



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA ESTRATEGIA DIRECTIVA PARA LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE TEQUILA CAMPANARIO**

PRESENTA

Lic. Cynthia Melissa Alemán Martínez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Martha González Adame

COMITÉ TUTORAL

Dr. Luis Aguilera Enríquez

Dr. Bogar García Martínez

Aguascalientes, Ags., 16 de enero de 2017



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **CYNTHIA MELISSA ALEMÁN MARTÍNEZ** con ID **131599** quien realizó el trabajo práctico titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA ESTRATEGIA DIRECTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE TEQUILA CAMPANARIO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

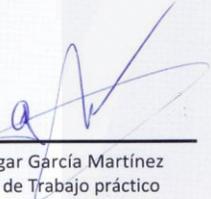
ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 09 de enero de
2017.



Dra. Martha González Adame
Tutor de Trabajo práctico



Dr. Luis Aguilera Enríquez
Lector de Trabajo práctico



Dr. Bogar García Martínez
Lector de Trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica de la Maestría en Admón.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA ESTRATEGIA DIRECTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE TEQUILA CAMPANARIO”** de la estudiante **C. CYNTHIA MELISSA ALEMÁN MARTÍNEZ** con ID 131599 egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., 12 de enero de 2017

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García .- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo



Agradecimientos

A través de este trabajo práctico, agradezco en un principio a la Universidad Autónoma de Aguascalientes asimismo al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por haber financiado mis estudios de Maestría y procurar siempre la excelencia en sus programas de estudio.

Especialmente, quiero agradecer a mis padres José Luis Alemán Ramírez y Gloria Martínez Almaraz por siempre impulsarme a crecer en todos los aspectos de mi vida; porque siempre están para mí cuando los necesito. Por ser ejemplo de constancia, dedicación y amor por lo que uno hace. A ellos quiero decirles que cada pequeño y gran acto que hacen para ayudarme, Dios lo ve y se los premiará enormemente.

Gracias también a mis hermanos José Luis Alemán Mtz y Denisse Alemán Mtz por ser también fuente de ánimos y un gran ejemplo para mí, porque, al igual que mis padres, ellos también han pasado por grandes pruebas en su vida y las han superado con gran entereza.

Agradezco enormemente a Eliam Rojas Ortega, quien ha orado por mí incansablemente y quien me ha guiado pacientemente en el camino que Jesucristo a preparado para mí. A Andrea García Zúñiga, porque, sin importar la distancia, nuestra amistad ha perdurado a través de los años y siempre me ha animado en momentos de dificultad, e igualmente se alegra por mis triunfos y alegrías.

Gracias también a mis tutores, a la Dra. Martha González, al Dr. Luis Aguilera y al Dr. Bogar García por haberme apoyado en todo momento y guiarme durante todo este proceso. Así mismo, le agradezco a la Dra. Enselmina Marín Vargas por haberme apoyado y haberme hecho sentir como en casa durante mi estancia en la Universidad Autónoma de Baja California. Al profesor Alejandro Gutiérrez Muñoz, por haber sido mi mejor ejemplo a seguir durante mi carrera universitaria y haberme motivado para continuar mis estudios de Maestría.

Por último, le agradezco a Dios por esa persona que envió a mi vida, quien ha sido mi guía, mi confidente; quien, en momentos de profunda aflicción, ha estado ahí escuchándome; quien me ha ayudado en cualquier duda; quien, cree en mí aun cuando yo tengo dudas de mí misma. Gracias, porque sé que más que nadie, se encuentra feliz de la culminación de este logro en mi vida y siente un sincero orgullo por mí.

Dedicatorias

Padre Celestial, sé que estudiar esta Maestría fue un regalo tuyo, y te lo agradezco en gran manera porque en ella he encontrado mucho contentamiento.

Dedico a ti mis estudios completos, dedico a ti cada esfuerzo y sacrificio que tuve que hacer para concluir satisfactoriamente esta Maestría.

Porque por tu amor y misericordia has sido bueno conmigo, me has dado la oportunidad de seguir estudiando y de bendecirme al conocer a personas muy especiales y de gran apoyo en esta Maestría.

Espíritu Santo, es este el fruto de tus enseñanzas y guías en el ámbito de mi vida académica. Y, sobre todo, gracias por haberme ayudado a escribir el presente trabajo.

Señor, sean mis estudios y este Trabajo Práctico, para tu Gloria y para tu Honra; en el nombre de mi amado Señor Jesucristo, Amén.

Índice General

<i>Índice General</i>	6
<i>Índice de Tablas</i>	9
<i>Índice de Gráficas</i>	11
<i>Índice de Figuras</i>	12
<i>Resumen</i>	13
<i>Abstract</i>	14
<i>Introducción</i>	15
CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Diagnóstico general	21
1.3 Diagnóstico Interno de la empresa Tequila Campanario	21
1.4 Justificación	23
1.5 Población afectada por la problemática	24
Objetivos	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
PARTE I: Fundamentación Teórica: Desarrollo conceptual del Liderazgo Transformacional y Competitividad.	26
CAPÍTULO 2: Desarrollo del Liderazgo Transformacional	27
Dimensiones del Liderazgo Transformacional	29
CAPÍTULO 3: Competitividad empresarial	32
PARTE II: Marco Contextual del Sector Tequilero.	37
CAPÍTULO 4: Análisis del Sector	38
4.1 Historia del sector de la industria tequilera	39
4.2 Aproximación al sector	41

Mercado mundial _____	41
Posición de México en el mundo _____	47
Posición de México en América Latina _____	51
La producción en México _____	52
Empresas del sector _____	54
Resumen del sector _____	56
4.3 Análisis estratégico del entorno exterior _____	58
Sector del tequila _____	58
Análisis PEST _____	58
Factores Socioculturales _____	61
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) _____	65
4.4 Análisis estratégico interno _____	67
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) _____	67
Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo (MPC) _____	69
Análisis FODA y Estrategias de Acción _____	71
<i>PARTE III: Diseño de la Intervención en la empresa Tequila Campanario.</i> _____	73
<i>CAPÍTULO 5: Metodología</i> _____	74
5.1 Diseño de Investigación _____	74
5.2 Proceso Metodológico _____	74
5.3 Ámbito geográfico de la investigación _____	75
5.4 Universo de estudio _____	75
5.5 Instrumentos de medición (técnicas de investigación) _____	75
5.6 Recolección de datos _____	78
5.7 Procesamiento de datos _____	79
<i>PARTE IV: Resultados de la evaluación del Liderazgo Transformacional de los jefes y evaluación de desempeño de los empleados.</i> _____	83
<i>CAPÍTULO 6: Análisis de Resultados</i> _____	84
6.1 Análisis del Liderazgo Transformacional _____	84
6.2 Análisis del Desempeño de los empleados _____	90

PARTE V: Desarrollo de la Propuesta de Mejora para incentivar la competitividad de Tequila Campanario. _____ **96**

CAPÍTULO 7: Desarrollo de la propuesta de Mejora _____ **97**

7.1 Implementación de estrategias de Liderazgo Transformacional _____ **97**

7.2 Plan de Marketing Interno _____ **103**

7.3 Estrategia de competitividad a partir de Business Process Management _____ **109**

Conclusiones _____ **122**

Bibliografía _____ **126**

Anexos _____ **133**



Índice de Tablas

CAPÍTULO 2: Desarrollo del Liderazgo Transformacional

<i>Tabla 2. 1 Revisión literaria de las dimensiones del Liderazgo Transformacional</i>	<i>31</i>
--	-----------

CAPÍTULO 3: Competitividad empresarial

<i>Tabla 3. 1 Indicadores de Competitividad Empresarial</i>	<i>35</i>
---	-----------

CAPÍTULO 4: Análisis del Sector

<i>Tabla 4.2.1 Tratados de México sobre Libre Comercio</i>	<i>48</i>
--	-----------

<i>Tabla 4.2.2 Consumo Externo de Tequila (Litros. Enero-Marzo 2015)</i>	<i>50</i>
--	-----------

<i>Tabla 4.2.3 Principales 10 destinos de Exportación (volumen).</i>	<i>53</i>
--	-----------

<i>Tabla 4.2.4 Millones de litros de Tequila en Inventario 2010-2015</i>	<i>54</i>
--	-----------

<i>Tabla 4.3.1 Matriz EFE</i>	<i>66</i>
-------------------------------	-----------

<i>Tabla 4.3.2 Matriz EFI</i>	<i>68</i>
-------------------------------	-----------

<i>Tabla 4.3.3 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo</i>	<i>69</i>
--	-----------

<i>Tabla 4.3. 4 Evaluación FODA y Estrategias de acción</i>	<i>72</i>
---	-----------

CAPÍTULO 5: Metodología

<i>Tabla 5.5.1 Contenido conceptual del Inventario de Prácticas de Liderazgo</i>	<i>76</i>
--	-----------

<i>Tabla 5.7.1 Codificación de variables del Cuestionario de Liderazgo Transformacional</i>	<i>80</i>
---	-----------

<i>Tabla 5.7.2 Codificación de variables del Cuestionario de Evaluación de Desempeño</i>	<i>81</i>
--	-----------

CAPÍTULO 6: Análisis de Resultados

Tabla 6.1.1 Evaluación de las dimensiones del Liderazgo Transformacional _____ 85



Índice de Gráficas

CAPÍTULO 4: Análisis del Sector

<i>Gráfica 4.2.1 Nivel de Exportaciones mexicanas 2015-2016</i>	49
<i>Gráfica 4.2.2 Popularidad de las bebidas alcohólicas en México</i>	57

<i>Gráfica 4.3.1 Bebidas alcohólicas más consumidas en México</i>	62
<i>Gráfica 4.3.2 Costumbres de consumo de alcohol en México.</i>	63

CAPÍTULO 6: Análisis de Resultados

<i>Gráfica 6.1.1 Modelar el Camino</i>	86
<i>Gráfica 6.1.2 Inspirar una visión</i>	87
<i>Gráfica 6.1.3 Desafiar el proceso</i>	88
<i>Gráfica 6.1.4 Habilitar a los demás para que actúen</i>	89
<i>Gráfica 6.1.5 Alentar el corazón</i>	90

<i>Gráfica 6.2.1 Porcentaje de Evaluación de Desempeño</i>	91
<i>Gráfica 6.2.2 Evaluación sobre la Presentación Personal</i>	92
<i>Gráfica 6.2.3 Evaluación de Competencias</i>	93
<i>Gráfica 6.2.4 Promedio de Evaluación de Desempeño por Área de Trabajo</i>	94
<i>Gráfica 6.2.5 Evaluación de Liderazgo Transformacional de Jefes VS Desempeño de Empleados</i>	95

Índice de Figuras

CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema

<i>Figura 1. 1 Diamante de Porter</i>	18
<i>Figura 1. 2 Ventaja Competitiva de M. Porter</i>	19
<i>Figura 1. 3 Grupo Industrial Tequilero De Los Altos de Jalisco S. A. de C. V.</i>	22

CAPÍTULO 4: Análisis del Sector

<i>Figura 4.2.1 Estados Productores de Tequila</i>	55
--	----

CAPÍTULO 7: Desarrollo de la propuesta de Mejora

<i>Figura 7.2. 1 Proceso que integran las etapas de Marketing Interno</i>	104
<i>Figura 7.3. 1 Gestión por procesos</i>	112
<i>Figura 7.3.2 Arquitectura del Proceso de Producción</i>	113

Resumen

Las empresas, han tenido que hacerse de estrategias que les permitan mantenerse vigentes ante la amplia competencia en un mercado globalizado. Es por ello que la competitividad se ha vuelto una cualidad exigible en una compañía ya que ésta le permite no solamente ingresar a su sector comercial, sino también mantenerse entre las preferencias de los consumidores. Una de las estrategias sugeridas por la literatura para lograr que una empresa sea competitiva, es el desarrollo del liderazgo transformacional como herramienta directiva para lograr que el capital humano sea el ente potencializador de las organizaciones y las dirijan bajo administraciones eficientes. Dado lo anterior, esta investigación se dirige a estudiar el impacto que tiene el liderazgo transformacional, ejercido por los jefes hacia sus seguidores, sobre la competitividad de las empresas.

Palabras clave: Estrategia, competitividad, capital humano, liderazgo transformacional, herramienta directiva.

Abstract

Companies have had to make strategies to stay actual in front of the wide competition of a globalized market. Therefore, the competitiveness has become a demanding quality on a company, since this allows not only to enter into the commercial sector but to stay between consumer preferences. One of the suggested strategies by the literature to make a company competitive is the development of transformational leadership as a management tool to achieve that the human capital become the potentiator of organizations and direct them under efficient administrations. Given the above, this research is directed to study the transformational leadership impact, exercised by the bosses to his followers, about the companies' competitiveness.

Key words: Strategy, competitiveness, human capital, transformational leadership, management tool.

Introducción

La competitividad ha sido diagnosticada, evaluada y determinada por los estudiosos del campo administrativo y económico como un elemento imprescindible para la inserción, sostenimiento y desarrollo de las empresas en un mercado globalizado como en el que vivimos actualmente.

Las crecientes demandas de los consumidores han provocado que la dinámica comercial se encuentre en constante cambio; por lo que los administradores de las empresas han tornado sus esfuerzos a generar procesos internos que les permitan volverse entes adaptables al cambio. Empero, a sabiendas de que la globalización del intercambio comercial se ha desarrollado bajo un mercado salvaje y competidor, las empresas han optado por implementar estrategias administrativas que les permitan consolidarse para resistir ante las dificultades externas y poder superar los obstáculos que se presentan, que entorpecen y en ocasiones impiden su desarrollo y crecimiento como una empresa vigente en el sector comercial en el que se encuentren.

Bajo este supuesto, el liderazgo transformacional ha surgido como una herramienta directiva. Ésta, ha sido propuesta con el objetivo y la intención de dirigir eficazmente una organización que se encuentra inmersa en un contexto económico, político y social que demanda que las organizaciones sean altamente competitivas si su deseo es permanecer vigentes entre el mercado de los consumidores cada vez más exigentes.

En el presente trabajo, se encontrará un apartado donde se lleva a cabo una revisión y fundamentación de los supuestos teóricos que atañen al presente estudio.

Posteriormente, será posible analizar el marco contextual del presente trabajo práctico; se observará una aproximación al sector evaluado, realizando un análisis estratégico del entorno exterior, así como un análisis interno.

Se podrá encontrar también el apartado metodológico en donde se describe el diseño y técnicas de investigación utilizadas en el presente trabajo. Así mismo, se

podrán observar los resultados arrojados sobre la evaluación realizada sobre el liderazgo transformacional ejercido por los jefes o coordinadores de la empresa; así como la evaluación de desempeño hecha a los y las empleadas de Tequila Campanario.

Finalmente, y gracias a los diagnósticos y evaluaciones realizadas, se podrán encontrar tres propuestas de mejora: i) Implementación de estrategias de Liderazgo Transformacional, ii) Plan de Marketing interno y, iii) Estrategia de Competitividad partir de Business Process Management.



CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Si bien es cierto, no existe un concepto uniforme o universal sobre el significado de la competitividad. Sin embargo, esta noción obtuvo mayor relevancia a partir del crecimiento de la industria manufacturera.

Frederick Taylor, en 1812, ya había introducido conceptos clave para lograr un mejor rendimiento en las organizaciones; tales como la división del trabajo, propone la producción en cadena a partir de la organización racional del proceso de trabajo, habla entonces de procesos lógicos y consecutivos que permitan eliminar los tiempos innecesarios y así maximizar el trabajo tanto de los hombres como de las máquinas.

Conforme el mercado se ha globalizado, las industrias han tenido que mejorar sus procesos, sus servicios, así como sus productos, con el objetivo de mantenerse en el mercado internacional y cumplir así con las exigencias y necesidades de los múltiples clientes.

Es Michael Porter quien, en 1980, enuncia su teoría sobre la competitividad en su libro “Competitive Strategy”; publicando los efectos de ciertas estrategias sobre la competitividad del mundo empresarial. Ya en ese año, el autor podía vislumbrar el dinamismo voraz que había entre las empresas para mantenerse vigentes y activas en el mercado. Dado lo anterior, Porter manifiesta en sus dos libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, que las estrategias de cada empresa se encuentran grandemente influidas por el contexto o entorno que les rodea.

Porter (citado por Benítez, 2012) parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor. El primer enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector a) Rivalidad entre empresas

existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes y, e) Poder de negociación de los proveedores.

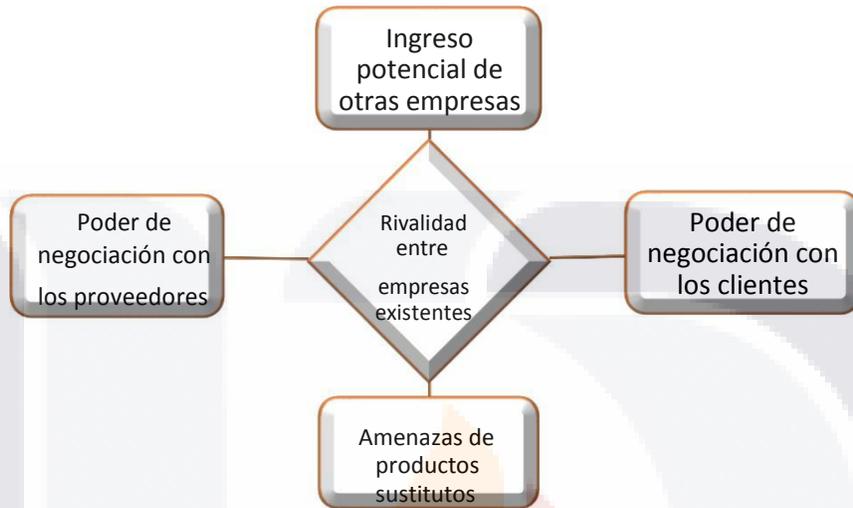


Figura 1. 1 Diamante de Porter

Fuente: Elaboración propia, con base en Benítez, C. (2012).

Gracias a este aporte, se genera posteriormente la teoría de la Ventaja competitiva, en donde Michael Porter sugiere tres estrategias básicas de desarrollo: 1) Liderazgo en costos: intenta mantener el costo más bajo entre los competidores y lograr un volumen alto de ventas, 2) Diferenciación: hace referencia al hecho de que la empresa pretende ser única en su industria (ofrecer algo que los demás no hacen respecto al producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.), y, 3) Concentración o enfoque: consiste en seleccionar un segmento en específico del mercado de clientes; el objetivo es atender mejor las necesidades de un mercado meta o, reducir costos sirviendo a un solo mercado.

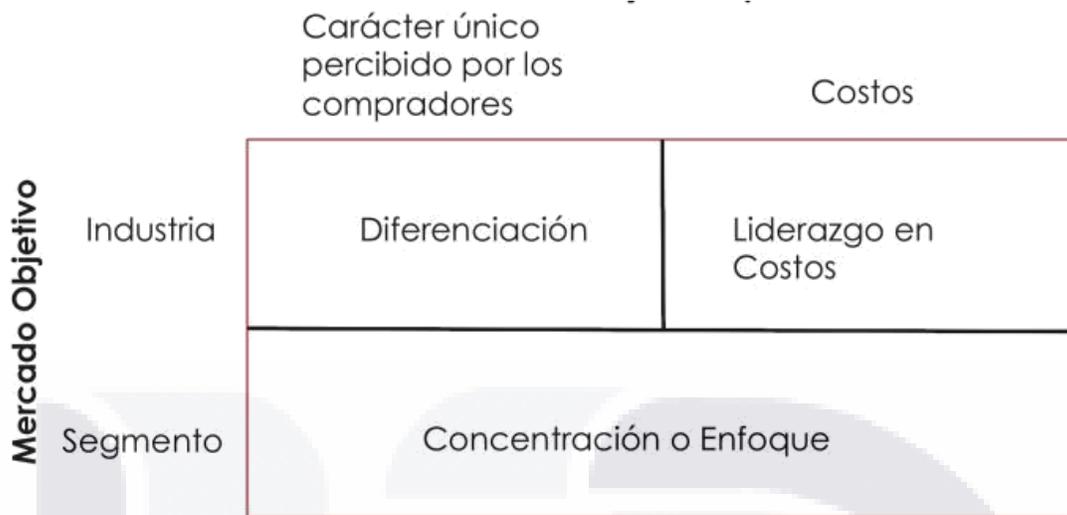


Figura 1. 2 Ventaja Competitiva de M. Porter

Fuente: Benítez, M. (2012)

Al pasar de los años, surgen nuevas corrientes de pensamiento respecto a la competitividad. Es así que en 1993, Treacy y Wiersena (citado por Benítez, M., 2012), tras una investigación para comprender el posicionamiento que estaban ganando empresas relativamente nuevas de ese año como Nike, exponen que la posibilidad de nuevas empresas a ascender a un mercado anteriormente dominado por grandes corporativos, se debe principalmente a tres estrategias: i) excelencia operativa: consiste en la optimización de los procesos para reducir costos, ii) intimidad con el cliente y, iii) liderazgo del producto: consiste en mantenerse en constante innovación en los productos, así la obsolescencia de éstos estaría marcada por la oferta de nuevos productos y no por la entrada de productos de la competencia.

Siete años después, en el año 2000 y con la declaración de China como principal país competidor en el mercado internacional gracias a su potencia industrial, Cham Kim y Renée Mauborgne desarrollan una nueva propuesta para que una empresa pudiera incursionar y mantenerse competitivo en el mercado. Así, llamaron a su teoría estratégica “Océano azul”, la cual consiste en cambiar o desenvolver a la

empresa en otro sector donde la competencia no exista. A diferencia de autores como Michael Porter y Treacy & Wiersena, Cham Kim y Mauborgne estipulaban que era la empresa la que podía elegir o delimitar el entorno en el que ésta se desarrollaría, creando así nuevos mercados de consumo, y no al contrario (mercados que ya estaban claramente definidos por su entorno: “océano rojo”) como Porter y Treacy & Wiersena enunciaban.

En la situación actual de la internacionalización de los mercados, las fronteras se desdibujan, las demandas crecen de una manera muy particular y muy diversificada. Lo anterior, ha provocado que las empresas compitan en un mercado en constante cambio, voraz y fluctuante.

Es por ello, que las empresas han dirigido su atención a generar estrategias que les permitan tener atributos sobre sus productos, servicios, bienes o marcas que le brinden una cierta superioridad sobre los competidores en su giro comercial. Por lo que han comenzado a partir de una planeación estratégica, a través de procesos administrativos que crean y procuran un buen acoplamiento entre los objetivos que la empresa se ha planteado y los recursos de ésta, aprovechando así las oportunidades del ambiente externo y, haciendo frente a las amenazas de éste.

Por otra parte, han sido ya un poco más de tres décadas desde que Burns, en 1978, anunciara en su seminario de trabajo, los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional.

Desde entonces, se han desarrollado diversos estudios sobre la aplicación de los estilos de liderazgo en las organizaciones, ejercidos por los dirigentes de éstas.

A pesar de que se han desarrollado diversos textos científicos sobre la pertinencia de llevar a cabo procesos de liderazgo transformacional en las empresas, no se han llevado a cabo estudios empíricos a la par de los cuantiosos estudios teóricos. Bennets, citado por García et al. (2014), menciona que “en México y en países de América Latina, la investigación empírica sobre el Liderazgo Transformacional no ha sido tan abundante, a pesar de ser países con muchas empresas basadas en su

liderazgo, muchas de ellas trasnacionales y de corporativos europeos o norteamericanos" (p. 1413).

1.2 Diagnóstico general

Según una consulta de Mitofsky (2009), el Tequila es la segunda bebida alcohólica más consumida en México, después de la cerveza. La bebida del tequila solamente puede ser producida legalmente en México y sólo en algunas regiones del territorio mexicano, gracias a la protección de la Denominación de Origen.

La Academia Mexicana del Tequila A. C., señala que el Grupo Industrial Tequilero de los Altos de Jalisco (industria que fabrica el Tequila Campanario), compite con la producción de otras 137 empresas de su ramo en el estado de Jalisco, y con otras 13 tequileras en el resto de los estados (Michoacán, Nayarit, Guanajuato y Tamaulipas).

Las anteriores empresas cuentan todas ellas con un certificado de producción vigente a febrero del 2016. Muchas de ellas, exportan sus productos, además de mantenerse en el mercado nacional.

Recordemos también que el principal país al que se exporta el tequila es a Estados Unidos de América, ampliando el nivel de exportación a países como Sudáfrica y Lituania.

Por lo anterior, podemos observar que la competencia en la producción, venta y exportación de tequila, es cuantiosa.

1.3 Diagnóstico Interno de la empresa Tequila Campanario

Tequila Campanario forma parte de una de las áreas administrativas y productoras de tequila de la organización Grupo Industrial Tequilero De Los Altos De Jalisco SA De CV.

Dicha industria, fue fundada el 28 de julio de 1995, por un grupo de empresarios mexicanos, en una antigua construcción la cual cuenta con 28 212 m² y se encuentra ubicada en las afueras de San Ignacio Cerro Gordo, en la finca conocida como Ex-hacienda La Trasquila (la cual puede ser observada en la figura 1.3).



Figura 1. 3 Grupo Industrial Tequilero De Los Altos de Jalisco S. A. de C. V.

Una de sus principales actividades, desde el nacimiento de esta organización, es la producción de maquila a otras empresas tequileras. Sin embargo, no es sino hasta 1998 que este grupo industrial lanza una marca de casa “Tequila Campanario”. Actualmente, además de los ingresos por la producción de maquila, la empresa cuenta con la venta de tequila blanco, reposado y añejo, a través de la comercialización de tres marcas propias: Tequila Campanario, El Carril y Hacienda el Campanario.

A la fecha, la empresa cuenta con la certificación y comercialización de sus productos en el extranjero.

Dado lo anterior, la gerencia administrativa ha externado la necesidad de contar con un personal competitivo ante la creciente exportación de sus productos.

No obstante, ha sido posible identificar algunos aspectos en la fuerza laboral de la empresa que impiden que ésta se desarrolle de una forma competitiva:

- Se ha detectado una situación constante de rotación de personal.

- Las y los empleados muestran poco interés y motivación ante la demanda de producción.
- Se han observado altos índices de inasistencia e impuntualidad.
- Las y los empleados sólo reciben capacitaciones formales por medio de instituciones gubernamentales. Las capacitaciones internas sobre el aprendizaje de las actividades propias del área de producción (para los nuevos empleados), se lleva a cabo por los mismos compañeros de trabajo con mayor antigüedad.
- El ambiente laboral es cordial, amistoso y respetuoso.

Actualmente, la estructura administrativa de la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y renovación, por lo que es importante para la empresa generar cambios progresivos respecto al manejo del personal y gestión administrativa. Lo anterior, para hacer frente de manera competitiva a los retos en el mercado de la producción y venta del tequila, a nivel nacional e internacional.

1.4 Justificación

Actualmente, los cambios no pueden ser planificados o previstos en su totalidad ya que existen muchos factores a considerar de los que se desconoce su futura evolución. Sin embargo, aún a pesar de estas circunstancias, para que una empresa sobreviva en este ambiente globalizado tan dinámico, es necesario que ésta sea competitiva.

Pérez Uribe (2006) afirma que "las condiciones sociales, económicas y culturales de este siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas. Para ello se requiere de esfuerzo,

tiempo, compromiso, habilidades, destrezas y conocimientos aportados por las personas que las constituyen" (p. 80).

Y es precisamente a través de la labor de las personas que se puede construir e impulsar la competitividad de las empresas; específicamente a través del liderazgo transformacional, ya que logra incidir en la capacidad de adaptación de los empleados, canalizando de mejor forma el sentido de incertidumbre y el temor al cambio.

Ha sido posible observar que el objeto de estudio de nuestro caso práctico, Tequila Campanario, se encuentra inmerso en un gran sector de empresas productoras y, por consiguiente, existe una amplia gama de competencia en productos tequileros. Por esta razón, se ha considerado necesario que esta empresa, forme parte de un estudio de caso para poder evaluar y proponer rasgos que detonen la competitividad de ésta ante el mercado de su giro comercial.

Es por ello que esta investigación gira entorno a la evaluación de los rasgos del liderazgo transformacional que se implementan en la empresa Tequila Campanario; ello, con la intención de poder estudiar el grado competitivo que tiene esta organización dentro del sector en el que se desenvuelve. Para, posteriormente, poder identificar las áreas de oportunidad que tenga la empresa y así posibilitar y facilitar la generación de estrategias que le permitan elevar su grado competitivo a través de este estilo de liderazgo.

1.5 Población afectada por la problemática

El sector poblacional que es objeto del presente estudio, es la fuerza laboral de la empresa de Tequila Campanario; la cual tiene un total de 34 empleados y empleadas, entre el área operativa y las áreas administrativas.

En el Capítulo 5, subíndice 4, se hace una descripción más detallada sobre el universo de estudio de este análisis.

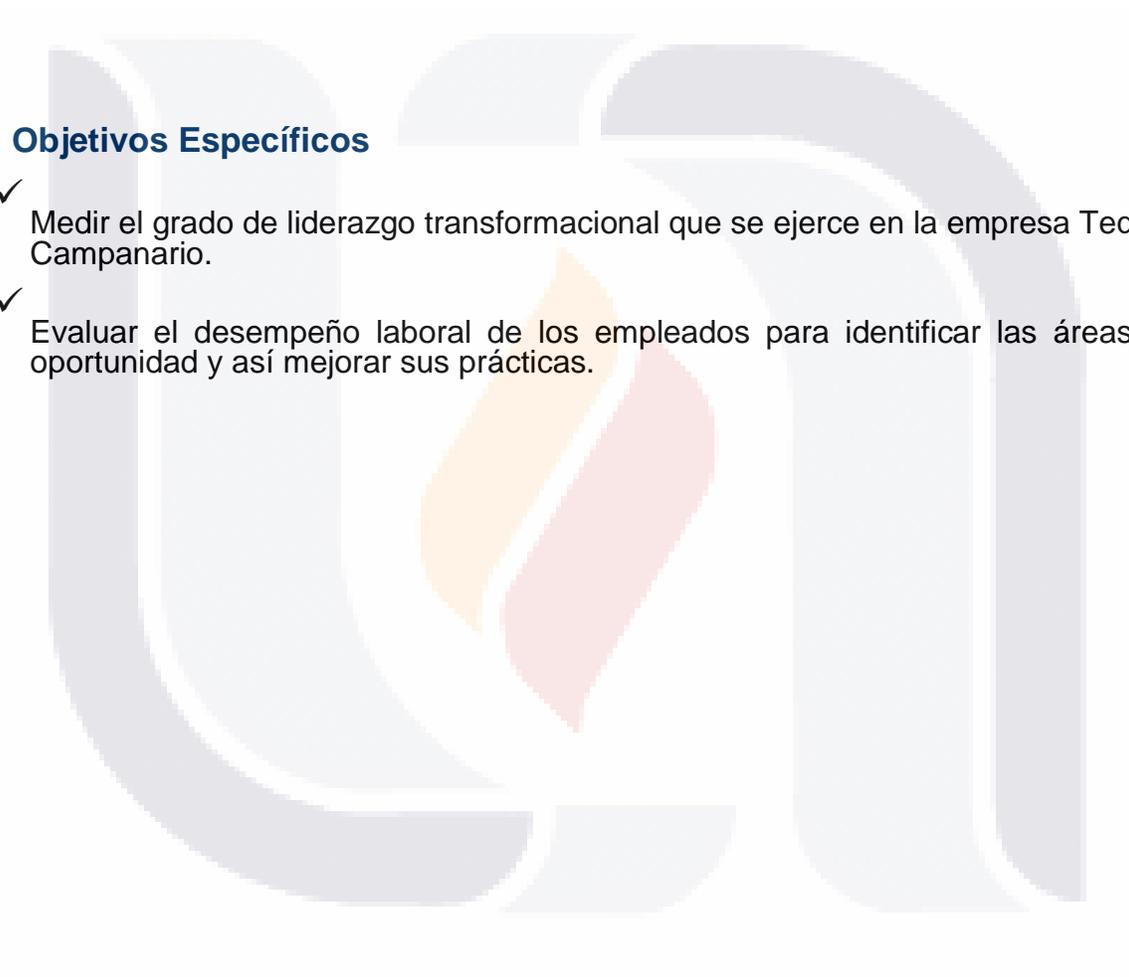
Objetivos

Objetivo General

Generar una serie de propuestas y recomendaciones respecto a la implementación estratégica del Liderazgo Transformacional en beneficio de la competitividad de los empleados.

Objetivos Específicos

- ✓ Medir el grado de liderazgo transformacional que se ejerce en la empresa Tequila Campanario.
- ✓ Evaluar el desempeño laboral de los empleados para identificar las áreas de oportunidad y así mejorar sus prácticas.



PARTE I: Fundamentación Teórica: Desarrollo conceptual del Liderazgo Transformacional y Competitividad.

A través de este apartado, será posible revisar los diversos aportes teóricos que se han desarrollado en el transcurso de los años, además de la revisión de estudios que revelan las aportaciones que ha tenido la práctica del Liderazgo Transformacional en las organizaciones. Por otra parte, se encontrará una revisión sobre la definición conceptual del término de competitividad, y su aplicación a diversos ámbitos contextuales.

CAPÍTULO 2: Desarrollo del Liderazgo Transformacional

Los directivos son los responsables de dirigir y determinar el camino que ha de seguir la empresa. Barney (citado por Martínez Santa María, R., Abando, C. & Araujo de la Mata, A., 2010) sostiene que “los directivos de las empresas son los únicos que tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa. Sin estos conocimientos directivos no es probable lograr ventajas competitivas sostenibles” (p. 169).

Martínez Santa María, R., Abando, C. & Araujo de la Mata, A. (2010) argumentan que “la clave para obtención de un desempeño superior no está tanto en la posesión de unas capacidades directivas superiores en sí, sino en cómo esas capacidades directivas superiores facilitan el proceso de construcción y desarrollo de otras capacidades generadoras de rentas, es decir, en la interacción de las capacidades directivas con el resto de recursos y capacidades de la empresa” (p. 173).

Petit Torres, Gutiérrez González & Lorena Beatriz (2007) advierten que “la globalización está obligando a las organizaciones a aprender, a innovar y a operar más eficientemente con más calidad y excelencia para poder competir con éxito en el mercado mundial. Para alcanzar estándares de desempeño de clase mundial, las organizaciones tienen que producir una fuerza de trabajo más inteligente mejorando la educación, respetando y honrando la diversidad de los individuos, y habilitándolos en su búsqueda por maximizar su talento, su creatividad y todo su potencial, esto permitirá crear valor y mantener la competencia” (p. 214).

Dado lo anterior, es necesario identificar la noción conceptual del liderazgo aquí estudiado. Así, podemos definir que el liderazgo transformacional es un proceso directivo por el cual el líder produce desequilibrios productivos en la organización, con el objetivo de generar cambios evolutivos en ésta a través de la innovación,

creatividad, aprendizaje constante y manejo positivo del riesgo en sus empleados o subordinados, denominados como seguidores.

Las organizaciones son entes complejos de los que es cada vez más difícil planificar y controlar el cambio en ellas. Por ello, se propone el desarrollo del liderazgo transformacional ya que éste facilita el cambio a través de un mejor manejo de la incertidumbre, generando lazos de confianza y aumentando la motivación, creatividad y compromiso de sus colaboradores (Barbosa, 2013). Es por ello que Seidman & Mc Cauley (citado por Barbosa, 2013) puntualizan que "al tratar de configurar un estilo de liderazgo actual, orientado hacia el cambio en las organizaciones -entendidas como sistemas complejos-, podría decirse que el liderazgo transformacional estaría más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional" (p. 159).

Sin embargo, el estudio del liderazgo transformacional no se centra únicamente en el beneficio que éste trae sobre la adaptación. Ha sido estudiada como una herramienta directiva que permite crear atmosferas laborales que faciliten y permitan el desarrollo competitivo de las empresas. Turbay-Posada (2013) considera que la innovación es una característica fundamental para que las empresas se mantengan competitivas, y ve en el ejercicio del liderazgo transformacional una oportunidad para conducir de una mejor manera a los empleados por el camino de la innovación.

Hax y Matfluf, citados por García et al. (2014), "observaron que en un entorno globalizado de competitividad creciente, el éxito de la gestión empresarial depende del liderazgo y del involucramiento de los ejecutivos responsables en la generación de resultados y de su capacidad de promover condiciones de aprendizaje e innovación, lo cual coincide con esta investigación, justificando que en el contexto organizacional, el liderazgo ha sido considerado como una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

fuerza que es determinante en la sobrevivencia y crecimiento de la empresa” (p. 1426).

Los ejecutivos responsables a los que hacían referencia Hax y Matfluf, también son identificados como piezas negociadoras claves, reconocidos también como los acreedores de lograr crecimientos de las organizaciones dentro de mercados emergentes. Así, Sabal (2006) afirma que "el éxito de las reestructuraciones privadas depende esencialmente de la disponibilidad de un equipo competente de directivos encabezados por un líder respetado y de confianza. Es obligado que este equipo goce de plena libertad de movimientos” (p. 63). Por esta razón, el autor afirma que "debe dedicarse un notable esfuerzo para identificar a un líder para dirigir las negociaciones, que sea respetado por todos los acreedores como una persona de confianza y entendida en la materia. Este líder debe estar acompañado por un equipo de gestión competente y contar con la confianza de todas las partes implicadas en su capacidad de lograr resolver con éxito la situación” (p. 60).

Ya en 1985, Bass (citado por Pirela, Camacho y Sánchez, 2004) “define a los líderes transformacionales primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos. De manera que el líder puede transformar a sus seguidores haciéndoles más conocedores de la importancia y valores de los resultados de la tarea, induciéndolos a trascender sus propios intereses a los intereses de la organización en sus necesidades de más alto rango” (p. 10).

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

A partir de la revisión del estado del arte sobre el liderazgo transformacional, se ha logrado identificar que son varias áreas o dimensiones que conforman este concepto, en la que distintos autores concuerdan.

Gracias a esta revisión de la literatura, fue posible determinar las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional:

- **Carisma:** El líder transformacional ejerce influencia sobre los seguidores (subordinados), da un nuevo significado al trabajo de cada persona dentro de la empresa y fuera de ésta, sabe escuchar y comprender ideas, facilita la comunicación laboral; da además ejemplo de respeto, disciplina y confianza.
- **Inspiración/Motivación:** El líder transformacional inspira a los demás a mejorar constantemente su desempeño, formula la visión y misión de la empresa para cumplir con los objetivos; promueve además entre los empleados altas expectativas sobre su trabajo y externa sus creencias y valores sobre el trabajo. Inspira a tomar riesgos y apoya en el buen manejo de éste para mejorar el desempeño y aumentar la productividad.
- **Estimulación intelectual:** El líder transformacional, procura la capacitación laboral de los empleados, así como el constante aprendizaje, promueve el trabajo y colaboración en equipo, analiza los problemas buscando cuidadosamente las soluciones, tiene apertura para escuchar y echar a andar nuevas ideas, promueve la creatividad, inteligencia y racionalidad. Prefiere que los empleados se empoderen a sí mismos haciéndose responsables de sus áreas de trabajo y de los efectos de su desempeño. Promueve que los empleados se cuestionen y encuentren nuevas formas de llevar a cabo su trabajo para mejorarlo.
- **Consideración individualizada:** El líder transformacional felicita y reconoce con objetividad al que sobresale, mantiene un continuo contacto con las personas para conocer sus necesidades laborales y apoyar al cumplimiento de objetivos, analiza y busca aprovechar al máximo las habilidades personales de cada trabajador, acrecenta además el autoestima de los empleados.

Así que, a partir de la concepción generalizada de las dimensiones anteriores, se presenta una tabla (2.1) que muestra un análisis bibliográfico comparativo, identificando las dimensiones que con mayor frecuencia fueron abordadas por los autores como objeto de estudio respecto al liderazgo transformacional.

Tabla 2. 1 Revisión literaria de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

Dimensión	Autores							
	Bass y Avolio (2006)	Helirriegel (1998)	Kouzes y Posner (1980)	Velazquez Valadez (2005)	Lerma (2007)	Leithwood, Mascal & Strauss (2009)	Heifetz, Grashow & Linsky (2009)	Dilts (1988)
Carisma								
Inspiración/Motivación								
Estimulación intelectual								
Consideración individualizada								

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la revisión bibliográfica, ha sido posible identificar que los autores que en su mayoría han abordado el estudio de diversas dimensiones del liderazgo transformacional son Bass & Avolio, así como Kouzes & Posner.

CAPÍTULO 3: Competitividad empresarial

Como se mencionó con anterioridad, no existe aún un concepto universal que defina la competitividad. No obstante, diversos autores la han definido conforme a su cosmovisión; inclusive algunos organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, han generado instrumentos para medir la competitividad económica de los países; por lo que la competitividad ha sido aterrizada tanto al ámbito meramente empresarial, como a la esfera macroeconómica de un país.

El Instituto Mexicano para la Competitividad, define la competitividad como una “forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión”.

Bajo este mismo contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo, define y mide la competitividad enlistando y analizando el modo en que el entorno de un país genera y preserva la competitividad de las empresas. Este organismo, agrupa los factores de competitividad en 4 dimensiones: i) Rendimiento económico, ii) Eficiencia del gobierno, iii) Eficiencia de negocios y, iv) Infraestructura.

Sin embargo, respecto a la competitividad de las empresas, Adriaan Ten Kate (citado por Hernández, 2000), define la competitividad como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar sus utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado que mantiene o fortalece su posición tiene que ser razonablemente competitivo. Los elementos que integran esta definición son tres: 1) Mantener o acrecentar la participación en el mercado, 2) Sin reducir utilidades, 3) Operar en mercados abiertos y competitivos.

Industry Canadá (citado por Saavedra, García, M., 2012) sostiene que “una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una

productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones" (p. 100).

Según European Management Forum (citado por Garay, L., 1998) la competitividad de las empresas, se define por la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

Con base en la definición anterior podemos establecer que, el motor de las empresas para continuar creciendo y evolucionando, es la motivación y la meta de incursionar en un mercado más amplio del que ya se encuentra; no obstante, la competitividad no sólo identifica el acto de incursionar, sino mantenerse vigentes y constantes como distinguidos y preferidos entre el sector comercial en el que se encuentre.

Carlos C., (citado por Meraz & Maldonado, 2015) sugiere que los cambios ocasionados por el acto de competir en la esfera global de empresas, engrandecen considerablemente la necesidad de establecer vínculos estratégicos y operativos entre la organización y sus clientes y/o proveedores, con el fin de desempeñar un papel mayormente competitivo.

Dado que la competitividad de una empresa también se encuentra influenciada por el entorno político, económico y social que la rodea, nos encontramos con inconvenientes que se deben superar con el fin de mantener vigente a la organización dentro del sector en el que se desenvuelva.

Los obstáculos entorno a la competitividad de las empresas se centran también en el tamaño de las organizaciones (el tamaño de la empresa debe hacer frente a corporaciones de escala mundial, compañías multinacionales y trasnacionales), poseen además dificultades para llevar a cabo cambios tecnológicos (de modo que puedan mantenerse relativamente al día en los cambios tecnológicos marcados por

el sector), además de tener poca capacidad para llevar a cabo reinversiones productivas (CEPAL, citado por Montoya, L., Montoya, I. &Castellanos, O., 2008).

La competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se consolida como la mayor oportunidad que tienen éstas para superarse a sí mismas y lograr una inserción en los mercados globales. Para lograr dicho objetivo, es necesario que éstas se desenvuelvan en un ámbito económico flexible, en donde el marco regulatorio facilite la apertura y desarrollo de empresas; también es trascendental que el ambiente empresarial en el que se desenvuelvan, sea un ambiente integrador y cooperativo.

Es significativo que las Pymes se dirijan bajo signos competitivos, ya que éstas son la fuente potencial de crecimiento, empleo, estabilidad en el ingreso y estabilidad económica en el largo plazo; primordialmente de países con economías emergentes (Montoya, L., Montoya, I. &Castellanos, O., 2008).

Solleiro y Castañón (citados por Saavedra, García, M., 2012) argumentan que el ejercicio competitivo de una empresa depende en gran medida principalmente de dos elementos: i) capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo la responsabilidad y control propio de la empresa y, ii) calidad de las interacciones que la organización muestra respecto a los factores tanto externos como internos que tienen influencia sobre el desarrollo de ésta.

Existen diversos indicadores que evalúan la competitividad de las empresas; señalando también que aún no existe un instrumento universal que los distinga. No obstante, diversos autores han hecho una revisión sobre los factores y áreas que tienen, según su concepción y punto de vista, gran determinación sobre la competitividad. De esta forma, en la siguiente tabla (3.1) se presenta un resumen, realizado por Saavedra, García, M. (2012) respecto al estudio de estos indicadores explorados en la literatura sobre el presente tema de estudio.

Tabla 3. 1 Indicadores de Competitividad Empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

Fuente: Saavedra, García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*. No. 33. 93-124.

En la tabla anterior, podemos observar que el indicador en el que coinciden todos los autores ahí mencionados, es acerca de los Recursos Humanos.

En un esfuerzo precisamente por identificar y medir los aspectos que determinan la competitividad de las empresas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha desarrollado un instrumento “Mapa de Competitividad”. Éste ha sido utilizado para realizar un diagnóstico interno de la empresa, identificando factores que se encuentran bajo el control de las organizaciones y que a su vez fijan índices de competitividad en su giro comercial. Martínez & Álvarez (citados por Saavedra,

García, M., 2012) señalan que el Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo, visualiza a las empresas como un ente que se encuentra integrado por nueve áreas y, que, al interconectarse efectivamente, mejoran el desempeño de las organizaciones. Las áreas o dimensiones por las que se encuentra definido este instrumento son: i) planeación estratégica, ii) producción y operaciones-cadena de valor, iii) aseguramiento de la calidad, iv) comercialización, v) contabilidad y finanzas, vi) recursos humanos, vii) gestión ambiental y, viii) sistemas de información.



PARTE II: Marco Contextual del Sector Tequilero.

A continuación, se podrá apreciar una exploración sobre todos aquellos elementos que tienen un impacto directo e indirecto sobre la industria tequilera, particularmente de la empresa Tequila Campanario. La siguiente revisión se encontrará respecto al contexto externo e interno de la empresa.

CAPÍTULO 4: Análisis del Sector

El presente análisis es una aproximación al conocimiento del sector industrial en el que se desenvuelven las compañías tequileras. Este análisis se ha realizado desde el ámbito general hacia lo particular del sector. Así, permitirá obtener una herramienta de información para los directivos y líderes de Tequila Campanario para así desarrollar una planeación estratégica.

A continuación, se podrá revisar la historia del surgimiento, desarrollo y evolución de la industria tequilera en México y el mundo. Posteriormente, podremos revisar las aproximaciones que se tienen para evaluar la posición económica de México en el mundo, así como en América Latina.

Consecutivamente se realiza una contextualización del desarrollo de las empresas tequileras respecto a su producción nacional y su competencia dentro del sector en nuestro país.

Haciendo uso de las herramientas de análisis estratégico del ámbito externo, se utilizaron las evaluaciones de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos (PEST) a los que las compañías tequileras se encuentran expuestos. Por otra parte, identificando los factores principales de éxito y amenaza, se realizaron evaluaciones con apoyo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), dando una calificación de la respuesta del sector ante los desafíos externos.

Por otra parte, también se podrá revisar un análisis estratégico interno; para ello, nos hemos apoyado de herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), así como la Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo, lo cual nos permitió evaluar la posición que tiene nuestra empresa objeto de estudio ante la competencia.

Por último, en este trabajo se podrá encontrar un análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa; a partir de lo

anterior, se proponen algunas estrategias para contrarrestar y dar una respuesta oportuna y eficiente a los desafíos.

4.1 Historia del sector de la industria tequilera

El tequila es una bebida aguardentosa que se obtiene de la destilación del agave azul, ésta tiene su origen en el occidente de México. Es en el municipio de Tequila, Jalisco, en donde abundan grandes cantidades de este tipo de agave; por lo que es aquí donde nace la preparación de esta bebida, la cual se considera ahora la bebida alcohólica "mexicana por excelencia".

El Consejo Regulador del Tequila manifiesta que debe haber sido al mediar el siglo XVI cuando algún español desesperado empezó a fabricar mezcal en tierras pertenecientes a Tequila, dada la abundancia de agaves azules en la comarca y el enorme valor que tenía para su vida cotidiana, ya que este elemento tenía usos en la construcción, como combustible y detergente, además tenía usos medicinales. Se cree probable que, una vez conocido, los antiguos lo emplearon como golosina y que, al percibir su altísimo contenido de azúcares, los españoles de garganta más ansiosa hayan discurrido su destilación.

Se sabe que la destilación del mezcal de tequila, se realizaba, desde sus inicios, de manera clandestina ya que las autoridades españolas mantenían la prohibición de cualquier producto con denominación alcohólica que fuera competencia para el vino español. Fue hasta que, dado el volumen que alcanzó su producción y lo necesitado que estaba el gobierno de dinero, éste optó, al mediar el siglo XVII, por autorizarla y cobrar un impuesto correspondiente. Se sabe que, gracias a ello, el erario pudo sufragar las primeras obras importantes para introducción de agua potable a la ciudad de Guadalajara y, años después, patrocinar la construcción del palacio donde aún hoy despachan los gobernantes de Jalisco.

Con la consumación de la Independencia en 1821, los licores españoles empezaron a tener mayores dificultades para llegar a México, lo cual dio oportunidad a que los

fabricantes de tequila incrementasen sus ventas en la misma Guadalajara e iniciaran su comercialización en la ciudad de México y todo el centro del país. Así, los productores de tequila comenzaron a tener una gran influencia política.

Fueron varios factores los que propagaron la popularidad del consumo del tequila entre los habitantes del país. Fue la Revolución mexicana la que, a fin de cuentas, predijo una nueva actitud que redundó en favor del tequila. Derrumbada en 1911 la dictadura encabezada por el general Porfirio Díaz, el enfrentamiento pasó a ser del pasado y el país entero se volcó a buscar expresiones y costumbres con el fin fortalecer la nacionalidad mexicana.

El beber tequila en vez de otros aguardientes importados fue una de tales gestas, sin embargo, fue el propio gobierno quien favoreció a conciencia una imagen del tequila casi como un símbolo del mismísimo Estado nacional.

La industria cinematográfica mexicana también contribuyó sobremanera a este fin. Exitosa en los años treinta y cuarenta, creó un estereotipo del hacer y ser de los mexicanos, incluyendo al tequila como la bebida cotidiana para los mexicanos.

Sin embargo, no podemos dejar de lado otros elementos que permitieron la expansión del consumo del tequila. Por ejemplo, gracias al auge petrolero en nuestro país, se pudieron fabricar cilindros o envases de medio litro que facilitaban la transportación de esta bebida. Asimismo, para 1940 el sector del tequila se encontraba listo para suplir al whisky, bebida que escaseó desde Estados Unidos de América gracias a la Segunda Guerra Mundial. Fue a partir de 1950 que el sector de esta industria alcanzó mejoras en la producción del tequila.

Es en 1959 cuando se crea la Cámara Tequilera (CNIT) debido al interés de las empresas tequileras de unirse para enfrentar juntos los retos del sector. Sin embargo, es hasta 1974 que se publica la resolución de protección a la Denominación de Origen Tequila (DOT); cuatro años más tarde, se inscribe la DOT ante la Organización Mundial de la Propiedad Industrial iniciando formalmente su protección internacional.

En el año 1994 se crea El Consejo Regulador del Tequila (CRT), establecido por la industria para fortalecer el prestigio de la bebida y regular el cumplimiento de la Denominación de Origen. El Consejo se asegura de que el tequila se produzca de acuerdo a las especificaciones de NOM-Tequila para la auténtica certificación de sus productos. Cuenta con oficinas en Washington, Madrid, Bruselas y Shanghái. Desde estas ubicaciones internacionales el Consejo Asegura que la Denominación de origen sea respetada en todo el mundo y que el nombre “tequila” sea sólo utilizado por los productos certificados.

Actualmente, según los convenios y acuerdos internacionales, entre los que destaca el acuerdo de Lisboa, el tequila sólo puede fabricarse legítimamente en una región determinada de México.

Hoy día los campos agaveros, con su fisonomía tan característica, comprenden una gran franja central del paisaje jalisciense. De esta forma, de una manera directa o indirecta, el Consejo Regulador del Tequila menciona que la industria compromete a unas 300,000 personas, orgullosas todas ellas de participar en la fabricación de un producto imbricado de manera profunda en la vida de la región occidental de México, y satisfecha de ofrecer una bebida cabalmente mexicana a los demás habitantes del mundo.

4.2 Aproximación al sector

Mercado mundial

La producción del tequila en alguna otra parte del mundo que no sea México, es ilegal. Ello, gracias a la protección de esta bebida mediante la “Denominación de Origen Tequila” (DOT).

Como lo publica el Consejo Regulador del Tequila, esta bebida cuenta con las siguientes protecciones:

- Registro Internacional del Tequila ante la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (1978).
- Protección en la Unión Europea a través del Acuerdo entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea sobre el Reconocimiento Mutuo y la Protección de las Denominaciones en el Sector de las Bebidas Espirituosas de 1997.
- En el Tratado del Libre Comercio por Estados Unidos y Canadá en el Anexo 313 del Tratado de 1994, el Tequila es reconocido como bebida distintiva de México.
- Acuerdo de Asociación Económica con Japón (Página 12, 6° párrafo: Propiedad Intelectual).
- TLC-G3 Colombia – México (Artículo 18-16 Protección de las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas).
- TLC entre México e Israel (Artículo 2-05 Productos Distintivos; Anexo 2-05 Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas).
- TLC México – Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala, Honduras) (Anexo 3-16 Productos Distintivos).
- TLC México – Uruguay (Capítulo XV; Sección D Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen; Artículo 15-22 Protección de las Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen).
- TLC México – Chile (Capítulo 15 propiedad Intelectual; Sección D Denominaciones de Origen; Artículo 15-24 Denominaciones de Origen; Anexo 15-24 Denominaciones de Origen)

Sin embargo, su competencia a nivel internacional no es la producción misma del tequila, sino con el mercado del resto de las bebidas alcohólicas.

El consumo del tequila, se enfrenta al siguiente mercado de bebidas alcohólicas producidas en todo el mundo:

2.1 El vino: Su definición varía de un país a otro; la más antigua y difundida, incluso hoy en día, es la de considerarlo como el producto de la fermentación del

zumo de uvas solamente, pero por extensión se le ha ido llamando vino a la fermentación de otros jugos de frutas. No obedece a un solo tipo, pues existen variedades espumosas, blancas, tintas, dulces, etc. de acuerdo con los procesos para su obtención.

2.1.1 Vinos de Borgoña: Estos en realidad no son un tipo especial de vino, su fama proviene por ser esta comarca francesa de reconocida tradición licorera. Sus vinos son tintos y blancos, las clases tintas se extraen de una variedad de uva llamada pinot noir o de otra conocida como gamay y son elaboradas en las localidades Romanée Conti y Clos de Vougeot, principalmente.

2.1.2 La Champaña: La champaña o champán fonéticamente es la españolización de la voz francesa champagne, y no designa, legalmente hablando aun tipo de bebida, sino a una marca productora que ha registrado este nombre en la Oficina Internacional de Patentes, pero la fuerza de la costumbre que no sabe de leyes continúa llamando champaña a los vinos espumosos, propiamente dichos.

2.1.3 El Chianti: vino italiano de fama internacional, se produce en Toscana, en las comarcas de Sangiovese, Tresbiano, etc. cerca del monte Chianti que le da su nombre.

2.1.4 El Jerez: Es otro de los vinos llamados generosos, la clasificación lo sitúa como no de los más importantes vinos blancos de mesa. Es licoroso, seco y de mucho aroma. Su nombre es geográfico y lo toma de la ciudad española de Jerez de la Frontera en la provincia de Andalucía, pero el tan afamado licor no se elabora solamente aquí, sino en todo el gran triángulo cercano a Cádiz, formado por el Puerto de Santa María, Sanlúcar de Barrameda y Jerez. El mayor consumidor de Jerez en el mundo es Inglaterra, llega a comprar hasta el 90% de la producción, pues además de consumirlo como vino, también lo utiliza en la elaboración del whisky.

2.1.5 El Madeira: Es un vino portugués que se cultiva en la Isla Madera o Madeira, en el Atlántico. Procede de las cepas que viven en terrenos de origen

volcánico. Su calidad gana mucho cuando se conserva en locales calientes y sobre todo durante el transporte marítimo.

2.1.6 El de Málaga: Vino de postre, generalmente dulce. Su graduación alcohólica llega hasta un 18 %. Su nombre es geográfico, pues se produce en Málaga, España. El tiempo de añejamiento del vino Málaga es de 50 o más años en pipas de madera y sigue, como el Jerez, el método de la solera.

2.1.7 El Moscatel: Se llama así al vino que se extrae de la uva del mismo nombre, la cual es muy delicada. Se produce en Francia, España, Portugal, Italia y Estados Unidos. De esta uva existen diversas variedades de vino, del elaborado con la Moscatel de pigmento oscuro llamada San Laurent o la Hamburgo, se obtiene un magnífico vino tinto.

2.1.8 El Oporto: Es un vino de casta que toma su nombre de la ciudad de Oporto o Porto, en Portugal. Se produce en las laderas de los cerros al sur y suroeste del Valle del Duero. Al sur de Francia, cerca de Los Pirineos, se produce un tipo de Oporto llamado Rousillon, muy fuerte. En Cataluña, España, se fabrica también un vino semejante, pero de calidad inferior. Quedan después todas las falsificaciones e imitaciones que no faltan, ya que el Oporto genuino que se exporta es muy poco, debido a sus múltiples sutilezas. Es muy sensible, he ahí una de las razones de su escasez y su alto costo.

2.1.9 El Vermut: Es un licor aperitivo compuesto de vino y otras sustancias esenciales, amargas y tónicas. Comúnmente el vermut tiene menos alcohol que el vino que se usa para obtenerlo, por lo cual hay que encabezarlo hasta una concentración del 10 al 20%.

2.1.10 Vinos selectos del Rhin: Son famosos desde tiempos de Carlomagno. Cada vez escasean más en el mercado, pues requieren mucho personal adiestrado para la recolección, además, su producción depende del estado del tiempo, por lo cual queda casi al azar, es por esto que son carísimos y raros actualmente. Se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

producen en los viñedos en terrazas de Rheigan, Rheinhesse, Rheinpfalz que bordean el Rhin y sus tributarios Nahe, Necker y Main.

2.1.11 Vinos selectos de Tokay: Con este nombre se designan todos los vinos hechos en Hungría, se producen solamente en lugares montañosos que están entre Tokay y Satorallya-Ujhaly con punto central en Erdöbeny, pero no en el mismo Tokay. Su característica principal se debe a que son elaborados con la uva que produce una cepa llamada Rayo de Miel, la cual solo se da en esta zona del mundo. En varias oportunidades se ha intentado trasladarla a otros lugares, pero entonces pierde sus cualidades. Es por esto que son caros y escasos. En realidad, se produce muy poco vino de este tipo, por lo que se obtienen mezclas de estos mostos con algunos procedentes de otras uvas.

2.1.12 La Sidra: Es una bebida ligeramente alcohólica, con 5 u 8 % de alcohol, color ambarino, sabor agridulce y aroma agradable a manzanas maduras. El primer productor es Francia, aunque en Inglaterra, Alemania y España se elaboran variedades apreciadas.

2.2 Aguardientes: Son todos los líquidos obtenidos por destilación de bebidas elaboradas por fermentación.

2.2.1 El Coñac: Es la forma castellana de cognac, marca registrada por una firma productora de Francia en la Oficina Suiza de Patentes, por lo que ningún otro productor puede escribir este nombre en su etiqueta comercial. El coñac es conocido en los países de habla inglesa y por extensión en casi todos los demás, como brandy; éste resulta cualquier aguardiente producto de la destilación de jugos de frutas fermentadas y es el coñac el que ha ganado aceptación universal.

2.2.2 La Ginebra: Se comenzó a elaborar en Holanda alrededor del siglo XVII y se le nombró genievre que quiere decir enebro, nombre de un arbusto familia de las coníferas. Cuando esta bebida se introdujo en Inglaterra, su nombre quedó apocopado en gin, que es como se le conoce en los países de habla inglesa. Por lo seca, es que interviene en la preparación de numerosos cocteles.

2.2.3 El Ron: El ron es una bebida alcohólica destilada del jugo de la caña fermentada o de las melazas de la fabricación de azúcar. Sus diferencias principales se deben a las características de cada variedad de la caña, así como a la riqueza del suelo en que está cultivada, pero lo esencial son los métodos de fermentación y destilación. Entre los principales productores se encuentra Cuba, Puerto Rico, Jamaica y la Guayana Inglesa.

2.2.4 El Vodka: Es original de Rusia, pero hoy es popular en muchos países. El vodka típico es incoloro, sabe picante y ordinariamente no se añeja. Se bebe sin dilución y como aperitivo.

2.2.5 El Whisky: Etimológicamente quiere decir “agua de la vida”. En los Estados Unidos se reserva el nombre de whiskey al propio, y el de whisky al de origen escocés. Su graduación alcohólica oscila entre 40 y 55 grados generalmente. Se conocen cuatro variedades de esta bebida: el irlandés, el escocés, el bourbon y el de centeno.

2.2.6 El Sake: Aunque el sake no es originariamente un aguardiente, porque antes de crearse la destilación de licores ya se consumía en Japón como cerveza o vino de maíz, se incluye en esta categoría debido a que así es como se le conoce desde hace mucho: aguardiente de arroz de origen japonés.

2.3 La Cerveza: Es una bebida que se obtiene de la fermentación de algún cereal, principalmente de la cebada. Existen dos tipos de fermentación, una llamada baja, utilizada mucho en Inglaterra, Estados Unidos y Canadá; se realiza en completa oscuridad, y dura, aproximadamente, unos 6 días. La otra, llamada alta, se usa en Alemania, Checoslovaquia y Austria, y es con la que se obtienen las famosas Pilsen y Munich. Dura de 8 a 16 días.

Dado lo anterior, podemos observar que el mercado mundial respecto a las bebidas alcohólicas es muy extenso, sin embargo, respecto a la producción de Tequila, sólo en México se puede producir de forma legal.

Posición de México en el mundo

La organización de PROMÉXICO, menciona que el principal socio comercial de México en América es Estados Unidos de América (EUA), ya que los países latinoamericanos poseen una cultura similar y en algunos casos condiciones climáticas parecidas; por lo tanto, requieren otros productos que en México no pueden encontrar. Por lo que EUA es nuestro primer socio comercial, y la mayor parte de nuestras exportaciones son para este país, donde cualquier cambio económico, por mínimo que sea, repercute también en el territorio mexicano.

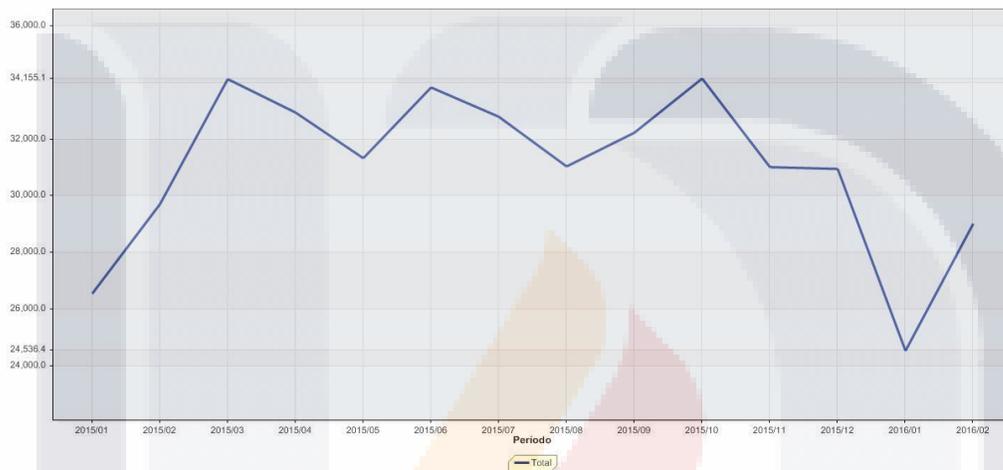
La organización Trade & Logistics Innovation Center Georgia Tech, del Tecnológico de Monterrey, afirma que México es un país con gran relación comercial con el exterior, pues cuenta con 12 tratados de libre comercio con 44 países diferentes. Es el segundo país con más tratados, después de Chile (el cual cuenta con 15 tratados). A continuación, mostramos en la siguiente tabla (4.2.1) 10 de los tratados ratificados y los países con el que se tiene convenio en cada uno.

Tabla 4.2.1 Tratados de México sobre Libre Comercio

Tratado	Países
<i>América</i>	
1) TLCAN	EUA, Canadá y México
2) TLC Méx- Centroamérica	Guatemala, Nicaragua, Salvador, Costa Rica y México
3) TLCG3-Méx- Colombia	México y Colombia (Anteriormente formaba parte Venezuela)
4) TLC Méx- Perú	México y Perú
5) TLC Méx- Chile	México y Chile
6) TLC Méx- Uruguay	México y Uruguay
<i>Europa</i>	
7) TLC AELC	Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein (Asociación Europea de Libre Comercio)
8) TLCUEM	Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Reino Unido. (Unión Europea)
<i>Medio Oriente</i>	
9) TLCIM	México e Israel
<i>Asia</i>	
10) TLC Méx- Jap	México y Japón

Fuente: Trade & Logistics Innovation Center Georgia Tech, del Tecnológico de Monterrey.
 Recuperado de: <http://www.ciltec.com.mx/es/comercio-exterior/exportaciones-de-mexico>

Las exportaciones de México han tenido diversos repuntes. Como lo podemos observar en la siguiente gráfica (4.2.1), de diciembre de 2015 a enero de 2016, hubo una drástica caída de exportaciones; sin embargo, hubo una recuperación de ese mes a febrero del 2016, aun manteniéndose por debajo de la media que es de 30,137.2 millones de dólares.



Gráfica 4.2.1 Nivel de Exportaciones mexicanas 2015-2016

Fuente: SAT, SE, BANXICO, INEGI. Balanza Comercial de Mercancías de México. SNIEG. Información de Interés Nacional. (*Unidad de medida: Millones de dólares, Periodicidad: Mensual)

Las estadísticas muestran que la exportación de productos mexicanos genera un superávit en algunos meses del año, esto muestra que las empresas ya no se conforman sólo con expandirse en el mercado interno, aunque muchas veces, el mercado nacional queda fuera, porque dirigen el 100% de su producción total a mercados externos. Lo que puede o no afectar la economía interna. Este es el caso del Tequila, en donde existen muchas compañías tequileras enfocadas sólo al mercado extranjero, por ello el desconocimiento de su marca en mercado nacional.

Respecto al consumo de Tequila, la revista Forbes publicó en 2013 que los principales consumidores de esta bebida son los países Latinoamericanos; siendo Brasil el primer lugar con 1,313,893.44 litros consumidos, le sigue Chile (744,956.39

litros), Venezuela (485,223.04 litros), Colombia (454,595.27 litros), Paraguay (344,202.88 litros), Perú (344,202.88 litros), Uruguay (171,924.92 litros), Ecuador (171,646.92 litros), Bolivia (148,191.44 litros), Suriname (89,585.40 litros) y, al final de este ranking, esta Argentina (82 416.14 litros).

Sin embargo, para el año 2014, las exportaciones tequileras alcanzaron un valor de 1,100 millones de dólares, según el Consejo Regulador del Tequila. Éste organismo también declaró que el principal consumidor de tequila, en el primer trimestre de 2015, fue Estados Unidos de América, como lo podemos observar en la siguiente tabla (4.2.2).

Tabla 4.2.2 Consumo Externo de Tequila (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

Fuente: Consejo Regulador del Tequila.

Posición de México en América Latina

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2015), en México, luego de haber crecido 4,6% en 2014, las exportaciones comenzaron a caer en enero de 2015, lo que determinó una variación interanual acumulada negativa (-0,4%) en el primer trimestre. En 2014, solo las exportaciones de México y de Centroamérica y República Dominicana (RD) crecieron a tasas levemente superiores a las del comercio mundial (+5% y +3%, respectivamente), beneficiándose del estímulo del mercado estadounidense.

En México las exportaciones crecieron 5% y se ubicaron en US\$ 397,8 mil millones impulsadas por el mercado de Estados Unidos (+6%), que representa 80% del total. Las exportaciones petroleras, que explican alrededor de 10% del total, cayeron 10%, mientras que las no petroleras crecieron 7% impulsadas por las manufacturas, en especial el sector automotor. También aumentaron las exportaciones a la Unión Europea (+4%), mientras que el resto de los destinos se contrajeron. La caída de las ventas a América Latina (-8%) se explica por la contracción de los envíos a Argentina, Brasil, Venezuela y Colombia principalmente.

Según la revista Forbes (2014), México ocupó el lugar número 15 a nivel mundial respecto a las exportaciones, con ventas al exterior de 380,000 millones de dólares. Es importante destacar que, dentro de este ranking de los 15 países con más exportaciones a nivel mundial, sólo México aparece como país Latinoamericano.

Los principales productos exportados por México son aceites crudos de petróleo, vehículos automóviles para el transporte de personas, oro en bruto, máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos y sus unidades y máquinas, aparatos y material eléctrico.

Por su parte, HSBC Global Connections (2016), señala que, según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), México es el principal país exportador en América Latina (41.1% de la participación en el total de

exportaciones de la región, en 2015). Este organismo sugiere que este fenómeno exportador se debe a la demanda que genera Estados Unidos, el principal destino de sus exportaciones, que ha sido más dinámica frente a otras regiones; además de que las exportaciones de México tienen un alto componente de manufacturas, las cuales no sufrieron caídas de precios tan drásticas como las de las materias primas.

La producción en México

Esta industria, como se ha mencionado antes, se encuentra protegida por medio de la Denominación de Origen del Tequila.

El territorio protegido comprende 181 municipios de cinco estados de la República Mexicana: Jalisco con sus 125 municipios, Nayarit con 8, Guanajuato con 7 (Pénjamo, Cuerámaro, Abasolo, Huanímaro, Manuel Doblado, Purísima del Rincón y Romita), Tamaulipas con 11 (Tula, Ocampo, Antiguo Morelos, Gómez Farías, Llera, Xicoténcatl, El Mante, Nuevo Morelos, González, Aldama y Altamira) y Michoacán con 30 (Briseñas de Matamoros, Chavinda, Chilchota, Churintzio, Cotija, Ecuandureo, Jacona, Jiquilpan, Maravatío, Nuevo Parangarigules, Los Reyes, Sahuayo, Tancítaro, Tangamandapio, Tangancicuaro, Tanhuato, Tingüindín, Tocumbo, Venustiano Carranza, Villamar, Vistahermosa, Yurécuaro, Zamora y Zináparo). Solamente en estas regiones se puede cosechar y utilizar la materia prima.

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria Tequilera, la producción de esta bebida para enero-diciembre de 2015, tuvo un total de 248.3 millones de litros (a 40% Alc. Vol.), en contraste con los 242.4 millones de litros (a 40% Alc. Vol.), del periodo de enero-diciembre del 2014.

Asimismo, la exportación total de tequila de 2015 y 2014, fue de 182.9 millones de litros (a 40% Alc. Vol.) y de 172.5 millones de litros (a 40% Alc. Vol.), respectivamente.

Este mismo organismo, destaca que el valor estimado del mercado nacional de tequila (2014) asciende a \$14,000 millones de pesos (35% del total de participación del mercado de bebidas espirituosas o destiladas).

El informe presentado por la Cámara Nacional de la Industria Tequilera, destaca que Liquor Handbook (2015) estima que el Valor de ventas al por menor de Tequila en el Mercado de E.U.A. en 2014, fue de \$7.1 billones de dólares americanos.

En la siguiente tabla (4.2.3) podemos observar que es precisamente en E.U.A donde el volumen de exportación del tequila ha aumentado en el transcurso de los años (2012 a 2015); mientras que el fenómeno de aumento de exportación en volúmenes de tequila también ha surgido en países como Sudáfrica y Letonia.

Tabla 4.2.3 Principales 10 destinos de Exportación (volumen).

No.	Pais	2015	Part.	2014	Part.	2013	Part.	2012	Part.	Crec. 14/13
1	ESTADOS UNIDOS	150,923	82.5%	134,673	78.1%	132,341	77.5%	127,231	76.8%	12.1%
2	ESPAÑA	3,904	2.1%	4,729	2.7%	5,481	3.2%	4,604	2.8%	-17.4%
3	FRANCIA	2,804	1.5%	3,394	2.0%	3,517	2.1%	3,666	2.2%	-17.4%
4	ALEMANIA	2,273	1.2%	4,438	2.6%	5,868	3.4%	6,180	3.7%	-48.8%
5	JAPON	1,577	0.9%	1,481	0.9%	1,569	0.9%	1,778	1.1%	6.5%
6	BRASIL	1,322	0.7%	1,556	0.9%	1,455	0.9%	1,314	0.8%	-15.0%
7	SUDAFRICA	1,314	0.7%	1,129	0.7%	1,167	0.7%	833	0.5%	16.4%
8	REINO UNIDO	1,202	0.7%	1,368	0.8%	1,776	1.0%	2,108	1.3%	-12.1%
10	LETONIA	1,036	0.6%	598	0.3%	593	0.3%	624	0.4%	73.3%
9	CANADA	977	0.5%	921	0.5%	807	0.5%	1,106	0.7%	6.1%
-	RESTO DEL MUNDO	15,567	8.5%	18,214	10.6%	16,226	9.5%	16,257	9.8%	-14.5%
	TOTAL EXPORTACIÓN	182,900	100%	172,500	100.0%	170,800	100.0%	165,700	100.0%	6.0%

Fuente: Consejo Regulador del Tequila. Volúmenes expresados en miles de litros (´000) a 40% Alc. Vol. (enero-diciembre 2012 a 2015).

Por otra parte, observando el histórico del Inventario de Tequila reportado por las empresas del sector ante el Consejo Regulador del Tequila, se detecta que los millones de litros inventariados han disminuido en el transcurso del periodo

señalado. Contrastando este dato con el nivel de producción que se ha mencionado con anterioridad, se encuentran en consonancia ya que ambos indicadores han disminuidos de 2014 a 2015 (tabla 4.2.4).

Tabla 4.2.4 Millones de litros de Tequila en Inventario 2010-2015

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inventario total	325.4	326.0	315.8	282.6	270.0	239.8

Fuente: CRT. Millones de litros de Tequila en inventario a 40% Alc. Vol., al cierre de diciembre de cada año y al mes de septiembre 2015.

De las 151 empresas tequileras registradas ante el Consejo Regulador del Tequila, son 103 de ellas las que exportan sus productos, según datos de la organización PROMÉXICO, por lo que podemos inferir que el 68.2% de las empresas han ampliado su comercio al mercado mundial.

Bajo esta línea, Forbes (2015) indica que el 70% de la producción de tequila es exportado. Ildfonso Guajardo, titular de la Secretaría de Economía, declaró a esta revista que, por minuto, las empresas tequileras nacionales exportan 435 botellas de 750 mililitros, lo que promueve la generación de más de 70,000 empleos directos y la integración con el sector del campo mexicano.

Empresas del sector

Según la Academia Mexicana del Tequila A. C., se encuentran registradas, con permiso para producir tequila, 151 empresas.

En la siguiente figura (4.2.1), podemos observar las regiones en las que se produce la destilación del agave azul. Se identifica que, en el estado de Jalisco, es donde se encuentra un mayor número de industrias tequileras (138 productoras); Nayarit cuenta con una sola productora registrada, al igual que Tamaulipas; mientras que en Michoacán y Guanajuato encontramos 7 y 4 casas productoras de tequila respectivamente. Encontrando así que, existe un registro total de 151 empresas tequileras, con registro vigente a febrero del 2016 (tomando en cuenta que hay dos tipos de certificados de producción: tequila y tequila 100% de agave).

Es importante mencionar que, en el municipio en donde se encuentra establecido el Grupo Industrial Tequilero de los Altos de Jalisco, foco de nuestro estudio, también se ubica una productora de tequila más, “Fabrica de Tequila Don Nacho”.

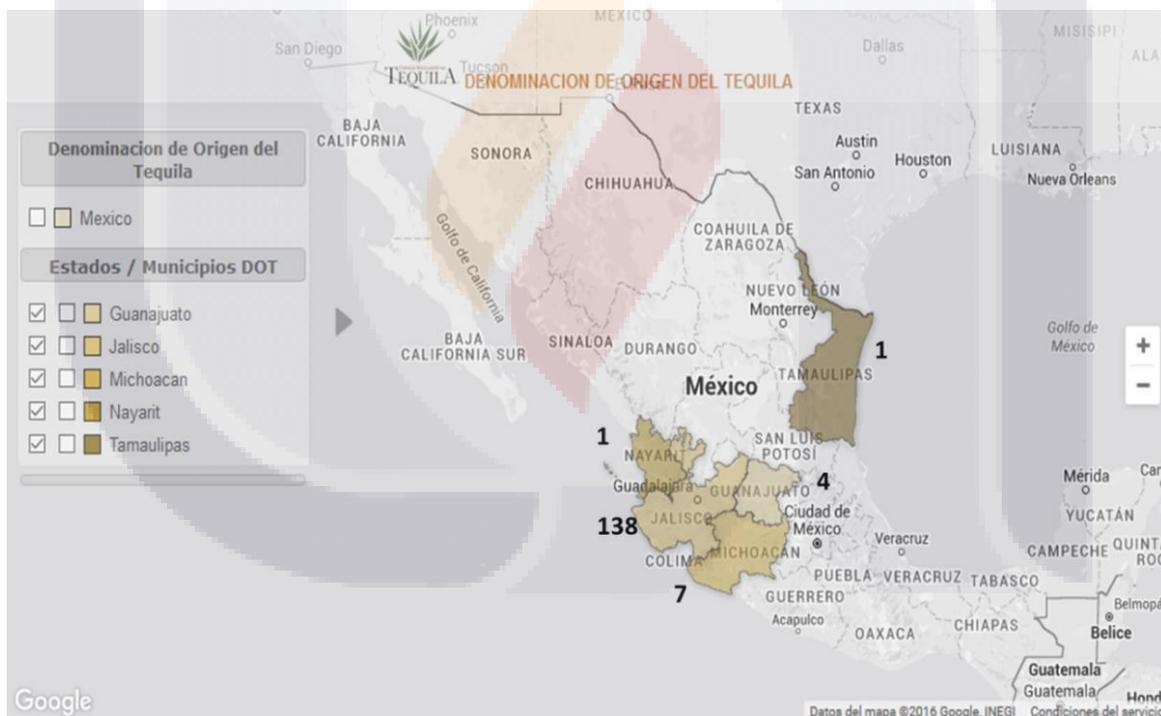


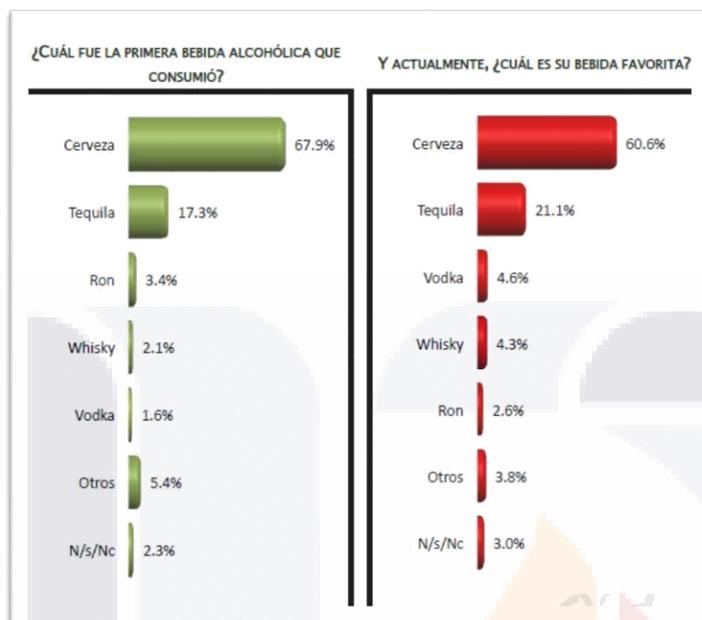
Figura 4.2.1 Estados Productores de Tequila

Fuente: Consejo Regulador del Tequila

Resumen del sector

Como lo menciona la Norma Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, Bebidas Alcohólicas-Tequila-Especificaciones, el tequila se define como: “La bebida alcohólica regional obtenida por destilación de mostos, preparados directa y originalmente del material extraído, en las instalaciones de la fábrica de un Productor Autorizado la cual debe estar ubicada en el territorio comprendido en la Declaración, derivados de las cabezas de Agave de la especie Tequilana Weber variedad azul, previa o posteriormente hidrolizadas o cocidas, y sometidos a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptibles los mostos de ser enriquecidos y mezclados conjuntamente en la formulación con otros azúcares hasta en una proporción no mayor de 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa, en los términos establecidos en la presente norma y en la inteligencia que no están permitidas las mezclas en frío. El Tequila es un líquido que puede tener color, cuando sea madurado, abocado, o añadido de un color específico”.

Según una consulta de Mitofsky (2009), el Tequila es la segunda bebida alcohólica más consumida en México, después de la cerveza; como se muestra en la siguiente gráfica (4.2.2).



Gráfica 4.2.2 Popularidad de las bebidas alcohólicas en México

Fuente: Consulta Mitofsky

El Grupo Industrial Tequilero de los Altos de Jalisco, compite con la producción de otras 137 empresas de su ramo en el estado de Jalisco, y con otras 13 tequileras en el resto de los estados (Michoacán, Nayarit, Guanajuato y Tamaulipas).

Las anteriores empresas cuentan todas ellas con un certificado de producción vigente a febrero del 2016. Muchas de ellas, exportan sus productos, además de mantenerse en el mercado nacional.

Recordemos también que el principal país al que se exporta el tequila es a Estados Unidos de América, ampliando el nivel de exportación a países como Sudáfrica y Lituania.

4.3 Análisis estratégico del entorno exterior

Sector del tequila

Es importante definir que, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, la producción de Tequila, pertenece al sector manufacturero (sector 31-33), ya que este sector se orienta a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. Dentro de esta clasificación, se incluye a la Industria de las bebidas y el tabaco (sector 312) y, más específicamente, la producción de tequila pertenece al sector de la Elaboración de bebidas destiladas de agave.

Este clasificador tiene como objetivo proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN México) es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Su adopción por parte de las Unidades del Estado, permitirá homologar la información económica que se produce en el país, y con ello contribuir a la de la región de América del Norte.

Análisis PEST

El siguiente análisis PEST (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico), nos servirá como herramienta para analizar, dentro de lo global que es el sector, los principales factores del macro entorno que afectan el desarrollo de la actividad empresarial.

Factores políticos

Leyes y regulaciones han tenido impacto directo sobre la producción legal del tequila. Es desde el año de 1978 que el estado mexicano posee la Denominación

de Origen del Tequila (DOT) ante la Organización Mundial de la Propiedad Industrial; el cual declara que sólo en 5 estados de la República mexicana se puede producir esta bebida.

A partir de entonces, se han firmado acuerdos internacionales que protegen el tequila como Denominación de Origen.

Cronológicamente, podemos apreciar los siguientes acontecimientos políticos que han tenido impacto sobre la industria tequilera:

- 1994: Con la firma del NAFTA se crean compromisos de protección a la DOT en Estados Unidos y Canadá.
- 1994: Nace el Consejo Regulador del Tequila lo que fortalece la DOT.
- 1997: Se establece un acuerdo bilateral que protege al Tequila en la Unión Europea.
- 2004: Japón reconoce el nombre Tequila a favor de México debido a la reciente firma del acuerdo de cooperación económica entre ambos países.
- Enero 06, 2006: Entra en vigor la Norma Oficial del Tequila (NOM-006-SCFI-2005 Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones).
- Febrero 11, 2013: Entra en vigor la Norma Oficial del Tequila actualmente vigente (NOM-006-SCFI-2012, Bebidas alcohólica Tequila Especificaciones).

La Organización Mundial de la Salud (2010), propuso una formulación de políticas públicas para reducir los efectos negativos del alcohol. Entre las estrategias planteadas están:

- Regular y restringir la disponibilidad de bebidas alcohólicas.
- Promulgar normas apropiadas sobre la conducción de vehículos en estado de ebriedad.
- Reducir la demanda mediante mecanismos tributarios y fijación de precios.
- Aumentar la sensibilización y el apoyo con respecto a las políticas.
- Proporcionar tratamiento accesible a las personas que padecen trastornos por abusos del alcohol.

Actualmente, se cuenta con leyes que permiten prohibir la venta o suministro de alcohol a menores de edad. Además, se señala que se debe prohibir el acceso a establecimientos donde se vende alcohol o vender alcohol a personas que se encuentran en notable estado de ebriedad, por lo que cada establecimiento debe contar con un personal de seguridad para el manejo de estas situaciones.

En México, los estados y municipios otorgan permisos para la venta de bebidas alcohólicas, así como los horarios y lugares en donde se permite.

La legislación nacional, también estipula los mecanismos para que las bebidas elaboradas reúnan los controles de calidad establecidos; indicando así que cualquier bebida que contenga más del 55% no puede ser vendida en nuestro país.

Se indica también que las botellas vacías deben ser destruidas para evitar su reutilización en el mercado ilegal.

La Ley General de Salud y la Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1-1995, Bienes y servicios. Bebidas alcohólicas, especifican las medidas sanitarias y sobre el etiquetado que deben tener este tipo de bebidas.

Las leyes también hacen referencia al establecimiento de los criterios para el control de la publicidad de las bebidas alcohólicas.

Factores Económicos

Es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el organismo encargado de formular las disposiciones fiscales aplicables, tales como la determinación de aranceles, la designación de impuestos aplicables a la producción, distribución y comercio de bebidas alcohólicas. Asimismo, publica el Índice Nacional de Precios de bebidas alcohólicas, donde se establece el factor de actualización correspondiente al año en curso y las cuotas por litro vigentes para ese mismo periodo.

Existen dos esquemas típicos para cobrar impuestos a las bebidas alcohólicas. Un esquema es el que funciona en México, ad valorem, que implica que, si una botella de tequila tiene un costo de 70 pesos, se pagará 53 por ciento adicional (sobre los

70 pesos), además del IVA. Por otro lado, existe el sistema específico, que grava las bebidas alcohólicas con un monto fijo, por ejemplo, 50 pesos por cada litro de producto vendido (no un porcentaje). Este último no opera actualmente en México.

Según el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), las bebidas con graduación alcohólica de hasta 14° G.L. tendrán un impuesto de 26.5%, con una graduación alcohólica de más de 14° y hasta 20°GL: 30%, mientras que para las bebidas alcohólicas y cerveza con una graduación alcohólica mayor de 20° G.L., la tasa será de 53%.

Por otra parte, es importante mencionar el último acuerdo comercial, firmado en 2013 entre el gobierno mexicano y el gobierno chino. Este pacto fue llamado “pacto del tequila”, ya que la bebida nacional mexicana será a partir de ahora uno de los ingredientes principales del intercambio comercial entre las dos naciones. El presidente Xi Jinping cifró en 1.000 millones dólares los contratos comerciales acordados en esta materia.

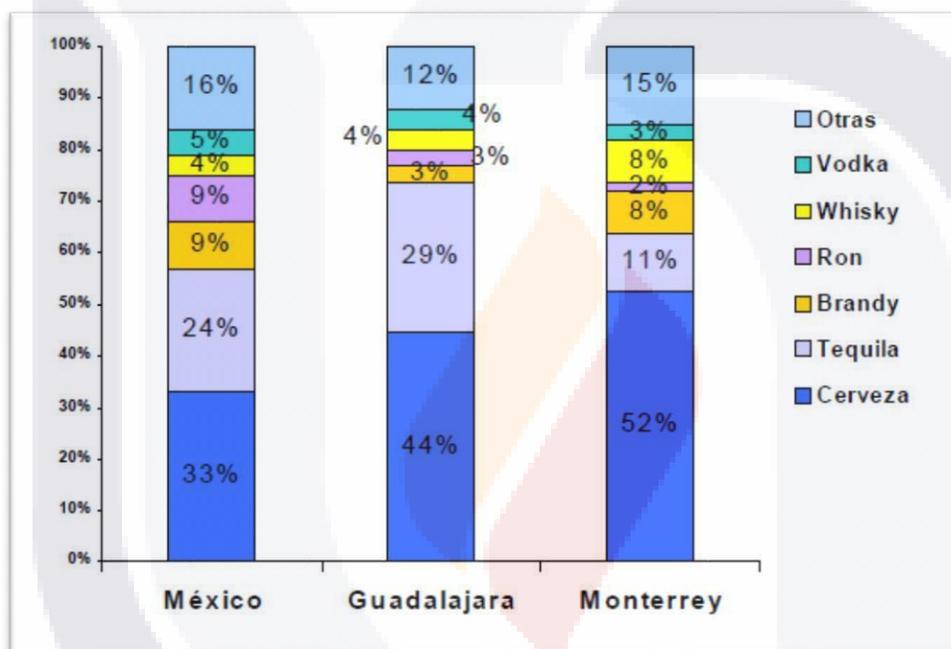
La organización de PROMÉXICO menciona que la Industria del Tequila genera actualmente 60.000 empleos directos a escala nacional. Entre las ocupaciones en este sector hay 17.500 agricultores, quienes cultivan 100.000 hectáreas de agave mexicano en 181 municipios de cinco estados del país. Este organismo también menciona que el tequila tiene gran aceptación a nivel mundial y se ha convertido en una fuente de negocios de gran alcance, esto gracias a factores como la eliminación de impuestos de exportación y aranceles de importación en diversos países, lo que hace más fácil a los productores convertirse en proveedores de esta bebida en diversos mercados alrededor del mundo.

De acuerdo con el Consejo Regulador del Tequila, A.C. esta industria tiene un crecimiento sostenido del 9% en los últimos doce años.

Factores Socioculturales

Culturalmente, el consumo de tequila es considerado una costumbre mexicana por excelencia.

Un estudio realizado por la División Consumo y Servicios de MERC (2003), señala que el 73% de la población mayor de 15 años en México ingiere algún tipo de bebida alcohólica. Este estudio también revela, como lo podemos observar en la gráfica 4.3.1, que el tequila es la segunda bebida alcohólica más consumida por los mexicanos, después de la cerveza. Sin embargo, en la región de Guadalajara, en donde hay más productoras de esta bebida, se observa un mayor consumo de tequila.



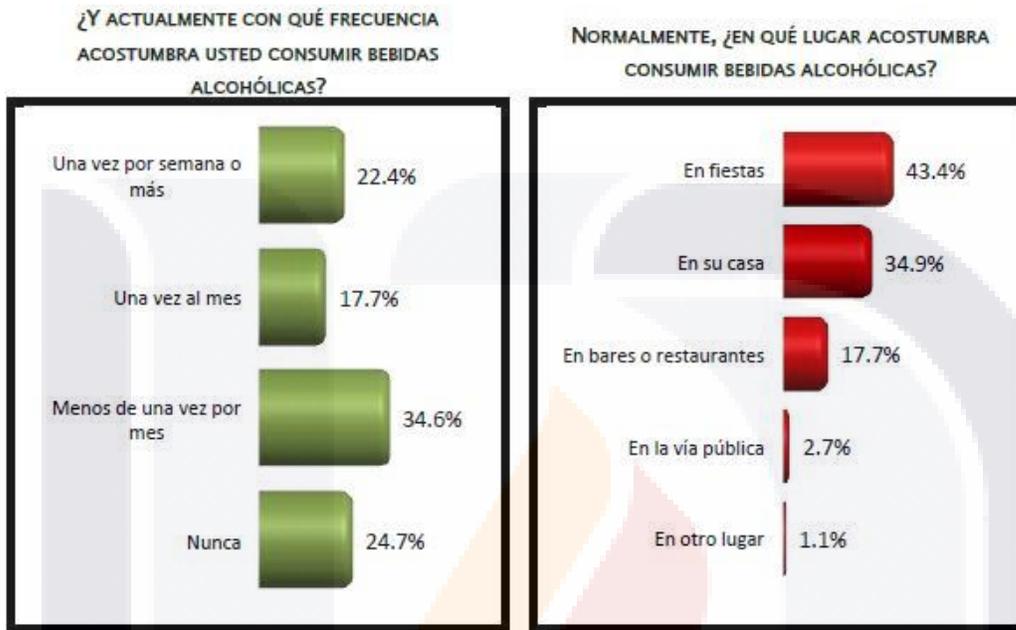
Gráfica 4.3.1 Bebidas alcohólicas más consumidas en México

Fuente: División Consumo y Servicios de MERC (2003).

Consulta Mitofsky (2009), reveló que la edad promedio en la que los mexicanos se iniciaron en el consumo de bebidas alcohólicas es de 17.4 años; los hombres que se iniciaron a una edad promedio más tempranas (16.8) que las mujeres (18.3).

El estudio anterior también dio a conocer, como se observa en la siguiente gráfica (4.3.2), que la mayor parte de los mexicanos consume bebidas alcohólicas menos de una vez por mes (el 34.6%), contrastado con el 22.4% de quienes consumen alcohol al menos una vez por semana o más. Por otra parte, el lugar en el que

normalmente se consume alcohol es en fiestas (43.4%), mientras que sólo el 17.7% de la población consumen estas bebidas en lugares como bares o restaurantes.



Gráfica 4.3.2 Costumbres de consumo de alcohol en México.

Fuente: Consulta Mitofsky (2009).

Es vital mencionar que el consumo de alcohol ha derivado en consecuencias negativas a nivel social y personal. Se le atribuye a este hecho, el aumento de accidentes automovilísticos, así como la incidencia de distintos tipos de violencia interpersonal ejercidos por los consumidores de alcohol. También ha sido preocupación de los diversos organismos de salud las afecciones físicas que traen consigo el consumo y su consecuencia en alcoholismo como adicción.

El informe de la Estrategia mundial para reducir el consumo nocivo de alcohol (Organización Mundial de la Salud, 2010). menciona que hoy en día, el consumo de alcohol en el mundo es el principal factor de riesgo en el desarrollo de más de 60 enfermedades, es responsable de aproximadamente 2.5 millones de muertes.

Asimismo, el consumo de alcohol se asocia con una serie de problemas como violencia, lesiones, suicidios, entre otros, que afectan no sólo al individuo, sino a su familia, a su entorno y a la sociedad en general.

Actualmente, la Ley General de Salud, establece las acciones del Programa contra el alcoholismo y el abuso de bebidas alcohólicas. Se contempla también aspectos como la prevención y el tratamiento del alcoholismo, como la rehabilitación.

La Encuesta Nacional de Adicciones (2008), reveló que la cirrosis de hígado es una de las primeras causas de muerte de la población y ésta es la causa más común de muerte para hombres entre 35 y 54 años.

Casanova, Borges, Mondragón & Medina-Mora (citado por la Comisión Nacional Contra las Adicciones, 2012), exponen que otro efecto negativo del consumo de alcohol son los incidentes automovilísticos. Investigaciones reportan que el 13.4% de quienes asisten a salas de urgencias debido a heridas por accidente de auto tenían concentraciones de alcohol positivas.

Según la ENA (2011), el análisis de consumo de alcohol con base en el sexo, se observaron las mismas tendencias en los hombres y en las mujeres, adolescentes entre 12 y 17 años. De tal forma que el consumo diario se mantuvo con prevalencias muy bajas en ambos sexos, el consumo consuetudinario bajó y la dependencia en los hombres se duplicó (3.5% a 6.2%) y en las mujeres se triplicó (0.6% a 2%). En tanto que el consumo alto de 2008 a 2011 no tuvo crecimientos significativos en ambos sexos.

Factores Tecnológicos

Según informó el Consejo Regulador del Tequila (CRT) al periódico El Financiero (2014), se han realizado mayores inversiones en ciencia y tecnología por alrededor de 70 millones de pesos en los últimos años.

El CRT cuenta con un campo experimental respaldado por Senasica donde se estudia el desarrollo de productos orgánicos y alternativas para mejorar la

producción con inversiones cercanas a los 20 millones de pesos, así como laboratorios para garantizar la calidad del destilado.

Gracias a los estudios que se han realizado en el estado de Tamaulipas, El Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) generó tecnología que reduce el tiempo de cosecha del agave tequilana Weber a través de la técnica de fertigación y que permite en menos de cinco años la producción de piñas aptas para la industria del tequila, jarabes, inulina y biocombustibles, por mencionar algunos productos. El especialista encargado de este estudio, señaló que “lo anterior significa que la tecnología de producción intensiva permite producir el kilogramo de piña de agave 33 por ciento más económico que con el sistema tradicional” (Báez, 2015)

Aunado a ello, la Academia Mexicana de Ciencias, informó a la revista Manufactura (2015), que investigadores de la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo lograron identificar cuáles son las levaduras más eficientes para los procesos de fermentación en la producción del tequila. Este grupo de investigadores pudo concluir que la levadura UMPe-1 fue la más eficiente en la fermentación de los mostos de agave y el rendimiento del proceso con base en la materia prima consumida representó un ahorro del 25% al utilizar la levadura UMPe-1.

Cabe mencionar que, la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (2016), declara que las empresas tequileras han mejorado y adaptado sus procesos de producción para lograr certificaciones ambientales, lo que les reconoce su esfuerzo por su esmero en el cuidado del medio ambiente.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

A continuación, se presenta esta herramienta de evaluación respecto a nuestro caso de estudio.

Tabla 4.3.1 Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. México no compite con otro país por la producción del tequila	0,2	3	0,6
2. Es la segunda bebida más consumida en México.	0,03	3	0,09
3. Aumento de tratados comerciales	0,2	3	0,6
4. Apertura de mercado en China	0,05	3	0,15
5. Nueva implementación de tecnologías respecto al aprovechamiento del agave	0,02	1	0,02
Amenazas			
1. Competencia con otras bebidas alcohólicas mundiales (whisky, ron, cerveza, etc.)	0,1	2	0,2
2. Aumento de aranceles de exportación según el país	0,02	2	0,04
3. Comercio ilegal	0,03	3	0,09
4. Aumento de impuestos especiales por el consumo de bebidas alcohólicas	0,3	4	1,2
5. Mayores obstáculos para publicitar bebidas alcohólicas	0,05	4	0,2
Total	1		3,19

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior, fue realizada a partir de una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo. Posteriormente, se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores tiene una suma de 1.0. Después, se ha asignado una calificación de 1 a 4 en cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Finalmente, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Cabe destacar que el valor promedio ponderado es de 2.5, por lo que la industria tequilera se encuentra muy por encima del promedio ponderado, obteniendo un valor de 3.19, lo que significa que este sector ha aprovechado eficazmente las oportunidades para hacer frente a las amenazas.

4.4 Análisis estratégico interno

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la siguiente tabla (4.3.2) podemos observar los resultados de este análisis.

Tabla 4.3.2 Matriz EFI

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Maneja una diversidad de venta de productos	0,08	3	0,24
Tiene certificaciones para exportar	0,2	4	0,8
Se distinguen por su eticidad hacia el público	0,01	2	0,02
Añaden constantemente productos artesanales	0,03	3	0,09
Poseen certificados de calidad	0,1	3	0,3
Debilidades			
No tiene mucha publicidad a nivel nacional	0,3	1	0,3
No muestra índices de lealtad de los clientes	0,08	1	0,08
Es una empresa pequeña y no ha crecido en años	0,01	1	0,01
Gran parte de su producción se dirige a la maquila	0,1	1	0,1
Tiene poca visión al futuro	0,09	1	0,09
Total	1		2,03

Fuente: Elaboración propia.

La construcción de la tabla anterior posee el mismo proceso que la Matriz EFE; la calificación asignada se encuentra entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor

(calificación = 4). Al igual que en la matriz anterior, el valor promedio ponderado es de 2.5; lo anterior nos indica que, bajo esta evaluación, la compañía se encuentra por debajo del promedio ponderado, con un valor de 2.03, lo que sugiere que la empresa muestra signos de debilidad interna como organización.

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Tabla 4.33 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

	José Cuervo			Centenario		Don Julio		Campanario	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,20	4	0,8	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Calidad del producto	0,30	4	1,2	3	0,9	4	1,2	3	0,9

	José Cuervo			Centenario		Don Julio		Campanario	
Competitividad de precios	0,20	2	0,4	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Lealtad al cliente	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Presentación	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Expansión al mercado o global	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Total	1,00		3,25		2,7		3,4		2,65

Fuente: Elaboración propia.

La metodología para construir la tabla anterior (4.3.3) fue enlistar los factores considerados como “factores de éxito” y estos se ponderaron conforme a la importancia que se haya sugerido. Posteriormente se asigna una calificación a cada compañía sobre su respuesta ante ese factor de éxito (1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza). Enseguida, se realiza una suma de los valores de puntuación de cada empresa. Dado lo anterior, podemos observar que las marcas tequileras mejor calificadas son José Cuervo, seguida de Don Julio; sin embargo, la empresa con una calificación más baja fue la empresa objeto de nuestro estudio: Campanario.

Análisis FODA y Estrategias de Acción

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- i) Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): responde a la pregunta ¿cómo puede usarse la fortaleza para tomar ventaja y aprovechar las oportunidades?
- ii) Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): responde a la pregunta ¿cómo puede usarse la fortaleza para contrarrestar los efectos de la amenaza que puede perjudicar el logro de los objetivos?
- iii) Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): responde a la pregunta ¿cómo puede superarse la debilidad para tomar ventaja y aprovechar la oportunidad?
- iv) Estrategias de debilidades y amenazas (DA): responde la pregunta ¿cómo puede superarse la debilidad para contrarrestar los efectos de la amenaza que puede perjudicar el logro de los objetivos?

A continuación, se presenta la evaluación de esta herramienta (tabla 4.3.4), así como las estrategias sugeridas.

Tabla 4.3.1

Tabla 4.3. 4 Evaluación FODA y Estrategias de acción

ANÁLISIS FODA	Oportunidades	Amenazas
	México no compete con otros países por la producción del tequila. Es la segunda bebida más consumida en México. Aumento de tratados comerciales Apertura de mercado en China Nueva implementación de tecnologías respecto al aprovechamiento del agave	Competencia con otras bebidas alcohólicas mundiales (whisky, ron, cerveza, etc.) Aumento de aranceles de exportación según el país Comercio ilegal Aumento de impuestos especiales por el consumo de bebidas alcohólicas Mayores obstáculos para publicitar bebidas alcohólicas
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
Maneja una diversidad de venta de productos Tiene certificaciones para exportar Se distinguen por su eticidad hacia el público Añaden constantemente productos artesanales Poseen certificados de calidad	Se puede aprovechar que la empresa constantemente ofrece una amplia variedad de productos, inclusive los artesanales, para ingresarlos en el mercado de otros países.	Hacer una mayor publicidad de su variedad de productos para ofrecer más opciones de consumo y competir estos con las demás bebidas alcohólicas conocidas a nivel mundial; haciendo mención siempre que son una empresa con certificaciones de calidad.
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
No tiene mucha publicidad a nivel nacional No muestra índices de lealtad de los clientes Es una empresa pequeña y no ha crecido en años Gran parte de su producción se dirige a la maquila Tiene poca visión al futuro	Dirigir mayormente su producción a la venta directa (no a la maquila) para aprovechar los tratados comerciales y aumentar sus esfuerzos por publicitar sus productos.	Es necesario realizar estrategias de publicidad a nivel nacional e internacional, dado que ya de por si los organismos internacionales sugieren a los gobiernos limitar la publicidad del consumo de bebidas alcohólicas.

Fuente: Elaboración propia



PARTE III: Diseño de la Intervención en la empresa Tequila Campanario.

En el siguiente apartado, se definirán las estrategias metodológicas que se utilizaron para poder llevar a cabo el presente estudio, con la finalidad de obtener resultados objetivos que permitan diseñar una propuesta oportuna.

CAPÍTULO 5: Metodología

El presente apartado, tiene como objetivo describir cabalmente el proceso de valoración de nuestro interés, señalando cuál es el tipo de estudio que se ha desarrollado en este trabajo, así como las técnicas de investigación utilizadas conforme al propósito de generar una evaluación objetiva y acertada.

5.1 Diseño de Investigación

Este estudio se desarrolla bajo un diseño de investigación no experimental, transeccional. Se denomina como un estudio exploratorio ya que fue el primer estudio realizado sobre el liderazgo transformacional y la competitividad de la fuerza laboral de la empresa Tequila Campanario; se ha empelado esta metodología con la intención de detectar o identificar áreas de oportunidad para mejorar y potencializar los temas de investigación mencionados anteriormente.

Es preciso señalar que el presente estudio de caso práctico es transeccional dado que la evaluación se llevó a cabo por un periodo de tiempo determinado y con ello se procedió a realizar una serie de propuestas de mejora, las cuales no fueron evaluadas en su aplicación, por lo que no hubo una posterior interacción.

Por otra parte, el presente trabajo se desenvuelve bajo una investigación descriptiva ya que no hubo una manipulación de variables, sino que éstas se observaron, analizaron y describieron tal como se presentaron en su ambiente natural.

5.2 Proceso Metodológico

Se realizaron una serie de actividades programadas a partir de tres fases. Durante la primera fase, se logró identificar a los jefes o coordinadores de áreas y de sus

equipos de trabajo. Posteriormente, en la segunda fase, se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios para medir el liderazgo transformacional de los jefes directos de los empleados; por otra parte, éstos también fueron evaluados respecto a su desempeño en la empresa. Por último, los datos obtenidos fueron procesados para su respectivo análisis estadístico por medio del paquete de SPSS.

5.3 Ámbito geográfico de la investigación

Este estudio de caso práctico, se desarrolló en la empresa Tequila Campanario, la cual se encuentra ubicada en las afueras del municipio San Ignacio Cerro Gordo, Km. 17.5 carretera Arandas-Tepatitlán, en la finca conocida como Ex-hacienda La Trasquila, en el estado de Jalisco, México.

5.4 Universo de estudio

El análisis de caso práctico fue aplicado a la totalidad de la fuerza laboral de la empresa, por lo que el universo de estudio lo conformaron 34 empleados (as). De los cuales, además del Gerente General, cuatro pertenecen al área administrativa, y el resto (30 empleados/as) forman parte del área operativa de la empresa.

5.5 Instrumentos de medición (técnicas de investigación)

Para el presente análisis, se hizo uso de dos instrumentos de medición: cuestionario para evaluar el liderazgo transformacional y, un formato de evaluación del desempeño de los empleados.

El cuestionario para evaluar el liderazgo transformacional, se elaboró a partir del Inventario de prácticas de liderazgo: LPI, de Kouzes y Posner. Con colaboración del área de Recursos humanos de la empresa y el Vo. Bo. de académicos; las oraciones fueron adecuadas a un lenguaje más coloquial y adaptable al uso de la región. Este instrumento está conformado por cinco dimensiones (cada dimensión con 6

preguntas): i) Modelar el camino, ii) Inspirar una visión, iii) Desafiar el proceso, iv) Habilitar a los demás para que actúen y, v) Alentar el corazón. Teniendo un total de 30 preguntas. Éstas tuvieron como opción 5 respuestas medibles con una escala de Likert: 1) Nunca, 2) Ocasionalmente, 3) Normalmente, 4) Frecuentemente y, 5) Siempre. Este cuestionario puede ser observado en el Anexo A.

Éste fue seleccionado como instrumento ya que Acosta-Prado et al (2015) bajo un estudio previo, afirma que "en cuanto al liderazgo transformacional las cinco prácticas de liderazgo objeto de estudio fueron validadas y muestran una relación significativa lo que indica que el liderazgo transformacional es una variable latente que se debe considerar para estudios organizacionales" (p.54). Además, con base en la revisión bibliográfica, fue posible identificar que los autores de este cuestionario, coinciden en tomar en cuenta la mayoría de las dimensiones mencionadas para evaluar las practicas del liderazgo.

Enseguida, la tabla 5.5.1 muestra las prácticas identificadas en cada una de las dimensiones que constituyen el Inventario de prácticas de liderazgo.

Tabla 5.5.1 Contenido conceptual del Inventario de Prácticas de Liderazgo

Dimensión	Prácticas de liderazgo
Desafiar los procesos	<p>Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.</p> <p>Hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje.</p> <p>Además, los líderes están preparados - física, mental y emocionalmente – para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.</p> <p>Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar.</p>

Dimensión	Prácticas de liderazgo
<p>Inspirar una visión compartida</p>	<p>Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear.</p> <p>Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia.</p> <p>Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común.</p> <p>Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enrolar a otras personas.</p>
<p>Habilitar a los demás para que actúen</p>	<p>Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste.</p> <p>Es necesario señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua.</p> <p>Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.</p> <p>Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.</p>
<p>Modelar el camino</p>	<p>Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios.</p> <p>Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.</p> <p>Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.</p>

Dimensión	Prácticas de liderazgo
	Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y concretas.
Dar aliento al corazón	<p>Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista.</p> <p>Sobre todo, si la cuesta es difícil y empinada.</p> <p>Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón.</p> <p>Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en “Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar en el desafío del liderazgo” de Kouzes y Posner (citado por Mendoza, 2005).

Por otra parte, se hizo uso de un formato para evaluar el desempeño (revisar Anexo B) de los empleados (as). Éste se constituyó por tres dimensiones de evaluación: i) Desempeño (7 afirmaciones), ii) Presentación personal (4 afirmaciones) y iii) Competencias (las cuáles fueron definidas por el área de Recursos Humanos y el jefe o coordinador de cada Área) (12 afirmaciones). Cada afirmación fue evaluada a partir de una escala Likert: 1) No satisfactorio, 2) Puede mejorar, 3) Cumple las expectativas, 4) Excede las expectativas y, 5) Excepcional.

La utilización de ambos instrumentos, permitió llevar a cabo una comparación de datos con la finalidad de confrontar ambos aspectos: desempeño de los trabajadores y, liderazgo transformacional de los jefes.

5.6 Recolección de datos

Con apoyo del área de Recursos Humanos, se agendaron las aplicaciones de los cuestionarios para evaluar el liderazgo transformacional. Dichas aplicaciones se

llevaron a cabo por grupos conforme al área o procesos, distinguiendo así los siguientes grupos: Administración de la Gerencia general, Producción, Administración, Ventas, Molienda, Destilación, Envasado y almacén, Mantenimiento y, Calderas.

Las áreas de Fermentación y de Maduración, no fueron evaluadas ya que hay un encargado único y no hay más personas de apoyo.

Es importante señalar que, las áreas de Molienda, Destilación, Envasado y almacén, Mantenimiento y, Calderas, no cuentan con un jefe formal, sin embargo, el jefe de Recursos Humanos determinó quiénes serían evaluados como “coordinadores de área” distinguidos como líderes, con base en la experiencia y años de antigüedad.

Al inicio de la aplicación del cuestionario para evaluar el liderazgo transformacional, se hizo una breve explicación del propósito de la aplicación de éste, así como una breve reseña del contenido del cuestionario. Consecutivamente, se señalaron las instrucciones para contestar el instrumento.

Respecto a la aplicación del cuestionario de Evaluación de Desempeño de los empleados, se entregó dicho instrumento a cada uno de los jefes o coordinadores de área, evaluando en una sola exhibición a todos los integrantes de su grupo de trabajo.

Se señaló en un principio el propósito de dicha evaluación, posteriormente se explicó la forma de llenado de este instrumento.

5.7 Procesamiento de datos

Una vez obtenido el llenado de todos y cada uno de los cuestionarios, se procedió a vaciar dicha información en el programa estadístico SPSS.

A través de éste, se realizó una codificación de datos para poder realizar un vaciado de éstos de una forma más sencilla.

El cuestionario para evaluar el liderazgo transformacional, se encuentra compuesto por un total de 40 reactivos. A continuación, se muestra una tabla (5.7.1) donde es posibles visualizar la codificación realizada para cada afirmación.

Tabla 5.7.1 Codificación de variables del Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Variable/elemento	Codificación en SPSS
Folio	Número de Folio
Área de trabajo	1= Gerencia general 2= Producción 3= Administración 4= Ventas 5= Carga y molienda 6= Destilación 7= Envasado y almacén 8= Mantenimiento 9= Calderas
Edad	Edad expresada en números enteros
Estado civil	1= Casado(a) / 2= Soltero(a)
Sexo	1= Hombre / 2= Mujer
Bloque: Modelar el camino (#Pregunta1, 2,3,4,5,6)	MC (1,2,3,4,5,6)
Bloque: Inspirar una visión (#Pregunta1, 2,3,4,5,6)	IV (1,2,3,4,5,6)
Bloque: Desafiar el proceso visión (#Pregunta1, 2,3,4,5,6)	DP (1,2,3,4,5,6)
Bloque: Habilitar a los demás para que actúen (#Pregunta1, 2,3,4,5,6)	HPA (1,2,3,4,5,6)

Variable/elemento	Codificación en SPSS
Bloque: Alentar en corazón (#Preguna1, 2,3,4,5,6)	AC (1,2,3,4,5,6)
Respuestas de preguntas de cada bloque	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5= Siempre

Fuente: Elaboración propia

Respecto al cuestionario sobre la Evaluación de desempeño, éste se compone de un total de 31 reactivos de los cuales se realizó igualmente una serie de codificaciones, éstas se realizaron de la siguiente manera (tabla 5.7.2):

Tabla 5.7.2 Codificación de variables del Cuestionario de Evaluación de Desempeño

Variable/elemento	Codificación en SPSS
Folio	Número de Folio
Jefe o coordinador directo	1= Eduardo Abarca 2= Alejandro Campos 3= Emmanuel Aceves 4= Claudia Jiménez 5= Ernesto Arriaga 6= Alejandra Díaz 7= Gabriela Campos 8= Pedro Saavedra

Variable/elemento	Codificación en SPSS
	9= Gabriel López
Nombre del empleado	Nombre del empleado (sin codificación)
Puesto o cargo	Sin codificación
Área de trabajo	1= Administración 2= Ventas 3= Producción 4= Administración-Gerencia General
Edad	Edad expresada en números enteros
Estado civil	1= Casado(a) / 2= Soltero(a)
Sexo	1= Hombre / 2= Mujer
Bloque: Desempeño (#Pregunta1, 2,3,4,5,6,7)	D (1, 2,3,4,5,6,7)
Bloque: Presentación Personal (#Pregunta1, 2,3,4)	PP (1, 2,3,4)
Bloque: Competencias (#Pregunta1, 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12)	C (1, 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12)
Respuestas de preguntas de cada bloque	1= No satisfactorio 2= Puede mejorar 3= Cumple expectativas 4= Excede las expectativas 5= Excepcional

Fuente: Elaboración propia

PARTE IV: Resultados de la evaluación del Liderazgo Transformacional de los jefes y evaluación de desempeño de los empleados.

Durante el desarrollo del presente apartado, será posible realizar un acercamiento a la realidad que vive la empresa Tequila Campanario respecto al ejercicio del liderazgo transformacional de los jefes o coordinadores de área. Se podrá apreciar también los resultados de la evaluación del desempeño laboral de las y los empleados de esta organización.

CAPÍTULO 6: Análisis de Resultados

Después de haber procesado los datos a través del programa de SPSS, se realizó un análisis estadístico para poder observar cuál es la situación en la que se encuentra la empresa diagnosticada.

6.1 Análisis del Liderazgo Transformacional

Es preciso recordar que el liderazgo transformacional fue evaluado a partir de un cuestionario integrado por 5 bloques: i) Modelar el camino, ii) Inspirar una visión, iii) desafiar el proceso, iv) Habilitar a los demás para que actúen y, v) Alentar el corazón.

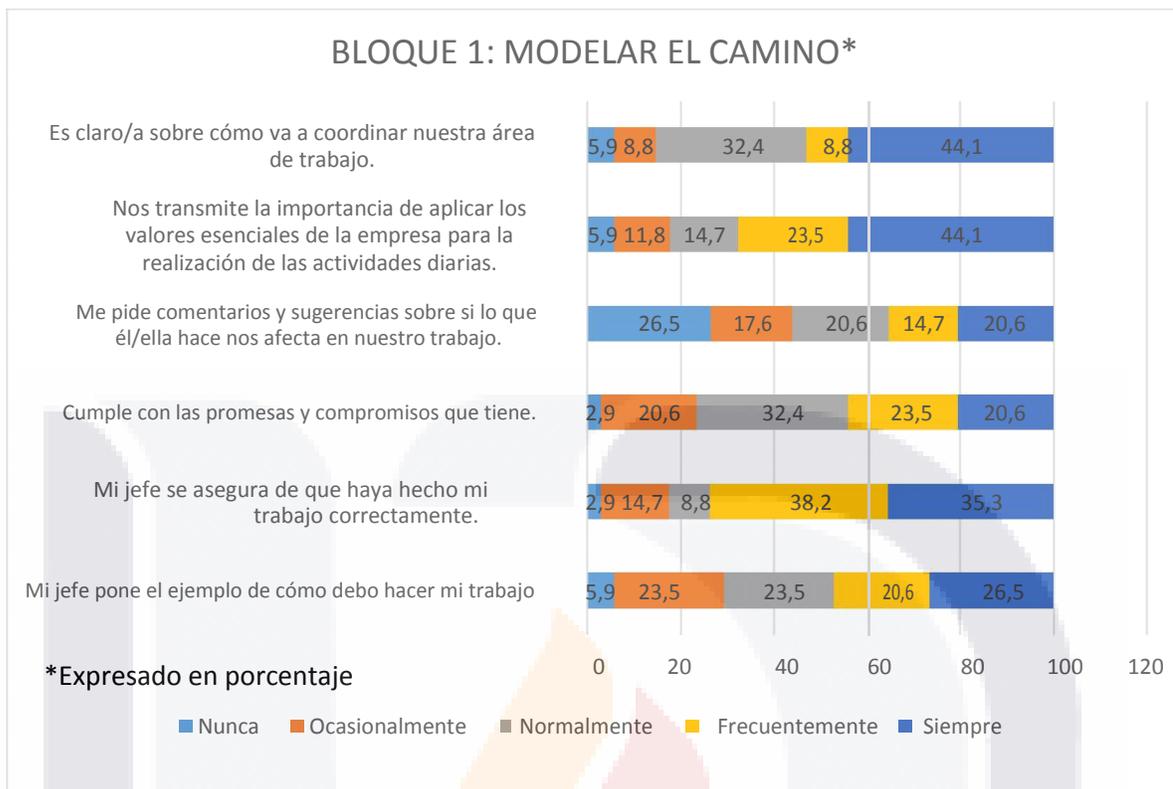
Así, en la siguiente tabla (6.1.1) podemos observar una comparativa de cuál es el promedio de cada área de trabajo, obtenido en cada una de las dimensiones del cuestionario. Respecto al Gerente General, éste obtuvo una mayor puntuación en la dimensión Habilitar a los demás para que actúen; esto confirma lo que en comentarios habían externado las personas subordinadas al Gerente General, él les ha otorgado la libertad de tomar decisiones en su ausencia y los ha respaldado en cualquiera que ha sido su decisión. Por otra parte, la puntuación más baja se obtuvo en la dimensión Alentar el corazón. Gracias a esta tabla, también podemos observar que, de manera general, las dimensiones que obtuvieron una menor puntuación fueron la de Inspirar una visión, con un promedio total de 3.1; mientras que Alentar el corazón fue la dimensión con la menor puntuación (2.9).

Tabla 6.1.1 Evaluación de las dimensiones del Liderazgo Transformacional

Bloque	Gerencia Gral.	Producción	Administración	Ventas	Carga y Molienda	Destilación	Envasado y Almacén	Mantenimiento	Calderas	Promedio
Modelar el camino	4,3	3,6	3,7	3,7	3,4	3,1	3,0	3,0	4,5	3,6
Inspirar una visión	4,3	3,7	3,0	2,9	2,9	2,5	2,8	2,2	3,3	3,1
Desafiar el proceso	4,3	3,2	3,6	3,1	3,4	3,4	2,7	3,7	4,2	3,5
Habilitar a los demás para que actúen	4,6	3,9	4,8	4,1	3,8	4,1	3,4	3,7	4,5	4,1
Alentar el corazón	3,8	3,0	3,4	3,0	2,8	2,6	2,6	2,3	2,8	2,9
Promedio total	4,2	3,5	3,7	3,3	3,3	3,1	2,9	3,0	3,9	3,4

Fuente: Elaboración propia

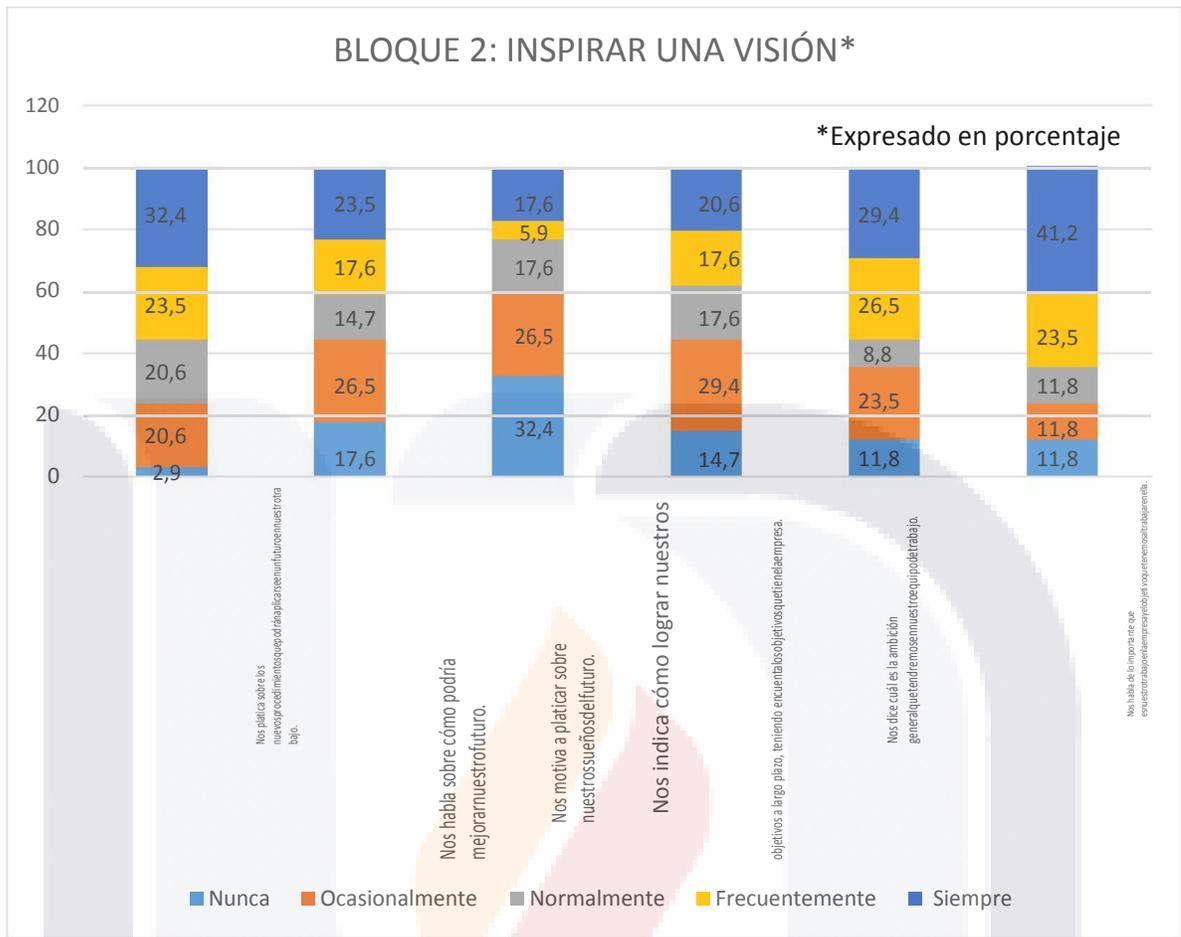
Respecto al primer bloque del cuestionario: Modelar el camino, pudimos divisar, como se aprecia en la siguiente gráfica (6.1.1), que lo que menos suelen hacer los jefes de esta empresa, es pedir comentarios y sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar (el 26.5% de los encuestados, expresaron que su jefe nunca pide su sugerencia acerca del trabajo que los afectará). Mientras que, en contraparte, el 44.1 % de los encuestados revelaron que su jefe siempre es claro sobre cómo va a coordinar su área de trabajo; el mismo porcentaje, reveló que su jefe siempre transmite la importancia de aplicar los valores de la empresa.



Gráfica 6.1.1 Modelar el Camino

Fuente: Elaboración propia

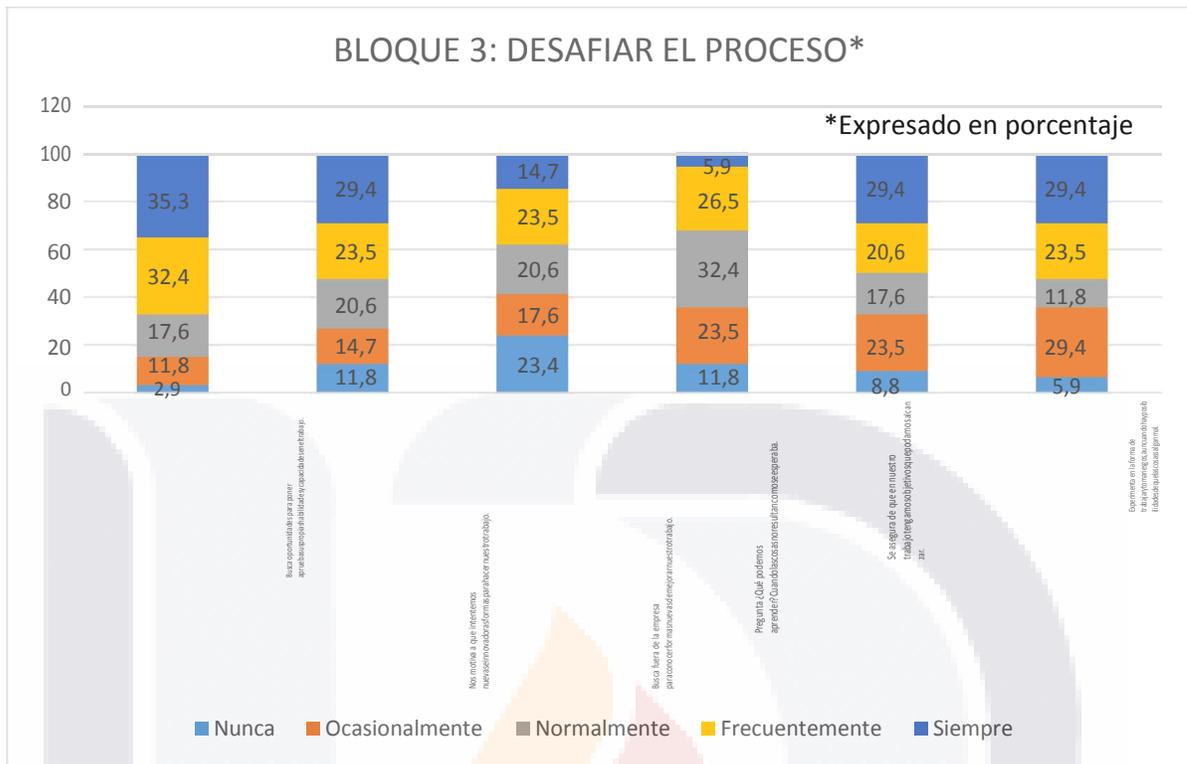
En relación al bloque Inspirar una visión, se logró encontrar que, como se indica en la gráfica 6.1.2, el 32.4% de los trabajadores externaron que su jefe nunca los motiva a hablar sobre sus sueños; mientras que la actividad que fue mejor evaluada fue que los jefes suelen hablar sobre la importancia que tiene el trabajo de cada uno de los empleados para la empresa (el 41.2% de los trabajadores expresaron que su jefe siempre lleva a cabo esta acción).



Gráfica 6.1.2 Inspirar una visión

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en la Gráfica 6.1.3 desafiar el proceso, el 23.4% de los encuestados, externaron que su jefe nunca busca fuera de la empresa nuevas formas de mejorar el trabajo de su área; mientras que el 35.3% de estas personas expresaron que su jefe siempre busca oportunidades para ponerse a prueba a sí mismo.

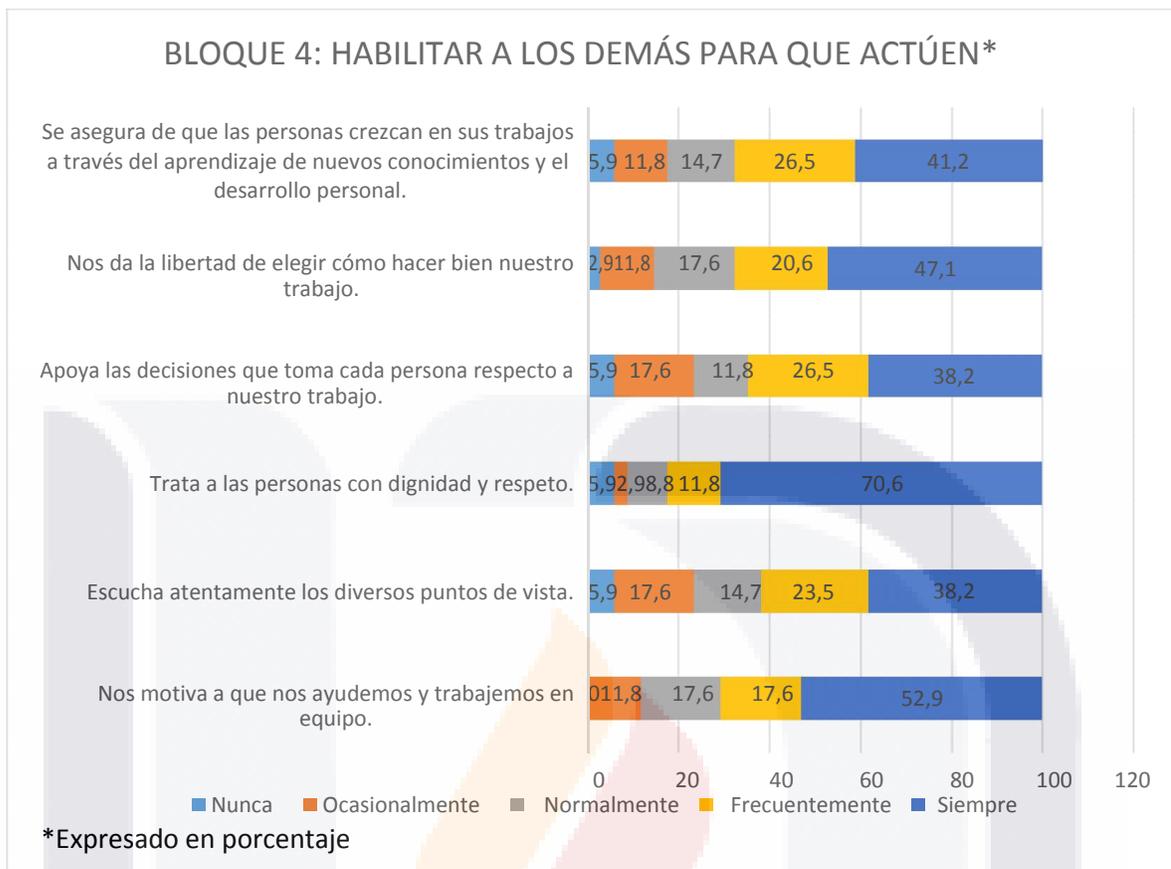


Gráfica 6.1.3 Desafiar el proceso

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente gráfica (6.1.4), es posible apreciar que el bloque Habilitar a los demás para que actúen, es la dimensión que ha recibido una mejor puntuación en comparación a los demás bloques, respecto a las acciones que los empleados dijeron que sus jefes siempre realizan.

Así, se encontró que el 70.6% de los encuestados reveló que sus jefes siempre los tratan con dignidad y respeto. Por otra parte, el 5.9% de los empleados dijeron que su jefe directo nunca escucha atentamente los diversos puntos de vista, nunca apoya las decisiones que toman los empleados respecto a su trabajo y, nunca se asegura de que las personas crezcan en el trabajo a través de nuevos conocimientos y desarrollo personal.

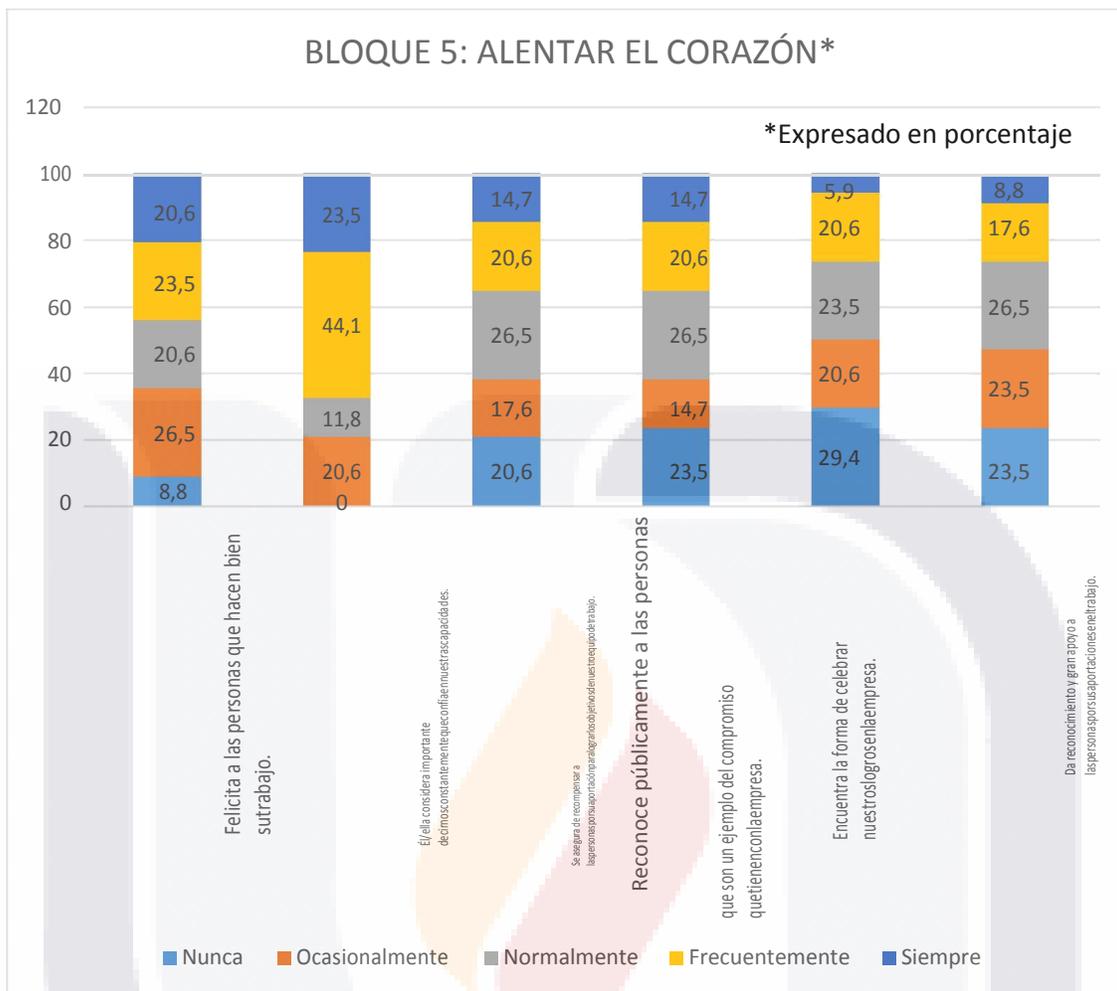


Gráfica 6.1.4 Habilitar a los demás para que actúen

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el último bloque evaluado a través del cuestionario, Alentar el corazón, fue la dimensión que obtuvo una menor puntuación, ya que, como se observa en la siguiente gráfica (6.1.5), este bloque expresa tener ponderaciones más altas en las acciones que los jefes nunca hacen respecto a las que siempre llevan a cabo, respecto a lo expresado por los empleados.

De esta forma, el estudio reveló que la actividad peor evaluada en este bloque, fue que los jefes encuentran la forma de celebrar los logros de los empleados en la empresa, ya que el 29.4% de éstos, externo que su jefe directo nunca lleva a cabo esta acción.



Gráfica 6.1.5 Alentar el corazón

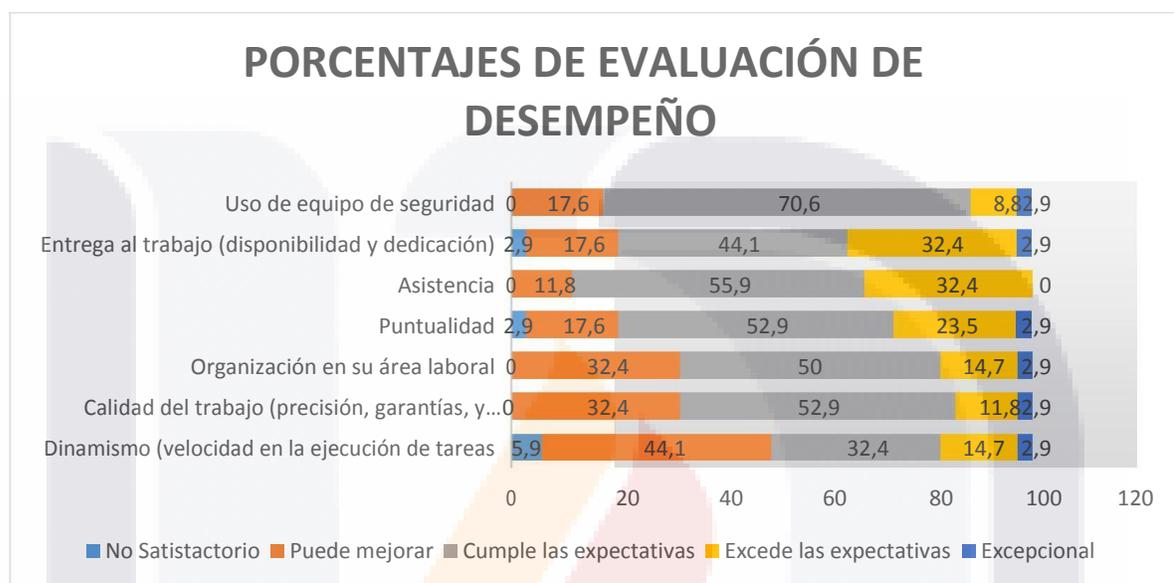
Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis del Desempeño de los empleados

En este apartado, es posible distinguir cuáles son las áreas mejor y peor evaluadas en los empleados de la empresa.

Respecto al bloque de Desempeño, fue posible divisar que la mayoría de los empleados se encuentran dentro del estándar, cumpliendo las expectativas que se espera de ellos. Así, encontramos, como se observa en la siguiente gráfica (6.2.1), que, dentro de la evaluación de la Asistencia, no se encuentra ninguna persona

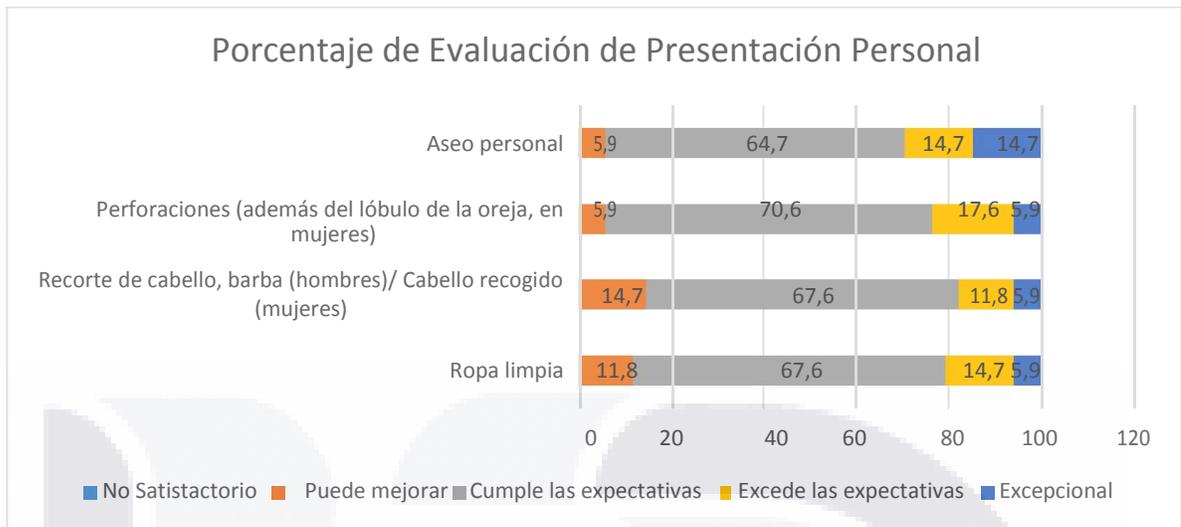
evaluada como excepcional. Respecto a la evaluación del dinamismo, encontramos que hubo un mayor número de empleados en el que sus jefes externaron que podían mejorar, que el porcentaje de personas que cumplen las expectativas.



Gráfica 6.2.1 Porcentaje de Evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, la evaluación de la Presentación Personal, revela que la mayoría de los empleados cumple con las expectativas que su jefe tiene sobre ellos. Esto puede ser visible en la siguiente gráfica (6.2.2).

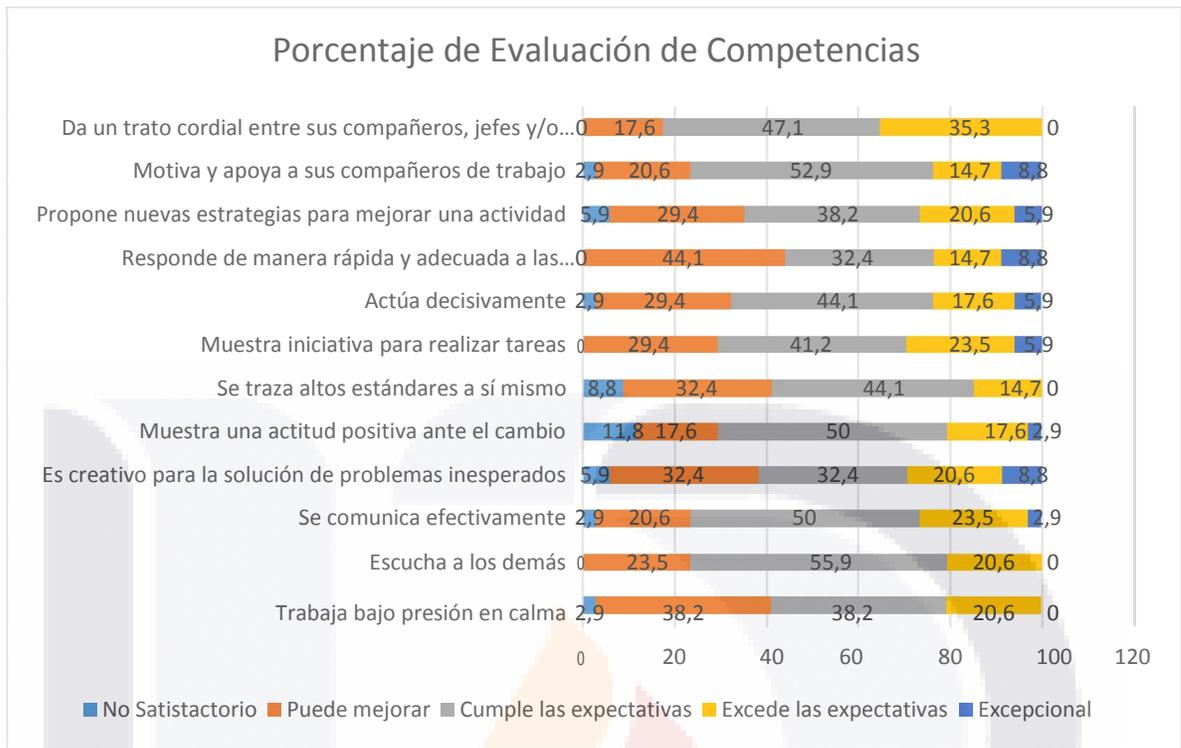


Gráfica 6.2.2 Evaluación sobre la Presentación Personal

Fuente: Elaboración propia

El último bloque evaluado, fue el constituido por las Competencias. En este apartado se ha podido observar que, según lo estimado por los jefes de cada área, la competencia respecto al Trato cordial entre los compañeros de trabajo y jefes, el 35.3% de los empleados exceden las expectativas.

Es posible observar también, en la siguiente gráfica (6.2.3), que, respecto al Trabajo bajo presión, el mismo porcentaje de los empleados (38.2%) fue evaluado dentro del cumplimiento de las expectativas y, como Puede mejorar.



Gráfica 6.2.3 Evaluación de Competencias

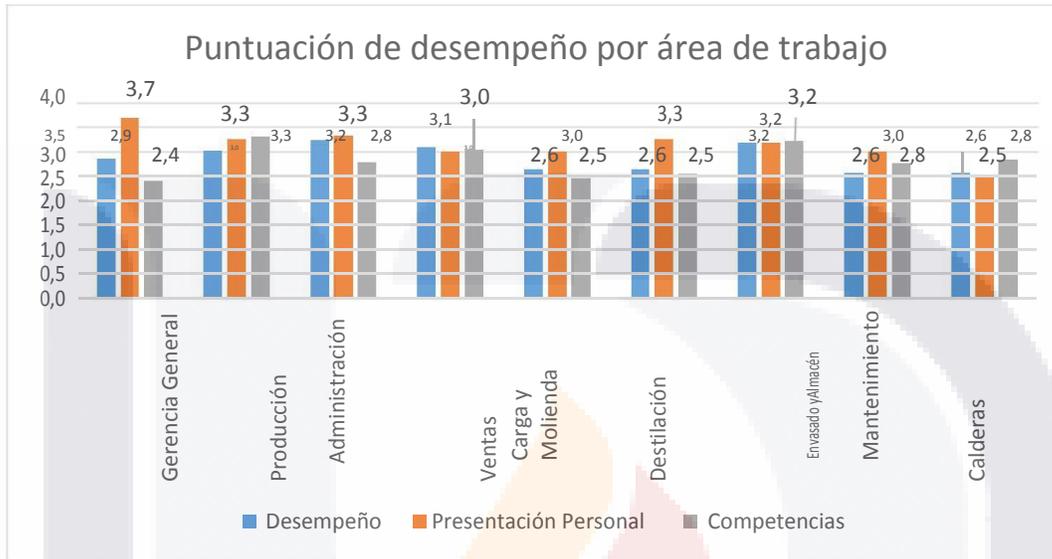
Fuente: Elaboración propia

De esta forma, en la gráfica 6.2.4, se puede distinguir que, respecto al Desempeño, las áreas laborales con una mayor ponderación de promedio son el área de Administración y el área de Envasado y Almacén.

En la evaluación de la Presentación Personal, el área mejor promediada fue la de los puestos subordinados a la Gerencia General (integrados por el área de Contabilidad, el jefe de Administración, Jefe de Ventas y Jefe de Producción). Sin embargo, esta misma área fue la que obtuvo el menor promedio respecto a la evaluación de Competencias.

Y es precisamente respecto a las Competencias que, el área que obtuvo un mejor mayor promedio (3.3) fue el área de Producción (integrada por los Jefes o encargados de: Carga y molienda, Destilación, Fermentación, Maduración,

Envasado y Almacén, Composta, Calidad y Laboratorio, Calderas y, Mantenimiento).



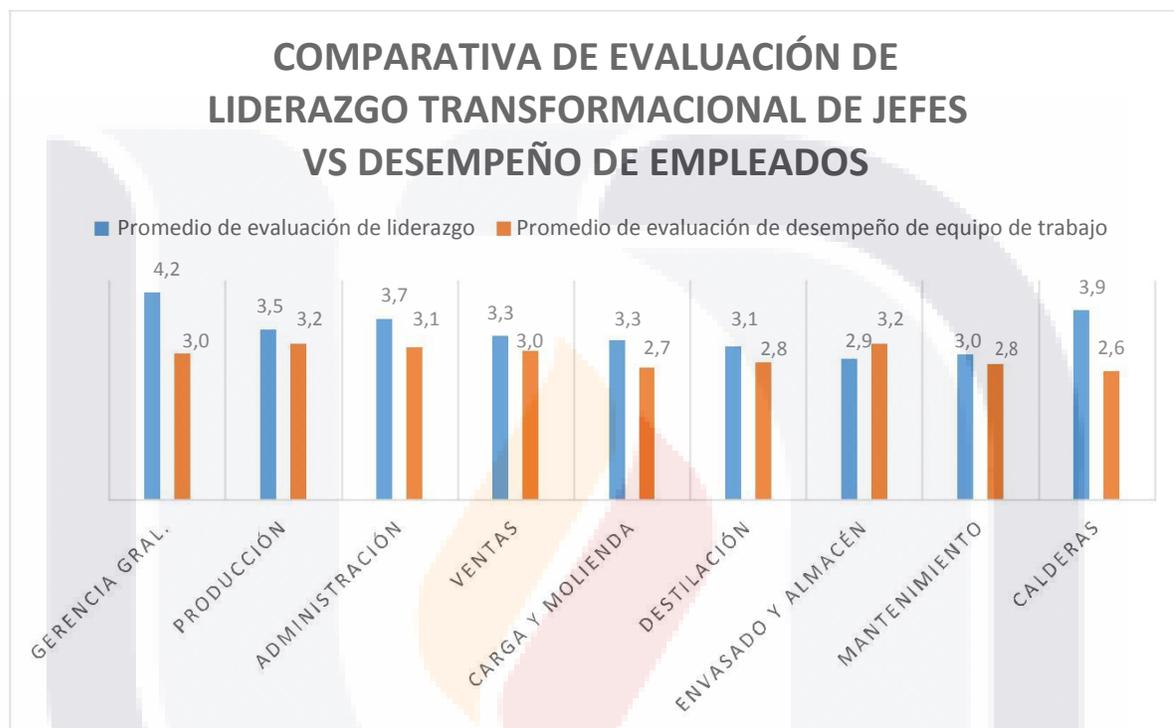
Gráfica 6.2.4 Promedio de Evaluación de Desempeño por Área de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Dada la información anterior, ha sido posible realizar una comparación de evaluación del Liderazgo Transformacional de los Jefes o encargados de área VS la evaluación de Desempeño de los empleados integrantes de su área (Gráfica 6.2.5), recordando que la evaluación va de 1 a 5, siendo éste último la mejor y mayor puntuación.

De esta forma, ha sido posible observar que el jefe mejor evaluado respecto al Liderazgo Transformacional, fue el Gerente General; no siendo éste quien obtuvo una mejor puntuación respecto al Desempeño de los subordinados que conforman su equipo de trabajo directo.

Mientras tanto, los jefes que poseen un mayor promedio de Desempeño de sus subordinados, son el jefe de Producción y el Jefe de Envasado y Almacén, ambas áreas con un promedio de 3.2.



Gráfica 6.2.5 Evaluación de Liderazgo Transformacional de Jefes VS Desempeño de Empleados

Fuente: Elaboración propia

PARTE V: Desarrollo de la Propuesta de Mejora para incentivar la competitividad de Tequila Campanario.

Gracias a los resultados obtenidos en el apartado anterior, así como en el diagnóstico general previamente realizado, ha sido posible generar una propuesta de mejora. Ésta se desarrolla a partir de tres ejes principales: i) El liderazgo transformacional como estrategia directiva, ii) Plan de Marketing interno y, iii) Estrategia de competitividad a partir de Business Process Management. Lo anterior podrá consultarse en el siguiente bloque.

CAPÍTULO 7: Desarrollo de la propuesta de Mejora

En este apartado, es posible apreciar una serie de recomendaciones que se plantean a partir del diagnóstico de la empresa, así como del análisis de los resultados arrojados tanto de las evaluaciones del liderazgo transformacional de los jefes, como del desempeño laboral de los empleados.

Con el objetivo de gestionar la evolución de Tequila Campanario a partir de la competitividad, se han propuesto estrategias de mejora a partir de tres ejes principales: el desarrollo de habilidades respecto al liderazgo transformacional, la implementación de una campaña y prácticas permanentes sobre el marketing interno de la empresa Tequila Campanario; y para mejorar la capacidad administrativa, se propone también una mejora en relación al enfoque de Business Process Management.

Pérez y Soto (2005) afirman que “el mejoramiento de procesos aparece hoy como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no sólo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora. Además, los procesos de mejoramiento pueden aumentar las posibilidades de incrementar resultados financieros y operativos a las empresas que lo utilizan” (p. 47).

Con lo anterior, se pretende orientar a la empresa a un mejoramiento hacia los procesos a partir de del enfoque del manejo adecuado del liderazgo y, de la implementación de estrategias administrativas que permitan desencadenar la competitividad de la empresa.

7.1 Implementación de estrategias de Liderazgo Transformacional

Las herramientas de la implementación del ejercicio del Liderazgo Transformacional, realizan una búsqueda constante del liderazgo a partir del

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aspecto humano. Lo importante de este ejercicio, es aprender a obtener lo mejor de las personas desde el aspecto emocional, deseos y propósitos individuales.

Este enfoque considera que es preciso que el/la jefe/a, involucre a las personas para elaborar los planes de acción y así, la gente sienta un mayor compromiso hacia la empresa.

Dado lo anterior, los beneficios esperados del desarrollo directivo de los jefes a partir del liderazgo transformacional, son: dar un nuevo sentido al trabajo, facilitar la adaptación al cambio, movilizar los valores y compromisos de los empleados, estimular a las personas hacia la producción de resultados eficaces, mejorar las relaciones y hacer más eficiente la comunicación, predisponer el trabajo en equipo, fortalecer la cultura organizacional, desarrollar la potencialidad de las personas, propiciar la creatividad de éstas, así como favorecer la exploración de nuevos enfoques.

Ya en 1979, Bumns (citado por Pirela et al, 2004) mencionaba que el líder “busca motivos potenciales de los seguidores. buscando satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen” (p. 9).

De esta forma, se propone llevar a cabo un taller de liderazgo transformacional dirigido a los jefes administrativos, y de igual forma a los jefes o coordinadores dentro de las áreas de producción.

La intención es desarrollar en ellos, habilidades y destrezas para que su manejo conductual desde su cargo, permita y promueva el crecimiento tanto personal como

profesional de los empleados y empleadas de la empresa Tequila Campanario para encaminar la competitividad de la fuerza laboral de ésta.

A continuación, se presenta un formato, el cual muestra el plan de acción para llevar a cabo el taller de Liderazgo Transformacional.

Taller: *Liderazgo Transformacional para la competitividad de la fuerza laboral de la empresa.*

Objetivo: Proporcionar a los participantes del taller, las herramientas necesarias para que se desarrollen como líderes transformacionales en los equipos de trabajo que coordina cada uno, facultándolos para gestionar la competitividad del desempeño laboral de los empleados(as).

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos didácticos	Tiempo
Qué es el Liderazgo Transformacional	Examinar los elementos que definen el liderazgo transformacional.	Qué es un líder. Qué es el liderazgo transformacional.	Dinámica de iniciación al tema. Recursos digitales	40 min
El líder de hoy	Identificar las características deseables de un líder	Agente de cambio: inspirando a las personas a	Recursos digitales.	20 min

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos didácticos	Tiempo
	transformaciona l	moverse hacia la acción. Explorador: de creencias limitantes. Instigador: del verdadero potencial del ser. Retador de paradigmas. Actitud de servicio de 360°		
Líder Transformacion al VS Jefe	Distinguir las diferencias que hay entre el rol que desempeña un líder transformaciona l y un jefe tradicional.	Ocho principales diferencias entre un líder transformaciona l y un jefe tradicional.	Recursos digitales.	20 min
Tareas de un líder transformacional	Identificar las funciones que tiene un líder transformaciona l en la dirección	Da un nuevo sentido al trabajo.	Recursos digitales. Técnicas grupales	60 min

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos didácticos	Tiempo
	<p>o coordinación de un grupo de personas.</p>	<p>Facilita la adaptación al cambio.</p> <p>Moviliza los valores y compromisos de las personas.</p> <p>Estimula a las personas hacia la producción de resultados.</p> <p>Mejora las relaciones laborales y hace más eficaz la comunicación.</p> <p>Predispone a las personas al trabajo en equipo.</p> <p>Fortalece la cultura organizacional de la empresa.</p> <p>Desarrolla la potencialidad</p>	<p>para apreciar y reforzar el entendimiento de los temas expuestos en esta etapa.</p>	

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos didácticos	Tiempo
		de las personas. Propicia la creatividad. Favorece la exploración de nuevos enfoques.		
Dimensiones del Liderazgo Transformacional	Conocer y analizar las dimensiones que componen el liderazgo transformacional para llevarlo a cabo de una forma holística.	Análisis del Inventario de prácticas de liderazgo: LPI, de Kouzes y Posner. Así como la revisión de las acciones encaminadas a cada dimensión: Modelar el camino Inspirar una visión Desafiar el proceso	Recursos digitales.	50 min

Tema	Objetivo	Contenido	Recursos didácticos	Tiempo
		Habilitar a los demás para que actúen Alentar el corazón.		

Finalmente, respecto al Liderazgo Transformacional, se sugiere realizar una evaluación periódica (cada seis meses o, según lo crea pertinente el área de Recursos Humanos) de la percepción del liderazgo con ayuda del cuestionario de Inventario de prácticas de liderazgo: LPI, de Kouzes y Posner (Revisar material en el Anexo A).

7.2 Plan de Marketing Interno

El Marketing interno ha recibido una importancia dirigida a los empleados de una empresa o integrantes de una organización.

Esta orientación de marketing, tiene como finalidad principal la de motivar a los empleados para que trabajen en beneficio de los clientes finales, consumidores del producto o servicios que genera la empresa. Sin embargo, el marketing interno visualiza a los empleados como el principal cliente al que se debe dirigir la atención de la empresa (Rivera camino, citado por Conde y Covarrubias, 2013).

Villalobos García (2006) define el marketing interno como el “conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores ‘clientes internos’ que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad” (p. 69).

Por lo anterior, es posible considerar los beneficios de llevar a cabo un plan de marketing interno para contrarrestar las dificultades observadas en la empresa respecto al compromiso de los empleados, elemento observado en la inasistencia, impuntualidad, persistencia en la rotación de personal, así como en la muestra del insuficiente interés y motivación de los empleados por cumplir o ir más allá de las demandas de producción.

Por consiguiente, a continuación, se presenta una figura (7.2.1) para mostrar las diferentes etapas que constituyen el plan de marketing interno: Análisis, Planeación, Ejecución, y Control.

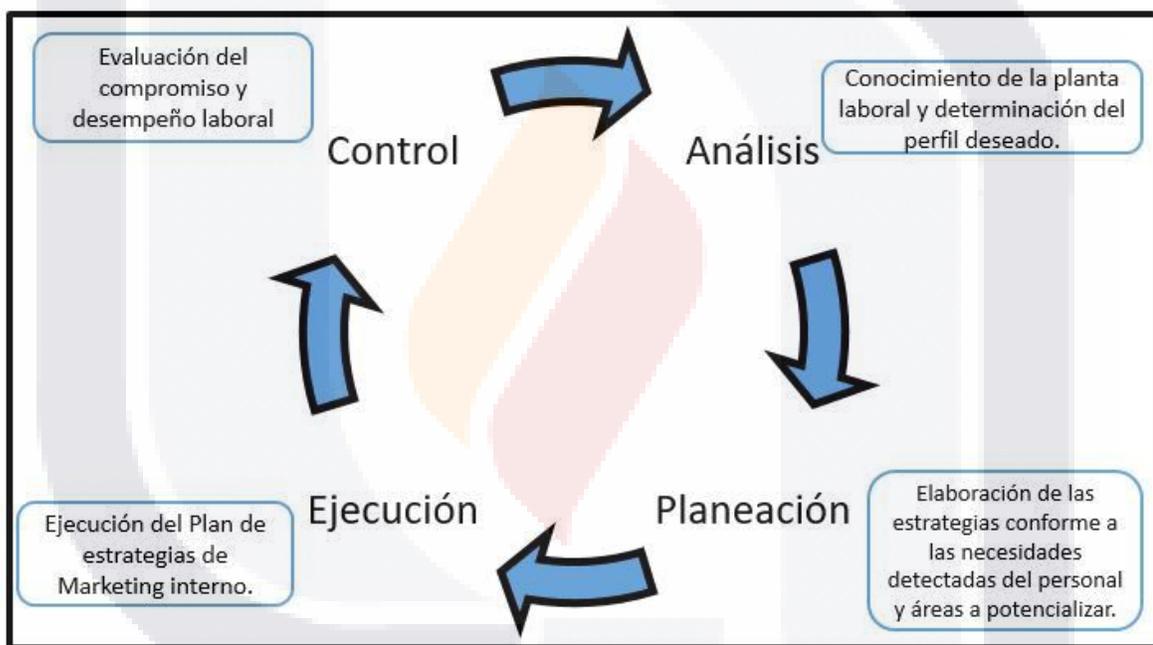


Figura 7.2. 1 Proceso que integran las etapas de Marketing Interno

Fuente: Elaboración propia

Enseguida, se presenta el formato del plan de acción general respecto al marketing interno que se sugiere a la empresa Tequila Campanario.

Objetivo del plan de acción general	Buscar la satisfacción de los empleados para generar en ellos una mayor lealtad y compromiso con la organización,
--	---

respecto al marketing interno	de manera tal que se sientan más motivados para trabajar en beneficio de la satisfacción del cliente final.
-------------------------------	---

Etapa	Líneas de acción
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de un cuestionario para evaluar el compromiso de los empleados e identificar los principales anhelos, deseos o motivaciones personales (Anexo D). ➤ Segmentación del 'mercado interno': por edad, sexo, edo. Civil, intereses o motivaciones generales. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de los recursos de la empresa respecto a alcances y posibilidades.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propósito general: Queremos conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de pertenecer a esta organización, felices en sus puestos de trabajo y comprometidos con los objetivos de la compañía. En definitiva, queremos que se enamoren de ella. ➤ Empleados: Nuestro empleado es nuestro cliente más importante. Es a él a quién hay que venderle nuestra empresa. ➤ Empresa: Es lo que vendemos a través de mejores condiciones laborales, mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, mejor clima laboral y mayor motivación e integración, que repercutirán directamente en una mayor rentabilidad. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque a cobertura de segmentación del mercado interno: Los deseos y necesidades son diferentes (ej., una madre de familia, respecto a un hombre soltero y sin hijos).

Etapa	Líneas de acción
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos financieros, materiales y humanos: determinar el presupuesto asignado para llevar a cabo el presente plan de marketing interno, así como los responsables de llevarlo a cabo.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> ○ Perfil básico: gente con actitud y empatía, amables y serviciales. Disposición al trabajo y muestra de interés por la marca de la empresa. Evaluación de la higiene y presentación personal. ○ Perfil específico: evaluación del Currículum Vitae, en el caso de puestos administrativos y/o ventas. ➤ Contratación: una vez que se formalice la contratación, proporcionar un Kit de bienvenida: <ul style="list-style-type: none"> ○ Folleto de promoción de la empresa: anunciar cuáles son las ventajas y beneficios de formar parte de la fuerza laboral de la empresa; enunciar una breve reseña de la historia y el crecimiento actual de la empresa; exponer la misión, visión, valores y objetivo general de la empresa. ○ Regalo de bienvenida: proporcionar un obsequio conmemorativo a la empresa como un llavero, reloj de pared, bolsa ecológica de mandado, bolígrafos o tazas de café (siempre con el logotipo de la empresa). ○ Documentos informativos: presentar las políticas de privacidad, breve reseña de las

Etapa	Líneas de acción
	<p>Buenas prácticas de manufactura, Reglamento interno, calendario de sueldos y días festivos, así como un gráfico de procesos de la empresa para que el nuevo empleado conozca su aportación laboral respecto al proceso general (desde proveedores hasta el cliente final).</p> <p>➤ Comunicación: establecer un plan de comunicación interno. Este plan deberá estar orientado hacia la horizontalidad, y del éxito de éste dependerá la correcta comunicación ascendente y descendente del mismo. Descendente para transmisión de políticas, objetivos y acciones para vender la imagen de marca y ascendente para conocer la opinión de nuestro mercado interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Taller de inducción ○ Entrevistas de ´pasillo´ ○ Campaña de difusión de nuevos productos o cambio de imagen. ○ Sondeo “¿qué tal estuvo tu día?” ○ Establecimiento de las líneas de comunicación formal y determinación de los comunicados que dar. <p>➤ Colaboración: determinación de los roles colaborativos y comunicativos de cada uno de los jefes o coordinadores de área para contribuir al desarrollo del plan de Marketing interno de la empresa.</p>

Etapa	Líneas de acción
	<p>➤ Beneficios de los empleados: establecer un sistema de beneficios (por formar parte del personal de la empresa) y compensaciones (a empleados destacados).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de formación continua ▪ Salarios competitivos ▪ Plan de ahorro y seguridad social ▪ Bonos por asistencia y puntualidad perfecta. ▪ Descuentos de los productos exclusivos para empleados. ○ Compensaciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado del año: regalo de un viaje para dos personas en destino nacional. ▪ Reconocimiento al empleado del mes: divulgación gráfica (ej. Fotografía del empleado del mes en el área de entrada y checador). ▪ Reconocimiento al mejor compañero: ▪ Empleado con mayor asistencia y evaluación en las capacitaciones: sorteo de regalos inmateriales (día de spa, días de descanso, etc). ▪ En navidad, obsequiar pequeñas despensas, realizar sorteos de arcones navideños y productos de la empresa.

Etapa	Líneas de acción
Control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación periódica <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación del desempeño laboral (Anexo C) ○ Evaluación del compromiso laboral (Anexo D)

Cabe señalar que es preciso que este plan de Marketing interno tengo como principales canales de comunicación y transmisión a los líderes transformacionales de la empresa (jefes de área o coordinadores).

Es pertinente que el Plan de Marketing sea evaluado y, de ser necesario, reformulado, periódicamente; siempre conforme a las necesidades de la empresa.

7.3 Estrategia de competitividad a partir de Business Process Management

El manejo de la empresa a partir de un enfoque de Gestión por procesos, visualiza la organización como un ente complejo el cual se encuentra constituido por la articulación de actividades, que a su vez generan procesos; en donde se toma en cuenta la aportación que hace cada uno de los integrantes de la empresa para conocer su contribución, responsabilidad y productividad.

La gestión por procesos, tiene como uno de sus motores principales la propuesta de valor orientada al cliente, y con base en ello, se gestionan todos y cada uno de sus procesos. Por lo tanto, la prioridad de la organización es satisfacer las necesidades de sus clientes, permitiendo así que haya un *feedback* en el reconocimiento y respuesta ante las demandas del mercado objetivo.

Sin embargo, como ya se ha mencionado con anterioridad, el mercado es fluctuante e impredecible. Aún no existen fórmulas mágicas que garanticen el éxito de las empresas; no obstante, las organizaciones se han orientado a formular planes a

largo tiempo, tratando de predecir el futuro y buscando así algún grado de certidumbre (Gimpl & Dakin, 1984)

La gestión administrativa no goza del valor de certidumbre en el pasar del tiempo; las condiciones políticas, económicas, sociales, inclusive las preferencias del propio mercado son poco predecibles.

Ante esta circunstancia, se propone a la empresa Tequila Campanario, orientar su enfoque administrativo hacia Business Process Management (Gestión por Procesos). Partiendo del objetivo general de la empresa, que es buscar ofrecer al cliente un valor agregado en el consumo de sus productos. De esta forma, en la empresa se podrán tomar decisiones conforme a esta propuesta de valor y no con base en la presunta predictibilidad del futuro.

Así mismo, el enfoque de Business Process Management, “supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo” (Medina, Nogueira y Hernández, 2010, p. 70). Por lo que este enfoque precisa una gestión más flexible, con posibilidades de rediseñar la arquitectura de la administración de la empresa, de detectar las actividades que no generan valor a la producción o los conocidos “cuellos de botella”, detectar la productividad de los empleados, así como generar una red comunicativa que permite un flujo constante de comunicación desde proveedores hasta los clientes finales.

Peteiro de Burea (citado por Valdés, 2009) menciona que históricamente, las empresas se han organizado a partir de la departamentalización y especialización de funciones, enfoque propuesto por Taylor; sin embargo, esta estructura no permite identificar cuál es la articulación de actividades, la relación con clientes o diseños estratégicos idóneas, ya que esta estructura de organigrama sólo sugiere la diferenciación de funciones dentro de una empresa.

La Norma Internacional ISO 9001:2000, define un proceso a través de la identificación de una cadena de suministro, en donde señala que ésta se encuentra

compuesta por tres principales elementos: proveedores, organización y, clientes. Esta norma internacional sugiere llevar a cabo los lineamientos bajo la cual fue diseñada, con el propósito de proporcionar al cliente una satisfacción en la adquisición de un producto o servicio, procurando suministrarlo a partir de un sistema de gestión de calidad.

En la siguiente figura (7.3.1), es posible observar la secuencia por el cual una empresa se desarrolla a partir de sus procesos y gestión de la calidad. La propuesta de valor, así como los clientes, definen cuál es el proceso que definirá la estrategia de producción; lo cual implica la correcta selección de proveedores, el diseño de estrategias de producción, así como la logística adecuada para ofrecer y llevar el producto al cliente.

Y es éste último quien, con su rechazo o aceptación, podrá marcar las pautas a la empresa para conocer si los productos o servicios que ofrece no sólo son de calidad, sino que ofrecen una experiencia de satisfacción al cliente; identificando así las fortalezas y las áreas de oportunidad de la organización. De ahí la relevancia de que la arquitectura de procesos, esté diseñada de forma que permita identificar las funciones, actividades y responsables; de igual forma, debe permitir que exista una flexibilidad en la organización, así como canales de comunicación con contactos clave: proveedores, empleados y clientes.

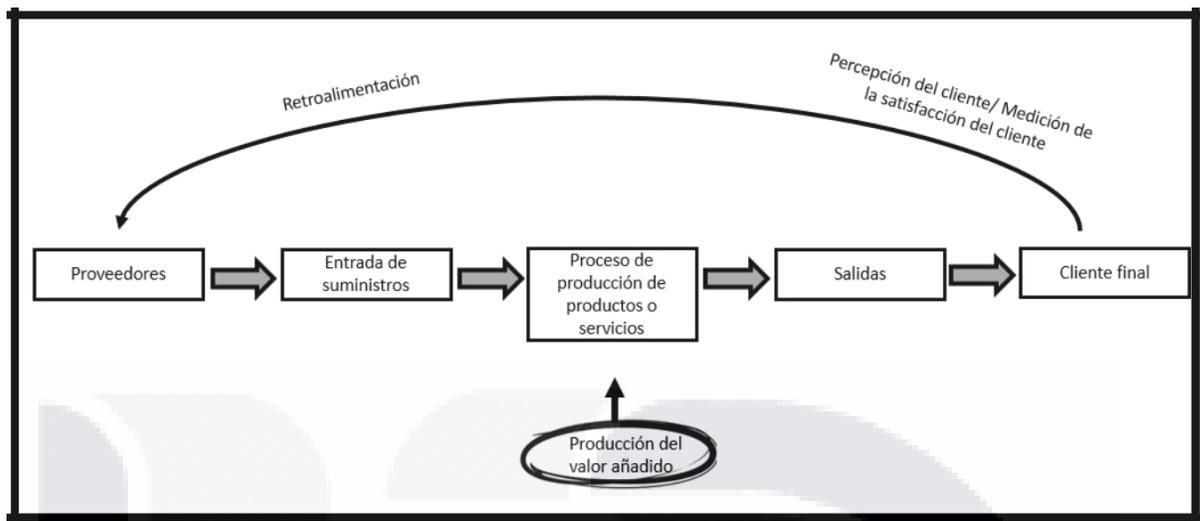


Figura 7.3. 1 Gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que un correcto diseño del Business Process será la pauta para desarrollar un sistema de flujos de trabajo (señalando el tiempo necesario para realizar cada actividad) los cuales permitirán generar un dinamismo productivo en la realización de cada actividad que le concierne a la empresa. Generalmente los ingenieros (especialistas desarrolladores de sistema de flujos de trabajo) contemplan no sólo los tiempos de cada actividad, sino también consideran la inserción de flujos de comunicación apropiada entre todos los participantes de las actividades en la empresa, así como de flujos de comunicación con los clientes. De esta forma, se consigue que cada persona (tanto como empleados, empresarios, proveedores y clientes) tenga la posibilidad de acceder a un sistema o aplicación digital que le indique cuál es el avance en el proceso de producción, cuáles son los estados de pedido hacia los proveedores, así como el estado de transporte de los productos solicitados por los clientes (Weske, 2012)

De esta forma, el Business Process Management estará basado a la siguiente cadena de suministro (Figura 7.3.2) en el proceso de producción del tequila:

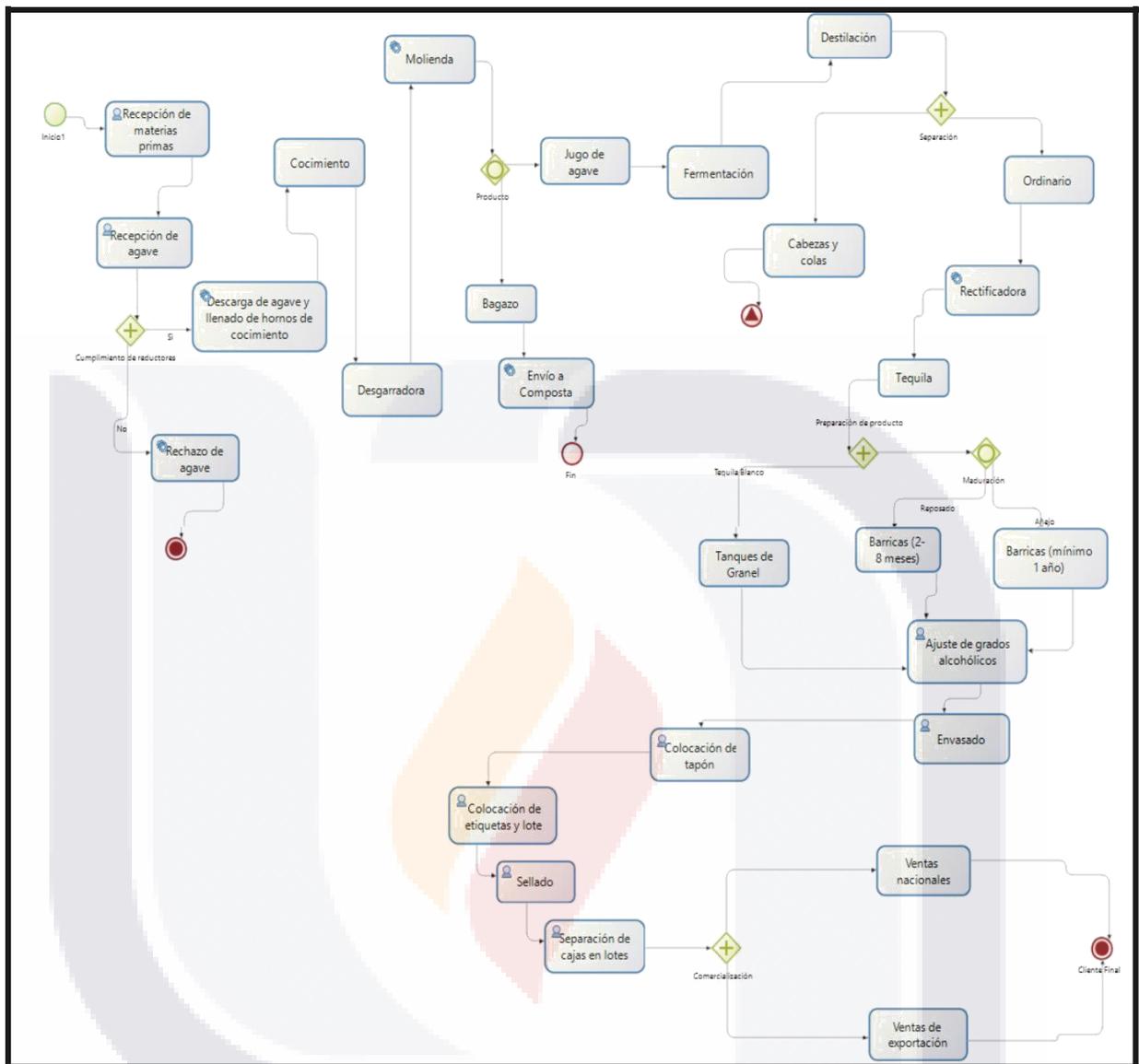


Figura 7.3.2 Arquitectura del Proceso de Producción

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la anterior figura (7.3.2), la empresa Tequila Campanario podrá identificar los responsables de cada actividad observada en el proceso; y gracias a la articulación de cada una de éstas, será posible verificar el cumplimiento de cada

una, procurando siempre llevar a cabo cada actividad a partir de la propuesta de valor que la empresa haya decidido ofrecer al cliente.

El enfoque de Business Process Management ha de facilitar a la empresa efectuar mejoras continuas y conducirse así de manera competitiva dentro del mercado nacional e internacional, conforme a las exigencias de cada uno.

Dado lo anterior, se propone la siguiente estrategia de implementación de Business Process Management en la empresa Tequila Campanario (con base en las estrategias propuestas por Suárez, 2011).

Objetivo General: Gestionar una organización en la empresa orientada al cliente y a la generación de valor; reorganizando el flujo de trabajo para tener actividades eficientes, intercomunicadas y, adaptadas al propósito general de la empresa

Objetivos específicos:

- Mejorar la competitividad de la empresa a partir del análisis de los alcances y las limitaciones de la organización.
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Delegar autoridad, al determinar en el nivel adecuado la correcta asignación de autoridad en búsqueda de mejores resultados en el desempeño y competitividad de estas entidades.
- Generar un nuevo sentido al trabajo: ¿para quién lo hacemos? Y ¿qué debemos hacer?; ¿qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso? Y ¿cuál es mi aportación de valor añadido a la actividad que realizo?
- Generar estructuras de trabajo conforme a puestos multifuncionales e integración de información de equipos de trabajo (esquemas flexibles al cambio e innovación y, no burocráticos).

- Crear una mayor accesibilidad a la información sobre el avance en la realización de tareas y supervisión (por excepción) de los responsables y ejecutores de procesos y actividades.
- Determinar cuáles son las prioridades de la empresa, que a su vez contribuirán a cumplir las políticas y objetivos de la organización.
- Incorporar elementos de evaluación, seguimiento y control pertinente.

Etapa	Actividades
Establecimiento de la visión global estratégica	<p>Identificar sus respectivos propósitos o razón fundamental, es decir; el por qué, para qué y para quién existen. Añadir sus correspondientes visiones, que focalizan a donde pretenden llegar; así como con sus objetivos y estrategias (esto permitirá revelar las actividades que son imprescindibles considerar en sus gestiones o, eliminar aquellas que no se justifican dentro de la misión, visión y objetivos estratégicos.</p>
Arquitectura de procesos	<p>Creación de la base para poder transformar posteriormente los objetivos y estrategias en una red de procesos, que se concretarán en los diferentes mapas de procesos, con sus oportunas clasificaciones y, como aspecto importante, determinar cada uno de los procesos esenciales.</p> <p>I. Identificación: Distinguir cada proceso por separado, para poder nombrarlo; así como también, ejercer su clasificación; reconocer sus límites, es decir, sus entradas y salidas, su objetivo, el valor que aportan para el cliente interno y/o externo.</p>

Etapa	Actividades
	<p>II. Descripción: Analizar en forma detallada las operaciones o actividades específicas de cada uno de los procesos, preservando el principio de la secuencia ordenada, lo que permite concretar sus alcances y además eliminar aquellas actividades que no son necesarias o no aportan valor añadido. La descripción se compone de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nombre o Denominación del proceso, subproceso, supraproceso o proceso transdepartamental, según corresponda. b. Objetivo y Valor que Genera: Se realiza con el fin de justificar o fundamentar la existencia de cada uno de los procesos o actividades. c. Suministradores: Se precisan las entidades y/o áreas de donde proceden las entradas correspondientes a los diferentes procesos. d. Entradas: Determinar todos los tipos de recursos que constituyen las entradas (equipos, materiales, materias primas, productos, finanzas, personas, actividades productivas, de servicios o dirección e incluso información). e. Descripción de Actividades: Incluir la cadena de actividades que debe considerarse dentro de cada uno de los procesos (es necesario respetar el principio de la secuencia ordenada).

Etapa	Actividades
	<p>f. Indicadores: Definir, a través de diferentes fórmulas de cálculo, variables adecuadas para medir la efectividad de los resultados de cada uno de los procesos en las distintas entidades, precisando su unidad de medida, su frecuencia, sus rangos de valores y la posibilidad de compararlos con otros indicadores, tanto del mismo proceso, como de otros en cuestión. Los cuales pueden ser trasladados posteriormente a un Tablero Comando, como fuente de medición, autoevaluación y de toma de decisiones estratégicas y operativas.</p> <p>g. Puntos Críticos: Identificar la existencia de puntos críticos, los cuales podían estar representados por cuellos de botellas o puntos de holguras, para detectar posibles reservas ocultas que permitieran elevar la efectividad de sus respectivas gestiones.</p> <p>h. Salidas: al igual que en las Entradas, es necesario determinar todos los tipos de recursos que constituyen las salidas. Se sugiere establecer tablas de información que contengan los indicadores necesarios para realizar los análisis, mediciones y evaluaciones correspondientes relacionados con la gestión de cada una de las áreas y de esta forma poder ejercer su autocontrol.</p>

Etapa	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="740 312 1422 894">i. Clientes: Identificar específicamente los clientes a los cuales van dirigidas las salidas o resultados de cada uno de los procesos. Se conoce que los procesos deben estar orientados a satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, tanto los externos como los internos (empleados), que de hecho estos últimos se consideran los más importantes, ya que son quienes agregan valor para las actividades y procesos. <li data-bbox="740 915 1422 1335">j. Identificación del Responsable: Asignar responsables para cada uno de los procesos en las diferentes áreas, con la premisa de alcanzar una gestión integrada con visión global, y eliminar los consiguientes espacios en blanco generados por la tradicional estructura de dirección y gestión funcional dividida por departamentos. <li data-bbox="740 1356 1422 1881">k. Requerimientos del Proceso: Teniendo en cuenta el principio de buscar la mayor efectividad en la gestión de cada uno de los procesos de las diferentes áreas, se incluyen los requerimientos que deben estar presentes para garantizar sus niveles pertinentes, tanto aquellos de carácter tangibles (condiciones de los equipo, tipo de tecnología, características técnicas de los materiales y la materia prima, estándares de

Etapa	Actividades
	<p>calidad de los productos, etc.); así como también para los intangibles (nivel de competencia de las personas involucradas, parámetros de calidad de los servicios, etc.).</p> <p>I. Requerimientos del Cliente: Identificar las expectativas que tienen los clientes, tanto internos como externos, respecto a la salida de cada uno de los procesos, con el principio de agregar valor para los mismos, es decir, conocer las características que debían estar presentes en los resultados de los procesos.</p> <p>m. Requerimientos para la Aplicación Informática: Este aspecto se considera en los procesos de información que se decidan automatizar a través de una plataforma informática. Su importancia radica en orientar al informático para realizar una adecuada arquitectura del software, que responda a los objetivos del proceso.</p> <p>III. Mapeado: Representación gráfica del diagrama de flujo de cada uno de los procesos. Su importancia consiste en proporcionar la visualización de la secuencia en que deben desarrollarse las diferentes actividades u operaciones, así como su rendimiento. Se eliminan las actividades que no generan valor agregado a cada área.</p> <p>IV. Documentación: Cada proceso debe estar acompañado de una ficha técnica en donde se visualicen los siguientes aspectos en forma de una</p>

Etapa	Actividades
	<p>breve reseña: Denominación, clasificación, objetivo, alcance, valor que agrega, responsable, entradas, salidas, suministradores, clientes, puntos críticos, indicadores de medición, interrelación con otros procesos o subprocesos, interfaces, resumen de riesgos potenciales, posibilidades de mejoras en el futuro con sus propuestas de acciones.</p> <p>V. Interrelaciones: Esclarecer cuáles procesos deben conectarse entre sí; concretando así, sus niveles de jerarquización en procesos claves, estratégicos, operativos y de apoyo.</p>
Implementación	<p>En esta etapa, se debe implementar la plataforma informática previamente diseñada, así como garantizar todo el equipamiento necesario para llevar a cabo cada actividad contenida en los procesos.</p> <p>Es pertinente también, realizar una adecuada y sistemática capacitación, preparación y adiestramiento de todo el personal, con el objetivo de viabilizar la implementación integrada de la gestión por procesos, elevar su rendimiento y efectividad en su funcionamiento y crear así, las bases de su sostenibilidad.</p>
Retroalimentación	<p>Consiste en analizar el desarrollo y resultados de los procesos, con el propósito de erradicar errores detectados y alcanzar mejores niveles de efectividad y satisfacción de los clientes (internos y externos), así como también, en su secuencia lógica de las actividades, frecuencia, costo, equipamiento, tecnologías, características de las materias</p>

Etapa	Actividades
	<p>primas y materiales, etc. Para lo cual las áreas deben introducir mecanismos o métodos de revisión, evaluación y medición sistemáticos, que pueden estar apoyados en el comportamiento de los indicadores preestablecidos y sistematizados en el software.</p> <p>Ésta es una etapa que permanece constante durante el proceso, ya que la interacción sistémica con el personal permite la añadidura de ideas de mejoramiento continuo dado su conocimiento en la realización de cada actividad, además de ser los responsables de ejecutar las actividades con valor añadido.</p>

Conclusiones

El presente análisis reveló que México posee muchas potencialidades para incursionar y mantenerse en el mercado internacional a través del ofrecimiento de los productos tequileros. La principal ventaja que tiene nuestro país sobre el resto de los países latinoamericanos es su cercanía a EUA, nuestro principal socio comercial y consumidor de productos generados en México. Sin embargo, gracias a los esfuerzos de las actuales administraciones públicas, se ha posibilitado la apertura comercial a otros países (nuevos para el sector tequilero) como China, Lituania y Sudáfrica.

Es importante destacar que las empresas tequileras deben aprovechar otra ventaja: México (y sólo 5 estados de la República) es el único país facultado para producir productos tequileros, lo que da la ventaja de libre competencia a nivel mundial, reduciendo los competidores, eliminando una posible competencia internacional.

Aunado a ello, es la bebida identificada a nivel mundial como la bebida mexicana por excelencia, ícono de nuestras tradiciones culturales.

Aún con el hecho de que el 68.2% de las empresas tequileras exportan, es posible identificar que esta cifra puede crecer, sin embargo, muchas de estas compañías poseen una estructura pequeña, la cual han sostenido desde su creación y establecimiento.

El principal reto de la industria tequilera es anteponerse a los retos de legislación y reglamentos hacia el manejo de la publicidad y el consumo de bebidas alcohólicas, así como al constante incremento a los gravámenes especiales generados a estos productos.

Este análisis del sector puede servir como referencia para futuras investigaciones, una de ellas puede ser la evaluación del grado de concentración de este sector, es decir, medir la cuota de mercado que acumulan las principales compañías tequileras; esto con el fin de valorar y analizar si se ejerce un monopolio en este sector industrial.

En lo que respecta a la empresa Tequila Campanario, ésta cuenta con una estructura organizativa con los elementos necesarios para mantenerse en el mercado de la preparación y venta de bebidas alcohólicas. Su permanencia en el mercado durante 21 años, ha mostrado su capacidad para hacer frente a los retos que han presentado.

Aunado a ello, Tequila Campanario posee las capacidades para crecer potencialmente y desarrollarse bajo esquemas administrativos innovadores y competitivos.

Gracias al análisis del sector tequilero, a la implementación de la evaluación del desempeño de los y las empleadas, así como a la evaluación del liderazgo transformacional de los coordinadores y jefes de área, y al diagnóstico interno que se realizó, fue posible identificar las áreas de oportunidad que Tequila Campanario tiene en la actualidad.

Por ello, se ha precisado que el reto actual de esta empresa es abrirse camino para incrementar sus ventas a nivel nacional y que la marca de sus productos sea reconocida no solamente entre los consumidores locales o regionales, sino en consumidores nacionales; así como expandir su exportación a nuevos mercados internacionales, en países donde el consumo de tequila ha aumentado en los últimos años como lo es Sudáfrica o Lituania. O aún más, abrir camino y generar oportunidades de venta promoviendo el consumo de Tequila Campanario en países donde aún no es común el aprovisionamiento de esta bebida.

La exportación de sus productos, demanda la implementación de una arquitectura administrativa y operativa más competitiva e innovadora, que permita ser flexible ante los vaivenes propios del mercado internacional.

El elemento de versatilidad, puede permitir a la empresa tomar decisiones conforme a las necesidades y demandas de los clientes, así como respecto a los lineamientos sobre leyes y reglamentos mexicanos sobre la producción, de igual manera respecto a los requerimientos de venta del tequila a nivel internacional, tomando en cuenta

los lineamientos sugeridos por cada uno de los países a los que se exporta esta bebida.

Los íconos principales de las nuevas filosofías de la administración, apuntan a la consideración principal de la satisfacción del cliente; considerando que, para la empresa Tequila Campanario, no sólo el cliente externo es importante, sino reconocer también que el elemento clave del éxito de muchas empresas son los clientes internos, es decir los empleados.

Esta nueva visión, permitirá asimismo que la fuerza laboral de Tequila Campanario aumente su compromiso con la empresa y se sienta satisfecha y orgullosa de ser parte de la producción de una bebida consumida en los hogares mexicanos y hogares en otros países. Desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia, así como ayudarlos a trascender sus objetivos personales hacia el crecimiento conjunto de la organización, permitirá que éstos muestren y se desenvuelvan con una mejor y mayor energía, comprometidos con la competitividad y calidad de la empresa; sintiéndose así, parte importante e imprescindible de la compañía.

Bajo esta premisa de oportunidad a mejorar la competitividad laboral, se recomienda abordar a partir de dos líneas de estrategia: el desarrollo y reforzamiento del liderazgo transformacional en los jefes o coordinadores de área; así como la implementación de estrategias de marketing interno.

Por otra parte, gracias a la creciente y favorable demanda de los productos que Tequila Campanario ofrece, es pertinente evolucionar el esquema de su modelo de negocio, para permitir que la planeación, ejecución y supervisión de procesos se lleve a cabo conforme a un propósito general, en el que cada una de sus actividades refleje la insistencia por lograr dicho objetivo u objetivos generales.

El enfoque de Business Process Management o gestión por procesos, ha de permitir desarrollar una administración más flexible, pero también más concisa; eliminando procesos que no añaden valor a la empresa y deshaciéndose de estructuras y papeleos meramente burocráticos. Lo que permitirá a Tequila Campanario

minimizar los errores y maximizar sus oportunidades a partir de una visión global y estratégica; esto, a través de la adición de su propuesta de valor hacia su mercado clave u objetivo; propiciando en este proceso operativo y administrativo, una participación de los empleados más dinámica y productiva.

El desarrollo y propuesta del presente trabajo, sirve como una pauta en la que la empresa Tequila Campanario puede generar cambios positivos en su eje administrativo y escalar paulatinamente a través de una filosofía de competitividad. Así mismo, es importante tomar en cuenta también que los crecimientos que se pueden esperar, a partir de la implementación de la propuesta de mejora anteriormente desarrollada, no serán crecimientos inmediatos. Tomar en cuenta anticipadamente, los alcances y limitaciones de la empresa, así como su fuerza laboral, será una herramienta clave para la consecución de sus objetivos; en menoscabo de los obstáculos y desafíos que la actual administración encuentra al interior de la empresa y fuera de ésta.

Se espera que la presente propuesta mejora, sea de utilidad para la empresa Tequila Campanario para su perfeccionamiento competitivo, o de igual forma sirva como una pauta a considerar para futuras investigaciones sobre el desarrollo de estrategias administrativas y sobre tácticas y habilidades del liderazgo transformacional en las áreas directivas o jefaturas.

Bibliografía

- Academia Mexicana del Tequila A. C. *Directorio de Destiladores*. Recuperado de: <http://www.acamextequila.com.mx/2016/directorio-de-destiladores.html>
- Academia Mexicana del Tequila A. C. *Directorio de Destiladores*. Recuperado de: <http://www.acamextequila.com.mx/2016/directorio-de-destiladores.html>
- Acosta-Prado, Julio César; Garzón Castrillon, Manuel Alfonso; Zárata Torres, Rodrigo Arturo; (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Julio-Diciembre, 38-58.
- Báez, C. (2015). Desarrollan tecnología que aumenta los niveles de producción del agave tequilana. *Agencia Informativa CONACYT*. Recuperado de: <http://conacytprensa.mx/index.php/tecnologia/biotecnologia/2486-desarrollan-variedad-de-agave-azul-que-aumenta-los-niveles-de-produccion>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Estimaciones de las Tendencias Comerciales: América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7330?locale-attribute=es>
- Banco Interamericano de Desarrollo. *Indicadores*. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/indicadores,6396.html#14>
- Banco Interamericano de Desarrollo. *Indicadores*. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/indicadores,6396.html#14>
- Barbosa Ramírez, David; Contreras Torres, Françoise; (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Mayo-Agosto, 152-164.

Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. Vol. III (8)*, 75-82.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/78_241215.pdf

Cámara Nacional de la Industria Tequilera. (2016). *Obtienen nuestros socios Certificado Ambiental.* Recuperado de: http://www.tequileros.org/main_es.php#

Cámara Nacional de la Industria Tequilera. (2016). Información Básica de la Industria Tequilera. *Estadísticas.* Recuperado de: http://www.tequileros.org/main_es.php#

Chávez, G. (2014). Tequila, de los productos con mayor inversión en ciencia y tecnología. *El Financiero.* Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tequila-de-los-productos-con-mayor-inversion-en-ciencia-y-tecnologia.html>

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. Convenio en Materia de Control Sanitario de Publicidad, Promoción y Venta de Bebidas Alcohólicas. Recuperado de: <http://www.amap.com.mx/download/Convenio%20en%20Materia%20de%20Control%20Sanitario%20de%20Publicidad,%20Promoci%C3%B3n%20y%20Venta%20de%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%20y%20educaci%C3%B3n%20para%20la%20Salud.pdf>

Consejo Regulador del Tequila. *Estadísticas.* Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>

Consejo Regulador del Tequila. *Protección del Tequila a nivel internacional.* Recuperado de: <https://www.crt.org.mx/index.php/denominacion-de-origen/proteccion-del-tequila-a-nivel-internacional>

Conde, E. y Covarrubias, R. (2013). *La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/index.htm>

Consulta Mitofsky. (2009). *Consumo de bebidas alcohólicas en México*. Recuperado de: http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/download/247_dab404656793dde544c

Consulta Mitofsky. (2009). *Consumo de bebidas alcohólicas en México*. Recuperado de: http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/download/247_dab404656793dde544c

Forbes Staff. (2013). Los países más tequileros. *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/los-11-paises-que-consumen-mas-tequila/>

Forbes Staff. (2015). México exporta 70% de la producción de tequila. *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/mexico-exporta-70-de-la-produccion-de-tequila/>

Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/001.htm>

Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/001.htm>

García Rivera, B R; Uribe Prado, J F; Mendoza Martínez, I A; (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, No. 4. P. 1412-1429. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346008>

Gimpl, M. & Dakin, S. (1984) Management and Magic. *California Management Review*, Vol. 27 No. 1. P.125-136.

Hernández Laos, Enrique. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: UAM; Plaza y Valdés.

HSBC Global Connections. (2016). *México lidera las exportaciones en Latinoamérica*. Recuperado de:
<https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articulos/mexico-lidera-las-exportaciones-en-latinoamerica>

INEGI. (2016). *Balanza Comercial de Mercancías de México*. SNIEG. Recuperado de:
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=100005200070#D100005200070>

Instituto Mexicano para la Competitividad. ¿Qué es la competitividad? *IMCO*. Recuperado de: http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_imco/

Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz / Secretaría de Salud. (2011). *Encuesta Nacional de Adicciones: Reporte de Alcohol*. Recuperado de: http://www.conadic.salud.gob.mx/interior/estadistica_nacional.html

Manufactura. (2015). *Científicos identifican cómo mejorar el tequila*. Recuperado de: <http://www.manufactura.mx/tecnologia/2015/08/27/cientificos-identifican-levaduras-que-mejoran-la-calidad-del-tequila>

Martínez Santa María, R., Abando, C. & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16 (2). 165-188.

Medina, A., Nogueira, D. y Hernández, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. P. 65-72.

Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala.

Meraz, Ruíz. L.; Maldonado, Radillo. S. (2015). Validez y confiabilidad de un instrumento de medición de la competitividad de las pequeñas y medianas vitivinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, Baja California, México. *Investigación y Ciencia*. Vol. 23 (65). 40-47.

Meza Orozco, N. (2014). Los 15 países con más exportaciones a nivel mundial. *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/los-15-paises-con-mas-exportaciones-a-nivel-mundial/>

Montoya, L., Montoya, I. & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia*. Vol. XVI (1). 59-70.

Norma Internacional ISO 9001:2000. Recuperado de: <http://www.ccoo.us.es/uploads/descargas/documentacion/NormalInternacionallISO9001.pdf>

Norma Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, Bebidas Alcohólicas-Tequila-Especificaciones. Recuperada de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5282165.

Organización Mundial de la Salud. (2010). Estrategia mundial para reducir el consumo nocivo de alcohol. Recuperado de: www.who.int/publications/list/alcohol_strategy_2010/es/

Ortega, A. (2004). Bebidas Alcohólicas. *División Consumo y Servicios de MERC*. Recuperado de: http://www.amai.org/datos_files/Gaceta_MERC_division_Consumo_y_Servicios_Ju_lio_2004_A.pdf



Pérez, O. G. y Camargo, S. A. (2005). Propuesta Metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. *Revista Universidad EAFIT*. 41(139). P. 46-56.

Pérez Uribe, R; (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, () 79-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605806>

Petit Torres, Elsa Emilia; Gutiérrez González, Lorena Beatriz; (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, Abril-Junio, 207-217.

Pirela, Ligia; Camacho, Hermelinda; Sánchez, Marhilde; (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*.

Prados, L. (2013). Xi Jinping y Peña Nieto firman el 'pacto del tequila'. *El País*. Recuperado de: http://internacional.elpais.com/internacional/2013/06/05/actualidad/1370398104_078536.html

PROMÉXICO (2016). Directorio de Exportadores. Recuperado de: <http://www3.promexico.gob.mx:8181/KBObjetosDeNegocioN.NetEnvironment/servlet/wpconsultainicio?tequila,0,,7,SI,NO,,3270,,0,,0,0,3,,0,0,,0,0,0,SI>

PROMÉXICO. La exportación de agave mexicano. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/productos-mexicanos/la-exportacion-de-agave-mexicano.html>

Saavedra, García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*. No. 33. 93-124.

Sabal, Jaime; (2006). Reflexiones sobre las reestructuraciones financieras en los mercados emergentes. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, primer semestre, 50-64.

Secretaría de Salud. (2008). *Encuesta Nacional de Adicciones*. Recuperado de:
http://www.who.int/fctc/reporting/party_reports/mexico_annex1_national_addiction_survey_2008.pdf

Suárez, M. (2011). *Método de diseño para gestión por procesos*. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/metodo-diseno-gestion-por-procesos/>

Turbay-Posada, M J; (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30() vii-ix. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>

Valdés, T. (2010). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Ingeniería Industrial*, 30(1). Recuperado de
<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/242/231>

Villalobos, A. (2006). *Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTIS 39* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.

Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, languages, architectures*. DOI 10.1007/978-3-642-28616-2_7

Anexos

Anexo A: Cuestionario de Evaluación del Liderazgo Transformacional

Datos Generales					
Área de trabajo: <u>Calderas</u>					
Edad: _____					
Estado civil:		<input type="checkbox"/> Soltero (a)	<input type="checkbox"/> Casado (a)		Folio:
Sexo:		<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer		

Instrucciones: Marque con una "X" en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que mejor describa su percepción considerando su ámbito laboral actual. Elija "una sola opción de respuesta" de acuerdo con la siguiente escala.
Por favor asegúrese de no dejar afirmaciones sin contestar.

Claves de Respuesta	
1=	Nunca
2=	Ocasionalmente
3=	Normalmente
4=	Frecuentemente
5=	Siempre

Bloque 1: Modelar el camino						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
1	Mi jefe/a pone el ejemplo de como debo hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	Mi jefe se asegura de que haya hecho mi trabajo correctamente.	1	2	3	4	5
3	Cumple con las promesas y compromisos que tiene.	1	2	3	4	5
4	Me pide comentarios y sugerencias sobre si lo que él/ella hace nos afecta en nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
5	Nos transmite la importancia de aplicar los valores esenciales de la empresa para la realización de las actividades diarias.	1	2	3	4	5
6	Es claro/a sobre cómo va a coordinar nuestra área de trabajo.	1	2	3	4	5

Claves de Respuesta	
1=	Nunca
2=	Ocasionalmente
3=	Normalmente
4=	Frecuentemente
5=	Siempre

Bloque 2: Inspirar una visión						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
7	Nos platica sobre los nuevos procedimientos que podrán aplicarse en un futuro en nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
8	Nos habla sobre cómo podría mejorar nuestro futuro.	1	2	3	4	5
9	Nos motiva a platicar sobre nuestros sueños del futuro.	1	2	3	4	5
10	Nos indica cómo lograr nuestros objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos que tiene la empresa.	1	2	3	4	5
11	Nos dice cuál es la ambición general que tendremos en nuestro equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
12	Nos habla de lo importante que es nuestro trabajo en la empresa y el objetivo que tenemos al trabajar en ella.	1	2	3	4	5
Bloque 3: Desafiar el proceso						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
13	Busca oportunidades para poner a prueba sus propias habilidades y capacidades en el trabajo.	1	2	3	4	5
14	Nos motiva a que intentemos nuevas e innovadoras formas para hacer nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
15	Busca fuera de la empresa para conocer formas nuevas de mejorar nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
16	Pregunta ¿Qué podemos aprender? Cuando las cosas no resultan como se esperaba.	1	2	3	4	5
17	Se asegura de que en nuestro trabajo tengamos objetivos que podamos alcanzar.	1	2	3	4	5
18	Experimenta en la forma de trabajar y toma riesgos, aun cuando hay posibilidades de que las cosas salgan mal.	1	2	3	4	5

Claves de Respuesta	
1=	Nunca
2=	Ocasionalmente
3=	Normalmente
4=	Frecuentemente
5=	Siempre

Bloque 4: Habilitar a los demás para que actúen						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
19	Nos motiva a que nos ayudemos y trabajemos en equipo.	1	2	3	4	5
20	Escucha atentamente los diversos puntos de vista.	1	2	3	4	5
21	Trata a las personas con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5
22	Apoya las decisiones que toma cada persona respecto a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
23	Nos da la libertad de elegir cómo hacer bien nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
24	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.	1	2	3	4	5

Bloque 5: Alentar el corazón						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
25	Felicita a las personas que hacen bien su trabajo.	1	2	3	4	5
26	Él/ella considera importante decirnos constantemente que confía en nuestras capacidades.	1	2	3	4	5
27	Se asegura de recompensar a las personas por su aportación para lograr los objetivos de nuestro equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
28	Reconoce públicamente a las personas que son un ejemplo del compromiso que tienen con la empresa.	1	2	3	4	5
29	Encuentra la forma de celebrar nuestros logros en la empresa.	1	2	3	4	5
30	Da reconocimiento y gran apoyo a las personas por sus aportaciones en el trabajo.	1	2	3	4	5

Anexo B: Cuestionario de Evaluación de Desempeño

Fecha: _____

Formato de Evaluación de Desempeño

Realizada por:

Jefe / Supervisor/Coordinador Nombre: _____

Datos Generales:

Nombre del empleado:			
Puesto:			
Departamento:	Producción		
Jefe / Supervisor directo:	Ernesto Arriaga Ruiz		
Periodo de revisión:	De:	A:	

Edad:			
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> Soltero (a)	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer	

Desempeño						
	1= No satisfactorio	2= Puede mejorar	3 = cumple las expectativas	4= excede las expectativas	5= excepcional	Comentario
Dinamismo (velocidad en la ejecución de tareas)						5
Calidad del trabajo (precisión, garantía, y presentación del trabajo).						
Organización en su área laboral						
Puntualidad						
Asistencia						
Entrega al trabajo (disponibilidad y dedicación)						
					Promedio	

Presentación personal					
	4= excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Ropa limpia					
Recorte de cabello, barbas (hombres)/ Cabello recogido (mujeres)					
Perforaciones (además del lóbulo de la oreja, en mujeres)					
Aseo personal					
					Promedio

Anexo C: Evaluación del Desempeño laboral (sugerido)

Fecha:

Formato de Evaluación de Desempeño

Realizada por:

Jefe / Supervisor/Coordinador



Nombre:

Datos Generales:

Nombre del empleado:					
Puesto:					
Departamento:					
Periodo de revisión:	De:		A:		

Instrucciones: Marque con una "X" en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que mejor describa su percepción considerando su ámbito laboral actual. Elija "una sola opción de respuesta" de acuerdo con la siguiente escala. Por favor asegúrese de no dejar afirmaciones sin contestar.

Claves de Respuesta

- 1= No satisfactorio
- 2= Puede mejorar
- 3= Cumple las expectativas
- 4= Excede las expectativas
- 5= Excepcional

Bloque 1: gPresentación Personal

#	Pregunta	Nunca			Siempre
1	Ropa limpia	1	2	3	4 5
2	Recorte de cabello, barba (hombres)/ Cabello recogido (mujeres)	1	2	3	4 5
3	Aseo personal	1	2	3	4 5

Claves de Respuesta	
1=	Nunca
2=	Casi nunca
3=	A veces
4=	Casi siempre
5=	Siempre

Bloque 2: Condiciones personales						
Sub área: Asistencia y puntualidad						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
1	¿Falta mucho a su trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Llega puntualmente a su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Cumple con su horario de trabajo?	1	2	3	4	5
Sub área: Conocimiento del trabajo						
4	¿Tiene dificultades para hacer su trabajo por falta de conocimientos?	1	2	3	4	5
5	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto?	1	2	3	4	5
Sub área: Iniciativa						
6	¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?	1	2	3	4	5
7	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?	1	2	3	4	5
Sub área: Esfuerzo, responsabilidad						
8	¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?	1	2	3	4	5
9	¿Es constante en cualquier tarea que emprende?	1	2	3	4	5
10	¿Realiza sus actividades con dedicación?	1	2	3	4	5
11	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?	1	2	3	4	5
Sub área: Habilidad para trabajar solo						
12	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	1	2	3	4	5
13	¿Puede trabajar sin necesidad de estar con otras personas?	1	2	3	4	5
14	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	1	2	3	4	5
Sub área: Habilidad para trabajar con otros						
15	En los conflictos de trabajo, ¿tiene una actitud conciliadora?	1	2	3	4	5
16	Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	1	2	3	4	5
17	¿No trata de imponer su punto de vista sobre los de sus compañeros?	1	2	3	4	5

Claves de Respuesta	
1=	Nunca
2=	Casi nunca
3=	A veces
4=	Casi siempre
5=	Siempre

Bloque 3: Características del trabajo						
Sub área: Cantidad de trabajo						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
1	Cuando llega a la planta, ¿comienza a trabajar inmediatamente?	1	2	3	4	5
2	¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?	1	2	3	4	5
3	¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?	1	2	3	4	5
Sub área: Calidad de trabajo						
4	¿Puede mantener su atención en el trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Considera a su trabajo interesante?	1	2	3	4	5
6	¿Comete muchos errores en su trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?	1	2	3	4	5
Sub área: Iniciativa						
8	¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?	1	2	3	4	5
9	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?	1	2	3	4	5

Claves de Respuesta
1= Nunca
2= Casi nunca
3= A veces
4= Casi siempre
5= Siempre

Bloque 4: Competencias						
#	Pregunta	Nunca			Siempre	
1	Trabaja bajo presión en calma	1	2	3	4	5
2	Escucha a los demás	1	2	3	4	5
3	Se comunica efectivamente	1	2	3	4	5
4	Es creativo para la solución de problemas inesperados	1	2	3	4	5
5	Muestra una actitud positiva ante el cambio	1	2	3	4	5
6	Se traza altos estándares a sí mismo	1	2	3	4	5
7	Actúa decisivamente	1	2	3	4	5
8	Responde de manera rápida y adecuada a las problemáticas	1	2	3	4	5
9	Propone nuevas estrategias para mejorar una actividad	1	2	3	4	5
10	Motiva y apoya a sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
11	Da un trato cordial entre sus compañeros, jefes y/o subordinados	1	2	3	4	5

Anexo D: Evaluación del Compromiso organizacional

Claves de Respuesta	
1=	Totalmente en desacuerdo
2=	En desacuerdo
3=	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4=	De acuerdo
5=	Totalmente de acuerdo

Compromiso organizacional						
#	Pregunta	TED			TDA	
1	Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional.	1	2	3	4	5
2	Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de desarrollo profesional que se me ofrecen.	1	2	3	4	5
3	Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
4	Estoy satisfecho(a) con la formación proporcionada por mi organización.	1	2	3	4	5
5	Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia.	1	2	3	4	5
6	Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación.	1	2	3	4	5
7	Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo.	1	2	3	4	5
8	Me siento totalmente comprometido(a) con mi trabajo.	1	2	3	4	5
9	Me encanta ir a trabajar.	1	2	3	4	5
10	Con frecuencia, me gusta tanto mi trabajo que el día se pasa muy rápido.	1	2	3	4	5
11	Estoy decidido(a) a esforzarme en el trabajo de cada día.	1	2	3	4	5

Claves de Respuesta
1= Totalmente en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

Compromiso organizacional					
#	Pregunta	TED			TDA
12	Cuando estoy en el trabajo, me concentro por completo en mis obligaciones.	1	2	3	4 5
13	Mis compañeros siguen adelante cuando las cosas se complican.	1	2	3	4 5
14	Los empleados identifican proactivamente nuevos retos y oportunidades.	1	2	3	4 5
15	Los empleados de mi organización toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad.	1	2	3	4 5
16	Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.	1	2	3	4 5
17	Mi remuneración es acorde al mercado local.	1	2	3	4 5
18	Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de mi organización.	1	2	3	4 5
19	La gerencia de mi organización reconoce el esforzado desempeño laboral.	1	2	3	4 5
20	Tengo una buena relación laboral con mi supervisor.	1	2	3	4 5
21	Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4 5
22	Mi organización ofrece un entorno laboral seguro.	1	2	3	4 5

Claves de Respuesta
1= Totalmente en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

Compromiso organizacional					
#	Pregunta	TED			TDA
23	El trabajo de mi organización afecta en forma positiva la vida de las personas.	1	2	3	4 5
24	Mi organización opera en forma responsable a nivel social.	1	2	3	4 5
25	Mi organización es económicamente estable.	1	2	3	4 5
26	Estoy satisfecho(a) con la cultura de mi lugar de trabajo.	1	2	3	4 5
27	Comprendo la forma en que mi trabajo afecta los objetivos comerciales de la empresa.	1	2	3	4 5