

## NORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS MEZCALERAS DE MICHOACÁN, ELEMENTO CLAVE PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE

Área de investigación: Administración y sustentabilidad

### **Norma Laura Godínez Reyes**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
México  
godinez5@yahoo.com

### **Virginia Hernández Silva**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
México  
vhsilva\_17@hotmail.com

### **Argelia Calderón Gutiérrez**

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de  
San Nicolás de Hidalgo.  
México  
argeliacg@gmail.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## NORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS MEZCALERAS DE MICHOACÁN, ELEMENTO CLAVE PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE



### Resumen

El mezcal michoacano se encuentra aún muy rezagado en términos de su cumplimiento normativo hacia la calidad, esto representa una desventaja competitiva ya que para lograr su ingreso a canales de distribución competitivos es necesaria la certificación del producto. En el estado de Michoacán, 26% de los municipios cuentan con denominación de origen del mezcal, para gran parte de estos municipios su actividad principal es la producción y comercialización de esta bebida, por lo que se requiere construir una estrategia de competitividad conjunta gobierno-estado-empresa para su mejora que incluya la certificación del producto encaminada hacia una competitividad sustentable. Certificar el mezcal implica sistematizar procesos de gestión y de mejora de sus prácticas de producción y comercialización haciendo este proceso sustentable y a la vez rentable para cada uno de los eslabones de su cadena de valor. Este trabajo presenta un diagnóstico del estado que se encuentra la normalización de los procesos en la cadena de valor de las empresas mezcateras del estado para la evaluación de su sustentabilidad y así diseñar una estrategia que mejore la competitividad de la industria.

**Palabras Clave:** Cadena de valor, competitividad sustentable, mezcal michoacano, certificación del mezcal.

### Introducción

La competitividad sustentable de las empresas es un tema que incide en la comprensión y evolución del desarrollo sustentable, esencial para el fortalecimiento de las economías y de las sociedades. Esto implica un trabajo en conjunto con todos los actores del territorio, lo que incluye que los empresarios de los diferentes sectores de industriales, incorporen a sus modelos de negocios, mecanismos que eficienten sus procesos operativos y de gestión, hacia la construcción de un mundo más sustentable que contribuya al desarrollo de sus territorios.





El concepto de desarrollo sustentable surge a partir de la Cumbre de Río en 1992 donde diversos países ricos y pobres, se dan a la tarea de buscar formas de desarrollo menos agresivas económica, social y ambientalmente, que contribuyan al bienestar y a la equidad en sus naciones. En cumbres mundiales se han llegado a acuerdos y diseñado estrategias que permiten pensar que en el largo plazo se puede lograr un desarrollo sustentable y se han firmado acuerdos para el logro de lo que se ha denominado los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS); sin embargo, a la fecha no se han alcanzado niveles adecuados de bienestar para la población, y hoy existen brechas cada vez más grandes entre pobres y ricos, además de una degradación mayor del medio ambiente (Piketty, 2014), (Esquivel, 2015) (Leff, 2005).

Para el logro de las metas del desarrollo sustentable, es esencial que las empresas incorporen a sus estrategias de negocio, procesos que les permitan crecer con equidad social y racionalidad ambiental. Por esta razón, es necesario que las organizaciones generen procesos productivos sustentables a partir de la innovación tecnológica y de gestión, para que esto les permita lograr un mejor posicionamiento en sus mercados nacionales y extranjeros con la posibilidad de generar mayor riqueza. Es así que la innovación se convierte en un factor indispensable para ser competitivo, pero además para construir sustentabilidad en los territorios; basado en esta premisa una de las formas en las que se logra innovación es a partir de la normalización de los procesos, especialmente en la industria. La Región Mezcalera en Michoacán está constituida por 29 municipios que principalmente se dedican a la agricultura y, en su mayoría, a la producción del mezcal como actividad principal. Estos microempresarios han realizado su proceso de producción en forma empírica, pasando los conocimientos de padres a hijos de manera tradicional sin documentar las actividades realizadas; esto les permite tener un bagaje cultural desarrollado pero una muy baja capacidad de normalizar estos procesos. En la actualidad sólo diez empresas del estado de Michoacán se encuentran certificadas acorde a la norma NOM-070-SCFI-2016 que certifica el mezcal, lo que representa una desventaja competitiva muy alta con las otras regiones con denominación de origen (DOM) de Mezcal. Lograr que estos microempresarios certifiquen sus procesos a través de la vinculación Gobierno-Universidad-Empresa logrará que controlen sus procesos, que disminuyan el impacto negativo en el medio ambiente, mejoren sus niveles de ingresos gracias al acceso de nuevos mercados y, con ello, que



mejoren la situación económica de la región en contribución a la disminución de la pobreza que es una característica del estado y de una gran parte de estos municipios en particular.



El presente trabajo describe la importancia sobre la creación de valor en cada uno de los eslabones de la cadena productiva del mezcal, estableciendo procesos de mejora continua, que permitan mantener la calidad del producto asegurando el cumplimiento de las disposiciones marcadas en la NOM 070-SCFI-2016 referente a la certificación del mezcal como parte de la innovación y responsabilidad de las organizaciones, para el diseño de la estrategias de competitividad sustentable. La intención fundamental es mostrar los resultados del diagnóstico para que los microempresarios de Michoacán posean elementos para generar una estrategia de competitividad sustentable, que les permita a los certificarse y acceder a nuevos mercados a partir de integrarla a su cadena de valor.

Así, este artículo se estructura en tres partes, la primera presenta el planteamiento del problema, los antecedentes y el marco teórico de referencia de la industria mezcalera en el estado de Michoacán; la segunda parte presenta la metodología de este trabajo de investigación y los resultados del diagnóstico cuya finalidad es la de obtener datos que nos permitan incidir en estrategias competitivas de los mezcaleros de la región basadas en la radiografía de su situación actual en la cadena de valor del mezcal; y finalmente la tercera parte muestra las conclusiones de este trabajo.

## Planteamiento del problema

En el 2010 el PIB de la entidad michoacana representó el 2.14% respecto al total nacional, ocupando el lugar 26 y colocándose entre las siete entidades con menor generación de PIB (Michoacán, 2015). La participación del sector manufacturero estatal descendió del 29 al 23.8% entre el 2003 y el 2012 (Cifras de INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México). La mayor parte de su producción hortofrutícola se vende en fresco, por lo que organismos públicos y la iniciativa privada coinciden en que es imperativo incrementar el nivel de industrialización y el valor agregado de los productos derivados de esta actividad. La industria mezcalera al pertenecer a este sector requiere de estrategias que le permita dar un valor agregado al producto e incrementar sus niveles de





distribución y venta. En los últimos diez años el mezcal ha alcanzado un reconocimiento nacional e internacional, siendo así la segunda bebida alcohólica más consumida en nuestro país después del tequila (CONACYT, 2015). En 2015 los ingresos generados por las exportaciones de tequila y mezcal según el Instituto Nacional de Estadística y geografía (INEGI), fue de 78,915 miles de dólares. Actualmente México en lo que respecta a la balanza comercial en actividades de comercio específicamente en la exportación de tequila y mezcal reporta 120,532 (miles de dólares), para mayo de 2017, con un incremento del 52.73%. Esto muestra un nicho de oportunidad importante para esta industria. Desde hace cinco años, la zona mezcalera de Michoacán obtuvo la denominación de origen; sin embargo, su comercialización y venta no se ha incrementado debido a la baja competitividad normativa de la industria mezcalera en comparación con a otras regiones como Oaxaca o San Luis Potosí. Los beneficios de los productos que cuenta con la identificación sobre la denominación de origen (DOM) y certificación de sus procesos, se dan en la parte económica, para cultivo, producción y comercialización, brindando beneficios económicos, para el productor y el comercializador, protegiendo además al consumidor final asegurando la calidad del producto. Por esta razón para lograr ser un sector competitivo, es importante que se tenga no solo la DOM, sino también la acreditación de sus procesos a partir de la normalización y certificación de los mismos.

Lograr que los microempresarios mezcaleros certifiquen sus procesos a través de la vinculación Gobierno-Universidad-Empresa logrará que controlen sus procesos, que disminuyan el impacto negativo en el medio ambiente, mejoren sus niveles de ingresos gracias al acceso de nuevos mercados y, por ello, que mejoren la situación económica de la región, en contribución a la disminución de la pobreza. Por ello, tanto gobierno, organizaciones civiles, empresas y universidad requieren de un diagnóstico que permita conocer la situación actual del sector mezcalero michoacano en relación a la normalización y sustentabilidad de sus procesos, para la eficiente toma de decisiones en materia empresarial, de política pública y de investigación y desarrollo.



## Objetivo de la investigación

Elaborar un diagnóstico de la capacidad que tiene la industria mezcalera del estado de Michoacán en su cadena de valor para lograr una competitividad sustentable que contribuya al desarrollo territorial sustentable. El diagnóstico sirve de base para que los actores que intervienen en el desarrollo del sector, puedan diseñar estrategias puntuales desde el Gobierno, la Industria y la Universidad que potencien las virtudes del sector y ataquen sus debilidades



## Justificación

Ante el incremento de la competencia en la industria mezcalera, así como de otras bebidas alcohólicas y la necesidad de competir en condiciones de igualdad comercial, es imperativo certificar los procesos de producción ante el Consejo Regulador del Mezcal (CRM) cumpliendo con los requerimientos establecidos en NOM-070-SCFI-2016 publicada en el diario oficial de la federación, misma que permite regular la legalidad de producción y comercialización de la bebida alcohólica, siendo de suma importancia su aplicación. Al cumplir con la certificación, la industria mezcalera tendrá la oportunidad de establecer una estrategia productiva y comercial, que favorezca el crecimiento económico y social. Cumplir con los requerimientos mínimos necesarios que garanticen la calidad del proceso y del producto se convierte en un requisito para el diseño de una estrategias de competitividad sustentable de la industria y de la región.

Es necesario por ello, conocer la situación en la que se encuentra la industria en el proceso de certificación, para que los actores que intervienen en la industria, tomen las medidas necesarias para generar la estrategia de competitividad y se pueda mejorar las capacidades de los microempresarios mezcaleros de la región y de su territorio.

## Antecedentes

El mezcal es una bebida alcohólica destilada mexicana, 100% de maguey o agave obtenida por destilación de jugos fermentados con microorganismos espontáneos o cultivados, extraídos de cabezas maduras de magueyes o agaves cocidos, cosechados en el territorio



comprendido por la resolución de protección prevista a la denominación de origen mezcal.



Es un líquido de aroma y sabor derivado de la especie maguey o agave empleado, así como del proceso de elaboración, diversificando sus cualidades por el tipo de suelo, topografía, clima, agua, productor, maestro mezcalero, graduación alcohólica, microorganismos, entre otros factores que definen el carácter y las sensaciones organolépticas producidas por cada mezcal. El mezcal cuenta con denominación de origen, regulada por la NOM-070-SCFI-2016. Los estados con denominación son: Oaxaca, Guerrero, Zacatecas, Durango, San Luis Potosí, Guanajuato (dos municipios), Tamaulipas (11 municipios), Michoacán (29 municipios) y Puebla (115 municipios) (CRM, 2017).

El 22 de noviembre de 2012, se modificó la Declaración General de Protección de la Denominación de Origen Mezcal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre de 1994, para incluir dentro del listado que comprende el territorio de la misma el Corredor geográfico del Mezcal los siguientes municipios pertenecientes al Estado de Michoacán: Acuitzio, Aguililla, Ario, Buenavista, Charo, Chinicuilá, Coalcomán de Vázquez Pallares, Cotija, Cojumatlán de Régules, Erongarícuaro, La Huacana, Tacámbaro, Turicato, Tzitzio, Hidalgo, Salvador Escalante, Morelia, Madero, Queréndaro, Indaparapeo, Tarímbaro, Tancítaro, Los Reyes, Tepalcatepec, Sahuayo, Marcos Castellanos, Jiquilpan, Venustiano Carranza y Vista Hermosa (COMERCAM, 2015), los cuales utilizan principalmente Maguey Cupreata como materia prima.

Gran parte de los 29 municipios michoacanos integrados a la denominación de origen Mezcal, se encuentran en un grado de marginación de medio a muy alto (CONAPO, 2016), mostrando una participación en relación con su marginación como lo muestra el resumen de la tabla 1.



**Tabla 1**  
**Resumen: Participación municipal**  
**acorde nivel de marginación**

Muy bajo	1
Bajo	11
Medio	10
Alto	5
Muy alto	2

**Fuente:** Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010

Acorde a las cifras del Consejo Nacional de Población (CONAPO), 17 de los 29 municipios con DOM se encuentra en marginación de media a muy alta; esto nos confirma que esta región, cuya principal producción agrícola es el mezcal, presenta una alta marginación en sus niveles de bienestar social. La CONAPO hace esta medición con la finalidad de tener un indicador de planeación demográfica del país a fin de incluir a la población en los programas de desarrollo económico y social que se formulen dentro del sector gubernamental y vincular sus objetivos a las necesidades que plantean los fenómenos demográficos; sin embargo, esta población, a pesar de tener un porcentaje bajo de extrema pobreza, se puede observar que tiene una marginalidad de casi el 60% de los municipios mezcaleros. Lo que nos demuestra que los programas sociales son insuficientes para combatir los índices de pobreza de la región y por lo tanto es indispensable incentivar la mejora en la competitividad de la industria mezcalera de la región.

La norma de certificación NOM-070-SCFI-2016 establece las características y especificaciones que el producto debe cumplir para el poder ser comercializado bajo la denominación de mezcal; de acuerdo a esta regulación el mezcal puede ser clasificado en las siguientes categorías: a) mezcal, b) mezcal artesanal y c) mezcal ancestral. La Dirección General de Normas (DGN), perteneciente a la Secretaría de Economía, es la entidad gubernamental responsable de coordinar el sistema de normalización y evaluación de la conformidad, con base en lo dispuesto en Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su Reglamento, para fomentar la competitividad de la industria y el comercio en el ámbito nacional e internacional. Es la DGN en ejercicio de sus funciones, quien ha otorgado a el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal A.C. (COMERCAM, 2015) la facultad de ser el organismo verificador del cumplimiento de la normatividad en torno a



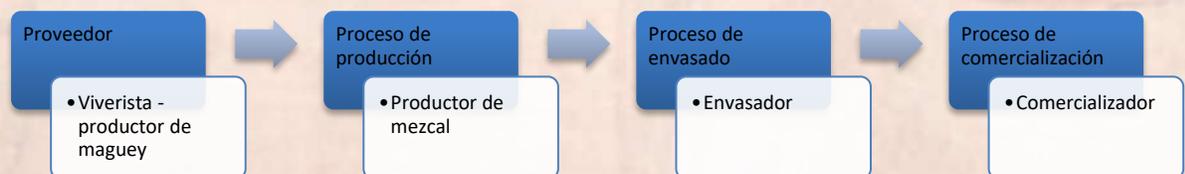


para la gestión administrativa y la normalización de sus procesos. En su mayoría no cuentan con certificaciones, y sólo las 10 empresas que se encuentran certificadas ante el CRM comercializan en establecimientos acreditados y tres de ellas exportan.



Para obtener la certificación el proceso inicia con el registro de plantaciones de agave ante el Consejo Regulador del Mezcal a partir de una geo-referenciación de los predios (viveros), esto se realiza con la finalidad de identificar donde se encuentra ubicada los plantíos de agave, identificar la variedad y garantizar que se encuentre dentro de la zona protegida por la denominación de origen Mezcal. Posteriormente se certifica la fábrica de mezcal, la cual se realiza a través de verificaciones en la fábrica donde el productor debe de demostrar en todo momento que no se ha adulterado el producto, desde la entrada de agave a la planta, hasta la obtención envasado y etiquetado del producto. El proceso termina con la obtención de un certificado NOM-070-SCFI-2016. No se puede comercializar mezcal alguno que no haya sido verificado por el CRM desde su corte, producción y envasado.

### Ilustración 1. Cadena productiva del mezcal



**Fuente:** elaboración propia a partir de los lineamientos del CRM.

Los actores que intervienen en la cadena productiva del maguey-mezcal son los siguientes:

- **Productor de Maguey:** Persona física o moral dedicada al cultivo de maguey para la producción de mezcal que cuenta con los registros necesarios
- **Productor de Mezcal:** Persona física o moral que cuenta con infraestructura, documentación y habilidades necesarias para la producción de Mezcal y dentro del territorio protegido por la Denominación de Origen Mezcal (DOM)



- **Envasador:** Persona física o moral que cuenta con infraestructura, documentación y habilidades necesarias para el envasado de Mezcal elaborado por un productor certificado



- **Comercializador:** persona física o moral que cuenta con una marca registrada en México ante el IMPI y demás documentación necesaria para la comercialización de Mezcal producido y envasado bajo certificación

La cadena de valor del mezcal en el estado de Michoacán, lo representa principalmente la producción del maguey; sin embargo, el proceso de envasado y comercialización tienen el mayor peso en la generación de valor económico del proceso (Palma, F.; Pérez, P.; Meza V., 2016) y los factores sociales y ambientales generan poco valor para la industria.

## Marco Teórico

La competitividad empresarial sustentable puede entenderse desde la teoría de la responsabilidad social empresarial (RSE), como la construcción de estrategias empresariales encaminadas al logro de ventajas competitivas integrales. En esta categoría autores como Michael Porter y Peter Drucker plantean que para la puesta en marcha de la RSE en las empresas es necesario que conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio (Raufflet E. L., 2012) y, de esta forma, generar capacidades internas y externas para establecer una estrecha relación entre el desempeño financiero y sus procesos de innovación; donde innovar se entiende en un sentido amplio, no sólo en tecnologías nuevas o renovadas, sino también en mejorar procesos y cumplir con regulaciones necesarias para ingresar a ciertos mercados o para mantenerse en ellos. Esta normalización les permite a las empresas obtener beneficios económicos por el simple hecho de que al mejorar sus procesos, minimizan desperdicios, optimizan el uso de materias primas e insumos, disminuyen sus niveles contaminantes y crean mejores productos, se generará un beneficio en los rendimientos de las materias primas o del proceso de producción, logran tener disminución en sus costos y mayor posibilidad a acceder a mercados más competitivos.

Por otra parte, Porter y Linde comprueban, a través de sus estudios con empresas de diversos ramos, que la innovación basada en la eficiencia





de los recursos naturales, integrándola a la cadena de valor de las organizaciones, ha logrado optimizar los procesos, obtener mayor productividad y mayor rentabilidad (Porter M. y., 1995). A partir de estos estudios, se integra el concepto de valor compartido (Porter M. K., 2011) como una estrategia que le permite a las organizaciones obtener ingresos sustanciales, no solo para ella misma, sino además para la sociedad, Así, estos autores piensan que las inversiones sociales hacen a la empresa más competitiva. Ellos proponen redefinir el propósito de las organizaciones a la creación de valor compartido y no sólo a la obtención de utilidades per sé. Con estos estudios, se está consciente de que no todos los problemas de la sociedad pueden ser resueltos con las soluciones que se proporcionan acerca del valor compartido; sin embargo, el valor compartido ofrece a las organizaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso social de manera más igualitaria.

Bajo este contexto, conocido como gestión organizacional, existen modelos de negocios que incorporan en sus sistemas productivos una visión responsable para implementar el desarrollo sustentable. El objetivo al final de estos modelos es reducir el consumo de materias primas y energía, así como limitar la generación de residuos y contaminantes hasta la cantidad que la naturaleza logre absorberlos a partir de su gestión ambiental uno de estos modelos es la estrategia de Producción Más Limpia (P+L); asimismo, la organización debe demostrar de forma ética su responsabilidad social buscando minimizar sus impactos negativos hacia la comunidad que afecta tanto directa, como indirectamente y hacia sus grupos de interés. Por ello, como lo dice Porter y Kramer, es importante que las empresas orienten sus decisiones bajo los mismo marcos que orientan sus decisiones de negocios, lo que les permitirá descubrir que la RSE puede ser más que un costo o un acto de beneficencia, sino una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter M. a., 2006).

En el sentido más general, el desarrollo es un proceso de cambio estructural conducente a la mejora e las condiciones de vida de los individuos, como seres socialmente contruidos (Cabrera Tapia, 2015). En este enfoque, la sustentabilidad corporativa se ha convertido en un reto para los negocios, ya que se habla de buscar bienestar hacia la sociedad de la que las empresas forman parte. Es así que las empresas deben de esforzarse por alcanzar logros en el largo plazo y desarrollar





un plan estratégico en busca de un desarrollo sustentable del negocio. La sistematización de sus procesos administrativos les permitirá a las organizaciones lograr innovación y mayor competitividad lo que permita la construcción de beneficios para la organización per sé, pero en conjunto con beneficios sociales para la comunidad con la que interactúa y con el cuidado de los recursos naturales, al minimizar sus efectos contaminantes y producir productos estandarizados con calidad reconocida.

Es así que para las organizaciones, la competitividad sustentable implicaría hacer una evaluación de riesgos, tanto sociales, ambientales como económicos, buscando el cumplimiento de la normatividad y la minimización de impactos negativos generados por su actividad económica, aplicando estrategias encaminadas al bienestar, que incrementen sus ganancias y reduzcan el uso de recursos. Bajo estos principios, el diseño de estrategias competitivas que permitan internalizar las externalidades de las organizaciones, incorporando en sus sistemas productivos una visión responsable que mejore las condiciones de vida de las personas y propicien la sustentabilidad de los negocios son parte de los retos de las organizaciones en México y particularmente en el estado de Michoacán. El objetivo final del diseño de estas estrategias es el de reducir el consumo de materias primas y energía, así como limitar la generación de residuos y contaminantes idealmente, hasta la cantidad que la naturaleza logre absorberlos como meta de su gestión ambiental; asimismo, la organización debe demostrar de forma ética su responsabilidad social buscando minimizar sus impactos negativos hacia sus grupos de interés (Stakeholders) y comunidad.

## Empresas sustentables

Lograr empresas sustentables implica vincular el desempeño financiero con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Wood, 2010). En general, un buen desempeño resulta en una mejor línea de resultados para la organización, y un mal desempeño es probable que cause daño financiero lo que no le permitirá en principio, alcanzar sus metas sociales ni medioambientales. Asimismo, existe un gran volumen de trabajo empírico de RSC centrado en los resultados de comportamientos "socialmente responsables" (o irresponsables) de diversos tipos en la propia empresa, no sólo su desempeño financiero per se, sino también



la reputación, la innovación y el acceso a los recursos necesarios. La naturaleza de la construcción RSC sugiere que las consecuencias para las partes interesadas y para la sociedad y naturaleza en general sean al menos igualmente importantes, si no más que las económicas al hacer los análisis de RSC.



La RSC se refiere a la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y medio ambiente; es así que mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluya la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas incluyendo a sus accionistas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; podrá desde esta perspectiva reorientar sus esfuerzos al logro de la sostenibilidad del territorio y de la propia organización (ISO 26000, 2010). Este enfoque lo toma de manera enfática el Global Reporting Initiative (GRI) o Iniciativa de Reporte Global, institución independiente y centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad (en su actual versión G4) que le permite a las organizaciones marcarse objetivos, medir su desempeño y gestionar el cambio, con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles. Las memorias de sostenibilidad contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa en el medio ambiente, la sociedad y la economía (donde se incluye su gestión y gobernanza corporativa). De ese modo, las memorias convierten lo abstracto en tangible y concreto y, por tanto, ayudan a comprender y gestionar las consecuencias que las novedades en materia de sustentabilidad tienen sobre las actividades y la estrategia de cada organización y poder llevar una mejor administración de riesgos y una historia sobre sus gestiones e impactos (GRI, 2015).

## Metodología

Para esta investigación se utilizó un enfoque mixto cuanti-cualitativo para intervenir en los procesos productivos de las empresas mezcaleras con la finalidad de mejorar la prácticas de gestión administrativa, así como las ambientales y sociales del proceso productivo, mejorando así la eficiencia e impactando positivamente en su productividad y





viabilidad económica. Se realizó una amplia revisión de los conceptos de RSE, creación de valor y desarrollo sustentable y se construyeron las variables de sustentabilidad empresarial de un cuestionario y hoja de verificación bajo los siguientes ejes: a) prácticas de estrategia y gobierno corporativo, b) prácticas económicas, c) prácticas ambientales y d) prácticas sociales. Se definió una muestra por conveniencia de 40 microempresas mezcaleras de la región (vinatas) para determinar sus prácticas empresariales y su capacidad y disponibilidad a certificarse bajo la norma NOM-070-SCFI-2016. Esta integración de variables se diseñó tomando en cuenta las características mínimas que deben seguir las microempresas para poder iniciar un proceso de certificación de su producto en cualquier etapa, ya sea como productor de maguey, productor de mezcal, y/o envasador-comercializador del producto. Esta propuesta busca relacionar el planteamiento teórico (RSC-CVC) con la práctica de las organizaciones (NOM-GRI) de tal manera que se pueda verificar y refutar los planteamientos. El objetivo del instrumento es el de evaluar el grado de sustentabilidad de las unidades de producción de Mezcal en Michoacán en función de sus prácticas económicas, ambientales y sociales al producir y comercializar mezcal para el diseño de una estrategia de competitividad sustentable.

Se diseñó una lista de verificación para cotejar el cumplimiento de los requisitos de la NOM-070-SCFI-2016 en cuanto a documentación requerida y un cuestionario para evaluar las prácticas sociales, ambientales y de gobierno corporativo de las Vinatas seleccionadas acorde a un Padrón de Mezcaleros, por muestra no probabilística de conveniencia. El cuestionario se elaboró en base a las mínimas prácticas que la microindustria debe tener para considerarse sustentable, basada en los requisitos de la G4 del GRI: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, el método de Producción Más Limpia del Centro Mexicano para la Producción más Limpia, que evalúa prácticas de sustentabilidad ambiental de las organizaciones y la NOM-070-SCFI-2016. Las categorías y aspectos a evaluar a partir del instrumento con el que se evaluaron las prácticas de sustentabilidad de los mezcaleros en Michoacán se muestran en la tabla 1.



**Tabla 2**  
**Variables de Sustentabilidad Empresarial de la Industria Mezcalera**

Categoría	Aspectos	Fuente	Ítems
Requisitos documentales		NOM-070	1-20
Estrategia y gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Normas</li> <li>• Estructura</li> </ul>	ISO, G4-GRI	21-25
Prácticas económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Competencia</li> </ul>	ISO, G4-GRI	26-30
Prácticas mediambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> </ul>	G4-GRI, P+L	31-50
Prácticas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas laborales y de trabajo digno</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Sociedad</li> <li>• Responsabilidad sobre el producto</li> </ul>	ISO, G4-GRI	51-66

Fuente: Elaboración propia

En esta propuesta metodológica se busca relacionar el planteamiento teórico con la práctica de las organizaciones, de tal manera que se puedan verificar o refutar los planteamientos y presentar un diagnóstico de la situación que guarda la industria del mezcal a partir de las entrevistas y revisión in situ de una muestra representativa de mezcaleros de la región, encontrar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para obtener información suficiente para que los actores del territorio puedan tomar decisiones adecuadas en el sector.

### Resultados, Discusión y Análisis

En una primera etapa se realizaron diez visitas a zonas mezcaleras de región, se logró contactar y visitar 20 Vinatas en los municipios de Morelia, Tarímbaro, Etúcuaro, Villa Madero, Tzitzio, Queréndaro, Miumo, Acuitzio y Eronogarícuaro, capturando las encuestas en un cuestionario de Google. Los principales resultados se describen a continuación:

- I. **Datos de Identificación:** del total de los micro empresarios entrevistados, 88% fueron hombres y 12% mujeres; de los cuales 88% fueron propietarios, 10% Comercializadores y 2% encargado del negocio. El 90% de los negocios tienen un capital fundacional



privado y un 20% mixto (privado y gubernamental). La totalidad son microempresas que cuentan de 2 a 5 empleados definitivos, y hasta 25 eventuales una o dos veces al año al iniciar sus procesos de producción. Ninguna de las microempresas entrevistadas exporta, aunque a partir de las entrevistas se conoce que dos de las empresas ya certificadas que no formaron parte de esta muestra, sí exportan. La totalidad de los entrevistados producen mezcal el 80% son productores de agave (maguey), el 100% son envasadores y el 85% son Comercializadores también.

- II. **Requisitos documentales.** Productores de maguey: cuentan con un 80% de la documentación oficial que requieren para georreferenciar sus propiedades, les falta al 85% el acta constitutiva de la propiedad y un 10% no cuenta con el pre-registro ante la CMR del maguey. De los Productores de Mezcal, el 60% cuenta constancia de registro ante el SAT, acta constitutiva y comprobante fiscal del domicilio, sólo un 30% tienen su registro ante la COFEPRIS y un 20% está inscrito en el padrón de bebidas alcohólicas, el 95% tienen plano de distribución de sus instalaciones. En referencia a los envasadores y comercializadores, en su mayoría cuentan con toda la documentación, solo un 20% no está dado de alta en Hacienda, no cuenta con copia certificada de del acta constitutiva, no tienen registro ante COFEPRIS, constancia de inscripción en el padrón de bebidas alcohólicas el 50% cuentan con opinión de cumplimiento fiscal, 100% tienen identificación oficial, cuentan con registro de marca, etiquetas y licencia de uso y uno de ellos no cuenta con el plano de distribución. El 70% convenio de corresponsabilidad ante el IMPI.

- III. **Prácticas económicas.** Los resultados en esta dimensión nos muestra que el 80% de las microempresas llevan registros contables básicos, pero no hacen una registro de gastos y participaciones de sus ingresos. El 80% han crecido ingresos en los últimos tres años. Contratan empleados locales, de los entrevistados el 80% de ellos habían hecho mejoras a sus instalaciones en los últimos 3 años, y el 70% a su producto y el 100% utiliza materia prima local.

- IV. **Prácticas medioambientales.** Los microempresarios medianamente llevan un control de sus inventarios, toman pocas medidas para evitar mal uso y desperdicios de sus recursos, toman pocas medidas





de planeación de procesos y no llevan registros. Utilizan fuentes contaminantes para producir (carbón y leña) y la mayoría no reforesta; sí hacen uso de agua reciclada aunque no utilizan otras fuentes para captarla, controlan la calidad del proceso, algunos empíricamente y otros mecánicamente. El 40% tienen medidas de salubridad, higiene y seguridad en sus plantas, tienen medidores de luz y agua pero no llevan registros de sus consumos, no se lleva un registro de la logística de entrega ni del consumo de gasolina. No toman medidas para reusar y/o procesar sus desechos de materias primas ni dan un tratamiento a sus aguas residuales.

- V. **Prácticas sociales.** El 80% de las microempresas indicaron que ofrecen mayores prestaciones a las de ley, el 50% toman medidas para reducir accidentes laborales y cuentan con equipos de seguridad, el 60% de ellas tienen instalaciones eléctricas protegidas y aisladas. Todas ellas cuentan con poca información de materiales peligrosos y no cuentan con en su mayoría con protocolos de seguridad, un alto porcentaje de ellas utiliza menores de edad en sus procesos de producción. EL 100% de las empresas participa en la comunidad y contribuye a su desarrollo, casi todo su personal es masculino y contratan o pueden contratar personal indígena. En su mayoría, no cuentan con valores nutrimentales en sus etiquetas, ni toman medidas para respetar la privacidad de sus clientes, no hacen evaluaciones de sus proveedores y envasan su producto en materiales que no dañan la salud.

- VI. **Prácticas de estrategia y gobierno corporativo.** El 95% de la empresas tienen una estructura definida aunque no esté documentada, tienen definidas las funciones de los integrantes, el 80% no tienen normas y políticas por escrito, el 60% define sus objetivos pero no lo registra y definen en un 70% estrategias de negocio para alcanzar sus metas.

Del total de las empresas analizadas se puede observar que la mayoría de ellas conocen el proceso de producción, cuentan con personal especializado, funciones definidas y equipo y herramientas básicas. Sus procesos en la mayoría son artesanales, lo que les da una gran calidad a sus productos y desde la percepción de los microempresarios, son procesos que no contaminan el medio ambiente. Dentro de sus debilidades es que no se llevan registros formales de sus operaciones,



existe una baja planeación y control tanto de sus procesos de gestión como los de producción, no cuentan con estrategias de comercialización ni de ventas, poca capacitación y desarrollo de su personal, y no reusan ni tratan sus desechos.



Los resultados muestran que las empresas cuentan con procesos poco sustentables, lo que les genera un muy bajo valor y poca competitividad en el mercado. Conforme a la teoría, estas empresas debieran de generar valor a partir de la innovación de sus procesos, cambios pequeños en sus formas de producción (registros, control y evaluación) podrían darles una ventaja que les permitiera normalizar sus procesos y certificarse. Con la normalización, podrían generar estrategias encaminadas a generar mayor riqueza a través de el acceso a mercados más competitivos, ya que como lo menciona Wood, la principal estrategia de las organizaciones es la generación de valor económico, para sostener las estrategias sociales y ambientales. Asimismo, al revisar el proceso de producción se encontraron varios cuellos de botella que al solucionarlos podrían hacer ahorros inmediatos, como el reuso, reciclado y medición de materias primas, la eficiencia de sus herramientas, equipo, materiales, energía que son requisitos de la NOM-070 y que les permitiría generar mayor valor económico en el mediano plazo con un buen retorno sobre su inversión. Y finalmente, en relación a los aspectos sociales y ambientales, estas empresas se han preocupado por su comunidad en cierto grado, por su propia naturaleza social (como lo sostiene el principio de valor compartido); sin embargo, se debe poner más atención en los aspectos sociales internos y al cuidado del medio ambiente en el procesamiento del agua y de sus desechos.

## Conclusiones

Después de realizar el diagnóstico preliminar de la cadena de valor del sector mezcalero que va desde el productor de agave, el productor del mezcal, el envasador y el comercializador del producto, se puede observar que la industria tiene un alto potencial de mejora y de crecimiento. Se evidencia además, que se requiere de la sensibilización de los productores de la región en cada una de las etapas del proceso para aumentar sus capacidades de innovación a partir de su capacitación en la planeación, verificación y mejora de cada etapa del proceso de gestión administrativa y el productivo en el que estén



involucrados, con la finalidad de mejorar sus competitividad y propiciar la comercialización nacional e internacional de su producto.



Por otro lado, acorde a las entrevistas realizadas con los productores de Mezcal y autoridades del sector, se puede observar que en la región mezcalera de Michoacán no se tiene una cultura de la plantación del agave, proceso que sí se da de manera sistemática en otras regiones mezcaleras, lo que pone de manifiesto su falta de previsión y planeación en sus procesos. Esto ha ocasionado en fechas recientes una escasez de materia prima y encarecimiento del producto. Acción que puede mejorar al fomentar la cultura de Normalización y Certificación de sus procesos encaminados a lograr mayor y más eficiente producción hacia su adecuada comercialización ya que en una de sus etapas se exige la creación de viveros de agave para garantizar la producción. Aunque algunos productores tienen medianamente estandarizado el proceso de producción, uno de los principales problemas de los productores de la región es que no existe un proceso holístico en todo el ciclo de vida del producto, cada productor hace empíricamente su proceso y existe una escasa integración de los procesos productivos, lo cual genera significativos cuellos de botella a lo largo de la misma, desde el corte hasta la comercialización y venta.

Lograr que los productores de la región mezcalera de Michoacán, se integren a la normalización de sus procesos bajo la NOM-070-SCFI-2016 a través de la innovación de sus procesos mediante la certificación, permitirá que éstos tengan mejores prácticas empresariales con las que lograrán reducir costos de producción, les permitirá tener mayor competitividad comercial frente a los productos de otras regiones ya consolidadas en sus procesos, disminuir la contaminación del agua y aire que actualmente tiene en sus procesos, incidir en el mejoramiento de la empresa, en la creación de valor compartido, y en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que colaboran en ella y la de sus familias, con lo que se podrá contribuir en la disminución de los índices de pobreza en sus comunidades.



## Bibliografía

Cabrera Tapia, C. F. (2015). *Evaluación social de la política pública para el desarrollo. En enfoque económico, social y ecológico*. México: UMSNH.

Leff, E. (2005). *Ecología y Capital* (6ª edición ed.). México: Siglo XXI.

COMERCAM. (2015). *Consejo Regulador del Mezcal*. Recuperado el Octubre de 2016, de Consejo Regulador del Mezcal, A.C.: [www.crm.org.mx](http://www.crm.org.mx)

CONACYT. (2015). *Estado del Arte del Agave*. Recuperado el enero de 2017, de CONACYT: [www.conacyt.gob.mx](http://www.conacyt.gob.mx)

Constanza, R. (1999). *Una Introducción a la Economía Ecológica*. México: CECSA.

CRM. (2015) *Consejo Regulador del Mezcal*. Recuperado en octubre 2016 de Consejo Regulador del Mezcal, A.C.: [www.crm.org.mx](http://www.crm.org.mx)

Esquivel, G. (2015). *Desigualdad extrema en México*. México: OXAFAM- El Colegio de México.

Foladori, G. (2005). *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México, México: Editorial Porrúa.

GRI, G4. (2015) *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de GRI: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Hursh, B. y. (1996). *Nuestro mundo cambiante. El hombre, los recursos naturales y el medio ambiente*. Santiago, Chile: Los Andes Editores.

Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth*. London, United Kingdom: Earthscan Publishing.

Michoacán, A. d. (2015). *CONACYT Desarrollo Regional*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de Conacyt.gob.mx: [www.agendasinnocacion.mx/?p=992](http://www.agendasinnocacion.mx/?p=992)





Palma, F., Pérez, P., Meza, V., (2016). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Mezcal en las Regiones de Oaxaca*. Recuperado en noviembre 2017 de la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca, (Coplade) : <http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/6.%20CV%20MEZCAL.pdf>

Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.

Porter, M. a. (December de 2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* , 78-101.

Porter M, Kramer (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre.

Porter, M. y. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, september-october.

Raufflet, E. L. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.

Wood, D. J. (2010), *Mesuring Corporate Social Performance: A Review*. Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. United Kingdom. *International Journal of Management Reviews*, 50-80.

