia salen publicaciones de empresa Tequila 8 Mesas?**

**Rta.** pocas

**6. ¿La empresa desarrolla publicidad on line?**

**Rta.** En desarrollo

**¿Qué tipo de eventos e integraciones realiza para los socios estratégicos, la empresa Tequila 8 Mesas?**

**Rta.** Sociedad familiar, comunicación constante

**8. ¿Qué canal de distribución está desarrollando la empresa actualmente?**

**Rta.** Desde el directo hasta el doble

**9. ¿Cuáles son las ventajas del canal de distribución que tiene la empresa Tequileras 8 Mesas?**

**Rta.** Versatilidad, al final se ajusta el precio al mismo para el consumidor

**10. ¿Cuáles son los tipos de distribución en logística que tiene implementados la empresa?**

**Rta.** Terrestre

**11. ¿Cuál es la estructura del canal de distribución de la empresa Tequileras 8 Mesas?**

**Rta.** Ver pregunta 8

**Gracias por su tiempo y apoyo**