

COMO UN TRAGO DE TEQUILA: LA RECONVERSIÓN DE UNA TRADICIÓN

TRACK 10: Caso

RESUMEN

La empresa Tequila Tapatío de Arandas Jalisco, México, ha enfrentado en los años recientes un fuerte crecimiento por el incremento de la demanda de sus productos en los mercados nacional e internacional, detonándose una serie de complicaciones en la gestión, que se han convertido en un torbellino de situaciones complejas difíciles de resolver y que han generado un nivel de inestabilidad preocupante.

Esta condición podría poner en riesgo el futuro de la empresa de no encontrar soluciones efectivas, por lo que el Director se pregunta si el Proyecto de Reconversión Tecnológica, será el camino para enfrentar los desafíos.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, Innovación, Dirección

INTRODUCCIÓN

Era una cálida mañana del mes de Mayo del 2016, y el Ing. Carlos Christian Camarena Curiel, Accionista y Director General de Tequila Tapatío, empresa familiar de los Altos de Jalisco y propietario de otras empresas del mismo sector industrial agave-tequila, se preparaba para iniciar su día, mientras contemplaba el amanecer a través de los ventanales de su oficina que le permitían disfrutar de la belleza de los campos sembrados de agave, imagen que siempre le acompañaba y le recordaba la pasión que sentía por el campo.

Mientras disfrutaba del momento, hacía un recuento de los temas más apremiantes para el presente y futuro de la empresa, en los que había invertido la mayor parte de su tiempo en los últimos meses, como: el proyecto de Reconversión Tecnológica, el proyecto *Bat Friendly*, el análisis de la fluctuación del precio del agave y el tipo de cambio peso dólar, la dificultad para mantener el control de todos los procesos de la empresa, los recurrentes conflictos personales entre los miembros de su equipo de trabajo, la necesidad de contar con mecanismos para delegar parte de sus actividades y la búsqueda de un sucesor ante la posibilidad de retirarse de la Dirección General de la empresa.

Dejando de lado sus cavilaciones y al tomar asiento en su amplio escritorio, se concentró en el tema de mayor interés para él y que lo mantenía motivado, el Proyecto de Reconversión Tecnológica que el ITESO le había presentado en el mes de octubre del año pasado (2015) y en el que había decidido participar inmediatamente, ya que su habilidad y visión en los negocios le permitió identificarlo como una excelente oportunidad para resolver muchos de los problemas que le afligían y que como una bola de nieve se habían vuelto generadores de crisis recurrentes en su gestión diaria al frente de la empresa; reconociendo además, que era el camino que tanto había buscado para enfrentar los desafíos actuales de la empresa, como: eficientar los recursos, lograr la consolidación de sus marcas en los mercados en los que tiene presencia, mantener un crecimiento sostenido sin detrimento de la calidad y lograr la institucionalidad de la empresa, entre algunos otros, y que de no hacerlo, podría poner en riesgo su permanencia, ante un entorno cada vez más complejo y turbulento.

HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1937, los hermanos Don Felipe y Don Agustín Camarena Hernández, colocaron la primera piedra para la construcción de la Destilería “La Alteña”, en el Rancho El Nacimiento, ubicado en una región montañosa del Municipio de Arandas Jalisco, México, conocida ésta región por tener las mejores producciones de agave azul. Esta destilería se ubicó cerca de un nacimiento de agua para que los hornos utilizados para cocer el agave, así como las calderas de generación de vapor, tuvieran una constante fuente de abastecimiento. Su pasión por hacer las cosas bien, inspiró a su familia a continuar fabricando, según su percepción, “el más fino tequila artesanal del mundo” para que pudiera ser disfrutado también por las futuras generaciones.

Los hermanos Camarena Hernández, nacieron en una familia que destilaba tequila desde principios de 1800. La planta destiladora original fue destruida y abandonada durante la Revolución Mexicana.

Los hermanos iniciaron su carrera sembrando y cultivando agave para después vendérselo a otras destilerías, pero como herederos de una añeja tradición, llevaban en su sangre y en su corazón la pasión y el conocimiento del proceso de destilación, lo que los motivó a producir su propio tequila, seleccionando exclusivamente las plantas más maduras y utilizando la maquinaria de la destilería original.

En 1938 se formalizan las operaciones iniciales de la empresa tequilera con la razón social “Camarena Hermanos, S.A.”, pero poco tiempo después los hermanos se separan, quedándose Don Felipe Camarena Hernández con la Destilería “La Alteña”.

Tabla 1. Cronología de los eventos más importantes. Elaboración propia.

Período	Eventos
1940- 1970	Lanzamiento de la marca “Tapatío”, en sus tipos Blanco y Reposado en México a nivel regional. (1940)
Década de los 70’s y 80’s	Se cambia el nombre de la empresa a: “Tequila Tapatío, S.A. de C.V.” y asume la Dirección General el Ing. Felipe Jorge Camarena Orozco, hijo y heredero de Don Felipe Camarena Hernández. (1971) Lanzamiento de la marca “Tapatío” en su tipo Añejo, con 18 meses de maduración (1980)
Década de los 90’s	Lanzamiento de la marca “El Tesoro de Don Felipe” en sus tipos Blanco (Plata) y Añejo (Muy Añejo) en EEUU para la empresa “Robert Denton & Company, Ltd (1990) y en México a nivel regional (1993) Se inician los trabajos de ampliación y remodelación de “La Alteña”(1993) Primeras exportaciones a Alemania y Japón. (1997) Se superan los 200.000 litros de venta anual (1997)
2000-2004	Crisis económica de la empresa (2002-2003) Fallece el Ing. Felipe J. Camarena Orozco, el Ing. Carlos C. Camarena Curiel asume la Dirección de la empresa (2003) Se lanza la Nueva presentación de “El Tesoro de Don Felipe” obteniendo el premio “Envase Estelar” en México. Se firma con Jim Beam Brands Co. contrato de importación y distribución exclusiva de “El Tesoro de Don Felipe” en 85 países El mercado internacional alcanza el 60% de sus ventas La exportación de tequila supera los 200.000 litros (2004)
2005-2010	Sale al mercado el Primer lote <i>Single Estate</i> de “Tequila Ocho” para el Mercado Europeo El Ing. Carlos C. Camarena Curiel obtiene el nombramiento como Destilador del Año. “El Tesoro de Don Felipe” Blanco es nombrado Mejor Tequila y Mejor Destilado Blanco del Mundo (2006)* “El Tesoro de Don Felipe” en su tipo Reposado es nombrado Mejor Tequila ** El Ing. Carlos C. Camarena Curiel, recibió la medalla al Industrial Distinguido del Año de manos del Presidente de la República (2010).
2011-2016	“Tequila Tapatío” gana medalla de oro (2013) *** Tapatío Blanco gana “ <i>Tequila of the Year</i> ” (2014) **** Tapatío se consolida como la marca número uno en Escocia y como la marca más vendida de la región. “Ocho”, “Tapatío” y “El Tesoro de Don Felipe” aparecen por tercer año consecutivo dentro del ranking de los tequilas más vendidos y los más “trendy” en el “ <i>Bartender’s Choice Awards</i> ”. (2015)

*(Best of Show) en el *San Francisco World Spirits Competition (SFWSC)*

** (Best of Show) en “*Los Angeles International Wine & Spirit Competition*”

*** En el “*Brands of Promise Awards Legacy*” y medalla de oro en el *Lake Tahoe Food and Wine Judge’s Choice*

**** *In the Drink Me Magazine*. Así como aparece en la revista “*Men’s Journal*” dentro del artículo de los mejores tequilas del mundo.

Desde su fundación y hasta la fecha, solamente se elabora tequila 100% de Agave de alta calidad, con el uso de técnicas tradicionales de producción.

Es de las pocas empresas tequileras en la actualidad que aún conserva su manera “artesanal” de hacer tequila (uso de hornos de mampostería, tahona y tinajas de fermentación de madera). En el año 2017 se cumplirán 80 años de producir tequila 100% puro de agave.

Tequila Tapatío S.A. de C.V. tiene 5 socios accionistas que son: María Dolores Curiel (Viuda del Ing. Felipe J. Camarena Orozco) y sus hijos: Carlos, Liliana, Gabriela y Jennifer.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

Familia, equipo directivo y personal.

El equipo directivo se distingue por su juventud y entusiasmo, conformado en primer lugar por algunos miembros de la familia del Ingeniero Carlos Camarena o “Inge” como todos cariñosamente le dicen; la Lic. Liliana María, hermana, accionista y encargada del área de compras y almacén, con más de 15 años de estar colaborando en la empresa; la Arq. Jennifer Daniela hermana también, accionista y encargada de proyectos, quien se incorporó al equipo hace aproximadamente 1.5 años, con experiencia laboral previa de 1 año en un despacho de arquitectos; la Lic. Mónica Estefanía, hija y encargada del área de mercadotecnia, sin experiencia laboral previa, quien se incorporó al equipo hace aproximadamente 2.5 años después de egresar de la Universidad; la Lic. Marcela, sobrina y encargada del área de finanzas, con muy poca experiencia laboral previa y con 5 años de antigüedad en la empresa; así como otros colaboradores ajenos a la familia, como: el Ing. Andrés, novio de Estefanía y encargado del área de envasado, con 3.5 años de antigüedad, quien se incorporó después de egresar de la Universidad; el Biólogo Nicolás, quien se incorporó hace 1 año como encargado del área de producción y con una experiencia laboral de 5 años aproximadamente como verificador en el Consejo Regulador del Tequila (CRT), la Q.F.B. Mónica, encargada del cumplimiento de la normatividad ante el CRT, con 8 años de antigüedad en la empresa y con 9 años de experiencia laboral en el CRT; la Lic. Mariana, encargada del área de recursos humanos con una antigüedad en la empresa de aproximadamente 1.5 años, y con una experiencia laboral de 2 años en áreas administrativas de algunas empresas; y el Ing. Ricardo, contratista responsable del área del mantenimiento general de la empresa, con experiencia como contratista desde hace más de 10 años.

Por otra parte, el personal de operación y administrativo, integrado por más de 140 personas en las áreas de producción, envasado, ventas y administración principalmente, está conformado por dos grandes grupos: el personal de “fábrica” o producción, integrado por el personal de mayor edad y antigüedad en la empresa, (algunos con más de 40 años de servicio y con un promedio de edad de 48 años) que representan el 30% del total; el personal de envasado que constituye el personal más joven y con menor antigüedad (con un promedio de edad de 25 años y con una antigüedad promedio de 2 años) que representa el 55% del total, y el 15% del personal restante, corresponde a los otros departamentos de la empresa. A partir del año 2015 se han impartido cursos al personal operativo (capacitación interna), sobre temas como: Buenas Prácticas de Manufactura, Introducción a HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), Salud e Higiene personal, Manejo de vidrio y mangueras y Misión Visión y Valores.

La estructura organizacional actual se muestra en el siguiente organigrama:

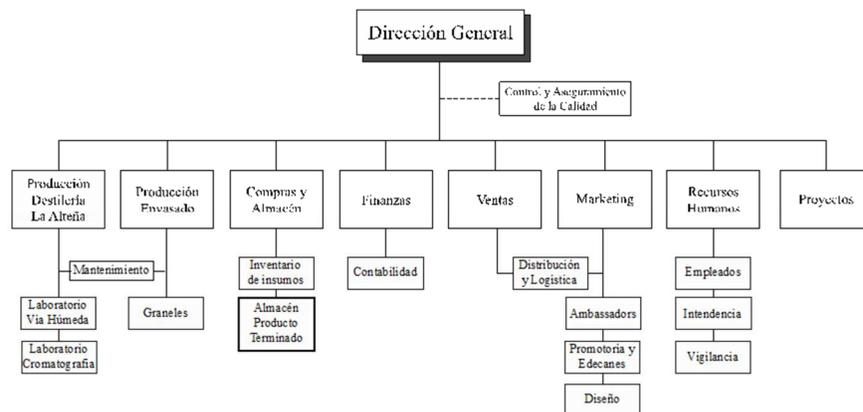


Figura 1. Elaboración propia.

Todo el equipo directivo, pese a que cuenta con formación académica profesional, y en su mayoría, con cursos propios del área de su responsabilidad o con cursos relacionados con la producción de tequila (Anexo 1), no cuenta con formación formal relacionada con el desarrollo de habilidades directivas.

Por otra parte, el área de RRHH se encuentra en una etapa de estructuración ya que a partir de la incorporación de la Lic. Mariana se han empezado a organizar los procesos relacionados con el área (que se encuentran en una etapa incipiente), pero debido al crecimiento acelerado de la empresa, se ha dificultado esta etapa. De igual manera, al no existir claridad en las metas ni objetivos por departamento, no se cuenta con un sistema de evaluación.

Así mismo, debido al constante crecimiento de la empresa, algunos procesos administrativos o de gestión, no han evolucionado al mismo ritmo, por lo que se han generado algunas “lagunas” o “condiciones” en las que se cruzan las responsabilidades de diferentes áreas o jefaturas, convirtiéndose en situaciones problema, tanto en la operación (procesos) como en el ámbito de las relaciones personales de su equipo directivo.

Por último, como parte del estilo de liderazgo de la Dirección General, todas las decisiones que debe de tomar su equipo directivo, así como todos los problemas que se presentan a lo largo del día, deben de ser puestos a consideración del “Inge”, para que determine las acciones a realizar, situación característica de una empresa familiar.

Situación Financiera.

El análisis de la situación financiera de los últimos tres años, refleja una situación sana en general, como la muestra la siguiente información, en los temas de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 2. Indicadores financieros. Elaboración propia.

Indicadores Financieros			
	2013	2014	2015
Liquidez:			
Razón Circulante=Activo Circulante/Pasivo Circulante	2,09	2,45	4,17
Prueba del Ácido=Activo Líquido/Pasivo Circulante	0,07	0,18	0,23
Actividad:			
Rotación de Inventarios=Costo de Ventas/Inventarios	0,72	1,07	1,09
Días Inventario	499	336	330
Endeudamiento:			
Nivel de Endeudamiento=Pasivo Total/Activo Total	0,32	0,29	0,17
Deuda de Activo Fijo=Pasivo Total/Activo Fijo	0,95	0,97	0,63
Rentabilidad:			
Margen Neto de Utilidad=Utilidad Neta/Ventas	0,12	0,11	0,15
Rendimiento sobre la inversión=Utilidad Neta/Activo Total	0,06	0,07	0,10

Situación lograda en parte, por la política de “cero deudas” que el “Inge “ estableció hace algunos años, derivada de la crisis económica por la que atravesaron durante el periodo 2002-2003, por lo que desde esa época decidió solo solicitar crédito para proyectos importantes, como lo fue el crecimiento de la planta, al trasladar el área de envasado a los terrenos que ocupa la “La Alteña”, ya que durante muchos años se encontraba en el centro de la población de Arandas; lo que ocasionaba severos problemas en los procesos logísticos y de servicio al cliente, por lo que en el año de 2010 se decidió construir una nave para instalar tanto el área de envasado como las oficinas generales, lo que ha facilitado la operación de la empresa.

Por otra parte si bien, cuentan con información financiera veraz y confiable generada por un contador externo, no se cuenta con indicadores ni con un sistema de información en la gestión, ya que el “Inge” ha mencionado “*que no ha sido necesaria ni importante para su gestión*”, por lo que se encuentra desvinculada al no ser utilizada para tomar decisiones ni para realizar planeación estratégica financiera.

Un punto importante es el relacionado a la percepción que sus proveedores tienen sobre la empresa, al considerarla que es un excelente cliente, ya que desde hace muchos años es modelo de cumplimiento y compromiso, por lo que en el medio se dice que “*se pelean los proveedores por tener como clientes a la familia Camarena por ser excelente paga*”.

Infraestructura y procesos.

Las instalaciones físicas de la empresa se encuentran en óptimas condiciones, siendo utilizadas en los siguientes porcentajes:

Tabla 3. Capacidad utilizada de las instalaciones. Elaboración propia.

Capacidad utilizada de las instalaciones	
Proceso	% utilizado
Patio de recepción de agave	40
Hornos	40
Molienda (Tren de molienda y tahona)	25
Tinas de fermentación	100
Destilación	66
Calderas	50
Envasado	70
Cavas	30
Almacenamiento en tanques de fábrica	80
Almacenamiento en tanques de envasado	90
Almacén de insumos	70
Almacén de producto terminado	85
Almacén de botella vacía	90

La empresa cuenta con una certificación internacional HACCP, además de estar acreditado ante el Consejo Regulador del Tequila (CRT).

El “Nivel de dominio de las Tecnologías” (Nivel de dominio de la aplicación del conocimiento, por parte de los individuos del equipo de trabajo relacionado. Débil: conocimiento básico que necesita supervisión, Medio: dominio en su ejecución y Fuerte: capacidad para enseñar y supervisar a otros (Manual del MIIRTE)) de: Control y Gestión de procesos críticos (Producción) y la Gestión de Sistemas de calidad, es fuerte, como consecuencia de la política de cumplimiento de la normatividad vigilada por el CRT, por la exigencia de los mercados internacionales y por el firme propósito de producir uno de los mejores tequilas del mercado, Así mismo el “Nivel de madurez de los procesos” (Anexo 2) es Definido.

Con respecto a la Gestión de Clientes/Ventas, Estrategia Mercadológica, Gestión de abastecimiento, Gestión del uso de información para toma de decisiones y Gestión del Control Financiero, el nivel de dominio es medio. El “Nivel de madurez de los procesos” es Parcial.

Y las tecnologías de: Planeación Estratégica Tecnológica, Desarrollo de Capital humano, Vigilancia Comercial y Planeación Estratégica Financiera, se encuentran en un nivel básico. El “Nivel de madurez de los procesos” es Nulo.

Productos y mercados.

Tequila Tapatío S.A. de C.V. es una empresa que ha tenido un gran crecimiento gracias al esfuerzo por mantenerse en el mercado como una de las mejores marcas de tequila 100% de agave en cuanto a calidad se refiere, ya que se han conservado los procesos artesanales de la producción de tequila. Se cuenta con un equipo de ventas enfocado a la distribución y promoción de las marcas de la casa, teniendo como objetivo mantenerse como la marca líder a nivel regional, continuando con la zona metropolitana de Guadalajara, sus alrededores y el centro del país; se cuenta también con socios de marca y distribuidores en el extranjero que hacen fuerte a la empresa a nivel internacional.

Se producen 4 marcas principales: “Tapatío”, “Ocho”, “El Tesoro de Don Felipe” (El Tesoro) y “Villalobos”.



Figura 2. Marcas principales. Elaboración propia.

De las 4 marcas principales solo se maneja la comercialización y distribución de las marcas “Tequila Tapatio” y “Ocho” en el mercado nacional, ya que el mercado internacional es atendido por distintos importadores en diferentes países, con los que se tienen sólidas relaciones comerciales. (Anexo 3)

Informe de ventas de los últimos 3 años, que muestran una tendencia positiva.

Tabla 4. Ventas por marca y tipo de tequila. Elaboración propia.

MARCA	BLANCO				REPOSADO				AÑEJO			
	2013	2014	2015	TOTAL	2013	2014	2015	TOTAL	2013	2014	2015	TOTAL
Unidades: Botellas/Año												
TEQUILA TAPATÍO	46.812	96.409	64.845	208.066	99.739	156.878	279.846	536.463	32.022	36.890	53.852	122.764
TEQUILA OCHO	94.860	140.930	125.214	361.004	37.338	47.700	55.956	140.994	12.750	18.173	19.416	50.339
TEQUILA TESORO	44.623	55.061	40.675	140.359	22.480	16.857	20.433	59.770	27.027	24.484	17.243	68.754
TEQUILA VILLALOBOS	1440	672	558	2670	2160	-	576	2736	1440	-	282	1722
TOTAL	187.735	293.072	231.292	712.099	161.717	221.435	356.811	739.963	73.239	79.547	90.793	243.579

Tabla 5. Composición de ventas, nacional y exportación. Elaboración propia.

VENTAS	2013	2014	2015
Nacional	30,75%	32,17%	43,49%
Exportación	69,25%	67,83%	56,51%

Entorno competitivo y comercial de la empresa.

Una de las grandes ventajas con las que cuenta la empresa es que gran parte de su suministro de agave lo tiene garantizado, ya que es cultivado por uno de los miembros de la familia al que pertenece la empresa, situación que le ha permitido enfrentar los primeros efectos de la volatilidad de los precios del agave. Mas sin embargo, no deja de reconocer el “Inge”, que esta condición si bien, es favorable, no es la solución ni mucho menos motivo para descuidar la atención del mercado, ya que como él mismo dice “es un negocio también y la búsqueda de la mejor rentabilidad siempre estará presente”.

Al inicio de la década de los 90’s, la industria del tequila se encontraba conformada por alrededor de 20 empresas tequileras, las que si bien enfrentaban situaciones similares a las actuales, su capacidad de negociación era mucho mejor, pero desde que empezaron a crearse más empresas y a la conformación del Consejo Regulador del Tequila (CRT), la capacidad para negociar se ha reducido, sobre todo en el tema de compra de agave, ya que ahora al existir 146 empresas entre micro, pequeñas, medianas y grandes (Anexo 4), les ha reducido su capacidad de “maniobra” al existir más competidores que necesitan agave, así como al haberse creado nuevas empresas tequileras como parte del fenómeno de “integración vertical hacia adelante” que muchos agaveros siguieron, al convertirse en destiladores tequileros de su propio agave, fortaleciendo su estrategia de negocio de cultivo de agave con la destilación del mismo (Fenómeno que en la mayor parte de los casos, no fue planeada ni consiente, ya que solamente fue como respuesta a la volatilidad del precio del agave y a la postura de las grandes empresas que “castigaban” los precios afectando al agavero, por lo que gradualmente el fenómeno fue cobrando impulso, apoyado por la creciente demanda de tequila nacional e internacionalmente).

Cabe resaltar que el titular de la denominación de origen es el Estado Mexicano a través del gobierno federal, quien tiene la responsabilidad de procurar las medidas que sean necesarias para garantizar que los productos que se comercialicen en territorio nacional, contengan los requisitos obligatorios que garanticen los aspectos de seguridad e información comercial, para lograr una efectiva protección del consumidor. El organismo evaluador de la conformidad

es el CRT que comprueba el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana “NOM-006-SCFI-2012, Bebidas alcohólicas – Tequila – Especificaciones”.

El CRT no es autoridad, solo es un organismo de conformidad, por lo que solo denuncia ante las autoridades correspondientes los casos de desviación de la norma, pudiendo solamente retirar el certificado que él mismo otorga a la empresa infractora, es decir, solamente el gobierno puede sancionar, e internacionalmente, solicitar a través de los gobiernos de otros países la aplicación de la ley.

Actualmente la denominación de origen, comprende solamente 181 municipios de los estados de Jalisco (125), Tamaulipas (11), Nayarit (8), Guanajuato (7) y Michoacán (30), según se puede apreciar en el mapa contenido en la página del CRT (Anexo 5).

La denominación de origen del tequila, al igual que la infraestructura necesaria y el “*Know how*” juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento de las empresas en esta industria.

Por otra parte, la creciente demanda de ésta bebida, principalmente impulsada por las grandes empresas tequileras del país, al crear toda una cultura alrededor de esta bebida espirituosa, ha favorecido el ingreso a mercados tan competidos como el norteamericano y el europeo, en los que otras bebidas como el Whisky, Ron, Vodka, Brandy entre otras, desde hace muchos años han sido las preferidas.

Actualmente la presencia del tequila en más de 120 países, gracias a los tratados de libre comercio, lo coloca como una de las bebidas más reconocidas en el mundo. (Anexo 6)

De igual manera, la industria no ha estado exenta de riesgos y situaciones que la siguen afectando y son las relacionadas con la producción de “destilados de agave”, productos no regulados que se han convertido en la más severa y dura competencia “desleal” según los industriales del medio, ya que aprovechándose de las “lagunas” de la ley, de la falta de cultura en el consumo del tequila, así como a la ausencia de normas reguladoras de los destilados de agave, se han comercializado productos que parecen ser tequila sin serlo, convirtiéndose en uno de los problemas más severos que enfrenta la industria del tequila en la actualidad, problema que de acuerdo al CRT, enfrenta no sólo en México, sino en todos los países donde se consume tequila.

TEMAS MÁS APREMIANTES PARA EL PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA

Ya más tranquilo el “Inge” y continuando con sus pensamientos, retomó el tema que se refiere a su participación en el proyecto de “*bat friendly*”, en colaboración con la UNAM y en alianza con algunas empresas tequileras; consistente en una investigación de los hábitos migratorios de los murciélagos, debido a que recientes investigaciones científicas, han evidenciado el riesgo en el que se encuentra el agave “tequilana weber azul”, ya que a lo largo del último siglo, la forma de cultivo ha sido a través de hijuelos y no por el mecanismo natural de la polinización, lo que ha generado que el agave se vuelva más débil para enfrentar enfermedades y plagas, como resultado de la endogamia a la que se ha orillado el cultivo de ésta especie de agave por el constante y acelerado crecimiento de la demanda de esta planta para la elaboración del tequila; por lo que en días próximos recibiría a investigadores de la UNAM, acompañados de personal de un canal de noticias de Inglaterra, quienes están interesados en ese proyecto en beneficio de todo el sector tequilero.

Otro de los temas que cruzó por su mente es la constante fluctuación del precio del agave, ya que el “Inge”, había estado percibiendo que el precio empezaba a ser muy volátil (Enero \$3,50/kilogramo, Mayo \$5,50/kilogramo y de acuerdo a sus estimaciones, para el mes de Octubre alcanzaría un precio de \$10,50/Kilogramo).

Lo que más le preocupaba, era la posibilidad de que se hubiera iniciado el ciclo de incremento de precios del agave que se ha repetido a lo largo del siglo pasado como un patrón constante, conocimiento que él tiene firmemente sustentado debido a que en su tesis para titularse como Ingeniero Agrónomo por la Universidad Autónoma Metropolitana, abordó el tema de los incrementos cíclicos del precio del agave, razón por la cual, se mantenía siempre atento a las variables, que él sabe que inciden en el precio, y ese día en especial, realizaría un análisis de costos para tomar algunas decisiones. Por otra parte, no podía dejar de lado que desde hacía unos meses la paridad peso-dólar había rebasado todas las expectativas de los analistas, ya que en el mes de enero del 2015 la paridad era de

aproximadamente \$13,50 pesos por dólar y ahora en ese momento de mayo del 2016, ya se encontraba en \$18,50 pesos por dólar, tendencia que al parecer, continuaría en el resto del año.

Mientras seguía en sus cavilaciones se sirvió un café, amigo inseparable en sus largas jornadas de trabajo, al igual que el cigarro al que llamaba su “oxígeno”, pero como en ese momento estaba en su oficina y por las políticas que él mismo había establecido, no estaba permitido fumar dentro de las instalaciones, se conformó en ese momento con su humeante café y volvió a sus cavilaciones.

Otra de las situaciones que lo mantenían preocupado también desde hace tiempo, es la relacionada con la dificultad constante y cada vez más compleja, de mantener bajo control todos los procesos de gestión dentro de la empresa, ya que debido al crecimiento acelerado que había tenido la empresa en los últimos 10 años, se había visto en la necesidad de incrementar la plantilla de personal en todos los niveles de su organización, comprar equipo y ampliar instalaciones, entre otras acciones, para dar respuesta a un mercado que día a día le exigía más producto, sobre todo a nivel internacional.

A pesar de la bonanza, la presión a la que se estaba sometiendo el “Inge”, por intentar mantener el control (no cuenta con objetivos ni metas definidos por área), ya había llegado al límite de su capacidad, ya que percibía que estaba dejando “huecos” y generando involuntariamente, situaciones que empezaron a convertirse en fuertes problemas personales entre su equipo de colaboradores (*Ver Familia, equipo directivo y personal*) y que se habían complicado a tal grado que estaban afectando tanto la operación diaria de la empresa (errores en la producción, retrasos en las entregas de producto a clientes, cambios de programas de producción por falta de materiales, falta de refacciones, etc.), así como la relación con parte del personal operativo y administrativo de fábrica, ya que ante los problemas, en la mayor parte de las ocasiones se busca identificar a los “culpables” y no las causas de éstos, lo que ha generado resentimientos entre el personal involucrado y algunos jefes, así como una actitud de resistencia a asumir su responsabilidad ante dichas situaciones.

Aunado a esto, estaba consciente que otra de las situaciones críticas que le desafiaba su cargo era que no contaba con un colaborador dentro de su joven equipo de trabajo al que pudiera delegarle parte de sus responsabilidades, debido a la poca experiencia de cada uno de ellos, así como por un estilo de liderazgo centralizado, con escasa delegación en la toma de decisiones y una actitud de intentar controlarlo todo, que hasta ese momento había sido uno de sus sellos distintivos como Director General, y que en las últimas semanas, se había empezado a cuestionar si sería conveniente seguir gestionando la empresa, de la misma forma como lo había venido haciendo.

Esta situación le había hecho pensar en algunas ocasiones, en dejar su cargo, ya que como él mismo ha dicho: *“es el negocio que más tiempo me demanda, más problemas me genera y el que menos ingresos me proporciona, por lo que yo sería feliz si me dedicara a mis otros negocios y a lo que siempre me ha apasionado, el trabajo en el campo (cultivo de agave)...”*, sin embargo, debido a la promesa que le hizo a su papá antes de morir, de salvar a la empresa de la peor crisis económica a la que se había enfrentado (en el año 2002), el “Inge”, había desistido en varias ocasiones de su sueño y se mantenía firme al frente de la empresa.

Se dirigió nuevamente hasta la cafetera que se encontraba en la sala de juntas, para servirse otra taza de café; al hacerlo, dirigió su mirada al retrato de su Sr. Padre, Don Felipe Camarena Orozco, colocado al centro de la pared norte de la sala y que permitía también, a través de sus ventanas, apreciar la misma vista que hasta hacía unos momentos disfrutara, lo que le hizo pensar que su compromiso estaba llegando a su fin ya que la empresa actualmente se encontraba en las mejores condiciones competitivas de su historia, situación que lo hacía sentirse muy orgulloso, pero también muy inquieto, ya que se preguntaba si existían las condiciones adecuadas para delegar a otra persona la Dirección General de la empresa y retirarse.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

Dejando de lado sus pensamientos y tomando otro sorbo de café, se dijo a sí mismo, “bueno, por fin el día esperado ha llegado, después de semanas de trabajo intenso en el que los procesos de Capacitación y Diagnóstico han concluido, el momento de la definición de los proyectos a implementar es una realidad”.

Situación que motivaba al “Inge”, ya que después de haber revisado los resultados del diagnóstico, ahora veía un panorama más claro y definido, condición que había esperado encontrar como resultado de la intervención, por lo que

no pudiéndose contener más, decidió salir al frente del edificio para encender un cigarrillo y aspirar el humo que tanto disfrutaba, y que como bocanada de “oxígeno” le aclaraba la mente y lo tranquilizaba; ahora se le presentaba una nueva inquietud, ¿que elegir?, ¿por dónde iniciar?, pero sobre todo, ¿que sí se podría hacer?, en un tiempo que para él resultaba demasiado corto.

Al terminar su cigarrillo, regresó a la sala de juntas en donde lo esperaba el equipo consultor, por lo que después de saludar y ocupar su lugar en la mesa de la sala de juntas, inició la sesión planteando su nueva inquietud al equipo consultor, buscando respuesta a lo que en ese momento se presentaba como una excelente oportunidad para evolucionar y lograr la tan ansiada reconversión, pero como él mismo externó “*me doy cuenta que es mucho por hacer*”, “*¿habrá tiempo para hacer todo lo que se plantea?*”, “*ahí es donde los quiero ver*”.

¿Usted qué haría ante esta situación?

ANEXOS

Anexo 1

Cursos asistidos por el personal del equipo directivo
Mariana (RRHH)
1.Primeros Auxilios y RCP (primeros auxilios y resucitación cardiovascular)
2.Manejo de Efectivo (control y manejo de efectivo, normas de seguridad)
3. Lavado de Dinero (detección de lavado de dinero)
4.Código de Conducta (código empresarial)
5.Cheques (autenticidad de cheques)
6.Procedimientos Operativos de Seguridad (prevención de robo)
7.Comunicación Efectiva (tips para una comunicación efectiva en la organización)
8.Seguridad Industrial (prevención de accidentes y normas)
9.Manejo de Efectivo (control y manejo de efectivo, normas de seguridad)
10.Manejo de <i>SRM HUMANELAND CONCUR</i> (software requisiciones, incidencias de RRHH control de viáticos)
11.Yo Exporto (básico de exportaciones)
Marcela (Finanzas)
1.Especialidad PYMES
2.Diplomado "Comercialización del Tequila en Mercados Internacionales"
3.Congreso Económico Administrativo MAAC
4.Capacitación Portal Liverpool
5.Capacitación Portal Comercial Mexicana
6.Capacitación HSBCNET
Fany (Mercadotecnia)
1.Evaluación Sensorial del Tequila Nivel Básico
2.Evaluación Sensorial del Tequila Nivel Intermedio
3.Evaluación Sensorial del Tequila Tercer Nivel "GRAN CATADOR"
Liliana (Almacén y Compras)
1.Revisión de las Buenas Prácticas de Manufactura NOM-251
2.Buenas Prácticas de Manufactura Para la Industria Tequilera
3.Segundo Seminario de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila
4.Técnico Tequilero
5.Primer nivel <i>Reiki Usui</i>
6.Evaluación Sensorial del Tequila Nivel Básico
7.Automaquillaje
8.Taller Manual HACCP
9.Introducción Manual HACCP
Mónica (Calidad CRT)
1.Formación de Técnico Tequilero
2.Buenas Prácticas de Higiene y Manufactura
3.HACCP Inocuidad de los Alimentos
4.HACCP II Monitoreo, Verificación y Validación <i>FPI FOOD PRODUCT INTEGRITY</i>
5.Manejo de Extintores
6.Inglés
Nicolás (Producción)
1.Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Tequilera
2.Técnico Tequilero
3.Tecnología de Alimentos
Andrés (Envasado)
1. <i>Solidworks</i> Avanzado
2. <i>Solidworks Photo View 360</i>
3. <i>Solidworks</i> Superficies
4.Servo Motores Festo
5. <i>8th Concentrated solar thermal power conference and expo 2014</i>
6.Segunda conferencia Latino-Alemana de energía

Anexo 2

La madurez de un proceso se define como el grado en que el proceso es explícitamente definido, administrado, medido y continuamente mejorado (Dooley, 2001), estableciendo una actitud organizacional ante los procesos. (Manual del MIIRTE)

Criterios para evaluar la madurez del proceso:

NIVEL DE MADUREZ	SIGNIFICADO	CARACTERÍSTICAS
1	Nulo	No existe el proceso. Las actividades no son gestionadas en forma alguna. La actuación organizacional se basa en la actuación individual y en iniciativas espontáneas.
2	Parcial	Las actividades se desarrollan bajo un enfoque de gestión departamental, pero no mediante un proceso definido que asegure la consistencia en la ejecución.
3	Definido	Las actividades se desarrollan siguiendo un proceso definido y documentado de acuerdo a estándares que aseguran la consistencia en la ejecución, normalmente por parte de equipos inter funcionales.
4	Administrado	El proceso definido es administrado de manera sistemática, midiendo y mejorando continuamente su desempeño mediante la integración de mejores prácticas y nuevas tecnologías que eliminan los desperdicios de recursos en actividades que no agregan valor.
5	Cultural	El proceso administrado está imbuido en el comportamiento organizacional, se ve como un determinante del éxito competitivo y se gestiona pro activamente

Anexo 3

Marca	Segmento Consumidor Final
Tapatío	Hombres y mujeres de 25 a 60 años. Nivel socio económico C+ y C. Precio de entre \$180 y \$280 pesos según su tipo. En la actualidad se encuentra en más de 15 países. *El mercado que consume esta marca alrededor del mundo es muy diverso, lo que hace que la marca sea percibida de maneras muy distintas en cada lugar. Por ejemplo, Tapatío es la marca líder en Escocia, y su precio oscila entre los 25 y 30 Euros la copa, es un producto Ultra Premium para bares enfocados a la alta coctelería y sin embargo en México es un producto no muy conocido en el cual su venta fuerte está focalizada en Arandas y la región de Los Altos de Jalisco, incluyendo Guadalajara.
Ocho	Hombres y mujeres de 35 a 60 años. Nivel socio económico A/B, y C+. Precio de entre \$390 y \$560 pesos según su tipo. *Es un producto con un concepto único en el mercado, por lo que se ha convertido en un tequila de colección.
El Tesoro y Villa Lobos	Hombres y mujeres de 35 a 70 años. Nivel socio económico A/B y C+.

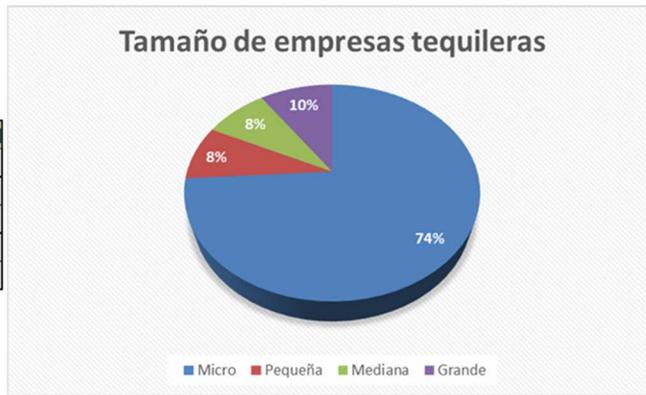
Marca	Segmento Clientes Mayoristas
Tapatío	<u>Mercado nacional</u> : Tiendas de mayoristas ubicados en México, cadenas e independientes. Algunas de ellas son empresas Grandes con sucursales por distintos estados de la República. Se dedican a la venta mayorista y detallista de vinos y licores en general. Generalmente todas sus compras las hacen a crédito. Bajo grado de lealtad hacia sus proveedores. <u>Mercado de exportación</u> : En cada país existe un diferente importador. Se realizan negociaciones diferentes con cada uno de ellos. Ellos deciden los canales de distribución y venta que desean seguir. Generalmente mercado de bares y restaurantes de alto nivel adquisitivo.
Ocho	<u>Mercado nacional</u> : Tiendas de mayoristas ubicados en México, cadenas e independientes. Empresas Grandes y Medianas, con sucursales por distintos estados de la República. Se dedican a la venta mayorista y detallista de vinos y licores en general. Generalmente todas sus compras las hacen a crédito. Bajo grado de lealtad hacia sus proveedores. <u>Mercado de exportación</u> : Todo el producto de la marca Ocho, se vende a Ocho Ltd. con base en Reino Unido, empresa pequeña con buenas relaciones comerciales. Ellos se encargan de realizar pedidos para todos los demás países, excepto México.
El Tesoro y Villa Lobos	<u>Mercado nacional</u> : Marcas venidas en el extranjero únicamente. Del Tesoro muy poco nacional pero no en manos de Tequila Tapatío SA. de CV. <u>Mercado de exportación</u> : Villa Lobos está creciendo, mientras que El Tesoro tiene nuevos planes de crecimiento.

Marca	Segmentación Geográfica
Tapatío	<u>Mercado nacional</u> : Producto reconocido en la Región de Los Altos de Jalisco. Presente en Jalisco y otros 16 estados de la República. <u>Mercado de exportación</u> : Marca No. 1 en Escocia, presente en 8 países. En EUA se concentra la mayor venta después de México.
Ocho	<u>Mercado nacional</u> : Producto recién lanzado en México. Presente en tiendas de 6 estados de la República. <u>Mercado de exportación</u> : Alto reconocimiento en EUA, Reino Unido, Grecia y Francia. Presente en 25 países.
El Tesoro y Villa Lobos	<u>Mercado nacional</u> : Solamente El Tesoro se encuentra en México pero no es distribuido ni vendido directamente por la empresa, es una marca altamente reconocida en EUA pero no se le ha dado difusión recientemente. Villa Lobos se vende en México. <u>Mercado de exportación</u> : Tesoro en EUA, Villa Lobos es relativamente nuevo, presente en 5 países.

Anexo 4

Tamaño de empresa	Cantidad
Micro	108
Pequeña	12
Mediana	12
Grande	14
Total	146

Fuente: CRT



Anexo 5



Anexo 6

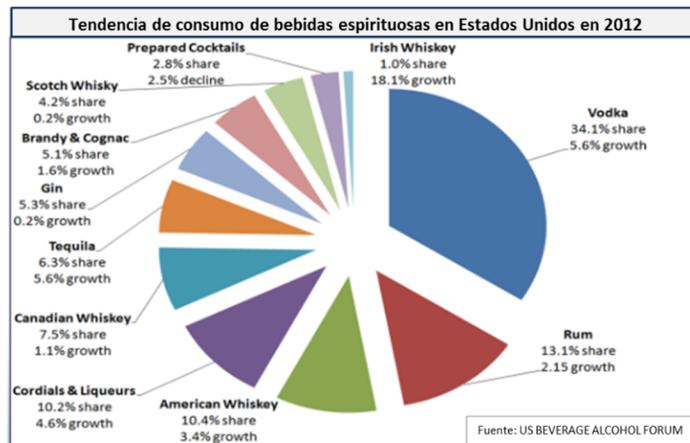
CONSUMO EXTERNO

De 120 naciones que adquieren tequila, EU es el mayor comprador.

(LITROS, ENERO-MARZO 2015)

PAÍS	EXPORTACIONES
Estados Unidos	36,675,718
Francia	1,116,277
España	965,045
Brasil	584,231
Japón	384,664
Alemania	367,462
Filipinas	299,786
Sudáfrica	299,054
Italia	267,459
Turquía	251,143

GRÁFICO: EE. FUENTES: CRT.



NOTA PEDAGÓGICA

Campos de Aplicación

Se sugiere la utilización de este caso para áreas de Administración, Gestión de la Innovación y la Tecnología, Recursos Humanos y Desarrollo de Habilidades Directivas

Objetivos pedagógicos

Que el alumno:

- Aprenda a evaluar las circunstancias de la empresa a través del análisis sistémico, apoyado en herramientas que faciliten este proceso, y a generar propuestas de soluciones estructuradas y viables, que respondan a la problemática identificada.
- Comprenda la situación que guarda la empresa hacia el interior y el impacto en su competitividad, en caso de no tomar las decisiones más adecuadas que den solución a dicha problemática.
- Aprenda a identificar y categorizar los problemas que enfrenta la Dirección General de la empresa, a través del uso de algunas herramientas como: PESTEL, PORTER, FODA, MEFE-MEFI, que le faciliten el análisis, identificación y categorización de los problemas, como parte del proceso de búsqueda de soluciones.
- Proponga y justifique las líneas de acción que minimicen o eliminen la problemática actual de la empresa, a través de la herramienta FODA-CAME, la cual le facilitará el proceso, al mantener permanentemente relacionados los problemas con las propuestas de solución.

Preguntas detonadoras

1. ¿Se tiene claridad de la problemática que enfrenta la empresa?
2. ¿Ante los hechos, realmente los problemas identificados son generados desde el interior o son factores externos los que condicionan la situación que guarda la empresa?
3. ¿Cuáles podrían ser las causas de la problemática actual que enfrenta la empresa?
4. ¿Qué habría que corregir o mejorar para disminuir o eliminar la problemática?
5. ¿La problemática actual realmente puede poner en riesgo a la empresa o no?

Estrategia de Enseñanza

El caso está diseñado para ser utilizado en los niveles de Licenciatura, Maestría o Formación Continua, considerando que el nivel de profundidad (uso de herramientas, argumentación y/o justificación), dependerá del tiempo asignado para el análisis y solución del caso. Es importante señalar que los alumnos deben contar con el conocimiento de las herramientas sugeridas para ser aplicadas en este caso.

Introducción

El maestro deberá de explicar los objetivos del uso del caso, las restricciones y el contexto-semblanza del mismo, por lo que podrá apoyarse del resumen y de información adicional que considere pertinente.

Actividad previa a la clase:

- Se sugiere que se entregue el caso a cada alumno, para estudio previo fuera de clase, con la indicación de aplicar las herramientas PESTEL, PORTER y FODA para identificar hechos y facilitar el análisis de la situación que guarda la empresa.
- Se les solicitará identificar las Amenazas y Debilidades a las que se enfrenta la empresa, determinando cuales se pueden considerar problemas a resolver y cuál sería su justificación.
- De igual manera deberán de asociar los problemas a resolver con las áreas responsables de atender o de establecer mecanismos que contribuyan a la solución de los problemas “fuente” detectados (Mercado o entorno, Comercialización, Producción, Finanzas, RRHH y Habilidades Directivas)
- Se les solicitará hacer uso de la herramienta MEFE y MEFI para priorizar los problemas identificados (Relevancia: Críticos-No críticos), explicando los argumentos que justifican la prioridad o relevancia de los problemas identificados, para el presente y futuro de la empresa. Así mismo deberán explicar lo que sucedería si no se abordan o solucionan los problemas identificados.

Durante la clase:

Se sugiere que al inicio de la sesión se realice una pregunta con la intención de situar a los estudiantes en el caso, desde su punto de vista: (Tiempo 10 minutos)

- ¿Cuál es el problema más importante que tiene la empresa?
- ¿Cuáles podrían ser las causas de la problemática actual que enfrenta la empresa?

A partir de las respuestas que comparten algunos alumnos, se les solicitará que se integren en equipos de 4 a 5 alumnos para realizar trabajo colaborativo. (Tiempo 40 minutos)

Se sugiere que antes de iniciar el trabajo en equipo se haga énfasis en la importancia que tiene la construcción del FODA, ya que al ser el concentrador de información externa e interna de la empresa y el punto de partida para determinar las áreas de oportunidad y sus posibles propuestas de solución, requiere de un cuidadoso análisis y selección de la información que se integra, ya que en caso contrario se podrían generar escenarios y/o soluciones equivocados.

De igual manera se sugiere el siguiente orden en la definición de las líneas de acción de la matriz FODA-CAME: 1. Cuadrante DA Estrategias de Supervivencia 2. Cuadrante DO Estrategias de Reorientación o Adaptativas 3. Cuadrante AF Estrategias Defensivas o Reactivas y 4. Cuadrante FO Estrategias Ofensivas. En este punto es importante hacer énfasis en que la prioridad es establecer mecanismos de solución a los problemas más críticos que están afectando la operación de la empresa, si bien la matriz nos brinda la posibilidad de identificar estrategias apoyados en fortalezas y oportunidades, se considera que antes de tomarlas en cuenta es fundamental siempre eliminar o disminuir las situaciones de riesgo.

Se les solicitarán las siguientes actividades:

- Compartir el análisis individual y los resultados obtenidos.
- Construir el FODA por equipo.
- Priorizar los problemas identificados (Relevancia: Críticos-No críticos) a partir del uso de la herramienta MEFE y MEFI.
- Plantear los argumentos que justifican la prioridad o relevancia de los problemas identificados, para el presente y futuro de la empresa.
- Argumentar, a partir de los problemas identificados como prioritarios, las posibles consecuencias en caso de no definirse líneas de acción o de solución, de los problemas identificados.
- Proponer a través de la matriz FODA-CAME las líneas de acción o propuestas de solución y justificarlas.

Plan de pizarrón (Tiempo 35 minutos): Se sugiere construir la matriz FODA-CAME (Tabla 6) a partir de las aportaciones de cada uno de los equipos, trazada o proyectada en el pizarrón, a partir del siguiente procedimiento:

1. Se sugiere seguir el mismo orden en la definición de las líneas de acción de la matriz FODA-CAME, establecido para el trabajo de equipo.
2. Solicitar a cada equipo las dos líneas de acción (Estrategias), más importantes de cada uno de los cuadrantes de la matriz CAME y su justificación, incorporando únicamente aquellas que son diferentes, (se puede construir una a partir de otras complementarias) y discriminando las que fueran similares. En caso de que algunas de las aportaciones no estuvieran justificadas, se deberá retroalimentar a los equipos la razón por la cual no se incorporan en la matriz.

Tabla 6. Matriz FODA-CAME. Elaboración propia

Entorno / Empresa	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA REACTIVA O DEFENSIVAS (FA)
Debilidades	ESTRATEGIA ADAPTATIVA O DE REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA (DA)

Cierre profesor (Tiempo 15 minutos)

Reflexión sobre las líneas de acción propuestas por los equipos, resaltando las coincidencias, aciertos y omisiones, señalando las acciones que se llevaron a cabo en la empresa.

Bibliografía

COTEC. (1999). *Pautas Metodológicas en Gestión de la tecnología y de la Innovación para Empresas*. Madrid: COTEC.

David, F. R. (2006). *Strategic Management Concepts & Cases* (Ninth Edition ed.). Prentice Hall.

Gil, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

ITESO. (2016). *Modelo de Intervención ITESO para la Reconversión Tecnológica (MIIRTE), Modulo III: Planeación Estratégica y Tecnológica*. Tlaquepaque.

Koonts, H. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14). Mc Graw Hill Interamericana (Biblioteca ITESO-Libros Digitales-Ebrary).

Pedroza, A. R., Garrido, L. E., López, C. M., Ortiz, V. B., & Ortiz, J. A. (2013). *Innovación y Tecnología en la Empresa. Claves para adelantarse al futuro*. (Primera ed.). Tlaquepaque: ITESO.

Porter, M. E. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Patria Editorial.

Suárez-Núñez, T., & Canto, L. E. (2010). *La Investigación en Gestión y Organizaciones en México - Capítulo 4 Innovación y Gestión de la Tecnología A. Pedroza, C López*. Mérida: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.