

## La productividad de las empresas fabricantes de tequila en Jalisco

Olga Herminia Díaz Canchola

En el presente artículo se anotan los resultados de la investigación “Análisis teórico y empírico de la productividad de las empresas fabricantes de tequila en Jalisco”. En ella se obtuvo como resultado que algunas empresas tequileras de Jalisco carecen de un modelo de productividad total y que les hace falta contar con la administración estratégica. Por esto se elaboraron algunas respuestas para las preguntas: ¿De qué manera se puede mejorar la productividad total en las empresas? y ¿Qué elementos debe contener un modelo de productividad total para las empresas? Las respuestas se presentan como una propuesta para la solución de la problemática detectada.

In the present article the results of the investigation “theoretical and empirical analysis of the productivity of the manufacturing companies of tequila in Jalisco” are written down. It was obtained as a result that some Jalisco’s tequila companies lack a model of total productivity and that they need a strategic administration. In this way, we elaborated some answers for the questions: How can be improved the total productivity in the companies? What elements must contain a model of total productivity for the companies? The answers are presented as a proposal for the detected solution of these difficulties.

### RESUMEN

**Palabras clave:** Empresas fabricantes de tequila en Jalisco; productividad total; administración estratégica.

### ABSTRACT

**Keywords:** Jalisco’s tequila companies; total productivity; strategic administration

### Introducción

Con base en la investigación “Consideraciones generales de las finanzas y los instrumentos financieros en cuatro ciudades medias del Estado de Jalisco”<sup>1</sup>, se continuó con la indagación de la situación de las empresas fabricantes de tequila en Jalisco. El objetivo era detectar ¿de qué manera se puede mejorar la productividad total en las empresas fabricantes de tequila en Jalisco? ¿Qué elementos debe contener un modelo de productividad total para las empresas tequileras? ¿Qué instrumentos de la administración estratégica y de la planeación financiera debe contener un modelo de productividad total para las empresas? Los objetivos de la investigación “Análisis teórico y empírico de la productividad de las empresas fabricantes de tequila en Jalisco” fueron identificar la problemática en las empresas, contestar las preguntas mencionadas y presentar las respuestas con un análisis de la información recabada y, así, elaborar una propuesta para la posible solución de la problemática detectada. En la investigación se realizó un análisis de la industria del tequila en Jalisco en el periodo comprendido del año 2000 al 2004.

Se considera que el contar con un modelo de productividad total en las empresas podría ser una garantía para que cuenten también con mejor calidad, precio y tiempos oportunos en la producción, así como para minimizar los costos, maximizar los beneficios y lograr un desempeño más óptimo en sus actividades empresariales, buscando mejorar el nivel de vida de todas las personas involucradas en las actividades. El modelo de productividad total que se propone tiene como propósito mejorar la productividad de las empresas, utilizar la administración estratégica, adquirir el hábito de la planeación financiera y maximizar los beneficios.

### La productividad total en las empresas

Se abordó la administración de la productividad total en las empresas como un punto de partida después de haber revisado distintas aportaciones de estudiosos como Honeycutt Alan, Adam Everett, Ernesto Mercado y David Sumanth, entre otros, sobre la productividad, y de concluir que en la administración de la productividad total se pueden encontrar el análisis, la organización y el manejo óptimos para la productividad en las empresas.

*Olga Herminia Díaz Canchola es Doctora en Ciencias por la Universidad de Guadalajara, labora como profesora en la Escuela Preparatoria Regional de Arandas del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: diazcanchola@hotmail.com*

Se considera necesario fundamentar otra filosofía y metodología de administración en las empresas tequileras de Jalisco. Así como ha prevalecido en el pensamiento de muchas empresas el concepto de la administración total de la calidad, ahora se convierte en una necesidad analizar el potencial de llevar la teoría de la administración de la calidad total todavía más lejos, de complementarla con la administración de la productividad en la práctica de las empresas tequileras. A partir de un análisis que se elaboró en el año 1991 a través de un diagrama de Pareto<sup>2</sup> resultó significativo encontrar que, de los cinco temas contemporáneos más importantes, la proporción más grande (46.31%) trataba de asuntos de negocios seguido por temas de orden político (21.11%), temas sociales (12.0%), temas familiares (7.11%) y asuntos religiosos (4.74%). Esto demuestra que es necesario dar una nueva dinámica empresarial a las tequileras, conformadas como negocios y fuente de ingresos para muchas familias jaliscienses.

### La productividad total

Un ejemplo para la productividad total se puede tomar de lo que se considera la columna vertebral de la administración de la productividad total, misma que se basa en el ciclo de productividad que se introdujo en el año 1979. El ciclo-modelo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases<sup>3</sup>:

- 1.- Medición (M)
- 2.- Evaluación (E)
- 3.- Planeación (P)
- 4.- Mejoría (I)

El ciclo-modelo de productividad es tridimensional porque incluye el factor tiempo. A esto se le llamó espiral de la productividad.

### La productividad total y la administración estratégica

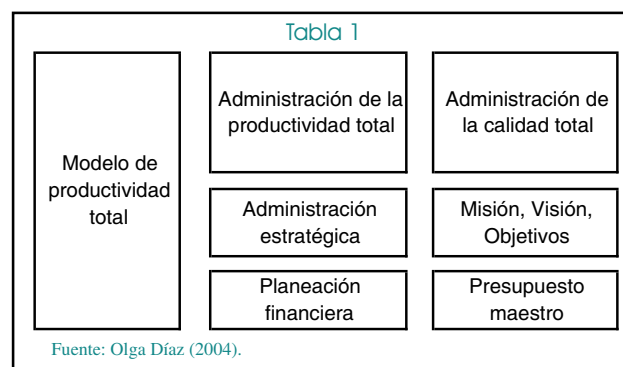
La metodología de la administración de la productividad total proporciona un marco de referencia en donde los objetivos se orientan a lograr la misión y visión de la organización, es decir, a implementar una administración estratégica. Al definir los objetivos éstos se orientan hacia lograr la misión y la visión de la empresa. Los objetivos son diseñados de una manera clara, específica y comprobable, por lo que todas las personas que forman parte de las áreas funcionales de la empresa se sienten intrínsecamente motivadas a lograrlos.

Las personas se desempeñan mejor cuando intervienen en el proceso de determinación de los objetivos de la organización y cuando tienen algo que lograr claramente relacionado con la misión y visión de la organización. Asimismo, esta forma de fijar los objetivos de la empresa permite a los jefes de los departamentos centrar su atención en los objetivos más adecuados, en lugar de hacerlo en sus propios objetivos, y se desempeñan mejor si colaboran en la administración por objetivos.

El enfoque de la administración de la productividad total en la determinación de los objetivos estratégicos constituye una estrategia para crear un enfoque natural en toda la organización, orientada hacia su misión y visión. Más aún, con el siguiente ciclo de administración de la productividad total se pueden establecer mecanismos mejores de recompensa para el logro de los objetivos de la empresa.

La planeación financiera es un instrumento útil para la productividad a través del uso del presupuesto maestro, o de cédulas por presupuesto, porque se obtiene un mejor control de los ingresos y egresos y se vigilan los resultados de la productividad.

La productividad total en las empresas puede mejorar a través de un modelo de productividad total que sea la base de las actividades empresariales cotidianas de la vida administrativa de la organización. El modelo de productividad total de una empresa debe contener los siguientes elementos:



El modelo de productividad total es un programa integral de productividad que integra: la administración de la productividad total, la administración de la calidad total, la administración estratégica (visión, misión y objetivos), la planeación financiera y el presupuesto maestro.

### Descripción de la investigación

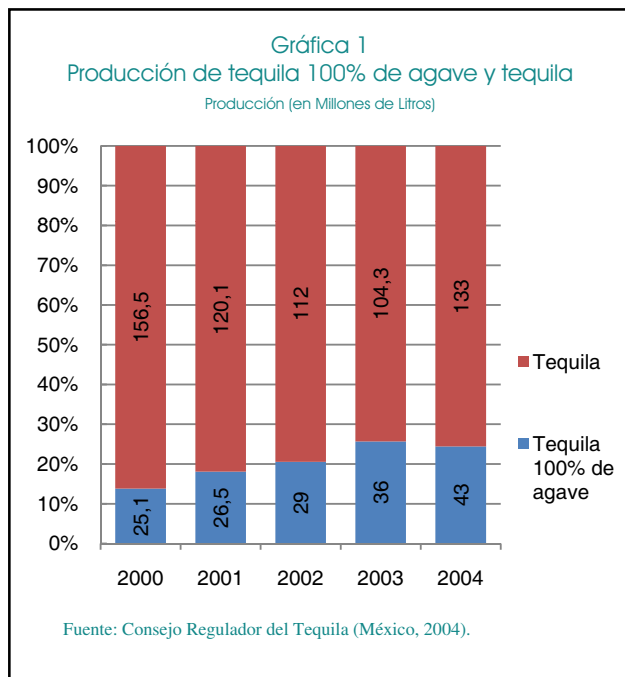
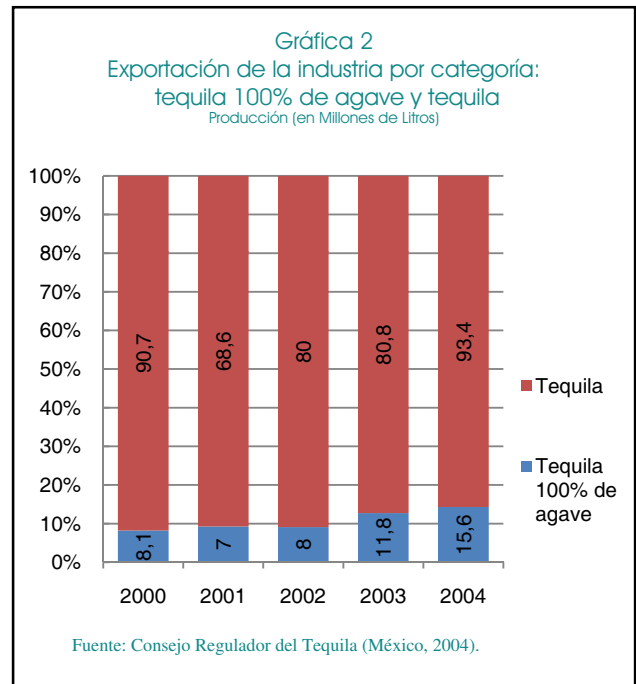
El análisis empírico para la presente investigación se desarrolló en dos etapas. En la primera se hizo un análisis general

de la industria del tequila en Jalisco, que abarca desde el campo en donde se planta y cosecha el agave (materia prima para la elaboración del tequila) hasta la fabricación del tequila, con base en indicadores cuantitativos. La segunda presenta un análisis específico de las empresas que fabrican tequila en el estado de Jalisco, con base en indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales se tomaron de los resultados de las encuestas aplicadas en 23 empresas tequileras. Se tomaron como muestra 23 empresas porque en éstas se encuentra una representatividad de más del 50% de la fabricación del tequila en Jalisco y porque se acudió a las empresas y municipios que más litros fabrican. Los municipios que se visitaron para la aplicación de las encuestas fueron Tequila, Amatitán, Tepatitlán de Morelos, Atotonilco el Alto y Arandas. Las encuestas se aplicaron en el periodo comprendido del mes de diciembre de 2004 a mayo de 2005, a través de una visita con la fuente directa de información. Las encuestas fueron contestadas por empleados de las empresas que guardan relación con la función que se estuvo investigando.

### La industria del tequila en Jalisco

En el estado de Jalisco todos los municipios pueden plantar agave y fabricar tequila con base en la denominación de origen de licores<sup>4</sup>, incluidos el tequila y el mezcal mexicanos. En el periodo comprendido de los años 2000 al 2004 hubo una producción total en la industria del tequila de 785.5

millones de litros en Jalisco (véase gráfica 1), incluyendo la producción de tequila y de tequila 100% de agave. Se entiende por tequila a la producción que se elabora con azúcar de agave y otros azúcares, y por tequila 100% de agave el que se elabora solo con azúcar de agave<sup>5</sup>.



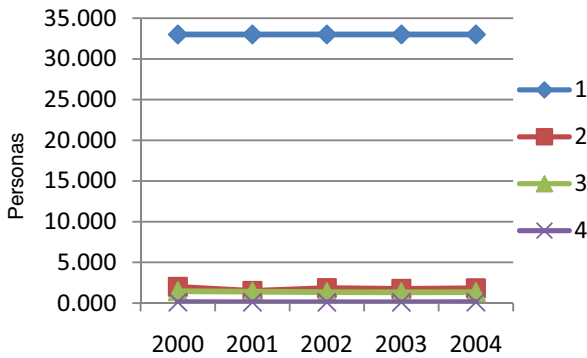
Del total de la producción del periodo mencionado (2000-2004) se exportaron 473 millones de litros (véase la Gráfica 2), lo que representa el 60.2% del total de la producción de tequila. Esta exportación se dirige principalmente, en orden descendente, a Estados Unidos de Norteamérica, Alemania y Francia.

El tequila que más se fabrica es el tequila con azúcares mixtos, un 83%, en tanto que la producción del tequila 100% de agave supone un 17% del total.

La gráfica número tres, de acuerdo a los datos de la Cámara de la Industria del Tequila y del Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL), expone que son casi 40,000 trabajadores en Jalisco quienes reciben ingresos de la industria del tequila, por lo que se la puede considerar como una fuente significativa de generación de empleos e ingresos para los jaliscienses. En comparación con el año de 1989, cuando esta industria dio empleo a 14,975 campesinos, para los años 2000 a 2004 fueron 33,000 campesinos por año.

La encuesta se aplicó en 23 empresas fabricantes de tequila en Jalisco, abarcando un muestreo de 17% del total de las empresas tequileras (72), en los municipios de Tequila,

**Gráfica 3**  
Fuerza de trabajo empleada por la industria del tequila en Jalisco



Fuente: Cámara de la Industria del Tequila y Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL, 2004); con base en los datos proporcionados por la Encuesta Nacional de Empleo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2003).

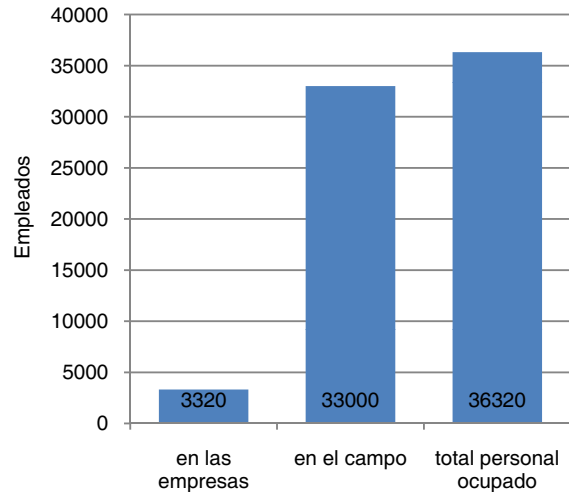
	2000	2001	2002	2003	2004
1 Campesinos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
2 Obreros	2,000	1,500	1,850	1,750	1,820
3 Empleados	1,460	1,400	1,350	1,320	1,350
4 Técnicos	119	100	100	100	110

Amatitán, Arandas, Tepatitlán de Morelos y Atotonilco el Alto, la cuales representan el 54% de la producción total del tequila en la entidad (Véase gráfica 4).

A las empresas que fueron indagadas se les plantearon cuestiones sobre el modelo de productividad que tienen implementado, la forma de operar la planeación financiera (presupuestos), la existencia de administración estratégica en la empresa (misión, visión, fortalezas y debilidades), además del número de personal ocupado entre directivos, administrativos y operativos, cuántos hombres y mujeres laboran, producción anual de tequila por tipo (añejo, reposado o blanco), materia prima utilizada, sueldos pagados por mes, importación y exportación, y marcas de tequila que fabrican. El análisis demuestra la información siguiente: el tipo de tequila que más fabrican es el reposado, en un 63%, le sigue el añejo, en un 22%, y el blanco en un 15%.

En las empresas investigadas, contratan en promedio a un 79% de hombres y a un 21% de mujeres. En cuanto a los niveles de la estructura organizacional, se encuentran distribuidos aproximadamente de la siguiente manera: un 4% es personal

**Gráfica 4**  
Personal ocupado en las empresas fabricantes de tequila en Jalisco y en el campo, año 2004.



Fuente: Cámara de la Industria del Tequila (México, 2005).

directivo, un 14% personal administrativo y un 82% es el personal operativo (obreros). En el campo, el 100% de los trabajadores son hombres. Y el pago por concepto de nómina en las empresas encuestadas y en el campo en el año de 2003 fue aproximadamente de \$637'200,000.00.

### La productividad y la planeación financiera en las empresas tequileras de Jalisco

A las preguntas ¿La empresa cuenta con un modelo de productividad? y ¿La empresa cuenta con la implementación de la planeación financiera (uso del presupuesto maestro)? las empresas contestaron lo siguiente:

De las empresas indagadas catorce declararon no contar con la implementación de un modelo de productividad en la empresa, cinco de ellas afirmaron utilizar para la productividad el modelo de máximos y mínimos y cuatro de ellas el modelo de "justo a tiempo". Las empresas que afirmaron no contar con un modelo de productividad contestaron que fabrican con el modelo tradicional de hacer tequila, y algunas no consideran necesario un modelo de productividad ya que sólo siguen el proceso de producción de tequila tradicional. Otras no lo implementan porque no conocen algún modelo que les pueda servir, en tanto que otras consideran costoso implementar otro sistema que no sea el tradicional.

Entre las cifras anteriores acerca de la planeación financiera en la empresa, destaca que el 65% de los entrevistados

contestaron que en la empresa no se puede planear ni prever, pues el mercado es muy cambiante y el dueño toma las decisiones sin consultar a su personal, es decir, la toma de decisiones es unipersonal. Se fabrica sólo lo que se vende, por lo que no se puede producir de más. Este dato demuestra que algunas empresas tequileras (15) carecen de planeación financiera, dato que resulta muy significativo pues, al no contar con la planeación, difícilmente podrán implementar un modelo de productividad, modelo que puede ser muy útil para la vida a largo plazo de las empresas tequileras de Jalisco. De 23 empresas, quince declararon que no cuentan con la implementación de una planeación financiera estratégica en la organización, ello significa que el 65% no cuenta con planeación financiera y solamente el 35% sí cuenta con este instrumento financiero.

Sin embargo, en ninguna de las empresas afirmaron contar con un programa de incentivos por productividad, pues en la mayoría (14) ni siquiera se cuenta con un modelo de productividad y en las que contestaron que sí lo tienen (9), no tienen un programa de pago por este concepto. Además cabe mencionar que las empresas que contestaron sí contar con un modelo de productividad, especificaron utilizar el sistema de máximos y mínimos y el de “justo a tiempo”. Cabe aclarar que ninguno de estos métodos es un modelo de productividad: el primero es un método que se utiliza para el control de la producción, es decir, para aprovechar la capacidad instalada de la planta, mientras que el segundo es una metodología utilizada para no desperdiciar materia prima y tiempo en la empresa, es decir, hacer las cosas justo a tiempo, sin errores.

### *La administración estratégica en las empresas: Misión y visión*

Las empresas afirmaron contar con estos instrumentos de la administración estratégica de la siguiente manera:

Del total de empresas indagadas, ocho afirmaron no contar con una misión, lo que representa que un 35% no cuenta con misión y un 65% sí la tiene; en tanto que siete no tienen una visión, lo que muestra que un 30% no cuenta con visión y un 70% sí. Estas cantidades demuestran que la mayoría de las empresas (15) declaran tener una misión, esto es, cuentan con administración estratégica en la empresa, pues también cuentan con una visión del negocio. Esta cifra es significativa pues representa que los encuestados tienen conciencia de quiénes son como organización, cuál es su función social y empresarial y lo que les gustaría llegar a

convertirse, aunque algunas (15) no planean en equipo las estrategias administrativas para lograrlo.

### *Conclusiones*

Se realizó el trabajo de campo en veintitrés empresas que fabrican tequila en el estado de Jalisco, en los municipios de Tequila, Amatitán, Tepatitlán de Morelos, Atotonilco el Alto y Arandas. De las encuestas se obtuvieron resultados que demuestran la carencia de un modelo de productividad total en las empresas, así como la falta de elementos teóricos en la práctica de las actividades empresariales de las empresas que fabrican tequila en el estado de Jalisco. Es decir, algunas empresas carecen de administración de productividad total, de administración estratégica y planeación financiera, no cuentan con la declaración de una misión y visión y, aunque tienen identificadas sus fortalezas y debilidades, no consideran una debilidad el carecer de una administración de la productividad total. Esto se puede considerar un asunto delicado, pues si las empresas no tienen detectado el problema tampoco buscarán resolverlo.

Se concluye que es necesario que las empresas fabricantes de tequila apliquen la teoría a su práctica, es decir, que implementen un modelo de productividad total, la administración de la productividad total, la administración estratégica y la planeación financiera. Con la aplicación de estos instrumentos teóricos las empresas estarán en mejores condiciones de mejorar su rendimiento, rentabilidad, y podrán crecer más y mejor así como planear una vida a largo plazo con mejores expectativas que las que pudieran plantear en la actualidad.

### *Notas*

<sup>1</sup> Díaz, Olga (2001).

<sup>2</sup> Sumanth, David (1999), p. 30.

<sup>3</sup> *Ibidem* p. 63.

<sup>4</sup> Valdemar de Icaza (1998), p. 93.

<sup>5</sup> González Ortega (1990) p. 45.

### *Bibliografía*

- Alan, Honeycutt (1989), “Maximising the Employee Productivity Factor”, *International Journal of Manpower*, disponible en <http://pilot.emeraldinsight.com> (15/06/05).
- Cámara Nacional de la Industria del Tequila (2004), *Recolección de la información de la fuente directa por Olga Díaz, México.*

- Consejo Regulador del Tequila (2004), Recolección de la información de la fuente directa por Olga Díaz, México.
- Díaz, Olga (2001), *Consideraciones generales sobre el estudio de las finanzas y los instrumentos financieros en un conjunto de empresas de cuatro ciudades medias del Estado de Jalisco*. Tesis, Centro Universitario de la Ciénega, Universidad de Guadalajara, México.
- Everett, Adam (1985), Productividad y calidad, su medición como base del mejoramiento, México, Trillas.
- Fisher, Thomas (1990), *International Journal of Operations & Production Management*.
- González, Ortega (1990, mayo-junio), "La producción de tequila en Jalisco", en *Carta Económica Regional*, 12 UdG., México, pp. 45-46.
- Guevara, Estela (2005), "Reflexiones en torno al concepto y discurso del desarrollo", en Seminario de Estudios Regionales, anuario 2004, Centro Universitario de los Altos, Universidad de Guadalajara, México.
- Mercado, Ernesto, Esther Díaz y Diana Flores (1998), Productividad base para la competitividad, Limusa, México.
- Ochoa, Patricia y Wilhem Moller (2000), Esquema financiero del plan de negocios para la constitución de una empresa tequilera, Universidad de Guadalajara, México.
- Ortega, Alfonso (2002), *Introducción a las finanzas*, McGrawHill, México, p. 4.
- Santandreu, Elisevy (2000), *Manual de Finanzas, gestión*, España, p. 133.
- Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL) (2004), con base en los datos proporcionados por la Encuesta Nacional de Empleo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), 2003. Recolección de la información de la fuente directa por Olga Díaz (2004), México.
- Spiegel, Murria (1998), *Estadística*, McGraw-Hill, México.
- Sumanth, David (1999), *Administración para la productividad total: un enfoque sistemático y cuantitativo para competir*. tr. Jorge Martín Rodríguez, CECSA, México.