

<https://doi.org/10.5154/r.ctas.2021.10.05.3>

Versión en español

Caracterización de producción y organización de los mezcaleros, Malinalco, México

Oscar García-Cela

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México. Paraje San Isidro s/n. Barrio de Tecamachalco, La Paz, C. P. 56400.

Historial del artículo:

Recibido: Octubre 5, 2021

Aceptado: Mayo 2, 2022

*Autor de correspondencia:

oscar.garcia@tesoem.edu.mx

Resumen

La producción mezcalera predominante en la región de estudio, ranchería “El Zapote”, Malinalco, México, presenta un gran auge. El proceso integra selección y corte de materia prima, cocción del agave, molienda del mosto, fermentación del jugo fructosado, destilación, rectificación y maduración del destilado. Las organizaciones de mezcaleros son heterogéneas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. En el presente trabajo se analizó la forma de producción de mezcal y la agrupación de los productores. Ambos aspectos dieron pauta al planteamiento de procesos de producción óptimos acordes con la exigencia de la normatividad Denominación de Origen Mezcal, proponiendo esquemas de organización en toda la cadena productiva agave-mezcal. El paradigma empleado fue de carácter cualitativo, con una perspectiva holística, interactuando con los informantes de modo natural, resultando clave las perspectivas brindadas de los maestros mezcaleros, aprendices, magueyeros, intermediarios, envasadores y comercializadores. El instrumento empleado en la investigación fue de carácter etnográfico y narrativo, complementado con la aplicación de 50 entrevistas a profundidad, durante agosto a noviembre del año inicial de investigación. El sistema de organización arraigado es informal, satisfaciendo el consumo local; pretendiendo hacer frente a la demanda regional, reflejando improvisación en todos los integrantes de la cadena de valor, carencia de evaluación, igual en seguimiento de procesos y nulo sistema de calidad. Se requiere de una organización eficiente, con gestiones pertinentes para fomentar, facilitar y favorecer el cumplimiento de requerimientos sistemáticos encaminados al mejoramiento, divulgación, promoción y oferta de lo que un producto protegido significa y de sus alcances implícitos y explícitos derivados de su implantación.

► **Palabras clave:** Cambio organizacional, denominación de origen, escasez de planta, organización informal, producción artesanal.

Introducción

El mezcal es una bebida alcohólica, calificada como “espiritosa”, originaria de México, con alta demanda en los mercados nacionales e internacionales. Su producción está debidamente protegida por la Denominación de Origen Mezcal (DOM), representada por municipios mexicanos de los estados de Oaxaca, Guerrero, Durango, San Luis Potosí, Zacatecas, Tamaulipas, Guanajuato, Michoacán, Puebla, así como los de la última ampliación, Estado de México, Aguascalientes y Morelos.

Existen al menos tres tipos de producción de mezcal: la artesanal, tradicional y moderna (Blomberg, 2000). De ellas,

la producción artesanal es la que predomina en la región mezcalera del Estado de México y, por ende, en el lugar de estudio del presente trabajo, ubicado en la ranchería “El Zapote”, municipio de Malinalco, cuya población realiza actividades del sector primario. Sin embargo, la fabricación de mezcal presenta un gran auge. Las etapas de producción empiezan con la selección y el corte de materia prima, la cocción del agave, la molienda del mosto, la fermentación del jugo fructosado, la destilación, la rectificación y maduración del destilado (Pérez et al, 2016). Las organizaciones productoras son extremadamente heterogéneas y diversas, con tamaño, características, estructuras y objetivos diferentes (Chiavenato, 2006). Estas características prevalecen también en las fábricas de mezcal consideradas, por lo

que el tema central consistió en analizar la forma de producir mezcal, describiendo la realización de cada una de las fases particulares en el lugar. Asimismo, se revisó la agrupación de los productores y ambos temas dieron pauta al planteamiento de procesos de producción óptimos acordes con la exigencia de la normatividad de la DOM, proponiendo, además, esquemas de organización en toda la cadena productiva.

Materiales y métodos

El paradigma que se empleó fue de carácter cualitativo. Al tratarse de una investigación que produjo datos descriptivos, se usaron las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta para la realización de sus actividades productivas, complementado con el desarrollo de fundamento teórico y humanista, con la finalidad de entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social e inductivo, pero con una perspectiva holística que permitió interactuar con los informantes de modo natural, con un proceso amalgamado, considerando como valiosas las perspectivas brindadas de los maestros mezcaleros, empleados en la fábrica (aprendices), magueros, intermediarios, envasadores y comercializa-

dores (Guardián-Fernández, 2010). El instrumento empleado en la investigación fue de carácter etnográfico y narrativo, complementado con la aplicación de 50 entrevistas a profundidad, durante agosto a noviembre del año 2018, que en su conjunto facilitaron a los participantes la expresión de emociones, sentimientos, pensamientos y conocimientos en torno del tema y la región de estudio, logrando comprender el contexto general, pero, sobre todo, el contexto específico de la actividad productiva (Robles, 2011).

Resultados y discusión

En la zona de estudio la planta se encuentra madura entre los seis y ocho años. Las etapas de producción se aprecian en la Figura 1, comenzando con la selección y el corte de materia prima. Posteriormente se da la cocción del agave en hornos cónicos a pie de suelo, con piedras volcánicas y una combinación de leña seca y verde, cubriendo las piñas con tierra y palma, lo que dura hasta cuatro días. Después se realiza el machacado de las piñas cocidas con un mazo de madera, propio de la zona de estudio. Enseguida se coloca el machacado en tinacos de plástico para el inicio de la fermentación del jugo fructosado. Por último, se realiza la destilación y el envasado (Pérez et al., 2016).



Figura 1. Caracterización del proceso.

Fuente: Elaboración propia; álbum fotográfico del autor.

Las formas en que las organizaciones manejan las interdependencias se pueden apreciar en la Figura 2. Una de ellas es contener las interdependencias residuales en el nivel superior próximo en la jerarquía. La siguiente, es tratarlas en unidades de staff, con una estructura dual con una línea con la autoridad formal para decidir que contiene las principales interdependencias residuales. Otra, es usar uno de los dispositivos de enlace preservando la organización, con efecto de estructura de autoridad tradicional, pero sobre imponiendo fuerzas de tarea para tratar con las interdependencias residuales. Cada una de estas soluciones favorece una base para agrupamiento sobre otras. Algunas veces, sin embargo, la organización necesita dos (o aún tres) bases de agrupamiento de equilibrio. Sin embargo, con la estructura matricial, la organización evita elegir una base de agrupamiento en vez de otra y, en lugar de eso, elige ambas. En los términos más simples, la estructura matricial representa el esfuerzo, hablando organizacionalmente, de tener su torta y comerla (Mintzberg, 1991). Sin embargo, al hacerlo, la organización establece una estructura de autoridad dual. Como resultado, la estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando y, como

se ve en la Figura 2, la autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide, creando responsabilidades conjuntas y dejando la noción de una cadena de autoridad íntegra, es decir, diferentes maestros mezcalderos son conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven, por lo tanto, forzados a conciliar entre ellos las diferencias que surgen. Se crea un delicado equilibrio de poder y esto es lo que distingue la organización de otros medios para manejar interdependencias residuales

Pueden distinguirse dos tipos, una de forma permanente, donde las interdependencias permanecen más o menos estables y así, como resultado, las hacen las unidades y la gente en ellas; y una forma cambiante, aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de mercado y la gente en ellas se desplazan frecuentemente. Una característica de la estructura matricial permanente es que la cadena de la autoridad, una vez dividida, puede unirse nuevamente, así que mientras un maestro mezcaldero se encuentra encima de otro, sus propios subordinados dependen solo de él, como se aprecia en la Figura 3.

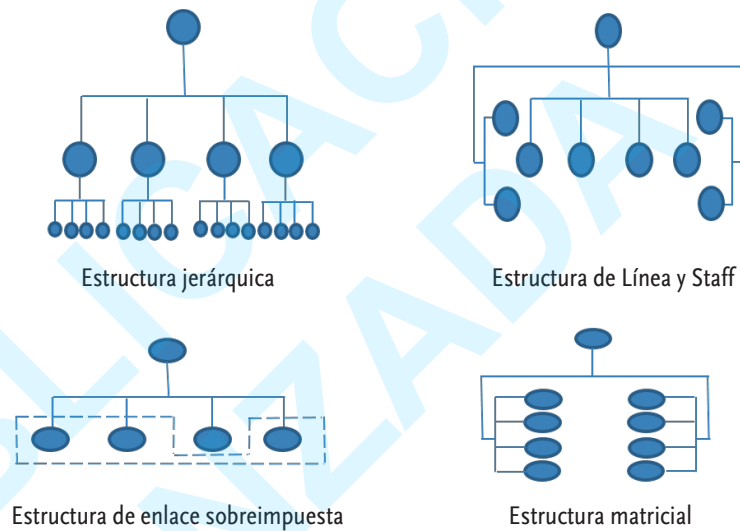


Figura 2. Diseño de organizaciones eficientes (Mintzberg, 1991).

Fuente: Mintzberg H. (1991). Diseño de Organizaciones Eficientes.

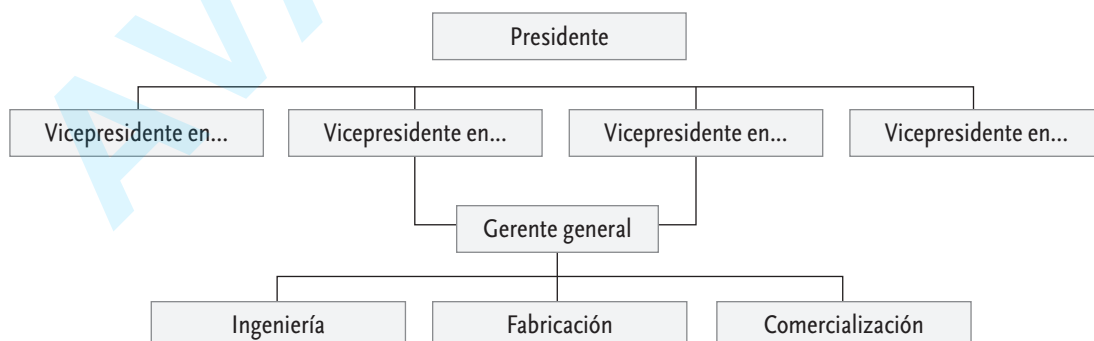


Figura 3. Estructura matricial permanente.

La estructura matricial cambiante es usada para el trabajo en proyecto, donde las producciones cambian frecuentemente. Generalmente, la organización opera como un conjunto de grupos de un proyecto (en efecto unidades temporarias basadas en mercado), que obtienen sus miembros de los departamentos funcionales, que sirven varios propósitos de “economía doméstica”. Una característica fundamental de los grupos usados en la estructura matricial cambiante es que sus directores son líderes completos (de las fábricas de producción), con autoridad formal (compartida conjuntamente con los mezcaleros de las unidades funcionales) sobre sus miembros. Es matricial precisamente porque los directores de fuerza de tarea toman su lugar al mismo tiempo que los gerentes funcionales, compartiendo el poder equitativamente entre ellos.

En la localidad, no todos los mezcaleros saben cómo se obtuvo la DOM, aunque sí tienen claro que no es lo mismo producir cantidades estándar de destilado de agave, en contraste con la calidad de mezcal que ahora se demanda en el mercado, como consecuencia del reconocimiento percibido por el consumidor. Existe la escasez de recurso económico como una principal limitante para la adaptación, transformación y mejora de instalaciones y equipos con base en los procesos que la norma exige. Hay muy poca siembra de maguey, lo que provoca escasez de planta y la mayoría de los productores la tienen que comprar y traer de los estados de Morelos y de Oaxaca.

La actividad mezcalera se concentra en los meses de septiembre a noviembre. El resto del año los mezcaleros producen maíz y frijol, entre otras actividades, aunque para otros, la producción de la bebida se extenderá a todo el año, a reserva de los meses demasiado fríos. Por otro lado, no hay marcas o existen muy pocas que se encuentran en proceso de registro. Asimismo, se detectó carencia de canales de comercialización adecuados para enlazar con mercados estratégicos, tanto nacionales e internacionales.

El sistema de organización que prevalece en los mezcaleros de la zona de estudio es informal y obedece más a la satisfacción de un consumo local. En ocasiones se pretende hacer frente a la demanda regional, reflejando improvisación en los integrantes de la cadena de valor agave-mezcal, debido a la carencia de evaluación y seguimiento en sus procesos y de un riguroso sistema de calidad acorde con las exigencias del mercado mezcalero en el ámbito nacional e internacional en el actual contexto de la DOM.

Los mezcaleros en la zona de estudio enfrentan una serie de inconvenientes, económicos, sociales y tecnológicos que les han ido limitando su accionar hacia la Denominación de Origen Mezcal, aunado a su falta de organización y generación de economías de escala y adecuados canales de comercialización que faciliten su inserción en el mercado nacional e internacional.

Conclusiones

La gran mayoría de productores tienen bien identificados los procesos de producción de mezcal. Sin embargo, se requiere de una organización eficiente, aunado a gestiones pertinentes con lo cual se logrará fomentar, facilitar y favorecer el cumplimiento de requerimientos homogéneos o sistemáticos dentro de su sector productivo, encaminados al mejoramiento, divulgación, promoción y oferta de lo que un producto protegido significa. Para efectos del presente estudio se consideraron cuatro esquemas de organización con los que se propuso hacer frente al actual proceso de DOM: posiciones de enlace, fuerzas de tarea y comisiones permanentes, gerentes integradores y estructura matricial

Referencias

- Blomberg, L. (2000). *Tequila, mezcal y pulque: lo auténtico mexicano*. México: Editorial Diana S. A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Gurdián-Fernández, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa. Colección IDER*. San José de Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Pérez, H. E., Chávez, P. M., y González, H. J. (2016). Revisión del agave y el mezcal. *Revista Colombiana de Biotecnología*, XVIII(1), 148-164. <https://doi.org/10.15446/rev.colomb.biote.v18n1.49552>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.