



308902  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 29  
24

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA  
DE TEQUILA DE 1997 AL 2000”**

**T R A B A J O**

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
PABLO TORRES SAENZ  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MEXICO, D. F.

15 DE MAYO 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A mis padres María Eugenia y Jorge,  
por su paciencia e incondicional apoyo.

A mis hermanos Jorge, Maru y Bernardo  
por ser parte muy importante de ésta  
extraordinaria familia.

A Carlota por su amor y comprensión

A Don Lázaro Urbina y Doña Eglayde de Urbina  
por su interés y apoyo

A Aravier y Donovan Bátiz por una amistad de varios años llena de gratas e inolvidables experiencias. A todos mis amigos de la Universidad por enseñarme a ver la vida de diferente manera.

Un especial agradecimiento al Contador Miguel Ángel Cabrera Mir por su magnífica asesoría, y al Licenciado Ricardo Dorantes Mir por sus atinados consejos y aportaciones para la realización de este trabajo.

A todos los que de manera directa e indirecta ayudaron a la consecución de ésta tesis.

Atentamente

Pablo Torres Sáenz

## INDICE

### Introducción

1.	Conceptos fundamentales sobre la administración	
1.1.	Definición	1
1.2.	Proceso administrativo	2
1.2.1.	Planeación	2
1.2.2.	Impacto de los planes en la Organización	8
1.2.3.	Impacto de los planes en la Integración	11
1.2.4.	Impacto de los planes en la Dirección	12
1.2.5.	Impacto de los planes en el Control Administrativo	14
2.	Consideraciones fundamentales sobre la planeación estratégica	
2.1.	Concepto	16
2.2.	Beneficios intrínsecos de la Planeación Estratégica	17
2.3.	La Planeación Estratégica y las responsabilidades de la Dirección	18
3.	Antecedentes históricos del Tequila	
3.1.	El Maguey	24
3.2.	Características generales del agave	28
3.2.1.	Variedades del Agave	29
3.2.2.	Áreas de cultivo	30
3.3.	Perspectivas	31
4.	Modelo de planeación estratégica	33
4.1.	Análisis situacional	
4.1.1.	Análisis de la industria	34
4.1.2.	Concepto de Sector Industrial	35
4.1.2.1.	Análisis Internacional	36
4.1.2.2.	Análisis Nacional	37
4.1.3.	Análisis de la Empresa	45
4.1.3.1.	Ventaja Competitiva sostenible	50
4.1.4.	Determinación de los fines	51
4.1.4.1.	Misión y Objetivos	51

4.1.4.2.	Proyección de la empresa y creación de los escenarios de referencia .....	53
4.1.4.3.	Análisis de la Grieta .....	54
4.1.5.	Establecimiento de la estrategia .....	54
4.1.5.1.	Generación de Opciones o alternativas estratégicas .....	65
4.1.5.2.	Selección de las alternativas estratégicas .....	66
4.1.5.3.	Planes de Contingencia .....	67
4.1.6.	Implementación .....	67
4.1.6.1.	Toma de decisiones .....	67
4.1.6.2.	Cultura y poder .....	69
4.1.6.3.	Determinación de planes y políticas .....	69
4.1.6.4.	Asignación de recursos .....	71
4.1.7.	Control .....	71
4.1.7.1.	Control de la ejecución en el proceso de planeación .....	73
4.1.7.2.	Requisitos para un sistema de control efectivo .....	73
<b>5.</b>	<b>Caso práctico</b>	
	<b>Análisis situacional</b>	
	Definición del Sector Industrial .....	75
	<b>Análisis de la industria</b>	
5.1.	Análisis Internacional .....	75
5.2.	Análisis Nacional .....	77
5.2.1.	Amenazas de Nuevos Ingresos .....	78
5.2.1.1.	Barreras de Ingreso .....	78
5.2.1.2.	Reacción Esperada .....	81
5.2.1.3.	Sectores Amenazantes .....	82
5.2.2.	Presión de Productos Sustitutos .....	82
5.2.2.1.	Factores que estimulan o inhiben la sustitución .....	83
5.2.3.	Poder negociador de clientes o compradores .....	83
5.2.3.1.	Principales Mercados .....	83
5.2.3.2.	Consumidores Finales .....	84
5.2.3.3.	Factores que influyen en el poder negociador .....	84

5.2.4.	Poder negociador de los proveedores .....	85
5.2.4.1.	Principales sectores proveedores .....	85
5.2.4.2.	Empresas más importantes de cada sector .....	85
5.2.4.3.	Factores que influyen en el poder negociador.....	85
5.2.5.	Intensidad de la rivalidad del sector.....	86
5.2.5.1.	Características del sector.....	86
5.2.5.2.	Factores que influyen en la rivalidad del sector.....	88
5.2.5.3.	Evolución del sector.....	89
5.3.	Conclusiones.....	89
5.3.1.	Oportunidades en la industria .....	89
5.3.2.	Amenazas de la industria.....	90
5.3.3.	Factores clave del éxito.....	91
5.4.	Análisis de los grupos estratégicos .....	92
5.4.1.	Los grupos estratégicos y la ubicación de la empresa.....	92
5.5.	Análisis de la empresa Vs. competencia.....	94
5.5.1.	Datos generales de la empresa.....	94
5.5.2.	Posición comercial comparativa.....	95
5.5.3.	Posición operativa comparativa.....	102
5.5.4.	Posición organizacional comparativa.....	109
5.5.5.	Posición financiera comparativa.....	112
5.5.6.	Ventaja competitiva.....	115
5.6.	Determinación de los fines.....	117
5.6.1.	Escenarios y proyecciones de referencia.....	118
5.6.2.	Futuro deseado.....	122
5.6.3.	Análisis de la brecha.....	122
5.7.	Determinación de la estrategia.....	123
5.7.1.	Generación de alternativas.....	127
5.7.2.	Análisis de vulnerabilidad.....	129
5.7.3.	Planes de contingencia.....	130
	Conclusiones.....	131
	Bibliografía.....	135

*La dirección estratégica es el proceso de dirigir hombres de acuerdo con determinadas estrategias empresariales*

*García Echevarría y Pumpín*

El interés por realizar este trabajo de investigación independientemente de la importancia que tiene la industria tequilera para el país entre otras cosas porque de ella dependen muchas fuentes de empleo de manera directa e indirecta, además de que representa una entrada importante de divisas al país, es porque considero que el tequila tiene muchas posibilidades de llegar a ser una de las industrias más importantes y con más éxito en el mundo si los productores tequileros desarrollan una mucho mayor capacidad de visión empresarial y una mucho mayor capacidad de afrontar los problemas regionales que de una u otra manera les puede estar impactando.

Por otro lado si tomamos como base que para el ser humano le es inherente planear las cosas consciente o inconscientemente, es de vital importancia que los empresarios desarrollen el importantísimo hábito de la planeación que es aplicable para cualquier actividad que desarrollemos. Con esto queremos decir que la planeación es aplicable a cualquier actividad que realice una empresa de cualquier tamaño o nivel de desarrollo. El planear no solo te permite organizarte mejor si no que también te da la posibilidad de tener un panorama más certero de los acontecimientos futuros e inesperados para poder contar con decisiones más acertadas.

Creo que al menos en un primer acercamiento que a lo largo de este estudio se podrá o no corroborar, que la industria tequilera a tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, más por la nobleza del producto por sus características propias y por moda, que por las decisiones acertadas de los empresarios tequileros que parece ser en la mayoría de los casos carecen de un proceso de planeación formal.

Con la intención de no hacer tan extenso este estudio, sin quitarle importancia a las otras etapas del proceso de planeación estratégica como son la implementación y el control, abarcaré hasta la determinación de las estrategias de

la empresa. Sin embargo pienso que la principal aportación de este trabajo es el acercamiento real de la empresa en estudio, hacia un proceso continuo de planeación formal que permitirá desarrollar una mejor capacidad de decisión en sus directivos comprometidos con ella, para lograr de manera efectiva la permanencia en la industria.

Es pues de vital importancia que los empresarios tequileros reflexionen acerca de las oportunidades y amenazas que la industria tiene, ya que si no se tiene una visión clara del rumbo que se va a tomar, la toma de decisiones se vuelven de forma y no de fondo que son las que realmente se necesitan en los momentos actuales. Con esto queremos decir que no se deben tomar decisiones cuando los acontecimientos ya se hayan dado, siempre hay que estar un paso antes de que éstos sucedan. Como nos dicen de manera muy atinada los autores de del libro "Estrategia Empresarial " Pumpín y Echevarría " sobre la dirección estratégica, que para que ésta sea posible de manera óptima se necesita por un lado el conocer la posición de la empresa frente a la competencia, y por otro lado el elemento más difícil que es dirigir a los directivos y al personal hacia un cambio de valores y comportamientos en la empresa generando una cultura que se identifique verdaderamente con la institución, con su realidad actual y futura, de lo contrario serán muy pocas las posibilidades de permanencia, ya que en la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en entornos muy cambiantes y turbulentos en donde el factor tiempo es muy importante.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Sentar las bases para un cambio de valores y comportamiento de los directivos para que se orienten hacia el compromiso de hacer planeación estratégica formal.
- Determinar las oportunidades y amenazas de la industria.

---

<sup>1</sup> Echevarría ,Pumpín. Estrategia Empresarial 1993

- Determinar la posición de la empresa frente a la competencia para detectar cuales son sus fuerzas y debilidades.
- Determinar la ventaja competitiva sostenible de la empresa.
- Establecer las estrategias de la empresa para lograr su permanencia en la industria.

### **HIPOTESIS**

- La mayoría de las empresas de la industria tequilera carecen de un proceso de planeación estratégica formal.
- El grueso de las exportaciones de la industria es tequila a granel, lo que puede provocar que la denominación de origen pierda fuerza y no se le de el suficiente valor agregado al producto.
- Existe falta de comunicación y articulación económica entre sectores proveedores y la industria tequilera por una mala planeación, lo que provoca que haya una fuerte lucha de intereses que no beneficia a ninguna de las partes.

### **METODOLOGÍA**

El presente trabajo fué elaborado de acuerdo con las siguientes etapas:

1. Recopilación de material bibliográfico y hemerográfico sobre administración, mercadotecnia, planeación estratégica para dar sustento al marco teórico.
2. Recopilación de información estadística y documental de la industria tequilera.
3. Entrevistas Individuales con directivos de diferentes empresas tequileras.

4. Análisis e interpretación de información.
5. Aplicación del modelo de planeación estratégica para determinar las estrategias de la empresa en estudio.
6. Elaboración de propuestas y conclusiones.

El presente estudio contiene 5 capítulos de los cuales el primero de ellos habla sobre los conceptos fundamentales de la administración, el proceso administrativo y el impacto que tiene la planeación en cada una de sus partes.

El segundo capítulo trata los conceptos fundamentales de la planeación estratégica, los beneficios intrínsecos que esta tiene, y el porqué la planeación estratégica es una responsabilidad para los directivos.

El tercer capítulo nos habla los antecedentes históricos del tequila, los usos que los mexicas le daban al maguey, el empleo del fermentado como bebida ritual en los tiempos prehispánicos, la colonización española y su proceso de destilado. También contiene información general del agave, variedad y áreas de cultivo. Y por último se plantean algunas de las perspectivas que tiene ésta bebida nacional.

En el cuarto capítulo se plantea el marco teórico del modelo de planeación estratégica necesario para determinar las estrategias de la empresa en estudio.

El quinto capítulo contiene el caso práctico que es la aplicación práctica del modelo de planeación estratégica para la elaboración de las estrategias de la empresa en estudio.

La parte final de este trabajo contiene las propuestas, conclusiones y la bibliografía consultada para la elaboración del marco teórico.

### **PROBLEMAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

El problema central para la realización de este trabajo, fue la falta de información confiable sobre la industria tequilera y todo lo relacionado con ella. En las mismas organizaciones como el Consejo Regulador del Tequila y la Cámara Regional de la Industria Tequilera la información estadística que ellos elaboran no concuerda con la información que poseen los productores de la industria o las revistas especializadas. Aunado a este problema hubo muchos más para conseguir información de las diferentes empresas tequileras porque la consideran confidencial. Por otro lado existe muy poca bibliografía acerca del tequila y de la industria.

## **CAPITULO 1 Consideraciones Fundamentales sobre la administración**

Es probable que no exista actividad humana más importante que el administrar, ya que es una actividad innata al hombre, se aplica en todas las actividades de la vida diaria y a medida que la sociedad depende cada vez más del esfuerzo en grupo, la tarea del administrador adquiere más importancia ya que necesita crear y mantener un ambiente adecuado en los individuos para llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos, es decir, del administrador depende la asignación de tareas necesarias que le permitan al individuo hacer sus mejores contribuciones a los objetivos colectivos.

### **1.1 DEFINICIÓN**

Es el conjunto de elementos científicos, artísticos y técnicos que permiten la coordinación de los recursos de la empresa, en su estructura de manera eficaz y en la operación de manera eficiente para lograr los fines de la empresa y el bien común de la sociedad.

**La administración:**

Es un conjunto de elementos científicos porque hace uso de un conocimiento organizado básico (proceso administrativo) y lo aplica a la luz de la razón para obtener un resultado práctico logrando los resultados deseados.

No es una ciencia absoluta ya que se necesita del arte para el manejo de las actividades humanas cambiantes. Es arte en tanto que trata de combinar un conocimiento estructurado y la creatividad e intuición en la búsqueda de un objetivo específico.

Es técnica al emplear un conjunto de conocimientos que indican la forma de hacer las cosas para el logro de un objetivo definido.

Los recursos de la empresa que necesitan ser coordinados son aquellos indispensables para su buen funcionamiento: humanos, técnicos y financieros, siendo el elemento humano el más importante, ya que de éste depende la

transformación de los demás recursos en un producto o servicio útil al bien común de la sociedad.

Los recursos de la empresa se coordinan en la estructura de manera eficaz, es decir hacer las cosas bien cumpliendo con los objetivos y en la operación de manera eficiente al cumplir con los objetivos haciendo bien las cosas y empleando el mínimo de recursos.

Coordinando los recursos de manera eficaz y eficiente se deben lograr los objetivos de la empresa y el bien común de la sociedad mediante la creación de fuentes de empleo y de productos éticos y necesarios para la sociedad cumpliendo con la responsabilidad social de la empresa.

## **1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es el conjunto de etapas funcionales básicas de la administración que constituyen un marco de trabajo adecuado en torno al cual se organiza el conocimiento administrativo.

Las etapas de dicho proceso son: planeación, organización, integración, dirección y control.

### **1.2.1. PLANEACIÓN**

La Planeación es un proceso que se lleva al cabo para la toma de decisiones antes de que la acción sea requerida o de que las circunstancias en el medio ambiente en el que estamos inmersos nos impongan el tomar cursos de acción determinados.

La naturaleza esencial de la Planeación la podemos comprender a través de cuatro principios básicos:

- Contribución a los objetivos que nos permiten la consecución de los propósitos y metas de grupo a través de la cooperación deliberada.
- Primacía de la planeación, esto quiere decir que aunque todas las funciones como la Organización, Integración, Dirección y Control se mezclan en la práctica,

la planeación es única ya que establece los objetivos necesarios para que converjan todos los esfuerzos de grupo hacia las metas trazadas.

- **Extensión de la Planeación**, ya que planear es función de cualquier administrador, aunque el carácter y amplitud de la planeación varían según su autoridad, naturaleza de las políticas y planes delineados. Un administrador por su delegación de autoridad o posición en la Organización, puede llevar a cabo planeación más importante que la de otro, sin embargo desde el director general hasta el supervisor deben planear.
- **Eficiencia de los Planes**, la cual implica que todo plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos que tiene necesariamente un costo y consecuencias inesperadas para hacerlo funcionar. Un plan puede contribuir a la consecución de los objetivos pero a costos muy altos o innecesariamente altos.

***Tipos de Planes:***

- **MISIÓN**: Cualquier tipo de operación en una organización tiene que tener un propósito o meta ya que en cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad en que están inmersos, siendo este propósito por lo general la producción y distribución de bienes y servicios económicos para satisfacer las necesidades de los individuos. No hay duda que es necesaria una definición clara de propósito o misión para formular objetivos significativos ya que si bien toda empresa debe saber en que consiste su negocio son muchos los ejecutivos que tienen dificultad para encontrar la respuesta. Algunas veces se piensa que la misión y objetivos de una empresa son obtener utilidades, siendo que se estos se deben subordinar a la verdadera tarea que la sociedad le ha encomendado que es el bien común.
- **OBJETIVO**: Es el fin hacia el cual se dirige alguna actividad, representa no tan solo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personas, la dirección y control. Deben ser objetivos

que representen un reto pero siempre alcanzables para que exista una coherencia con las demás etapas del proceso administrativo.

- **ESTRATEGIAS:** Son un programa general de acción y despliegue implícito de esfuerzos y de recursos para obtener objetivos amplios. Es la determinación de los propósitos generales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la opción de cursos de acción necesarios para alcanzar estos objetivos. El propósito de las estrategias es pues determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea.

- **POLÍTICAS:** Son principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones para que estas sean consistentes y contribuyan al logro de las metas. Por lo general las políticas existen en todos los niveles de la organización y además deben dejar margen para juzgar a discreción ya que tienen cierto grado de flexibilidad, de otra forma serían reglas. La política debe mirarse como una manera de estimular la elaboración de criterios y la iniciativa pero dentro de ciertos límites, ya que el margen de libertad posible dependerá naturalmente de la política que a su vez refleja la posición y autoridad en la organización.

- **PROCEDIMIENTOS:** Son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderas guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas. Los procedimientos existen a lo largo de la organización y se vuelven más rigurosos en los niveles más operativos, sobretodo por la necesidad de un control más estricto.

- **REGLAS:** Son planes en la medida en que revisten el carácter de curso de acción requerido que, como otros planes se toma entre varias alternativas, la regla es la forma más simple de un plan y con frecuencia se confunden con las políticas o procedimientos. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación. Así se relaciona con un procedimiento en tanto es guía de la acción, pero no especifica la secuencia en el tiempo. Las reglas deben distinguirse también de las políticas ya que la finalidad de estas últimas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones señalando campos para el juicio

discrecional. Aunque las reglas sirven también como guías no permiten ninguna discreción en su aplicación ya que por su naturaleza están diseñadas para restringir el pensamiento y deben emplearse solo cuando las personas en una organización no usen su juicio discrecional.

- **PROGRAMAS:** Son un conjunto o complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas y recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado. Un programa primario requiere de muchos programas derivados y muy raras veces se encuentra en la planeación de negocios un programa de importancia que se sostenga por sí mismo. En general son parte de una estructura compleja de programas que se subordinan a unos y afectan a otros, por lo que esta interdependencia de planes hacen más difícil la planeación, y ésta requiere de una habilidad administrativa de extraordinaria precisión.

- **PRESUPUESTOS:** Es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. Son también instrumentos de control ya que obliga a cualquier organización a realizar con anterioridad una compilación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, horas hombre, etc. La planeación presupuestal varía en forma considerable en cuanto a su exactitud, detalles y forma de elaboración. La ventaja principal de un presupuesto es que obliga a las personas a realizar planes detallados y lograr un grado complejo de planeación.

#### *Pasos de la Planeación.*

**Tener conciencia de la oportunidad.** Aunque es anterior a la planeación y por ello no es estrictamente parte de este proceso, el verdadero punto de arranque de la planeación es darse cuenta las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo. Un conocimiento de donde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades. De esta toma de conciencia depende la formulación de objetivos realista, la planeación requiere de diagnósticos realistas de las oportunidades.

**Determinación de los objetivos de la empresa.** En primer lugar deben ser fijados los objetivos de la empresa en su conjunto y después los de cada unidad subordinada. Los objetivos especifican los resultados esperados, indican los puntos finales de lo que ha de hacerse y de lo que se quiere lograr a través del conjunto de reglas, procedimientos y programas.

Los objetivos de la empresa orientarán la naturaleza de todos los planes importantes. Los que al reflejar estos objetivos, definen los objetivos de los principales departamentos o áreas, éstos a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así en línea descendente.

**Establecimiento de premisas.** Las premisas son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Este paso de establecimiento de premisas lleva a uno de los principios más importantes de la planeación "de entre los encargados de la planeación cuanto mayor sea el número de personas que entienda las premisas congruentes del proceso, y esté de acuerdo en utilizarlas, tanto más coordinada será la planeación de la empresa". A medida que se desciende en la jerarquía organizacional, cambia de cierto modo la composición de las premisas para la organización. En la planeación coordinada es tan importante realizar un acuerdo para utilizar un conjunto dado de premisas, que una de las principales responsabilidades de los administradores, empezando con los que se encuentran en niveles superiores, consiste en hacer que los administradores subalternos entiendan las premisas sobre las cuales se espera que planeen.

**Determinación de vías opcionales.** Es la búsqueda de vías opcionales de acción, especialmente de las que no son aparentes de inmediato. Raras veces se ofrece un plan que no tenga opciones razonables y con mucha frecuencia una alternativa que no era obvia resultó ser la mejor. El problema más común no es hallar opciones sino reducir su número de modo que puedan realizarse las mejores.

**Evaluación de vías opcionales.** Después de buscar las vías opcionales y de analizar sus puntos débiles y fuertes, el siguiente paso es evaluarlas a la luz de las premisas y de las metas. Desafortunadamente la planeación envuelve un gran

riesgo, ya que por lo general está plagada de incertidumbre, problemas de falta de capital y problemas intangibles, de manera que la evaluación se vuelve muy difícil, incluso con problemas relativamente simples. A causa de estas complejidades es bueno ayudarse de los métodos modernos: Investigación de Operaciones, Técnicas matemáticas y computación con aplicación en el campo de la administración.

**Selección de una vía.** Es el punto donde se adopta el plan, el punto justo en el que se toma una decisión. En ocasiones un análisis y evaluación de cursos opcionales pondrán de manifiesto que hay dos o más decisiones aconsejables, y el administrador entonces puede resolver seguir varios cursos de acción y no sólo uno.

**Formulación de planes derivados.** En el punto en el cual se toma una decisión, con muy poca frecuencia está completa la planeación y existe la necesidad inevitable de allegarse de planes derivados que requieren sustentar el plan básico.

**Expresión numérica de los planes a través de presupuestos.** Después de que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final para darle significado es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Si se realiza de manera adecuada los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra los cuales se mide el progreso de la planeación.

### **Coordinación de planes a corto y largo plazo.**

Los planes a corto plazo a veces se hacen sin referencia a los planes a largo plazo y esto es un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente sobre la importancia de integrar los dos, ya que mucha de las pérdidas de la planeación surgen de decisiones inmediatas que se hacen sin considerar sus efectos sobre objetivos más remotos. De este principio parte la *planeación estratégica* que es "el diseño del futuro deseado inventando los medios para lograrlo"<sup>1</sup>, esto nos quiere decir que los administradores responsables deben analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuye a los programas a largo plazo y de esta manera se pueden tomar decisiones sólidas. Es mucho más fácil hacer esto que corregir inconsistencias, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a engendrar compromisos futuros.

### **1.2.2 IMPACTO DE LOS PLANES EN LA ORGANIZACIÓN.**

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier rol organizacional se requiere que se tengan objetivos ciertos y precisos que son tarea de la planeación; que exista un concepto claro de los deberes y actividades que se deben realizar; que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa que puede realizar para obtener los resultados deseados. Además para hacerlo operante, debe establecerse donde obtener la información básica que se pueda necesitar.

Al igual que con otras funciones de la Administración, el establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son actividades necesarias para una buena organización. Como L. Urwick establece: "La falta de diseño en la Organización es ilógica, cruel, ineficiente y produce desperdicios"<sup>2</sup>. Es ilógico debido que un buen planeador, debe ir en primer lugar, independientemente de si se habla de ingeniería o de práctica social. Es cruel debido a que "quienes más sufren por la falta de diseño en la Organización son las personas que trabajan en una empresa

---

<sup>1</sup>Michael Porter, *Estrategic Planning*

<sup>2</sup>Kouniz O' Donell, *Administración*, L. Urwick, *The Elements of Administration* (New York, Harper and Brothers, 1954)

"<sup>3</sup>. Es un desperdicio debido a que a menos que los puestos se reúnan a lo largo de líneas de especialización funcional, es imposible capacitar a nuevas personas para que sucedan a otras en los puestos, conforme sus ocupantes ascienden, renuncian o se jubilan. Es ineficiente debido a que, si no se basa en principios, la administración se vuelve hacia las personalidades, lo cual da como resultado un aumento de políticas dentro de la compañía, porque " una máquina no funciona en forma correcta cuando en su construcción se han ignorado principios fundamentales de ingeniería."<sup>4</sup>

Es esencial para planear la Organización que busque una forma ideal que apoye las metas de la empresa bajo determinadas circunstancias. Esto implica graficar las principales líneas de organización, considerando la filosofía de organización de los administradores de la empresa y esforzando las relaciones de autoridad consecuentes. La forma última en la que se establecen los planes, rara vez permanece sin cambios, y por lo general, será necesario un continuo reajuste del plan ideal. No obstante, un plan ideal de organización constituye un estándar y comparando la estructura real con ese plan, los directores de la empresa saben como y cuando implantar los cambios pertinentes.

Quien organiza debe siempre tener cuidado de no cegarse ante las nociones populares de la organización, debido a que lo que puede funcionar en una compañía puede no resultar en otra. Los Principios de Organización son de aplicación general, pero se deben de considerar las necesidades y los antecedentes reales de las operaciones de cada compañía al aplicarlos. La estructura de la organización necesita hacerse a la medida.

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no puede o no debe hacerse de lado, no existe otra opción que modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Aunque esto suena a organizar tomando como base a las personas, la diferencia radica en que primero se organiza con respecto a las metas que deben lograrse y sólo después se hacen

---

<sup>3</sup>Ibid

<sup>4</sup>Ibid

modificaciones para el factor humano. De esta manera, se dispondrá de una planeación que evite tener que transigir con el principio cada vez que ocurran cambios en el personal.

Una buena estructura de organización puede hacer mucho para compensar las deficiencias en el liderazgo al proporcionar apoyo a las habilidades disponibles. Este apoyo aumenta la eficiencia administrativa al reducir las reuniones necesarias para determinar quién tiene la autoridad para llevar a cabo que, o la forma en que este programa o aquella estrategia deben de ponerse en práctica, y libra a los administradores de la necesidad de actuar de manera constante para corregir a sus subordinados con respecto a la naturaleza de sus funciones, responsabilidades o autoridad.

Planear la estructura de organización ayuda también a determinar las necesidades futuras del personal y la asistencia a programas de capacitación. Sin saber que personal directivo será necesario ni que experiencia solicitar, una empresa no puede reclutar ni capacitar personal en forma inteligente.

Además, planear la organización puede revelar debilidades. Duplicación de esfuerzos, líneas de autoridad poco claras, líneas de comunicación demasiado prolongadas, demasiado papeleo y prácticas obsoletas se identifican mejor cuando se comparan estructuras de organización reales y deseables.

### 1.2.3 IMPACTO DE LOS PLANES EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Las Funciones de planeación y organización de los administradores pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecanicistas importantes. Por otro lado la Integración de Personal se refieren en forma casi exclusiva a personas. Esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla, las incertidumbres en la selección y dirección de personas pueden conducir a la frustración de administradores que conocen la importancia de la integración de personal y que, al mismo tiempo, reconocen las limitaciones de las herramientas disponibles para llevar a cabo en forma efectiva esta función.

Elegir personas en forma efectiva requiere de una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que debe ocuparse. Se debe realizar una planeación y análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en la medida de lo posible, se debe también planear o diseñar el puesto para que satisfaga las necesidades de individuos y de la organización. Además se debe realizar una planeación adecuada para contar con los parámetros necesarios para la evaluación de puestos, que capacidades, habilidades y experiencias se necesitan para poder tener ese puesto en la organización.

Al diseñar los puestos, se deben de tomar en cuenta los requerimientos de la empresa, pero la planeación de tomar en cuenta también factores como necesidades futuras de los individuos, tecnología que se utilizará, costos asociados a dichos puestos, así como las posteriores reestructuraciones, la estructura de la organización y el clima interno. Las personas tienen necesidades diferentes y por lo general los individuos que tienen capacidades utilizadas y necesidad de crecimiento y desarrollo desean que se vayan enriqueciendo sus puestos y que les deleguen mayores responsabilidades, por lo que la Planeación debe considerar también la naturaleza de la tarea o actividad que este relacionada con descripción, evaluación y función específica de cada puesto.

Una de las herramientas más eficaces para la evaluación de personal de la organización es el sistema de evaluación del desempeño mediante la fijación y

logro de objetivos verificables. Si no se cuenta con planes efectivos no se puede esperar que las personas logren una tarea de manera eficiente si no conocen cuáles deben ser los puntos finales de sus esfuerzos. Esto ayuda a los evaluadores a saber si la persona está operando bajo objetivos obsoletos o no, y si a llevado a cabo algún esfuerzo para modificarlos.

En las política y procesos de reclutamiento y selección, así como los programas de capacitación y desarrollo de los empleados, la planeación lleva un peso importante, ya que de estos planes efectivos depende el elegir al individuo idóneo para el puesto idóneo, ya que si esto no se da las estructuras comienzan a tener graves problemas para alcanzar los resultados esperados.

#### **1.2.4 IMPACTO DE LOS PLANES EN LA DIRECCIÓN.**

La división de trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada individuo desempeñe una tarea o actividad más o menos definida; en la pirámide de estilo tradicional se encuentran diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en otra inferior. Los Directores en una organización deben conocer cuáles son los problemas a los que se enfrentan sus subordinados para que en el momento en que se elaboran e implementan de los planes de la organización, estos sean alcanzables y medibles para lograr los resultados esperados. El Entrenamiento de Directores se ha convertido en algo sumamente común. Las organizaciones tienen el deseo y la esperanza de que los problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores directores. Ahora se acepta más la idea que la capacidad del Director puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento, pero ¿en que ha de capacitarse a un director?, ¿Cuáles son los elementos que distinguen el trabajo de un director del de sus subordinados? Esencialmente se habla de que toman decisiones trascendentales y controlan actividades. Cualquiera de estos dos puntos no se llevarán a cabo si no planean. El grado de incertidumbre tiende a disminuir de manera importante cuando se tienen establecidos objetivos y planes bien definidos, ya que aquel director que tome decisiones sobre la marcha tiene muy poca probabilidad de éxito

y control sobre las actividades. En resumen cualquier director debe ser un experto en sus actividades técnicas, pero también en los aspectos administrativos como planear, dirigir, controlar y en el aspecto humano, ya que dicha responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene el directivo. Otro aspecto que conforma a lo que puede ser un buen directivo es la capacidad de ser líder. Como lo que nos dice Fred Fiedler en su teoría sobre el liderazgo en donde plantea que "las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también a diversos factores situacionales."<sup>5</sup>

Fiedler habla de tres dimensiones críticas en el Liderazgo:

-**Poder del Puesto:** Es la medida del puesto, lo que permite a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, lo que permite al líder hacer que sus miembros del grupo cumplan con tareas.

- **Planeación y estructuración de la Tarea:** En la medida en que se puedan especificar y planear con claridad las tareas y la medida en la que se puede considerar responsables a las personas por su ejecución, se podrán comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definitiva a los miembros del grupo por su desempeño.

-**Relaciones entre el Líder y miembros:** Se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

El Directivo que no planea y tiene un objetivo bien definido, no puede transmitir de manera clara a los miembros del grupo que es lo que espera de ellos, y éstos terminan por no seguirlo.

---

<sup>5</sup> F. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York, McGraw Hill 1974)

### 1.2.5 IMPACTO DE LOS PLANES EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO.

Por otro lado el control administrativo es la medición y corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y planes diseñados se están llevando a cabo. Algunos administradores, y en particular niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial del ejercicio de control recae en todo administrador que tiene a su cargo la ejecución de planes. Tal como reconocía Henry Fayol hace varias décadas: " En una empresa el control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que hayan sido establecidos. Tiene por objeto señalar los puntos débiles y errores con el objeto de rectificarlos y evitar su ocurrencia. Opera sobre todo: cosas, personas y acciones"<sup>6</sup> Resulta evidente entonces que para poder utilizar una técnica de control o para poder diseñar un sistema, los controles deben basarse en planes, y conforme más claros, completos e integrados sean éstos, más efectivos serán los controles. No hay forma que un directivo pueda determinar si su unidad de organización está logrando lo que se desea y espera si no conoce primero qué es lo que se espera. Los controles son el reverso de la planeación. Primero los administradores planean; después, los planes se convierten en los estándares que permiten medir las acciones deseadas

. El proceso básico de control independientemente de en donde se le encuentre o de qué controle, implica tres etapas :

- **Establecimiento de estándares**, en donde primero se establecen los planes, y como estos varían en detalle y complejidad, y debido a que por lo general los administradores no pueden supervisar todas las actividades, se establecen estándares especiales. Son los puntos elegidos en un programa total de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a los administradores indicadores a los administradores respecto de como funcionan las actividades.

---

<sup>6</sup>Kountz O'Donell, Administración, Henry Fayol, General and Industrial Management ( Pitman Publishing Co., 1949)

**-Medición del desempeño**, en donde si se establecen estándares en forma apropiada y si hay medios disponibles para determinar con exactitud que hacen los subordinados, resulta mucho mas eficiente la evaluación del desempeño real o esperado. Existe un problema que los directores deben tomar en cuenta que es el que los controles administrativos van resultando mas complejos y más difíciles de medir cuando los puestos van siendo menos operativos.

- **Corrección de desviaciones**, en donde si los estándares se elaboran para reflejar la estructura de organización y si se mide el desempeño es éstos términos, se vuelve expedita la corrección de desviaciones negativas puesto que el directivo sabe con exactitud en donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de actividades de la organización.

La demora en los procesos de control administrativo demuestra la necesidad de tener un control dirigido a futuro para que dicho control sea efectivo. La dirección de una organización requiere para lograr un control administrativo adecuado de un sistema de control que les indique, a tiempo para emprender acciones correctivas, que se presentarán desviaciones si no se hace algo acerca del asunto en ese momento. La simple retroalimentación de la salida de un sistema, de los resultados de un programa, no es suficiente para lograr un buen control. Es erróneo considerar a la planeación como una observación hacia adelante y al control como un observación hacia atrás.

## **CAPITULO 2      Nociones Elementales sobre la Planeación Estratégica**

### **2.1 CONCEPTO.**

Agustín Reyes Ponce en su libro "Elementos de la Administración" nos dice que la planeación estratégica consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio los recursos de la organización, investigando y ponderando cuales serán las condiciones futuras que dicho organismo tendrá que afrontar, determinando los cursos de acción posibles para lograr los objetivos o fines propuestos.

Urwick nos dice que la Planeación es parte de lo que el llama mecánica administrativa en donde se determina el curso de acción que habrá de tomarse, fijando los objetivos que habrán de orientar la secuencia de la operación necesaria para alcanzarlos, ya que esta nos contesta las preguntas de ¿Que se va a realizar? y ¿Como se va a realizar?.

Steiner en su libro "Strategic Planning" dice que la planeación estratégica se puede definir desde cuatro puntos de vista. El primero es el porvenir de las decisiones actuales ya que observa una cadena de causas y efectos durante el tiempo. Por otro lado comenta que es un proceso que se inicia con la determinación de metas organizacionales, estrategias y políticas necesarias para el logro de estas, y establece planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y la consecución de los fines . El tercer punto de vista es que la planeación estratégica es una forma de vivir, una actitud ante la vida, ya que requiere la acción decidida de hoy para estar preparados ante los cambios que se puedan presentar en el futuro. El cuarto y último nos dice que la planeación estratégica es una estructura de planes ya que es el esfuerzo sistemático de una organización para definir objetivos .

políticas y estrategias, para desarrollar planes detallados y lograr los fines de la organización.<sup>7</sup>

## **2.2 BENEFICIOS INTRÍNSECOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

A pesar de los beneficios que puede traer consigo la planeación estratégica, muchas organizaciones no implantan ningún modelo de planeación quizás por que piensan que no lo requieren o porque no se han dado cuenta que lo necesitan.

Muchas empresas no cuentan con una planeación estratégica debido al concepto equivocado que tienen los niveles directivos sobre ella, y la rechazan. Otros directores entenderán bien el concepto de la planeación pero también la evaden porque es difícil de aplicar, puede representar una amenaza para los directores desde el punto de vista de resultados, o puede ser complicado familiarizar a algunos directivos con ella.

Los beneficios mas importantes que puede tener la planeación estratégica son:

- Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, ya que permite que niveles inferiores tomen decisiones de acuerdo con los deseos de los altos directivos.
- Estimula el desarrollo de metas adecuadas para la organización, las cuales son elementos poderosos para la motivación de los individuos.
- Es indispensable para que los directivos cumplan con sus deberes eficientemente.
- Proporciona una oportunidad para que la gente que forma parte de la organización contribuya con sus capacidades al proceso de toma de decisiones, dándole al individuo un sentido de participación y logro muy grande.

---

<sup>7</sup> Steiner G. " Planeación Estratégica " CECSA 1994

- Ayuda a capacitar a todos los integrantes de la organización ya que contribuye a desarrollar habilidades que facilitarán la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.
- Son excelentes canales de comunicación mediante los cuales el personal de la empresa habla el mismo lenguaje al tratar problemas sustanciales de ellos como de la empresa.

### **2.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

La planeación no puede ser separada de funciones administrativas tales como: la organización, dirección, motivación y el control.

Existen dos tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, llamada "dirección estratégica", y todos los demás tipos de dirección pueden ser llamados "dirección operacional".

El apoyo determinante para la dirección estratégica es la planeación estratégica, siendo solamente un factor principal en la realización de la misma. Al estar la dirección estratégica y operacional fuertemente ligadas, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones, pero el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas, se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Anteriormente se ponía demasiada atención en las operaciones, pensando que el principal problema era encontrar la manera de usar eficientemente los recursos con los que contaba la empresa,; actualmente ésta sigue siendo una gran preocupación pero no la principal, ya que los cambios ocurren rápidamente y la manera en que la empresa se adapte a ellos es lo que determina la estabilidad de la empresa. Se puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre que su estrategia

básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes. Es así como los procesos de planeación estratégica están relacionados con la dirección.

Como nos dice Carlos Llano en su libro "Análisis de la Acción Directiva" sobre las funciones de la acción directiva que es llevar a cabo una unión o síntesis en los elementos estructurales de la empresa que muchas veces parecen contrarios o no relacionados. Establece que los elementos esenciales de toda organización son la inversión, la operación y la dirección. Son elementos esenciales porque es definitivo para cada uno de ellos la interacción o interrelación que tenga con dichos elementos, es decir que no puede darse la empresa con la falta de uno de ellos.

A partir de todo esto la organización debe de existir para lograr el bien común de la sociedad y para satisfacer las necesidades de los individuos que viven en ella, debe de existir para alcanzar el fin de todos sus elementos estructurales. La Dirección debe lograr que los individuos de la empresa tales como trabajadores, directivos e inversionistas tiendan a objetivos comunes. Esto no quiere decir como lo indica el Autor que deban de dejarse a un lado los intereses de los accionistas, los de los directores y los de los operadores. Significa que los intereses "deben subordinarse en los objetivos integrales de la empresa, de modo y manera que, al lograr la empresa los objetivos integrales, sus componentes satisfagan sus particulares intereses, que han de seguir subsistiendo dinámicamente dentro de la organización".<sup>8</sup>

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, y existen ciertos procesos que se encuentran comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal, tales como:

- Establecimiento de objetivos

---

<sup>8</sup> Carlos Llano Cifuentes " Análisis de la acción directiva" 1985.

- Estrategia de la planeación
- Establecimiento de metas
- Desarrollo de la filosofía de la compañía
- Establecimiento de políticas
- Planeación de la estructura de la organización
- Abastecimiento de personal
- Establecimiento de los procedimientos
- Establecimiento de la empresa en instalaciones adecuadas
- Aportación de capital
- Establecimiento de normas
- Establecimiento de los programas directivos y los planes operacionales
- Proporcionar información controlada
- Motivación del personal.

Ciertamente, de estos procesos, hay algunos que van más allá de la planeación estratégica pero que sin embargo se basan en ella.

Para un director, existen diferentes formas de formular planes estratégicos para el futuro: podría enfrentarse al día de manera en que va llegando, tomando decisiones de igual forma, o quien se preocupe por el futuro, puede escoger uno de los siguientes enfoques que no deben ser subestimados, ya que pueden ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica:

**Anticipación Intuitiva:** Por lo general se desarrolla en la mente de una persona, puede o no resultar en una serie de planes escritos, casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción, se basa en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo. Es muy importante y no debe ser

subestimado, ya que algunos directivos tienen extraordinarias capacidades para crear y llevar a cabo intuitivamente estrategias y métodos brillantes. Si la organización es dirigida por genios intuitivos, no necesita la planeación estratégica formal, pero son pocas las organizaciones que cuentan con este tipo de líderes y no son muchos los que toman decisiones acertadas.

El sistema de Planeación formal: está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa. Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

Frecuentemente se encuentran diferencias en las organizaciones en cuanto a la opinión entre estos dos enfoques para tomar las decisiones estratégicas. Un director que ha tenido éxito con sus juicios intuitivos difícilmente aceptará las presiones de un sistema de planeación formal, ya que se sentirá incómodo con la nueva terminología y los métodos usados por un personal sofisticado en un sistema de planeación formal, o puede sentir que su autoridad está en peligro, ya que quienes participan en el sistema toman parte en el proceso de la toma de decisiones. El proceso mental de este tipo de directores puede estar en conflicto con los requerimientos de la planeación formal.

El que exista este tipo de diferencias no implica que con un pensador intuitivo no pueda haber planeación formal, ya que la observación empírica limitada mostrará que los dos acercamientos están relacionados en muchas organizaciones. Aunque a menudo existan los conflictos, cada uno puede adaptarse a los requerimientos del otro y obtener un mutuo complemento. Un sistema formal puede y debe ayudar a

los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas - anticipatorias al proceso de planeación. Un sistema formal puede y debe, por lo menos, proporcionar más tiempo a los directores para reflexionar.

En un sentido primordial, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que para en la mente de un analista intuitivo brillante. Sin embargo, la planeación formal no puede ser realmente efectiva a menos que los directivos, a todos los niveles, transmiten sus juicios e intuiciones al proceso de la planeación. Tampoco será efectiva si los altos ejecutivos la rechazan y están a favor de su propia intuición. El diseño de un sistema de planeación formal debe comprender y reflejar los diferentes procesos de pensamiento que siguen los directores al tomar decisiones siempre y cuando el sistema deba funcionar con éxito.

El director de una empresa es la pieza clave en el desarrollo y la operación del sistema de planeación estratégica, ya que nadie más tiene la influencia que tiene él en el mismo. Los directores de grandes compañías no pueden, por sí mismos, cumplir con las responsabilidades de planeación, necesitan ayuda. Cuenta con funciones conceptuales, funciones operativas alternativas ilustrativas del director al cumplir con su papel en la planeación.

Las principales funciones conceptuales de quien tiene la autoridad para dirigir los negocios de una empresa son:

- Entendimiento por parte del director de que la planeación estratégica es su responsabilidad. Parte de este deber puede ser delegado, pero nunca en su totalidad.
- El director es responsable de establecer un clima apropiado para la planeación estratégica en la organización

- El director es responsable de asegurarse de que el diseño del sistema de planeación sea adecuado para las características únicas de la empresa.
- El director es el responsable de la determinación de si debe existir un ejecutivo planeador corporativo. Si es así, el director generalmente debe nombrarlo y ver que su posición se encuentre localizada tan cerca de él como sea práctico.
- El director debe involucrarse con la planeación estratégica.
- Debe reunirse personalmente con los ejecutivos que elaboran los planes y debe asegurarse de que existe una evaluación apropiada de los mismos y una retroalimentación para aquellos que los realizan.
- El director también tiene la responsabilidad de informar los resultados de la planeación a la junta directiva.

Las alternativas prácticas para desempeñar estas funciones conceptuales son variadas. Los asuntos involucrados para seleccionar son complejos y sutiles, y varían considerablemente de un ejecutivo a otro y de una empresa a otra. El determinante más significativo de la selección operativa es el estilo directivo que varía según la situación del ejecutivo en la empresa y su facilidad o dificultad para tomar decisiones, pueden ser muy tolerantes, negociadores, tomar todas las decisiones, autócrata, en fin, entre más grande sea una compañía, mayor será la tendencia de crear mecanismos y procedimientos formales en el proceso de la planeación.

Los diferentes tipos de planeación tendrán diversos tipos de involucramiento del director. En casi todas las empresas con sistemas de planeación formal, el director toma las decisiones estratégicas fuera o aparte del proceso de la planeación formal.

## **CAPÍTULO 3 Antecedentes Históricos del Tequila**

### **3.1 EL MAGUEY**

Existen actualmente muchos y muy diferentes versiones en relación con el nacimiento del tequila, sin embargo la más antigua y creíble es la de la leyenda del Mayahuatl, sucedió en tiempos de la gran Tenochtitlan unos 200 años antes de la conquista. Mayahuatl fue una mujer olmeca que descubrió el aguamiel y fue su esposo Petecatli quien lo fermentó para el deleite de los dioses, sacerdotes y guerreros. Y fue Mayahuatl, según el códice afirma, la primera en ofrecer la bebida a Moctezuma.

Según expertos arqueólogos en lo que hoy es México se explota el Maguey desde hace más de 2500 años, y es por ellos conocido también que hacia el siglo XIII, está xerófita proveyó a los aztecas de bebida y alimento a su paso por tierras áridas, entre el legendario Aztlán y el lugar en que habían de fundar Tenochtitlan. Con el correr del tiempo acabó divinizándose ésta bebida al descubrirse sus múltiples virtudes prácticas, medicinales y espirituales como fuente de la bebida ritual entonces llamada Octli. Todo esto lo podemos constatar en uno de los libros más antiguos de América, el Códice Badiano que habla del Octli como ingrediente para varios medicamentos como la diarrea, laxante o diurético. El hecho es pues que ésta planta fue junto el maíz entre los aztecas los dos principales ingredientes en las economías domésticas de su civilización.

Toribio de Benavente, un fraile franciscano, demuestra en sus memorias haber quedado impresionado por la gran variedad de usos que los indígenas sabían y le daban al maguey. Entre otras cosas, obtenían hilo para coser, cordeles, sogas, las hojas las usaban como tejas para protegerse de la lluvia, los tallos sirven de vigas, de las hojas se sacan hebras de hilo de las que se hacen alpargatas y lienzo, ropa y costales, de las puntas se hacían clavos y punzones.

Prescott, en su "Historia de México" asienta lo siguiente: "Pero la maravilla de la naturaleza, era el maguey, cuyas imbricadas pirámides de flores, sobresaliendo de entre una espinosa corona formada por las hojas, se veían donde quiera que había un palmo de tierra plana, y esas hojas servían para la fabricación de papel; con su sabia, se hacía una bebida fermentada llamada pulque ( este no solo se usaba como licor y como intoxicante ritual, sino que también tiene un efecto nutritivo importante al compensar la falta de verduras en la alimentación mexicana), con las hojas se fabricaban un tejido impenetrable que servía para los vestidos ordinarios; de sus libros rígidos y torcidos se sacaba un hilo con el cual se hacían sogas, cuerdas y estolas muy tupidas; con las espinas con las que se rematan las hojas formaban agujas y alfileres y la raíz cocida se usaba como un alimento grato y nutritivo. En conclusión el maguey era para los mexicanos alimento, vestido, material para escribir, y bebida diversa, que seguramente jamás la naturaleza ha reunido en un objeto tan pequeño tantos elementos con qué satisfacer lo que exige la necesidad la comodidad y la civilización y por último servía como medicina para varias enfermedades."

Según los relatos del historiador José María Muria en su artículo Momentos del Tequila<sup>9</sup> "Posteriormente el llamado nuevo mundo fue conquistado por el viejo mundo y las ideas de aquel antiguo continente hicieron historia de la leyenda e industria de la artesanía, dos razas, dos culturas y dos sangres se unieron y de este mestizaje no se escapó ni siquiera ésta bebida, y aunque el agave no es privativo de México, y pese a que la voz "maguey" nos llegó de las Antillas en boca de los conquistadores(en nuestras lenguas nativas se le nombraba *metl* en náhuatl, *tocamba* en purépecha, *guada* en otomí), no cabe duda que en ninguna otra tierra se ha integrado mejor ésta planta tanto en el paisaje como en el sentir y el vivir de su gente.

El hecho de que no haya fuente alguna que mencione la existencia de algún tipo de bebida embriagante que no fuera fermentada hace que la opción general concuerde en que el México prehispánico desconoció por completo el proceso de destilación. Así pues, el empleo del corazón del Maguey para la fabricación de un licor

---

<sup>9</sup> Revista arte tradicional de México pag.17

propriadamente dicho, es uno de los más generosos frutos del mestizaje que comienza con el establecimiento de la dominación española en nuestras tierras. Es posible pues que el tequila haya sido el primer licor destilado de América, cuando los conquistadores españoles aplicaron métodos de destilación a los productos locales. De manera un tanto confusa como lo son muchos textos del S. XVI novohispano, se apuntaba ya algo sobre la elaboración de un licor hecho mediante el cocimiento del mezcal o corazón del maguey, al que se dice haberle oído llamar *mexcalli*. De ser esto cierto, el llamado vino de mezcal resultaría ser uno de los primeros productos que la técnica europea supo obtener de un elemento natural americano, pero suena verdadero también que cuando los españoles llegaron a lo que hoy es Jalisco, el mezcal no se fabricaba todavía en otras regiones de la colonia.

Sin embargo en toda la literatura que se conoce del primer siglo de vida neogallega no se proporciona información alguna que indique una producción considerable de vino de mezcal. Hay algunas noticias, por desgracia mal fundamentadas, que afirman que en el año 1600 vino a radicarse a Tequila (tierra del agave tequilano, una especie de maguey que es nativo de la región de Jalisco, y su nombre deriva del pueblo de Tequila, cuna de la tribu de los Tiquilas Olmecas) el señor Pedro de Tagle, marqués de Altamira y caballero de la orden de Calatraba quien desde su arribo estableció la primera fábrica de vino mezcal habida en Nueva Galicia. En ésta afirmación no todo es verdad ya que Pedro de Tagle no pudo haber sido el primero en fabricar mezcal en el corregimiento de Tequila, aunque sí tal vez, uno de los primeros en hacerlo en una escala sustancialmente mayor a la del consumo propio, de hecho la primer noticia fidedigna que se tiene sobre el Tequila proviene de la "descripción de la Nueva Galicia" de Domingo Lázaro de Arregui, escrita hacia 1621, donde afirma la existencia de un proceso para la elaboración de mezcal.

Desde el punto de vista etimológico, se han asignado a la palabra tequila interpretaciones diversas. Parece predominar la idea de que, por venir del náhuatl ( *tequitl* : trabajo, oficio, empleo, cargo, y de *tlan* : lugar), se refiere a un sitio donde se efectúa cierto tipo de labores o, por otro lado, como lo apunta el investigador Jorge Munguía en su Toponimia náhuatl de Jalisco: "Lugar en que se corta" basado en el hecho de que el verbo *tequi* significa cortar, trabajar, tomar fatiga.

El establecimiento de una industria, por pequeña que fuese, tenía que ser el resultado de un proceso de sedentarización y de cierta concentración demográfica; de otra manera no hubiera habido a quién vender ni tampoco quien produjera; así pues, hasta que el español arraigó lo suficiente en el continente americano, ya convertido en criollo, no pudieron surgir los primeros intentos de manufactura en una escala mayor que la estrictamente necesaria para el consumo particular.

El pueblo de Tequila es un buen ejemplo de cómo la búsqueda de riqueza comienza a realizarse en el campo, en sustitución de los reales mineros. En principios del siglo XVIII, con Guadalajara ya convertida en el centro regional, cuando cobran importancia diversas actividades económicas. Matías Ángel de la Mota Padilla en su Historia del reino de la Nueva Galicia en la América Septentrional de 1742, menciona las prohibiciones, censuras y penas impuestas para quienes fabricaran el vino mezcal, comerciaran con él o lo consumieran en exceso, pero también señala que, pese a todo, este producto se iba elaborando cada vez en mayor escala.

Lo inconsecuente de la prohibición tenía por fuerza que llevarla al fracaso. Así, la Audiencia de Guadalajara decidió a finales del siglo XVII reglamentar la fabricación y el comercio del vino mezcal al ordenar la creación de un estanco adecuado, con lo que se pudieron realizarse obras públicas de interés general con los ingresos. Después de casi 100 años de vaivenes quedó consolidado el estanco tequilero, que subsistiría hasta ser abolido por el gobierno independiente.

A principios del siglo XVII se rompe con el aislamiento de Guadalajara y toda su región ya que por otro lado y debido al intercambio mercantil con los países europeos, la Corona decidió en abrir el Puerto de San Blas en el pacífico ya que debido a la fabricación de tequila en el camino a esa ciudad, este puerto cobró rápidamente importancia a mediados del XVIII ya que desde ese lugar se abastecían las nuevas colonias españolas del noreste de México. Esta bebida alcohólica se convirtió en el primer producto para exportación de la región de Jalisco. Por otro lado, el mezcal de esta región, era muy solicitada desde la ciudad de México por contar con mejores características en sabor y consistencia que los

demás mezcales de otras regiones que llegaban a ésta a capital. A pesar de todo esto, no se tiene mucha información sobre los niveles de movimiento del tequila a fines del siglo XVIII y principio del XIX, ya que debido a constantes prohibiciones y restricciones que impactaron a la industria, los productores y comerciantes de la región querían pasar un poco desapercibidos ya que este significaba un negocio muy rentable.

Después y durante el comienzo de la Independencia, el tequila alzo de manera importante su producción y venta. En los comienzos del XIX había 24 ranchos y haciendas en la región de Tequila y alrededores, con amplias extensiones de agave sembrado. En 1795 la Hacienda de la Cofradía de las Ánimas de José María Guadalupe comprada anteriormente por José Antonio de Cuervo contaba con una producción a gran escala. Posteriormente con la Restauración de la República y la consolidación de un estado liberal, la producción de tequila tomo dimensiones de verdadera industria. Esto lo podemos constatar ya que Antonio Gómez Cuervo prominente tequilero de esa época resultó designado Gobernador Interino de Jalisco y no dejó de proteger sus intereses propios y de sus compañeros tequileros."

Después de todo lo anterior aunado a mejoras y nuevas tecnologías en los procesos, al cine que fortaleció de manera importante los ideales revolucionarios y de nacionalismo, que provocaron que existiese una completa identificación del pueblo de México con ésta bebida como algo nuestro y la apertura de ésta hacia otros países del mundo con llevo a la importante Industria que tiene en la actualidad el Estado de Jalisco.

### **3.2 Características Generales del Agave.**

El Agave es una planta xerófila, ya que resiste las sequías almacenando agua en sus pencas, y tienen una piel muy gruesa y resistente que impide la evaporación. Su raíz es fasciculada, con el tallo grueso y corto, con hojas verde azulosas que

tienen los bordes provistos de espinas. De la piña central del agave, emerge entre los 8 y 10 años, una flor, que puede alcanzar hasta 5 cm. de altura, y después muere.

Es muy importante resaltar que el proceso de maduración y productividad del agave y en especial del Agave Tequilana Weber depende de una manera determinante la humedad y la temperatura del clima ya que las estadísticas señalan que ésta planta tarda en promedio 20 % o 2 años y medio más en madurar en los climas templados que en los climas cálidos. Además se recomienda que el terreno donde se siembre ésta planta no sea arcilloso y a una altitud promedio de 900 a 1500 metros.<sup>10</sup>

### **3.2.1 Variedades del Agave.**

El agave pertenece a la familia de la Agaváceas, del género agave; dentro de éste se encuentran 5 especies que se cultivan principalmente en la República y son:

*Agave Azul Tequilana Weber.* De pigmentación azul, hojas delgadas y cuando crece favorablemente desarrolla piñas esféricas hasta de 120 kg. madurando entre 7 y 8 años . Se utiliza para la producción de tequila en el Estado de Jalisco.

*Agave Lemaire,* el cual se utiliza en la región de Yucatán en la industria cordelera del henequén, ya que posee bajas cantidades de azúcares pero es rico en fibra.

*Agave Salmayo.* De hojas color verde claro, más anchas que la variedad azul, las plantas, con hojas erguidas en condiciones favorables, pueden llegar a pesar hasta 150 kg., su piña madura después de los 10 años y se utiliza para la producción de pulque en la región de Tlaxcala e Hidalgo.

---

<sup>10</sup> Subdelegación de Agricultura de Jalisco

*Agave Mezcalero o Zucc* que se utiliza en la producción de mezcal en la región del Estado de Oaxaca, con hojas de color verde esmeralda, poco más anchas que las de la variedad azul, madura entre los 5 y 7 años con alto contenido de azúcar y escaso en fibra natural.

*Agave Raicilla*. Con hojas de color verde esmeralda muy angostas, de menor altura que el azul, con piñas pequeñas entre 30 y 40 kg. y sin zona geográfica definida.

### **3.2.2. Áreas de Cultivo**

Actualmente las áreas de cultivo del Agave Azul Tequilana Weber se concentran en un 85 % en el estado de Jalisco. De este 85 % de área de cultivo, un 70 % en los municipios de Tequila, Tepatlán, Arandas y Atotonilco, un 15 % en Tototlán, Zapotlanejo, Tala, Jesús María y el Arenal y el resto en los demás municipios del Estado de Jalisco. El otro 15 % restante se distribuye en los estados de Michoacán, Nayarit, Guanajuato y Tamaulipas<sup>11</sup>. Afortunadamente para el Estado de Jalisco aunque los estados citados anteriormente pertenecen a la zona de denominación de origen para que cualquier producto elaborado con Agave Tequilana Weber pueda ostentar el nombre de tequila, se ha comprobado que el agave de esos estados no cuenta con las mismas características en cuanto a sabor y nivel de azúcares, sin contar los problemas topográficos de cada estado, por lo que el grueso de la producción del agave azul tequilana sigue estando en la región de Jalisco.

---

<sup>11</sup> Subdelegación de Agricultura de Jalisco

### 3.3 Perspectivas

Apesar de que el tequila es una bebida muy antigua que tiene sus orígenes como producto destilado desde el tiempo de la colonización española, no pasó de ser hasta hace pocos años una bebida barata de tipo regional, con muchos problemas de clandestinidad debido por un lado a una falta de visión empresarial, y por otro a problemas con su control y regulación en cuanto a contenido. La falta de estos elementos provocó un estancamiento importante por varios años en la endeble industria. Sin embargo con la creación del Consejo Regulador del Tequila ( CRT ), una incansable lucha de los productores de tequila por obtener la denominación de origen a nivel internacional y las constantes devaluaciones del peso que favorecía en ese momento a los exportadores mexicanos, la industria sufrió un cambio radical en términos reales.

La creación del Consejo Regulador del Tequila fue además de una propuesta gubernamental, una decisión de los productores tequileros con el fin de normalizar y certificar la calidad del tequila en todos sus niveles. Con esto el CRT tiene por obligación el vigilar que se cumpla la norma oficial mexicana del tequila, en cuanto al contenido de azúcares de agave que debe ser mínimo de un 51% y hasta el 100% de agave. Todo lo que se haga fuera de ésta norma mexicana es considerada como producción clandestina de tequila.

Por otro lado la norma mexicana regula todo lo relacionado con la denominación de origen que tanto ha costado a los productores mexicanos. Esta famosa denominación sirve para que cualquier producto elaborado fuera de la zona de denominación y que no esté avalado por el Consejo Regulador del Tequila, no pueda ostentar la palabra "TEQUILA", con el objeto de reducir de manera significativa los seudotequilas elaborados de manera clandestina que no cuentan con un control en cuanto a calidad y contenido.

No podemos olvidar que el problema de las constantes devaluaciones del peso-dólar en conjunción a un esfuerzo de los productores tequileros ha permitido que

las exportaciones de tequila hayan aumentado de manera muy importante traduciéndose en mayores empleos y divisas para el país. De finales de 1983 a la fecha las exportaciones de tequila han aumentado en un 75%.

Son todos estos elementos en conjunto con las características propias y únicas de ésta bebida mexicana en cuanto a sabor, olor y textura, lo que ha permitido que la industria tequilera se fortalezca y tenga aunque no de manera definitiva por problemas regionales y de valor agregado del producto los cuales abordaremos en capítulos posteriores una panorámica muy alentadora para los productores tequileros que quieren cada vez más llegar a nuevos mercados para mostrar las cualidades de este producto que está sin temor a equivocarme al mismo nivel de cualquier otro destilado a nivel mundial.

Quisiera terminar este capítulo con las palabras de la escritora Elvira García<sup>1</sup> en su artículo de "Tequila su mezcal" que dice lo siguiente: "Sin duda, el jugo de agave, bebida noble y ritual de los tiempos prehispánicos, bautizada tequila a partir del mestizaje, está adquiriendo un prestigio nacional e internacional que ya se vislumbraba, a través de aquel haz de luz que, según la leyenda mexicana, cayó en forma de rayo sobre el corazón de un agave y lo envolvió en llamas, dando así origen al delicioso aguardiente."

---

<sup>1</sup> Revista Origen, edición especial, Elvira García, "De tequila su mezcal", 1994

## **CAPÍTULO 4      Modelo de Planeación Estratégica.**

Toda empresa es un ente único en cualquier medio ambiente en donde ésta se desenvuelva , aunque éstas pertenezcan a giros iguales cada una tiene diferentes factores que la pueden estar afectando, por lo que en función del tipo de empresa del que se trate se debe de diseñar el tipo de modelo conceptual del proceso de planeación estratégica que se ajuste a sus necesidades.

Muchos autores en el tema de la planeación estratégica, plantean varios tipos de modelos conceptuales para determinar el grado de formalización y complejidad del modelo de proceso de planeación estratégica que se ajusta a las necesidades de la empresa.

Así podemos citar ideas de Steiner de su libro "Strategic Management Planning" el cual menciona cuatro enfoques para llevar a cabo la planeación:

- El primer enfoque es el llamado "Top Down" (de arriba a abajo), en donde la planeación se lleva a cabo en la dirección general de la empresa, desarrollando las áreas de la organización los planes dentro de restricciones específicas dictaminadas por la dirección.
- El segundo enfoque es el llamado "Bottom-Up" (de abajo a arriba), en donde la dirección general no da ninguna guía a las distintas áreas de la organización para el desarrollo de sus planes, otorgándoles libertad para su elaboración. Posteriormente se presentarán a la dirección para que sean revisados y aprobados, y serán devueltos a las diferentes áreas para su implementación.
- El tercer enfoque es una mezcla de los enfoques anteriores "Top-Down y Bottom-Up", que consiste en que la dirección aún cuando da los parámetros a las distintas áreas de la organización para llevar a cabo la planeación, éstos son lo suficientemente amplios para darles a las áreas la flexibilidad necesarias para el desarrollo de sus planes. Los objetivos se establecen conjuntamente entre la dirección y los gerentes de área.

- El cuarto y último enfoque, consiste en que el director de la empresa utiliza su principal línea de gerentes como un staff para ayudarle a desarrollar los planes de la organización.

Es importante llevar al cabo un análisis de la organización para determinar si tiene la capacidad de implementar efectivamente el modelo, ya que es preferible usar modelos simples en empresas pequeñas, pues los modelos complejos pueden no ofrecer mayor utilidad a éstas o aquellas que están empezando a desarrollar procedimientos formales para formular sus planes estratégicos.

#### **4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

##### **4.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.**

El propósito del análisis de la industria es identificar la forma en que los cambios del medio ambiente pueden influir tanto en las oportunidades como en las amenazas que la empresa tiene, ya sea por cambios en el mercado, en la industria, en los proveedores o la competencia. El ambiente externo formado por un entorno tanto nacional como internacional está constituido por fuerzas de cambio que no están bajo control pero que pueden causar un fuerte impacto en la organización, de tal manera que las operaciones internas tienen que ser dirigidas con respecto a estas fuerzas externas. Las fuerzas externas del medio ambiente más importantes son las siguientes:

##### **FACTORES ECONÓMICOS**

Inflación/deflación

Devaluación/revaluación

Tasas de interés

Política fiscal y monetaria

Balanza de pagos

Ingreso per capita

Gastos del consumidor

Producto interno bruto

Mercado de dinero

**FACTORES POLÍTICO - LEGALES**

Controles de precio

Políticas aduanales

Leyes ecológicas

Incentivos fiscales

Impuestos

**FACTORES SOCIO - CULTURALES**

Demandas del consumidor

Cambios en los estilos personales de vida

**FACTORES TECNOLÓGICOS**

Avances tecnológicos del país y a nivel mundial Protección de patentes y marcas

Gasto total de la industria para investigación y desarrollo

Gasto total federal para investigación y desarrollo

**FACTORES DEMOGRÁFICOS**

Crecimiento de la población

Expectativas de vida

Tasas de nacimiento y mortandad

Distribución de la población (regional, edad, sexo, étnica, etc.)

**FACTORES NATURALES**

Clima

Zona geográfica

**4.1.2 CONCEPTO DE SECTOR INDUSTRIAL**

Es un conjunto de organizaciones las cuales ofrecen bienes o servicios semejantes que están destinados a satisfacer una necesidad en un mercado común. El análisis

del sector industrial de una organización se tiene que llevar a cabo desde el punto de vista nacional e internacional.

#### **4.1.2.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL**

Para la explicación de este apartado utilizaremos los cuatro factores que de Michael Porter considera fundamentales para describir el nivel de competitividad de los sectores industriales a nivel mundial:

Factores de producción, relacionado con el acceso y el nivel de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, tecnología e infraestructura y el capital que un país puede tener en un momento dado y que le permita tener ventajas cuando su industria compita con la de otro país.

Condiciones de la demanda doméstica de un sector industrial, que tiene relación con su tamaño y nivel de crecimiento del mercado, niveles de exigencia respecto de los productos que se consumen, que le pueden permitir al sector industrial de un país, la obtención de economías de escala y estándares de fabricación, calidad y servicio.

Industrias de soporte o relacionadas, que se refiere al apoyo y desarrollo de las demás industrias del país que de una u otra manera son base o dan soporte con el sector industrial de que se trate, esto es que exista disponibilidad y eficiencia en los suministros e innovación. Debe existir una coordinación sectorial que le permitirá tener al sector industrial de referencia fuertes y eficientes canales de distribución, proveedores con niveles óptimos de calidad en su materia prima, y como consecuencia dicha coordinación permitirá el establecimiento de precios que beneficien a toda la cadena productiva en vez de cada industria de soporte busque su propio beneficio.

Condiciones de competencia del sector industrial de un país, en cuanto a estratégica, estructura, tamaño y rivalidad de las organizaciones domésticas, que nos permite establecer como están compitiendo entre sí las empresas del sector de

referencia. Es importante resaltar que en industrias con carácter regional, en donde pueden existir fuertes barreras que evitan la competencia a nivel internacional, el análisis internacional pudiera considerarse de poco impacto o con poca relevancia, lo cual es un grave error en este tipo de industrias debido a que el análisis del sector industrial a nivel nacional e internacional son pieza fundamental en el proceso de planeación estratégica, ya que en mundo que busca la globalización, el grado de incertidumbre y competencia es importante por lo que las empresas del sector deben estar preparadas para estos cambios.

#### **4.1.2.2 ANÁLISIS NACIONAL**

El sector industrial al cual pertenece la organización debe ser analizado profundamente, pues de ella se generan una serie de oportunidades y amenazas que la empresa tiene que conocer para poder tener éxito. Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva"<sup>12</sup> nos habla de 5 fuerzas que mueven a cualquier sector industrial que es necesario analizar para elaborar una efectiva planeación estratégica:

#### **A) INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

##### **- EL GRADO DE COMPETENCIA**

El grado de competencia que existe en una industria, es muy importante, pues el conocerla llega a determinar el éxito o fracaso de una empresa, pues el nivel total de rentabilidad de una industria está influido significativamente por la naturaleza y el grado de competencia que existe entre las empresas que compiten en el sector industrial de que se trate. La rentabilidad tiende a ser más alta, en las industrias con poca competencia, que en industrias con intensiva competencia. Así mismo la rentabilidad tiende a ser más alta en industrias en las cuales la competencia está basada en innovaciones que en industrias en las que está basada en el precio.

---

<sup>12</sup> Michael Porter Estrategia Competitiva, 1985

- CONCENTRACIÓN DE VENTA Y TAMAÑO RELATIVO DEL COMPETIDOR.

Cuando las empresas que compiten en una misma industria tienen una participación del mercado semejante, la competencia es mayor y por consiguiente la rentabilidad es menor que cuando existe gran diferencia entre los competidores en cuanto a su tamaño y por consiguiente a su participación en el mercado. Influye más el tamaño relativo de los competidores en el grado de competencia que la concentración que exista de venta.

- TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Es muy importante para poder determinar el grado de competencia del sector conocer antes el tamaño y crecimiento de la industria que son base de una buena planeación estratégica.

- INCREMENTOS IMPORTANTES DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Cuando las economías de escala impactan de tal manera en las empresas que compiten en la industria que la capacidad debe ser aumentada debido a grandes incrementos, éstas adiciones de capacidad pueden alterar el equilibrio de la oferta y la demanda del sector industrial. Por otro lado hay que tener muy en cuenta los costos fijos elevados o de almacenamiento ya que suele conducir a las empresas a una escala de precios descendentes cuando se tiene capacidad en exceso para asegurar las ventas, lo cual impacta directamente a las utilidades. Lo importante es tomar en cuenta la proporción de los costos fijos en relación con el valor agregado del producto y no en relación a los costos totales. Las empresas cuyas compras por concepto de insumos representan una parte importante del costo( bajo valor agregado) pueden sentir presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio.

-FALTA DE DIFERENCIACIÓN

Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio,

dándose como consecuencia una intensa competencia en estos dos elementos principalmente.

**- BARRERAS DE SALIDA**

No sólo es importante evaluar las dificultades existentes para entrar a un sector industrial, sino que también se deben de tener en cuenta las dificultades que se podrían presentar para salir de ella, como sería el caso de aquellas empresas que quieran cambiar de giro o liquidar.

- BARRERAS EMOCIONALES
- TECNOLOGÍA MUY ESPECIALIZADA
- FUERTES INVERSIONES DE CAPITAL
- PRESIONES GUBERNAMENTALES Y SINDICALES

**• EVOLUCIÓN DEL SECTOR**

**EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO/MERCADO**

Se pueden identificar cinco diferentes etapas de evolución del producto/mercado que impactan de manera definitiva el proceso de planeación estratégica :

- Desarrollo del mercado
- Crecimiento
- Maduración
- Saturación
- Decline

Es importante para fines estratégicos saber en que etapa de evolución se encuentra nuestro sector/producto para determinar de manera real cuales son las oportunidades y las amenazas del sector en que nos encontremos que junto con los factores claves del éxito nuestra planeación estratégica tenga un base firme para soportar de manera efectiva los cambios que puede ir manifestando el sector, como pueden ser los cambios tecnológicos o de diseño de producto.

### TAMAÑO Y TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

Es importante conocer el tipo y cantidad y tasa de crecimiento de competidores, para determinar como se encuentra la rivalidad del sector, y contar con una visión mas acertada, con menos incertidumbre de como se comportará el mercado en el futuro.

### NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Peter Drucker con respecto a este punto afirmó "Los clientes definen al negocio". Un negocio no es definido por el nombre de la compañía, capital, o antigüedad. Este es definido por las necesidades de los clientes cuando compran un artículo o servicio.

Es sumamente importante para cualquier organización preguntarse que es lo que el cliente quiere o necesita, ya que siempre éste va adquirir aquello que le satisfaga una necesidad ya sea física o psicológica. Conocer esto nos va a permitir atender tanto al mercado actual como el desarrollo de nuevos mercados.

### SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Consiste en diferenciar a los consumidores con necesidades económicas, físicas y psicológicas que provocan que éstos demanden productos particulares.

### **B) AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS**

#### **- BARRERAS DE INGRESO**

Son los problemas con los que se enfrenta una empresa para poder entrar a un determinado sector industrial.

Existen varios tipos de barreras de entrada como son:

- *ECONOMÍAS DE ESCALA*

- DESVENTAJAS EN COSTOS INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA.

- Experimentación de productos
- Patentes
- Disponibilidad de capital a bajos costos
- Acceso favorable a la materia prima más barata
- Efectos de curva de experiencia

-LIMITACIONES DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

***Cambios tecnológicos***

Los cambios tecnológicos pueden ejercer una gran influencia en la efectividad de las estrategias competitivas en determinadas industrias. Existen dos aspectos que son importantes de tomar en cuenta al analizar los cambios tecnológicos que afectan la industria según Hoffer y Schendel:

1. El nivel del cambio tecnológico
  - 2 El tipo de cambio tecnológico en las etapas de evolución del producto / mercado.
- Es muy importante para las organizaciones que quieran continuar en su industria que estén a la vanguardia de los avances tecnológicos , tanto en el país como a nivel mundial, para que de ésta manera puedan estar innovando productos, procedimientos y técnicas de producción.

***Diferenciación del producto***

La diferenciación del producto consiste en hacer que mi producto sea único y diferente del os demás, tratando de crear nichos en el mercado, de ésta manera protegiéndolo de la competencia directa. El objetivo de la diferenciación es crear preferencias y lealtad entre los consumidores, reduciendo así su sensibilidad a los diferentes precios de la variedad de productos o marcas que existen en el mercado.

Un excesivo interés en los efectos de la curva de experiencia puede reducir la capacidad de la empresa para innovaciones, como trabajo especializado, cambios tecnológicos en el equipo, lo cual en ocasiones hace a la empresa vulnerable a los ataques de la competencia.

- **SUMINISTRO**

Limitado acceso a canales de distribución

Control de la competencia sobre los proveedores de materia prima clave

- **COMERCIALIZACIÓN**

Diferenciación de Productos

- **POLÍTICAS Y LEGALES**

Impuestos especiales

Controles de precio

Control del gobierno de ciertas materias primas clave

- **COMPETENCIA( REACCIÓN ESPERADA)**

- **RESTRICCIONES ECOLÓGICAS**

- **INESTABILIDAD POLÍTICA Y SOCIAL**

- **TECNOLOGÍA DE PUNTA**

**C) PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función o cubren la misma necesidad que los productos de un sector industrial en específico. Los sustitutos que merecen mas atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.

#### **D) PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que la rivalidad entre los competidores aumente. Los compradores tienen un mayor poder si:

**-El comprador adquiere grandes volúmenes a la organización.** éste último eleva la importancia de los resultados de la empresa, sobre todo en industrias con costos fijos elevados que quieren mantener la capacidad instalada ocupada al máximo.

**- Las materias primas que compra el sector industrial representan una parte importante de los costos del comprador o de la calidad** , estando éste en disposición de invertir los recursos necesarios para adquirir un precio favorable y de manera selectiva. Cuando sucede lo contrario , por lo general los compradores son menos sensibles al precio.

**- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados**, estando los compradores seguros de que siempre pueden acudir a proveedores alternativos, aumentando la rivalidad entre estos.

**- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás**, quedando en una posición ventajosa para exigir concesiones en la negociación de adquisiciones.

**-El comprador posee la información total** acerca de la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos del proveedor que le pueden proporcionar a éste una mayor ventaja negociadora.

#### **E) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden ejercer presión en el sector industrial elevando los precios o reduciendo la calidad de los productos y servicios. Éstos pueden tener mayor poder en la negociación si:

- **Los proveedores no están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.**

- **La empresa no es un cliente importante del proveedor**, ya que si éstos venden a diferentes sectores industriales y un sector en particular no impacta de manera importante sus ventas, los proveedores pueden ejercer mucho mayor presión en la negociación.

- **El producto que vendan los proveedores sea un recurso o insumo muy importante para el comprador**, ya sea para el éxito en el proceso de fabricación como para la calidad del producto.

- **Los productos de los proveedores estén diferenciados o conlleven a un costo por cambio de proveedor**, ya que estos dos factores pueden disminuir las opciones de los compradores provoquen enfrentamiento entre proveedores.

- **Los proveedores representen una amenaza real de integración hacia adelante**, pensando por lo general que éstos son nada mas empresas, sin embargo es mas importante a veces reconocer a la *mano de obra* también como un proveedor, llámense trabajadores escasos, especializados o fuertemente sindicalizados los cuales pueden negociar una parte importante de las utilidades de la empresa.

Después de haber realizado el análisis del sector industrial, podemos definir cuales son las oportunidades del sector que son situaciones favorables con las que el sector cuenta que pueden ser aprovechadas por la organización y cuales son las amenazas las cuales son situaciones desfavorables que el sector tiene que pueden impactar de manera negativa a la organización.

#### **4.1.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

Los autores Hofer y Shendel clasifican los recursos de las organizaciones en 5 tipos, los cuales son los siguientes:

**- FINANCIEROS**

capital contable

pasivo

flujo de efectivo

utilidades

**- FÍSICOS**

Edificio, fábrica, etc.

Inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado

Equipo de oficina y de producción

**- HUMANOS**

El personal

**- ORGANIZACIONALES**

Sistemas de investigación y desarrollo de nuevos productos

Sistemas de control

Sistemas de evaluación de los empleados

Sistemas financieros y contables

**- CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Productividad

Calidad del producto

Costos bajos

De ésta generalidad de recursos con que cuentan las organizaciones, se desprenden una serie de fuerzas y debilidades que las empresas tienen en muy diferente grado dependiendo de todas aquellas situaciones internas y externas que las rodean. El análisis de los recursos con los que cada organización cuenta le

permite tener una posición frente a la competencia en el sector en que se encuentre.

Las cinco grandes fuerzas competitivas que maneja Michael Porter nos proporcionan un contexto en el cual compiten todas las empresas del sector industrial. Sin embargo también debemos explicar el porqué siempre algunas empresas son más lucrativas que otras y como se relaciona esto con los recursos que cada una tiene, es decir, con sus posiciones estratégicas frente a la competencia.

Para establecer las diferentes posiciones estratégicas de una organización Porter clasifica a las empresas dentro grupos estratégicos distintos dependiendo de sus dimensiones estratégicas.

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un Sector Industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Es muy importante no confundir el concepto de grupo estratégico que se pudiera conceptualizar erróneamente con los segmentos de mercado o las estrategias de segmentación. Los grupos estratégicos implican un concepto más amplio que una clasificación, ya que intervienen una serie de complejas variables como pueden ser procesos de comercialización, fabricación, logística o integración vertical dentro del sector industrial. Los diferentes grupos estratégicos al inicio de su formación, cuentan con fuerzas y debilidades un poco complejas de determinar que conforme se va consolidado el grupo presentan características estratégicas más generales, tales como reacción de manera semejante ante los cambios del medio ambiente externo y la rivalidad de los competidores.

El establecimiento de un grupo estratégico nos permite contar con un marco de referencia a la hora de diferenciar a cada empresa por separado y a un sector industrial en su conjunto. Para esto necesitamos tomar en cuenta las dimensiones estratégicas:

- **Grado de especialización**, en términos de amplitud de línea , segmentos objetivo y mercados geográficos atendidos.
- **Grado de identificación de la marca**, más que la competencia basada en el precio u otras variables.
- **Selección del canal de distribución.**
- **Calidad del producto en términos de materias primas, especificaciones.**
- **Liderazgo tecnológico.**
- **Grado de integración vertical.**
- **Grado de servicio**, en términos de servicios auxiliares que se proporcione con la línea de productos.
- **Política de precios en el mercado.**
- **Grado de apalancamiento financiero.**
- **Relación con gobiernos nacional o extranjero.**

El análisis estructural de un sector industrial se vuelve más complejo entre más grupos estratégicos se encuentren en un sector determinado debido a que en el caso que solo existiese un solo grupo estratégico en un sector industrial el grado de rentabilidad sostenible para las empresas de este grupo serían muy semejante, en donde el factor más importante sería la habilidad innovadora de cada una de éstas para llevar a cabo su estrategia competitiva. El análisis del sector se vuelve más complejo cuando existen varios grupos estratégicos debido a que el grado de rentabilidad de cada uno suele ser diferente ya que las cinco fuerzas competitivas impactan de manera distinta a cada uno de los grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son impactados de manera diferente por las barreras de movilidad ( ingreso y salida ), como pueden ser diferencias en el grado de economías de escala que cada uno tenga, acceso a los canales de distribución, montos de capital requerido, costos cambiantes, política gubernamental. Cada nuevo integrante del sector industrial será afectado en la misma medida por las barreras de movilidad que existan en el grupo estratégico en donde va a entrar.

Los grupos estratégicos son también influenciados de manera distinta por el poder de negociación de los proveedores o compradores que existan en el sector, ya que

sus estrategias en relación con ellos pueden presentar diversos grados de vulnerabilidad y niveles de negociación.

Los grupos estratégicos también pueden presentar distintos grados de vulnerabilidad en relación a la competencia de los productos sustitutos si cuentan con productos distintos dentro de la línea de productos, si cuentan con diferentes niveles de tecnología o calidad.

La rivalidad entre las empresas en calidad, servicio, publicidad, precio y otros factores como la última de las fuerzas competitivas influye de manera definitiva en la lucha de los grupos estratégicos dentro de el sector industrial respectivo por la búsqueda de clientes objetivo. Porter en su libro Estrategia Competitiva nos explica que la existen cuatro factores que determinan la rivalidad de las organizaciones dentro de un sector industrial :

- La interdependencia del mercado objetivo de un sector industrial entre los grupos estratégicos, es decir, que entre más grande sea la relación de dependencia del mercado objetivo entre los grupos de un sector industrial, mayor será la rivalidad entre ellos.
- La diferenciación del producto que exista entre los grupos estratégicos dentro del sector, ya que si estratégicas diferentes de los grupos conducen a diversas preferencias de marca por parte de los compradores, por lo tanto la rivalidad del sector industrial tenderá a ser menor.
- Cuanto más numerosos y más similares sean las participaciones de mercado de los distintos grupos estratégicos del sector industrial, mayor será la rivalidad competitiva de dichos grupos por el mercado objetivo.
- Mientras mayor sea el grado o nivel de divergencia estratégica de los diferentes grupos estratégicos dentro de un sector, mayor será la rivalidad entre éstos, debido a que la empresas que buscan formas competitivas diferentes, tienden a conceptualizar ideas completamente distintas respecto a sus competidores y a la forma de competir, y esto tiende a aumentar la rivalidad existente entre ellos.

La rivalidad existente entre los grupos estratégicos la podemos entender con la gráfica en donde el eje de las X nos muestra el segmento del cliente objetivo que nos muestra el grado de independencia que puede tener un grupo estratégico en el mercado objetivo. El eje de las Y nos muestra la dimensión clave de la estrategia en el sector industrial, para darnos cuenta cual es el grado de semejanza de las estrategias empleadas por cada grupo estratégico. Las letras se refieren a cada grupo estratégico, su tamaño será en relación con la participación de mercado que tenga en el sector, y la forma de cada grupo nos dirá la configuración estratégica general que éste tenga dentro del sector.

Tomando en cuenta cada uno de estos aspectos que influyen de una u otra forma en una organización que la hace caer en determinado grupo estratégico dentro de sector industrial en específico, podemos realizar el análisis de la empresa frente a la competencia determinando sus posiciones principales:

- Posición Comercial Comparativa, que nos muestra la participación de mercado que una organización tiene en el mercado total, los mercados que principalmente ataca, la amplitud, calidad e importancia relativa de la línea de productos, políticas de precios, canales de distribución, promoción y publicidad, servicios que se proporcionan así como la estrategia comercial para llevar a cabo todos los puntos anteriormente citados.
- Posición Operativa Comparativa, que define los procesos de fabricación de productos de la empresa, la capacidad instalada con que cuenta, y el porcentaje de utilización en cada etapa de elaboración, contemplándose lo moderno u obsoleto y la flexibilidad de la maquinaria en los procesos de fabricación. También es importante considerar la ubicación de la empresa con respecto a sus clientes y proveedores, los costos en que incurre para la fabricación de sus productos, el manejo de materiales y el grado de integración que maneja, para tener una estrategia operativa adecuada.
- Posición Organizacional Comparativa, en donde definimos todo lo que se relaciona con el personal de la organización, políticas de reclutamiento y selección

de personal, políticas de sueldos y salarios, todo lo relacionado con programas de capacitación, prestaciones, estructuras administrativas en cuanto a toma de decisiones, organización jerárquica y sistemas de información. Por último debemos de tomar en cuenta el grado de cultura con que una organización cuenta, es decir, todo lo relacionado con los valores y costumbres, misión de la empresa, imagen externa, todo esto necesario para establecer una estrategia organizacional eficaz.

- **Posición Financiera Comparativa**, en donde se define el punto de equilibrio y su relación con los costos incurridos en la operación, la rentabilidad, liquidez y apalancamiento financiero que la organización tenga. También debemos tomar en cuenta la generación y uso de efectivo para desarrollar la estrategia financiera a seguir.

El análisis y determinación real de estas posiciones nos permitirán tener una idea mucho más objetiva de cuáles son las fuerzas (Son recursos o capacidades de la organización que pueden ser usados eficazmente para alcanzar sus objetivos) y debilidades (Son limitaciones, falla o defectos en la organización con los cuales se tiene que tener cuidado para poder alcanzar los objetivos) que nuestra organización tiene frente a la competencia, dándonos la posibilidad de determinar cuál será nuestra ventaja competitiva sostenible para lograr la permanencia en el sector industrial de que se trate.

#### **4.1.3.1 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**

Las fuerzas obtenidas en el análisis anterior de la posición de la empresa frente a la competencia nos da una pauta para determinar cuál es la ventaja competitiva real de la organización que le permitirá la permanencia en el sector. Para entender esto tenemos que partir de que existen **ventajas comparativas** que puede tener un país sobre otro como pueden ser tecnología de punta, eficiente administración y operación, acceso a materias primas con un costo más bajo, mano de obra más barata, mercado regional de un mayor tamaño o cercanía con otros mercados importantes en el mundo, las cuales se pudieron haber dado teniendo o no el interés de contar con ellas por parte de la empresa.

Las **ventajas competitivas** son más intangibles ya que son aquellas ventajas comparativas traducidas a una estrategia la cual permitirá aprovecharlas haciendo a la empresa más fuerte. La ventaja competitiva de acuerdo con su contribución a la capacidad de competencia y permanencia en el futuro será la ventaja sostenible de la organización.

#### **4.1.4 DETERMINACIÓN DE LOS FINES**

Ackoff postula que "la determinación de fines implica primeramente el establecimiento de un *escenarios de referencia* en donde se encuentre la organización, que son los pronósticos de lo que posiblemente ocurra si no se lleva a cabo una intervención planeada, y de un *escenario idealizado* de la organización que es el punto que desea alcanzar la organización". Las discrepancias existentes entre estos escenarios llamada brecha o grieta, es responsabilidad de la planeación acortarla a través de estrategias efectivas. Dicha determinación de los escenarios y la grieta existente entre ellos supone el establecimiento de los resultados esperados de comportamiento que son la misión y los objetivos de la organización.

##### **4.1.4.1 MISIÓN Y OBJETIVOS**

Una vez que hemos analizado los datos pasados, presentes de la empresa, del mercado, de la industria y del medio ambiente, la alta dirección se encargará de establecer una definición clara de la misión, propósitos, metas y objetivos sobre los cuales se dirigirá o se enfocará la estrategia de la organización.

La información que debe contener es :

1. Definir quién es el consumidor de nuestros productos
2. Identificar los bienes y servicios producidos por la organización.
3. Lugar en que la compañía compite, cuál es su territorio
4. Máquinas, materiales, técnicas y procesos utilizados en la elaboración de los productos o servicios.

5. Objetivos de la compañía, intención de sobrevivencia, crecimiento y utilidades de la compañía.
6. Filosofía de la Compañía, bases, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas que guiarán a los miembros de la organización.
7. Autoconcepto de la compañía: visión e impresión de la misma empresa, definir cuáles son sus principales fortalezas y ventajas competitivas.
8. Tipo de impresión pública deseada, así como sus responsabilidades públicas.
9. Decidir cuál será la actitud de la empresa hacia sus empleados.

En la literatura existente no existe homogeneidad en cuanto al significado de los términos objetivos, metas y propósitos. Algunos autores utilizan estos términos en forma de sinónimos; sin embargo otros suelen hacer diferencia entre ellos.

George Steiner establece que "Los propósitos son la filosofía de la empresa, incluyen, además de fines económicos y sociales, principios éticos y morales que deben gobernar las acciones personales de los empleados de una organización para que se logren"<sup>13</sup>. Los propósitos incluyen los valores del personal y de la organización, son eternos y pocas veces se pueden alcanzar por completo. Desarrollando propósitos básicos, las empresas pueden llevar a cabo objetivos detallados, estrategias y planes tácticos.

Los autores Graham y Mudeick afirman que "Las metas son los fines últimos de las organizaciones y pueden comprenderse como un conjunto de exigencias que deben cubrir las organizaciones". Por otra parte Hoffer y Shendel consideran a las metas como fines últimos a conseguir a largo plazo.

Los objetivos estratégicos son resultados cuantificables, esto es, deben de cumplir con las siguientes características:

- Deben señalar la meta o atributo a alcanzar.
- Deben establecer una medida para cuantificar el resultado del objetivo.
- Se deben de realizar en un período de tiempo determinado.
- Deben de establecer el ideal que debe ser alcanzado.

---

<sup>13</sup> George Steiner, Planeación Estratégica, 1994

Los objetivos juegan un papel muy importante en la empresa, pues son guías para la acción, y permiten medir su cumplimiento por otra parte pueden constituir una herramienta muy importante para la motivación del personal.

Es importante que en la formulación de los objetivos participen no tan sólo los directivos y gerentes, sino que en la medida que sea posible también contribuyan sus subordinados tratando de mantener un diálogo continuo.

Para completar el proceso de formulación de objetivos se deben de seguir los siguientes pasos:

- Verificar si los objetivos se pueden lograr individual y simultáneamente.
- Jerarquizar los objetivos para establecer prioridades en la acción.
- Verificar si los objetivos son capaces de motivar y ser lo mas concretos posible.
- Verificar si los objetivos son accesibles, es decir que no sean demasiado elevados o demasiado pobres, que no conduzcan a la acción.
- Verificar si los objetivos son lo suficientemente claros para que todo el personal de la empresa los entienda y así les sea más fácil alcanzarlos

#### **4.1.4.2 PROYECCIÓN DE LA EMPRESA Y CREACIÓN DE ESCENARIOS DE REFERENCIA**

Una proyección de referencia es una extrapolación de una característica de actuación que haya tenido un sistema desde el pasado reciente y que probablemente tendrá en el futuro suponiendo que las condiciones internas y externas seguirán iguales. Generalmente se realizan utilizando las variables financieras como (porción del mercado dominado, rentabilidad, utilidades, volúmenes de ventas) y en relación con las características del medio ambiente (tamaño del mercado consumidor, costo de la materia prima, ingresos promedio), además de las variables sociales y políticas que han impactado a la industria y que han influenciado el desarrollo y evolución de la organización

Sin embargo, hay que recordar que las proyecciones de referencia no son pronósticos, los resultados pueden no ocurrir, pero en cambio, muestran características importantes de la problemática que pudiera enfrentarse y entonces ayuda a cambiar las suposiciones de la empresa y a analizar futuros diferentes a los que la dirección espera y desea.

Los escenarios de referencia son resultado de la combinación de las proyecciones de referencia que sean importantes para la empresa. Muestra el futuro de la organización revelando las consecuencias de la conducta actual y las suposiciones de la empresa; llama la atención hacia problemas verdaderos, permitiendo la percepción de su naturaleza e interacciones.

#### **4.1.4.3 ANÁLISIS DE LA GRIETA**

Como se mencionó con anterioridad la grieta es el resultado de la comparación entre el escenario de referencia (continuar con la situación actual) y el escenario idealizado (futuro deseado) que con la acción de una estrategia adecuada nos permitirá reducir dicha brecha al máximo para tratar de alcanzar la misión y objetivos trazados. Lo más importante del análisis de la grieta es que exista congruencia y consistencia entre los objetivos y los ideales para que existan los medios que permitan que se alcance de la manera adecuada el futuro deseado.

#### **4.1.5 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA**

Después de haberse determinado la situación competitiva de la organización, así como el análisis de la brecha que existe entre el escenario idealizado y el de referencia, la etapa siguiente dentro del proceso de planeación es la determinación de las estrategias y cursos alternativos de acción adecuados que permitan cerrar la lo más posible la brecha para lograr los fines de la organización.

Con todo lo anterior podemos determinar que la finalidad real de toda estrategia dentro de un proceso de planeación es buscar una posición óptima que permita a la

organización hacer frente de manera efectiva a las diferentes fuerzas competitivas que puedan existir dentro de un sector, es decir, la esencia de toda estrategia es estar un paso adelante de la competencia.

#### DIRECTRICES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

Las directrices estratégicas básicas por las que una organización puede optar en la búsqueda de la disminución de la brecha existente, son tres: crecimiento, contracción y conservarse.

**Conservarse:** Esta directriz estratégica no debe confundirse con una decisión estratégica de no hacer nada, sino que se muchas organizaciones generalmente, implementan dicha directriz debido a que su estrategia actual los está conduciendo efectivamente hacia el futuro deseado, ya que mantienen un balance adecuado entre sus fuerzas competitivas, porque tienen una posición de mercado aceptable y sin una evolución tecnológica relevante.

**Contraerse:** Muchas organizaciones después de haber tratado de implementar estrategias de crecimiento, tendrán que optar por la contracción debido a cambios inesperados del entorno de una reacción agresiva de la competencia o por la elaboración de una mala planeación estratégica, por lo que se encuentran muy lejos del futuro deseado. Muchas empresas tenderán a concentrar sus capacidades en un determinado mercado o producto, pero no deben olvidar que esto los puede hacer todavía más vulnerables contra los competidores si no tienen una posición justificable.

**Crecimiento:** El desarrollo integral de una organización debe ser un proceso continuo e inherente a ella, debe ser una de las metas fundamentales de toda empresa. Desde el punto de vista estratégico, el crecimiento quiere decir beneficiarse de las oportunidades con las que el mercado cuente y hacer un uso adecuado de todas las fuerzas con las que la organización cuente.

La utilización de cualquiera de las directrices estratégicas descritas anteriormente, será de acuerdo a las capacidades y limitaciones de cada organización y al impacto

que las fuerzas competitivas tengan en ella, por lo que no existe una mejor que otra, ya que la implementación de una u otra dirección estratégica, debe ser acorde con la misión y los objetivos de la empresa.

### JERARQUÍAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con la complejidad y con el tamaño de las diferentes organizaciones en relación con su estructuración y operación podemos identificar tres jerarquías estratégicas:

#### ***Estrategia Funcional:***

Teniendo una mayor relación con la planeación operativa que con la estratégica, debido a su aplicación más a corto y mediano plazo, las estrategias funcionales son una serie de planes de acción que son elaborados por un departamento específico de la organización, y son coherentes con la estrategia del negocio. El problema de fondo que existe en las empresas con este grado de estrategia es la interacción que debe existir entre los diferentes departamentos como mercadotecnia, recursos humanos, administración y finanzas para la toma de decisiones y el logro de los resultados esperados. Pueden tener por ejemplo estrategias funcionales como el desarrollo de nuevos productos, capacitación intensiva, reinversión de utilidades respectivamente.

Esta jerarquía estratégica la podemos encontrar de hecho en cualquier tipo de empresa, sin embargo lo importante es que éstas se den cuenta cual es el impacto y alcance que una estrategia funcional puede tener en ellas, porque muchas veces todo el negocio de una organización gira alrededor de una estrategia funcional.

Empresas con un mayor grado de desarrollo podrán contar con una variedad de estrategias funcionales articuladas o relacionadas de tal manera que todas en su conjunto formen una estrategia globalizadora, que tiene como fin la optimización no tanto de las diferentes áreas, si no de la organización vista como un todo.

### **Estrategia de Negocio:**

Son una agrupación de planes y programas que impactan a una o varias unidades de negocio de una organización. Generalmente en este nivel estratégico la toma de decisiones gira entorno a la rivalidad existente entre competidores del sector industrial en donde la organización se encuentra inmersa y las diferentes unidades de negocios que conforman dicho sector, así como el establecimiento de estrategias específicas en relación con el ciclo de vida de cada una de estas unidades estratégicas de negocios.

Aunque a veces la estrategia de negocio en una organización pudiera catalogarse como un conjunto de estrategias funcionales, en una empresa con esta jerarquía estratégica el nivel de dependencia con una función en específico es menor, ya que se busca que cada unidad de negocios aporte los resultados necesarios para determinar la rentabilidad de la empresa en su conjunto.

Existe una extensa bibliografía acerca de la determinación y análisis de estrategias de negocio realizadas por expertos en Planeación Estratégica como Michael Porter, Arthur Little, Ansoff, BCG, de las cuales expondremos las más importantes a continuación y en donde consideran que la supervivencia de una organización dentro de su sector en específico depende mucho de el adecuado análisis y elaboración de estrategias consistentes acerca de las unidades de negocio implicadas en el la rentabilidad de una empresa.

#### **- Estrategias Genéricas**

Michael Porter postula en su libro "Estrategic Planning"<sup>14</sup> que las fuerzas competitivas que impactan a las empresas en un sector industrial provoca que éstas opten por establecer tres tipos de estrategias para superar con éxito el desempeño de los competidores en dicho sector: Liderazgo en costos, Diferenciación y Alta segmentación.

---

<sup>14</sup> Michael Porter, Strategic Planning, 1988

**El liderazgo en costos** implica la inversión intensiva en infraestructura necesaria para producir grandes volúmenes de bienes en forma eficiente, para lo cual se necesita habilidad en la ingeniería de procesos y acceso a grandes volúmenes de capital. Se necesita también políticas intensivas de reducción de costos basados en la curva de experiencia, estrictos controles de costos y gastos indirectos, sistemas de distribución de bajo costo, supervisión intensiva de la mano de obra, optimización del diseño del producto para hacer más sencilla su fabricación. La estrategia de liderazgo en costos puede tener ventajas como alta participación de mercado, economías de escala, y desventajas como la desatención a los mercados en cuanto a los cambios en las necesidades de los consumidores debido a la falta de investigación de mercados y nuevos productos, promoción y publicidad así como al fuerte impacto que tendría cualquier cambio o innovación tecnológica.

**La diferenciación de producto** consiste en darle al bien un valor agregado distinto o una característica distintiva al de los competidores que le permite atraer consumidores que pueden ser menos sensibles al precio. Este tipo de estrategia genérica permite a las empresas hacer frente a los competidores centrados en los bajos costos y a la guerra de precios debido a que lo que diferencia al producto permite la lealtad a la marca y poca sensibilidad al precio por parte del consumidor. La diferenciación implica un gasto muy importante en promoción, publicidad e investigación y desarrollo de nuevos productos, los cuales deben ser absorbidos por el valor agregado que se le está dando al producto. Se requiere también de una ingeniería más desarrollada de producto, habilidad en la comercialización del producto con eficientes canales de distribución, innovación y creatividad en el desarrollo de productos atendiendo a las necesidades de los consumidores, centrándose más en la calidad que el costo del producto. Las desventajas existentes al seguir este tipo de estrategia puede ser que los consumidores dejen a un lado la lealtad a la marca y se vuelvan sensibles al precio debido a la incongruencia entre el valor agregado y el precio del producto; también es imprescindible el estar al tanto de la elaboración de los llamados productos copistas que podrían alterar la visión que los consumidores tienen de un producto y adquirir otro con menor calidad y que desvirtúe el valor agregado que tenía el producto original.

La **alta segmentación** consiste en enfocarse o concentrarse en un grupo de consumidores muy específico, es decir, en un nicho de mercado, que puede ser un segmento de una línea de productos o un mercado geográfico. La implantación de este tipo de estrategia implica un exhaustivo conocimiento del mercado debido a que las empresas líderes en costos y empresas con diferenciación de productos no han logrado satisfacer alguna de las necesidades del mercado. Generalmente este tipo de estrategia es rentable para empresas no en cuanto al volumen de ventas si no al alto diferencial en precio que pagan los consumidores de este nicho por el bien. Este tipo de estrategia implica un contacto total con el consumidor y una investigación y desarrollo muy especializado de producto.

Gerardo Pinto plantea de manera muy acertada e interesante en su modelo de planeación estratégica<sup>15</sup> la relación que debe existir entre las directrices estratégicas y las estrategias genéricas que permitirá a las organizaciones no solo cumplir con sus fines lógicos como son la riqueza y la responsabilidad social sino también con su estabilidad y permanencia dentro de su sector industrial que puede cambiar repentinamente por lo que se tienen que implementar estrategias de sobrevivencia.

---

<sup>15</sup> Pinto Gerardo, Tesis de Modelo de Planeación Estratégica, 1990 ULSA

**GRID ESTRATÉGICO**  
**Relación entre Directriz y Estrategia Genérica**

Fuente: Gerardo Pinto, Modelo de Planeación Estratégica 1990

Directriz	Estrategia Genérica		
	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Alta Segmentación
<b>Crecer</b>	Disponibilidad de capital para financiar una inversión intensiva y una actualización tecnológica para mantener una estructura de costos competitiva. Se obtiene a través de la incursión de la empresa en nuevos mercados nacionales e internacionales	Expansión de la línea de productos - servicios proporcionados al segmento de mercado; el uso de la imagen lograda permite el lanzamiento de nuevos productos y por ende permite atacar nuevos segmentos de mercado	Abarcar nuevos mercados puede implicar el descuido del actual, por lo que las opciones de expansión pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento del nivel de productos o servicios ofrecidos actualmente;</li> <li>• descentralización de unidades de negocios que puedan atacar, de forma independiente, diferentes nichos del mercado;</li> <li>• atender a un segmento muy relacionado con el nicho actual</li> </ul>
<b>Mantenerse</b>	Busca asegurar y proteger la participación en el mercado actual por medio de planes de reducción de costos, así como la búsqueda de barreras de entrada	Debe existir una relación coherente entre precio y valor agregado ofrecido. Se debe contar con personal altamente motivado, aspecto clave para mantener una cultura de atención al mercado actual. Se debe hacer hincapié en las barreras de entrada para la conservación del mercado actual	Estrecha relación con los clientes actuales así como con el personal para mantener un adecuado posicionamiento en el mercado actual. Se hace hincapié en las barreras de entrada
<b>Contraerse</b>	Reestructuración total necesaria. Difícil de implementar una estrategia debido al impacto que se tiene en el volumen de producción. Se pueden implementar tareas como las de optimización de cartera de clientes y de línea de productos	Reducción de mercados con base en análisis económicos para concentrarse en un nicho especialmente atractivo para la organización. Optimización de la línea de productos	Sumamente difícil de implementar alguna estrategia, podría darse a la tarea de aumentar el nivel de servicio de los clientes seleccionados. Casi inminente la retirada del mercado

## HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Son herramientas de análisis y ayuda para apoyar una posible dirección estratégica, sin embargo no debe ser tomadas como único medio de decisión. Su uso facilita la comprensión de grupo de variables que se relacionan entre sí ya que se trata de simplificar la realidad a través de una serie de supuestos.

### **Portafolio de productos. Boston Consulting Group**

Esta matriz considera que una empresa diversificada en su línea de productos o negocios tiene mayores oportunidades de éxito en el largo plazo al diluir el riesgo entre sus líneas. Además plantean que la clave para el crecimiento de un producto o empresa es el cash flow, es decir los orígenes y aplicaciones de recursos monetarios que una empresa pueda tener.

El análisis del portafolio de productos permite establecer la estratégica que pudiera resultar adecuada para un producto o línea de productos dada, en función de su interrelación con los demás líneas o productos de la organización. De manera más específica, los objetivos del análisis de ésta matriz son:

Optimizar el comportamiento de la empresa en todas las áreas de negocios en las que compete

Equilibrar el flujo de efectivo entre las distintas áreas de negocios al considerar algunos productos como productores o fuentes de efectivo y a otros como usuarios o receptores de fondos.

Los supuestos en que se basa el modelo son:

La generación neta de fondos se relaciona directamente con la tasa de crecimiento del mercado en que participa el producto (% de aumento en las ventas) y la participación relativa en el mercado. Esta última se mide comparando la participación relativa del producto analizado contra la mayor participación que la competencia tenga.

La participación relativa del mercado se refleja en la estructura de costos que la empresa tiene en relación con su curva de experiencia y economías de escala que tiene un efecto determinante en el precio del producto.

De acuerdo con lo anterior se pueden definir cuatro categorías de productos dentro del portafolio de la empresa:

Crecimiento del mercado	Participación de Mercado	
	Alta	Baja
Alto	★ Estrellas	? Signos de Interrogación, también llamados dilemas o niños problema
Bajo	🐄 Vacas lecheras	☠️ Perros o Trampas del efectivo

Fuente: Gerencia y Planeación Estratégica. Jean Paul Sallenave 1985

Productos incógnita, caracterizados por una baja participación relativa pero ubicados en mercados con alta tasa de crecimiento. Requieren de fuertes flujos de efectivo para poder mejorar su participación de mercado, existiendo un elemento importante de riesgo al generar pocos recursos ya que tienen baja participación de mercado.

Los productos estrella, tienen una alta participación en mercados que tienen un alto índice de crecimiento. Aunque son fuertes generadores de efectivo, sus necesidades de capital son importantes ya que requieren mantener su posición en un entorno exigente de rápido crecimiento, en el que las posiciones relativas aún no se han estabilizado. En cuestiones de efectivo se encuentran equilibrados pues generan todo lo que necesitan.

Los productos vaca lechera tienen capacidad para generar una corriente continua de efectivo, motivada por su alta participación relativa en un mercado estable o de bajo crecimiento. Sus necesidades de capital se limitan al mantenimiento del

negocio ya que generan más efectivo del que requieren para mantener sus participaciones de mercado. Son la única categoría que tiene un fuerte y positivo flujo de efectivo.

Productos perro, representan la posición menos atractiva en la matriz de participación en el crecimiento ya que tienen baja participación y se encuentran en sectores con un muy bajo crecimiento. Los recursos requeridos están en función de las expectativas de la empresa por mejorar su posición dentro del mercado. No ofrecen una perspectiva favorable en el largo plazo aunque requieren de poco efectivo para mantener sus posiciones actuales.

El ciclo ideal de un producto según esta matriz sería comenzar con un producto incógnita al que una inversión suficiente de recursos le permite alcanzar una alta posición relativa de mercado, es decir, ser un producto estrella. Con la maduración del producto / mercado, siendo un producto vaca, la generación de efectivo permitirá financiar el crecimiento de otros productos incógnita. De lo contrario, un producto incógnita degeneraría en de producto perro por la falta de inversión al madurar la industria. Debe además de realizarse un análisis adecuado del portafolio para determinar la situación actual y equilibrio del mismo, así como el futuro estimado para cada uno de los productos o líneas de productos.

#### **Matriz de Atractividad. General Electric**

En ésta matriz el rendimiento sobre la inversión es el elemento clave para el crecimiento de una empresa. Dicho rendimiento depende del atractivo de la industria y de la posición de la empresa en la misma. La aportación más importante de ésta herramienta fue el hecho de haber incluido un mayor número de factores en la evaluación de atractividad - posición. Para General Electric, la posición de la empresa no depende tan solo de su participación relativa de mercado, sino de un grupo complejo de parámetros, y el atractivo de una industria depende de factores de mercado, financieros, forma en que se encuentra conformado el sector industrial, competencia, tecnología.

Tanto los parámetros de atractividad como los de posicionamiento se analizan y ponderan de acuerdo a su importancia con el objeto de poder determinar un nivel. La matriz esta constituida por nueve cuadrantes obtenidos en el cruce de tres niveles de atractividad: baja, media y alta y tres niveles de posicionamiento, débil, media y fuerte:

Atractivo del negocio	Posicionamiento de la empresa		
	Fuerte	Medio	Débil
Alto	Mantenerse		
Medio		Invertir	
Bajo			Desinvertir

Fuente: Gerencia y Planeación Estratégica. Jean Paul Sallenave 1985

El monto adecuado de inversión y el nivel de rentabilidad serán definidos por la ubicación del producto dentro de alguna de estas celdas.

#### Matriz de ciclo de vida - posicionamiento. Arthur D. Little

Esta matriz sostiene que la generación de efectivo es una resultante de la fase en el ciclo de vida en que se encuentra el mercado y la posición competitiva que la empresa posee. La fase en el ciclo de vida es un indicador certero de una serie de factores de mercado, tecnológicos, financieros, etcétera, de la industria y es por esto que no se considera como una sola variable.

Posición de la empresa	Fases del ciclo de vida			
	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante	Mantenerse			
Fuerte				
Favorable		Invertir		
Desfavorable				
Marginal				Desinvertir

Fuente: Gerencia y Planeación Estratégica. Jean Paul Sallenave, 1985, Norma

Realizando la clasificación que se muestra en la matriz, se puede realizar un análisis más detallado sobre la directriz estratégica más adecuada para el producto del que se trata.

Ninguna de estas herramientas puede, por sí sola o en conjunto, sustituir o eliminar la necesidad de un análisis profundo de la situación de cada empresa y sus diversos productos; tan solo son guías para comenzar el análisis de referencia. Cada empresa deberá usar aquellas que mejor se adapten a sus necesidades, en términos de comprensión del concepto, disponibilidad de la información, complejidad del negocio, etcétera.

### **Estrategia Corporativa**

Esta jerarquía estratégica es llevada a cabo por un conjunto de empresas que pueden tener una relación directa o indirecta entre sí, es decir, el corporativo puede estar formado por empresas con giros distintos, que pertenezcan a sectores industriales diferentes pero tienen una estrategia corporativa que se identifica de alguna manera con cada una de ellas, y les permite a todas juntas lograr la misión y objetivos del corporativo. En este nivel jerárquico la rivalidad de los competidores no existe tanto en el plano de productos o mercados específicos, mas bien se enfrentan cadenas productivas y sectores industriales completos tanto a nivel nacional como internacional..

#### **4.1.5.1 GENERACIÓN DE OPCIONES O ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

La determinación de las alternativas estratégicas implica por parte de los responsables de la toma de decisiones de índole estratégico características como experiencia, creatividad, intuición o sentido de la oportunidad, ya que en esta parte del proceso de planeación el análisis objetivo de escenarios y medio ambiente que afectan a una organización pasan a segundo plano, dejando a la creatividad en primero debido a que cuando se está planeando a futuro el grado de incertidumbre y riesgo es muy grande, porque las organizaciones están impactadas por una serie

de variables que muchas veces tratamos de reconocer y controlar. El uso de modelos matemáticos, árboles de decisión, matrices de análisis estratégico, escenarios de referencia nos van a ayudar a tener una visión más objetiva todas las variables que nos están impactando ya sea un forma positiva como negativa. La creatividad hace su aparición en el tratar de equilibrar y sacar ventaja de todas estas variables, para establecer estrategias mucho más congruentes y consistentes, y de tener la capacidad de generar las alternativas necesarias para hacer frente a cambios en el momento preciso.

#### **4.1.5.2 SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Para llevar a cabo la optima selección de la o las alternativas estratégicas, es necesario realizar un análisis de consistencia que involucra una serie de constantes como:

La estrategia debe ser consistente con el marco de referencia que permitirá determinar cual de las alternativas seleccionadas se identifica mejor con el marco actual y el idealizado, es decir, de que manera se están ponderando las amenazas y oportunidades para cerrar la brecha existente.

Los objetivos y fines deben ser consistentes y congruentes con los resultados esperados de cada una de las estrategias seleccionadas, sin llegar a casarse con estos ya que en una primera instancia podría existir una fuerte identificación entre ellos, pero que con el paso del tiempo pudieran llegar a perder fuerza debido a los cambios del medio ambiente.

Los recursos y capacidades de la empresa deben ser consistentes con las estrategias. Esto se refiere a la capacidad que debe tener una organización en cuanto a recursos técnicos, humanos y financieros para llevar a cabo la estrategia.

La consistencia desde el punto de vista interno que se refiere a la capacidad realmente efectiva de que las estrategias seleccionadas generen programas y planes operativos que puedan ser implementados.

#### **4.1.5.3 PLANES DE CONTINGENCIA**

Estos planes son elaborados para tratar de disminuir el nivel de riesgo que puede tener la estrategia seleccionada por cualquier cambio o evento repentino del medio ambiente que pueda afectar peligrosamente a la organización o debido a que la estrategia no esta dando los resultados esperados. Por medio de estos planes se deben formular las acciones necesarias para anticiparse a estos eventos. Dichos eventos peligrosos los podemos aterrizar en lo que se conoce como matriz de vulnerabilidad del Stanford Research Institute en donde se debe tener mas atención en este tipo de planes dependiendo del impacto que pueden tener dichos eventos en la empresa y su probabilidad de ocurrencia.

#### **4.1.6. IMPLEMENTACIÓN**

Ya que se establecieron las alternativas más atractivas para lograr los objetivos de la empresa, debe elegirse una de ellas y establecer los parámetros de actuación para los involucrados en la operación. En esta parte del proceso se interrelacionan con igual peso la toma de decisiones y el establecimiento de planes, programas y política, presupuestos.

##### **4.1.6.1 Toma de Decisiones**

En ese proceso necesario los involucrados se juegan muchas ocasiones la aceptación y el prestigio individual que se tenga en un grupo determinado por lo que no tienen muchas veces capacidad de comprometerse con la ejecución de los planes. Frecuentemente vemos directivos que generan ideas, pero luego aparece la falta de capacidad necesaria para realizarlas. Peters y Waterman destacan en su libro " En busca de la Excelencia " la importancia de los champions de productos o bien de proyectos. Ellos plantean que el éxito de la implementación de proyectos depende en un buena manera de la capacidad que tiene el Intrapreneur de

identificarse plenamente con el proyecto y además de todo esto es capaz de realizar todas las actividades con entrega.<sup>17</sup>

El que toma las decisiones debe tener la capacidad de generar suficientes alternativas que le permita por un lado un mayor grado de libertad de juicio que si solo tuviera una alternativa, y por otro lado reduce el grado de indecisión porque al contemplar varias opciones tienes la posibilidad de hacer un juicio mucho más objetivo y completo para elegir el camino correcto de acción.

Carlos Llano en su libro "Análisis de la acción directiva" nos plantea que la toma de decisiones efectiva es un proceso en el que se tiene por un lado la capacidad de asumir el riesgo y por otra parte una mayor necesidad de logro<sup>18</sup>. La aceptación del riesgo implica la posibilidad de no alcanzar los resultados esperados, pero de alguna manera el riesgo siempre existe en menor o en mayor grado. Por lo tanto es peor cuando el que debe tomar la decisión no la toma y la posterga todo el tiempo que el que desde un principio dice no. El que tiene la capacidad de aceptar el riesgo no ve en esto alguna posibilidad de frustración ya que es capaz de vencerlo generando nuevas alternativas o soluciones ante cualquier cambio repentino. La necesidad de logro en el individuo va de la mano con el crecimiento de este dentro de la organización, ya que en un principio esta necesidad puede ser impuesta según el nivel que tenga este individuo en la organización, que con el tiempo, con la búsqueda de nuevas oportunidades, mayor grado de responsabilidades para llevar a cabo sus actividades, aceptación de riesgo, la necesidad de logro se vuelve más deseada por el individuo.

Es importante resaltar que en cualquier toma de decisión en menor o en mayor grado los involucrados en este proceso están influenciados de manera importante por diferentes grupos sociales o de presión que tienen intereses propios y buscan que las decisiones tomen un determinado rumbo, por lo que el directivo debe tener la capacidad de conciliar tanto los intereses ajenos como los de la organización en busca de la alternativa más adecuada.

---

<sup>17</sup> Peters, Waterman, In Search of Excellence, 1984

<sup>18</sup> Llano Carlos, Análisis de la Acción Directiva, 1982

#### 4.1.6.2. Cultura y Poder

La cultura de la organización la podemos definir como el conjunto de creencias, normas y valores que configuran el comportamiento de los directivos y del personal. La toma de decisiones puede llegar a crear un cambio cultural. La experiencia nos demuestra que no es fácil influir en todas estas normas y valores que se van conformando con el paso del tiempo para lograr dicho cambio. Variables como el manejo de información, asignación de actividades y tareas, la estructura de la organización junto con los individuos que forman parte de ella se interrelacionan por la lucha de los niveles de poder y de autoridad. Como lo habíamos mencionado con anterioridad, es importante conciliar intereses de la organización con los intereses particulares para lograr la implementación efectiva de la estrategia.

#### 4.1.6.3. Determinación de los planes y políticas.

Después de haber determinado la estrategia a seguir, ahora es necesario detallar las actividades y sus responsables para el logro de los resultados esperados. Todo esto se logra en base a los **planes de acción**, que son guías generales de acción que establecen un fuerte vínculo entre la planeación estratégica y la operación de la empresa.

Los **presupuestos** son programas específicos que expresan de manera monetaria o cuantitativa los resultados esperados en un periodo determinado, ya que además de evaluar el desempeño de la organización es un medio efectivo de control.

Steiner en cuando habla sobre el tema de la implementación<sup>19</sup> nos plantea que los presupuestos son cruciales para una planeación sistemática efectiva, y recomienda algunas consideraciones importantes:

- Ningún presupuesto puede llevar a cabo su valor potencial sin el apoyo de la alta dirección.

---

<sup>19</sup> George Steiner, Planeación Estratégica, Implantación de planes, 1994

-Para que un presupuesto sea útil, se necesita que los directivos entiendan su autoridad y responsabilidad, las relaciones con sus superiores y subordinados, así como las demás áreas organizacionales. Con todo esto queremos decir que se necesita de una estructura organizacional perfectamente definida.

-Los presupuestos deben formar parte de un programa de planeación a nivel de toda la empresa, ya que la esencia de una buena planeación es tomar los planes de la organización y convertirlos en planes cuantitativos que aseguren la coordinación entre las funciones y programas de la empresa.

-Los presupuestos no deberán sustituir el criterio directivo ni dominar a las decisiones. son herramientas para la dirección, más no representan la dirección en sí.

-Hay que asegurarse de que los presupuestos sean demasiado complejos, restrictivos y difíciles de manejar ya que son mecanismos de control y delegación de autoridad y al ser demasiado detallados y restrictivos pueden crear frustración y resentimiento por parte de los directivos.

-Los presupuestos deben de ser económicos en el sentido de que deberá ser lo más sencillo posible ya que un exceso de control tiende a crear confusión y frustración en vez de mejorar el control. Entre menos control haya para lograr un resultado efectivo, mejor será este. Por otro lado los directivos no pueden descuidar el costo-beneficio al utilizar medios de control.

-No existe un presupuesto ideal, ya que cada uno de ellos se crea y adapta según las necesidades y características de cada organización.

Por otro lado también la implementación en el proceso de planeación estratégica implica el establecimiento de los criterios generales que servirán de marco de referencia a las actividades de la organización. De la determinación de estos criterios emanan las *políticas, normas y reglas* que son lineamientos más operativos y los procedimientos que son un conjunto de pasos lógicos, ordenados y sistemáticos que permiten llevar a cabo las actividades de la empresa.

#### **4.1.6.4 Asignación de los recursos**

Mencionamos con anterioridad que los presupuestos es la asignación de los recursos monetarios o financieros a través de planes cuantitativos que forman parte de la planeación estratégica de la organización. Sin embargo no podemos olvidar que los recursos monetarios no son los recursos más importantes de la empresa. Los recursos humanos y técnicos llegan a ser en muchas ocasiones mucho más determinantes en el logros de los resultados esperados. Santiago García Echevarría en su libro " Estrategia Empresarial " en donde nos habla de como se deben implementar la estrategia de la empresa, dice que muchas veces es más importante una buena idea, innovadora, que el tener recursos financieros.<sup>20</sup>

Las personas son la gasolina que mueve esos recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos. Cuando se realiza una planeación sobre los recursos humanos no solo se tienen que tomar en cuenta las condiciones salariales si no se deben de establecer los medios necesarios para crear en ellos en suficiente grado de motivación y necesidad de logro, que se traducen necesariamente en ideas creativas e innovadoras ya que una de las dimensiones más importantes de la implementación independientemente del establecimiento de planes, programas, políticas y procedimientos, del grado de motivación y necesidad de logro, es la dimensión del factor tiempo. Solamente se actúa de manera efectiva en el momento adecuado cuando se tiene la capacidad de tomar decisiones de manera rápida, a veces de una manera más informal, ya que puede ser la diferencia de estar con un pie por delante de nuestros competidores.

#### **4.1.7 CONTROL**

El proceso de planeación estratégica termina con esta etapa, en el cual se busca lograr por medio de los sistemas de evaluación y control que las acciones realizadas o el nivel de desempeño de una organización este de acuerdo y sea coherente con los planes y estrategias determinados con anterioridad.

---

<sup>20</sup> Santiago García Echevarría, Estrategia Empresarial, serie management, 1993

Sin embargo y después de lo anterior, no debemos de olvidar la naturaleza de toda planeación estratégica que es un proceso que nunca termina, es continuo ya que debe asegurar que se lleve a cabo un seguimiento y revisión constante de las variables que impactan a la organización dentro del medio ambiente como el estado actual de la industria y los competidores, y los cambios que éstas puedan estar teniendo, de los objetivos y metas y la percepción que de éstos se está teniendo para cumplir con el fin por el cual se establecieron las estrategias, para aplicar las medidas correctivas necesarias.

En otro sentido, todo proceso de planeación además de ser continuo, debe ser un proceso de involucración de todas las personas que forman parte de la organización, en cada una de sus tareas respectivas, ya que todo individuo en un proceso adecuado de planeación tuvo que haber tenido injerencia en la determinación de los objetivos y metas propios y de la organización, lo cual no sería coherente si no tuvieran también una participación en los sistemas de control del proceso de planeación, ya que para lograr que las personas se comprometan con un fin determinado es indispensable la participación de las mismas.

Es de suma importancia destacar que la finalidad de todo sistema de control es mucho mas amplia que el solamente corregir las desviaciones que se vayan presentando en el proceso de planeación, si no que además éstos deben de velar para los planes y programas tengan previsto actividades que reforen la motivación como pueden ser los planes de compensación, premios o recompensas así como la capacitación por medio de programas establecidos.

Todo sistema de control puede estar conformado en mayor o menor medida por el nivel de control que se desprende de la aplicación y seguimiento de los planes y programas de la empresa para el logro de los objetivos de la misma, por el nivel de control en relación con la experiencia que va adquiriendo la empresa con los resultados anteriores, y por último el nivel de control que se desprende de la estructura administrativa en cuanto a los niveles jerárquicos que tienen una relación directa con los tramos de control para llevar a cabo las tareas y la toma de decisiones.

#### **4.1.7.1 CONTROL DE LA EJECUCIÓN EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN**

La ejecución de los programas y planes estratégicos debe ir de la mano por un seguimiento de los sistemas de control en los cuales se deben de tomar en cuenta 3 etapas principales:

-Determinación de los parámetros de control y límites de flexibilidad en ellos para asegurar el óptimo control de las operaciones de la organización. Se debe establecer perfectamente cuales son los puntos de control medular de la empresa que asegure el logro de los resultados de la misma. Digo medulares debido a que muchas ocasiones las empresas establecen excesivos o innecesarios puntos de control en la operación que causa conflicto entre las diferentes áreas de la empresa. Lógicamente los sistemas de control en las organizaciones se deben crear de acuerdo con las necesidades, tamaño, y complejidad en la estructura y la operación.

-Se debe llevar a cabo una medición continua y coherente del desempeño en la organización, para lo que se hace necesario primeramente de un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización y en seguida el llevar a cabo un análisis comparativo entre los parámetros y límites de flexibilidad del sistema de control y las desviaciones que se presenten en la ejecución, para que con este resultado se pueda implantar una acción correctiva adecuada y objetiva.

-Implementación de los cambios necesarios para la llevar acabo de manera adecuada la corrección de las desviaciones que se presenten. Si las acciones correctivas no fuesen suficientes, tendríamos que dirigimos a las estrategias realizadas con anterioridad para revisar la forma en que se ha implantando.

#### **4.1.7.2 REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL EFECTIVO.**

Por lo regular en las empresas pequeñas no existen sistemas muy formales de control, los presupuestos son sumamente sencillos y la comunicación es informal y existen pocos programas de incentivos y de motivación al personal. Sin embargo

conforme van creciendo, se van volviendo más complejas y con necesidades de estructuras organizacionales más sólidas, por lo que requieren de sistemas de control debidamente establecidos, sistemas de comunicación efectivos que logren que la información fluya rápida y verazmente a los ejecutivos, así como de programas de incentivos y de métodos de motivación.

El control se realiza por lo general, comparando la ejecución de las operaciones con estándares, para así poder tomar medidas correctivas.

Varios autores recomiendan que para llevar a cabo un Sistema de control efectivo se deba de cumplir con los siguientes requisitos

- a) Que sea flexible
- b) Económico
- c) Entendible y práctico
- d) Que asegure medidas correctivas
- e) Que sean reportadas las desviaciones encontradas lo más pronto posible.

Un punto que resulta relevante subrayar, es que el ser humano por lo general se resiste a todo tipo de control que se ejerza sobre sí, por lo que, en la empresa es importante que la gente se sienta participe en el logro de los objetivos y que tenga conocimiento de la medida en que coopera en la empresa al realizar su trabajo, de esta manera aprobará más fácilmente los Sistemas de control.

Por lo general el grado de aceptación o resistencia al control va a depender de varios factores como son: el grado de control en la jerarquía organizacional, el grado en la participación de los planes y su evaluación, la naturaleza de los Sistemas de comunicación, etc.

## **CAPITULO 5 Caso Práctico: Determinación de las estrategias de la empresa**

El objetivo de esta tesis es llevar a la aplicación práctica el modelo de planeación estratégica no es su totalidad porque sería muy extenso, además que las últimas etapas de dicho modelo como lo es la implementación y control no son a corto plazo, por lo que nos centraremos en la determinación de las estrategias de esta empresa productora de tequila para lo que necesitamos una formulación objetiva de la problemática y entorno de la empresa X, así como el análisis situacional, oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades que se encuentren en su sector industrial y que la organización tenga que aprovechar para lograr la permanencia y desarrollo en el sector.

### **5 ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL**

La empresa X productora y comercializadora de tequila se encuentra dentro del sector industrial de alimentos, bebidas y tabaco. Sin embargo su competencia directa es dentro del subsector de bebidas alcohólicas de alta graduación. Debido a que cada tipo de bebida alcohólica es un producto diferente e impactado por una cantidad muy grande de variables, sería muy complejo y subjetivo realizar el estudio del subsector de bebidas alcohólicas a nivel nacional e internacional, por lo que centraremos el análisis para fines prácticos en la industria tequilera y su repercusión en dichos mercados de bebidas de alta graduación.

#### **5.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL**

El sector industrial de alimentos y bebidas ha tenido un importante crecimiento en las últimas tres décadas y en especial el subsector de bebidas alcohólicas debido a la rentabilidad que este ofrece después de todas las normas y regulaciones que este a sufrido. Entre la década de los 30s y 50s el mercado de bebidas alcohólicas sufrió un importante estancamiento debido a los problemas causados por la falta de

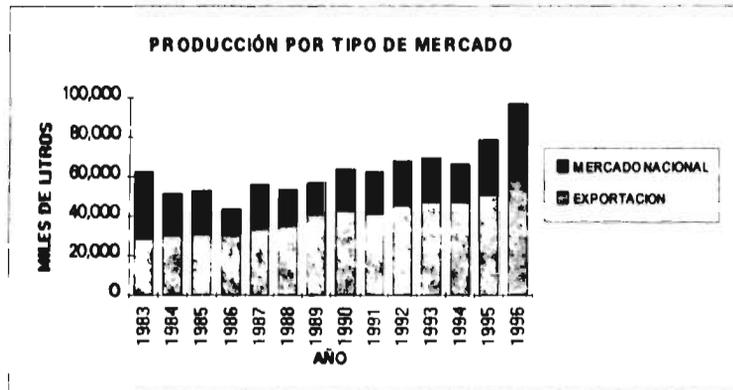
control tanto en la denominación de origen como en las regulaciones para su producción y distribución que provocaban la venta de bebidas alcohólicas de dudosa procedencia y calidad y además una competencia desleal que hizo que el subsector se hiciera poco rentable para aquellos competidores que si contaban con permisos y cumplían con todas las regulaciones que existían en esa época.

Con el paso de los años las normas y regulaciones sobre las bebidas alcohólicas se han hecho mucho mas estrictas debido a la lucha de los países productores de bebidas que estos consideran como nacionales por la tradición, proceso de producción y por el tipo y composición de materias primas. Tenemos ejemplos importantes como la denominación y elaboración de origen que han obtenido bebidas como el Cognac, Champagne y últimamente el Tequila que ha permitido un fuerte crecimiento al sector de bebidas alcohólicas.

El tequila como producto alcohólico de origen mexicano único en su tipo no tiene competidor alguno a nivel internacional. Lo podemos considerar como una industria regional debido a que existe una competencia directa entre empresas mexicanas productoras de tequila por el mercado interno y el de exportación, sin olvidar que toda esta industria regional en su conjunto si compite en el mercado internacional por una mayor participación del mercado de bebidas. Esto quiere decir que la Industria tequilera compite de manera regional con el nivel de exigencia de su demanda doméstica, por la disponibilidad y nivel de eficiencia de los factores de la producción, es decir, sus recursos humanos, físicos, técnicos, financieros, tecnología e infraestructura. También existe una competencia regional en cuanto al suministro y a la coordinación sectorial con las industrias relacionadas o de soporte, es decir niveles de integración vertical. A nivel internacional compiten por la participación del mercado de bebidas alcohólicas.

La bebida alcohólica más consumida a nivel internacional es el Whisky con el 25% del mercado, Ron y Vodka con el 20% en promedio cada una. El Brandy tiene un 15%. El tequila tiene una participación actual del 6% del mercado mundial de bebidas alcohólicas pero ha tenido un crecimiento muy importante desde hace más de una década. Apartir de 1983 y hasta 1994 aumentó un 66% la producción de tequila para el mercado de exportación. Otro factor importante fue la crisis económica de 1995

que impacto de manera importante a todos los sectores productivos del país, sin embargo incentiva a los productores mexicanos a exportar, por lo que la exportación de la industria tequilera observó un aumento del 8% con respecto al año de 1994. Aunque en 1996 la situación de recesión continuó, la exportación de la industria tequilera aumentó en un 14% con respecto a 1995. Se estima que 1997 será otro excelente año para la industria ya que se estima un aumento del 8% con respecto al año anterior. Definitivamente el tequila va con una tendencia importante a la alza en el mercado mundial de bebidas alcohólicas.



Fuente: Cámara regional de la Industria tequilera

## 5.2 ANÁLISIS NACIONAL.

Para llevar a cabo dicho estudio, realizaremos un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y el modo en que estas fuerzas impactan a la industria tequilera para determinar de manera objetiva las oportunidades y amenazas de dicha industria.

## 5.2.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS A LA INDUSTRIA

### 5.2.1.1 BARRERAS DE INGRESO:

- **Economías de Escala:** La industria tequilera es más sensible al volumen de producción que al precio del producto, debido a que el margen de utilidad por unidad producida es pequeño, por lo que las empresas dentro de esta industria buscan tener altos volúmenes de producción de tequila para disminuir el costo de la unidad producida por periodo. Es evidente que para las empresas de nuevo ingreso al sector resulta una fuerte barrera de entrada el no contar con una estructura de costos competitiva.

-**Desventajas en costos independientes de las economías de escala:**

**Acceso favorable a materias primas:** Las empresas que ya tienen mas tiempo en la industria , tienen la posibilidad de adquirir una mejor materia prima en cuanto a calidad y bajo precio con los proveedores ejerciendo un control sobre la competencia, como por ejemplo el agave azul y el azúcar. Incluso algunas de ellas cuentan con sus propias siembras de agave por lo que producen su propia materia prima clave lo que reduce de manera importante los costos de fabricación, siendo esto una barrera desfavorable para las empresas de reciente ingreso a la industria.

**Curva de Experiencia:** A mayor volumen de producción y distribución los costos acumulados son menores, por lo que el factor experiencia repercute directamente las utilidades de la empresa y es indispensable para poder realizar eficientemente dichos procesos.

**Disponibilidad de capital a menores costos:** Debido a la antigüedad creada desde el punto de vista crediticio, el contar con una fuerte inversión en activos fijos y el tener una importante cartera de clientes, permite a las empresas que tienen mas tiempo en la industria tener acceso a créditos con mejores tasas y mejores plazos de pago.

**-Diferenciación del producto :** Durante muchas décadas y todavía en la actualidad la industria tequilera cuenta con una línea de productos poco diferenciada sobre todo en el mercado nacional donde el consumidor de tequila es más sensible al precio y a la presentación que a la calidad del producto. Por lo que tener un producto bien diferenciado se necesita de una alta calidad de producto o valor agregado por lo que se tiene que tener conocimiento exhaustivo de los procesos de producción, de investigación y desarrollo para eficientar dichos procesos además de realizar fuertes inversiones en publicidad con campañas innovadoras y creativas de promoción para crear la lealtad de la marca. Esto significa una fuerte barrera de entrada por la experiencia en procesos además de una fuerte inversión en planes de promoción y publicidad.

**-Políticas y Legislación:** El gobierno representado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ( SECOFI ), emitió en 1974 en el Código de Comercio en lo relativo a la protección industrial una resolución por la cual otorgó protección a la Denominación de Origen del " TEQUILA" en el territorio nacional en donde se especifica que la materia prima para la elaboración del tequila solo puede ser el Agave Azul Tequilana Weber originario de ciertos municipios de algunos estados de la república, proceso de elaboración, tiempos mínimos de añejamiento de los diferentes tipos de tequila. Esta resolución sobre la denominación sigue vigente actualmente, e internacionalmente según el Arreglo de Lisboa suscrito en 1958 para la protección de las denominaciones de origen y su registro a nivel internacional han logrado recientemente el registro de la denominación de origen del tequila.

En 1978, la SECOFI a través de la Dirección General de Normas , publicó la Norma Oficial Mexicana ( Tequila NOM-V-1978 ), en donde se hace una declaración que hace obligatoria esta norma, reglamentando la producción de tequila en cuanto al contenido de azúcares de agave, así como el proceso de producción, control de la calidad, añejamiento, etiquetado y envasado para que el producto pueda ostentar el nombre de tequila.

De acuerdo con esta norma, en la elaboración de Tequila sólo puede ser utilizado agave de la especie " Tequilana Weber " variedad azul, cultivados en algunos

municipios de los estado de Jalisco como son el Arenal y Tequila, de Guanajuato, Michoacán, Nayarit y Tamaulipas.

En la elaboración del tequila debe utilizarse como un mínimo 51% azúcares derivados del agave, pudiendo adicionarse un 49% de otros azúcares. La destilación del tequila 100% agave y añejo requiere autorización de la SECOFI, ya que está es supervisada estrictamente por esta y la Cámara de la Industria Tequilera. Dependiendo de su estado de maduración, el tequila puede ser Blanco, Reposado y Añejo. El grado alcohólico real a una temperatura de 15° C, en cualquiera de sus presentaciones debe ubicarse entre 38°-45° embotellado para consumidor final y como un máximo de 55° en la escala de grados Gay Lussac para la venta a granel para después poder ser diluido con agua destilada, deodorizada y desmineralizada, para variar su graduación alcohólica y poder ser de consumo humano. Es importante mencionar que la exportación de tequila a granel es permitido solamente por ley el tequila 51/49 para ser envasado en el extranjero y necesariamente la etiqueta de ese producto debe ostentar el nombre del la tequilera mexicana que lo destiló con la marca que el importador quiera para el producto y en algunos casos según la negociación alguna marca propia de la empresa mexicana.

En 1993 la SECOFI publica en base a la disposición de 1978 la nueva Norma Oficial Mexicana del Tequila ( NOM-006-SCFI-1993) que contiene básicamente las misma disposiciones anteriores solo con algunas modificaciones, acerca de las especificaciones sobre la producción de tequila en cuanto al contenido de azúcares de agave, así como el proceso de producción, control de la calidad, añejamiento, etiquetado y envasado para que el producto pueda ostentar el nombre de tequila. ( Anexo A).

Toda esta legislación y normatividad del Tequila representa un fuerte barrera de ingreso para nuevas empresas a nivel nacional porque el concesionamiento y trámites por parte del gobierno son difíciles de otorgar y por otro lado la elaboración de tequila fuera de la región de tequila provoca que el producto debe ostentar otra palabra que no sea " TEQUILA" tales como AGUA ARDIENTE o MEZCAL. Por otra parte a nivel internacional la denominación de origen provoca que empresas internacionales no puedan elaborar Tequila que no sea de la región de tequila, y



SECRETARIA DE COMERCIO  
Y  
FOMENTO INDUSTRIAL

NORMA OFICIAL MEXICANA

NOM-006-SCFI-1993

BEBIDAS ALCOHOLICAS - TEQUILA - ESPECIFICACIONES

ALCOHOLIC BEVERAGES - TEQUILA - SPECIFICATIONS.

DIRECCION GENERAL DE NORMAS



SECOFI - DGN

NUM-006-SCF I - 1993

INDICE DEL CONTENIDO

	PAGINA
0. INTRODUCCION	1
1. OBJETIVO	1
2. CAMPO DE APLICACION	1
3. REFERENCIAS	1
4. DEFINICIONES	2
5. CLASIFICACION	3
6. ESPECIFICACIONES	3
7. MUESTREO	3
8. METODOS DE PRUEBA	6
9. MARCADO, ETIQUETADO, ENVASE Y EMBALAJE.	6
APENDICE " A "	7
10. CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES	8

600-006-9-021-1-000-02-0001



NORMA OFICIAL MEXICANA

COU: 66).2

NOM-G06-SCFI-1993

BEBIDAS ALCOHOLICAS - TEQUILA - ESPECIFICACIONES  
( CANCELA A LA NOM-V-7-1978 )

ALCOHOLIC BEVERAGES - TEQUILA - SPECIFICATIONS.

0 INTRODUCCION

El producto a que se refiere esta Norma Oficial Mexicana, es la bebida alcohólica denominada TEQUILA.

1. OBJETIVO

Esta Norma Oficial Mexicana establece las características y especificaciones que debe cumplir la bebida alcohólica denominada TEQUILA.

2. CAMPO DE APLICACION

Esta Norma se aplica a la bebida alcohólica elaborada con agaves de la especie Tequilana Weber, Variedad Azul, cultivados en las Entidades Federativas y municipios señalados en la Declaración General de Protección a la Denominación de Origen " Tequila " en vigor.

3. REFERENCIAS

Para la comprobación de las especificaciones fisico-químicas establecidas en la presente Norma, se deben aplicar las siguientes Normas Mexicanas en vigor:

- NMX-V-17 Método de Prueba para la Determinación de extracto seco y cenizas en bebidas alcohólicas destiladas.
- NMX-V-13 Bebidas Alcohólicas.- Determinación del Porcentaje de Alcohol en Volumen (% vol) a 20º C.
- NMX-V-14 Método de Prueba para la Determinación de alcoholes superiores (aceite de fusel) en bebidas alcohólicas destiladas.

DCA-SECOFI-123-630-036

Notificación

La Secretaría General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial aprobó y promulgó Norma con fecha 13 de Octubre de 1993

Declaración de vigencia

13 OCT. 1993



SECRETARÍA DE GOBIERNO

MX-9-21 Método de Prueba para la determinación de metanol en bebidas alcohólicas

6. DEFINICIONES

Para los efectos de esta Norma se establecen las siguientes definiciones:

6.1 Abocado.

Procedimiento para suavizar el sabor del tequila, mediante la adición de uno o más saborizantes y colorantes inocuos, permitidos por la Secretaría de Salud.

6.2 Maduración.

Transformación lenta que le permite adquirir al producto las características organolépticas deseadas, por procesos fisicoquímicos que en forma natural tienen lugar durante su permanencia en las barricas.

6.3 Tequila.

Bebida alcohólica regional obtenida por destilación y rectificación de mostos preparados, con los azúcares extraídos de las cabezas de Agave Tequilana Weber, Variedad Azul, sometidos previamente a fermentación alcohólica con levaduras. Permitiéndose adicionar hasta un 48% de otros azúcares en la preparación de dichos mostos. El tequila es un líquido transparente de olor y sabor suigeneris y de acuerdo al tipo de Tequila, es incoloro o ligeramente amarillento cuando es madurado en recipientes de madera de noble o encino. También puede tener coloración el tequila, cuando se aboqa sin madurarlo.

6.4 Tequila Blanco.

Producto obtenido en la rectificación y ajustado con agua de dilución a su graduación comercial.

6.5 Tequila Joven.

Producto descrito en 6.4, susceptible de ser abocado.

6.6 Tequila Reposado.

Producto que se deja por lo menos 2 meses en recipientes de madera de noble o encino, susceptible de ser abocado y ajustado con agua de dilución a su graduación comercial.

MA-NECOP1-123-G30-039

SENFOPGN

#### 4.7 Tequila Añejo.

Producto descrito en 4.6, sujeto a un proceso de maduración, por lo menos un año, y susceptible de ser abocado, estableciéndose que en mezclas de añejos, la edad para el tequila resultante será el promedio ponderado de las edades y volúmenes de sus componentes.

#### 5. CLASIFICACION

5.1 De acuerdo a su elaboración, el Tequila, objeto de esta Norma se clasifica en:

5.1.1 Tequila 100% de Agave.- Es aquel que se obtiene de los mostos que únice y exclusivamente contienen azúcares, provenientes de los "Agaves Tequilana Weber, Variedad Azul" (Véase A.1.1).

5.1.2 Tequila.- Es aquel que se obtiene de los mostos a los que se les han adicionado hasta un 4% de otros azúcares ajenos al "Agave Tequilana Weber, Variedad Azul" (Véase A.1.2). <sup>2.4.27</sup>

5.2 De acuerdo con sus características, el Tequila se clasifica en los tipos mencionados en 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7.

#### 6. ESPECIFICACIONES

6.1 El tequila, objeto de esta Norma, debe cumplir con las especificaciones anotadas en la Tabla 1.

6.2 Requisitos generales.

6.2.1 La maduración del Tequila Añejo, debe efectuarse en recipientes de roble o encino, cuya capacidad máxima sea de 600 litros (véase A.1.3).

6.2.2 De ser necesario, para obtener la graduación comercial requerida, se debe usar agua potable, destilada o desmineralizada.

#### 7. MUESTREO

7.1 La aplicación del plan de muestreo descrito en la presente Norma está condicionado a que los fabricantes y envasadores lleven un control de calidad permanente y debidamente aprobado y supervisado por la Dirección General de Normas.

IMA-SECOPI-123-630-019

TABLA 1								
ESPECIFICACIONES FISICO-QUIMICAS								
	Tequila Blanco		Tequila 10-añ		Tequila Reposado		Tequila Añejo	
	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO
Porcentaje de alcohol en Vol. a 20°C	38.0	55.0	38.0	55.0	38.0	55.0	38.0	55.0
Extracto Seco (g/l)	0.20		5.0		5.0		5.0	
Valores expresados en mg/100 ml referidos a alcohol anhidro								
Alcoholes Superiores (en alcohol anhidro)	0	100	0	100	0	100	0	100
Metanol	0	300	0	300	0	300	0	300

NOM-006-SCFI-1983-6/3

7.2 De producto a granel.

Del producto a granel contenido en los carros-tanque, pipas o pipones, se tomará de cada uno de estos depósitos, una muestra constituida por porciones aproximadamente iguales, extraídas de los niveles inferior, medio y superior y, el volumen extraído no debe ser menor de 3 litros. En el caso del producto contenido en barriles, se debe tomar una muestra constituida con porciones aproximadamente iguales extraídas del número de barriles que se especifican en la Tabla 2, de tal manera que se obtenga un volumen total no menor de 3 litros.

TABLA 2				
MUESTREO DE BARRILES				
Número de barriles con Tequila de un mismo Tipo			Número de Barriles a muestrear	
Hasta		50	-	2
De	51	a	500	3
De	501	a	35,000	5

Cada muestra extraída, previamente homogeneizada, debe dividirse en 3 porciones de aproximadamente un litro, cada una de las cuales debe envasarse en un recipiente debidamente precintado, firmando en él las partes interesadas. Estas porciones se repartirán en la forma siguiente: dos para la Dirección General de Normas o, en su caso, para el Organismo de Certificación Acreditado, y una para la empresa visitada. De las dos muestras para la Dirección General de Normas, una se analiza y la otra debe quedar para caso de reproceso.

7.3 Para producto en recipientes menores, cada muestra debe integrarse con el conjunto de las porciones aproximadamente iguales, tomadas del número de envases que se especifica en la Tabla 3, de tal manera que se obtenga un volumen total no menor de 3 litros.

7.3.1 La selección de los barriles o envases menores para extraer las porciones de muestra debe efectuarse al azar.

TABLA 3				
MUESTREO DE RECIPIENTES MENORES				
Número de envases con Tequila de un mismo tipo			Número de envases a muestrear	
Para casos de exportación si el volumen del lote es de hasta 60 litros, sin rebasar un máximo de cinco cajas no requerirá de muestreo, siempre y cuando las operaciones de este tipo no se repitan en un plazo no mayor de tres meses destinados al mismo cliente.				
Hasta		150	-	3
De	151	a	1,200	5
De	1,201	a	25,000	8
Más de	25,000		-	13

IMA-SCFI-121-630-000



SECOFI-DGN

NOTA. Cuando el número de envases muestreados resulte insuficiente para reunir los 3 litros requeridos como mínimo, se muestrearán tantos envases como sean necesarios hasta completar dicho volumen. Con las muestras se debe proceder de acuerdo con el último párrafo del inciso 7.2.

### 8. METODO DE PRUEBA

La genuinidad del tequila con respecto a las materias primas utilizadas en su elaboración habrá de verificarse mediante registros de plantaciones previos a la comercialización del agave, de inventarios y procesos que demuestren fehacientemente un balance de materiales transparente y confiable durante todo el proceso de elaboración hasta obtener el producto embotellado de conformidad al punto 10.

Lo anterior se hará aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Para verificar las especificaciones que se establecen en esta Norma deben seguirse las Normas Mexicanas de Métodos de Prueba en vigor, indicadas en el Capítulo de Referencias (véase 5).

### 9. MARCADO, ETIQUETADO, ENVASE Y EMBALAJE

#### 9.1 Marcado o etiquetado

Cada envase debe llevar una etiqueta o impresión permanente en la que se anoten en forma destacada y legible, las siguientes indicaciones: Nombre del producto, tipo a que pertenece conforme a la clasificación de la Norma, contenido neto expresado en litros o mililitros, por ciento de alcohol en volumen a 20°C (% alc. vol.), domicilio y nombre o razón social del fabricante, bajo cuyas marcas se expende el producto, marca registrada y la leyenda "HECHO EN MEXICO".

En el caso de que el producto se embarque a granel, los datos anteriores figurarán en los documentos de la transacción comercial.

#### 10. ENVASE

El Tequila, objeto de esta Norma, se debe envasar en recipientes nuevos aceptados por las autoridades sanitarias, que garanticen su conservación y no alteren su calidad. La capacidad de cada envase no debe ser mayor de 5 litros y en ningún caso se deben usar envases con marcas que pertenezcan a otro fabricante.



APENDICE A

A.1. Requisitos formales para el cumplimiento de esta Norma.

A.1.1. Los fabricantes que deseen ostentar la leyenda de "Tequila Elaborado 100% de Agave" deben cumplir los siguientes requisitos:

- Solicitar autorización por escrito a la Dirección General de Normas para producir TEQUILA 100% DE AGAVE
- Embotellar de origen en la planta de envasamiento del propio fabricante dentro de la región productora

La comprobación de lo establecido será realizada mediante inspección permanente, conforme a la cual la Dirección General de Normas otorgará, si procede, la autorización respectiva. Otorgada dicha autorización, continuará la inspección permanente por la Dirección General de Normas o, en su caso, por el Organismo de Certificación acreditado

- Cubrir los derechos de inspección necesarios, para la comprobación de la producción.
- Una vez que se conceda la autorización, el fabricante podrá hacer uso de la Leyenda ELABORADO 100% DE AGAVE en envases, etiquetas, envolturas, facturas y publicidad. En las etiquetas de envases del Tequila elaborado 100% de agave, puede incluirse la Leyenda ELABORADO Y ENVASADO BAJO VIGILANCIA DEL GOBIERNO MEXICANO, independientemente de lo indicado en 9.1.

A.1.2. Los fabricantes de Tequila deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitar por escrito a la Dirección General de Normas la autorización para producir TEQUILA, manifestando el porcentaje de azúcares de agave tequilero y el porcentaje de azúcares de otra procedencia, que utilizarán en el mosto que da origen al tequila, debiendo presentar el estudio que permita verificar a satisfacción de la Dirección General de Normas, en cualquier momento, la veracidad de los datos contenidos en la solicitud.
- Abstenerse de hacer uso de la leyenda ELABORADO 100% DE AGAVE o cualquiera otra semejante que induzca al público consumidor a considerar que el producto ha sido elaborado exclusivamente a partir del Agave tequilero Weber, Variedad Azul, en sus envases, etiquetas, envolturas, facturas o cualquier medio de publicidad



SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS

A 1.3 Los fabricantes y envasadores de tequila deben comprobar a satisfacción de la Dirección General de Normas el tiempo de maduración de los productos que se denominen añejo y reposado.

11. CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

No puede establecerse concordancia por no existir referencia al momento de elaborar la presente.

México, D.F., 8 OCT. 1993

EL DIRECTOR GENERAL DE NORMAS

LIC. LUIS GUILLERMO IBARRA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

que no cumpla con las normas de proceso, contenido y graduación provocando para ellos una fuerte desventaja en costos de materia prima y transportación.

**-Restricciones Ecológicas:** Existe un río en la región de tequila en donde un gran número de las empresas tequileras tiran sus desperdicios industriales. A partir de 1995 el gobierno empezó a tomar cartas en el asunto, diciendo que debido al deterioro ambiental y ecológico que se está produciendo, todas las empresas que estén involucradas en la tira de estos desechos tienen que instalar plantas de tratamiento de aguas con el fin de frenar el deterioro ecológico, de lo contrario serán motivo a fuertes sanciones y en un momento dado al cierre definitivo. Desgraciadamente no todas las empresas existentes están en posibilidades de realizar una inversión importante para la instalación de dichos equipos, lo que también representa una barrera de entrada muy fuerte para las empresas que se quieren adherir a la industria.

**- Tecnología de Punta:** En la actualidad se sigue utilizando el proceso de producción tradicional para la elaboración del tequila que consiste básicamente de cocción del agave, fermentación y destilación. Cabe mencionar que este proceso de producción más difícil de lo que parece ser ya que se necesita personal calificado y con experiencia en la industria para la elaboración de un tequila de calidad. En las dos últimas etapas de este proceso como son fermentación y destilación se ha venido desarrollando nuevas formas para fermentar y destilar el tequila que permite establecer una barrera de entrada para empresas de nuevo ingreso ya que representa para estas una desventaja en costos ya que esta nueva tecnología permite eficientar los procesos de producción.

#### 5.2.1.2 REACCIÓN ESPERADA:

Aunque es difícil la entrada a esta industria, por los puntos mencionados con anterioridad como son los permisos y trámites gubernamentales y inversión intensiva de capital que se necesita entre otros, si se sabe que alguna empresa

esta por entrar a la industria, los competidores tienden a reducir sus precios de venta y aumentar el control de los proveedores.

#### 5.2.1.3 SECTORES AMENAZANTES.

Se considera lejana la posibilidad de que otro sector industrial sea una amenaza real para la industria tequilera debido al alto costo de inversión, al personal especializado a cargo de los procesos de producción, y finalmente a lo complejo que resulta el proceso mismo de elaboración de tequila para que se cumplan con las normas óptimas de calidad.

#### 5.2.2 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Todo destilado ya sea de Agave Azul Tequilana Weber o de cualquier otro tipo de agave que sea elaborado fuera de la zona de denominación de origen como lo es Tequila Jalisco, que tenga características similares en sabor y en proceso de producción no puede ostentar el nombre de " TEQUILA " por lo que tendrá que tener el nombre de Agua Ardiente de Agave o Mezcal. Estos productos mencionados con anterioridad pueden ser en un momento dados sustitutos directos del Tequila por tener características similares en su sabor y elaboración, pero la Industria Tequilera considera que es difícil su sustitución debido a que las empresas que se dedican a la elaboración de estos productos no tienen la capacidad instalada, ni la infraestructura para cubrir la demanda como para ser fuertes sustitutos, y aunque estos pueden ser más baratos tendrían además que realizar costosas inversiones en promoción.

Como sustitutos indirectos pudieran tomarse en cuenta todas aquellas bebidas que son consideradas como aperitivos, principalmente la cerveza y los refrescos y en donde el tequila hasta hace muy pocos años se encontraba clasificado. Sin embargo debido a la obtención de la denominación de origen que permite ahora sí llevar un control estricto de la elaboración y normas de calidad del tequila, a una intensiva promoción por parte de la industria y a una moda, el tequila se ha vuelto una bebida alcohólica cara, capaz de llegar a todos los estratos sociales, teniendo

como nuevos sustitutos indirectos a bebidas como el Cognac, Whisky, Vodka, Ron y Champagne.

#### **5.2.2.1 FACTORES QUE ESTIMULAN O INHIBEN LA SUSTITUCIÓN:**

Desde luego que uno de los factores que estimulan la sustitución es el bajo precio de los otros destilados de agave y reducción en la calidad del tequila que pudiese producirse en la industria. Los factores que la inhiben pueden ser el manejo de precios competitivos y el lograr que la industria cuente con estándares de calidad necesarios en la elaboración del tequila como el estricto control en las materias primas clave así como todos los procesos.

#### **5.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES O COMPRADORES**

##### **5.2.3.1 PRINCIPALES MERCADOS:**

La Industria Tequilera abarca tanto el mercado público como el mercado privado tanto a nivel nacional como internacional. El mercado público nacional está formado principalmente por tiendas departamentales del ISSSTE, tiendas del Departamento del Distrito Federal y tiendas del IMSS.

El mercado privado nacional esta formado principalmente por tiendas departamentales como Comercial Mexicana, Gigante, Aurrera, Sumesa, Superama ; macrotiendas como PriceClub, SAMS Club, WallMart ; grandes distribuidoras de vinos y licores como La Madrileña, La Europea y Bodegas la Negrita; grandes abarroteras, y por último restaurantes, cantinas, bares y discotecas. El 95% de las ventas en el mercado nacional es tequila envasado en cualquiera de sus presentaciones.

El mercado internacional o de exportaciones se ataca principalmente por medio de brokers, grandes distribuidores y comercializadoras. Sin embargo en este mercado el 89% de las exportaciones es tequila a granel y el otro 11% es tequila envasado.

### 5.2.3.2 CONSUMIDORES FINALES:

La totalidad de empresas que forman industria tequilera debido a una falta de integración hacia adelante, excepto Tequila Cuervo y Sauza y en menor medida la Madriñena, tienen que vender el producto por medio de grandes distribuidores principalmente tiendas departamentales, macrotiendas y grandes comercializadoras y distribuidoras de vinos y licores, para poder hacer frente de manera adecuada a la demanda doméstica y no doméstica y así llegar al consumidor final.

### 5.2.3.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER NEGOCIADOR:

-Las compras de grandes distribuidores y comercializadoras en el mercado público como el privado tanto a nivel nacional como internacional llegan gran parte de las veces a formar parte importante de las ventas de las empresas de la industria, por lo que éstos ejercen mucha presión sobre los productores pidiendo mejores precios y mayores plazos de pago provocando que aumente la rivalidad entre las empresas.

- En la industria tequilera se cuenta con productos poco diferenciados, además de que existen muchas marcas de tequila para atender los diferentes mercados por lo que existe una fuerte competencia y los compradores tienen muchas alternativas para adquirir el producto por lo que aumenta su poder de negociación frente a los productores.

-Grandes distribuidores como Seagrams de México compran tequila a granel, para luego ellos maquilarlo o envasarlo con marca propia para distribuirlo después a través de sus propios canales, lo que puede ser una amenaza de integración hacia atrás por parte del comprador aumentando su poder de negociación.

-Los grandes distribuidores y comercializadores poseen información valiosa de las necesidades y gustos que existe en el mercado, ya que ellos tienen un contacto directo con el último consumidor por lo que en un momento dado pueden ejercer presión sobre los productores ya que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores finales.

**5.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:****5.2.4.1 PRINCIPALES SECTORES PROVEEDORES:**

Los principales proveedores de la industria son los productores de agave azul tequilana weber, productores de azúcar de caña, proveedores de combustóleo, productores de envases de vidrio, proveedores de cartón y plástico, y proveedores de impresión y diseño.

**5.2.4.2 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE CADA SECTOR PROVEEDOR:**

<b>EMPAQUES</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
Tapones Escobar S A.	Cooperativa de Agaveros
Plásticos Dumex	Azucarera del Bajío S. A.
Jetpac S A de C V	Guillermo Orendáin ( Agavero)
Envases y Complementos S. A.	
Promotora y Comercializadora de Occidente.	
Vidrio Formas S A de C V	
Vitro	

**5.2.4.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER NEGOCIADOR:**

- Excepto los proveedores de agave, los demás proveedores compiten en la industria tequilera con algunos productos sustitutos como es el caso de los proveedores de azúcar de caña para producir alcohol, que pueden llegar a competir con productores de alcohol a base de azúcar de papa, o con el alcohol de maíz. Los proveedores de combustóleo para los hornos de cocción pueden estar obligados a competir con los productores de gas natural. Los proveedores de empaques de cartón compiten con los proveedores de empaques de plástico lo que puede redundar de alguna manera el poder negociador de los proveedores. Los proveedores de vidrio en menor grado, pueden llegar a tener sustitutos para el envasado ya que se ha llegado a envasar tequila en recipientes cerámica. En el caso de los proveedores de agave aunque pudiera pensarse que no tienen un

fuerte poder de negociación debido primeramente a la sobreoferta de agave que existe actualmente que abarata el producto y a la integración hacia atrás que las empresas más importantes de la industria están llevando a cabo, es muy relativo ya que los productores de agave cuentan con un movimiento barzonista que en las últimas fechas ha dañado a la industria completa al poner plantones en las carreteras aledañas a Tequila, Jalisco, ya que ellos quieren fijar el precio del agave a su conveniencia, provocando paros de varios días en la industria tequilera. Es de vital importancia que el gobierno del estado junto con los empresarios de la industria lleguen a acuerdos conjuntos con los agaveros ya que esta industria es fuente importante para el país de empleos y de divisas por las exportaciones

- Los proveedores en general en esta industria tienen un mayor poder de negociación debido a que las compras totales de la industria no representa una parte importante de las ventas totales de los otros proveedores debido a que ellos atienden a otros sectores industriales como el alimenticio y manufacturero.

- Los insumos de los proveedores son necesarios e impactan de manera importante los procesos de fabricación y calidad del tequila, y aunque existan sustitutos de éstos, pueden ser muy altos los costos por cambio de proveedores, por lo que éstos ejercer presión en la negociación.

- Las amenazas de integración hacia adelante por parte de los proveedores son casi nulas, debido que se necesita una inversión muy fuerte de capital, además algunos de los productores de tequila actualmente se encuentran integrados verticalmente hacia atrás como los proveedores de agave, ya que cuentan con sus propios sembradíos de agave.

## **5.2.5 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DEL SECTOR.**

### **5.2.5.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR:**

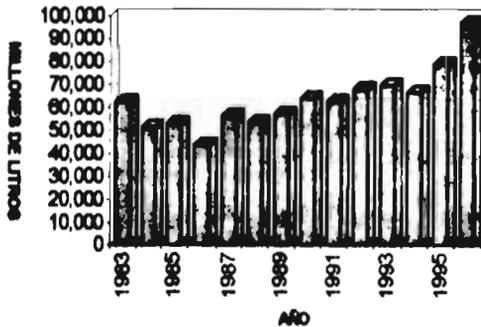
La Industria Tequilera se encuentra agrupada en la Cámara Regional de la Industria Tequilera, que cuenta con un total de 36 empresas. La industria es un

oligopolio debido a que a Casa Cuervo y Tequila Sauza les pertenece el 60 % del mercado tequilero tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente éstas dos empresas tienen participación de capital inglés, siendo las otras 34 empresas en su totalidad de origen mexicano.

Del total de las empresas de la industria solo el 32% tiene capacidad instalada real e infraestructura para atender tanto mercado doméstico como el de exportaciones, debido a que pueden exportar tequila a granel en su mayoría y otras pocas envasado siendo mucho más rentable para éstas empresas la segunda opción, y el otro 70% de empresas tienen poca capacidad instalada atendiendo básicamente el mercado nacional porque aunque algunas de éstas exportan es en pocas cantidades y todo a granel.

En 1996 aumentó en un 20% la producción total de tequila (mercado nacional aparente + mercado extranjero) con respecto a 1995. Se espera que para 1997 haya un aumento del 10% dicha producción.

PRODUCCION TOTAL DE TEQUILA



Fuente: Cámara regional de la Industria Tequilera

Del total de empresas de la industria aproximadamente solo el 20% se encuentra integrado verticalmente hacia atrás debido a que ellas mismas producen sus materias primas clave, principalmente agave tequilana azul y levaduras.

### 5.2.5.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RIVALIDAD DEL SECTOR

- En el mercado nacional e internacional existen muchas marcas de tequilas en sus diferentes presentaciones lo que provoca que los compradores tengan muchas opciones para adquirir el producto causando que la rivalidad de los competidores aumente, aunado a que existen productos poco diferenciados en la industria y el mercado nacional del tequila es más sensible al precio y a la presentación que el mercado internacional el cual es más sensible a la calidad del producto.

- En décadas anteriores la tendencia del sector fue el crecimiento lento provocado principalmente porque debido a la falta de visión y promoción en la industria, las empresas casi en su totalidad atendían solamente el mercado nacional aumentando la competencia interna. Los volúmenes de exportación de la industria que existían en 1983 aumentaron en un 66% hasta 1994, y después de la recesión de 1995 y 1996 incentivo todavía más las exportaciones de los productores mexicanos llegando a los 58 millones de litros, y se espera que aumente en un 8% para 1997 con respecto al año anterior. Todo esto permite en cierta manera que las diferentes empresas ataquen nuevos mercados, potencialmente muy grandes disminuyendo la rivalidad de la industria.

- En los diferentes grupos estratégicos que se encuentran dentro de la industria tequilera existen competidores equilibrados en términos de capacidad instalada, niveles de integración y calidad, por lo que el mercado que cada grupo atiende si existe una rivalidad importante.

- **BARRERAS DE SALIDA:** En la industria tequilera existen algunas barreras de salida importantes tales como el manejo de activos especializados como lo es toda la maquinaria para la que no es tan fácil encontrar compradores por el tipo y la inversión que representa esos activos fijos. La salida de empresas de la industria no es tan sencilla ya que en ellas existen fuertes inversiones de capital. Las poblaciones de Tequila al igual que otros municipios del Estado de Jalisco viven de los empleos que la industria tequilera mantiene, por lo que puede existir alguna barrera emocional debido a la salida de alguna empresa de la industria.

### 5.2.5.3 EVOLUCIÓN DEL SECTOR .

Considero el sector se encuentra en la etapa de franco crecimiento debido a que el tequila se ha vuelto un producto más reconocido en cuanto a precio, calidad y moda, además que es un destilado con un sabor y materia prima que lo hace único en el mundo. Creo que aunque si exista rivalidad en el sector tequilero, el grado de rentabilidad en la industria es alto ya que actualmente se están empezando a atender nuevos mercados internacionales que nunca se habían atacado y el mercado potencial que existe es muy grande. Debido también a la obtención de la denominación de origen del tequila a nivel mundial , ha permitido que los controles de calidad del producto mejoren permitiendo a los consumidores conocer las verdaderas características y cualidades del producto. La tendencia de la industria en términos de producción total es a la alza debido a todos los factores explicados anteriormente además de una mayor promoción y se espera que sea de un 10% de incremento con respecto al año de 1996.

## 5.3 CONCLUSIONES

### 5.3.1 OPORTUNIDADES EN LA INDUSTRIA:

-Debido al carácter de industria y producto regional, así como bebida alcohólica única en su tipo por su sabor y cualidades, representa una enorme oportunidad para los tequileros ya existe un mercado potencial internacional gigantesco.

-Por otro lado debido también a que el tequila es un producto nacional, sin un sustituto directo ni ningún competidor directo a nivel mundial por la denominación de origen , no existe ningún tipo de arancel o impuesto para la exportación a cualquier país del mundo, presenta una gran oportunidad de ganar participación en el mercado mundial de bebidas alcohólicas.

-La Denominación de Origen permite a las empresas de la industria que tengan la posibilidad realizar alianzas estratégicas internacionales para que las empresas mexicanas pongan el producto y las empresas extranjeras la megadistribución.

-Aunque la exportación de tequila envasado es muy inferior a la de granel, se presenta una muy buena oportunidad para aquellas empresas que tengan posibilidades de aumentar su capacidad instalada e infraestructura el atacar el mercado de tequila envasado que todavía es muy bajo el volumen de exportaciones.

-Buscar además de una buena diferenciación de producto, una diversificación creando nuevas líneas de productos a base de tequila como por ejemplo las bebidas refrescantes enlatadas, licores de café y frutas para atacar nuevos mercados.

### 5.3.2 AMENAZAS DE LA INDUSTRIA:

-Los oligopolios constituyen una amenaza para la industria tequilera pues hace menos atractivo el negocio o la rentabilidad que pudiera tener para los inversionistas. Es pues indispensable que los demás grupos estratégicos de la industria cuenten con productos de mayor calidad, con promociones más agresivas e innovadoras para abrir nuevas oportunidades en los mercados tanto nacional como internacional.

- Aunque la Denominación de Origen del Tequila existe para protección de los productores nacionales, ésta en muchas ocasiones puede llegar a diluirse o a perder fuerza debido a que de la producción total de la industria, el 60 % es para el mercado de exportación y solo el 11% es tequila envasado en sus distintas presentaciones y el otro 89% es tequila a granel en sus diferentes tipos, lo que provoca que los importadores que son los que lo envasan puedan adulterar la composición y características de origen del producto para obtener mayores volúmenes lo que redundaría en una mayor utilidad para ellos. Este problema es una real amenaza mientras la industria en su conjunto no redoble esfuerzos para conseguir eliminar o reducir de manera significativa la exportación a granel por la exportación envasada.

- Todo el problema económico que enfrenta el país necesariamente ha afectado el crecimiento de todos los sectores productivos y en algunos casos los a frenado, lo que constituye una real amenaza ya que en el caso de la industria tequilera el acceso a fuentes de financiamiento es muy difícil en la actualidad y es factor indispensable para la permanencia de varias empresas en el sector.

- La inestabilidad política y social causada por la crisis económica y moral que vive nuestro país puede llegar a ser un obstáculo muy importante para las alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros que vean demasiado riesgoso invertir su dinero en México. Existen también problemas con los agaveros del barzón que han tomado fuerza en éstos últimos tiempos, ya que quieren que las empresas de la industria les compren todo el agave para la producción, debido a que actualmente existe sobre oferta de agave, de lo contrario cerrarán por la fuerza las empresas. El gobierno ha tomado cartas en el asunto como mediador para que tanto los empresarios como los agaveros lleguen a acuerdos sobre el precio y volúmenes de compra.

- Debido a la sobre oferta de agave en la actualidad los campesinos de la región han dejado de sembrarlo y debido al largo periodo de maduración de la planta que es entre 8 y 10 años se cree que habrá sobre demanda de agave en los próximos 6 años, lo cual representa una amenaza para aquellas empresas que no cuentan con integración hacia atrás.

### 5.3.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

- Control de la Calidad del producto a lo largo de toda la cadena productiva, desde los proveedores de materia prima, procesos de elaboración y destilación, hasta la comercialización y distribución del producto terminado.

- Lograr colocar producto envasado de origen con marca propia sobre todo en el mercado extranjero.

- Disminución de costos de producción a través de aumento en la capacidad instalada para lograr economías de escala tales que permitan contar con precios más competitivos.
- Niveles de integración hacia atrás o hacia adelante o integración completa.
- Acceso oportuno a fuentes de financiamiento para la operación y comercialización del producto.
- Diversificación del producto para atender nuevos mercados.

#### **5.4 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS**

La empresa X productora y comercializadora de tequila se encuentra dentro del sector industrial de alimentos, bebidas y tabaco. Sin embargo su competencia directa es dentro del subsector de bebidas alcohólicas de alta graduación. Debido a que cada tipo de bebida alcohólica es un producto diferente e impactado por una cantidad muy grande de variables, sería muy complejo y subjetivo realizar el estudio del subsector de bebidas alcohólicas en el mercado nacional e internacional, por lo que centraremos el análisis para fines prácticos en la industria tequilera y sus repercusión en dichos mercados de bebidas de alta graduación.

##### **5.4.1 LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA.**

En la industria tequilera podemos identificar 4 grupos estratégicos a partir del análisis de las estrategias y las dimensiones estratégicas:

- El primer grupo estratégico esta formado grandes empresas con participación mayoritaria de capital extranjero que manejan una amplia línea de productos o varias unidades estratégicas de negocios en el mercado mundial de bebidas alcohólicas, en donde la producción de tequila es una de esas unidades estratégicas de negocios. Dichas empresas cuentan con niveles completos de

integración en cuanto a la obtención de materia prima propia y contar con una red de distribución propia. Estas empresas cuentan con altos volúmenes de producción y ventas tanto a nivel nacional como internacional que les permiten alcanzar grandes economías de escala, pero sus líneas de tequila son muy comerciales y de mala calidad. En este grupo el 95% de la producción se vende envasada, y muy poca a granel. Las empresas de este grupo estratégico cuentan con un grado importante de identificación de la marca, pero esta la han logrado más por la tradición y el tiempo que llevan en la industria que por campañas agresivas de promoción. Dentro de este grupo estratégico se encuentra Casa Cuervo y Tequila Sauza que actualmente pertenecen a compañías de origen inglés que manejan también otras líneas de bebidas alcohólicas como ron, vodka, brandy, whisky, licores y vinos.

-El segundo grupo estratégico esta formado por grandes empresas nacionales las cuales cuentan con niveles de integración hacia atrás en su proceso de producción. Cuentan con altos volúmenes de producción siendo el 90 % de su producción total para la exportación de tequila a granel y el otro 10% envasado para el mercado nacional. No cuentan con un grado importante de identificación de marca y tienen bajos niveles de calidad en el producto. Dentro de este grupo estratégico se encuentran Tequila Orendáin, La Madrileña y Destiladora González y González.

- El tercer grupo estratégico esta formado por empresas medianas nacionales que producen tequila en todas sus presentaciones para competir en el mercado nacional e internacional de bebidas alcohólicas. Estas empresas cuentan con integración hacia atrás, es decir que producen su propia materia prima clave. Cuentan con menores niveles de capacidad instalada, pero si les permite atender el mercado nacional e internacional y cuentan una línea de productos con muy altos niveles de calidad. En este grupo estratégico la mayoría de estas empresas destinan un 40% de su producción para venta envasada nacional y el otro 60% son exportaciones a granel. Las empresas de este grupo cuentan con un buen grado de identificación de marca que buscan aumentar con campañas de promoción y publicidad. Dentro de este segundo grupo se encuentran principalmente empresas como Tequila Herradura, La empresa X, Tequila Cazadores, Tequila el Viejito, Tequila del Patrón, Tequila Tres Magueyes y Tequila San Matías .

- El cuarto y último grupo estratégico de este sector esta formado por empresas pequeñas nacionales con poca capacidad instalada la cual se destina en un 90 % al mercado nacional el cual no tienen la capacidad de envasar por lo que la mandan maquilar y el otro 10% a algún pedido en el extranjero y es venta a granel. En este grupo estratégico las empresas tienen que comprar toda la materia prima clave y no cuentan con canales propios de distribución. Sus productos son de mediana calidad. No cuentan con ningún tipo de promoción por lo que la identificación de marca es solamente de tipo regional. Dentro de este grupo se encuentran las empresas restantes de la industria tequilera.

## **5.5 ANÁLISIS DEL LA EMPRESA VS. COMPETENCIA**

### **5.5.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Destilería Santa Cruz fundada en Tequila, Jalisco en 1904 por Don Eucario González. A partir de esa fecha y hasta 1960 atendió el mercado nacional siendo junto con Tequila Cuervo y Sauza los tequilas más consumidos en esos años. Las figuras más grandes en la época del cine de oro en nuestro país lo reconocieron como el Tequila más querido de México. En 1940 inicia exportaciones a E.U.A. y Canadá a granel además de seguir atendiendo al mercado nacional. A partir de 1960 y hasta 1991 Tequila Eucario González se dedicó a la venta de tequila a granel para exportación. En 1993 cambia Tequila Eucario González de propietarios y se crea Casa Eucario González que busca en la actualidad penetrar de nuevo el mercado nacional con sus productos 100% agave en sus diferentes presentaciones y marcas, además de centrarse en el mercado de exportación de tequila 100% envasado a E.U.A., Europa y Asia.

Después de tener una idea clara de en que Grupo Estratégico se encuentra la Empresa X, tenemos que analizar ahora las diferentes posiciones que guarda ésta comparada con la competencia para poder establecer cuales son sus fuerzas y debilidades y también cual es su ventaja competitiva sostenible.

## 5.5.2 POSICIÓN COMERCIAL COMPARATIVA.

### A.- PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

La Industria Tequilera atiende tanto el mercado público como el mercado privado tanto a nivel nacional como internacional. De la producción total tequila de la industria en 1996 el 40% se utilizó para atender el mercado nacional tanto público como privado. El mercado público nacional formado principalmente por tiendas departamentales del ISSSTE, tiendas del Departamento del Distrito Federal y tiendas del IMSS, ocuparon el 10 % del total de la producción para el mercado nacional.

El mercado privado nacional esta formado principalmente por tiendas departamentales como Comercial Mexicana, Gigante, Aurrera, Sumesa, Superama ; macrotiendas como PriceClub, SAMS Club, WalMart ; grandes distribuidoras de vinos y licores como La Madrileña y la Europea; grandes abarroteras, y por último restaurantes, cantinas, bares y discotecas. El 90% de la producción para el mercado nacional ha sido para atender el mercado privado. El 60% de la producción total de la industria tequilera en 1996 se ha utilizado para atender el mercado internacional o de exportaciones por medio de brokers, grandes distribuidores y comercializadoras.

La participación de mercado de la empresa X y sus competidores directos en 1996 tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional es la siguiente:

EMPRESA	% de Participación en el mercado nacional del Tequila	% Participación mercado nacional bebidas alcohólicas
Tequila Cuervo	40	14
Tequila Sauza	32	8.0
Tequila Herradura	14	4.0
Tequila Tres Magueyes	3	0.9
Tequila Cazadores	1.8	0.3
Tequila San Matias	1.2	0.18
Tequila X	1	0.15
Otras	7	2.0

Fuente: Estimación del Consejo Regulador del Tequila

EMPRESA	% de Participación en el mercado Internacional de Tequila Envasado (Marca Propia)	% Participación mercado Internacional bebidas alcohólicas
Tequila Cuervo	35	1.8
Tequila Sauza	30	1.3
Tequila X	22	0.9
Tequila Tres Magueyes	10	0.3
Tequila Herradura	3	0.1

Fuente: Beverages and Wine Spirits Magazine 1995

#### B. CONCENTRACIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS.

La empresa X está empezando a atender el mercado nacional con tequila envasado 100 % agave blanco, reposado y añejo tanto 38° y 40° Gay Lussac. Del 100% de su producción para el mercado nacional 70% de las ventas son de tequila blanco y reposado 100 % agave y el restante 30 % de las ventas es de tequila añejo 100% agave. Por otro lado la empresa X destina de su producción total para el mercado internacional un 35% de tequila blanco, 50% reposado 100% agave envasado, y un 15% de tequila añejo envasado, todos ellos con una graduación de 38° y 40 G.L. Resulta muy difícil precisar el porcentaje de producción que los competidores tanto directos como indirectos determinan para atender el mercado nacional como el internacional, sin embargo si podemos conocer el tipo de tequila que utilizan para atender dichos mercados.

<b>Mercado Nacional</b>		
Empresa	Tequila 100% envasado	Tequila 51/49 envasado
Tequila Cuervo	•	•
Tequila Sauza	•	•
Tequila Herradura	•	
Tequila Tres Magueyes	•	
Tequila Cazadores	•	
Tequila San Matías	•	
Tequila X	•	
Tequila del Patrón	•	•
Tequila El Viejito	•	

Fuente: Investigación de Campo

<b>Mercado Internacional</b>		
Empresa	Tequila 100% envasado	Tequila 51/49 a granel
Tequila Cuervo	•	•
Tequila Sauza	•	•
Tequila X	•	
Tequila Tres Magueyes	•	•
Tequila Herradura	•	
Tequila del Patrón		•
Tequila El Viejito		•
Tequila San Matías		•
Tequila Cazadores		•

Fuente: Revista Vanguardia, Junio 1995

### C. AMPLITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS.

En la industria tequilera la mayoría de las empresas pertenecientes producen tequila blanco y reposado tanto 100 % agave como 51/49 mixto para atender los diferentes mercados. Cabe mencionar que las empresas pertenecientes a los tres primeros grupos estratégicos producen además de los antes mencionados tequila

añejo 100% agave debido a que el costo de almacenaje y el costo de oportunidad son muy alto y no todas las empresas pueden absorber dichos costos, sin contar además que se necesitan áreas considerables para apilar las barricas de añejamiento, y no todas las empresas cuentan con el tamaño necesario para llevar a cabo esto. La empresa X cuenta en su línea solamente con los tequilas 100% agave mientras que sus competidores directos tienen tanto 100 % agave como tequila mixto. Sin embargo se está en negociaciones muy serias con una empresa refresquera del Bajío para sacar una bebida refrescante de tequila enlatado con refresco de toronja y uva que le permitirá atacar nuevos mercados tanto nacionales como extranjeros.

#### D. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

La empresa X cuenta con controles de calidad muy estrictos con los proveedores de materia prima así como a lo largo de todo el proceso de elaboración, añejamiento, envasado y empaquetado.

Esta empresa realiza para efectos de control de calidad visitas y retroalimentación constante con los proveedores para asegurarse de que las materias primas que van a hacer adquiridas cumplen con los estándares mínimos de calidad como pueden ser los envases de vidrio, tapones, etiquetas, combustible, azúcar de caña, barricas de añejamiento y en general toda clase de maquinaria y partes necesarias en los procesos de cocción y destilación. Sabemos que nuestra competencia directa también realiza este tipo de visitas con proveedores para hacerse de una adecuada materia prima.

Cuando se lleva a cabo la recepción de agave en la planta, este pasa por uno de los controles más importantes de calidad en la elaboración del tequila y se lleva a cabo a través de un muestreo del producto al cual se le aplica un análisis químico para determinar la cantidad de azúcares que contiene los corazones o piñas de agave, y dependiendo del resultado del análisis se acepta o se rechaza, ya que dependiendo de la cantidad de azúcares de agave es la cantidad de alcohol de agave que puede darse primeramente en el proceso de fermentación y posteriormente en el de destilación. Tenemos conocimiento de que no todos los

competidores directos cuentan con la tecnología necesaria en sus procesos para llevar acabo dichos análisis químicos y el filtrado de impurezas del producto terminado. Es importante mencionar que la empresa X consciente de los avances tecnológicos acude frecuentemente a ferias para estar al tanto de las nuevas herramientas que permitan optimizar nuestros procesos que conlleva a una mejor calidad de nuestros productos.

Resulta muy importante mencionar que la empresa X cuenta para llevar a cabo el proceso final de destilación con torres de destilación, siendo los únicos tequileros junto con Tequila Sauza (aunque no la tiene actualmente en operación) que cuentan con esta forma de destilación ya que el resto de empresas destilan por medio de alambiques. La destilación por medio de torres de destilación es un proceso más fino que la destilación por alambiques además de que ofrece estándares de calidad mucho mayores por lotes de producción debido a los mayores volúmenes de destilación que ofrece una torre a los que un alambique puede ofrecer.

La empresa X cuenta con un envasado de muy buena calidad tratando no solo de usar botellas de línea si no también botellas con moldes y diseños exclusivos y novedosos. Las botellas de catálogo o de línea son aquellas fabricadas por las vidrieras que se ponen a disposición de cualquier tequilera que quiera usar ese tipo de botella. La competencia directa cuenta también con ambos tipos de botella.

#### E. POLÍTICA DE PRECIOS.

Los precios que la empresa X maneja actualmente a lo largo de su línea de productos es competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Es importante mencionar que La empresa X es una principales tequileras exportadoras del mundo y hasta hace poco la mayoría de su producción era para el mercado exterior por lo que cuenta con una adecuada política de precios para incentivar a los importadores ya que estos tienen muchos gastos en los trámites de importación por lo que nuestra empresa cuenta con precios muy atractivos además de que se pone el producto en cualquier punto o puerto fronterizo (F.O.B.) para que les sea mas fácil la importación. No toda nuestra competencia directa cuenta con estas facilidades

para los compradores internacionales ya que muchos tienen que pagar tanto el flete de la planta al puerto como de ahí al puerto extranjero. Por otro lado desde el punto de vista nacional, la empresa X está empezando a atacar el mercado doméstico después de muchos años de no dedicarse a él. Consideramos que actualmente existen marcas muy bien posicionadas tanto de nuestro como de otros grupos estratégicos, pero existen maneras de atraer a ganar mercado. Desde el punto de vista de nuestra política de precios a nivel nacional se van a otorgar mejores niveles de comisiones que los que nuestros competidores ofrecen a lo largo de los diferentes niveles de los canales de distribución que estratégicamente se vayan a atender. En cuenta al otorgamiento de crédito a compradores es dependiendo del cliente de 30 a 60 días y es el tiempo promedio que la competencia maneja a lo largo de canales de distribución.

#### F. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Con excepción de Casa Cuervo y Tequila Sauza y en menor grado la Madrileña que cuentan con un nivel de integración completa, es decir que ellos producen su materia prima a lo largo del proceso de producción y son ellos mismos distribuidores del producto terminado para todos los niveles de la cadena comercial, las demás empresas tequileras tienen que contactar a todos estos niveles. La mayoría de tequileras venden su producto terminado a través de dos formas.

- Mayoristas, éstos a su vez a medio mayoristas y éstos finalmente a centro de consumo.
- Centros de Alto Consumo como Super e Hipermercados, éstos a su vez a los consumidores finales.

En cuanto a la distribución internacional se realiza a través de brokers o distribuidores muy grandes de vinos licores.

La Empresa X y la mayoría de sus competidores en el grupo estratégico por su capacidad pueden colocar el producto a través de los canales ya mencionados a nivel nacional. En lo que se refiere al mercado internacional la empresa X y algunos de sus competidores colocan el producto a través de brokers o grandes distribuidores

de vinos y licores. En estos dos mercados se puede o no manejar la exclusividad para los distribuidores según los términos acordados en la negociación.

#### G. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

Pese al auge que ha tenido el tequila en la última década, del importante aumento de las exportaciones de esta bebida que actualmente se consume en más de 80 países, la industria siempre ha carecido de campañas de publicidad y promoción tanto a nivel nacional como internacional. Es raro encontrar en ferias internacionales de bebidas, marcas que no sean Sauza y Cuervo lo cual es preocupante ya que existen empresas tequileras con productos de mayor calidad a los mencionados que podrían tener gran aceptación. En lo referente a la publicidad y promoción a nivel nacional los niveles de identificación de marca que tienen los productos de las tequileras más importantes los han logrado más por el paso de los años y no por campañas de promoción agresivas e innovadoras para aumentar la participación de mercado. Solo por citar las dos marcas más conocidas Cuervo y Sauza, las dos con 200 y 100 años en la industria respectivamente. Afortunadamente existen algunas empresas que han empezado a preocuparse por esto y están llevando a cabo promociones y eventos en restaurantes y bares, revistas, periódicos, espectaculares para introducir su producto. La empresa X tiene planes de publicidad y promoción masivos muy agresivos para el lanzamiento de principales marcas a principios de 1997, y que por considerarse planes de índole estratégico no quisieron adelantar nada acerca de éstos. Es importante mencionar que de los competidores directos de la empresa X, solamente Tequila Herradura y Tres Magueyes realiza campañas masivas de publicidad. Consideramos que las demás marcas realizan publicidad de tipo regional en centros de consumo y en algunas publicaciones.

#### H. SERVICIOS PROPORCIONADOS.

La empresa X cuenta con folletería en tres idiomas para nuestros clientes potenciales interesados en nuestros productos y les mostramos una idea general pero completa de lo que les podemos ofrecer. Dichos folletos sin costo para ellos, contienen fotos de nuestras presentaciones así como información general de la empresa, historia y premios ganados. Tenemos anuncios de nuestros productos en

INTERNET para nuestros clientes potenciales. Además contamos con servicio de LADA sin COSTO para nuestros clientes. No tenemos conocimiento de que nuestros competidores directos hagan uso de este tipo de servicios pero consideramos que es una buena carta de presentación si tienes un producto de calidad.

#### ESTRATEGIA COMERCIAL.

Después de haber detectado las diferentes variables que impactan de manera definitiva al mercado nacional como a internacional, es necesario que los involucrados en el arrea comercial implementen los planes innovadores de promoción y publicidad acorde a las necesidades de cada mercado sin olvidar nunca que la calidad del producto es la base fundamental de toda esta implementación. Se integrará a toda esta implementación una estructura de comisiones para los diferentes canales de distribución un 20% superior a la de nuestros competidores directos e indirectos para incentivar sobre todo a los grandes distribuidores tanto a nivel nacional como internacional. Se pondrán en marcha planes de diversificación de producto con bebidas enlatadas a base de tequila que permitirán atacar nuevos mercados y desequilibrar la intensidad de la rivalidad existente con nuestros competidores directos e indirectos.

#### 5.5.3 POSICIÓN OPERATIVA COMPARATIVA

##### A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y SUS ETAPAS.

El proceso de elaboración de tequila lo podemos separar en diez etapas generales, y dijo generales porque la mayoría de las empresas de la industria lo utilizan, sin embargo existen algunas otras que tienen diferencias en dicho proceso que les permite efficientarlo y tener una mayor calidad en el producto terminado. (Anexo B).



### **1.- Recepción del Agave**

Después de que es surtido el agave por parte del proveedor, llega a la planta y se evalúan los envíos de agave de acuerdo a su madurez y % de reductores. Dicha evaluación se realiza de manera visual para, revisando la madurez del agave, además se toma una muestra representativa que se analiza para conocer el % de reductores, es decir el porcentaje de azúcares que contiene la materia prima.

### **2.- Cocción del Agave**

El objetivo de esta parte del proceso es la de transformar la inulina del Agave en azúcar por cocción con vapor vivo. Este proceso se puede llevar a cabo mediante hornos o autoclaves. En los dos casos esto se logra partiendo el agave, posteriormente se acomoda y se les inyectan vapor vivo durando la cocción en los hornos 24 horas y posteriormente se deja reposar el agave otras 24 hrs y en el caso de los autoclaves el proceso dura 8 horas y no es necesario dejarlo reposar pudiéndolo pasar directamente a la molienda..

### **3.- Molienda**

El objetivo de esta parte del proceso es extraer las mieles del agave cocido a través de la acción de los molinos y agua filtrada de enjuague. El agave cocido es alimentado a una desgarradora en la cual se reduce su tamaño y es alimentado a un tandem de 4 molinos, en donde es extraída la miel al pasar entre los rodillos del molino. Enseguida se somete a un lavado con agua filtrada y se repite este ciclo al pasar por los tres molinos restantes con el fin de agotar dichas mieles. Los jugos se colectan en una fosa receptora..

### **4.- Preparación de mostos**

El objetivo es preparar los mostos de levadura y fermentación adecuadamente según la norma vigente. Esta levadura procede del laboratorio en donde es preparada día a día y propagada en las tinas de proceso. La preparación de la

levadura es al 8% y esta lista para ser inyectada a las tinas de fermentación, en donde se también se inyectarán las mieles de agave.

#### 5.- Fermentación

El objetivo de esta fase es la de transformar los azúcares del mosto fresco en alcohol, por la acción de las levaduras. Son inyectados tanto las levaduras al 8% como el mosto del agave a las tinas de fermentación, el encargado revisa los nutrientes y registra el volumen que prepara. Los tiempos de fermentación varía según la calidad de las levaduras pero por lo general la duración de esta etapa es entre 48 y 72 horas.

#### 6.- Primera Destilación

El objetivo es concentrar el alcohol proveniente del mosto proveniente de las tinas de fermentación de 7 a 28 % utilizando vapor como medio de calefacción. El mosto puede ser pasado según sea el caso a alambiques destrozadores o a un buster hasta el volumen de operación (1000 lts), luego se abre el vapor que pasa por el serpentín del alambique hasta llegar al punto de ebullición del alcohol, este se evapora y pasa por un sistema de enfriamiento en donde es condensado hasta alcanzar el 28% de alcohol, y este producto recibe el nombre de **ordinario**.

#### 7.- Segunda Destilación

El objetivo de esta última etapa es elaborar tequila 100% a partir del **ordinario** usando vapor como medio de calefacción para subir de 28 a 55 grados G.L. Para lograr esto, el **ordinario** es cargado según sea el caso en los alambiques rectificadores (1000 y 2000 lts) o en las torres de destilación ( 1000 a 80,000 lts ) y se eleva la temperatura con vapor hasta el punto de ebullición, enseguida se separan cabezas ( los aromáticos), corazón (tequila) y las colas (alcoholes superiores) y se desechan las vinazas. El producto resultante es tequila blanco 100% agave el cual pasa según sea el caso a tanques de acero inoxidable para su envasado o se manda a añejamiento.

**8.- Añejamiento:**

El tequila blanco 100 % agave se puede poner a reposar en pipones de 9000 lts o en barricas de 220 lts con un tiempo mínimo para considerarlo como reposado de 3 meses, pudiendo variar dicho periodo. Para considerarlo añejo es el tequila blanco debe pasar como mínimo 1 año en barricas pudiendo encontrar tequilas añejos en el mercado de hasta 3 años.

**9.- Filtración y Determinación del grado alcohólico:**

Los tipos de tequila mencionados con anterioridad pasan por un proceso de filtración para eliminar aromas, residuos de la barrica y pequeñas impurezas que pudieran contener, y posteriormente utilizando agua biodestilada se rebaja para obtener el grado alcohólico deseado que es generalmente entre 38 a 42 G.L.

**10.- Embotellado y Etiquetado:**

Después de la filtración y determinación de la graduación el tequila se envasa por medio de una rellenedora semiautomática con botellas previamente lavadas con agua filtrada, y posteriormente es etiquetado y empacado.

Después de haber descrito de manera detallada el proceso de elaboración de tequila que existe en la industria, podemos señalar diferencias importantes en el proceso de la empresa X y los de sus competidores que sintetizaré en los siguientes puntos:

- La verificación de los contenidos de azúcares de agave por medio de una muestra representativa del embarque muchos de los competidores no la llevan a cabo, siendo esto muy importante en la selección de una materia prima con los mínimos de calidad necesarios. En la empresa X estos análisis si son llevados a cabo.
- La empresa X utiliza levaduras de mucho mayor calidad, además de que ellos mismos en sus laboratorios las elaboran según sus necesidades. Muchos de los competidores no producen su propias levaduras, y compran levaduras silvestres para la fermentación.

- En agua utilizada en las diferentes etapas del proceso de producción recibe una filtración especial en un proceso paralelo al proceso de producción de tequila que es utilizada para la generación de vapor y agua filtrada utilizada en la molienda, fermentación y envasado. Muchos competidores no le dan este tratamiento al agua mientras que la empresa X si.

- El 95 % de las plantas productoras de tequila destilan por medio de alambiques y la empresa X lo hace por medio de torres de destilación, aunque también cuenta con alambiques. Esto es muy importante porque la destilación hecha en torre de destilación es mas fina que por alambique, además de que la calidad standar por lotes de producción es mucho más uniforme. Para contar con esta tecnología se necesita de una inversión fuerte de capital de la cual sería un gasto muy importante para nuestros competidores. Cabe mencionar que Tequila Sauza cuenta también con torre de destilación, pero actualmente no está en operación.

#### **B.- CAPACIDAD INSTALADA Y PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN.**

La empresa X cuenta con una capacidad instalada real de hasta 90,000 litros diarios de tequila blanco, listos para envasarse o pasar a la etapa de añejamiento. En 1995 y hasta finales de 1996 debido a problemas suscitados por la crisis económica que afecto a toda la planta productiva del país y el nulo acceso a financiamientos, nuestro porcentaje de utilización de la planta fue solamente del 33 % ( 30,000 litros diarios ). Para el año de 1997 nuestro porcentaje está aumentando y queremos llegar al 66 % de utilización para finales de año ( 60,000 litros diarios ), lo que con lleva también a un proyecto de ampliación de la planta..

Nuestra competencia directa y en general toda la industria fue afectada también por los mismos aspectos citados anteriormente. Sin embargo la empresa X si cuenta con una capacidad instalada real mucho más importante que nuestros competidores directos. Las economías de escala logradas nos permitirán tener precios todavía más competitivos ya que el costo por unidad producida es menor.

#### C. - MODERNIDAD Y NIVELES DE OBSOLESCENCIA.

La empresa X fue vendida en 1993 a los actuales propietarios con niveles de obsolescencia importantes en cuanto equipo y tecnología, maquinaria con fuertes problemas de mantenimiento por lo que se tuvo que hacer una inyección muy importante de capital. Actualmente la planta esta en muy buenas condiciones de operación con equipo renovado con la existencia de estrictos planes de mantenimiento que impacta necesariamente en los costos y en la calidad del producto. De nuestra competencia directa, aproximadamente un 40 % cuenta con maquinaria vieja y obsoleta en su operación, aunque en algunas de ellas cuentan con algún tipo de mantenimiento. En toda la industria se podría hablar de un 60% en los niveles de obsolescencia.

#### D.-SOPORTE TECNOLÓGICO.

Considero que este punto es de los más importantes para determinar de una manera real al menos en esta industria la posición operativa frente a la competencia. Los tiempos de cocimiento, fermentación, destilación y añejamiento así como la investigación en preparación y forma de utilización de las materias primas en el proceso no observados de manera evidente en el producto y aunado a la capacidad de los ingenieros de producción de cada planta y determina necesariamente la calidad del producto terminado.

#### E. - CONTROL ECOLÓGICO.

La mayor parte si no es que todas las plantas productoras en la región de Tequila , tiran los desechos del proceso llamadas vinazas, al río que corre a lo largo de esta población del Estado de Jalisco, siendo esto un foco de contaminación muy importante. El gobierno del Estado ya ha tomado cartas en el asunto exigiendo a los productores la colocación de plantas de tratamiento de aguas además de la revisión continua de las emisiones que tienen las calderas y los hornos. Todas la industria debe tomar conciencia de que se tiene que realizar la inversión en un corto plazo para evitarse problemas de un posible cierre definitivo como ha pasado en otras

industrias. La empresa X tiene contemplado en un plazo no mayor a 2 años a partir de 1997, la implantación de equipo para el tratamiento de aguas siendo muy semejante el tiempo de implantación de nuestros competidores.

#### F.- GRADO DE INTEGRACIÓN.

La empresa X y casi todos sus competidores directos poseen a lo largo de su proceso de producción un grado de integración hacia atrás completo ya que ellos mismos producen su propia materia prima clave como lo son el agave y las levaduras. Solamente Tequila Cuervo y Sauza y en menor grado la Madrileña poseen un grado de integración completa ya que ellos mismo producen su materia prima clave y además cuentan con sistema de distribución completo a lo largo de los canales.

#### G.- UBICACIÓN DE LA PLANTA VS. PROVEEDORES.

La empresa X como su la mayoría de sus competidores directos se encuentran ubicados en la Zona de Tequila o en sus alrededores por lo que tienen un acceso semejante a los proveedores de materia prima no clave como a sus plantíos de agave y a la transportación.

#### ESTRATEGIA OPERATIVA.

Continuar con un estricto y cuidadoso proceso de producción que aunado al soporte tecnológico de nuestros ingenieros de planta nos permiten mantener el pilar más importante de la empresa X que es la calidad del producto que junto con un aumento del porcentaje de utilización de la capacidad de la planta actual en un 100% para finales de 1997 nos permitirá por un lado mantener la presencia del mercado extranjero y por otro lograr una penetración más consistente y mejor diferenciada en el mercado nacional con una estructura más competitiva en precios y comisiones. Es importante también llevar a cabo la implementación de procesos alternos como lo es la planta de tratamiento de desechos que nos permitirá por un

lado reforzar todavía más la calidad de procesos y por otro lado el cumplir con una responsabilidad social y ecológica.

#### 5.5.4 POSICIÓN ORGANIZACIONAL COMPARATIVA.

##### A.- RECURSOS HUMANOS.

**Obreros:** Edad de 25 a 35 años de edad, sexo masculino, estudios mínimos de primaria, 1 año de experiencia en el manejo de calderas, hornos, autoclaves, herramientas y equipo de tipo industrial, examen médico general aprobado y carta de recomendación.

**Fuerza de Ventas:** Edad de 25 a 35 años, sexo masculino, estudios mínimos de preparatoria, 3 años de experiencia en el área de ventas en la República, referencias de trabajos anteriores, licencia de manejo y disponibilidad para viajar, examen médico general aprobado. Para **ventas internacionales** los requisitos son 25 a 35 años, sexo masculino, pasante o titulado en la carrera de Administración, Relaciones Internacionales o Mercadotecnia, dominio del idioma inglés, 2 años de experiencia en el ramo de Comercio Exterior, disponibilidad para viajar, examen médico general aprobado.

**Administrativo:** Edad de 25 a 40 años, ambos sexos, pasantes o titulados de las carreras de Administración, Contabilidad y Mercadotecnia, 3 años de experiencia en su ramo, manejo de computadoras y software, examen médico general aprobado.

**Laboratoristas:** Edad de 25 a 35 años, ambos sexos, carrera técnica de laboratorista o pasante en Ingeniería Química, 2 años de experiencia con instrumental y equipo de laboratorios, examen médico general aprobado.

**Ingenieros de Producción:** de 26 a 40 años, sexo masculino, Ingeniero Químico titulado, 5 años de experiencia en plantas productoras de destilados y licores, examen médico general aprobado.

Los perfiles de puestos descritos anteriormente son los que la empresa X exige para ocupar cualquiera de ellos. Nuestros competidores directos y en general toda

la industria maneja este tipo de perfiles sin tener grandes variaciones en los requisitos.

#### B - SALARIOS Y PRESTACIONES.

La política de sueldos de la empresa X es pagar por arriba del 2do cuartil en la tabla de sueldos de la industria tequilera. Esto quiere decir que los empleados reciben un sueldo por arriba del promedio en la industria que es 2500 pesos mensuales para técnicos, de 1600 pesos para los empleados administrativos y de 1300 pesos para los obreros. De nuestros competidores directos solamente Tequila Herradura maneja sueldos un poco más altos que la empresa X y demás competidores del grupo estratégico. En cuanto a las prestaciones todos los empleados cuentan con las de ley, seguro social. Por otro lado la Empresa X otorga 3 días más de vacaciones a todos sus empleados de lo que la ley marca por año y se les da una despensa de producto mensual a cada uno. Estas prestaciones están por arriba del promedio que otorga los competidores directos.

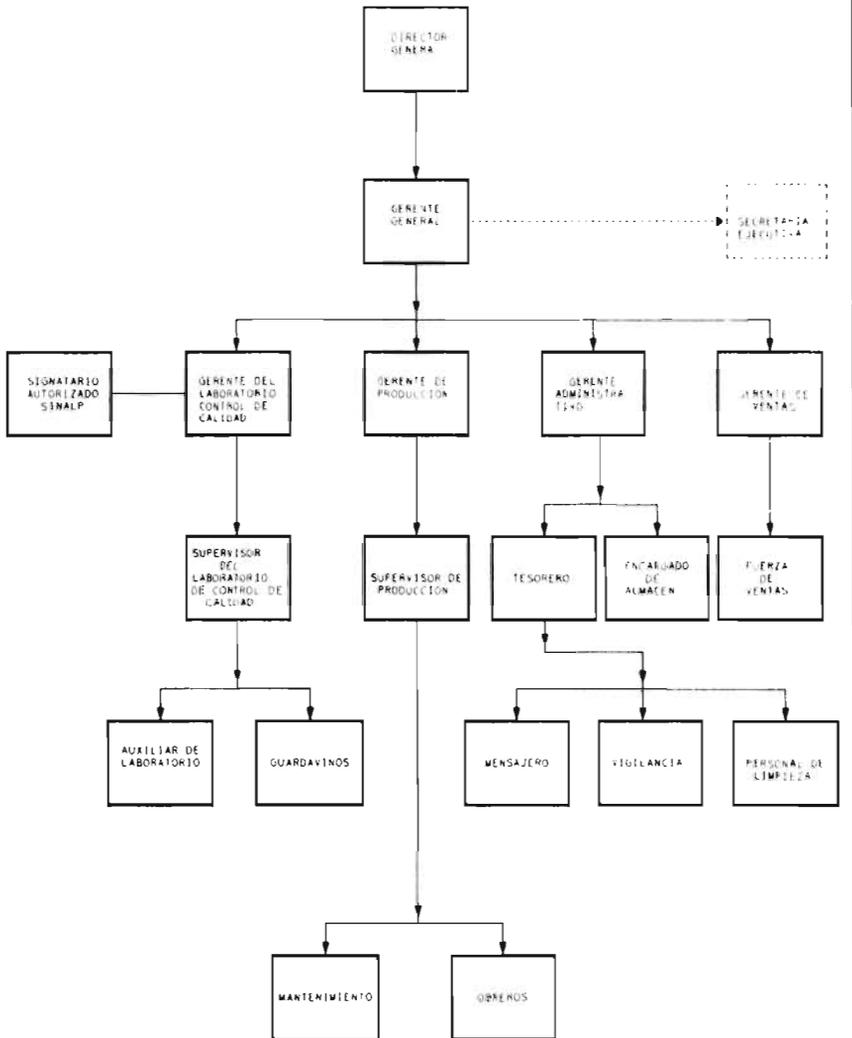
#### C.- CAPACITACIÓN.

En la empresa X los obreros recién contratados reciben capacitación de los encargados en torno a la seguridad industrial de la planta. La fuerza de ventas, el personal administrativo y de producción no recibe capacitación constante, solo son programas aislados y en general la Industria no hace mucho hincapié en esto, en cierta manera por la baja rotación de personal que en ésta existe. Sin embargo en la Empresa X existe un plan de carrera para en todos los niveles para que siempre exista un sustituto inmediato en caso que exista una vacante.

#### D.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa X posee una estructura perfectamente definida ( Anexo C ) con manuales que contienen las funciones y tareas que cada puesto tiene a lo largo de todos los niveles. La toma de decisiones y el flujo de información son centralizados a lo largo de toda la estructura, pero sobre todo en las Areas de Producción y

ORGANIGRAMA DE TEQUILA EUCARIO GONZALEZ, S.A. DE C.V.



Laboratorio de control de calidad , debido a que el proceso de elaboración, tiempos y mezclas en las etapas de cocción, fermentación y destilado son delicadas y consideradas como secretas para guardar la calidad e imagen del producto. En años anteriores la empresa no realizaba una planeación de tipo formal para atender a los mercados actuales y potenciales. Actualmente se está realizando ya de forma seria un planeación estratégica formal para atacar con mucho más certidumbre dichos mercados. Los planes y programas tanto a corto como largo plazo los llevan a cabo los gerentes de cada arrea con el director general de la planta.

La competencia directa maneja un tamaño y forma de estructura muy semejante a la de la empresa X pero no se tiene conocimiento si la toma de decisiones y planeación es centralizada o no, ya que cada planta maneja sus procesos de acuerdo a sus propias expectativas y necesidades.

#### E.- CULTURA.

*Valores:* Los principales valores que maneja la empresa X es que cada individuo que pertenece a ella realice sus tareas como si esta fuera la más importante, ya que de todas en conjunto se logra tener una empresa con calidad de productos y de personas. Y el otro valor necesario es que los individuos que pertenecen a ella estén convencidos de hacer las cosas porque quieren hacerlo así y no porque tienen que hacerlo así..

*Costumbres:* En la empresa X los obreros más que tener un horario diario tienen en conjunto una serie de tareas para el día que si son realizadas en menor tiempo, en ese momento termina su jornada de trabajo. En esta empresa se les da hora y media para comer y descansar antes de seguir con su trabajo.

*Imagen:* Al entrar ala empresa X se percibe en el ambiente la calidad desde el producto terminado hasta la limpieza del lugar de trabajo.

### ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Establecer planes y políticas de motivación e integración para el personal que labora en la empresa X, poniendo más énfasis en aquellos que tienen que ver más con el desarrollo e importancia de las actividades desempeñadas por los empleados, que los que tienen que ver con la remuneración económica, sin demeritar de ninguna manera éstos últimos, para continuar con una filosofía en base a los valores, costumbres e imagen que la organización tiene bien definida. El fin primordial de esta empresa es lograr que el individuo haga las cosas de manera eficiente porque quiere hacerlas y no porque tiene que hacerlas, sabiendo que si la empresa esta bien, el también lo va a estar.

### 5.5.5 POSICIÓN FINANCIERA COMPARATIVA.

#### A - VALOR AGREGADO, COMPOSICIÓN DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

La composición de costos y valor agregado es diferente según el tipo de tequila de que se está hablando y lo podríamos desglosar en porcentaje de la siguiente manera:

Composición de Costos	Blanco	Reposado	Añejo
Materia Prima	50	50	50
Costos Directos	17	25	30
Costos Indirectos	13	15	15
Costos de Calidad	20	10	5

El punto de equilibrio que la empresa X tiene para el tequila blanco es \$ 12 pesos por litro, en el tequila reposado es de \$ 18 pesos y el tequila añejo \$ 24 pesos. Los costos por unidad producida que tiene nuestra competencia directa es muy similar a la que nosotros tenemos actualmente sin llegar a los niveles de calidad de nuestro producto terminado. Debido a un aumento del porcentaje de utilización de nuestra

capacidad instalada para 1997 nos permitirá contar con una estructura de costos o economías de escala mucho más competitiva todavía, que se traducirá en precios mas bajos que aunada a una calidad superior que la que nuestros competidores tienen, lograremos tener una de las mejores marcas de tequila en el mundo.

Nuestros fuertes competidores indirectos como los son Sauza y Cuervo, actualmente con participación de capital inglés, cuentan con las menores estructuras de costos en la industria; sin embargo la mayor parte del producto que ellos comercializan es de mala calidad.

#### B.- RAZONES FINANCIERAS.

	1995	1996
<b>RENTABILIDAD</b>	18 %	24 %
<b>APALANCAMIENTO</b>	13 %	8%
<b>LIQUIDEZ</b>	1.7 A 1	2.3 A 1

La disminución de las ventas y los pasivos a los cuales tuvo que hacer frente la empresa X hicieron que la rentabilidad de esta cayera a un 18 % en 1995 por lo que no hubo generación de efectivo suficiente lo que provocó una falta de liquidez. Dicha empresa siguió teniendo sus ventas más importantes en las exportaciones que le permitió seguir pagando los créditos hasta llegar un aumento del 24% neto en la rentabilidad de la empresa para finales de 1996 con una mayor liquidez y mucho menor grado de apalancamiento. Debido a lo confidencial de la información financiera, no fue posible tener acceso alguno a los estados financieros de la competencia.

#### C.- GENERACIÓN Y USO DE EFECTIVO.

La política de la Empresa X con respecto de las utilidades es reinvertir el 35% de las utilidades de cada año. Desgraciadamente la situación económica del país en los últimos 2 años ha sido recesiva, lo que provocó el encarecimiento de

financiamientos con un costo financiero muy elevado. Aunque del 100 % de las ventas de la empresa X el 95% fueron exportaciones, se tuvo que hacer frente a pasivos que se tenían en dólares lo que provocó una situación en la que una parte muy importante de utilidades y de todo el efectivo generado se utilizó para pagar dichos pasivos. En este sentido la mayoría de los competidores directos y gran parte de la industria sufrieron también este impacto. En este año de 1997 sin tener una carga importante de pasivos, y con la posibilidad de acceso a nuevos financiamientos existen muy buenas expectativas de crecimiento para la empresa X.

#### **ESTRATEGIA FINANCIERA.**

Se buscará realizar las inversiones de la empresa X de la manera mas sana posible, diluyendo el riesgo de costo-beneficio a través de la inyección equilibrada de recursos financieros tanto propios provenientes de la reinversión de utilidades, como de capital ajeno o de terceros que nos permitirá por un lado tener un sano grado de apalancamiento y por otro evitaria una posible descapitalización de la empresa. Los recursos captados serán utilizados en primera instancia para un aumento del porcentaje de utilización de la planta de aproximadamente 100% y la ampliación de la planta en 1000 metros cuadrados para el añejamiento y almacenaje de tequila reposado y añejo 100% agave que permitirá aumentar la producción en un 85%. Todo esto se traducirá en una disminución del punto de equilibrio, además de lograr una estructura de precios y comisiones más competitiva todavía a nivel nacional e internacional por las economías del escala. En segunda instancia se tienen contemplados la inyección de recursos en un 40% para la implementación de los planes de promoción y publicidad necesarios para una penetración más rápida sobre todo en el mercado nacional.

### 5.5.6. VENTAJA COMPETITIVA.

#### A.- FUERZAS DE LA EMPRESA VS. LA COMPETENCIA

- Ser uno de los principales de exportadores de tequila en volumen de litros en la industria, y después de Cuervo y Sauza el principal exportador de tequila envasado con marca propia de la industria.
- Ser el único en su grupo estratégico que cuenta junto con Tequila Sauza con torre de destilación que permite contar con un proceso mas fino, con mayores niveles de calidad estándar por lote de producción debido a que la capacidad de producción de producto es mucho mayor en una torre de destilación que en un alambique.
- Ser el único en su grupo estratégico que tiene una capacidad instalada real para atender el mercado de otros grupos estratégicos de la industria o la creación de un nuevo grupo estratégico aprovechando el volumen de producción y la calidad del producto.
- El poder tener bajos costos de producción que nos permite contar con una estructura de comisiones más atractivas para todos los canales de distribución que los que pudieran manejar los competidores directos que cuentan con marcas bien posicionadas en el mercado tanto nacional como internacional.
- Contar con uno de los mas finos y más cuidados procesos de elaboración de tequila de la industria tequilera nacional tanto en el proceso en si como en el soporte tecnológico que dan sus ingenieros.
- Tener negociaciones muy avanzadas para realizar una alianza entre la Empresa X y una compañía refresquera del Bajío para la elaboración de una bebida preparada enlatada de tequila blanco con jugo de toronja y uva que permitirá contar con una nueva línea de productos para mediados de 1997 para atacar nuevos mercados y lograr la diversificación de producto.

- Tener publicidad y promoción de introducción del producto agresiva e innovadora que permitirán ganar de una manera más rápida participación importante en el mercado nacional.

#### **B.- DEBILIDADES DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA.**

- No tener la experiencia en el mercado nacional como la tienen los principales competidores directos de la empresa X como son Herradura y Tres Magueyes.

- La identificación de marca de la línea de productos de nuestros competidores directos en el mercado nacional es mucho más importante que la empresa X tiene con su línea.

- Debido al tiempo que llevan en el mercado nacional, nuestros competidores directos e indirectos se vuelven proveedores institucionales de sectores importantes dentro del mercado como son el restaurantero y el hotelero siendo esto un obstáculo para la introducción de los productos de la empresa X ya que aunque éstos tengan mayor calidad , los compradores guardan cierta lealtad hacia los competidores.

#### **C.- VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**

- Contar con uno de los mas finos y más cuidados procesos de elaboración de tequila de la industria tequilera nacional tanto en el proceso en sí como en el soporte tecnológico que dan sus ingenieros ( mezclas de materias primas, tiempos de fermentación, destilación y añejamiento ) siendo este último aspecto lo más difícil de copiar.

- Ser junto con Tequila Cuervo y Sauza los principales exportadores de tequila envasado de la industria tequilera con marca propia.

- Ser la única empresa de su grupo estratégico en la actualidad capaz de moverse a otros grupos estratégicos de la industria, debido a que cuenta con una capacidad instalada real semejante a la de las grandes plantas que aunado a la alta calidad de sus productos podría inclusive crear un nuevo grupo estratégico.

### **5.6 DETERMINACIÓN DE LOS FINES**

#### **A.- METAS.**

- Aumentar el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la planta en un 100% para llegar a 60,000 litros diarios de tequila blanco para finales de 1997.
- Realizar la ampliación de la planta en el segundo semestre de 1997 en 1000 mts cuadrados más que permitirá aumentar la producción de tequila reposado y añejo en un 85 %.
- Llevar a cabo la puesta en operación de una planta de tratamiento de aguas y desechos en un periodo no mayor a 2 años a partir de 1997.
- Llevar a buen término las negociaciones con la empresa refresquera del Bajío para la creación de una nueva línea de productos enlatados de la empresa X para mediados de 1997, que nos permitirá lograr una diversificación.

#### **B.- OBJETIVOS.**

- Ocupar el segundo lugar mundial en exportaciones de litros de tequila envasado para principios del 2000 que representa aumentar en un 8% la participación del mercado internacional del tequila envasado.
- Lograr consolidarnos en como una de las marcas mas consumidas en el mercado nacional, para finales de 1998 sobre todo en la zona del Bajío con productos bien diferenciados accesibles a todos los consumidores.

- Seguir con la investigación para hacer realidad nuevos procesos de fermentación que sin demeritar en ninguna forma la calidad del producto permita eficientar los tiempos de proceso de producción.

#### C.- MISIÓN DE LA EMPRESA.

***La empresa X mediante el uso eficiente y honesto de sus recursos humanos, tecnológicos y financieros tiene el compromiso de proveer siempre una línea de productos bien diferenciados de alta calidad de acuerdo con las expectativas de nuestros clientes nacionales y extranjeros para lograr su preferencia .***

#### 5.6.1. ESCENARIOS Y PROYECCIONES DE REFERENCIA.

En general todos los grupos estratégicos que conforman el sector industrial tequilero se encuentran afectados por una serie compleja de variables tanto en lo político, social como en lo económico que tomaremos en cuenta para tratar de determinar de la manera más objetiva el escenario de referencia tanto de la industria como de la empresa X.

La producción de la industria tequilera representa una parte muy importante del producto interno tanto del Estado de Jalisco como del país completo debido entre otras cosas a que es una fuente importante de divisas por las exportaciones. Esta industria es fuente de empleos de manera directa e indirecta de 300,000 habitantes contando el municipio de Tequila y demás municipios que tienen relación con la industria. Este número representa un 6 % de la población total del estado. De 1983 a 1995 la aumento en un 40 % la ocupación campesina en el cultivo del agave. Esto ha provocado en la actualidad que exista un sobreoferta de agave, y si esto le sumamos a que las grandes tequileras cuentan con sus propias áreas de cultivo ha precipitado de manera importante el precio del kg. Esto ha perjudicado de manera muy importante a los campesinos que en muchas ocasiones han tenido que casi

rematar el producto para que no se pudra. El principal problema político-social de esta industria es que todo este problema ha provocado que creen movimientos barzonistas de los agaveros exigiendo que se les pague la tonelada hasta un 100% arriba del precio actual además de querer establecer cuotas mínima de compra aunque varios de los grandes tequileros cuenten con esta materia prima. El gobierno del estado se mantuvo al margen hasta que hubieron varios plantones y cierre de carreteras de los principales municipios de la región tequilera sin dejar entrar ni salir mercancía lo que provocó el para total de la industria y cuantiosas pérdidas para los productores. Aún con la intervención del gobierno del estado se han seguido realizando estos cierres el último de ellos por 20 días, y se han llegado a algunos avances en cuanto al precio pero los productores no quieren cumplir con las cuotas mínimas. El problema es un tanto más complejo de lo que parece ser, ya que para la mayoría de los campesinos que tienen cultivo de agave en la región no recuperan el costo de espera o no es negocio para ellos debido a que tienen muy pocas hectáreas sembradas por campesino. De manera lógica solamente resultaría negocio para aquellos que tengan sembradas un número importante de hectáreas que son los menos. Entonces ni aún subiendo el precio 200% se resolvería este problema. Todo esto está originando en la actualidad que muchos campesinos dediquen el cultivo de sus tierras a otro tipo de productos como la caña de azúcar y el maíz, por lo que se piensa que un periodo de 5 años habrá una sobredemanda de agave muy importante.

Dentro de las variables financieras más importantes que tienen impacto y que complementan el marco de referencia de la industria tequilera es por una parte el acceso a fuentes de financiamiento y por otro lado el tema de las exportaciones. Debido principalmente a los problemas económicos que se dieron en diciembre de 95 y que provocaron una situación aguda de recesión y crisis en todos los sectores industriales y financieros del país, la subida estrepitosa de las tasas de interés y la inflación suscitaron que el acceso a fuentes crediticias o de financiamiento fueran muy caras y escasas. Actualmente los índices económicos han mejorado, pero todavía existe en el ambiente un clima de inseguridad económica, por lo que es difícil el acceso a financiamientos por parte de los productores para aumentar capacidad instalada, compra de maquinaria y equipo, publicidad, y es todavía más difícil para ellos arriesgar recursos propios. El otro renglón importante es el de las

exportaciones de tequila que aunque siguen en aumento todos los años hay que ver el asunto mas a fondo. Por un lado el grueso de las exportaciones mexicanas aproximadamente un 60 % de la producción total, es en tequila a granel y muy poco envasado en sus diferentes tipos. Aunque estas exportaciones representan divisas para la industria es ni por mucho lo que se podría obtener se exportara el producto envasado. Otro problema es que aunque se tiene ya la denominación de origen del producto para evitar la elaboración de los seudotequilas, al exportar el producto a granel esta denominación pierde fuerza ya que los importadores de otros países los envasan con marcas propias y lo pueden llegar a adulterar para que rinda más, aunque en las botella exista la leyenda diga que es un producto con denominación de origen y el nombre del productor. Por todo lo anterior a los importadores les conviene más importar el producto granel que envasado. Para acabar de redondear el marco de referencia en torno a esta industria es importante mencionar que el grueso de las exportaciones de tequila es para el mercado estadounidense que representa un 85% de las exportaciones, por lo que existen todavia mercados muy grandes que se han atendido relativamente y por otra parte aunque han aumentado año con año el nivel de exportaciones, éste se atendía hasta 1994 con parte de la producción destinada al mercado nacional por lo que la capacidad instalada de la industria en general no habla aumentado. En estos dos últimos años si ha aumentado el porcentaje de utilización de la industria con el esfuerzo de algunos productores por lo que ha llegado a cifras récord de producción.

De las 37 destilerías de tequila que existen en la industria aproximadamente el 40 % tiene la capacidad instalada para atender tanto el mercado nacional como el de exportación y poseen niveles de integración hacia atrás, es decir que pueden producir su propia materia prima clave. El resto de las destilerías tiene sus ventas principalmente en el mercado nacional y regional y no cuenta con integración hacia atrás.

Partiendo del supuesto de "seguir como estamos", es decir, que la empresa X y sus competidores continuarán en la industria como hasta ahora lo han hecho, tendrían un desenvolvimiento impactado por las siguientes variables principales:

- Desde el punto de vista de participación de mercado, el más importante seguiría siendo para la empresa X el mercado de las exportaciones de tequila envasado atendiendo a los clientes actuales y buscando nuevos mercados internacionales. Y esta seguiría siendo la estrategia, ya que de seguir como hasta ahora, implica el no aumento del porcentaje de utilización de nuestra capacidad instalada.
- Se postergaría mas tiempo la ampliación de la planta necesaria para poder aumentar la capacidad de producción y almacenaje de tequila reposado y añejo 100 % agave, indispensable para atender de manera más intensa el mercado nacional.
- Posiblemente se postergaría la alianza con la empresa refresquera para tratar de diversificar la línea de productos de la empresa X.
- Las economías de escala con el porcentaje de utilización actual provocaría seguir con una estructura de precios y comisiones más competitiva a nivel internacional que nacional pero muy alejada de la que se quiere tener. Esto debido a que para incentivar las exportaciones el gobierno mexicano no cobra ningún tipo de impuesto a los productores que pueden ofrecer precios mas atractivos para los importadores extranjeros. Además el mercado internacional se pone más énfasis en la calidad del producto que en el precio. El mercado nacional se mueve más por la presentación y precio que por la calidad, además de que el gobierno impone un impuesto muy alto para poder comercializar el tequila, 15 % de I.V.A. y 44.5% IEPS.
- Se tendría que buscar equipo más económico y menos eficiente para el tratamiento de aguas para no tener sanciones por parte de las autoridades ambientales del Estado.
- La penetración del mercado nacional sería muy lenta ya que las campañas masivas de publicidad requieren de inversiones muy importantes de capital, y nuestra principal fuerza es la calidad del producto por lo que se tendría que buscar una penetración más regional, con un tipo de mercadotecnia más de contacto directo con el cliente.

### 5.6.2 FUTURO DESEADO.

Llegar a ser el segundo lugar mundial en exportaciones de tequila envasado para el 2000 que representa aumentar la participación del mercado internacional del tequila en un 8% además de lograr una penetración importante en el mercado nacional ganando un mínimo del 4% anual del mercado nacional del tequila para que a principios de 1999 llegemos a ser una de las marcas de tequila más consumidas en la República Mexicana.

### 5.6.3 ANÁLISIS DE LA BRECHA.

La diferencia entre seguir como hasta ahora y el futuro deseado depende por una parte del acceso oportuno a financiamientos y en una parte menor a la reinversión de utilidades de la empresa para lograr con esta mezcla de recursos el tener un riesgo más equilibrado entre capital propio y ajeno y por otro lado para evitar una descapitalización por parte de la empresa. Como ya lo hemos mencionado todo esto nos permitirá aumentar el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la planta que junto con la ampliación de la misma no llevará a tener una estructura de precios y comisiones más competitiva a nivel nacional e internacional. Dichos recursos serán imprescindibles para llevar a cabo los planes de promoción y publicidad que por si solos son innovadores y agresivos que aunados a la calidad del producto le permitirá a la empresa ganar más rápido una participación de mercado nacional y una aumentar todavía más la del mercado internacional.

Es muy importante el continuar en la operación de la empresa con un proceso de producción cuidado que nos permita seguir teniendo los niveles de calidad alcanzados ya que esto es uno de los pilares fundamentales de la empresa X, además de lograr la implantación de procesos alternos que nos permitiría reforzar todavía más nuestra operación, como lo es la planta de tratamiento de aguas y desechos.

Relevante es también la posibilidad de llegar a contar con la diversificación de producto que te permitirá atender nuevos mercados y afianzar aún más la situación de la empresa X.

## 5.7 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para de determinación de las estrategias de la empresa X utilizaremos la comparación que hace Gerardo Pinto en su propuesta de Modelo de Planeación<sup>21</sup> en que establece una relación necesaria entre las directrices estratégicas y las estrategias genéricas que Michael Porter postula que se dan cuando se quiere determinar la estrategia de negocio, para hacer frente de manera efectiva a las diferentes fuerzas competitivas que impactan a la empresa y sus competidores dentro de la industria. En este análisis nos centraremos en el nivel estratégico de negocio porque es aquí donde las decisiones giran entorno a la rivalidad existente en la industria y al comportamiento de producto o unidad estratégica de negocios durante su ciclo de vida, que te dan la pauta para determinar la manera en que puede ser más rentable y atractiva la industria para la organización.

### GRID ESTRATÉGICO Relación entre Directriz y Estrategia Genérica

Fuente: Gerardo Pinto, Modelo de Planeación Estratégica 1990

Directriz	Estrategia Genérica		
	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Alta Segmentación
<b>Crecer</b>	Disponibilidad de capital para financiar una inversión intensiva y una actualización tecnológica para mantener una estructura de costos competitiva. Se obtiene a través de la incursión de la empresa en nuevos mercados nacionales e internacionales	Expansión de la línea de productos - servicios proporcionados al segmento de mercado; valor agregado al producto para crear lealtad de marca; el uso de la imagen lograda permite el lanzamiento de nuevos productos y por ende permite atacar nuevos segmentos de mercado	
<b>Mantenerse</b>			
<b>Contraerse</b>			

<sup>21</sup> Gerardo Pinto, Modelo de Planeación Estratégica, 1990

Tomando en cuenta las cifras anuales de producción de tequila y que en los últimos años ha observado en las exportaciones una tendencia franca a la alza, además de la obtención de la denominación de origen prácticamente a nivel mundial y el acceso a mercados vírgenes potencialmente muy grandes, se considera que la industria tequilera se encuentra en crecimiento. Como podemos observar en la matriz anterior la empresa X optará por seguir una estrategia conjunta de liderazgo en costos con diferenciación de producto. Es importante recalcar que no necesariamente se tiene que encasillar a una empresa en un tipo de estrategia para lograr su permanencia en la industria, ya que esto depende como estan impactando las fuerzas competitivas a la organización y como trata ésta de sacar ventaja de ellas. Considerando lo anterior, debido a que la empresa X cuenta con una capacidad instalada real con niveles mucho más grandes que los competidores de su grupo estratégico, y semejantes a los de las grandes como Cuervo y Sauza, se tiene que sacar ventaja de una ventaja comparativa adquirida, es decir, que el hecho más importante por el que se adquirió la planta no fue dicha capacidad. La esencia de todo esto es que la empresa X quiere convertir esta ventaja comparativa en una ventaja competitiva a través de una adecuada estrategia de liderazgo en costos para tener una estructura de precios más competitiva para aumentar las capacidades de la organización. Sin embargo no podemos olvidar que nos encontramos dentro de una industria poco diferenciada en cuanto a productos se refiere, en donde existe una rivalidad importante debido a que los diferentes grupos estratégicos de esta industria se encuentran muy equilibrados en características y capacidades, por lo que apostarle solamente al volumen de producción y a la estructura de precios sería muy peligroso, ya que entre otras cosas las necesidades de los diferentes mercados, sobre todo el nacional tiene indicios de cambio en cuanto a la sensibilidad por el precio. Las marcas más posicionadas como lo es Tequila Cuervo y Sauza, centran sus estrategias en el liderazgo en costos, y estos han tenido que hacer campañas de publicidad muy intensas para no perder más mercado del que ya empezaron a perder. El mercado nacional parece tender a hacerse más sensible a la calidad del producto como lo es ahora el mercado extranjero. Esa es la razón por la que creo que la mancuerna diferenciación-liderazgo en costos es la mejor opción para contar con un producto coherente en cuanto a valor agregado y precio.

Para apoyar dicho esquema utilizaremos algunas herramientas de análisis estratégico que nos permitirán complementar la directriz a tomar.

**Matriz de Atractividad. General Electric**

Atractivo del negocio	Posicionamiento de la empresa		
	Fuerte	Medio	Débil
Alto	Mantener		
Medio		Invertir	
Bajo			Desinvertir

Fuente: Gerencia y Planeación Estratégica Jean Paul Sallenave 1985

Esta matriz plantea que el rendimiento sobre la inversión es el elemento más importante para cualquier organización y que este depende del atractivo de la industria y la posición de que la empresa tenga en el sector. El atractivo de la industria tequilera consideramos que es **alto**, debido entre otras cosas al fuerte incremento de las exportaciones que se ha tenido en los últimos años debido a que es una bebida que a obtenido el reconocimiento mundial con la denominación de origen, es un producto sin ningún tipo de arancel en el extranjero debido a que no tiene competencia a nivel internacional, es una bebida única en sabor y además de que es una bebida de moda capaz de llegar actualmente a todos los estratos sociales. Además de lo anterior, consideramos que la industria no esta bien diferenciada y diversificada por lo que existen nichos de mercado que todavía no se han atendido correctamente. Aunque el atractivo de la industria es alto, la competencia en los diferentes grupos estratégicos es equilibrada en los diferentes mercados objetivo. Los márgenes financieros que la industria tiene son atractivos, y en general son de alrededor del 35%. Por otro lado la posición de la empresa X es **medio** considerando que aunque tiene muy buena participación del mercado de exportaciones, la participación del mercado nacional es muy baja todavía por lo que debe mantener y atender nuevos mercados extranjeros y realizar inversiones

necesarias más intensivas en el mercado nacional para aumentar la participación y consolidarse todavía más como una de las empresas más importantes de la industria tequilera.

**Matriz de ciclo de vida - posicionamiento. Arthur D. Little**

Posición de la empresa	Fases del ciclo de vida			
	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Decadencia
<b>Dominante</b>	Mantenerse			
<b>Fuerte</b>				
<b>Favorable</b>		Invertir		
<b>Desfavorable</b>				
<b>Marginal</b>				Desinvertir

Fuente: Gerencia y Planeación Estratégica, Jean Paul Sallenave, 1985, Norma

En esta matriz podemos observar que la generación adecuada de flujo de efectivo depende directamente de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto así como la posición que la empresa tenga en la industria. Existen variables muy importantes independientemente del aumento de las ventas en la industria como son las variables tecnológicas y de mercado. Entre éstas podemos mencionar el aumento importante en las campañas de publicidad que están haciendo algunas empresas de la industria, la obtención de la denominación de origen para protección de la industria, que es un producto con sabor y cualidades únicas, que es un producto que se está poniendo de moda, sustitución de bebidas preparadas a base de vodka y ron por bebidas a base de tequila, investigación, desarrollo y mejora del proceso de producción. Con todos estos parámetros considero que la empresa X se encuentra en la etapa de **crecimiento de producto**, que junto con una posición **fuerte** sobre todo en el mercado

extranjero y renaciente en el mercado nacional tiene muchas posibilidades de crecimiento junto con la industria manteniendo el mercado extranjero actual y la búsqueda de una mayor participación en el mercado doméstico a través de inversiones oportunas de capital que son indispensables en esta etapa del ciclo de vida del producto.

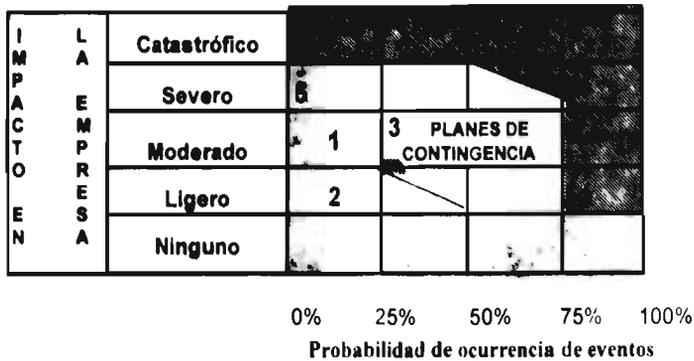
#### 5.7.1 GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

- **Mantener a nuestros clientes actuales y aumentar nuestra cartera en el extranjero, a través de un aumento en un 8% nuestra participación del mercado internacional del tequila para principios del año 2000, siguiendo como se ha hecho hasta ahora con un línea diferenciada de productos con calidad garantizada, ya que el producto terminado se envasa en México y es con marca propia, lo que permite obtener por un lado un mayor beneficio desde el punto de vista de mercado con una mayor identificación de marca, y por otro un mayor beneficio económico al vender el producto envasado.**
- **Transformar la ventaja comparativa de la capacidad instalada real similar a la de las grandes destilerías en una ventaja competitiva necesaria para contar con una estructura de precios más competitiva, y un mayor porcentaje de comisiones para mayoristas y distribuidores a nivel nacional de un 20% más que lo que nuestra competencia directa e indirecta ofrece, en un mercado que todavía es más sensible al precio que a la calidad. No menos importante es dicha transformación para otorgar mejores comisiones para los brokers y grandes distribuidores en el extranjero que aunado a la calidad de nuestro producto nos permitirá abrir nuevos mercados, y nos permitiría incluso la posibilidad de la utilización de esta transformación como una barrera de movilidad para la creación de un nuevo grupo estratégico. Dicha transformación implicará la inyección de recursos con capital propio y ajeno para aumentar el porcentaje de utilización en por lo menos un 100% de nuestro porcentaje actual para finales de 1997.**
- **Llevar acabo la ampliación de 1000 mts cuadrados de la planta para aumentar nuestra capacidad de producción y almacenaje de tequila reposado y añejo en un**

85% para poder atender de manera adecuada tanto al mercado nacional como extranjero, lo que implica una inversión de recursos propio y ajeno para llevarlo a cabo.

- **Implementación de los planes de promoción y publicidad para ganar una participación importante del mercado nacional en un 4 % de incremento anual hasta principios de 1999, a través de campañas que se basarán en la calidad y el valor agregado del producto, y en la utilización de la fama y aceptación de figuras de la época del cine de oro mexicano que consumieron productos de la empresa X antes de que esta centrara su atención en el mercado de exportaciones a mediados de los años 50s . Todo lo anterior que nos permita lograr una identificación adecuada de la marca que es mucho más débil en el mercado nacional.**
- **Buscar diversificar nuestra línea de productos para atender nuevos mercados nacionales y extranjeros en una industria que tiene una pobre diversificación. a través de productos preparados enlatados a base de tequila con una empresa refresquera del Bajío que implicará el llevar acabo una inversión conjunta de recursos.**
- **Seguir con la investigación y desarrollo para hacer realidad nuevos procesos de fermentación que sin demeritar en ninguna forma la calidad del producto y junto con la puesta en marcha de procesos alternos como la planta de tratamiento de aguas en un plazo no mayor a 2 años a partir de 1997 permita eficientar los tiempos de proceso de producción.**

5.7.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD



No es necesario considerarlo.

Si es necesario considerarlo.

A partir de esta matriz de vulnerabilidad podemos establecer los eventos que podrían impactar a los pilares de la organización en forma negativa, que dependiendo de su probabilidad de ocurrencia deben ser tomados en cuenta en el proceso estratégico a través de planes alternos o de contingencia.

1.- Nulo acceso a financiamientos nacionales necesarios en la operación de la empresa y comercialización de sus productos.

2.- Devaluación del peso-dolar en un 40 % para lo que resta del sexenio.

3.- Nueva tecnología capaz de igualar por parte de la competencia directa, nuestra capacidad instalada real y nueva tecnología calidad del producto terminado en el largo plazo.

4.- Cierre definitivo de las empresas de la industria por el movimiento de barzonistas agaveros.

**5.- Cambios climatológicos en la región capaz de dañar las tierras de las empresas de la industria que se encuentran integradas hacia atrás y los agaveros de la región que provocaría una grave escasez de materia prima clave.**

### **5.7.3 PLANES DE CONTINGENCIA**

**3.- Sabemos que nuestra competencia directa posee buenos niveles de calidad y medianos niveles de capacidad instalada real. Pero sabemos que para contar con niveles semejantes a los que la empresa X tiene, requiere de una inversión intensiva de recursos y de tiempo en investigación y desarrollo. Considerando que la probabilidad de ocurrencia sería del 25% a largo plazo, la calidad del producto seguirá siendo el principal pilar de la empresa X, innovación en presentaciones y promoción para seguir con la lealtad de nuestros clientes actuales, y seguir también con una mayor diversificación de productos en la busca de nuevos mercados.**

**4.- Aunque los barzonistas agaveros han ocasionado serios problemas a la industria en estos últimos tiempos, creemos lejana la probabilidad de un cierre de empresas que sería catastrófico para la industria, entre otras cosas porque el gobierno ve con buenos ojos el crecimiento que esta industria ha tenido, además de que representa muchos empleos y divisas para país, por lo que la estrategia a seguir en caso de nuevos problemas con los barzonistas, sería negociación directa de la industria con gobierno federal más que estatal para terminar con el problema.**

## CONCLUSIONES

Del análisis de la industria y de la empresa X para determinar las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas se desprenden los siguientes comentarios y propuestas:

- Aunque la industria esta en crecimiento sostenido y las exportaciones de tequila aumentan año con año, es de vital importancia que los productores de la industria tomen conciencia de que el grueso de las ventas al extranjero es tequila a granel en sus diferentes presentaciones. Se debe hacer un esfuerzo conjunto entre productores para que el grueso de las exportaciones sea tequila envasado con marca propia ya que resulta por un lado un mayor beneficio económico ya que tiene una mayor valor agregado, y por otro lado se protege de manera real la denominación de origen que tanto tiempo y esfuerzo ha costado a la industria, ya que al vender el producto a granel a los importadores se pierde todo control en cuanto a contenido, ya que se presta a que existan adulteraciones del producto por lo que la denominación de origen pierde fuerza.

- Es de vital importancia que los productores de tequila busquen nuevas opciones o nuevos mercados para vender sus productos, ya que el grueso de las ventas al extranjero es para Estados Unidos. No es recomendable que el principal consumidor un producto sea solamente un país, eso es muy peligroso ya que el comprador tiene mayor poder de negociación, además de que cualquier cambio repentino puede impactar de manera importante a la industria. Es necesario que se diversifique la cartera de clientes de las empresas de la industria tequilera para disminuir ese riesgo. Es muy importante mencionar también que al hablar de exportaciones de cualquier producto se haga conciencia de que exportar no es colocar el producto en el puerto o frontera para que después el importador se haga cargo de todo. Se debe hacer una labor conjunta entre productor e importador para darle un seguimiento efectivo al producto a través de los conocimientos que cada uno pueda aportar para implementar campañas más efectivas de promoción y publicidad, que necesariamente traerá beneficios para ambas partes. Se que esto implica mucho tiempo y dinero, pero es necesario que los productores mexicanos

tiendan a realizar esto, ya que en la actualidad estamos cada día más inmersos en una economía globalizada.

- Considero que la industria tequilera esta en pleno crecimiento, que se puede observar con aumentos sostenidos cada año en la producción para el mercado extranjero y nacional llegando en 1996 a cifras récord. No podemos negar tampoco que este beneficio ha sido solo aproximadamente para el 40% de las empresas que cuentan con la capacidad y recursos. El otro 60 % que son la mayoría de las empresas de la industria tienen problemas de obsolescencia en tecnología, falta de recursos financieros para la mejora de planta y capital de trabajo, falta de una buena organización y administración, y el acceso a materia prima de calidad. De este último punto que es la materia prima representa para estas empresas una real amenaza para la permanencia en la industria, debido a que se viene un problema muy importante de sobredemanda o escasez de agave azul tequilana en 5 años aproximadamente, esto debido a que no resulta costeable para la mayoría de los campesinos el tener agave sembrado ya sus tierras no producen lo suficiente como para que les sea rentable, por lo que han dejado de sembrarlo. Esto traerá como consecuencia que aquellas empresas que no se encuentren integradas hacia atrás, es decir que no sean proveedores de su propia materia prima clave tendrán graves problemas para abastecerse y no podrán absorber los costos de dicha materia prima.

- Creo que en la industria existe una falta de información importante acerca de los diferentes mercados, sus características, estadísticas fiables, cambios que se estén dando en el entorno. Estas son variables de vital importancia para el rumbo estratégico que los productores deben tomar. El Consejo Regulador del Tequila y La Cámara de la Industria Tequilera, se dedican a dar información estadística sobre la producción total, producción por tipo de producto, consumo de agave, que además de ser muchas veces poco fiables, no son tan importantes como lo podría ser un análisis profundo de las fuerzas y debilidades del mercado y de la industria. Y no podemos negar tampoco que existe una falta de visión, planeación formal y administración por parte de los productores sobre todas estas variables que necesariamente impactan a la industria independientemente que se cuente con un producto noble, único en sabor y características, y con denominación de origen.

- Considero que cada uno de los grupos estratégicos de la industria si se encuentran equilibrados a lo largo de sus directrices estratégicas. La capacidad instalada es una variable muy importante que las empresas toman en cuenta para tener una estructura competitiva de precios, pero el centrar una estrategia en esta variable, ha provocado que exista una industria poco diferenciada y diversificada haciendo que los consumidores se hagan más sensibles al precio. No es aconsejable contar con productos en el que el diferencial sea el precio, ya que esto se presta a la guerra de precios entre empresas aumentando la rivalidad, además de que el mercado extranjero es más sensible a la calidad y el mercado doméstico está tendiendo también a hacerse más sensible a esta variable. Habrá muchas algunas empresas que seguirán centrando su estrategia en el liderazgo en costos, pero es muy importante que las que eligen la diferenciación mantengan congruencia entre valor agregado y precio, de lo contrario este tipo de estrategia se desvirtuaría y perdería fuerza. Por otro lado, con esto no quiero decir que el dirigirse hacia una estrategia u otra es un proceso rápido. Por lo menos en esta industria, la calidad del producto que permitiría a algunas empresas lograr una diferenciación en el mercado, es un proceso difícil, caro y lento que requiere inversiones en investigación de procesos, tiempos de fermentación y forma de destilación, selección de materia prima, maquinaria y equipo etc. Esto lo podemos comprobar de una manera fácil, con la mayoría de empresas de la industria que tienen procesos semejantes de elaboración y aún así su producto es de distintas calidades

- Creo que la búsqueda de la empresa X y alguna que otra empresa de la industria de una línea de productos diversificada como lo es las bebidas preparadas a base de tequila, licores de frutas, son una excelente alternativa para comercializar estos productos en nuevos mercados nacionales y extranjeros.

- Pienso que falta mayor apoyo del Gobierno mexicano para una industria que es fuente de empleo para un número considerable de mexicanos y que además es fuente muy fuerte de divisas para el país. Existen convenios con el Banco de Comercio Exterior para ayuda a productores de la industria a través de créditos sobre pedidos en firme. Esto es de gran ayuda pero falta un mayor apoyo en cuanto a promoción y publicidad a productores a nivel internacional, no solo el mercado

estadounidense, si no de igual manera en mercados europeos y asiáticos por medio de patrocinios en ferias internacionales. Por otro lado falta apoyo desde el punto de vista de asesorías en comercio exterior de los diferentes mercados potenciales que puede tener esta industria.

Por último resulta importante recordar que en la actualidad el proceso de planeación formal para toda organización sin importar su nivel de desarrollo es necesario para lograr su permanencia y crecimiento en cualquier sector de que se trate. Y digo esto porque muchas veces se piensa que la planeación estratégica formal solo debe ser parte de empresas muy desarrolladas. Esto es un gran error pues cada organización con diferente nivel de desarrollo, va a tratar de atender un mercado en específico dependiendo de sus capacidades y limitaciones. Sin embargo la planeación formal a cualquier nivel de desarrollo es de igual importancia para las organizaciones que tratan de estar un paso adelante sobre sus competidores. En la actualidad los encargados de la planeación en las empresas deben tener no solo la capacidad de manejar de manera eficiente los recursos financieros, tecnológicos y humanos, si no también deben de tener la capacidad de tomar decisiones rápidas pero eficientes, porque estamos inmersos en un entorno muy cambiante, por lo que la planeación estratégica por sí misma debe ser un proceso continuo, para tratar de anticipar los acontecimientos posibles y futuros, para que cuando se den tratar de sacar el mayor provecho de ellos y lograr en lo posible el futuro deseado.

Creo que para la empresa X este es un gran paso al establecimiento de un proceso continuo de planeación formal que le permitirá de manera mas certera el aprovechamiento de sus fuerzas y la disminución de sus debilidades, para lograr el desarrollo y permanencia en la industria tequilera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACKOFF, Russel. Planeación de la empresa del futuro. LIMUSA. 1985
2. ANSOFF, HAYES. El Planteamiento Estratégico. TRILLAS 1983
3. ARTES DE MÉXICO. El tequila. Arte tradicional en México. 1995
4. DRUCKER. P. La Gerencia en Tiempos difíciles. EL ATENEO 1985
5. TERRENCE. Culturas Corporativas. GRIJALBO 1992
6. ECHEVARRÍA, PUMPÍN. Estrategia Empresarial. DIAZ DE SANTOS 1993
7. Folletos BANCOMEXT. Fondo para el fomento de las exportaciones de productos manufacturados. 1992
8. GUZMAN VALDIVIA I. Humanismo Trascendental y desarrollo. LIMUSA 1981
9. HOFER. Planeación Estratégica. NORMA 1985
10. HAMEL G. Intención Estratégica. CONSULTORIA DIRECTIVA 1991
11. KAMI Michael. Puntos estratégicos. MCGRAW HILL. 1986.
12. KOONTZ, O'DONELL. Administración. MCGRAW HILL. 1988.
13. KOTLER P. Mercadotecnia. PRENTICE HALL 1989
14. LLANO C. Análisis de la Acción Directiva. LIMUSA 1982
15. Plan Lerma de Asistencia Técnica. Cámara Nacional de la Industria Tequilera, Jalisco.
16. PINTO G. Modelo de Planeación Estratégica. 1990 ULSA
17. PORTER Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 1984.
18. SÁNCHEZ BARRIGA Técnicas de Administración de Recursos Humanos. LIMUSA 1993
19. SALLENAVE J.P. Gerencia y Planeación estratégica. NORMA 1985
20. SCHNAARS P. Estrategias de Marketing. DIAZ DE SANTOS 1994
21. STEINER G. Planeación Estratégica. CECSA 1985
22. TOFFLER A. La tercera ola. EDIVISIÓN 1991