



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Propuesta de un modelo estratégico de Responsabilidad Social Corporativa como factor de competitividad para la Industria Tequilera.**

Vivian Alexandra Villarreal Sanabria<sup>1</sup>

José Sánchez Gutiérrez\*

### **Resumen**

Esta investigación analiza la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como factor de competitividad para la Industria Tequilera del Estado de Jalisco, México, y propone un modelo estratégico que establece como elementos claves; la reputación y las alianzas estratégicas generadas. Esto, a partir del análisis estadístico y multivariado empleando ecuaciones estructurales en SmartPLS®, lo cual permite la correlación de variables para analizar la fiabilidad y validez de la información recabada de 37 empresas registradas ante la Cámara Nacional de la Industria Tequilera, que funcionan como productoras de Tequila y quienes participaron del estudio. Se contrastan los resultados con la información teórica recopilada y se complementan con la descripción de entrevistas realizadas a personajes de gran influencia en la Industria, atendiendo a que no existe un esquema claro de las empresas que se encuentran en funcionamiento actualmente y que están reglamentadas por el Consejo Regulador del Tequila (CRT).

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Competitividad; Ecuaciones Estructurales; Alianzas Estratégicas; Reputación.

### **Abstract**

This research analyzes the Corporate Social Responsibility (CSR) as a competitiveness factor for the Tequila Industry of the Jalisco State, Mexico, and proposes a strategic model that establishes as key elements; the reputation and the strategic alliances generated. This, from the statistical and multivariate analysis using structural equations in SmartPLS®, which allows the correlation of variables to analyze the reliability and validity of the collected information from 37 companies registered in the National Chamber of the Tequila Industry, which work as producers of Tequila and participated in the study. The results are compared with the theoretical collected information and are complemented by the description of interviews carried out with people of great influence in the industry, given that there is no clear outline of the companies that are currently operating and that are regulated by the Regulatory Council of Tequila (CRT).

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Competitiveness; Structural Equation; Strategic Alliances; Reputation.

---

<sup>1</sup> \*Universidad de Guadalajara. CUCEA.

## Introducción

La Industria Tequilera en el Estado de Jalisco México, actualmente cuenta con 133 empresas que de acuerdo al informe otorgado por el Consejo Regulador del Tequila (2017); 107 se encuentran certificadas para la producción de Tequila 100% Agave y Tequila y, las otras 26; únicamente para Tequila 100% Agave. Esto quiere decir, que existe una clasificación por categoría para el tequila; en primer lugar y anteriormente mencionado, se encuentra el tequila 100% de agave, el cual es elaborado sólo con azúcares que provienen del Agave Tequilana Weber variedad azul, y, en segundo lugar; se encuentra el elaborado a partir de una mezcla de azúcares que por lo general el 51% proviene del Agave Tequilana Weber variedad azul y el restante 49% proviene de otras fuentes naturales de azúcar (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2017).

A su vez, esta industria se encuentra organizada especialmente con el fin de promover el Tequila como bebida exitosa y a la cultura que la rodea como valor tradicional de México; dentro de ella se encuentran legalmente constituidas y organizadas alrededor de 133 empresas productoras de Tequila, de las cuales 65 están afiliadas y apoyadas directamente por la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT); lo que equivale al 49% de la producción total (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2017). Además, cuenta con 1393 marcas registradas a nivel nacional, de las cuales 2 se encuentran fuera de la Denominación de Origen, según datos estadísticos del Consejo Regulador del Tequila (CRT) (Consejo Regulador del Tequila, 2017).

La mayoría de los procesos de elaboración de Tequila de las empresas pertenecientes a la industria incluyen algunas etapas como lo son: la trituración, extracción, fermentación, destilado, añejamiento y mezclado (Casa Sauza, 2016). Dichas etapas involucran diferentes actores conocidos como *Stakeholders*, quienes tienen el compromiso de introducir planes de acción que contemplen la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para crear condiciones que fomenten la armonía entre la industria tequilera, el entorno y la sociedad.

Además, de los procesos de elaboración, se debe contemplar tanto en éstos como en la mejora de los demás procesos que involucran a la industria; como lo plantea Coelho (2007), que “[...] la dinámica de la competitividad (al igual que su futuro) del clúster del tequila depende actualmente de la resolución de problemas ligados a la acción colectiva”. En la cual, para los pequeños productores en particular; la creación de redes y el establecimiento de relaciones sólidas dentro de su industria y cadena de suministro pueden ayudarles a mantener la viabilidad y aprovechar las oportunidades que ofrece un nuevo entorno (Lewis, Byrom, y Grimmer, 2015).

Dicha acción que, a su vez, no ha encontrado un modelo sólido que permita generar en conjunto una estrategia para la implementación de la RSC como factor de competitividad para la Industria.

En este sentido, la RSC considerada como un constructo multifacético, que involucra el medio ambiente, el producto, la diversidad, la gobernanza corporativa y los esfuerzos sociales que tienen un efecto en los actores claves de la comunidad (Mishra y Modi, 2016), juega un papel importante en la transmisión del compromiso de la industria tequilera con el medio ambiente y el impacto que sus actividades generan en las comunidades tanto en dicho aspecto, como a nivel económico y de manejo de los recursos.

### **Problema de investigación**

El crecimiento sostenido de la Industria Tequilera de Jalisco y la preocupación por la minimización del impacto ambiental generado por la misma, han logrado la implementación de algunos proyectos como el que se dió a conocer a partir del 10 de Noviembre de 2016, en el que el Consejo Regulador del Tequila (CRT) junto con el Centro Mario Molina para Estudios Estratégicos sobre Energía y Medio Ambiente proponen: Una Estrategia de sustentabilidad para la Cadena Productiva Agave-Tequila, que en términos ambientales se refiere a la preservación de un ambiente saludable y la protección de los ecosistemas, mediante la continua evaluación y cuantificación de la huella ambiental (huella de carbono, huella de agua y contaminación atmosférica) de la cadena. Sin embargo, éstos son proyectos que se centran específicamente en el manejo de los residuos de la industria y su afectación ambiental, y no tienen a consideración, los aspectos que generen sustentabilidad económica y social, o aquellos que involucren el manejo de la RSC como una prioridad para el desarrollo de una ventaja competitiva.

De tal modo, surge la necesidad de analizar las prácticas que emplean las empresas pertenecientes a la Industria Tequilera en el estado de Jalisco, México; para el desarrollo de prácticas de RSC a su alrededor, que les sirvan como factor de competitividad en el sector de las bebidas alcohólicas.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo estratégico de Responsabilidad Social Corporativa como factor de competitividad para la Industria Tequilera.

#### **Objetivos Específicos**

1. Establecer el estado actual de la Industria Tequilera de Jalisco en términos de RSC.
2. Analizar los factores que determinan una ventaja competitiva en las empresas.

3. Determinar los factores que influyen en la RSC y su nivel de alcance en la actitud hacia la firma.
4. Correlacionar los factores de RSC con la competitividad empresarial en la industria tequilera.
5. Presentar un modelo estratégico de RSC, así como los indicadores de la competitividad para un crecimiento sostenible y sustentable de la Industria Tequilera.

### **Hipótesis**

H<sub>0</sub> Las estrategias del gobierno corporativo de las empresas al emplear un modelo estratégico de RSC, influye positivamente en la competitividad de la Industria Tequilera.

H<sub>1</sub> La implementación de alianzas estratégicas de RSC influye positivamente en la competitividad de las empresas de la Industria Tequilera.

H<sub>2</sub> La concientización de los *Stakeholders* en cuanto a la RSC influye positivamente en la creación de una ventaja competitiva para la Industria Tequilera.

H<sub>3</sub> La reputación de la empresa al emplear un modelo estratégico de RSC, influyen positivamente en la competitividad de la Industria Tequilera.

### **Antecedentes y Estado Actual**

Según Coelho (2007), “el 29 de enero de 1928 se adoptó el primer reglamento para regular la producción, instalación y el funcionamiento de las destilerías de tequila. No obstante, no fue hasta 1949 cuando el Gobierno Federal aprobó la primera Norma Oficial de Calidad”. Sin embargo, cada fabricante tiene sus propias técnicas de procesos y formulas patentadas, que les permite dar al tequila características que los diferencian de sus competidores y que se enmarcan en el aroma, sabor y tonalidad de cada uno de ellos.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (2016), “el Tequila es una bebida con denominación de origen, la cual es elaborada a partir de la fermentación y posterior destilación de azúcares de Agave Tequilana Weber variedad azul”. Tanto los procesos de producción como los del cultivo del agave se deben dar al interior del territorio delimitado por la Declaración de Protección a la Denominación de Origen Tequila, para que el producto se pueda llamar así. (Cámara Nacional de la Industria Tequilera, 2017).

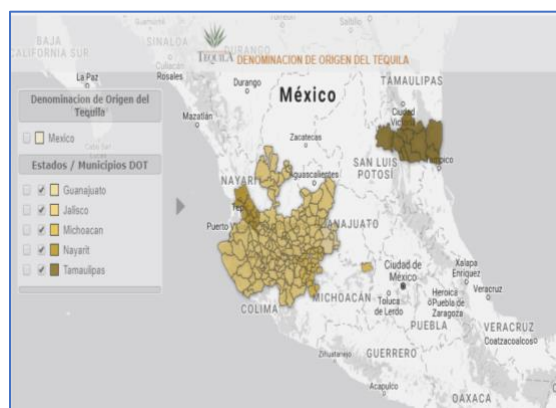
Desde el año 1978, se realizó el registro correspondiente a la Denominación de Origen ante la Organización Mundial de Propiedad Intelectual y a partir de 1997 la bebida cuenta con la

protección de las Denominaciones de Origen en el Sector de las Bebidas Espirituosas a través del acuerdo firmado entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea.

De igual manera, actualmente cuenta con registro a nivel internacional ante 46 Países, logrado a través de Acuerdos y Tratados establecidos entre los mismos; ejemplo de ellos y el más reconocido, es el Tratado de Libre Comercio por Estados Unidos y Canadá, en el que el tequila es reconocido como bebida distintiva de México (Consejo Regulador del Tequila, 2017).

Geográficamente los Estados en México, que cuentan actualmente con la denominación de origen del Tequila, según el Consejo Regulador del Tequila (CRT) son: Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit y Tamaulipas. (Ver Figura 1.)

**Figura 1. Denominación de Origen del Tequila**



Mantener la acreditación no es fácil y más cuando existen diversas categorías de tequilas y de diferentes regiones; sin embargo, cada localidad muestra una publicidad de su gama de productos y educa a sus clientes ante la amplia diversidad que existe, con el fin de mantener el prestigio logrado por dicha bebida y crear una buena reputación con las acciones de la industria.

Es por ello, que la Academia Mexicana de Catadores de Tequila confiere criterios de autoridad mediante los cuales poderosos actores sociales dentro de los cuales se encuentran: “los productores y gremios agaveros, el Consejo Regulador del Tequila (CRT) (en Guadalajara, Jalisco, México), la Secretaría de Desarrollo Rural de Jalisco (SEDER), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Delegación Jalisco (SAGARPA), la Cámara de la Industria Tequilera y las empresas tequileras líderes” (Coelho, 2007), tratan de vender conexiones del Tequila a ciertos aspectos de lo mexicano, elevando dicha bebida como un “simbólico común denominador” de la nación (Gaytán, 2014). Además de incluir en sus estrategias de promoción, el reconocimiento otorgado por la UNESCO de una parte de la zona de denominación de origen como Patrimonio de la humanidad, lo

cual genera atracción de inversión y aumenta las ventajas competitividad de la bebida en el mercado; ofrecen una diversificación de actividades que hacen referencia al turismo agave-tequila y que se convierten en ingresos adicionales para la región de Tequila, Jalisco., y para las empresas que hacen parte de la Industria del Tequila.

Es así como, desde antes de la conquista española hasta la actualidad, el cultivo de agave ha proporcionado a la población, no solamente una riqueza para la elaboración y el reconocimiento de una bebida de origen mexicano a nivel mundial, sino un instrumento con el que además se elaboran otros productos, como la cuerda, agujas, fertilizantes, materiales de construcción, entre otros (Sánchez, 2016).

La Industria tequilera, además ha generado alrededor de 70.000 empleos al cierre del año 2016, una actividad de exportación a más de 120 países, dentro de los cuales, se encuentran principalmente; Estados Unidos, Alemania, España y Francia (Consejo Regulador del Tequila, 2017).

Sin embargo; a esta Industria, le han surgido varios inconvenientes a través de los años, que han comprometido a los temas de producción con la sostenibilidad medioambiental, de modo tal que, se ha requerido cambiar algunas prácticas tradicionales, debido a los daños causados por los fertilizantes, la aplicación de plaguicidas y la poda, tanto a los terrenos como a la comunidad que gira alrededor de su entorno (Bowen y Valenzuela, 2009).

Es por ello que, en los últimos años, el tequila se ha convertido en un excelente negocio, que, a pesar de sus dificultades con los cambios climáticos y las cuestiones de carácter social, económico y ambiental, involucra a toda una industria, comprometida cada vez más con el crecimiento, la capacitación y protección tanto de la población como de los recursos que se involucran en el desarrollo de los procesos de la misma.

Así, dicha optimización ha generado la maximización simultánea del beneficio y la minimización del impacto ambiental tanto en la salud humana, como en la calidad de los diversos ecosistemas y los recursos implementados (Murillo, y otros, 2015), la cual conlleva a contemplar nuevas áreas para el desarrollo y aumento de la competitividad de la Industria Tequilera.

### **Industria Tequilera en el Estado de Jalisco.**

La Industria tequilera de Jalisco se encuentra organizada especialmente con el fin de promover el Tequila como bebida exitosa y a la cultura que la rodea como valor tradicional de México; dentro de ella se encuentran legalmente constituidas y organizadas alrededor de 117 empresas productoras de la región de Jalisco, las cuales están certificadas por el CRT (Consejo Regulador del Tequila,

2017). En esta región del país, es donde se encuentran localizadas las empresas dedicadas a la producción de millones de litros de esta bebida, que son demandados año a año; no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, por consumidores de diversos perfiles que exigen el Tequila por sus características propias, dentro de las cuales se destacan: el sabor, la versatilidad, la nobleza y la variedad.

Al encontrarse situado en la región de Jalisco; el pueblo de Tequila, y, además, contar con la denominación de origen, le ha permitido alcanzar un reconocimiento mayor a las empresas productoras de la bebida que allí se encuentran localizadas y ha hecho que dicha certificación incremente la reputación y se refuerce la diferenciación frente a tequileras de otras regiones, debido a los atributos que se relacionan con el lugar de origen (Cacchiarelli, Carbone, Laureti, y Sorrentino, 2016). Dichos atributos, pueden ser extrínsecos (precio, nombre de marca, embalaje, nombre de la tienda, país de origen, color, etc.) como intrínsecos (sabor, textura, aroma, etc.).

No obstante, las empresas más pequeñas tienen el potencial de beneficiarse de una reconocida imagen regional, que expande el conocimiento y la implicación de los visitantes en los procesos de elaboración del tequila y que aumenta el interés por la región de origen (Riscinto-Kozub y Child, 2012).

La región agavera y de mayor producción del estado de Jalisco, contempla los municipios de El Arenal, Amatitán, Tequila, Magdalena y Teuchitlán. Ésta ha sido reconocida como uno de los paisajes culturales más importantes del mundo por la UNESCO, no solo por la tradición cultural que abarca varios siglos y que la identifican como un icono de México, sino por el paisaje natural que ofrece (Gómez, 2016).

### **Responsabilidad Social Corporativa en la Industria Tequilera.**

La complejidad que enfrentan las empresas multinacionales, en cuanto a temas que involucran: la corrupción, la seguridad de los productos, la salud ocupacional, la protección del medio ambiente, la participación de los trabajadores, el empleo de las minorías, la tecnología inadecuada, la plaga urbana, la influencia política, la falsa publicidad y la dislocación social (Kolk, 2016), son algunas de las razones que incentivan a la Industria Tequilera a realizar actividades que aporten un grano de arena a la solución de dichos problemas.

La Industria del Tequila constituye la espina dorsal de la economía local en el valle de Amatitán-Tequila. Sin embargo, la sostenibilidad ecológica y económica a largo plazo de la industria y de la región de Jalisco primordialmente, está amenazada por los persistentes conflictos que existen entre los agricultores de agave y las empresas de tequila y por los ciclos de excedentes y escasez de agave



(Bowen y Valenzuela, 2009). Además de una de las más graves cuestiones ambientales; que incluyen la destrucción de hábitats y especies naturales, para lo cual se requiere de una masiva reducción del uso de pesticidas químicos, que también permitan conservar el suministro y la calidad del agua, el control en la emisión de gases y el control en los niveles de residuos orgánicos y material de envasado (Forbes y De Silva, 2012). Con lo cual, la cadena productiva Agave-Tequila se ha visto obligada a establecer estrategias dentro de sus objetivos, que permitan mejorar su desempeño ambiental.

La Responsabilidad Social Corporativa, no es sólo el medio principal para que las empresas participen en la construcción de una sociedad armoniosa, sino también una garantía importante del desarrollo sostenible (Zhao, Song, y Chen, 2016). Al igual que, es una herramienta útil para mejorar la posición de un negocio frente a sus competidores, con el objetivo general de incrementar los beneficios empresariales (Rodhouse y Vanclay, 2016).

Es por ello, que varias de las grandes empresas han venido desarrollando esquemas de trabajo de responsabilidad social, sostenibilidad y sustentabilidad que involucran a los diferentes *Stakeholders* de la Industria Tequilera, con el fin de tratar problemáticas que tienen que ver especialmente con la comunidad afectada y las instituciones publico privadas que ejercen poder sobre la misma.

De igual manera, para evitar sufrir presiones por parte del entorno externo, que conlleven sanciones o multas por violar o no controlar leyes medioambientales y sociales (Lavandoski, Pinto, Albino, y Vargas, 2016), que afectan a la ruta del tequila y todo su contexto.

Así, algunas fundaciones creadas por las empresas más grandes de la industria, como lo es José Cuervo; también emprenden actividades de RSC, como: construcciones y mejoras de infraestructura requeridas por la comunidad (hospitales, calles, escuelas, casas), actividades de recreación, apoyos en salud, capacitación y emprendimiento, donativos, reforestaciones y educación preventiva.

A su vez, se ha generado una estrategia de sustentabilidad por parte del CRT, junto con el Centro Mario Molina y la aportación de propuestas por parte de 11 empresas del sector; en busca del cumplimiento de los intereses de la cadena productiva Agave-Tequila, los cuales se encuentran alineados con la necesidad de la sociedad de preservar los recursos naturales para las futuras generaciones, la sustentabilidad ambiental, económica y social de toda la cadena (Centro Mario Molina, 2016).

Lo anterior, pretende incorporar una estrategia en los sistemas de producción, que incorpore a su vez la sostenibilidad económica, tanto de las unidades empresariales como de los territorios, a través de la elaboración de productos de calidad que contemplen los riesgos para el medio ambiente,

la seguridad de los mismos y del consumidor, la valoración del patrimonio y los aspectos culturales, históricos, ecológicos y estéticos de la región en que se producen (Sogari, Mora, y Menozz, 2016). De tal modo que, tanto la Industria como los consumidores se eduquen en sostenibilidad y sus diferentes significados.

Por lo tanto, cabe precisar que la Industria Tequilera busca empoderar a la comunidad, para que ésta también aporte su grano de arena por construir una sociedad mejor.

### **Competitividad en la Industria Tequilera.**

Al contemplar la competitividad como la capacidad de la industria para obtener y utilizar recursos que le permitan participar en la competencia. (Zhang y London, 2013) o como una determinada condición de imagen de las capacidades de la empresa en relación con los competidores (Flak y Glód, 2015); es necesario que las empresas de tequila perciban la cultura y todo el entorno en el que influyen, como una estrategia para hacer más eficiente el proceso de generación y transmisión de conocimiento, esto a través de la conversión de la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento tácito en explícito convertido por consecuencia en una ventaja competitiva (Nuñez, Wendlandt, y Álvarez, 2016). Lo cual, hace referencia a que el conocimiento no solo debe quedar al interior de las organizaciones, sino es necesario compartirlo con los *Stakeholders* que interfieren en el proceso de la elaboración de la bebida, para que todos se mantengan en la misma sintonía.

Cabe señalar que esta industria en México se caracteriza como un oligopolio en el que tres empresas controlan el 60% del mercado. Su éxito se puede atribuir a la concepción de la gestión del conocimiento como un recurso estratégico para asegurar el liderazgo (Nuñez, Wendlandt, y Álvarez, 2016).

Del mismo modo, el éxito de estas empresas se ve favorecido por las especificidades regionales (por ejemplo, suelo, clima, historia, geografía, cultura y conocimientos locales), que a su vez generan una ventaja competitiva (Santos y Cadima, 2012), ante otro tipo de bebidas alcohólicas en México, puesto que su reconocimiento a nivel internacional hace que las empresas se vean favorecidas al momento de realizar la exportación del producto.

Inclusive, si se identifican los recursos de algunas empresas específicas, se puede también iluminar la industria y la investigación académica en relación con el potencial de las mismas o la competitividad real, así como la sostenibilidad a largo plazo y las estrategias que éstas implementan (Duarte y Bressan, 2016). Desde una perspectiva práctica, la identificación de los recursos percibidos más importantes, así como las fortalezas en el contexto no sólo de las grandes, sino de

las micro y pequeñas empresas involucradas en la Industria del Tequila; así como en la del vino, ilustra la conciencia de los empresarios respecto al potencial que pueden ofrecer sus negocios.

Al igual que la heterogeneidad entre las empresas, la cual denota la competitividad como una característica común entre éstas, puesto que exhiben capacidades diferentes, y pueden revelar la existencia de factores productivos superiores que no son normalmente visualizados entre las organizaciones que hacen parte de la Industria (Duarte y Bressan, 2016). El valor sustentable en los mercados actuales es lo que ha marcado una ventaja competitiva en los últimos años en la Industria, teniendo en cuenta la propuesta y puesta en marcha de nuevos proyectos que están ligados concretamente a aumentar dicho valor.

En un momento en que las fuerzas de la globalización, los cambios en el entorno, la competencia y la complejidad de las mismas, están teniendo un impacto significativo en el desarrollo y contexto empresarial de muchos sectores; el conocimiento adicional sobre el manejo de exportaciones y estrategias relacionadas, podría ayudar también a los empresarios dueños de las destilerías más grandes y también de las pymes en el sector de Industria Tequilera a fortalecer sus vínculos y engrandecer dichas acciones en términos de ampliar su competitividad.

actualmente lo que se conoce como “La Ruta del Tequila” es un ejemplo de las acciones anteriormente mencionadas, puesto que es la detonación de esfuerzos tanto empresariales, como de los artesanos, autoridades locales y pobladores, quienes coordinados por el CRT convirtieron a esta ruta en tan solo tres años de haber sido creada, en la mejor ruta turística de México, que a través de la diversidad de actividades que ofrecen han incrementado las ganancias económicas para la Industria Tequilera, pasando de 33 millones de pesos en el año 2005 a 338 millones en el 2016, además de alcanzar una inversión pública que va más allá de los 1500 millones de pesos en los últimos 10 años aproximadamente y generar 3.500 nuevos empleos en toda la región (El Economista, 2017).

Sin embargo con dichas acciones, no son solo se dan los beneficios externos, que incluyen: obtener nuevos clientes o una ventaja competitiva, permanecer en las empresas, garantizar el cumplimiento legal, aumentar la eficiencia energética y el reciclaje, reducir la contaminación, una imagen pública más positiva, mejorar las relaciones con los clientes y mejorar la cooperación y la comunicación con las partes interesadas; sino también, los beneficios internos que involucran: mejorar la calidad de la gestión, la capacitación y la información ambiental, ahorros de costos gracias a la mejora de la eficiencia de los materiales, la energía y los residuos; y el aumento de la motivación de los empleados, la moral y las habilidades (Forbes y De Silva, 2012). Cuestiones que claramente hacen

parte de la generación de beneficios en la Industria Tequilera y el fortalecimiento o blindaje que ésta puede tener ante las demás industrias en términos de competitividad.

En conclusión, una empresa desarrolla una ventaja competitiva sostenible, cuando implementa una estrategia que puede crear valor y que a su vez no es implementada por ningún competidor actual o potencial, lo cual requiere de la generación de barreras a la imitación y la cooperación entre las mismas empresas (Areias & vasco, 2013).

### **Reputación y alianzas estratégicas de responsabilidad social corporativa en la Industria Tequilera.**

Para los pequeños productores como en el caso de la Industria Tequilera, es importante considerar la creación de redes y el establecimiento de relaciones sólidas dentro del ambiente en el que se mueven, dadas las condiciones que ya han generado las grandes empresas y la cadena de suministro que se implementa, con el fin de mantener la viabilidad y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno en que se desarrollan todas sus operaciones.

Las relaciones sociales y la convocatoria a otros para el asesoramiento se consideran un aspecto natural e inherente de la industria, no solo de la Industria del Tequila, sino de todas aquellas que forman clústeres o se involucran estratégicamente para la elaboración, comercialización o distribución de un producto. En lugar de comenzar con una relación de negocios que conduce a una relación social, los productores a menudo empiezan como amigos o vecinos, y a medida que desarrollan confianza, aprovechan oportunidades en la forma de eficiencias comerciales y el intercambio económico (Lewis, Byrom, y Grimmer, 2015).

De acuerdo al aporte de Gnyawali y Park (en Grimmer, 2015), las redes interorganizacionales también ofrecen a las empresas oportunidades valiosas para mejorar su estrategia de marketing, fortalecer su competitividad y posición, y mejorar en general, su desempeño que conduce al crecimiento, independientemente, de que ese crecimiento sea de carácter económico o social.

Es así como en la Industria Tequilera se han generado trabajos en conjunto con otras organizaciones que no tienen que ver directamente con la rama del tequila, pero sí con la comunidad o los proyectos de carácter social que se implementan para trabajar con los *Stakeholders* involucrados en los procesos de la Cadena Productiva Agave - Tequila. De tal manera, que las empresas que llevan un paso delante de las otras en la creación de dichas alianzas, fortalecen la creación de valor compartido, incrementan su competitividad ante las otras y, mejoran su reputación en el entorno en que trabajan.

La reputación positiva genera la percepción de los *Stakeholders* que las acciones de RSC de una empresa son sinceras, mientras que la reputación negativa hace que los *Stakeholders* duden de la sinceridad de las acciones de RSC de una empresa (Lee, 2014).

Un común denominador en las estrategias de comunicación, de diseño, junto con las de RSC, consideradas como elementos claves en la gestión de la reputación, es que se centran en aspectos expresivos, para que las organizaciones proyecten una imagen buena como actores en la sociedad (Ditlev-Simonse, 2010).

Con lo anterior, los directivos de las diferentes empresas también pueden invertir en investigación y desarrollo de una manera más estratégica, con el fin de evitar daños potenciales a futuro en la reputación; es decir, para aumentar el blindaje de la empresa (Ho, Li, Tam, y Tong, 2016).

Es así como Aguilera y Puerto (2012), proponen que “la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (*Stakeholders*), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo.

La reputación en la Industria Tequilera al igual que en la del vino, juega un papel bastante importante, ya que hace la diferencia especialmente al momento de realizar la evaluación de la calidad de los productos (Dressler, 2016). Ésta no hace referencia a algo que se construya de un día para otro, ni que sea un fenómeno reciente; por el contrario, es algo que se ha fomentado en la actualidad mediante la transparencia organizacional y la trazabilidad que se puede generar hoy día a través de las nuevas tecnologías.

Para generar una buena reputación es necesario y casi que indispensable tener reconocimientos por parte de entidades que certifiquen la calidad no sólo de los productos, sino en este caso de las acciones que se están ejerciendo como empresa.

Cualquier reconocimiento obtenido, genera una reputación mejor y más amplia de las empresas y, por lo tanto, un mejor posicionamiento de las mismas, tanto en la mente de los consumidores como de sus principales competidores.

Se requiere también de ingenio y apoyo por parte del área de marketing, al momento de construir una reputación, pues es necesario desarrollar agilidad en la creación de un estilo propio que además de especializarse en variedades icónicas, tenga un gran atractivo para el público en general (Berríos y Saens, 2015). Y que posteriormente sirva como blindaje ante cualquier situación que se pueda

presentar que sea de poco agrado, ya sea para los consumidores o para las personas que se ven afectadas por los procesos y actividades que realiza la empresa.

Es importante también, considerar que la reputación no puede ser solo de interés particular, sino que se puede dar de manera colectiva, de tal modo que beneficie no a una sola empresa, sino como en el caso del Tequila; a toda una industria.

Para construir una reputación o blindaje de carácter colectivo y que además sea competitiva y exitosa, se requiere considerar para un país productor de tequila como lo es México; un marco institucional que sirva como mediador en las diferencias de intereses entre las grandes, medianas y pequeñas empresas (Berríos y Saens, 2015).

Los consumidores suelen asociar la calidad y reputación con una región o área geográfica en específico, con lo cual al momento de unir fuerzas entre las empresas que hacen parte de la industria tequilera del Estado de Jalisco, los productos podrían verse como inherentemente superiores a otros. El reconocimiento internacional del tequila y su región de origen, ayuda a la mejora de su imagen y reputación, además de generar por parte de la oferta una dinámica colectiva (Santos y Cadima, 2012). La cual, crea una barrera que blindada a quienes hacen parte de ella y fortalece las organizaciones en su actuar.

Como sucede con los vinos, la mayoría de los tequilas representan un conjunto de valores familiares, tradiciones y símbolos arraigados, que, de cierto modo, también interfieren en su reputación en el mercado y en la percepción que tienen los demás respecto a la empresa (Vrontis, Bresciani, y Giacosa, 2016). Algunas de las empresas de la Industria tequilera ya cuentan con dicho beneficio y han logrado a lo largo de los años, generar una imagen positiva, que a pesar de los inconvenientes que hayan tenido, se mantiene y, por tanto, refuerza sus actuaciones.

Para blindar o proteger a la firma de futuras amenazas en su reputación, hoy en día no solo se requiere mantener una buena imagen y realizar esfuerzos por mantenerse dentro de las normas establecidas por las instituciones oficiales. Es importante considerar a los nuevos actores que han surgido con el uso de las tecnologías, como lo son los líderes de opinión, pues no hay que subestimar el poder que tienen sobre “la voz a voz” y la comunicación a través del internet.

Los sitios Web al igual que las diferentes redes sociales que forman parte importante de la comunicación de las empresas, atraen audiencias específicas ya sea de conocedores o no; de los tequilas, de sus distribuidores o de quienes hacen parte de las comunidades donde se producen (Farber y Welsh, 2016). Y con ello, buscan generar una inteligencia reputacional de boca en boca que aporte contenido auténtico a través de dichos elementos o de los blogs y testimonios que se

generan con las experiencias por parte de cada uno de los actores mencionados. Lo anterior con el fin de mejorar su imagen y reputación de la marca.

Una empresa que logra blindarse con una buena reputación, también sugiere a sus grupos de interés que los productos y servicios de la empresa son de calidad y fiabilidad superior. Del mismo modo, considera la satisfacción de los clientes como un elemento de vital importancia, que no se puede dejar de lado, puesto que a largo plazo genera una relación sostenible y un resultado emocional positivo frente a las asociaciones corporativas (Su, Pan, y Chen, 2017).

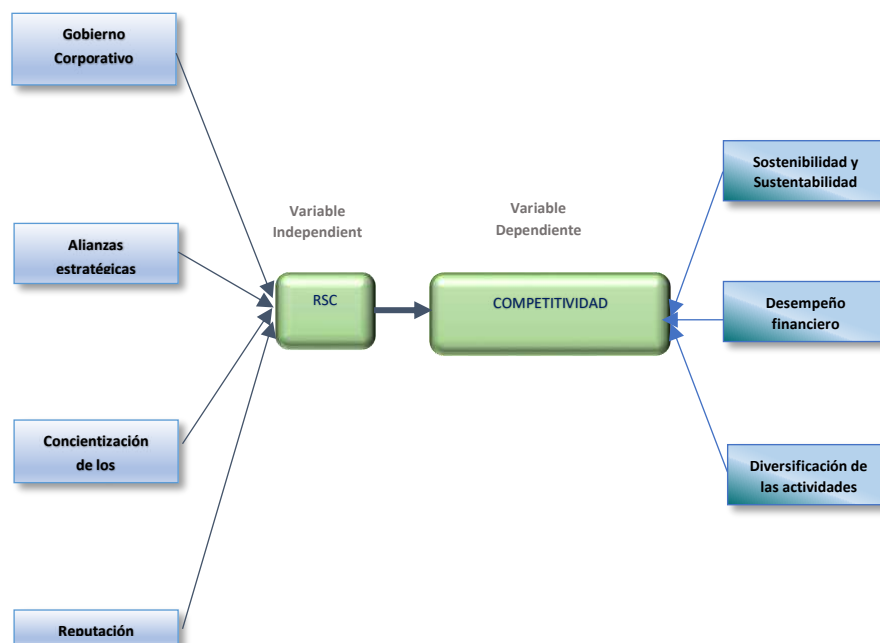
### **Metodología de la investigación**

los métodos implementados para medir la información de la revisión bibliográfica, documental, a través de internet y aquella recopilada en el trabajo de campo realizado referente a la RSC como factor de competitividad para la Industria Tequilera de Jalisco, la cual constituye el pilar de la investigación y contribuye a delimitar con mayor exactitud el objeto de estudio, contrastar la información y analizar el problema, se agrupan en varias acciones; la primera, es la definición de una investigación de carácter mixto, con un método inductivo y deductivo, no experimental y transversal, con un nivel de estudio tanto descriptivo como correlacional y explicativo, con el fin de responder a las causas del fenómeno en un tiempo determinado y las condiciones en que el mismo se da; la segunda, es el empleo de una investigación documental y de campo, mediante la elaboración de un cuestionario en Escala de Likert con 105 reactivos, el cual es enviado a través de la cuenta de correo oficial de la CNIT a 65 empresas, con una tasa de respuesta del 6,15%. De igual manera, se realiza un envío a través de la herramienta Google Drive y correo electrónico a 100 empresas, con una tasa de respuesta del 28% todas registradas en la CNIT y por último se realiza una aplicación in situ al restante de las empresas para completar una muestra de 37 empresas en total, obtenidas a partir de un marco muestral de 40 unidades empresariales, con un error muestral del 5% y un nivel de confianza del 95%.

El tamaño de la muestra se considera confiable para el estudio estadístico que se realiza en esta investigación mediante Ecuaciones Estructurales y Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) por sus siglas en inglés, puesto que dicha técnica de modelación no condiciona el tamaño mínimo de la muestra (Monge, Cruz, & López, 2013).

Se propone un constructo teórico, a partir de la revisión bibliográfica y documental. (Ver Figura 2)

### **Figura 2. Constructo teórico**

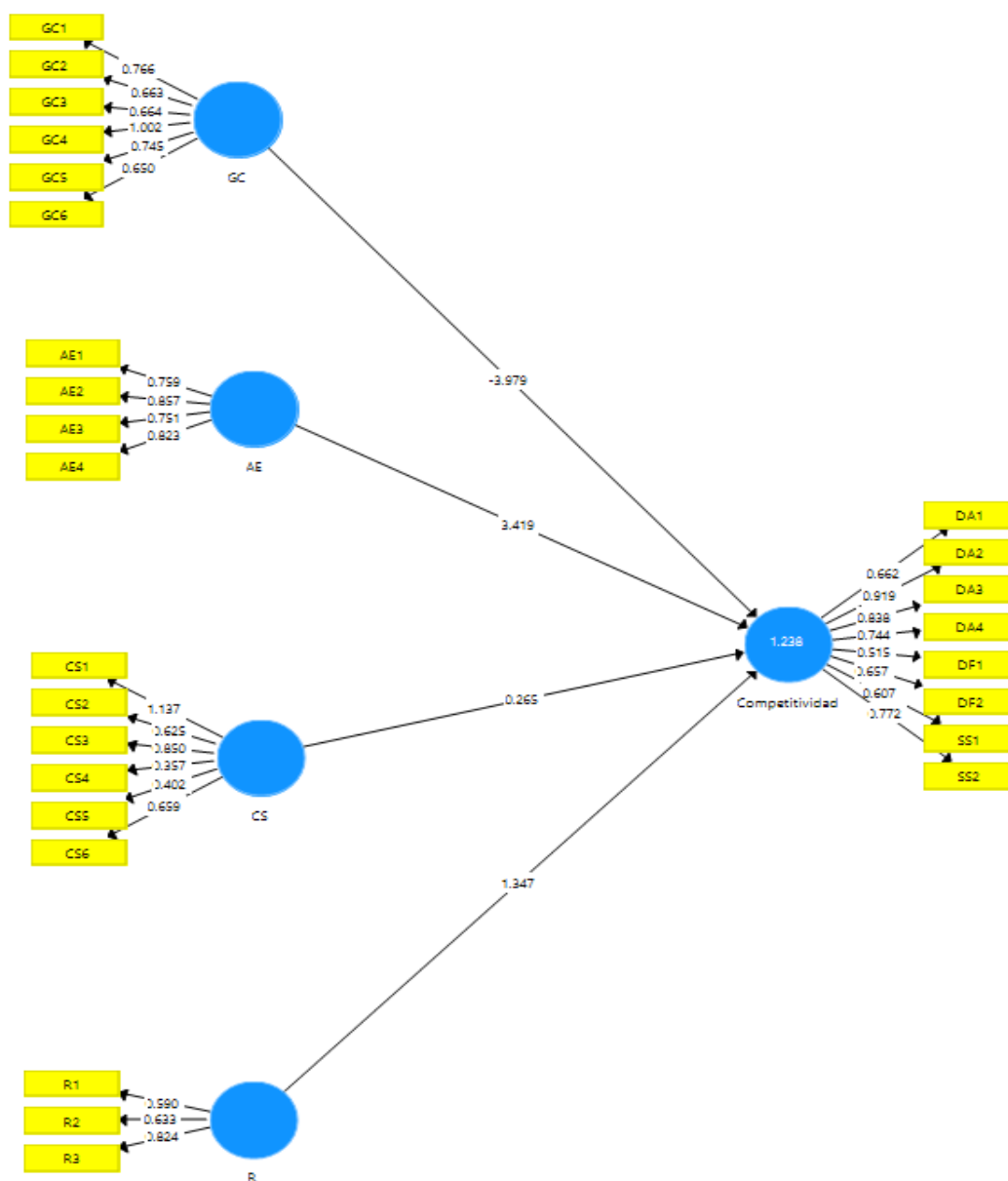


Fuente: Elaboración propia con base en Lee, B. (2014). *The effects of doing better than others and doing better than usual: A longitudinal study of corporate social responsibility* (doctoral theses). University of Nebraska, Lincoln, United States; Gleim, M. (2011). *From Green to gold: Three essays on corporate social responsibility as a marketing strategy* (doctoral theses). The Florida State University, Florida, United States.

En segundo lugar, se propone un modelo empleando el modelo de ecuaciones estructurales se realiza un análisis del modelo de medida y del modelo estructural, con el fin de establecer en primer lugar la asociación entre las variables latentes (constructo) y las relaciones direccionales con las variables observables (indicadores) y, en segundo lugar, la verificación de los supuestos causales. Para ello, se evalúa si los ítems cumplen con las condiciones mínimas de validez y fiabilidad, para verificar si el instrumento mide lo que realmente se desea medir (Rojas, 2015). (Ver Figura 3)

**Figura 3. Modelo de Ecuaciones Estructurales**





Fuente: Elaboración propia con base en (Ringle, Wende, & Becker, 2015) con Smart PLS® (v.3.2.7).

Es importante tener en cuenta que para este modelo de ecuaciones estructurales, lo que se pretende es estimar si las variables latentes de Gobierno Corporativo (GS), Alianzas Estratégicas (AE), Concientización de los *Stakeholders* (CS) y Reputación (R), las cuales realmente integran las acciones de RSC en el modelo teórico, son las que afectan o aportan directamente a la variable de Competitividad y de esta manera poder validar las hipótesis propuestas, teniendo en cuenta los indicadores que nos arroja el Software Smart PLS® y los valores que se generan en la correlación de dichas variables. De tal modo que, se pueden evaluar tanto los criterios sustentados teóricamente como los criterios generados a nivel estadístico.

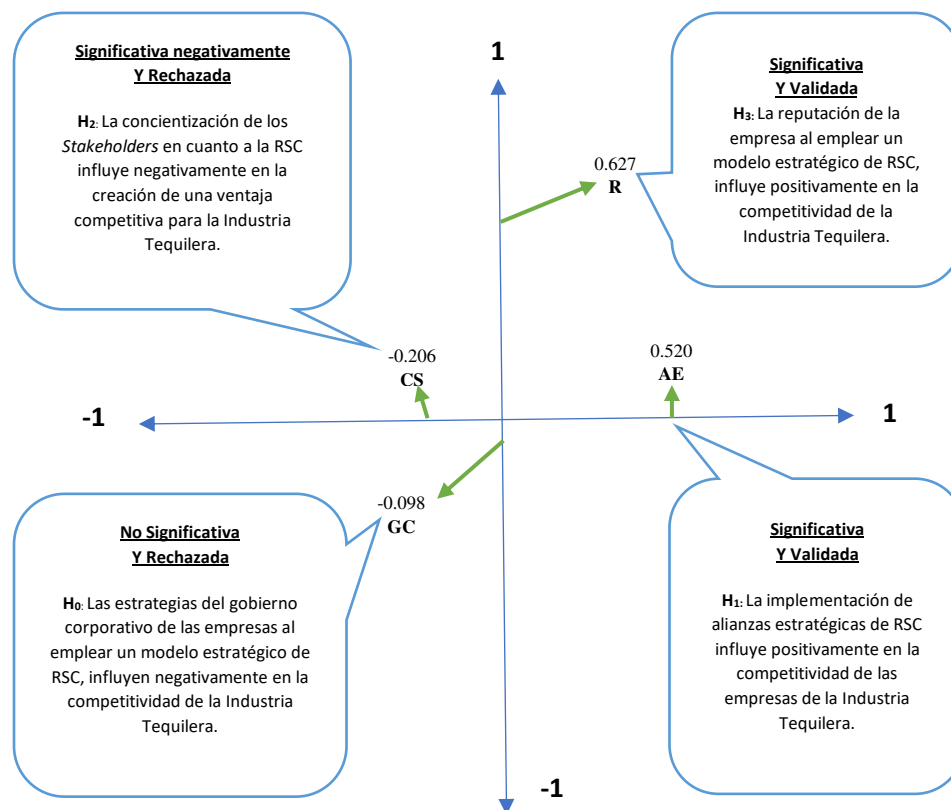
Se realiza un análisis del modelo de medida y del modelo estructural a partir de diferentes parámetros: en primer lugar, los del modelo de medida; la fiabilidad del ítem, el Alfa de Cronbach, la Varianza Promedio Extraída (AVE), los Estadísticos de Colinealidad (VIF) y, en segundo lugar, los del modelo estructural; el Coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y el parámetro  $F^2$ .

Se procede a descartar los ítems que no influyen por las cargas que contienen y se dejan aquellos que maximizan el efecto a medir en la elaboración del modelo de ecuaciones estructurales y además Se establece que el índice de competitividad está explicado en un 63% para las empresas pertenecientes a la Industria Tequilera del Estado de Jalisco en relación con los efectos de las variables de RSC contempladas en el modelo.

Además de ello, se llevan a cabo algunas entrevistas no estructuradas con personajes de influencia y alto grado de conocimiento de la Industria Tequilera, quienes prefieren no revelar sus identidades y mantener el anonimato sus declaraciones por temor a su seguridad o por afectar intereses económicos o políticos que interfieran en su accionar ante la Industria Tequilera del Estado de Jalisco y las acciones de RSC empleadas por las empresas pertenecientes.

De tal modo que se realiza la validación de Hipótesis como se observa en la Figura 4.

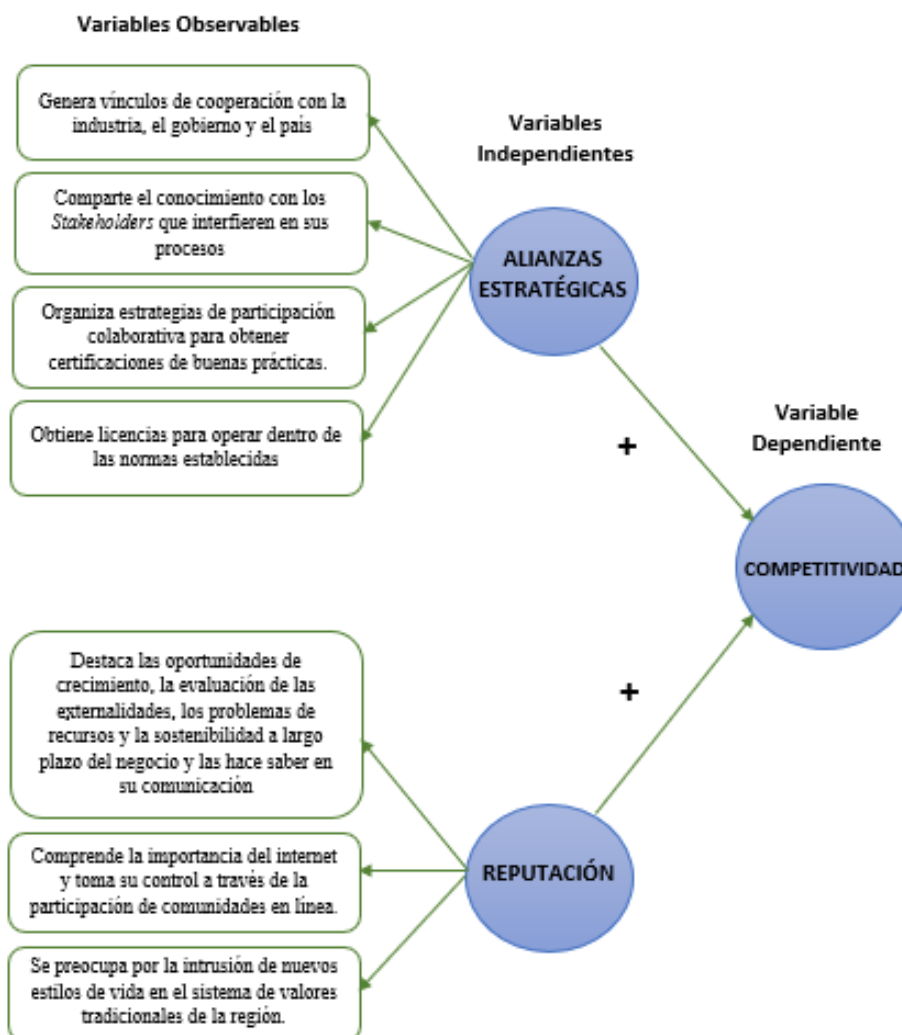
**Figura 4.**



Fuente: Elaboración propia con base en (Ringle, Wende, & Becker, 2015) con Smart PLS® (v.3.2.7).

Teniendo en cuenta el análisis teórico, los resultados del análisis estadístico y la comprobación de hipótesis, se propone el siguiente modelo estratégico de Responsabilidad Social Corporativa como factor de competitividad para la Industria Tequilera. Dicho modelo, evidencia que las principales variables en términos de RSC que generan competitividad para las empresas, corresponden a las Alianzas Estratégicas y a la Reputación. (Ver Figura 5)

**Figura 5**



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Con esta investigación se puede concluir que actualmente no solo la información de carácter financiero o económico es la importante en el sector de la industria de las bebidas alcohólicas, como lo es el Tequila. Se debe contemplar la publicación de las memorias de RSC para proporcionar

transparencia ante la actuación de las empresas y así conseguir la creación de valor y aumentar la ventaja competitiva a través de una mejor gestión y de la diferenciación que se obtenga al crear una mejor reputación y alianzas estratégicas sólidas.

Para tener una buena reputación y establecer buenas alianzas estratégicas, es necesario que inicialmente se interiorice en la empresa toda una estrategia integrada de RSC, que cuente con un enfoque en la creación de valor compartido a través de las alianzas que pueda establecer, de modo tal que luego se extienda dicha estrategia y se haga partícipes a todos en el entorno; no solo al interior de la empresa, sino que incluya a las comunidades y demás partes interesadas en la actuación por un bien común.

Las empresas deben generar confianza ante todos aquellos actores quienes tienen contacto con ella, ya sean organizaciones gubernamentales, privadas, ONG's, comunidades, clientes, consumidores y demás partícipes en el entorno. Con ello, se debe tener en cuenta que las relaciones estratégicas que se contemplen en materia de RSC, deben ser sostenibles a largo plazo y deben tener una empatía social, para que generen impacto positivo con las decisiones y actividades generadas por las empresas de la Industria Tequilera.

La RSC debe convertirse en el centro de vivir de una empresa, de tal manera que para ello, primero se debe dar a conocer a las empresas que aún no la contemplan como factor de trascendencia en su competitividad y hacer que las mismas se apropien de ella, no solo como un factor que ayude en la generación de utilidades a través del marketing, ni como un acto de filantropía, ni como un evento de asistencialismo o ecológico, sino como un acto voluntario y de compromiso con sus actividades en la comunidad y el medio ambiente, lo cual se convierten en un factor de competencia a largo plazo y es generado especialmente por las alianzas estratégicas y la reputación que se obtienen en la búsqueda de transformar el mundo y la forma de pensar del mismo, abordando las necesidades de la sociedad a través del modelo de negocio que cada una de ellas contempla.

### **Recomendaciones**

Para que las empresas sean más competitivas y cuenten con mejores oportunidades, la comunidad y el entorno en que se desenvuelven deben estar satisfechas al igual que la misma y es por ello que las nuevas generaciones que somos más conscientes de los daños que han causado nuestras generaciones pasadas, debemos lograr el cambio de pensamiento de las empresas e incentivarlas a hacer parte de las soluciones a los problemas que enfrenta el mundo y a involucrar aquellos actores que todavía tienen desconocimiento respecto al término de RSC.

En futuras investigaciones, será de gran importancia el modelo propuesto, puesto que ya se tienen claros dos de los factores principales de la RSC que generan mayor competitividad de las empresas en el sector y se podrá ahondar un poco más en las determinantes de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la nueva visión que se quiere generar en los negocios y que va encaminada a la Creación de Valor Compartido (CVC), y cómo este se está llevando a cabo por las empresas a través de su RSC.

## Referencias

- Aguilera, A., y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, 32, 1-26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>
- Areias, J., & Vasco, E. (2013). Building competitive advantage through inter-organizational projects. *Strategic Direction*, 29(9), 31-34. doi:10.1108/SD-08-2013-0057
- Berrios, R., y Saens, R. (2015). The country-brand in the wine industry: how important is variety specialization? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(4), 484-501. doi:10.1108/ARLA-12-2014-0230
- Bowen, S., y Valenzuela, A. (2009). Geographical indications, terroir, and socioeconomic and ecological sustainability: The case of tequila (2009). *Journal of Rural Studies*, 25, 108-119. doi:10.1016/j.jrurstud.2008.07.003
- Cacchiarelli, L., Carbone, A., Laureti, T., y Sorrentino, A. (2016). The value of the certifications of origin: a comparison between the Italian olive oil and wine markets. *British Food Journal*, 118(4), 824-839. doi:10.1108/BFJ-05-2015-0180
- Cámara Nacional de la Industria Tequilera. (28 de Mayo de 2017). *tequileros.org*. Obtenido de ¿Qué es?: [http://www.tequileros.org/main\\_es.php](http://www.tequileros.org/main_es.php)
- Casa Sauza. (12 de Noviembre de 2016). *casasauza.com*. Obtenido de Proceso de fabricación del tequila en Casa Sauza: <http://www.casasauza.com/fabricacion-tequila>
- Centro Mario Molina . (2016). *Estrategia de sustentabilidad para la Cadena Productiva Agave Tequila*. Cuajimalpa, México.
- Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. *Análisis Económico*, XXII(49), 170-194.
- Consejo Regulador del Tequila. (2017). *Empresas Certificadas para Tequila y Tequila 100%*. Zapopan, Jalisco.
- Ditlev-Simonse, C. (2010). From corporate social responsibility awareness to action. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 452-468. doi:10.1108/17471111011064807
- Dressler, M. (2016). Strategic winery reputation management – exploring German wine guides. *International Journal of Wine Business Research*, 28(1), 4-21. doi:10.1108/IJWBR-10-2014-0046
- Duarte, A., y Bressan, A. (2016). A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 28(4), 349-368. doi:10.1108/IJWBR-12-2015-0051

- El Economista. (05 de Agosto de 2017). [eleconomista.com.mx](http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/08/05/ruta-tequila-modelo-turistico-exportacion). Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/08/05/ruta-tequila-modelo-turistico-exportacion>
- Farber, B., y Welsh, D. (2016). Website quality for SME wineries: measurement insights. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(3), 266-280. doi:10.1108/JHTT-02-2016-0009
- Flak, O., y Glód, G. (2015). Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 608-631. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.132
- Forbes, S., y De Silva, T.-A. (2012). Analysis of environmental management systems in New Zealand wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 24(2), 98-114. doi:10.1108/17511061211238902
- Gómez, L. (2016). El Paisaje Agavero A 10 Años. *Tecno Agave* , 31.
- Ho, S., Li, A., Tam, K., y Tong, J. (2016). Ethical image, corporate social responsibility, and RyD valuation. *Pacific-Basin Finance Journal*, 40, 335-348. doi:10.1016/j.pacfin.2016.02.002
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51, 23-34. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Lavandoski, J., Pinto, P., Albino, J., y Vargas, A. (2016). Causes and effects of wine tourism development in wineries The perspective of institutional theor. *International Journal of Wine Business Research*, 28(3), 266-284. doi:10.1108/IJWBR-08-2015-0032
- Lee, B. (2014). *The effects of doing better than others and doing better than usual: A longitudinal study of corporate social responsibility* (doctoral theses). University of Nebraska, Lincoln, United States.
- Lewis, G., Byrom, J., y Grimmer, M. (2015). Collaborative marketing in a premium wine region: the role of horizontal networks. *International Journal of Wine Business Research*, 27(3), 203-219. doi:10.1108/IJWBR-06-2014-0028
- Mishra, S., y Modi, S. (2016). Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. *Journal of Marketing*, 80, 26-46. doi:10.1509/jm.15.0013
- Monge, C., Cruz, J., & López, F. (2013). Impacto de la Manufactura Esbelta, Manufactura Sustentable y Mejora Continua en la Eficiencia Operacional y Responsabilidad Ambiental en México. *Información Tecnológica*, 24(4), 15-32. doi:10.4067/S0718-07642013000400003
- Murillo, P., Guillén, G., Ponce, J., Castro, A., Serna, M., y Jiménez, L. (2015). Multi-objective optimization of the supply chain of biofuels from residues of the tequila industry in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 108, 422-441. doi:10.1016/j.jclepro.2015.08.052
- Núñez, M., Wendlandt, T., y Álvarez, M. (2016). The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Tequila Companies from Mexico. *iJAC*, 9(1), 44-50. doi:10.3991/ijac.v9i1.5748
- Riscinto-Kozub, K., y Child, N. (2012). Conversion of local winery awareness An exploratory study in visitor vs non-visitor attitude and perception. *International Journal of Wine Business Research*, 24(4), 287-301. doi:10.1108/17511061211280338

- Rodhouse, T., y Vanclay, F. (2016). Is free, prior and informed consent a form of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 131, 785-794. doi:10.1016/j.jclepro.2016.04.075
- Rojas, J. (2015). Un modelo de satisfacción de usuarios como herramienta de apoyo a la gestión de una municipalidad: análisis de los servicios entregados en edificio consistorial y departamento de desarrollo social de la municipalidad de lo Prado. *Tesis magistral*. Santiago de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas: Universidad de Chile.
- Sánchez, A. (2016). Information needs and information behavior of blue agave farmers in Tequila, Jalisco: A case study. *Investigación*, 30(69), 137-169. doi:10.1016/j.ibbai.2016.04.016
- Santos, J., y Cadima, J. (2012). The Portuguese online wine buying consumer - Characteristics, motivations and behaviour. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 294-311. doi:10.1108/14502191211265343
- Sogari, G., Mora, C., y Menozz, D. (2016). Factors driving sustainable choice: the case of wine. *British Food Journal*, 118(3), 632-646. doi:10.1108/BFJ-04-2015-0131
- Su, L., Pan, Y., y Chen, X. (2017). Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 240-247. doi:10.1016/j.jretconser.2016.10.013
- Vrontis, D., Bresciani, S., y Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883-1897. doi:10.1108/BFJ-05-2016-0192
- Zhang, P., y London, K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(2), 95-113. doi:10.1108/10595421311305325
- Zhao, C., Song, H., y Chen, W. (2016). Can social responsibility reduce operational risk: Empirical analysis of Chinese listed companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 145-154. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.023