



**BUILT
RIGHT.**

**BROUGHT
RIGHT.**

(Bien Construido. Bien Llevado.)

**UN MARCO PARA EVALUAR
MARCAS DE DESTILADOS DE
AGAVE EN UN MERCADO
MADURO**

UN MARCO PARA EVALUAR MARCAS DE DESTILADOS DE AGAVE EN UN MERCADO MADURO.

En un mercado donde la visibilidad ha llegado a su punto máximo, las condiciones que determinan qué marcas lograrán perdurar han cambiado. El crecimiento ya no es suficiente para sostener a todas las marcas. A medida que la presión aumenta, la diferencia entre percepción y realidad estructural se vuelve más evidente.

Este documento presenta un marco para evaluar las marcas de destilados de agave más allá de las señales superficiales: Bien Construido. Bien Llevado. No es un mensaje; es un sistema para entender cómo se construyen las marcas, cómo se desempeñan en el mercado y si pueden sostenerse bajo presión. El marco combina la evaluación estructural, el comportamiento en el mercado y las señales observables para identificar qué marcas están construidas para resistir —y cuáles no.

Del Marco a la Aplicación

Este marco no pretende ser una declaración de creencias. Es una herramienta para evaluar marcas bajo condiciones reales de mercado.

Los principios aquí descritos solo importan si pueden observarse, ponerse a prueba y aplicarse en la práctica.

Las siguientes secciones traducen estos principios en variables observables y conductas de decisión, particularmente bajo condiciones en las que existen presiones y decisiones difíciles.

Porque en un mercado que se contrae, los resultados no dependen de la intención, sino de cómo se toman las decisiones cuando las condiciones se vuelven adversas.



ÍNDICE

1. **El Contexto:** Una Categoría en Máxima Visibilidad, Bajo Presión.
2. **El Problema:** Los Límites de la Conversación Actual.
3. **El Cambio:** De las Señales a los Sistemas.
4. **La Idea Central:** La Prueba de Presión.
5. **El Marco:** Los Seis Pilares de Evaluación.
6. **Bien Construido vs Bien Llevado** (Integración).
7. **Ejecución y Realidades del Mercado.**
8. **El Posicionamiento.**
9. **Voces del Campo.**
10. **La Oportunidad.**
11. **La Práctica.**
12. **Conclusión.**
13. **Nota de Fuentes.**
14. **La Prueba de Marca de los 60 Segundos.**
15. **Acerca de PKGD Group.**



1

EL CONTEXTO:

UNA CATEGORÍA EN MÁXIMA VISIBILIDAD, BAJO PRESIÓN

En la última década trabajando dentro de la industria del agave, hemos visto cómo la visibilidad alcanzó niveles que habrían sido difíciles de imaginar. El crecimiento fue extraordinario. Nuevas marcas ingresaron rápidamente, el interés del consumidor se expandió y el reconocimiento global alcanzó nuevas alturas.

Al mismo tiempo, la industria se volvió más compleja:

- **La transparencia es inconsistente.**
- **Los métodos de producción varían ampliamente.**
- **La propiedad de las marcas suele ser opaca.**
- **Las narrativas de marketing sustituyen cada vez más a la sustancia.**

Más recientemente, el crecimiento se ha desacelerado y, en algunos casos, ha comenzado a contraerse. A medida que el impulso se estabiliza, la presión ya no es teórica: ha comenzado a sentirse. El mercado ya no se expande lo suficientemente rápido como para sostener a todas las marcas. Las marcas que ingresaron durante la expansión ahora están siendo puestas a prueba bajo restricciones reales.

Hemos visto marcas consolidarse y otras desaparecer bajo las mismas condiciones. **Esto confirma que la visibilidad no determina el éxito, sino la estructura y la ejecución.**

El desempeño en puntos de venta también se está volviendo más selectivo. Observamos una debilidad general en la categoría junto con un crecimiento continuo en los segmentos estructuralmente diferenciados. Las decisiones de compra están cada vez más impulsadas por la velocidad de rotación, la contribución al margen y la demanda recurrente, más que por la expansión en sí misma.

Esto ha hecho que la entrada al mercado sea más selectiva y más difícil de sostener con el tiempo.





Estas observaciones provienen de la participación directa en construcción de marcas, distribución y ejecución en puntos de venta en múltiples mercados. No se trata de una declaración personal, sino de un marco construido a partir de patrones observados y experiencia aplicada en el mercado.

2 EL PROBLEMA

LOS LÍMITES DE LA CONVERSACIÓN ACTUAL

Durante años, gran parte del debate en torno a los destilados de agave se ha enfocado en los ingredientes.

Esas conversaciones ayudaron a elevar la conciencia e impulsar la categoría.

Pero ya no son suficientes.

La transparencia en los ingredientes no responde las preguntas que realmente importan bajo presión:

- **¿Quién es el dueño de la marca?**
- **¿Quién toma las decisiones?**
- **¿Las decisiones están pensadas para el corto plazo o para construir a largo plazo?**
- **¿Qué sucede con la tierra, el agua y las personas cuando las condiciones se endurecen?**

En nuestra experiencia, el mercado está avanzando más allá de una conversación centrada en una sola variable.

Se requiere un marco más completo.





2.1 SEÑALES DEL CONSUMIDOR VS REALIDAD ESTRUCTURAL

Investigaciones recientes sobre el consumidor, incluyendo el trabajo de Jay Baer, muestran un aumento en la conciencia sobre producción, transparencia y autenticidad. Estas señales representan un avance, pero siguen siendo incompletas.

SEÑALES DEL CONSUMIDOR LO QUE EL MERCADO VE



SIN ADITIVOS

Señal necesaria pero incompleta



DECLARACIONES DE TRANSPARENCIA

Frecuentemente inconsistentes o inverificables



NARRATIVA

Atractiva, pero no determinante



NARRATIVAS DE MARKETING

Diseñadas para persuadir, no para demostrar



SEÑALES SUPERFICIALES

Fáciles de comunicar, difíciles de sostener



REALIDAD ESTRUCTURAL LO QUE DETERMINA LA SUPERVIVENCIA



PROPIEDAD Y CONTROL

Quién posee la marca y toma decisiones



AUTORIDAD DE DECISIÓN

Quién tiene el poder de decidir y cómo lo hace



SUSTENTABILIDAD FUNCIONAL

Tierra, agua, personas y prácticas que perduran



INCENTIVOS DE LARGO PLAZO

Alineados con el con la permanencia, no solo con el siguiente ciclo



DISCIPLINA ESTRUCTURAL

Disciplina operacional, financiera y de gobernanza



BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT.
UN MARCO PARA EVALUAR MARCAS DE DESTILADOS DE AGAVE EN UN MERCADO MADURO.

Los consumidores están aprendiendo a elegir.

El mercado está aprendiendo a filtrar.

El comportamiento en puntos de venta refleja un mercado en transición, donde la demanda del consumidor sigue vinculada a términos como “sin aditivos”, incluso mientras el lenguaje utilizado para clasificar esos productos comienza a cambiar. Datos recientes del mercado sugieren que el crecimiento se concentra cada vez más en los extremos: las marcas impulsadas por valor y las marcas estructuralmente diferenciadas están superando al segmento medio.



3 EL CAMBIO DE LAS SEÑALES A LOS SISTEMAS

La mayoría de las señales con las que hoy se evalúan las marcas son superficiales. No permiten entender con claridad cómo responderá una marca bajo presión.

Hemos encontrado que se requiere un sistema: uno que evalúe no solo qué es un producto, sino cómo está construido y cómo llega al mercado. Este marco surge de lo que ha logrado sostenerse bajo presión, más que de la teoría por sí sola.

3.1 LA JUSTIFICACIÓN DE EXISTENCIA

A medida que el mercado se vuelve más exigente, la pregunta ya no es quién puede participar, sino qué marcas pueden justificar su permanencia a largo plazo.

Dentro de este marco:

- **Bien Construido** determina si una marca merece existir.
- **Bien Llevado** determina si una marca se gana el derecho a permanecer.





CURVA DE EVOLUCIÓN DEL MERCADO

UNA CATEGORÍA EN SU PUNTO MÁXIMO DE VISIBILIDAD, BAJO PRESIÓN

“El mercado ya no está creciendo lo suficientemente rápido como para impulsar a todas las marcas.”

LIBRE DE ADITIVOS
Una señal necesaria, pero incompleta.

EXPANSIÓN / PRESIÓN DEL MERCADO

1. FASE DE EXPANSIÓN

- Crecimiento acelerado
- Entrada de nuevas marcas
- Mayor awareness global

2. PICO DE VISIBILIDAD

- Máxima exposición
- Saturación de la categoría
- Mayor competencia

3. FASE DE PRESIÓN

- El crecimiento se desacelera
- La selección se vuelve más exigente
- No todas las marcas se sostienen

CRECIMIENTO PERCIBIDO

REALIDAD ESTRUCTURAL

TIEMPO

2000s - PRINCIPIOS DE 2010

Conciencia emergente y desarrollo de la categoría.

MEDIADOS DE 2010 - PRINCIPIOS DE 2020

Crecimiento explosivo y adopción masiva.

2022+

Normalización, presión y consolidación del mercado.



BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT.
UN MARCO PARA EVALUAR MARCAS DE DESTILADOS DE AGAVE EN UN MERCADO MADURO.



4 LA IDEA CENTRAL

LA PRUEBA DE PRESIÓN

El **verdadero carácter** de una marca se revela bajo presión. Sin embargo, no toda la presión ocurre en el punto de producción.

Algunas marcas fracasan no porque estén mal elaboradas, sino porque no llegan al mercado de una forma capaz de generar y sostener demanda. Las brechas en distribución, un posicionamiento débil y la falta de demanda por parte del consumidor pueden erosionar silenciosamente una marca, independientemente de qué tan bien esté elaborada.

Esta es la segunda dimensión de la **Prueba de Presión**.





5 EL MARCO

LOS SEIS PILARES DE EVALUACIÓN

Los Seis Pilares definen las condiciones que deben mantenerse para que una marca conserve su integridad bajo presión.

Hemos observado patrones consistentes a lo largo del tiempo. Las marcas que se alinean con estos principios tienden a mantener la integridad del producto y a generar una demanda sostenible. Las que no lo hacen suelen depender de un impulso a corto plazo que resulta difícil de sostener bajo presión.

LOS SEIS PILARES DE EVALUACIÓN

LO QUE RESISTE BAJO PRESIÓN

6 INTEGRIDAD COMERCIAL

Crecimiento construido sobre valor, no sobre manipulación ni tácticas de corto plazo.



ESTRUCTURALMENTE SÓLIDO

Equilibrado en los seis pilares. Construido para perdurar y crecer de forma acumulativa.

5 MARCO DE LARGO PLAZO

Estrategia, gobernanza e incentivos alineados para el largo plazo.

"La durabilidad no la impulsa la fortaleza en una sola dimensión, sino el equilibrio en todas ellas."

1 PROPIEDAD Y CONTROL

Quién decide, quién se beneficia, quién controla el núcleo.

2 TRANSPARENCIA

Claridad en los orígenes, procesos y relaciones.



ESTRUCTURALMENTE INCONSISTENTE

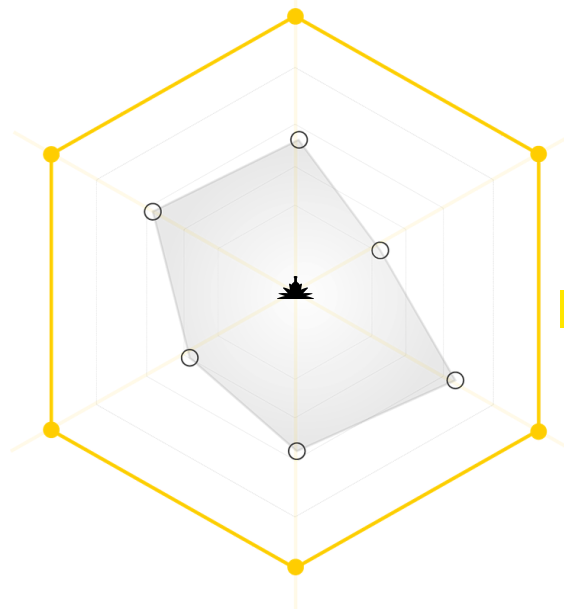
Sólido en ciertos aspectos, frágil en otros.

3 SUSTENTABILIDAD FUNCIONAL

Construida para resistir las presiones ambientales, operacionales y sociales.

4 LEGITIMIDAD CULTURAL

Arraigada en la autenticidad, respetada por la cultura, conectada con la comunidad.





1. PROPIEDAD Y CONTROL DEL PRODUCTOR

Quién es el dueño de la marca es el punto de partida; quién controla las decisiones es la prueba.

"Mantener el control sobre las decisiones de producción es lo que permite que el producto permanezca consistente, independientemente de la presión externa."

— Felipe Camarena, *G4 Tequila* / El Pandillo
Jesús María, Jalisco, MX.

Una marca cumple con el estándar de Bien Construida sólo si:

- **El productor conserva la autoridad final e irrevocable** sobre todas las decisiones que afectan materialmente el producto.
- **Esta autoridad es estructural, no delegada.** Un maestro destilador dentro de una estructura corporativa no cumple esta condición si su capacidad de decisión puede ser revocada por actores ajenos a la producción.
- **La autoridad recae en la entidad productora** y se mantiene protegida bajo presión.

Sin esta base estructural, el control se vuelve condicional cuando aumentan las presiones de mercado o financieras. El Control del Productor no es una posición filosófica. Es un requisito estructural.

La participación de capital externo no descalifica a una marca; la pérdida de control sobre las decisiones, sí.





2. TRANSPARENCIA

La transparencia no es una declaración; es un comportamiento.

"La transparencia es una responsabilidad, especialmente cuando se representan procesos tradicionales ante un mercado más amplio."

— **Roberto Real**, *Tequila Ancestral Arriesgado* / *Tequila Selecto Amatitán*, Jalisco, MX.

La transparencia genuina incluye:

- **Claridad de Producción:** Métodos y orígenes verificables.
- **Honestidad en la Comunicación:** Alinear el discurso con la realidad efectiva de la destilería.
- **Rendición de Cuentas Bajo Presión:** Mantener los estándares incluso cuando los márgenes se reducen.

3. SUSTENTABILIDAD FUNCIONAL

La sustentabilidad debe funcionar bajo presión.

"El agua es esencial... tratamos las vinazas y reutilizamos el agua en el proceso."

— **Carlos Méndez Blas**, *Mezcal Palomo*
Santiago Matatlán, Oaxaca, MX.

"Hemos trabajado para reducir el consumo de agua... el 100% del bagazo y las vinazas se convierten en composta."

— **Eduardo Orendain Jr.**, *Tequila Arette*
Tequila, Jalisco, MX.

La sustentabilidad debe ser demostrable en la práctica, no en el discurso. Cuando la sustentabilidad no funciona bajo presión, la consecuencia no es teórica. Se vuelve operacional.





4. LEGITIMIDAD CULTURAL

Los destilados de agave son productos culturales.

"El trabajo no es solo elaborar tequila, sino continuar un proceso que pertenece a la familia y al lugar."

— **Chava Rosales**, Cascahuín
El Arenal, Jalisco, MX.

La legitimidad refleja:

- **Conexión con el territorio.**
- **Continuidad del conocimiento.**
- **Respeto por el origen.**

Cuando esta conexión se rompe, la legitimidad no desaparece de inmediato. Se erosiona con el tiempo.

5. MARCO DE LARGO PLAZO

El crecimiento a corto plazo no es el objetivo. La durabilidad sí.

"Las decisiones se toman pensando en las generaciones futuras."

— **Juan Eduardo Núñez**, Tequila El Viejito
Atotonilco, Jalisco, MX.

"Preferimos crecer de forma sostenible, sin atajos."

— **Eduardo Orendain Jr.**, Tequila Arette
Tequila, Jalisco, MX.

"El crecimiento tiene que respetar el ritmo de la tierra."

— **Fausto Romero**, Raicilla El Acabo. El Asil
Ahuacatepec, Jalisco, MX.

El impulso puede acelerar el crecimiento. También puede ocultar debilidades estructurales.





6 ■ INTEGRIDAD COMERCIAL (AMPLIADA)

La integridad comercial no solo consiste en proteger una marca. Consiste en construir una demanda real y sostenida.

"La responsabilidad se extiende más allá de elaborar el producto... a cómo se representa en el mercado."

— **Luis Ángel Villalobos**, *Tequila El Ateo*
Romita, Guanajuato, MX.

"Todos queremos crecer... pero debe hacerse con ética y contribuyendo a la comunidad."

— **Sergio Vivanco**, *Destilería Viva México*
Arandas, Jalisco, MX.

Bien Llevado requiere:

- Generación de demanda.
- Ejecución efectiva.
- Disciplina estructural.





6 BIEN CONSTRUIDO VS BIEN LLEVADO

(INTEGRACIÓN)

La mayoría de las marcas resuelve solo una parte de la ecuación; muy pocas logran resolver ambas. Y lo más importante: una no compensa la ausencia de la otra.

BIEN CONSTRUIDO

Determina si un producto puede perdurar.

- El productor conserva el control.
- El proceso es consistente.
- El producto resiste bajo presión.



Bien Construido no es un concepto abstracto. Está definido por variables estructurales evaluables, que incluyen:

- Estructura de propiedad y control.
- Autoridad de decisión en producción.
- Horizonte temporal en la gestión del agave y su maduración.
- Sistemas de gestión de recursos.
- Estructura de gobernanza en relación con las decisiones del producto.

La presencia de estas variables no es suficiente por sí sola. La pregunta crítica es si resisten bajo presión.



BIEN LLEVADO

Determina si un producto sobrevive comercialmente.

- Convierte el impulso inicial en demanda repetible.
- Genera recompras, no solo presencia.
- Reduce la dependencia de la distribución forzada con el tiempo.

Bien Llevado se expresa a través del comportamiento observable en el mercado. Las variables clave incluyen:

- Disciplina de precios bajo presión.
- Dependencia de descuentos para generar movimiento.
- Relación entre *listing* y velocidad de rotación.
- Consistencia en la ejecución del distribuidor.
- Conversión en punto de venta y demanda repetida.

6.1 CUANDO LOS PRINCIPIOS SE ENCUENTRAN CON LA PRESIÓN

En un mercado que se contrae, los principios no existen de forma aislada. Se ponen a prueba a través de compromisos difíciles. Los puntos de presión más comunes incluyen:

- Precio vs. *listing*.
- Restricciones de oferta vs. demanda.
- Expectativas de crecimiento vs. integridad de producción.
- Influencia del capital vs. control del producto.

Estos momentos no son excepciones. Son las condiciones que definen los resultados.





La diferencia entre las marcas que perduran y las que no está en enfrentar presión, sino en cómo toman decisiones bajo ella.

Las marcas que mantienen la integridad en la toma de decisiones bajo presión protegen el valor de largo plazo del producto.

Las que no lo hacen pueden lograr ganancias a corto plazo, pero introducen una erosión estructural con el tiempo.

6.2 LA PRUEBA DE PRESIÓN DEL NIVEL MEDIO

La reestructuración del panorama de distribución en EE. UU. refuerza un argumento central de este documento: el acceso al mercado no es lo mismo que la ejecución en el mercado.

A medida que los **modelos de distribución nacional enfrentan presión**, los proveedores ya no priorizan la cobertura teórica en los 50 estados. Priorizan la confiabilidad operacional, la solidez regional y la capacidad de generar resultados a nivel de cuenta.

Los movimientos recientes entre los principales distribuidores reflejan este cambio. Las grandes plataformas nacionales se están fragmentando en operadores regionales con una ejecución local más sólida, mientras otras están expandiendo capacidades en cerveza, destilados y nuevas categorías de bebidas para mantenerse relevantes.

Esta no es solo una historia de distribución. Es una señal estructural. El nivel intermedio de la cadena atraviesa la misma prueba de presión que las marcas.

Bajo presión, la pregunta ya no es quién puede cargar la mayor cantidad de marcas. La pregunta es quién puede generar enfoque, impulsar rotación y convertir presencia en demanda recurrente.

Para las marcas controladas por el productor, esta distinción es crítica. Estar en el catálogo no es suficiente. Contar con apoyo activo en los mercados correctos, con incentivos alineados y ejecución clara, es lo que determina si la integridad de producción se traduce en crecimiento sostenible.

El impulso comercial es necesario para entrar al mercado, pero si ese impulso no logra convertirse en demanda real, la marca termina dependiendo permanentemente de él.





Bien Llevado también implica que un producto pueda ser descubierto, entendido y correctamente presentado en el punto de búsqueda y venta. Esto incluye cómo se clasifica, cómo se describe y qué tan fácil es para el consumidor comprender qué lo diferencia dentro de un mercado saturado.

Algunas señales observables de demanda real (“pull”) incluyen:

- Recompras sin necesidad de incentivos.
- Rotación consistente entre cuentas comparables.
- Demanda impulsada por el consumidor.

La Realidad Operativa:

Todas las marcas requieren apoyo.

La diferencia está en si ese apoyo fortalece una demanda existente o sustituye la ausencia de ella.

Cuando el impulso comercial sostenido no logra convertirse en demanda real, el riesgo a largo plazo aumenta tanto para la marca como para el punto de venta.

En la práctica, este riesgo suele reflejarse en patrones consistentes:

- Dependencia creciente de incentivos para mantener presencia.
- Rotación inconsistente entre cuentas comparables.
- Expansión inicial sin patrones sostenidos de recompra.
- Desconexión creciente entre distribución y demanda del consumidor.

Implicación:

Si una marca no demuestra una transición de impulso comercial a demanda real con el tiempo, debe ser reevaluada, independientemente de su éxito inicial en distribución.

Aclaración Importante:

Este marco no evalúa productos por sabor.

Evalúa si la estructura protege al producto de ser modificado por presión comercial.





7 EJECUCIÓN Y REALIDAD DE MERCADO

Algunas marcas están correctamente elaboradas en todos los niveles de producción, pero fracasan por una ejecución débil. Esto no es un fracaso del producto; es un fracaso de mercado, y el resultado es el mismo.

Hemos participado en estas decisiones en tiempo real y observado una división fundamental del trabajo:

- **El productor** es responsable de cómo se elabora el producto.
- **La marca** es responsable de cómo vive en el mercado.

Cuando ambos están alineados, el sistema funciona.

SEÑALES OPERACIONALES (NO PRESCRIPTIVAS)



Este marco no es un sistema de cumplimiento. Sin embargo, la demanda real y la ejecución efectiva se pueden observar a través de señales como:

- **Velocidad de rotación consistente** en cuentas comparables.
- **Comportamiento de compra repetida** (la transición de la prueba al hábito).
- **Estabilidad de precios** en relación con el posicionamiento de la marca.

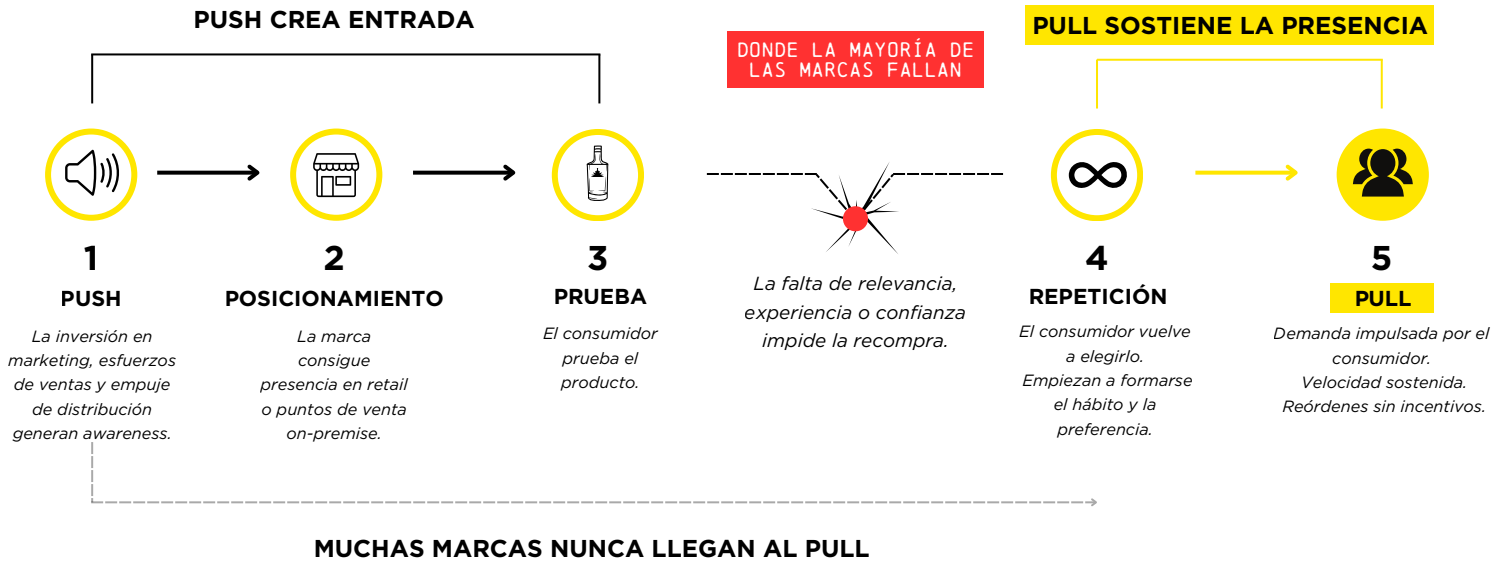
Estas señales ayudan a distinguir la **demanda estructural** del desempeño temporal. No definen el éxito; indican si ese éxito es real.

Otros indicadores pueden incluir una conversión efectiva en búsquedas, expansión después de un buen desempeño en mercados piloto y compras recurrentes posteriores a degustaciones guiadas o experiencias asistidas.



DINÁMICA PUSH VS PULL

LO QUE CREA ENTRADA VS LO QUE SOSTIENE PRESENCIA



“El push crea entrada.

Solo el pull sostiene la presencia.”

BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT.
UN MARCO PARA EVALUAR MARCAS DE DESTILADOS DE AGAVE EN UN MERCADO MADURO.



8 EL POSICIONAMIENTO

Lo que importa no es lo que dice una marca.

Lo que importa es cómo está construida y cómo se desempeña bajo presión.

BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT. No es un mensaje. Es un sistema de evaluación.

8.1 LO QUE NO ES ESTE MARCO

Este marco no es un sistema de certificación. Es una herramienta para evaluar la estructura y el desempeño bajo presión. Específicamente:

- **No garantiza el éxito comercial.**
- **No es una crítica a marcas individuales.**
- **No depende de ninguna variable o declaración única,** incluyendo los ingredientes por sí solos.
- **No evalúa ni clasifica productos** en función del sabor o la calidad subjetiva.





9 VOCES DEL CAMPO

A través de regiones y tradiciones, el mensaje se mantiene consistente. Los siguientes productores y socios representan la integridad estructural y el comportamiento de mercado definidos por este marco.

Tequila (Jalisco & Guanajuato)

- **Felipe Camarena**, G4 Tequila / El Pandillo (Jesús María, Jalisco)
- **Juan Eduardo Núñez**, Tequila El Viejito (Atotonilco, Jalisco)
- **Luis Ángel Villalobos**, Tequila El Ateo (Romita, Guanajuato)
- **Roberto Real**, Tequila Ancestral Arriesgado / Tequila Selecto (Amatitán, Jalisco)
- **Sergio Vivanco**, Destilería Viva México (Arandas, Jalisco)
- **Chava Rosales**, Tequila Cascahuín (El Arenal, Jalisco)
- **Eduardo Orendain Jr.**, Tequila Arette (Tequila, Jalisco)



Mezcal

- **Carlos Méndez Blas**, Mezcal Palomo (Santiago Matatlán, Oaxaca)
- **Sergio Garnier**, Mezcal Ultramundo (Mapimí, Durango)

Raicilla

- **Álvaro Fernández**, El Acabo; El Asil / Taberna Tres Gallos (Ahuacatepec, Jalisco)
- **Fausto Romero**, El Acabo; El Asil / Taberna Tres Gallos (Ahuacatepec, Jalisco)

Diferentes regiones. Diferentes tradiciones. Principios alineados: responsabilidad, disciplina y continuidad.



10 LA OPORTUNIDAD

A medida que aumenta la presión, la diferenciación se vuelve más clara. El mercado no recompensará a todas las marcas. Recompensará a las que resistan.

Pero este momento no es solo un filtro.

Es un cambio.

Durante años, el crecimiento permitió que muchas marcas participaran sin ser plenamente probadas. La visibilidad creó la apariencia de fortaleza. El listing creó la apariencia de demanda. El impulso enmascaró las debilidades estructurales.

Esa etapa está terminando.

A medida que el mercado se contrae:

- La visibilidad ya no es suficiente.
- El listing ya no es suficiente.
- Incluso la calidad del producto, por sí sola, ya no es suficiente.

Lo que comienza a importar ahora es si una marca puede convertir su estructura en demanda sostenida. No una vez, sino de manera repetida. Bajo presión.

Aquí es donde la diferencia entre **Bien Construido y Bien Llevado** se vuelve decisiva.

- Las marcas construidas con integridad, pero sin una ejecución sólida en el mercado, tendrán dificultades para convertir calidad en rotación.
- Las marcas con buena ejecución comercial, pero sin integridad estructural, tendrán dificultades para mantener consistencia cuando las condiciones se vuelvan más exigentes.





Ambas fracasan. Solo que a ritmos distintos.

La presión no surge únicamente del declive.

Con frecuencia, también es consecuencia del éxito.

El crecimiento introduce sus propias tensiones:

- El aumento en la demanda pone a prueba la integridad de producción.
- La expansión introduce presión operativa.
- El capital introduce influencia sobre la toma de decisiones.

Lo que logra sostenerse bajo estas condiciones es lo que define los resultados a largo plazo.

La oportunidad no es simplemente sobrevivir a este cambio.
Es salir de él con claridad.

Para entender no sólo qué es una marca, sino cómo se comporta cuando es puesta a prueba.

Para construir sistemas que no dependan de condiciones ideales.

Para alinear producción, posicionamiento y ejecución de mercado de una manera que pueda sostenerse con el tiempo.

En un mercado menos indulgente, la claridad se convierte en ventaja. Y para quienes están bien contruidos y bien llevados, la presión no es una amenaza. **Es validación.**





11 EN LA PRÁCTICA

Para los distribuidores, este marco ofrece una forma de evaluar qué marcas convertirán la demanda en velocidad de rotación sostenida, y no solo en listing inicial.

Para los retailers, ofrece una forma de distinguir entre marcas que generan compra repetida y las que dependen de apoyo continuo para mantener el movimiento.

Para los dueños de marcas, define las condiciones necesarias para construir un negocio que pueda perdurar más allá del crecimiento inicial y operar de manera consistente bajo presión.

En la práctica, la aplicación no es teórica. Se manifiesta en decisiones:

- Qué marcas tomar y cuáles dejar pasar.
- Qué mercados priorizar y cuáles abandonar.
- Cuándo apoyar una marca y cuándo reevaluarla.
- Cuándo acelerar el crecimiento y cuándo contenerlo.

El objetivo no es optimizar para el ingreso.

Es construir para la permanencia.

En cada caso, la pregunta es la misma:

¿Está esta marca estructuralmente posicionada para sostener su desempeño a medida que las condiciones se endurecen, o depende de condiciones que podrían no mantenerse?





12 CONCLUSIÓN

Estar bien construida no es suficiente. Una marca también debe distribuirse al mercado de una manera que crea y sostenga una demanda real.

En última instancia, el mercado determina qué marcas resisten y cuáles no.

Este marco es un intento de comprender por qué.

No es una teoría construida en aislamiento. Refleja patrones observados entre productores, marcas, distribuidores y retailers que operan bajo condiciones reales.

A través de esas observaciones, una verdad se vuelve consistente:

**Sin demanda, la disciplina se vuelve irrelevante.
Sin disciplina, la demanda se vuelve destructiva.**



Las marcas que perduran no se definen por una sola ventaja. Se definen por la alineación:

- Alineación entre propiedad y toma de decisiones.
- Alineación entre producción y gestión sostenible de recursos.
- Alineación entre discurso y sustancia.
- Alineación entre presencia en el mercado y demanda real del consumidor.



Esto es lo que permite a una marca navegar la presión sin comprometer lo que la hizo valiosa en primer lugar.

Este marco no determina qué sabe mejor.

Determina qué resiste.

La siguiente etapa de la industria no estará definida por quién participa.

Estará definida por quién está estructurado para resistir presión y quién no.

El crecimiento continuará, pero no de manera uniforme.

La atención seguirá presente, pero no indefinidamente.

Y la distancia entre percepción y realidad seguirá reduciéndose.

El mercado ya no pregunta quién puede entrar.

Está revelando quién puede permanecer.

BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT. No es un mensaje, es un **estándar.**

13

NOTA DE FUENTES



Todos los testimonios de productores incluidos en este documento fueron recopilados directamente a través de entrevistas, respuestas escritas y conversaciones documentadas entre enero y marzo de 2026.

Las citas han sido traducidas y editadas para mayor claridad cuando fue necesario.

Su inclusión aporta perspectiva desde dentro de la categoría y no implica el respaldo a este marco ni a sus conclusiones.



14 LA PRUEBA DE MARCA DE 60 SEGUNDOS

PKGD Built Right. Brought Right.

Propósito: Ser una herramienta de evaluación rápida para determinar si una marca está estructuralmente sólida y es comercialmente viable bajo presión.

Paso 1: Bien Construido (Estructura)

1. Control

¿El productor conserva la autoridad final e irrevocable sobre las decisiones que afectan al producto?

Sí No

2. Consistencia Bajo Presión

Si los costos aumentan o la oferta de agave se restringe, ¿es probable que el producto permanezca sin cambios?

Sí No

3. Transparencia como Comportamiento

¿Se demuestra la transparencia a través de acciones, no solo de declaraciones?

Sí No

4. Sustentabilidad que Funciona

¿Las prácticas ambientales y de producción son operativas y se mantienen bajo presión?

Sí No

5. Legitimidad Cultural

¿El producto está significativamente conectado con su territorio, proceso y comunidad?

Sí No

Resultado Bien Construido:

- Sólido (4-5 Sí)
- Condicional (2-3 Sí)
- Débil (0-1 Sí)





Paso 2: Bien Llevado (Realidad de Mercado)

6. Generación de Demanda

¿Hay evidencia clara de demanda del consumidor más allá del listing inicial?

Sí No

7. Conversión (Push a Pull)

¿El apoyo inicial se convierte en compras repetidas y reórdenes?

Sí No

8. Consistencia de Rotación

¿El producto tiene una rotación consistente en cuentas comparables?

Sí No

9. Integridad de Precios

¿La marca mantiene su precio sin depender de incentivos continuos?

Sí No

10. Claridad en Anaquele y Búsqueda

¿El producto es fácil de entender, categorizar y diferenciar en el punto de venta?

Sí No

Resultado Bien Llevado:

- Sólido (4-5 Sí)
- Condicional (2-3 Sí)
- Débil (0-1 Sí)





Matriz de Evaluación Visual

BIEN CONSTRUIDO. BIEN LLEVADO.

LAS DOS DIMENSIONES DE LA PRUEBA DE PRESIÓN



BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT.
UN MARCO PARA EVALUAR MARCAS DE DESTILADOS DE AGAVE EN UN MERCADO MADURO.

“La mayoría de las marcas resuelven un solo lado.

Muy pocas resuelven ambos.”



15 ACERCA DE PKGD GROUP

PKGD Group es un importador estadounidense y socio estratégico de un portafolio selecto de marcas de destilados de agave controladas por el productor, provenientes de México. La empresa fue construida para desafiar un desequilibrio fundamental en la categoría: las personas que crean el producto han capturado históricamente el menor valor a largo plazo de su éxito.

PKGD existe para cambiar eso. Durante la última década, **PKGD** ha trabajado directamente con productores multigeneracionales para llevar sus marcas al mercado de los Estados Unidos con una ejecución disciplinada. Esto incluye posicionamiento, precios, distribución y alineación en punto de venta diseñados para construir demanda real, no solo asegurar listings. El marco presentado en este documento surge de ese trabajo.

Refleja una realidad simple: el producto por sí solo no determina el éxito, y el impulso sin estructura no dura.

PKGD opera con dos estándares no negociables:

- **Controlado por el Productor:** El productor tiene la autoridad final sobre las decisiones que afectan al producto.
- **Estructuralmente Sólido:** El sistema detrás de la marca resiste bajo presión, desde la producción hasta la ejecución en el mercado.

Estos no son declaraciones. Son requisitos.

A medida que la industria entra en una etapa más disciplinada, el mercado comenzará a distinguir cada vez más entre las marcas construidas para perdurar y aquellas construidas para capitalizar una oportunidad.

El rol de **PKGD** es ayudar a definir esa diferencia y ejecutar contra ella. El control del productor es el estándar.

“BUILT RIGHT. BROUGHT RIGHT.” Define cómo construimos crecimiento sostenible y cómo nos mantenemos sólidos bajo presión.





LECTURA FINAL

Bien Construido + Bien Llevado determina la durabilidad bajo presión.

- **Sólido + Sólido** → Alta confianza, escalable.
- **Sólido + Débil** → Estructuralmente sólido, con riesgo comercial.
- **Débil + Sólido** → Viable comercialmente, estructuralmente vulnerable.
- **Débil + Débil** → Alto riesgo, poco probable de sostenerse.

PRINCIPIO OPERACIONAL

El impulso comercial permite entrar al mercado. Solo la demanda real permite permanecer.

Si ese impulso no se convierte en demanda sostenida con el tiempo, la estructura no está funcionando.

La distribución inicial no valida una marca. La rotación consistente y la recompra sí.

El objetivo no es únicamente lograr presencia, sino construir demanda recurrente.

La entrada puede impulsarse. La permanencia debe ganarse.

Este marco no evalúa qué producto sabe mejor. Evalúa qué estructuras pueden sostener integridad bajo presión.



NOTA FINAL

Este marco es una herramienta de orientación, no una conclusión definitiva.

Su propósito es apoyar la toma de decisiones mediante señales observables e indicadores estructurales, especialmente en contextos donde el tiempo y la información son limitados.

