

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

- CSH  
LIC. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

✓ DIAGNOSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO:

COMPañIA DESTILADORA, S.A. DE C.V.

PROFESORA: ING. MARIA CRISTINA ESCOBAR ITURBE

*aprobada  
por: C. Escobar J.*

ALUMNOS: ✓ BARRERA RUIZ JUAN CARLOS  
GARCIA VELASCO MIGUEL  
VEGA CASTILLO ALMA LILIA

1996

TESINA

COMPAÑIA DESTILADORA, S.A. DE C.V.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1991 - 1995

## AGRADECIMIENTOS

A LA PROFESORA CRISTINA ESCOBARI:  
POR SU COLABORACION Y ASESORIA EN  
LA REALIZACION DE ESTA TESIS.

AL SR. EUSTAQUIO IBARRA  
PROPIETARIO DE LA CIA. DESTILADORA, S.A. DE C.V.

POR PERMITIRNOS REALIZAR ESTA IN  
VESTIGACION EN SU EMPRESA.  
POR SU AYUDA INCONDICIONAL.  
AL PERSONAL DE LA EMPRESA POR SU  
COLABORACION.

A LA UAMI  
POR QUE ES UNA IMPORTANTE INSTITU  
CION FORJADORA DE PROFESIONISTAS-  
SOBRESALIENTES.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

### PRIMERA ETAPA

ANALISIS DEL SISTEMA .....	6
UBICACION DE LA EMPRESA .....	6
ANTECEDENTES: HISTORIA .....	7
DESCRIPCION (situación actual) .....	9
RECURSOS DE LA COMPAÑIA: .....	11
DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES .....	11
NUMERO DE OBREROS Y SUS FUNCIONES .....	16
RECURSOS FINANCIEROS .....	18
DESCRIPCION DEL TIPO DE MERCANCIA PRODUCIDA .....	19
OBJETIVO DE LA COMPAÑIA .....	24
PRIMER ORGANIGRAMA .....	25

### SEGUNDA ETAPA

PROCESOS HUMANOS .....	26
CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS .....	30
ESQUEMA DEL FLUJO DE OPERACIONES .....	33
ORGANIGRAMA ACTUAL .....	36

### TERCERA ETAPA

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO .....	37
ESQUEMAS CAUSA - EFECTO .....	40
ANEXOS .....	42

## INTRODUCCION

En esta época de crisis, de estancamiento económico y de constantes cambios por la que atraviesa el país, es deber de todos los estudiantes y profesionistas, buscar soluciones y alternativas viables para superar estas condiciones desfavorables y llevar al país a un desarrollo sostenido, que garantice una vida digna a la población, así como el respeto de las garantías individuales establecidas en la Constitución, a las que todo mexicano tiene derecho y que hasta hoy son letra muerta que beneficia únicamente a las personas en el poder, que aprovechan su posición y sus conocimientos para enriquecerse individualmente, sin que les importe el futuro de una enorme población explotada, despojada y reprimida, incapaz de defenderse debido a que esté obligada a pelear por el sustento de cada día, aun de la manera más degradante : en un Gobierno extremadamente corrupto y con enormes divisiones internas, donde se desata una lucha cruel por el predominio y el poder, donde nadie esta a salvo ni siquiera en el interior de la enorme máquina burocrática, que hoy más que nunca deja ver las consecuencias negativas de esta Monarquía disfrazada de República que gobierna a una población analfabeta ante quien pretende hacer creer que existe la democracia, cuando nunca se ha aplicado y en muchas partes ni siquiera se conoce en teoría su significado.

Por todo lo anterior, consideramos que la única fuerza del cambio somos los estudiantes y profesionistas

que podemos ver más aunque somos pocos tenemos la capacidad de transformar al país con nuestros conocimientos, y esto sólo es posible mediante nuestra labor en las micro y pequeñas empresas que representan el 90% de las compañías productoras de bienes y servicios que existen en México y que pertenecen a los mexicanos.

Desafortunadamente estas microempresas no pueden competir con las compañías extranjeras y transnacionales que trabajan con tecnología de punta y tienen una enorme capacidad económica, que les permite llegar fácilmente a toda la población e introducirse en sus hogares y en sus mentes con costosos anuncios publicitarios, en muchas ocasiones subliminales, que rompen con los frenos psicológicos de las personas que escuchan y ven los anuncios en cualquier parte, incitando casi obligando a consumir sus productos, en una competencia desleal en una era de mercadotecnia y consumismo sin límites. Debido a ello, las personas en innumerables ocasiones inconscientemente se ven forzados a comprar bebidas o cigarrillos en lugar de su propio alimento, tratando de satisfacer una necesidad artificialmente creada.

Otro aspecto que se debe considerar, es que la mayoría de los propietarios de las microempresas mexicanas, son administradores y directores por experiencia más que por una formación profesional, tan necesaria en estos días. Por lo que no se dan cuenta de las estrategias y artimañas que utiliza el líder de la industria para mantener su supremacía; y esto les resulta como acatar

y defenderse de un enemigo invisible.

Estos directores por experiencia son todólogos en sus empresas, ya que ellos mismos atienden las cuestiones referentes a la compra de materia prima, producción, ventas y comercialización de sus productos, sin saber que la especialización es la clave del éxito en cualquier organización. Más que nunca hoy es una necesidad el contar con especialistas en cada área entratégica, para aprovechar al máximo los recursos escasos de nuestras empresas.

El presente trabajo de investigación fue realizado en la Compañía Destiladora S.A. de C.V., una empresa mexicana pequeña, dedicada a la elaboración de jarabes, vinos y licores, como todos sabemos la industria vitivinícola es bastante competitiva y existen verdaderos mounstruos que liderean con sus enormes ventas a esta productiva rama de la industria, por ejemplo Bacardi y Compañía, Pedro Domecq y Viejo Vergel, sin olvidar la entrada masiva de vinos extranjeros de gran prestigio y elevado precio como Chivas Regal y Martell por mencionar algunos.

Compañía Destiladora fue seleccionada entre varias opciones debido a sus características representativas de las empresas mexicanas:

Es una empresa pequeña y por lo mismo no existe una buena delimitación de funciones y responsabilidades; no es líder en el mercado y lo principal es que enfrenta

graves problemas de crecimiento y desarrollo, a tal grado que en los últimos años no ha percibido utilidades.

Otras características importantes son:

Tienen más de cien años de haberse fundado, es muy tradicionalista y tiene especial interés en sus empleados, aunque ellos no lo creen así.

El aspecto fundamental que abordamos como problema principal es ¿por qué si la Compañía lleva más de cien años laborando, no ha alcanzado el crecimiento esperado ni siquiera en un 25%, ¿por qué no han actualizado maquinaria ni equipo con la finalidad de ser más eficientes? ¿por qué los directivos se han conformado con sólo subsistir y mantenerse en el mercado?. Estas importantes cuestiones serán analizadas a lo largo del trabajo para descubrir por qué la Compañía no se ha desarrollado satisfactoriamente ni ha aprovechado su experiencia a lo largo de más de cien años.

La investigación se divide en tres etapas:

La primera es un análisis general del sistema que inicia con la ubicación actual de la Compañía, sus antecedentes históricos, la descripción detallada de los recursos con que cuenta: humanos, materiales, financieros y técnicos. Finalizamos con la descripción de las mercancías producidas y describiendo el objetivo o misión de la Compañía.

La segunda etapa denominada procesos humanos es la aplicación de cuestionarios a los empleados y directivos de la empresa, así como la interpretación de resultados para detectar los problemas que el personal percibe en el interior y que servirán para encontrar las causas del problema principal. Aquí también incluimos una breve descripción de los procesos productivos para que los lectores conozcan como se producen los vinos y licores en esta Compañía.

## PRIMERA ETAPA

## ANALISIS DEL SISTEMA

UBICACION

## COMPAÑIA DESTILADORA, S.A. DE C.V.

CIA. DESTILADORA, S.A. DE C.V., es una empresa que se dedica a la elaboración de Vinos, Licores y jarabes.

Se encuentra ubicada en Plaza de San Lázaro No. 21, Colonia Centro. C.P. 15100, México, D.F.

Pertenece al ramo de la industria de transformación, ya que en los procesos de producción se transforma la materia prima mediante procedimientos tales como:

- Destilación
- Maceración
- Decoloración
- Destufado (o eliminación de aromas)
- Desmineralización
- Dilución
- Mezclas
- Filtración, etc.

## ANTECEDENTES

### HISTORIA

Las bodegas de Palacio de la Vega se levantan en la localidad Navarra de Dicastillo, sobre cimientos de linaje y tradición.

Nobleza y progreso se conjugan en uno de los complejos vitivinícolas más sorprendentes de Europa.

Doña María Diega de Desmessieres y Sevillano, Condesa de la Vega del Pozo, eligió un bello lugar junto a la Villa de Dicastillo para construir su palacio.

Las obras se encomendaron al prestigiado arquitecto Navarro Don Máximo Goizueta quien desarrollo todo su ingenio al edificar un palacio acorde con el noble linaje de la Condesa. A sus pies, circundando por más de un kilómetro de tapia, se extendía un bosque con más de cien especies de árboles diferentes, más de dos mil clases de rosas y unos viñedos que garantizaban el buen vino en cada comida. Sus sótanos mantienen todavía la temperatura ideal para guardar como en antaño los vinos añejos.

A mediados del siglo XX la orden italiana del padre Orianne, compró el palacio a los heredados de la Condesa.

Los padres orionistas mantuvieron la milenaria tradición

vitivinícola de esta tierra, que tiene su origen en la vecina localidad de Arellano donde se han descubierto recientemente restos de una bodega romana, la más antigua de la zona del Alto Ebro.

El padre Luciano, italiano de la orden, se sentía tan orgulloso de la calidad de los vinos, envejecidos con esmero, como la del pacharan, el licor Navarro más genuino elaborado con las endrinas recogidas en los alrededores del palacio. Ambos placeres artesanos, vino y pacharan nunca faltaron en su mesa conforme a la más antigua costumbre de los pobladores del lugar.

Nunca pudo suponer la Condesa de la Vega, hace más de un siglo, que hoy, en los albores del año 2000, su palacio y las tradiciones de esta tierra servirán de punto de partida para extender su excelente vino y el singular pacharán por distancias que sus carrozas jamás hubieran podido cubrir. Y es que cambian sus dueños, los señores, los tiempos, pero las tradiciones, por fortuna permanecen.

Con este espíritu y el firme propósito de ofrecer sólo la máxima calidad, ha nacido la sociedad Palacio de la Vega, para seguir haciendo pacharán y vino con el más fiel espíritu de la tradición que hace casi 125 años dispuso la condesa de la Vega del Pozo, en el palacio de Dicastillo.

DESCRIPCION  
(situación actual)

Compañía Destiladora, empresa productora de licores de alta calidad, fue fundada en la ciudad de México en 1891, época en que nuestro país con sus grandes deseos de desarrollo, iniciaba un moderno sistema de comunicaciones ferroviarias.

Un grupo de vinos y licores, establecen y fundan en México la Compañía Destiladora, S.A. en la Plaza de San Lázaro, junto a la estación del tren.

Esto permitía recibir oportunamente las materias primas que procedían de diversos lugares y que no requerían para elaborar fielmente sus productos.

De aquella época y aquel México tienen felices recuerdos y experiencias que enriquecen su historia empresarial, que los llena de orgullo y enseñanzas que fortalecen su unidad corporativa y sobre todo, los estimula a continuar año con año produciendo excelentes licores.

A lo largo de tres generaciones se han superado constantemente, mejorado los sistemas de producción y control de calidad, así como la presentación de los productos; sin embargo hay algo en lo que no han cambiado, algo que sigue vigente como si fuera el primer día: el cuidado en la elección de materias primas y el respeto a las fórmulas originales. De esta manera han logrado producir, durante

más de cien años, productos que alcanzan la excelencia.

El hecho de que ambos países conozcan y consuman sus productos, mantiene firme su deseo de seguir exportando, campo en el que tienen una amplia experiencia.

Hoy en día los cocteles son la innovación en todo el mundo. Las mezclas de jugos, licores, cremas y frutas, resultan en deliciosas bebidas llenas de color y sabor, que realzan su espíritu aventurero para transportarnos a lugares exitantes, de ambiente bello, exótico y de gente sofisticada.

Sus licores reflejan la calidad que permite apreciar su exquisito sabor y al mismo tiempo son ideales para la preparación de todo tipo de bebidas cocteles. Son en sí, una manifestación de buen gusto, excelencia y presencia internacional.

RECURSOS DE LA CIA.

## DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES

La infraestructura con que cuenta la Compañía Destiladora S.A., se puede describir de la siguiente forma:

## I. EDIFICIO DE PRODUCCION (cinco niveles)

A). Primer nivel (planta baja): Departamento de embotellado que cuenta con:

1. Cuatro llenadoras semiautomáticas de vacío.
2. Dos líneas de etiquetado (bandas de transporte de envases).
3. Engomadoras de rodillo (manuales).
4. Encasquilladoras y taponadoras semiautomáticas.
5. Banda transportadora de cajas.
6. Túnel de contador de cajas.
7. Bodega de adhesivos.
8. Solpeteadoras de envase.
9. Mesas para cerrado de cajas.
10. Areas de estiba
11. Materiales de apoyo: sillas, bases para etiquetado. etc.

B). Segundo nivel (primer piso): elaboración de licores que cuenta con:

1. 24 depósitos de acero inoxidable con capacidades que varían desde 400 hasta 3600 litros.
2. Tres filtros de prensa.

3. Bombas centrífugas
4. Columna para desmineralizar agua.
5. Compresor portátil.
6. Manguera sanitaria.
7. Materiales de apoyo: cubetas, herramientas, etc.

Envasado de mermelada que cuenta con:

- 1.- Línea de envasado consistente en:
  - Area de sopleteado de envase.
  - Llenadora de pistón.
  - Mesa de tapado.
  - Ajustadora de tapa (semiautomática).
  - Mesa de limpieza y enfriamiento.
  - Mesa de muestreo para control de calidad.
  - Area de estibe.

C). Tercer nivel (segundo piso): Departamento de maseraciones y herristeria, que cuenta con:

1. Toneles de madera de encino para maceración de frutas (1500 lts. de capacidad c/u).
2. Depósitos de cobre de varias capacidades.
3. Depósitos de peltre y plástico para almacenamiento.
4. Bomba para trasiego de líquidos.
5. Prensa hidráulica.
6. Estante para almacenamiento de semillas y vegetales secos.

Area de elaboración de mermeladas, que consisten en:

1. Marmita para cocimiento con campana extractora de vapor.

D). Cuarto nivel (tercer piso): almacén de aditivos, que cuenta con:

- Areas de estiba de materiales.
- Báscula
- Equipo para procesamiento de mermelada.

E). Quinto nivel (cuarto piso): Bodega de material fuera de uso.

- Areas de estiba de materiales en desuso.

## II. Almacenes

A). De productos terminados, que cuenta con:

- Area de estiba.
- Equipo de transporte:
  - 1). Montacargas
  - 2) Patines hidráulicos
  - 3) Diablos y carretillas
- Equipo de armado de cajas.

B). De materiales de empaque (botellas y cajas).

1. Areas de estiba.
2. Equipo de transporte.

C). Materiales de presentación, que cuenta con:

1. Estantes para ordenar etiquetas.
2. Area de almacén de tapas.

III. ELABORACION DE JARABES, que cuenta con:

1. Equipo para disolución de azúcar (triblender).
2. Bombas de trasiego (centrifugas).

3. 8 depósitos de acero inoxidable, con capacidades desde 5500 hasta 10500 lts.
4. Manguera sanitaria.
5. Filtro prensa.
6. Columnas para desmineralización de agua.
7. Equipo de apoyo.

IV. DEPARTAMENTO DE DESTILACIONES, que cuenta con:

1. Cinco alambiques de destilación
2. Tres sistemas de enfriamiento
3. Bacinas (depósitos) para preparación de jarabes
4. Bombas centrífugas.

V. AREA DE CALDERAS, que consta de:

1. Dos calderas (una de 40 c.c. y otra de 20 c.c.)
2. Depósitos de almacenamiento de combustible
3. Instalación de muestreos.

VI. PATIO DE RECEPCION DE MATERIALES, que cuenta con:

1. Ocho depósitos de acero inoxidable con capacidad desde 10000 hasta 32000 lts.
- 2 Areas de tránsito y maniobras.

VII. LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD, que cuenta con:

1. Equipo de análisis físico y químico
  - Destilación
  - Densímetros
  - Potenciómetro
  - Calorímetro
  - Material de vidrio, etc.

2. Equipo para pruebas:
  - Cámara de calentamiento
  - Cámara de refrigeración
  - Alambique a escala piloto, etc.
3. Equipo de oficina
4. Mesa de trabajo.

#### VIII. SERVICIOS:

1. Equipo de bombeo de agua
2. Equipo contra incendios
3. Sanitarios
4. Vestidores
5. Energía eléctrica (trifásica)
6. Taller de mantenimiento
7. Instalación de gas
8. Comedor
9. Areas de estacionamiento.

#### IX. OFICINAS. Edificio de tres niveles que cuenta con:

1. Equipos de cómputo
2. Equipo secretarial
3. Oficinas
4. Sala de juntas
5. Intercomunicación, etc.

## NUMERO DE OBREROS Y SUS FUNCIONES:

En temporada baja (enero-agosto).

Obreros calificados: 13

Obreros no calificados: 17

En temporada alta (septiembre-diciembre).

Obreros calificados: 15

Obreros no calificados: 30

Nota: Las cantidades citadas anteriormente pueden variar de acuerdo a una sobrecarga e trabajo en condiciones especiales.

## FUNCIONES:

## A). Personal Calificado

1. Elaboración de licores
2. Supervisión de embotellado
3. Llenador del embotellado
4. Elaboración de mermeladas
5. Elaboración de jarabes
6. Responsable de almacén
8. Encargado de maceraciones y aditivos
9. Choferes de reparto.

## B). Personal no calificado

1. Ayudante en la elaboración de licores
2. Ayudante en la elaboración de jarabes
3. Etiquetadores en embotellado
4. Ayudantes de almacén y reparto
4. Servicio de limpieza

6. Ayudante de mantenimiento.

SALARIO DE LOS OBREROS CALIFICADOS Y NO CALIFICADOS

A). Personal calificado: 1 1/2 a 3 salarios mínimos

B). Personal no calificado: 1 salario mínimo.

## RECURSOS FINANCIEROS.

Capital:                    N\$ 2600000

## Financiamiento.

8 - 15 días pago a proveedores.

30 - 90 días pago a bancos (pagarés).

### DESCRIPCION DEL TIPO DE MERCANCIA PRODUCIDA

La línea de productos de la Cia. Destiladora, S.A. es muy variada, pero en términos generales se puede describir de la siguiente manera:

- A). DESTILADOS: Vodka y Ginebra
- B). CREMAS Y LICORES: Amareto, Licos de café, Cremas de menta, plátano, mango, mandarina, damiana, etc.
- C). ANISES: Anís dulce y Anís seco.
- D). VINOS GENEROSOS Y AROMATIZADOS: Jeréz dulce, Jeréz seco, Vermouth, Moscatel, Oporto, etc.
- E). APERITIVOS AMARGOS: Fermet, Bitter y Angostura.
- F). JARABES: Natural y de Granadina.
- G). DIVISION ALIMENTOS: Mermeladas.
- H). OTROS: Rompope, Coctel Margarita, etc.

Nota: Salvo la división de alimentos los demás productos son bebidas alcoholicas preparadas mediante los procedimientos citados anteriormente y partiendo de materias primas previamente seleccionadas y tratadas lograr una alta calidad.

El procesamiento de mermeladas es totalmente independiente y se realiza por cocimiento de frutos seleccionados en presencia de azúcar y otros ingredientes.

### DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

Con ese aroma tropical característico del café, MAKOWA HENRY VALLET, le invita a llenar de calor aquellos agradables

momentos de convivencia y tranquilidad.

Distintos granos de café provenientes de las mejores zonas cafetaleras de México, son tostados de diferentes maneras, según su clase y mezclados para lograr que sus cualidades se conjuguen en el complemento por excelencia de la alta coctelería.

LA CREMA DE MENTA fue hace algunos siglos bebida típica y exclusiva de los miembros de la nobleza de Francia. Otros países empezaron a conocerla y su consumo llegó a extenderse por todo el mundo. Actualmente sigue siendo un licor de linaje altamente apreciado por un rico sabor y cualidades digestivas.

EL LICOR DE NARANJA SECO, HENRY VALLET se obtiene de la destilación del aceite de cáscara de naranja. Este proceso, aunado a una minuciosa selección de ricas naranjas provenientes de las principales zonas tropicales de México, resulta un magnífico digestivo que se caracteriza por su aroma y sabor.

Con este Licor de Naranja triple seco pueden prepararse los más variados cocteles aperitivos, siendo este licor junto con el tequila, la base del rico y tradicional cocktail Margarita.

PIÑA COLADA, es la combinación perfecta de dos frutas, coco y piña, que atinadamente mezcladas con ron y leche forman una crema que se distingue por su tersura y exquisito

sabor tropical.

HENRY VALLET contribuye a satisfacer la gran demanda de productos colados. Bebida de gran frescura, la piña colada de HENRY VALLET es ya un ingrediente indispensable de la coctelería actual y un excelente aperitivo.

ANIS SECO PERLA, bebida propia para el paladar de aquellas personas que aprecian las bondades que ofrece la buena mesa. Elaborado con semillas de anís cuidadosamente seleccionadas, el anís perla seco o dulce, es un magnífico acompañante para una sobremesa agradable.

El anís mexicano se distingue por estar entre los mejores del mundo y perla se ha esmerado por mantener este prestigio, a través de la alta calidad comprometida en la elaboración de sus licores.

CREMA DAMIANA, planta aromática originaria de Baja California, la Damiana poseedora de múltiples propiedades, es destinada entre otros usos, a la elaboración de un exquisito licor.

Desde tiempo memorables la Damiana ha producido gran controversia y ha sido motivo de innumerables leyendas. Se le atribuye la cualidad de producir efectos afrodisiacos e inclusive se cuenta que los habitantes del Sur de Baja California, utilizaban su infusión como parte importante de sus ceremonias matrimoniales.

LICOR DE MANGO, largo tiempo de maceración permite extraer de la pulpa de mango su rico y delicioso sabor. Al calor de un alambique, el concentrado que se obtiene es destilado para convertirse en un fino y aromático licor que reposa en viejas barricas para lograr el añejamiento que el da cuerpo y nobleza.

No sólo es un rico digestivo para enaltecer las bondades de una comida generosa, combinado en coctel es el sabor de una exótica experiencia.

LICOR DE SABOR DE COCO, coco blanco, suave y de sutil sabor. Fruta tropical de la cual se obtiene una rica pulpa, que destilada y con el reposo apropiado da origen a un magnífico licor. HENRY VALLET elabora esta bebida, con el esmero que deposita en la fabricación de todos sus productos, ideal para la preparación de deliciosos cocteles.

LICOR DE ALMENDRAS AMARETO, como en las rústicas destilerías de Italia, el Amareto HENRY VALLET está elaborado con almendras, siguiendo la tradición auténtica en el tostado y reposado, así como en el cuidado que se tiene durante todo el proceso de maduración para conseguir crear uno de los licores más finos a nivel mundial..

El Amareto de HENRY VALLET es un buen motivo para culminar alegremente una elegante comida, recordando al mismo tiempo el cálido ambiente Mediterráneo.

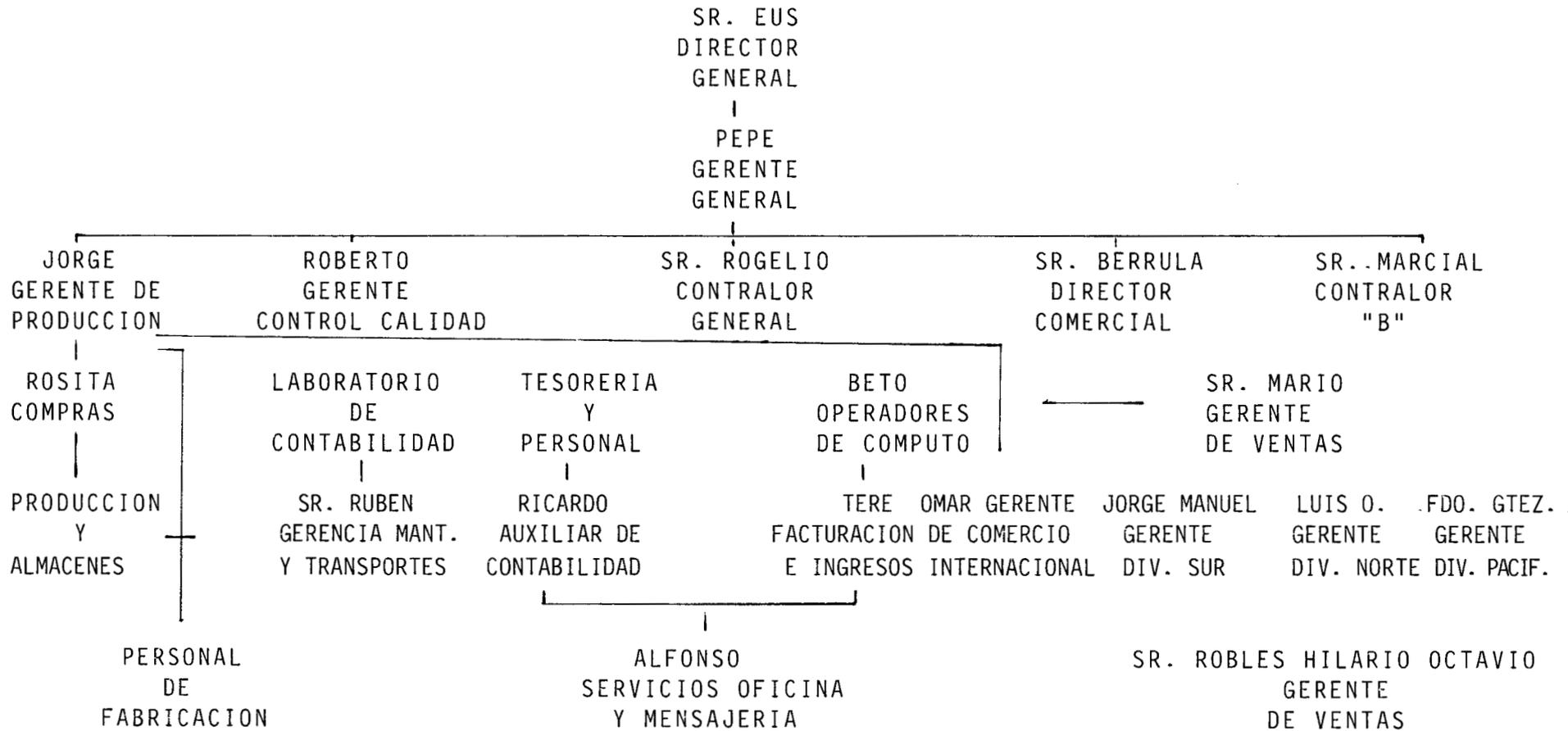
CREMA DE CACAO, una selección esmerada y el tostado especial que se da al cacao, hacen de la crema de cacao HENRY VALLET un excelente licor dulce, rico digestivo que tomado solo es emocionante y al mismo tiempo resulta ideal para preparar los cocteles más originales.

El cacao es una gran aportación de México para el mundo, al igual que el licor de cacao HENRY VALLET.

### OBJETIVO DE LA COMPAÑIA

"Nuestra empresa tiene como misión el producir, importar, representar y comercializar exitosamente -tanto dentro de la República Mexicana como en el extranjero- vinos, licores, alimentos seleccionados y jarabes de primera calidad, orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a sabor y precio, proporcionando a los empleados un lugar agradable para desarrollarse, con una remuneración adecuada a sus necesidades y una utilidad justa para sus accionistas".

**CIA. DESTILADORA S.A. DE C.V.  
O R G A N I G R A M A**



## SEGUNDA ETAPA

PROCESOS HUMANOS

La segunda parte del trabajo tiene el propósito de mostrar el funcionamiento real de la compañía: por lo que se realizó un estudio basado en la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, con el objeto de identificar las principales características de las relaciones laborales dentro y fuera del área de trabajo.

Los resultados obtenidos en dicho cuestionario son los siguientes:

1.- ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?

El 14.28% repondió que el ambiente laboral es regular.

El 85.72% aseguro que el ambiente era bueno, pues existe una gran cooperación y comunicación entre los jefes de departamento y los trabajadores.

2.- ¿Los directivos se preocupan por crear y mantener un ambiente apropiado de trabajo?

Todos los empleados estuvieron de acuerdo en que los directivos se preocupan por mantener un ambiente agradable en el trabajo, a través de reuniones, fiestas cada fin de año y en el aniversario de la compañía, incentivos de forma colectiva, etc.

3.- ¿Reciben los empleados algún tipo de capacitación?

Los empleados reciben capacitación, pero sólo para

desarrollar sus habilidades manuales, ya que, los obreros sólo realizan ese tipo de trabajo, (etiquetado, llenado de botellas, etc.), pues toda la producción es en la línea y no se exigen otro tipo de actividades.

4.- ¿La empresa se preocupa por crear una cultura organizacional?

La empresa se preocupa por que los empleados conozcan los objetivos y las metas a seguir a corto y largo plazo, manteniéndolos comprometidos con la compañía.

5.- ¿Se toma en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones importantes en la empresa?

El 85% de las decisiones importantes de la empresa las toman los directivos y jefes superiores, sin tomar en cuenta a los obreros.

El 15% dice que si se les "notifican" los posibles cambios antes de tomar una decisión.

6.- ¿Se pregunta la opinión de los empleados en las cuestiones referentes a su trabajo?

En cuanto al trabajo realizado, los trabajadores aportan ideas y posibles soluciones a los problemas que presentan en sus diferentes áreas de trabajo.

7.- ¿Se da libertad de decisión en el trabajo?

Los trabajadores afirmaron que en lo que respecta a su área de trabajo y la actividad que realizan si tienen libertad de decisión para realizar el trabajo más rápido y con el menor esfuerzo.

8.- ¿La gerencia se preocupa por mantener limpias las instalaciones?

La gerencia pone especial énfasis en la limpieza de las instalaciones, ya que la limpieza es un requisito indispensable en la elaboración del producto, para que no se mezclen olores, sabores, etc.

También la compañía cuenta con un programa de higiene y seguridad, el cual se encuentra a la vista en los diferentes departamentos, así como el empleo de diversos anuncios de peligro y precaución en diversas áreas altamente riesgosas.

9.- ¿Se puede contar con la maquinaria necesaria y materia prima?

El departamento de producción tiene una coordinación eficiente en cuanto a las actividades de compra y distribución de materias primas, por lo que nunca se para la producción o se ven interrumpidas las actividades que realiza la compañía.

10.- ¿La empresa emplea algún tipo de incentivo?

La compañía emplea un sistema de motivación (económica) basado en bonos de productividad, cupón de despensa, compensaciones etc., el cual mantiene y dirige la conducta de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos fijados.

11.- ¿La empresa impone algún tipo de sanción?

Así como existe la motivación individual, también imponen castigos o sanciones, los cuales van desde la pérdida del cupón de despensa, que se da, cuando un trabajador acumula 4 faltas al mes, hasta la pérdida de un día de

trabajo, al acumular 3 retardos.

12.- ¿Se considera la antigüedad de los empleados?

Esta compañía, se preocupa por su principal y más importante elemento, que es el ser humano, por lo que reconoce "parcialmente" la antigüedad de los trabajadores esto puede ser económico: salarios, reconocimientos en el aniversario de la empresa, dándoles también a los trabajadores que cumplen 20 años, un centenario en el cual esta grabada una leyenda.

13.- ¿El empleado recibe un desarrollo integral o madurez personal?

En cuanto a los mandos superiores, si encuentran satisfacción al realizar su trabajo, además de adquirir diversos conocimientos en sus departamento.

Por otro lado, los obreros no encuentran un enriquecimiento psicológico al realizar su trabajo, pues lo encuentran rutinario y monótono.

### CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO

Compañía Destiladora S.A. es una empresa de tradiciones muy profundas; por ejemplo, la Dirección General es una herencia que se transmite de Padres a Hijos, con el objetivo constante de mejorar, adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno y actualizándose día con día en las diversas disciplinas y normas legislativas.

Aunque son importantes las tradiciones, no son un impedimento para que trabajen en la organización gente joven especializada proveniente de las Universidades que proporcionan el toque de modernidad indispensable en esta época de constantes cambios.

No existe demasiada rotación de personal como es característico en la mayoría de las empresas mexicanas. Aquí una persona responsable y trabajadora, tiene un trabajo seguro por un tiempo indeterminado. La compañía utiliza una motivación apropiada para conservar a su personal; esto se puede comprobar debido a que la mayoría de los empleados tienen más de diez años trabajando en la empresa.

Las características particulares de esta organización facilitan el establecimiento de una misión colectiva clara donde todo el personal se compromete con los objetivos de la compañía y trabajan juntos para alcanzarlos; donde cada triunfo de la empresa sea al mismo tiempo un logro para cada persona.

Todo esto se puede conseguir mediante el desarrollo de una sólida cultura organizacional, fomentando la comunicación, el trabajo en equipo y el desarrollo integral de los empleados estableciendo programas de capacitación y desarrollo, que garantizan ser la mejor inversión en este tipo de empresas donde el personal es conservado durante muchos años.

Consideramos que lo anterior, son aspectos muy importantes que deben ser considerados por los directivos en un futuro inmediato.

Un aspecto fundamental para la dirección de la empresa, es la armonía entre todos los empleados, debido a que un ambiente agradable en el trabajo, es un requisito básico para alcanzar un buen nivel de productividad. Además de que la imagen que la empresa proyecta al exterior, a sus clientes y proveedores, debe ser un reflejo fiel de las condiciones internas de trabajo, que deben reflejar confianza tanto al exterior como al interior.

La compañía Destiladora, S.A., es una empresa pequeña considerando que sus empleados normalmente no exceden de cien; no es una empresa líder y por lo mismo se esfuerza constantemente para crecer y ganar un lugar en la preferencia de la gente, primero con la calidad de sus productos y después, con la calidad de sus anuncios publicitarios.

La motivación juega también un papel importante en la organización, donde los reconocimientos a la dedicación

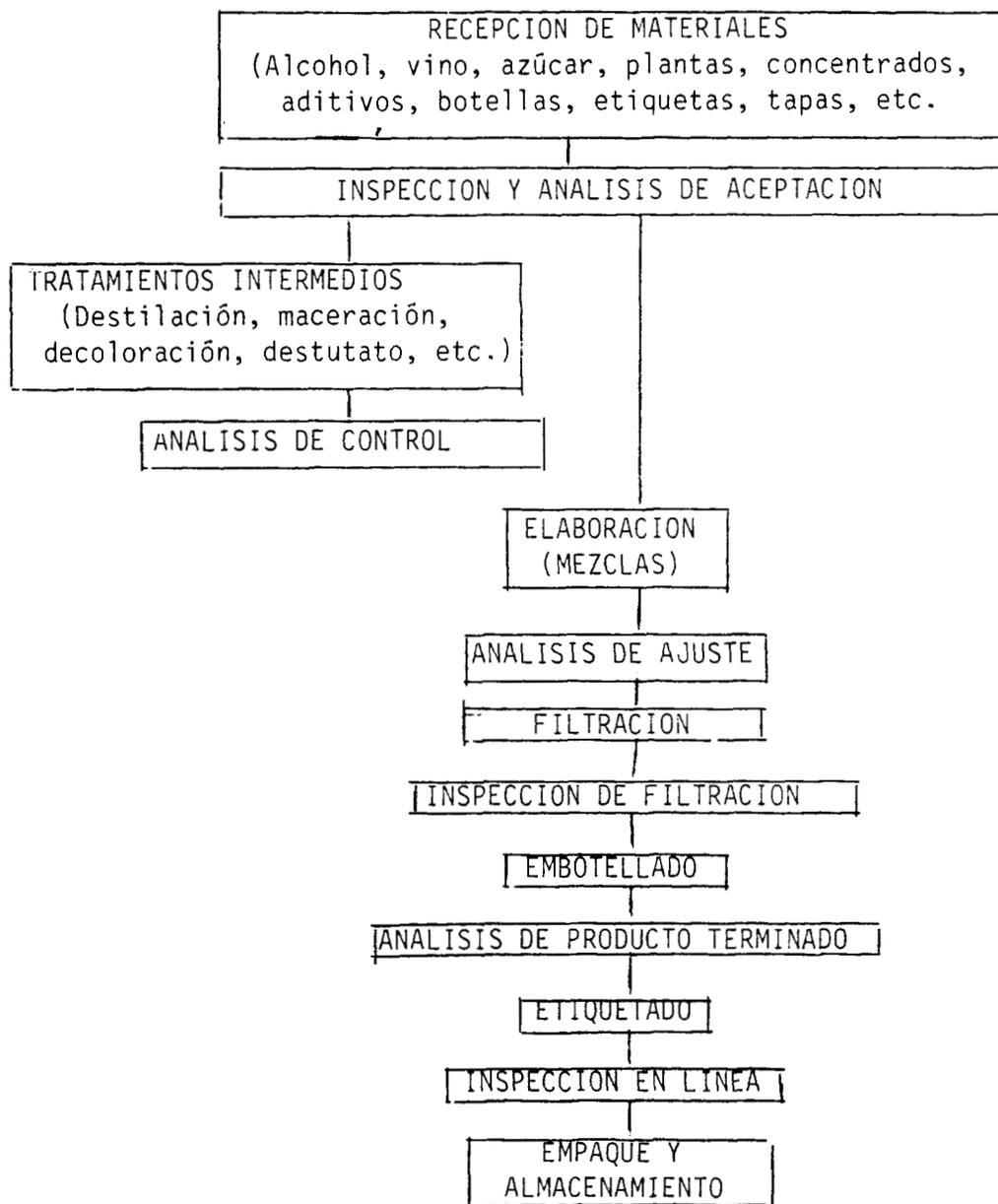
y el esfuerzo de los empleados, son de gran trascendencia en su vida personal y laboral. Otro aspecto Psicológico importante para los empleados es el saber que la compañía está al tanto de sus necesidades deseos e inquietudes y se preocupa por alcanzar un mejor nivel de vida para sus trabajadores; como ejemplo podemos mencionar las facilidades que consigue la empresa para que sus empleados puedan adquirir una casa propia, pagando una cantidad mínima de su sueldo cada quincena.

Anteriormente en el departamento de ventas o comercialización, estaba inmerso un pequeño sub-departamento de mercadotécnia; en la actualidad se está conformando una área funcional completa y capacitada para la realización eficaz de las tareas de mercadotécnia. Esta decisión se lleva a cabo debido a la plena confianza que tiene la empresa en sus productos, fundamentada en que ha mantenido durante largo tiempo, una línea muy completa en el mercado, con una participación muy regular de todos sus productos.

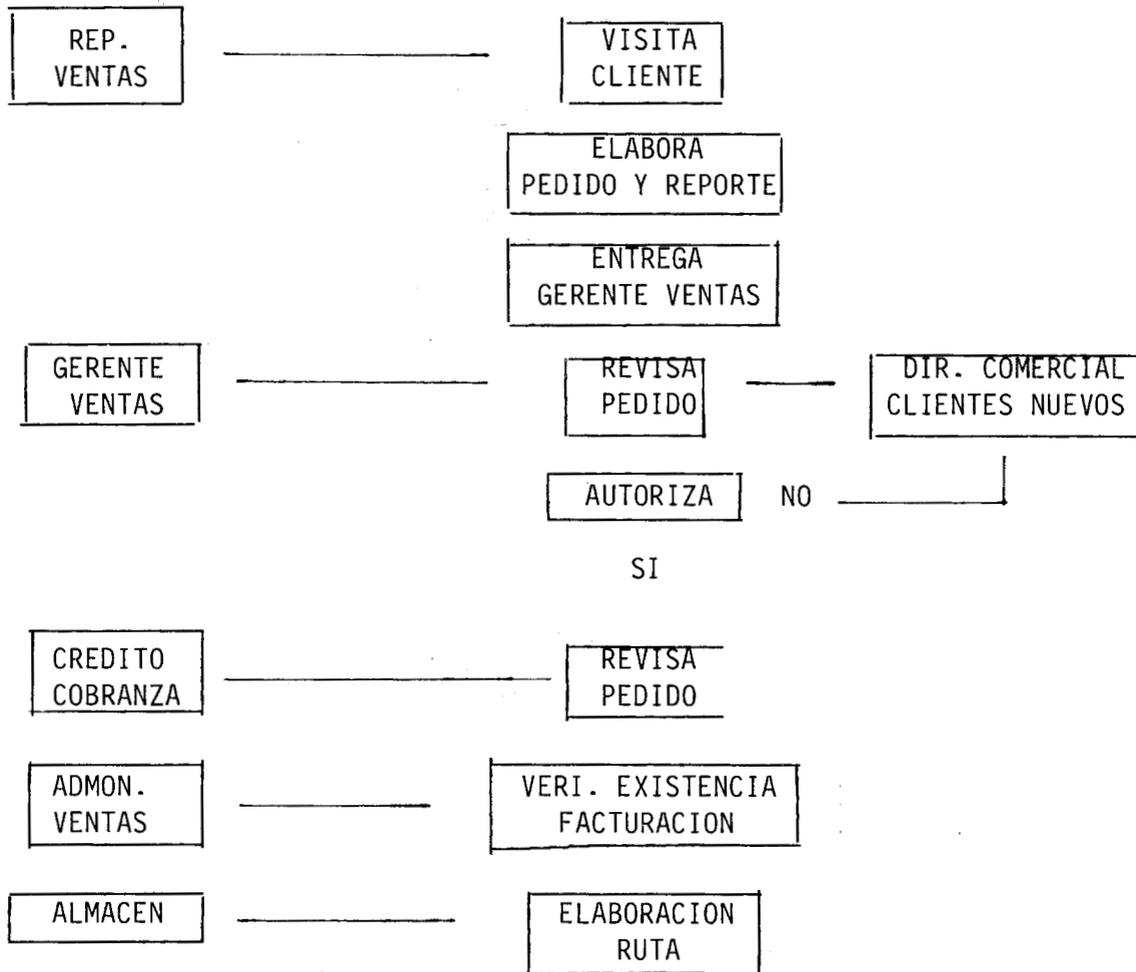
A diferencia de otras empresas que tienen uno o dos productos líderes que representan la mayor parte de sus ventas. Compañía Destiladora se esfuerza por proporcionar variedad y calidad al mismo tiempo.

**DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION**

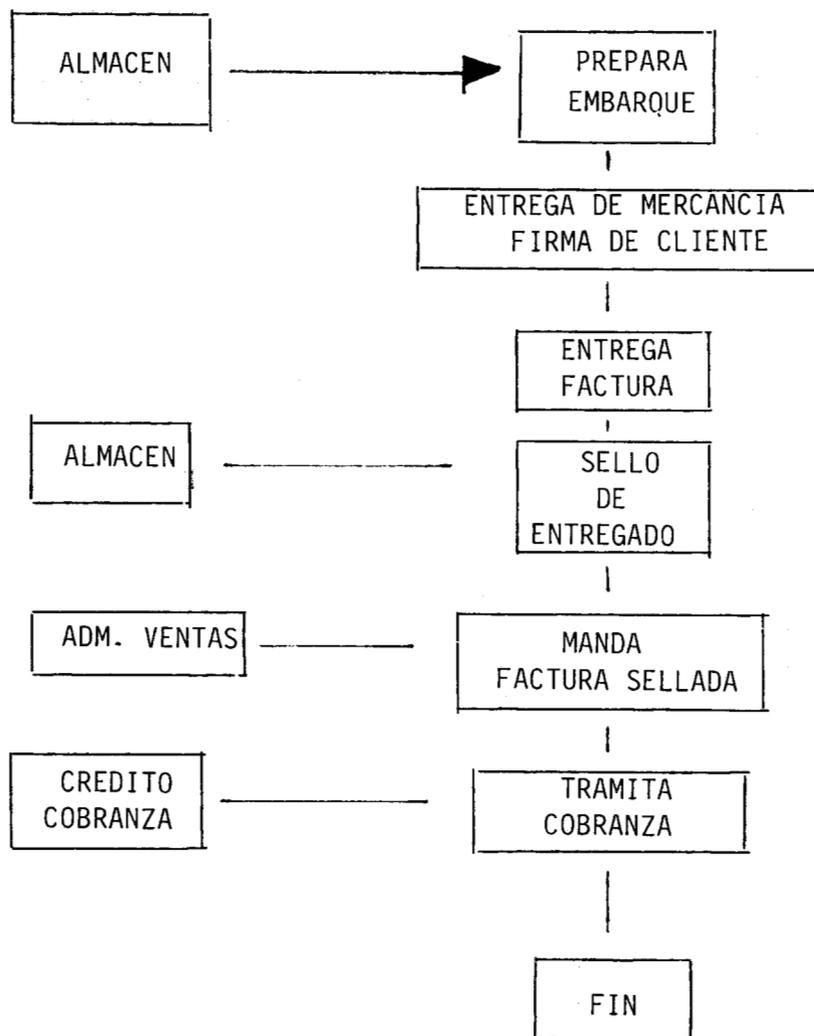
En forma muy general, los procedimientos implicados en los métodos de elaboración se pueden esquematizar de la siguiente manera:



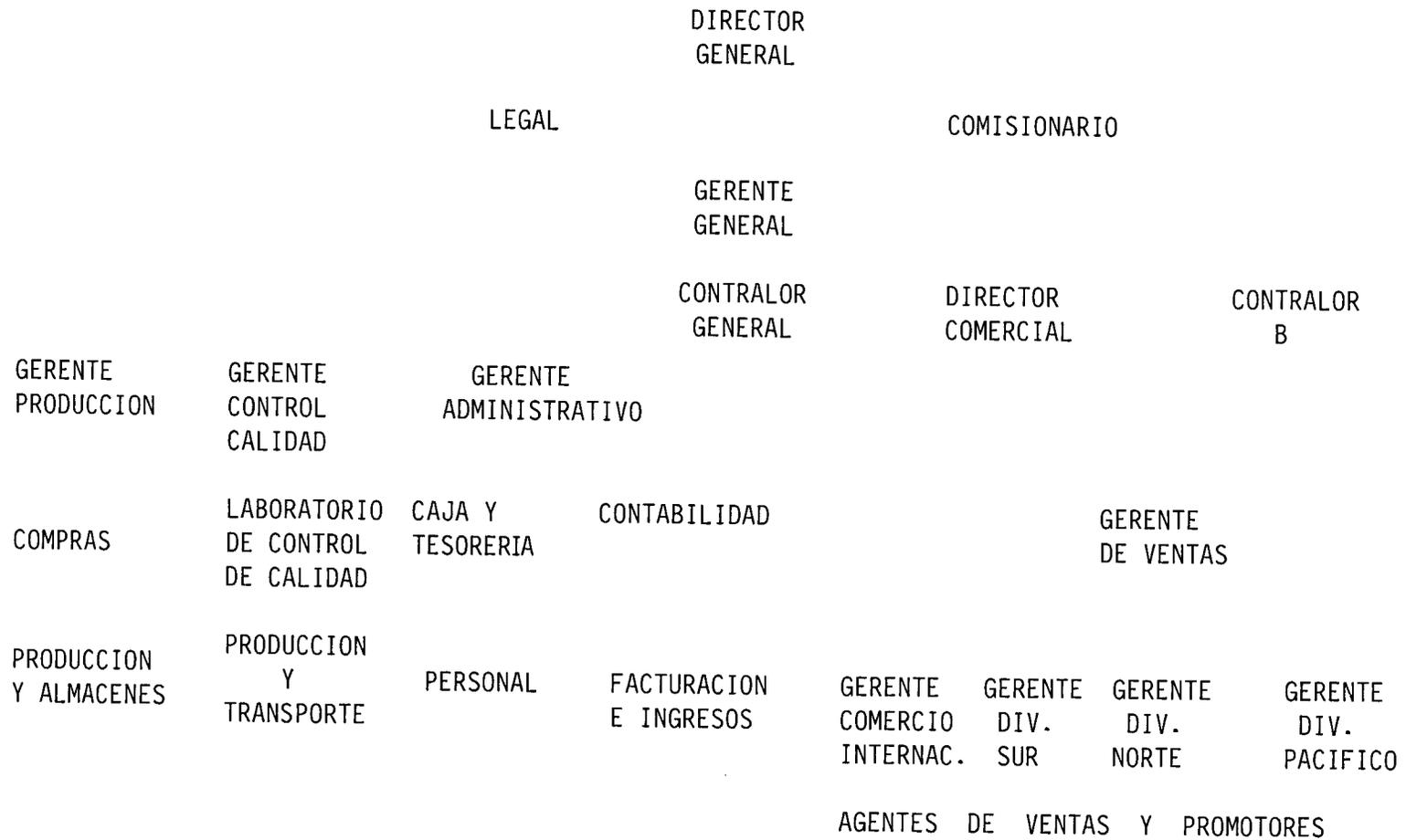
**CIA. DESTILADORA S.A. DE C.V.**  
**FLUJO DE OPERACIONES DEL DEPTO. DE VENTAS**



## FLUJO DE OPERACIONES DEL DEPTO. DE VENTAS



CIA. DESTILADORA S.A. DE C.V.  
O R G A N I G R A M A



### DIAGNOSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Compañía Destiladora es una empresa con un pequeño número de empleados, debido a que los procesos productivos como la destilación, maceración, etc., son realizados principalmente por la maquinaria, donde las personas únicamente preparan la materia prima y supervisan la apropiada realización del proceso. La empresa no trabaja con tecnología de punta, según el gerente de producción es simplemente "tecnología-funcional", ya que para compañías grandes puede resultar obsoleta, pero es apropiada a las necesidades de compañía Destiladora, que elabora una gran variedad de productos en pequeñas cantidades, que varían dependiendo de la demanda.

El proceso donde se emplea el mayor número de trabajadores es en la línea de llenado y empaquetado, donde pudimos observar que el etiquetado se realiza manualmente. En un principio nos sorprendió demasiado y pensamos que era una de las causas de los problemas de crecimiento de la compañía, considerando que una etiquetadora automática puede realizar el trabajo más rápido, más estandarizado y a más bajo costo que los empleados; al investigar más sobre este asunto comprendimos que debido a la basta línea de productos y a la forma diferente de cada botella, así como la enorme variación en la demanda de los productos, se vuelve indispensable la versatilidad del ser humano, debido a que en lo que se programa la máquina automática

para un reducido número de botellas, en ese lapso los empleados ya etiquetaron y empaquetaron en cajas el pedido solicitado.

Otro aspecto de la problemática que se observó es el bajo salario que se les paga a la mayoría de los empleados, que no alcanza para satisfacer sus necesidades; pero considerando que el trabajo es muy sencillo y no requiere de mayor esfuerzo, nosotros pensamos que es el apropiado y más aún, que los empleados son afortunados ya que ese mismo trabajo puede ser realizado por la mitad del personal con que se cuenta, y sin embargo los trabajadores son considerados un elemento fundamental y se les tiene un gran aprecio como personas, la prueba está en que la mayoría lleva ya varios años trabajando para la empresa.

El aspecto básico por el que consideramos que la compañía Destiladora no ha alcanzado el crecimiento esperado es que desde 1891 en que se fundó, se le ha maquilado a la Compañía Pedro Domecq y ésta ha sido la principal actividad de la empresa desde entonces. En la actualidad el 70% de los ingresos de la compañía provienen de la maquila de los productos Domecq y sólo el 30% proviene de la venta de productos de casa. Esta situación de conformismo y dependencia hacia una empresa líder, es lo que consideramos ha provocado el estancamiento de la compañía, ya que una situación de dependencia no es nada estable ni asegura un porvenir; por el contrario tiende a impedir el crecimiento de la empresa dependiente mientras que el líder sigue expandiéndose, produciendo y vendiendo sus

productos líderes y dejando los menos importantes a cargo de una maquiladora. Delegando la tarea más difícil y menos productiva a la Compañía Destiladora, es decir, haciéndola responsable del trabajo duro para el líder, acostumbrado a producir en gran escala, amortizando los costos que se reducen siempre que se incrementa la producción y viceversa, costos que aumentan cuando es menor la producción, costos que tienen que ser absorbidos por la Destiladora que debido a este conformismo sometiéndose a las necesidades de Domecq, no ha alcanzado su pleno desarrollo, manteniendo durante más de cien años sus características de empresa productora a baja escala, ya que así es como conviene a Domecq.

Afortunadamente la dirección de la empresa parece darse cuenta de todos estos factores y está actuando para remediar su situación

Se está dando gran impulso al departamento de ventas para promover los productos de la compañía, se está conformando también un departamento de mercadotecnia que es indispensable para este tipo de empresas; se buscan también nuevos mercados en el extranjero, buscando incrementar las ventas; en general se pretende ya no depender de Domecq en un futuro no muy lejano, donde la fuente principal de los ingresos sea la venta de los productos de la compañía.

Al igual que las empresas líderes, la Compañía Destiladora está promoviendo dos productos que serán el fuerte de la compañía y su principal representante en el exterior.

## DIAGNOSTICO

## PROBLEMA PRINCIPAL MAQUINA A PEDRO DOMEQ

## (PROBLEMA)

MAQUILLARLE A LA COMPAÑIA PEDRO DOMEQ COMO ACTIVIDAD PRINCIPAL REPRESENTA EL 78% DE LOS INGRESOS Y EL 38% RESTANTE REPRESENTA SU PODER DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA UN ESTANCAMIENTO GENERAL DE LA COMPAÑIA DADA LA POCA PRESENCIA QUE TIENE POR SI SOLA EN MERCADOS ALTAMENTE COMPETITIVOS.

## (CAUSAS)

LA FALTA DE DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES TRAE COMO CONSECUENCIA UNA NO MUY CLARA DEFINICION DE METAS Y OBJETIVOS EN CADA DEPARTAMENTO, - LO CUAL GENERA UNA FALTA DE INTERES - (DESMOTIVACION) EN LAS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS ESTRATEGICOS. LO ANTERIOR SE REFLEJA EN LA CARENCIA DE INICIATIVA DE CREATIVIDAD Y DE UNA VISION MAS AMPLIA QUE PERMITE ENCARAR NUEVOS RETOS EN LA BUSQUEDA DE UNA MAYOR VENTA, EXPANSION Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA.

## (CAUSAS)

LA FALTA DE ESPECIALIDADES DE CADA AREA ESTRATEGICA TRAE COMO CONSECUENCIAS UNA INADECUADA DELIMITACION DE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO LLEGAN A DESEMPEÑARLAS 2 o 3 PERSONAS Y UNA DE ELLAS EN OCASIONES TIENE INGERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN 2, 3 O MAS DEPARTAMENTOS.

## (CONSECUENCIA)

LA TOTAL DEPENDENCIA EN LA COMPAÑIA PEDRO DOMEQ DURANTE AÑOS OCASIONANDO QUE LA COMPAÑIA DESTILADORA NO HAYA OBTENIDO UTILIDADES DURANTE 28 AÑOS

## (CONSECUENCIAS)

DADA LA FALTA DE UTILIDADES NO EXISTE UNA REINVERSION EN ACTIVOS FIJOS Y POR ELLO NO HAY UNA ACTUALIZACION EN MAQUINARIA.

## DIAGNOSTICO

## PROBLEMA PRINCIPAL BAJOS SALARIOS

## (PROBLEMA)

EL SALARIO QUE RECIBEN LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS ES MUY BAJO (SALARIO - MINIMO DE N\$ 18.858 POR DIA) CORRESPONDIENTES A LA ZONA "A" DONDE SE - UBICA EL DISTRITO FEDERAL ESPECIFICADO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTICULO PARA EL TRABAJO (NO-CALIFICADO) POR LO TANTO LA EMPRESA- NO ES CULPABLE DE PAGAR BAJOS SALARIOS.

## (CAUSAS)

EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZAN LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS SE CONSIDERA DE - DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DE TRABAJO - EN SU ARTICULO 41 COMO TRABAJO "NO CALIFICADO".

## (CAUSAS)

EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS ES BASTANTE SIMPLE Y RUTINARIO DEBIDO A QUE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS COMO LA DESTILACION, LA MACERACION, ETC.; SON REALIZADOS EN SU MAYOR PARTE POR LA MAQUINARIA- Y LOS EMPLEADOS UNICAMENTE PREPARAN LA - MATERIA PRIMA Y SUPERVISAN EL PROCESO, - ADEMAS DE REALIZAR OTRAS TAREAS SENCILLAS.

(

## (CONSECUENCIA)

DEBIDO A LA CRISIS POR LA QUE ATRAVIESA EL PAIS LA INFLACION ACTUAL ES DEL 36%, POR - LO QUE LOS EMPLEADOS NO PUEDEN SATISFACER- APROPIADAMENTE SUS NECESIDADES BASICAS, - POR EJEMPLO EN EL DISTRITO FEDERAL EL COSTO DE LA CANASTA BASICA ES DE N\$ SIN CONTAR CON LA VIVIENDA, VESTIDO Y CALZADO.

## (CONSECUENCIAS)

DEBIDO A ESTAS CUESTIONES EXISTE GRAN IN -- CONFORMIDAD EN LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS- QUE SE REFLEJA OBVIAMENTE EN SU PRODUCTIVIDAD, YA QUE PIENSAN QUE LA EMPRESA ES CAUSANTE DE SUS PROBLEMAS.

## (CONSECUENCIAS)

ADEMAS DE ESTA INCONFORMIDAD EXISTE DEMASIADA IMPOTENCIA DEBIDO A QUE EN LAS CON -- DICIONES ACTUALES ES IMPOSIBLE ENCONTRAR - UN MEJOR PUESTO Y UN TRABAJO MEJOR PAGADO, YA QUE EN LA REPUBLICA EXISTEN MAS DE 10, - 000.000 DE DESEMPLEADOS.

A N E X O S

## CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE PRODUCCION

- 1.- ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?
- A.-) Muy tenso con demasiadas fricciones y problemas
- B.-) Regular, ni bueno, ni malo es regular.
- C.-) Es bueno, existe bastante comunicación y cooperación.
- 2.- ¿Los directivos se preocupan por crear y mantener un am  
biente apropiado de trabajo?
- SI NO
- 3.- ¿Qué clase de actividades promueve la gerencia para -  
crear un ambiente agradable?
- 4.- ¿Reciben los empleados algún tipo de capacitación?
- SI NO
- 5.- ¿En qué aspectos son capacitados?
- A.-) Habilidad manual
- B.-) Habilidad intelectual
- C.-) Trabajo en equipo (de grupo)
- 6.- ¿La empresa se preocupa por crear una cultura organiza-  
cional, un modo de pensar positivo y común basado en la  
cooperación entre todos los miembros?
- SI NO
- 7.- ¿Qué actividades promueve la gerencia para lograr la ar  
monía e identificación de sus empleados?
- A.-) Fiestas y reuniones
- B.-) Paseos y excursiones
- C.-) Convenciones

8.- ¿Se toma en cuenta a los trabajadores en las decisiones importantes de la empresa?

SI

NO

9.- ¿Se pregunta la opinión de los empleados en las cuestiones referentes a su trabajo o en la solución de problemas?

SI

NO

10.- ¿Se da la libertad de decisión en el trabajo o todo lo decide la dirección de la empresa; y el empleado solo ejecuta órdenes?

SI

NO

11.- ¿La gerencia se preocupa por mantener limpias las instalaciones, por que los empleados usen el equipo de seguridad, y por reducir los riesgos de trabajo?

SI

NO

12.- ¿Siempre se puede contar con la maquinaria necesaria; o existen carencias de algún tipo de material: ya sea de herramientas o materia prima?

SI

NO

13.- ¿La empresa proporciona al empleado algún tipo de incentivo o motivación para mejorar su desempeño en la empresa?

SI

Mencione un ejemplo:

NO

14.- ¿La empresa impone algún tipo de sanción o castigo cuando no realizan adecuadamente su trabajo, faltan a la empresa o llegan tarde?

SI

Mencione un ejemplo

NO

15.- ¿Se considera la antigüedad del empleado; existen privilegios o ventajas para los que tienen mayor tiempo trabajando en la empresa? ¿De que forma se manifiesta?

16.- ¿La compañía se preocupa por el desarrollo integral de los empleados (Técnico y Psicológico).

SI

NO

17.- ¿El empleado percibe un crecimiento y madurez personal al paso del tiempo, se siente enriquecido psicológicamente por su trabajo? ¿Encuentra satisfacciones en su trabajo?

SI

NO

18.- ¿Consideras que tu salario te alcanza para satisfacer tus necesidades?

SI

NO

## CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1.- Realizan planes y proyectos de ventas?

R = Si presupuestos anuales

2.- Se cumplen los pronósticos de ventas?

R = 90%

3.- ¿Cómo se realizan las ventas en público?

R = Representantes de ventas por zonas

4.- Desde hace cuánto tiempo se explotan y qué productos?

R = Desde 10 años pedidos esporádicos, licor de café

5.- ¿Dónde tienen su principal mercado?

R = República (foráneos)

6.- ¿Qué porcentaje representan los ingresos de la Cía. maquillarle a Domecq? y ¿Qué porcentaje representan las ventas de los productos de la casa?

R = 70% y 30% respectivamente.

7.- ¿Qué productos le maquillan a Domecq?

R = Anís, mermelada, vinagre, SOP 26 (materia prima), Presi  
denCola e Isoweet.

8.- Con cuánto personal y agentes de ventas cuenta la compa  
ñía en general?

R = 14 agentes de ventas y 10 promotores.

9. ¿Qué requisitos debe reunir un agente de ventas?

R = Conocer el mercado de vinos y licores.

10.- ¿Qué tipo de capacitación se les da y por cuánto tiempo es?

R = Si, convenciones dos veces por año (tres días)

11.- ¿Existen comisiones sobre ventas para los agentes o simplemente su salario?

R = Comisiones y su salario.

12.- ¿Qué tipo de control utilizan?

- Ventas a crédito
- Distribución del producto
- Agentes de ventas
- Otros

R = ¿Análisis de situación financiera: Solicitud de crédito, políticas de descuento.

13.- En base a qué criterios, se mantienen ciertas cantidades de inventario.

R = Proyecciones en cada mes basadas en las necesidades.

## CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

1.- ¿Qué porcentaje dentro de las utilidades representan las exportaciones?

R = No representan nada.

2.- ¿Qué fuentes de financiamiento tiene la compañía?

R = Créditos bancarios

3.- ¿En qué problema financiero se encuentra la compañía?

R = Liquidez, solvencia económica.

4.- ¿Qué porcentaje de las ganancias se invierten en las cuentas?

R = No ha tenido utilidades, en este año se atendieron ganancias, por lo que se empieza a reinvertir.

5.- ¿Se han obtenido utilidades durante los 5 años anteriores?

6.- ¿Qué margen de las utilidades representan los empleados (PTU)?

7.- ¿Cómo se encuentra la situación financiera de la empresa, según su punto de vista y por qué?

## CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

1.- ¿Qué estrategia o tácticas de mercadotecnia realiza la compañía? ¿cuáles son?

R = No existe un responsable fijo, se empieza a realizar un estudio y asesores externos.

2.- ¿Qué canales de distribución tiene la compañía?

R = Líneas fleteras y cuatro camiones.

3.- ¿Qué estudios se realizan para diseñar la presentación de los productos, empaque, envase, marca, etc.,?

4.- ¿Qué medios de publicidad y promoción aplica la compañía?

R = Negociaciones con promociones en periódicos, mallas: - 50% contrato de edecanes en tienda de servicio.

5.- ¿Los programas de anuncios de mercadotecnia a que segmento van dirigidos principalmente

- Tiendas departamentales
- Tiendas de autoservicio
- Misceláneas, vinaterías
- Distribuidores

R = A mayoristas, estos a su vez distribuyen a las misceláneas y vinaterías.

6.- Principales problemas a los que se enfrenta el departamento.

R = Apenas empieza a funcionar.

7.- Realizar estudios de mercadotecnia especiales para los países a los que se piensa explotar?

¿De qué tipo?

R = La compañía importadora realiza el estudio de mercadotecnia.

CIA. DESTILADORA, S.A. DE C.V.

OCTUBRE/94  
LISTA No. 1/94

PLAZA DE SAN LAZARO No. 21

COL. CENTRO

TELS. 522-26-10 Y 522-23-28

**LISTA DE PRECIOS****"TEQUILA EL TEQUILEÑO"**

DESCRIPCION	CAP.	PRECIO CAJA	IEPSYS	IVA 10%	TOTAL
	12/LTD	220.00	97.90	31.79	349.69
B L A N C O	12/1/2	128.00	56.96	18.60	203.46
	24/1/4	150.00	66.75	21.67	238.42
ESPECIAL	12/LT0	300.00	133.50	43.35	476.85
R O S A D O	12/1/2	170.00	75.65	24.56	270.21
	24/1/4	200.00	89.00	28.90	317.90

---

NO SE PUEDE VENDER EN LOS ESTADOS DE JALISCO, COLIMA, NAYARIT, MICHOACAN Y AGUASCALIENTES

---

NOTA: Estos precios son en nuevos pesos (N\$) moneda nacional  
y están sujetos a cambio sin previo aviso.

---

**CIA. DESTILADORA, S.A. DE C.V.**

PLAZA DE SAN LAZARO No. 21

COL. CENTRO

TELS. 522-25-10 Y 522-23-28

NOVIEMBRE / 95.

LISTA No. 4 / 95

DESCRIPCION	CAP.	PRECIO	IEPSYS	IVA	TOTAL	DESCRIPCION	CAP.	PRECIO	IEPSYS	IVA	TOTAL
		CAJA		10%				CAJA		10%	
<b>VINOS GENEROSOS Y ROMPOPE</b>						<b>CREMAS HENRI VALLET</b>					
ERMUTH V. OSCURO	LTD	126.00	37.80	16.38	180.18						
EREZ SECO CARRASCO	3/4	96.00	28.80	12.48	137.28	CREMA DE CACAO BLANCO	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
EREZ DULCE CARRASCO	12/LTD	73.40	22.02	9.54	104.96	CREMA DE CACAO OSCURO	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
EREZ DULCE CARRASCO	6/1.750	61.00	18.30	7.93	87.23	CREMA DE DAMIANA	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
EREZ DULCE CARRASCO	2/5LTD	54.00	16.20	7.02	77.22	CREMA DE AMOR	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
ROMPOPE LOS FRAILES	LTD	120.00	25.80	14.58	160.38	CREMA DE MENTA VERDE	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
<b>COCTELES MARGARITA</b>						CREMA DE MENTA BLANCA					
MARGARITA CLASICO	3/4	128.62	27.65	15.62	171.89	CREMA DE MANDARINA	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
MARGARITA DAMIANA	3/4	128.62	27.65	15.62	171.89	CREMA DE CASSIS	3/4	150.00	32.25	18.23	200.48
MARGARITA DURAZNO	3/4	128.62	27.65	15.62	171.89	<b>LICORES HENRI VALLET</b>					
MARGARITA FRESA	3/4	128.62	27.65	15.62	171.89	MARRASQUINO	LTD	126.00	56.07	18.20	200.27
<b>JARABES</b>						MARRASQUINO					
JARABE (NATURAL) V.	LTD	60.00		6.00	66.00	KIRSCH	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
JARABE GRANADINA V.	LTD	60.00		6.00	66.00	TRIPLE SECO	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
<b>MARGOS VALET</b>						LIC. DE CAFE MOKAWA					
ERNET VALLET	LTD	153.00	68.09	22.10	243.19	AMARETTO	3/4	144.00	64.08	20.80	228.88
MARGO ANGOSTURA	LTD	153.00	68.09	22.10	243.19	LIC. DE MANGO	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
BITTER CAMPANA	LTD	247.14	109.97	35.71	392.82	LIC. DE PLATANO	3/4	126.00	56.07	18.20	200.27
<b>ANIS PERLA</b>						LIC. AMARILLO					
ANIS PERLA DULCE	LTO	105.00	46.72	15.17	166.89	<b>VINOS ALEMANES</b>					
ANIS PERLA DULCE	3/4	72.00	32.04	10.40	114.44	HUESGEN LIEBFRAUMILCH	3/4	126.00	27.09	15.31	168.40
ANIS PERLA DULCE	ANF.	115.00	51.17	16.61	182.78	HUESGEN OPPENHEIMER	3/4	130.00	27.95	15.80	173.75
ANIS PERLA SECO	LTO	105.00	46.72	15.17	166.89	ST. GUSTAV LIEBFRAU	3/4	138.00	29.67	16.77	184.44
ANIS PERLA SECO	3/4	72.00	3.04	10.40	114.44	ST. GUSTAV OPPENHEI	3/4	144.00	30.96	17.50	192.46
<b>VODKA Y GINEBRA</b>						<b>BODEGA PALACIO DE LA VEGA ESPAÑA</b>					
VODKA VALESCA ( PET )	LTD	48.44	21.55	6.99	76.98	LICOR S/PACHARAN	3/4	301.56	90.47	39.20	471.24
VODKA VALESCA ( VIDRIO )	LTD	62.89	27.99	9.09	99.98	LICOR S/MELOCOTON	3/4	301.56	90.47	39.20	471.24
GINEBRA LA PALOMA ( PET )	LTD	48.44	21.55	6.99	76.98	LICOR S/LIMON	3/4	301.56	90.47	39.20	471.24
GINEBRA LA PALOMA ( VID )	LTD	62.90	27.99	9.09	99.98	LICOR S/MANZANA	3/4	301.56	90.47	39.20	471.24
<b>MEZCAL JUANA GALLO</b>						LICOR S/AVELLANA					
CIGUSANO REPOSADO ORO.	LTD	178.20	79.30	25.75	283.25	VINO ROSADO	3/4	226.67	48.73	27.54	302.94
CIGUSANO REPOSADO ORO.	3/4	151.20	67.28	21.85	240.33	VINO TINTO CRIANZA	3/4	567.90	122.10	69.00	759.00
<b>RON POTOSI</b>						VINO TINTO ANELOS					
AÑEJO	LTD	140.70	62.61	20.33	223.64						

NOTA: Estos precios son en nuevos pesos ( N\$ ) moneda nacional  
y estan sujetos a cambio sin precio aviso.