

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**“Integración Vertical o Restricciones Verticales: El Caso de la Embotelladora Arca”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ECONOMÍA**

PRESENTA

KARLA ANDREA GUILLÉN MAQUEDA

ASESORA: DRA. LILIA DOMÍNGUEZ VILLALOBOS



CIUDAD UNIVERSITARIA

Mayo, 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Dra. Lilia Domínguez por ayudarme en el desarrollo de este trabajo, y sobretodo por encontrar en sus observaciones nuevas formas de trabajar, ideas y motivación aun cuando existen limitaciones sobre fuentes de información para concluir la investigación. Agradezco también a la Dra. Carmen del Valle, de la que obtuve un gran apoyo y con el tiempo una relación de confianza para poder mostrarle este trabajo, además de recibir de ella buenos consejos. También a Francisco, que siempre me ayudo con opiniones sinceras y largas platicas sobre el tema.

Doy gracias a mi familia por su ayuda, su cariño y su respeto tanto en lo personal como en los resultados obtenidos a través de la licenciatura, y les correspondo con más amor y respeto, que me hace valorar más lo que me han dado.

Finalmente agradezco a los programas como BECANET SUPERIOR 2008 por parte de la Secretaria de Educación Pública y al Proyecto PAPIME El Pensamiento Latinoamericano sobre el Cambio Tecnológico para el Desarrollo (PE305109), que me ayudaron a desarrollar la investigación con mayor tranquilidad.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Integración y restricciones verticales.</b>	
<b>Crecimiento de la empresa moderna .....</b>	<b>8</b>
1. La empresa moderna.....	10
2. Incentivos para la integración de procesos productivos y de distribución .....	12
3. Límites de la integración vertical .....	17
4. Integración vertical en la actualidad, algunos ejemplos.....	18
5. Restricciones verticales .....	19
<b>Capítulo II. Estructura y evolución de la Industria Embotelladora y su relación con las bebidas refrescantes. ....</b>	<b>27</b>
1. Antecedentes de la industria embotelladora .....	28
i. El nacimiento de la industria refresquera en México .....	28
ii. Desarrollo y crecimiento de la industria refresquera de 1950 a 1970.....	30
iii. Los ochenta.....	35
iv. En la actualidad .....	36
2. Proveedores de la Industria Embotelladora.....	39
i. Los materiales del envase .....	39
ii. Desplazamiento del vidrio por el PET.....	42
iii. Empresas productoras de PET .....	43
iv. La maquinaria de la Industria Embotelladora .....	44
3. Estructura de mercado de embotelladores mexicanos.....	45
Principales competidores.....	45
4. Conclusiones.....	60
<b>Capítulo III. Integración y restricciones verticales.</b>	
<b>Caso: Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. (ARCA).....</b>	<b>62</b>
1. Importancia de las fusiones y las franquicias para entender el	

comportamiento de la licencia en el caso de estudio.....	63
2. Embotelladoras Arca, S. A. de C.V. (ARCA).....	67
3. Integración vertical.....	74
4. Relaciones y contratos con proveedores.....	78
i. Contrato de embotellador .....	79
ii. Contratos para adquirir azúcar .....	100
iii. Contrato de suministro de botellas PET No Retornables.....	103
iv. Contratos de suministro de coronas metálicas y de taparrosas.....	106
5. Conclusiones.....	108
<b>Capítulo IV. Conclusiones generales .....</b>	<b>110</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>113</b>

## Introducción

A partir de la aportación de Coase<sup>1</sup> (1937) la economía de la empresa comienza a explorar factores que intervienen en el tamaño de ésta. Como él señala, utilizar el mercado no es gratuito, las empresas no sólo deben poner atención en los costos de producción sino también a los de transacción, cuando éstos se elevan, las empresas deben considerar la posibilidad de internalizar la producción de un insumo, en lugar de comprarlo en el mercado. Cuando estos son altos y/o hay una situación de incertidumbre, la empresa internaliza operaciones antes realizadas por el mercado en su esfera de producción, es decir amplía sus fronteras a través de la IV.

La IV ha sido una estrategia muy utilizada por las empresas desde fines del siglo XIX. Pero la evidencia señala que no siempre es rentable y que a menudo las empresas recurren a la desintegración o al “out sourcing” que se realiza mediante subcontrataciones. En este caso, las empresas aplican restricciones verticales a sus proveedores o clientes.

La integración vertical así como las restricciones verticales se desarrollan entre empresas, clientes y proveedores son estrategias cada vez más importantes en la estructura de las empresas y en ocasiones complementarias entre sí, pues no siempre integrar en su totalidad la cadena productiva y los servicios que se requieren para obtener un bien final será el punto óptimo que podría tener una empresa en cuanto al crecimiento de ganancias y poder en el mercado. Esto debido a los límites de organización y control en cada uno de los procesos de elaboración de materias primas, insumos, servicios, etc.

Lo anterior hace a la industria refresquera con relaciones de empresas globales destinadas a la producción de refrescos (The Coca – Cola Company (TCCC) y Pepsi Cola) con las embotelladoras mexicanas un caso interesante de análisis, ya que integran

---

<sup>1</sup> Coase menciona que la empresa realiza el mayor número de transacciones dentro de la misma y no a través del mercado por los costos de transacción esto se deba a:

1. Los precios son relevantes de acuerdo al tamaño del mercado.
2. Los costos de negociación y de conclusión de contratos separados aumentan en transacciones frecuentes realizadas en el mercado.
3. El costo que implica la celebración de un contrato a largo plazo para el abasto de bienes o servicios disminuyen los costos y los riesgos de incertidumbre.

verticalmente. En el pasado ésta fue una estrategia muy común entre las empresas, como lo analiza Chandler (1987) en el análisis de la industria norteamericana.

Se advierte que en el entramado de estas relaciones, entre las refresqueras y las embotelladoras, y a su vez, entre embotelladoras y sus proveedores hay integración vertical de algunos procesos, pero cada vez son más frecuentes los procesos de desintegración acompañados del uso de restricciones verticales con proveedores de maquinaria y equipo, para llevar a cabo los procesos productivos con un nivel estándar de calidad, entre otros factores que le permiten permanecer en el mercado. Las preguntas generadoras de este análisis son ¿en qué medida el crecimiento de ARCA bajo la estrategia de integración vertical la favoreció para entrar en una relación estable cliente-proveedor con TCCC? Cuando no se utilizó la integración ¿qué razones tipo de restricciones verticales se dieron?

El objetivo de esta tesis es de estudiar el proceso de crecimiento de Arca y su relación con proveedores y su principal cliente, que es TCCC. Específicamente, el interés del trabajo es examinar la forma como ha operado la integración vertical en Arca y el tipo de contratos y demás restricciones en la relación con sus diversos proveedores y con su principal cliente que es TCCC.

Mostraremos que la integración vertical no es necesariamente una estrategia permanente y que las empresas tienen el recurso de imponer restricciones verticales para garantizar el control sobre especificaciones, calidad, tiempos, precios y mercados. Es decir, la integración vertical ha sido una estrategia de crecimiento en Embotelladoras ARCA (ARCA). Sin embargo, una integración total no ha sido rentable, por lo que, la empresa tiene una serie de contratos con sus proveedores que aseguran el cumplimiento, a su vez Coca – Cola aplica una gama de restricciones a sus embotelladores, entre los cuales está ARCA.

Seguiré una metodología analítica, ya que estoy descomponiendo el problema en partes para estudiar cada una de ellas, su relación entre las mismas y con otras variables en un tiempo (2000- 2007) y espacio (Norte del país) determinados. Con un enfoque: histórico y dinámico, siendo la investigación de tipo deductiva ya que estudio posiciones generales para establecer particulares.

Dentro de esta investigación, los límites se encontraron en la poca bibliografía dedicada a la industria refresquera o embotelladora, además de la distancia que representa estudiar una embotelladora que opera en el norte del país. Sin embargo, libros como el de Jaime Aboites y el de Alfred Chandler sirvieron para tener un panorama histórico amplio de la industria embotelladora. Mientras que el análisis de la relación con la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y los informes anuales presentados por la empresa aportaron información suficiente para analizar la relación de ARCA con sus proveedores más importantes.

Ésta tesis consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo expongo el marco conceptual de referencia para luego presentar los aportes de Chandler sobre la evolución de la empresa, en donde la historia, para entender a la empresa moderna sí importa. El segundo capítulo, a manera de antecedente, está dedicado al análisis de la estructura de mercado y desempeño de la industria embotelladora mexicana.

El tercer capítulo está dedicado a la cadena embotelladora: caso ARCA. Parto de los orígenes de la empresa, para posteriormente entender el motivo de las relaciones de vinculación de ARCA con The Coca – Cola Company, con los proveedores de materias primas y materiales para la elaboración de botellas, que son importantes para la actividad embotelladora.

En el último capítulo cerraré con algunas reflexiones de los resultados que se obtuvieron en el caso, así como, preguntas que quedaron sin contestar que servirán como preguntas generadoras para futuras investigaciones.



## **Capítulo I: Integración vertical y restricciones verticales. El crecimiento de la empresa moderna.**

Considerar a la empresa como la unidad principal de la organización de una industria y en donde se concentran actividades productivas específicas con estrategias de reducción de costos, tamaño y número de agentes en un mercado específico, es lo que comúnmente se encuentra en las definiciones de lo que es una empresa.

Sin apartarnos tanto del concepto y tomando a la empresa como un agente separado de aquellos proveedores, recursos, instituciones y de los grandes corporativos con los que se relaciona en su misma industria; en un análisis, permite ver en ella algo más que una caja negra, porque no nos limitamos a ver sus resultados y relaciones en el mercado con el objetivo de maximizar las ganancias.

La constitución de la empresa, su estructura y su historia son importantes para comprender la causalidad y el propósito que persigue cada vez que surgen cambios o innovaciones en procesos de producción y distribución; de agrupación de actividades; de alianzas; de concentración de operaciones dentro de ella; especializaciones en una parte de la cadena productiva; y en una forma más general y externa, el cambio y el desarrollo que sus actividades pueden influir en si misma y para su comunidad.

Un análisis o estudio interno de la empresa nos dirá cómo hace uso de los recursos productivos (bienes y servicios) que obtiene del mercado para satisfacer su actividad interna, creando así una diferencia entre la empresa y el mercado. Mientras en la firma se tienen establecidos de forma periódica planes estratégicos y de acción donde se involucran las estructuras organizacionales y las relaciones que se establecen en el mercado, en éste último no existen dichos planes. La organización estratégica y/o administrativa permite el estudio del comportamiento de una empresa, su comunicación, las variables que toma en cuenta para emprender una acción o cambio y las estrategias de crecimiento que utiliza la empresa a través de la administración.

Autores como Penrose y Chandler resaltan la importancia de la jerarquía administrativa, la primera de forma teórica y el segundo de forma histórica. Penrose considera que la empresa está constituida por unidades administrativas en las que puede haber o no

autonomía en las decisiones de cada una de las direcciones, departamentos, etc.(Domínguez, 2006), “En general, la dirección central es responsable del establecimiento o alteración de la estructura administrativa de la empresa, determinando los planes generales y tomando decisiones sobre aquellas materias en las cuales no se ha autorizado la actuación de los empleados ejecutivos o allí donde no se hayan establecido previamente principios de acción definidos. Normalmente se incluyen en la última categoría las principales decisiones de la empresa sobre finanzas e inversiones, así como el nombramiento de personas para cubrir los puestos directivos”<sup>1</sup>. Desde este enfoque el estudio del crecimiento de la empresa no se debe mantener fija la organización interna, su constitución, como tampoco las direcciones o departamentos que la componen, ya que al fijarla dejan de ser elementos importantes la administración y las formas de organización en el estudio de la empresa.

La descentralización que desarrolla Penrose<sup>2</sup> en el área administrativa se va integrando poco a poco con la toma de decisiones (en los cambios, incorporaciones de servicios o nuevos procesos productivos, nuevos conocimientos por medio de la capacitación, etc.) en las diferentes partes del proceso productivo que componen el bien final, sin que esto quiera decir que la dirección central intervenga en cada una de las tareas que realice la empresa. Este es un límite dentro del desarrollo del estudio de Penrose ya que no se sabría con exactitud en que momento debe o no intervenir la dirección general, y si en la toma de decisiones los objetivos particulares de los departamentos que constituyen a la empresa están en armonía con los interés generales de la misma.

Chandler, 1987, deja de considerar a la empresa como una caja negra<sup>3</sup> y la analiza desde sus operaciones internas y a través del tiempo, lo que permitió a Chandler planteando la integración vertical en el siglo XX como una forma de organización en la empresa, y considerando en la organización a:

1. La función de la empresa (entre las que se encuentra mantener o aumentar las ganancias);
2. Los costos de transacción;
3. Las limitaciones a las que se enfrenta la empresa en el mercado;

---

<sup>1</sup> Para ver más detalles sobre el tema, véase (Domínguez, 2006).

<sup>2</sup> Loc. Cit.

<sup>3</sup> Loos análisis hechos en las empresas consideraban como variables importantes su comportamiento en el mercado y el numero de transacciones hechas

4. Las capacidades de la empresa en producción, inversión, innovación y eslabonamiento productivo y,
5. La heterogeneidad en sus capacidades generales

Desarrollar los cambios de la empresa a través de la historia deja expuestas y explica las transformaciones en la distribución de tareas que son partes del proceso productivo; de las rentas; de la integración de todas las fases del proceso productivo de un bien final además de cambios, aumentos en calidad y cantidad de los servicios de distribución; así como, los incentivos que originan estas acciones.

Siguiendo el esquema que plantea Chandler se tiene el siguiente marco histórico de la empresa:

### **1. La empresa moderna**

Los orígenes de la empresa moderna<sup>4</sup> se encuentran en los procesos productivos y de distribución que ocupaban las empresas bajo el control de un sólo administrador, dueño y consejero; y que a su vez fue límite para el crecimiento y coordinación de cada una de las fases de los procesos que se llevaban a cabo dentro de ella, el límite encontrado provocó cambios considerables en cuanto control, movimiento materiales para la producción, constitución de consejos administrativos y gerenciales, que dan paso a la integración vertical como modelo de organización dentro de las empresas, principalmente en las firmas de gran tamaño por sus niveles de inversión y su poder de mercado.

En los procesos productivos y de distribución que permanecieron de 1790 a 1840 dentro la empresa "tradicional" coloca al comerciante como el agente principal en la distribución, que seguía una mecánica de compra y venta de cualquier tipo de producto y cubriendo al mismo tiempo todas las funciones básicas del comerciante (exportador, mayorista, importador, minorista, banquero y asegurador). Mientras que en la producción se tenía una permanencia de la organización familiar debido a los bajos volúmenes de fabricación de bienes, poca actividad, infraestructura básica y la escasez en mano de obra contratada, etc. Se resalta a partir de este periodo la importancia del comerciante aún no especializado para el crecimiento de la empresa y su organización.

---

<sup>4</sup> Concepto que se utilizó como tal a partir de 1840 en Estados Unidos de América.

Siguiendo con la funcionalidad del comerciante, cuando este agente con el paso del tiempo opta por la especialización en una o dos líneas de productos y toma la decisión de actuar como minorista o mayorista, importador y/o exportador provoca el crecimiento de las empresas por los mayores flujos de materiales y de productos terminados que hicieron llegar con facilidad al consumidor final, sin embargo, un efecto negativo de la organización en la comercialización del producto era la poca relación que se tenía entre todos los distribuidores que intervenían en las transacciones necesarias para satisfacer la demanda final; el empresario en este periodo encontraba su motivación en la mayor apropiación de beneficios en cada una de las transacciones realizadas.

El dominio de los comerciantes durante el siglo XIX se debe a que la empresa era un negocio familiar, individual y con poca organización interna en la que se coordinaban las actividades de acuerdo a las transacciones hechas por los comerciantes de productos. En general, el comerciante actuaba como agente financiero cuando concedía préstamos de largo plazo a los granjeros y artesanos de la localidad en la que se encontraba, y como responsable de la distribución de la mercancía y el crédito concedido basándose en una red crediticia de anticipos con instrumentos como el pagaré, letras de cambio y efectivo, aprovechando las rutas de distribución de mercancías haciendo más dinámico el crecimiento y la relación entre empresas y distribuidores en sus inicios.

La empresa tradicional no requirió de grandes cambios en la producción, por lo que una innovación o cambio en la energía convencional (humana y animal) utilizada era difícil de llevarse a cabo debido a los bajos volúmenes de producción hasta ese momento capaces de cubrir la demanda, además de que, con una lenta circulación de los productos ayudaban al control en las pequeñas empresas de todas sus funciones a cargo de los mismos propietarios. Si bien se han mencionado algunos elementos que hicieron innecesarios los cambios en la producción y en la organización de la empresa, no son los únicos, también se tuvieron límites que no estuvieron relacionados con la distribución como: la distribución geográfica de la población, la extensión territorial en el caso de tener hombres contratados en el sector agrícola y la poca capacitación con la que se contaba en la manufactura debido a la constitución familiar de la empresa convirtiendo a los operarios en aprendices.

La tecnología junto con los comerciantes fueron los factores que definieron el crecimiento de las empresas. En la agricultura se siguió dependiendo hasta la mitad del siglo XIX de las herramientas básicas, mientras que la manufactura tuvo cambios en la mano de obra que fue sustituida por máquinas simples funcionando con energía como el carbón y el aire. Dejando sólo tres posibilidades para crecer:

1. La ampliación de los talleres y empresas tradicionales;
2. Emplear el sistema de trabajo a domicilio;
3. La utilización de maquinaria, con la permanencia del control de la empresa en manos de pocos socios (un máximo de cuatro) y de familiares (socios fundadores).

Siguiendo en el periodo de la empresa tradicional (1790 –1840), se aumentaba la producción con la utilización de maquinaria debido a los bajos niveles de inversión requeridos y el empleo de pocos trabajadores, prestando mínima atención al manejo de información de la ubicación de mercado y de fuentes de abastecimiento. Hay que señalar que las empresas que aumentaban su producción podían no funcionar todos los días y se regían bajo las condiciones estacionales, esto se daba con mayor frecuencia en el sector agrícola.

## **2. Incentivos para la integración de procesos productivos y de distribución.**

La empresa moderna da paso a la reestructuración interna de la misma originando aumentos en la producción resultado de la integración de distintos procesos productivos en un mismo lugar, trayendo consigo fabricas subdivididas por los altos volúmenes de producción de bienes en mercados seguros que permitían pagos de altos costos de producción y distribución. Un defecto encontrado en este primer cambio fue la poca capacidad para cubrir los contratos y permanecer solventes.

Mientras que la transformación en la distribución es provocada por la evolución de los ferrocarriles<sup>5</sup> y el telégrafo, por la rapidez, seguridad y regularidad de la trasportación, que unida a los cambios en la producción por el uso de nuevas fuentes de energía (de

---

<sup>5</sup> Como un ejemplo de la empresa moderna se encuentra la empresa dedicada al transporte de carga en ferrocarriles ya que quienes fueron propietarias de sus vías y tenían el control de las compañías que se servían de ellas, controlaban y coordinaban el transporte hasta conseguir un nivel superior de eficiencia en sus operaciones respecto a la de sus competidores y la seguridad en el transporte de fletes, pasajeros, comerciantes, etc.

vapor, eléctrica) y la aplicación de tecnología da como resultado una producción de gran escala y la integración de las actividades que antes se realizaban de forma externa con subdivisiones de actividades comerciales dentro de la empresa, así como, la entrada de directivos y coordinadores que controlarían la producción y distribución, que antes estaban a cargo de un único propietario.

La tecnología sirvió para perfeccionar las vías de comunicación, pero las empresas las utilizaron para uniformar los métodos de producción y comenzar una diferenciación de productos, en los ferrocarriles por ejemplo la diferenciación se presentó en los vagones largos. Al utilizarse el ferrocarril como transporte continuo en las empresas se dejaron de lado efectos negativos como: los costos altos por mantener los productos terminados en el canal, la lenta distribución de los productos, la duración de los viajes y la relación directa entre la distribución y la estacionalidad climática, ya que se tenía facilidad de la transportación de mercancías y se movían mayores cantidades de productos.

Lo anterior produjo una transformación en la organización interna de cada una de las firmas, en un inicio las empresas ferroviarias emplearon ejecutivos para vigilar las actividades realizadas en áreas geográficas ahora más extensas y una división de dirección administrativas para controlar operaciones continuas. Esta organización interna se reprodujo en las grandes empresas por lo que desaparecieron los pequeños competidores, esto se ve cuando las empresas ferroviarias sustituyeron a las de navegación y otros transportes. Las relaciones entre empresas del mismo sector o actividad redujeron los costos; la coordinación entre empresas ferroviarias disminuyó los costos de trasbordo, así como también, el número de transacciones realizadas, ya que se realizaron cambios en los procesos de funcionamiento, procedimientos operativos y materiales estandarizados de alto nivel.

Con la reorganización en las empresas por la innovación tecnológica en transportes cambiaron las actividades de distribución y la comercialización de productos primarios pasaron de ser compras directas al productor y trasladarlas al transformador, a una comercialización donde el intermediario realizaba este proceso y además realizaba la distribución de los productos agrícolas.

La presencia del mayorista (aproximadamente en 1840) en una línea de productos y servicios completos, llevo a la empresa a una producción a gran escala de bienes de consumo. Mientras que el minorista tuvo presencia hasta 1870 en los mercados de los mayoristas por los niveles de producción alcanzados y el uso de transportes de la época. Las operaciones de compra – venta sirvieron al mercado para coordinar la información del flujo de la producción con el número de productores independientes y la utilización de los medios de transporte. La coordinación administrativa de la empresa redujo las transacciones para hacer circular la mercancía, y por lo tanto, aumentó la velocidad y la regularidad de la misma, disminuyendo así los costos y aumentando la productividad del sistema de distribución, además de reducir los costos crediticios en la transportación de material productivo.

El progreso de la producción unida a la distribución hizo más dinámica la figura de la empresa moderna, la integración de la producción y la distribución comúnmente en grandes empresas fue motivada como se ha dicho por la oportunidad de reducir los costos de transacción y de aumentar la productividad haciendo uso de una administración efectiva de los procesos de producción, distribución y del flujo de productos que pasan por ellos.

La adquisición de parte o de la totalidad de la cadena productiva y de distribución del bien producido en las empresas fue una alternativa de solución a las fallas que frecuentemente aparecían en los distribuidores a la hora de vender y comercializar los productos por las grandes unidades de producción que se manejaban. Los dueños de las producciones en masa fueron conscientes de que era necesario extender los mercados de nivel nacional a internacional utilizando los medios de transporte y de comunicaciones. Lo que provocó la introducción de los procesos productivos internos y organizaciones comerciales propias, haciendo frente al mercado y al consumo en masa de forma eficiente.

En 1880 sólo dos tipos de productores decidieron integrarse verticalmente y encontrar en la integración una estrategia de crecimiento. En el primer grupo estaban aquellos que habían instalado maquinaria nueva de proceso continuo aumentando rápidamente la producción al interior de la empresa; en el segundo grupo se encontraban los fabricantes que necesitaban servicios comerciales y de distribución especializados de los

mayoristas, minoristas, representantes de fábricas y que otros intermediarios que se encontraban en el mercado no los proporcionaban.

Respecto al grupo que incluyó maquinaria de proceso continuo en su producción, integró posteriormente procesos de distribución, pues los fabricantes se dieron cuenta de la ineficiencia por parte de los comerciantes para transportar la mercancía con la velocidad requerida por la producción y la demanda en el mercado, o bien, por la falta de una adecuada propaganda de los productos con la efectividad necesaria para mantener sus instalaciones funcionando ininterrumpidamente. Algunos de los productos donde se presentó esta integración fueron los cigarrillos, cerillos, cereales, sopas, etc.

La producción en masa provocó, por lo tanto, la constitución de una nueva organización en la empresa que respondió al mercado cuando se completaron las infraestructuras de comunicaciones y transporte. Para realizar los cambios en la organización se utilizaron agencias de información para tener en cuenta el comportamiento de los fabricantes en el mercado nacional, la seriedad de los mayoristas y minoristas y de agencias de publicidad para obtener clientes (principalmente para 1870 los clientes que se deseaban obtener eran los grandes almacenes, comerciantes y mayoristas de tejidos; clientes de artículos de ferretería, comestibles, joyería, entre otros) a través de periódicos, revistas y publicaciones periódicas.

Al ampliar y mantener el mercado se desconfió de la presencia del mayoristas y, el fabricante se hizo cargo de los servicios de distribución y mantenimiento de las existencias del producto de modo que su abastecimiento pudiera estar seguro, más tarde se encargó de hacer transacciones directas con sus proveedores de materias primas e insumos. Como consecuencia, con la integración de estos servicios en las empresas consiguieron una reducción de impuestos, por ejemplo, las empresas productoras de cigarrillos donde la penetración del mercado era realizada por la misma empresa provocó la reducción de impuestos cuando Duke instaló máquinas Bonsack para fabricar cigarrillos con calidad y reduciendo el número de transacciones, la integración en este grupo facilitó la existencia de redes de venta y de compra de materias primas, en el sector de alimentos se construyeron en las empresas instalaciones propias de almacenamiento, procesamiento y puntos de venta, asegurando la producción a gran escala con la calidad deseada y la obtención de beneficios elevados, (Chandler, 1987).



Los fabricantes que requerían de servicios comerciales y de distribución especializados (segundo grupo) que no fueron realizados dentro de la empresa por ser actividades detalladas, únicas y con la ocupación de personal dedicado a realizar los servicios, se fue al mercado donde tampoco encontró la oferta adecuada para cubrir el servicio en el mercado, pues en el mercado había servicios para bienes perecederos donde se utilizaban innovaciones de transporte para conservar su vida de uso, mientras que para la venta de bienes con piezas intercambiables había una coordinación en transporte y calidad, pero no se tenían las demostraciones del producto, lo que resultaba compleja la venta de ellos, pues el vendedor requería de conocimientos para el buen funcionamiento del producto y conocimientos de mecánica para mantener y reparar el bien, antes de la venta y posterior a ella, resultando en incremento de costos para el distribuidor o vendedor.

Debido a las condiciones que exigía el mercado para tener niveles aceptables de ventas, los fabricantes de bienes no perecederos optaron en un inicio por depender de agentes independientes (con salario) y responsables de la comercialización dentro de los territorios establecidos por la empresa, los agentes comerciales externos tenían conocimientos técnicos mínimos de las maquinas y eran incapaces de mostrar el funcionamiento del además de estar sin la posibilidad de otorgar créditos a los clientes. Lo anterior se eliminó cuando los fabricantes incursionaron en el establecimiento de tiendas que facilitaban los servicios de demostración, reparación y mantenimiento, además de incluir a vendedores para llevar a cabo las realizaciones de compra; directivos que supervisaban a los demás y encargados de créditos y cobranzas, es decir, el fabricante fue capaz de crear sus propias redes comerciales dominando la industria en corto tiempo.

Sin embargo este tipo de organización de los procesos de distribución y comercialización necesitaban de tiempo y dinero para la capacitación y formación del personal. Como resultado se crearon organizaciones de ventas en el extranjero, se racionalizó la red de ventas y distribución nacionales y se sustituyeron a los agentes mayoristas independientes por oficinas regionales dirigidas por ejecutivos asalariados.

En la concepción de la empresa moderna, el director era capaz de controlar a los agentes, supervisar los créditos concedidos a los clientes y los cobros además de la publicidad. Organizaba de manera regional o sectorial a los vendedores y también se incluían mecánicos que se encargaban de montar maquinas, demostraciones y reparaciones de los productos necesarias para el aumento en las ventas. La comunicación dentro de la firma era constante y estrecha, mientras que en la fábrica la organización era programada en relación a los proveedores y el consumidor final asegurándose al mismo tiempo un constante flujo en tesorería. Esta coordinación hubiera sido difícil de realizar si cada fase de la producción y distribución se hubiera realizado con empresas independientes.

En resumen los incentivos para la integración de procesos productivos y de distribución fueron: la transformación en las vías de comunicación; la subdivisión de las empresas; control y coordinación del transporte y a través de él llegar a uniformar los métodos de producción; la diferenciación de los productos; la reducción de costos de producción y la eliminación transacciones en el mercado además tener alternativas de aumentar o mantener constantes las ventas.

### **3. Límites de la integración vertical**

Al no poderse sostener permanentemente los beneficios en la integración vertical se consideran como aspectos negativos: los requerimientos altos de capital por las especializaciones en distintas áreas de la producción; los desequilibrios en los rendimientos obtenidos en la realización de la venta y, con el crecimiento del mercado y la diversificación del producto una menor tendencia a la especialización. Sin embargo, no es posible llamar integración vertical a la integración de tipo virtual, donde la integración misma se haga por medio de una red en la cual cada empresa se especializa en un eslabón de la cadena productiva, debido a que no se influye en la propiedad de cada una de las participantes ni en los intereses de cada eslabón, pues pueden no coincidir con el interés general de la empresa que domina la cadena productiva.

Una integración vertical es inadecuada cuando la empresa se encuentra en un entorno de incertidumbre en los procesos vinculados con el desarrollo de la competencia en el mercado global, así como en el comportamiento del avance científico que modifica la configuración de la relación desarrollo – investigación con la situación económica de la

empresa teniendo como consecuencia cambios en la organización de la firma y la importancia de la innovación en la empresa ya sea para utilizar, identificar o desarrollar procesos, productos y sistemas de gestión rentables para la empresa y disponible en el mercado.

Otra situación que dificulta la integración vertical es la poca flexibilidad que se tenga para cambiar de materiales y accesorios en la producción de un bien, esta poca flexibilidad se encuentra principalmente en la industria del vestido debido a las modas que continuamente aparecen (Brown y Domínguez, 2005). Dejando claro que cuando no es posible la integración vertical en las empresas, pueden presentarse problemas en sus relaciones cliente – proveedor debido a que se tienen que elaborar contratos de corto plazo cuando las transacciones son esporádicas y de largo plazo si son frecuentes, cayendo en costos adicionales por los periodos de transacción en los contratos y por los niveles de calidad que posiblemente los proveedores no cumplirán, además de la incertidumbre que se contrae por estar en el mercado de no cubrir los pedidos solicitados, lo que originará restricciones dentro del contrato en operaciones frecuentes y un nuevo sistema de organización interno.

#### **4. La integración vertical en la actualidad, algunos ejemplos**

Hoy en día se habla de un proceso de desintegración debido a que las características de las estructuras técnicas y división interna de la empresa en los diferentes sectores productivos poseen elementos comunes como la tecnología, sistemas de control de calidad y organización de trabajadores en procesos productivos. Pero son diferenciados en cuanto a concentración y centralización de estos elementos, además del monto capital. En el sector automotriz, por ejemplo, la desintegración en el sector automotor de EUA después de los setenta fue provocada por la situación económica cambiante, a los altos precios en la gasolina, pero sobre todo la competitividad de Japón con pequeños autos. La aparición de Japón fue importante para la integración vertical del sector en EUA, pues para Japón la integración había desaparecido y en su lugar entró el sistema justo a tiempo, variedad de modelos, ingeniería de intrafirmas y el mejoramiento continuo del producto. A lo que EUA respondió con un proceso de desintegración vertical en la producción, reorganizó la ubicación de las plantas y proveedores, se especializó en la fabricación de partes del proceso productivo de acuerdo a las áreas geográficas donde se encontrara y se establecieron contratos de largo plazo con los

proveedores del exterior además se incluyó la innovación de los sistemas de producción y variedad de diseños, mientras que algunas plantas fueron cerradas por no estar en condiciones de cambio y flexibilidad en sus operaciones (Carrillo, 2003).

El cambio significó reducción de costos y transferencias de técnicas debido a las alianzas entre EUA y Japón, posteriormente fue un apoyo financiero y de penetración amplia del producto japonés en territorio el norteamericano. Si bien, la industria automotriz evolucionó en EUA de 1984 - 1994 por la entrada de los japoneses en el mercado, para 1995 - 2001 con la entrada al TLCAN crece la integración vertical entre EUA y México a través de del uso de estructuras de proveedores en la cadena productiva automotriz.

Un caso contrario y ejemplo de la continuidad hasta la actualidad de integración vertical es FEMSA que, como empresa, no considera desinvertir en sus operaciones más pequeñas y no estratégicas a un precio que represente un adecuado valor para los accionistas, ya que encuentra justificable (según menciona la empresa) su integración debido a que se basa en dos principios: la relevancia y diferenciación de su producto en el mercado; y mantener su integración hasta encontrar alternativas más viables en cuanto a costo se refiere (operaciones de empaque principalmente), (FEMSA, 2002).

## **5. Restricciones verticales**

Sin embargo, hay diversos sistemas en el mercado que pueden servir como instrumento de crecimiento para la empresa, las integraciones verticales dan con el paso del tiempo a las restricciones verticales, más en la distribución que en la producción, por lo que hay señalar como primer punto a qué se le llama restricción vertical.

Las restricciones verticales pueden definirse inicialmente como contratos entre las empresas que operan en diferentes fases de la cadena productiva, incentivándose los extremos de la cadena por su estructura monopólica de acuerdo a lo que señala la Escuela de Chicago (González, 2006). Son también un conjunto de cláusulas por medio de las cuales se organizan diversos agentes económicos que operan en una misma cadena donde no necesariamente a través del acuerdo hay una compensación lineal.

Se habla de relaciones productivas dentro de las restricciones verticales, siendo de dos tipos:

1. Relación productor - mayorista o minorista. Cuando se negocia una gama de condiciones que deben garantizar el desempeño de éstos últimos (descuentos, regalías, etc.)
2. Relación productor - materias primas o bienes intermedios. A través de cláusulas se establecen los términos de negociación, donde se busca por parte de la empresa comúnmente de mayor tamaño (productor final) la seguridad del abastecimiento de materias primas en el mercado, pudiendo reducir su incertidumbre, así como también sus costos de transacción.

Las relaciones mencionadas deben vincularse en la actualidad con la información y el avance tecnológico que garantiza una mayor eficiencia además de alternativas particulares para las empresas que tienen relaciones de monopolio (RV) y de integración vertical.

Si se estudia el comportamiento de los productores, proveedores y distribuidores dentro de la cadena cuando desean establecer una relación de restricción vertical, lo que se encontrará básicamente es una búsqueda de eficiencia de mercado, una mayor apropiación de rentas monopólicas además de la creación de barreras de entrada en la actividad donde se desarrolla la restricción por los altos niveles de inversión para alcanzar la exclusividad de actividades a realizar de forma temporal, el establecimiento del acuerdo, los tipos de comercialización y la creación de rutas determinadas de distribución con altos niveles de efectividad.

Retomando al sector automotor en México, la subcontratación y la existencia del TLCAN favoreció a las compras de proveedores a partir de 1995 incrementándose, según cifras de Carrillo en su estudio presentado en 2003 por marca automotriz lo siguiente: Chrysler compró más del 50% de sus insumos a proveedores externos. Ford por su parte el 50% y General Motors sólo el 30%. La restricción vertical aparece cuando estas compañías presionaron a los proveedores demandando calidad y constante innovación tecnológica en sus insumos, asegurando las productoras la relación con sus proveedores con contratos con posibilidad de ampliarlos entre 3 y 5 años, en esta relación también aparece el intercambio de información e ingeniería siendo parcial para

los proveedores y detallada en calidad, cantidad e innovación para los productores, lo que facilita la transacción y el establecimiento de precios o cantidades mínimas del producto. Con lo anterior, algunas de las tareas que requerían de mano de obra se trasladaron a México. Como respuesta al cambio de estrategia de integración vertical a restricción en algunos casos se reubicaron algunas de las plantas de ensamblaje del norte al sur, eliminando desde 1991 las plantas de este tipo en el centro de los Estados Unidos. El objetivo de esta estrategia fue la reorganización de las redes de eficiencia productiva y financiera, el aseguramiento de los insumos y establecer las relaciones de productor - proveedor con cláusulas detalladas sobre la entrega en calidad y cantidad, (Carrillo, 2003).

Otro ejemplo de las restricciones verticales es la relación de la Cervecería Polar (Polar) y los Chóferes Propietarios de Transporte en Venezuela (CP), la cual es originada por la venta de Polar a los chóferes siendo empleados de la empresa. Dicha venta convirtió a los chóferes en distribuidores independientes donde el contrato de exclusividad ató a los mismos para asegurar la entrega de productos a los almacenes de Polar. Como resultado, Polar maximizó sus ganancias y las ventajas competitivas como la eficiencia en la distribución del producto en relación con otras empresas del mismo sector (González, 2003).

La presencia de las restricciones verticales a través de contratos en este caso son importantes pues quedaron planteados los aspectos de la relación productor – distribuidor como:

1. Asignación de rutas a los repartidores por parte de la empresa;
2. Precio máximo de venta establecido por la firma en las transacciones entre los distribuidores y detallistas;
3. Contratos de exclusividad de la gran empresa con los distribuidores.

Con los contratos, el comportamiento de los productores o grandes empresas y de aquellos que sirven como eslabón, aseguran la actividad productiva, ya sea en provisión de materias primas o en la distribución de productos finales. El razonamiento de esta estrategia de crecimiento se encuentra en el uso por ambas partes del poder en su mercado, desapareciendo así las opciones que se tenían dentro del mismo restándose las externalidades positivas, es decir, la competencia y elección libre de aquellos que

compongan el proceso de producción de empresas similares en el mercado (como en el caso de ejemplo), y no sólo eso sino además, el incremento en costos que significa mantenerse o iniciar en un mercado con restricciones verticales. Aquí se ve claramente el razonamiento de esta acción cuando se busca una mayor apropiación de las rentas monopólicas globales, sin dejar de ser un asunto interno.

Regresando al razonamiento de las grandes empresas y de aquellos que participan con su poder de mercado en cualquier parte de la cadena de producción, se puede observar en la práctica con la cervecera de Venezuela, en la cual dentro del contrato se encuentra discutido y admitido el razonamiento de la empresa y su ventaja respecto de los chóferes cuando se asignan las rutas a los CP para una distribución exclusiva que asegura la disponibilidad del producto en un área determinada, y por lo tanto, la lealtad de los clientes<sup>6</sup>.

En esta estrategia de distribución, en el ejemplo de la cerveza, se pudieron tener varios inconvenientes como la caducidad del producto y el conflicto entre los productores y distribuidores sobre los sitios a los cuales surtir. Es en estos casos que la información entre los departamentos de la firma y de los distribuidores es importante, centralizada y detallada para coordinar la distribución siendo más eficiente por parte de Polar y complementada con el uso de información parcial por parte del transportista.

Key Ochoa (2007) menciona que, con frecuencia aquellas empresas que imponen territorios a sus distribuidores, tienen como objetivo estimular a los minoristas a vender su producto con servicios al cliente e incrementar así la demanda de la marca. Los servicios al cliente son importantes en la competencia de productos similares bajo otras marcas ya que a través del servicio absorben la demanda en zonas donde los detallistas incurren con el gasto.

Algunas de las ventajas de asignar rutas para Polar y para aquellas empresas que se encuentren en este caso serán: la disminución de la competencia intramarca en la etapa de distribución, beneficiando al consumidor con una mejor distribución y el uso de:

- Precio máximo de venta establecido

---

<sup>6</sup> Op. Cit.

Es una forma de resolver la doble ganancia que surge cuando dos monopolios entran en la restricción vertical, ya que la maximización de ganancias es mayor en el distribuidor que en el productor, pues el primero aumenta los precios del producto aun sin consultar con el productor, provocará menores ventas y no logrará una maximización para el producto. Los precios establecidos ayudarán a la maximización del productor, siendo la maximización de la ganancia del distribuidor cero (siempre y cuando haga uso de la información dada en el mercado y el comportamiento de los proveedores).

Al combinarse la asignación de rutas con el establecimiento de un precio máximo incrementan los beneficios a la empresa, los proveedores y los clientes por el bajo precio que se maneja del producto. Esto es posible en territorios donde no existe incertidumbre, de surgir lo contrario, no se podrá estimar el nivel de precios o de cantidad que maximice la ganancia y garantice para el distribuidor un beneficio igual a cero, y por lo tanto, puede presentar pérdidas al productor, por lo que en este ambiente el distribuidor no estará dispuesto a participar con sus servicios.

- Contratos de exclusividad

Los contratos de exclusividad pueden ser considerados como una barrera a la entrada, pues con un nivel mayor en calidad y disponibilidad de sus productos que significan para los competidores potenciales inversiones iniciales mayores para la creación de su propia red de distribución. A su vez, al contar con sólo una parte de información tiene pocas posibilidades de contar con fuentes externas como los préstamos para llevar a cabo el proyecto, debido a la incertidumbre del éxito en la actividad que quiere desarrollar.

Para Key Ochoa (2007) los contratos de exclusividad benefician a los productores por las compensaciones que en estos contratos se establecen en caso del rompimiento de cláusulas por parte de los distribuidores conocido como Liquidated Damages, cuidando el cumplimiento y la seguridad de la distribución y al mismo tiempo reduciendo la entrada de competidores por el notable encarecimiento del servicio adecuado para el mercado en el cual se desarrollan los contratos de exclusividad.

Algunas otras situaciones que se pueden dar dentro de las restricciones verticales son las siguientes:



- Las franquicias. Si se presenta un contrato con exclusividad territorial, el proveedor otorga una licencia al distribuidor para explotar el nombre de la marca. Esta relación puede tener efectos negativos cuando se presentan cosas imprevistas como cuando el detallista se enfrenta a una demanda impredecible, afectando su aversión al riesgo. O bien, cuando el detallista tiene en su poder información privilegiada sobre los productores, permitiendo al primero apropiarse de los beneficios del segundo.
- Los requerimientos de compras mínimas. Comprar en cantidades mínimas de producto en un periodo de tiempo tiene una compensación no lineal para el distribuidor, ya que tiene que pagar una mínima cantidad sin importar si la usa o no, esto puede parecerse a las compensaciones que se consideran en los descuentos progresivos conforme aumenta la cantidad de compra.
- Las ventas atadas. La venta de un bien o servicio por parte del proveedor condiciona al distribuidor al mismo tiempo a la compra de un bien o servicio para su complemento. Condiciona al proveedor a la creación de complementos de artículos que encajen con sus productos principales en los cuales las modificaciones posteriores sigan teniendo relación no sólo con el producto vendido al distribuidor sino además con los servicios que el mismo ofrece.

Por lo tanto, todas las RV tienen en común la interdependencia entre proveedores, productores y distribuidores más allá de una compraventa de forma simple, ya que la comunicación entre ellos, el uso de información que se encuentra en el mercado, la estandarización de las técnicas y los niveles requeridos en la producción y la distribución hacen diferentes éstas transacciones a las realizadas en el mercado.

Una relación de restricción vertical entre las empresas contempla factores que dificultan su acción o la hacen imposible, una ya mencionada es la doble ganancia en la cual al cargar un precio mayor al costo marginal origina un beneficio mayor para quien aumenta el precio, por lo que cualquier decisión que tome el detallista mayorista y no que se encuentre en restricción vertical hará crecer su demanda y sus beneficios, dentro de una restricción vertical estará produciendo (el mayorista) beneficio en la misma proporción para el fabricante. Un ejemplo de doble ganancia son todos los artículos en los cuales haya una relación productor – distribuidor, siendo este último el que tenga mayor información del mercado aumentando el precio beneficiándose con pérdidas del productor, algunos de los productos pueden ser los refrescos.

Otro factor o externalidad considerada es aquella en la que se involucran los esfuerzos promocionales de los detallistas hacia los clientes, tanto para aumentar la venta como para hacer más atractivo el producto en un mercado en el que pueden existir artículos parecidos entre sí. Los esfuerzos serán importantes, pues los consumidores compararán entre precio y servicio de los distribuidores o detallistas a los cuales él puede acceder y optar por una mejor combinación que le ofrezca mayor beneficio.

Sin embargo, los esfuerzos deben ser incentivados por los fabricantes o proveedores los cuales podrán hacerlo por medio de un contrato en el cual se especifiquen los servicios que darán los distribuidores, por lo tanto, el incentivo para imponer una restricción vertical se encontrará en lo siguiente: en el cálculo de los costos de esos servicios a realizar para el consumidor.

Hay otros factores que tienen que ver con los problemas de distribución, como los viajes gratuitos, en donde los servicios que realizan algunos distribuidores ayudan a las funciones de los otros, esto puede presentarse tanto en la publicidad como en la exhibición de los productos, ayudando así a otros distribuidores a realizar sus funciones con menores gastos para la información de sus productos, o bien, no realizar las actividades, teniendo como resultado un menor precio del producto y mayores ventas.

Las restricciones verticales puede confundirse con las integraciones verticales, así que, debe considerarse como integración vertical plena ya sea hacia atrás o hacia adelante a aquella empresa que tenga control de su capital y de sus actividades, es decir, que sea independiente del comportamiento de mercado, ya que siempre estará segura de la satisfacción de su demanda de insumos y la calidad de las materias primas, así como también, de sus fases posteriores de comercialización y distribución, mientras que en la restricción vertical la empresa buscará el control de ciertos sectores de la cadena de producción, sin que se encuentren al interior de la empresa.

En cuanto a la cuasi - integración es parecida a la restricción vertical cuando se habla de asegurar las relaciones de proveedores de insumos materias primas y comercializadores de productos. Las diferencias aparecen en la cuasi - integración con alianzas, acuerdos de licencias, asociaciones de investigación y desarrollo sin tener en la situación el

dominio de los activos, mientras que en una restricción vertical se presenta con contratos de exclusividad, franquicias, contratos a largo plazo que si bien se pueden dar en una cuasi – integración, difiere en el dominio de los activos utilizados en la cadena de valor en los cuales la empresa de mayor poder de mercado tendrá participación en el área administrativa, de producción, distribución y comercialización gracias a pequeñas participaciones en el capital de la empresa subcontratada.

Las diferentes formas de organización dentro de la empresa, ya sea conteniendo dentro de sí misma todos los procesos, absorbiendo aquellos que no tiene o adquiriendo compañías que complementen los bienes principales que fabrican, encontraran en estas estrategias:

1. Ayuda para hacer a la empresa más competitiva en comparación de las firmas que se encuentren en el mercado por el grado de inversión hecha o por las exclusividades pactadas en un contrato.
2. Aumento en la efectividad de sus operaciones productivas y de distribución.
3. Su comportamiento será independiente del mercado siendo predecibles los movimientos de su entorno y maximizando por ende sus ganancias.

A continuación se presentan las características y la evolución de la industria embotelladora mexicana con el fin de dar contexto al caso de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V.

## **Capítulo II. Estructura y evolución de la Industria Embotelladora y su relación con las bebidas refrescantes**

Siendo México un país en desarrollo mantiene regulaciones constantes en aquellas industrias donde se contemplan crecimientos favorecedores para pocas empresas, este es el caso de las empresas refresqueras, que desde su nacimiento hasta mediados de los noventa fueron totalmente reguladas. Es por eso que, tienen importancia los marcos regulatorios establecidos por el gobierno en la relación directa que tiene la industria refresquera con la industria embotelladora en crecimiento productivo y distributivo; en la tecnología usada en los procesos de producción y en contacto con el exterior para obtener a los niveles de calidad y conseguir la permanencia de las embotelladoras en el mercado, teniendo repercusiones en los años posteriores a la década de los noventa.

En la actualidad los efectos de los cambios son notorios, por ejemplo, en la utilización de materiales y en capacidades para la presentación de envases en la industria del refresco, repercutieron en la industria embotelladora, pues significaron una nueva adaptación de tecnología y un vínculo más estrecho de las embotelladoras con los proveedores de la maquinaria utilizada para los procesos de elaboración (en este caso del PET), que permitió ligereza, transparencia en el envasado, mayores ventas y mejoras en el proceso de distribución.

A continuación expongo los antecedentes de la industria embotelladora abarcando la influencia de las empresas refresqueras y de la industria en general sobre los procesos de producción, distribución y diferenciación de los productos que casi siempre se hace dentro de una empresa embotelladora, para después, resaltar los cambios que se desarrollaron en los materiales utilizados como materias primas para la elaboración de envases donde entra la influencia de los proveedores de maquinaria para la elaboración del material más utilizado hoy en día, el PET. Además describiré la estructura que mantienen los participantes de la industria refresquera mexicana (los principales embotelladores y de los que se encuentra información disponible).

## **1. Antecedentes de la Industria Embotelladora**

### **i. El nacimiento de la industria refresquera en México**

La industria embotelladora en especial aquella parte que esta unida a la producción de refrescos y aguas carbonatadas entre otras, se inició en México en el siglo antepasado, según la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, S. A. (ANPRAC). El registro más antiguo de la rama fue el de la empresa La Montañesa en 1886, que después de varias fusiones formó parte de la Compañía de Topo Chico, S. A. la cual se dedicó a embotellar agua mineral desde 1895. Otras empresas fundadas fueron: Electropura, orientada hacia el mercado de agua purificada y limonada; El Gallo; La Higiénica y Mundet<sup>1</sup>. Una característica casi generalizada en las empresas refresqueras y de agua mineral en el siglo XIX es la organización de tipo familiar con tecnología rudimentaria, cambiando esta característica a partir del siglo XX a la fecha, a empresas no – familiares con imitaciones tecnológicas en maquinaria y equipo, principalmente de Estados Unidos.

Según lo señalado por Aboites (1992), los procesos de producción que hasta ese entonces se desarrollaron fueron discontinuos en la técnica de embotellado de refrescos. La discontinuidad hace referencia al proceso de llenado de botellas por las máquinas (llenadoras) que contaban con un pedal y con operación manual realizada por un solo trabajador. La productividad en este proceso empleado era de 10 botellas por minuto. Relacionando al nivel de productividad por trabajador, la organización en el proceso de producción y el crecimiento de las empresas en el mercado con la elaboración de botellas mediante el soplado artesanal y el uso de la canica como tapón, haciéndose notorio retraso en los cambios en productividad y de organización en el proceso de embotellamiento, y por tanto, su crecimiento en el mercado.

En cuanto a la distribución tanto ANPRAC (2006)<sup>2</sup> como Aboites resaltan que ésta se realizaba en carritos de mano hechos de madera, que después fueron modificados para

---

<sup>1</sup> Las embotelladoras que con seguridad persisten en el mercado son: Topo Chico que forma parte de Embotelladoras ARCA; Electropura como productora de agua purificada se fusionó en 1993 con Equipo para Embotelladoras y Cervecerías, S de R. L. de C. V., para 2003 y hasta la fecha forma parte de The Pepsi Bottling Group México S. R. L. En cuanto a las embotelladoras como La Higiénica y El Gallo no se tienen datos disponibles.

<sup>2</sup> ANPRAC: [www.anprac.com.mx](http://www.anprac.com.mx) en el espacio dedicado a la historia de la industria. Documento presentado en la página y modificado por última vez en 2006.

ser tirados por mulas o caballos. Una de las innovaciones dentro del sector pasada la segunda década del siglo XX fue la entrada de la corcholata, lo cual significó para la industria un factor favorable para el embotellado de bebidas debido a lo rápido que se convirtió el envasar aguas carbonatadas y el mejoramiento en la calidad de la conservación del producto.

Antes de entrar en la década de los treinta, es importante precisar que si bien Casa Mundet es una de las empresas que se considera importante para la industria embotelladora y la refresquera, fue en sus inicios (1902) un proveedor de la industria embotelladora de maquinaria y equipo como: maquinas llenadoras de un solo pedal, maquinas lavadoras, esencias, jarabes, tapones de corcho, etc. Fue un elemento que benefició a la industria embotelladora, ya que como proveedor fue la primera empresa en adaptar las técnicas desarrolladas en esos años y que, a mediados de la década de los veinte se transformó en elaborador y embotellador de refrescos una vez adquiridas las técnicas del extranjero convirtiéndose en un modelo a seguir por parte del resto de la industrial, además de que fue la primera empresa en adquirir una franquicia extranjera para la producción y elaboración de refrescos.

Para 1930 la incursión de maquinaria avanzada (bajo principios técnicos taylorista – fordista) en el proceso de embotellado aumentó la capacidad a 120 botellas por minuto<sup>3</sup> debido a que las modernas líneas de embotellado tuvieron innovaciones en el proceso productivo cuando se incluyó la banda transportadora y maquinas llenadoras de alta velocidad, también hubo un cambio en la distribución y la utilización de campañas publicitarias que tuvieron como consecuencia el aumento de las empresas embotelladoras a lo largo del país hasta llegar a ser dos mil trescientas empresas, (Aboites, 1992).

Aún con el gran número de empresas en el mercado de distribución local, todas tenían una producción reducida correspondiente al tamaño del negocio, algunas empresas (en el norte y noroeste de país) lograron consolidarse al nivel que manejaba Mundet, mientras que otra parte de las embotelladoras adquirió franquicias de empresas

---

<sup>3</sup> Aunque ANPRAC no señala como es la maquinaria utilizada siguiendo lo que dice Jaime Aboites estas pudieron ser unas maquinas marca Meyer las cuales tenían un rendimiento de 120 botellas por minuto.

extranjeras para producir bajo sus marcas, manteniéndose de esta manera en el mercado, lo cual sirvió como impulso para la Industria Refresquera y Embotelladora de México.

## **ii. Desarrollo y crecimiento de la industria refresquera de 1950 a 1970**

Lo que antecedió a la década de los 50's fue un periodo en donde la tecnología pasa a ser trascendental debido a que a partir del flujo de la misma (del extranjero) hacia la economía nacional significó: la modernización del mercado, una mayor penetración en el mismo y la eliminación de las pequeñas empresas debido a lo discontinuo del proceso productivo, por lo que, se empezaría a hablar de concentración de la producción y del control del poder de mercado por la innovación de las grandes empresas.

Para 1950 el desarrollo de la industria embotelladora en técnica y maquinaria<sup>4</sup> alcanzó a producir niveles de hasta 300 botellas por minuto, mientras que en los procesos de distribución los vehículos dedicados al proceso incrementaron en número y capacidad, lo cual propició la desaparición de aquellas empresas que no se consolidaron (firmas locales y pequeñas) debido a los altos niveles de inversiones que significaban implantar estas acciones.

Según estudios realizados a la industria refresquera de la época, se necesitaba de una inversión de por lo menos 10 millones de pesos para instalar una planta competitiva, de ahí que el número de empresas del ramo se redujeran a menos de mil quinientas<sup>5</sup>.

La economía nacional obtenía de esta industria: empleo para 30 mil trabajadores y flota de camiones de 4,000 que realizaban el reparto de refrescos a 100 mil pequeños comercios en toda la república<sup>6</sup>, esto significó que se cubrieran por parte del mercado una constante y alta demanda de insumos para la elaboración de bebidas refrescantes, un eslabonamiento de la industria embotelladora y la refresquera con otras industrias, por ejemplo, con la industria del azúcar, el vidrio, el gas carbónico y la fabricación de corcholatas.

---

<sup>4</sup> Los resultados alcanzados en la embotelladoras fueron gracias a las maquinas de llenado donde la principal innovación entre modelo y modelo era sólo el aumento del número de válvulas, esto es señalado por Aboites (1992) cuando hace referencia a las innovaciones hechas a las maquinas en las diferentes etapas de crecimiento de la industria embotelladora.

<sup>5</sup> Dato señalado sin fuente en el sitio de la asociación ANPRAC en [www.anprac.org.mx](http://www.anprac.org.mx), donde no se especifican los temas de estudio de la industria refresquera pero se llega a la conclusión de la cantidad requerida para entrar y/o mantenerse en el mercado.

<sup>6</sup> Para ver más detalles, véase (Aboites, 1992).

A partir de 1950 y en adelante las medidas tomadas por el gobierno mexicano afectaron el crecimiento de la industria refresquera, entre las medidas se tuvo a la Ley sobre las atribuciones del ejecutivo en materia económica (diciembre de 1950), la cual tenía como propósito el control gubernamental de precios de productos considerados de primera necesidad, que no afectó directamente al refresco, pero para septiembre de 1951 este producto era considerado de primera necesidad, por lo que entró al control de precios y desaceleró el crecimiento de la industria, ya que los costos no se veían compensados con un margen de ganancias suficiente por la venta a precios controlados para las empresas.

Por varios meses la industria embotelladora dependió únicamente del gobierno para aumentar sus precios, pero para 1952 el presidente en curso Miguel Alemán había promulgado la Ley del Impuesto sobre la Producción de Aguas Envasadas, que significó gravar con 5% del precio en fábrica a la producción y embotellamiento del refresco y seguir sujetos al mismo tiempo a la autorización de la Secretaría de Hacienda para cualquier movimiento en los precios de estos productos, modificando así el nivel de los costos de producción de las empresas dedicadas a esta actividad.

La industria refresquera reaccionó a las medidas tomadas por el gobierno con cambios en parte de los productos demandados para la producción de refrescos como: el azúcar, los envases de vidrio, el gas carbónico, entre otros, pues incrementaban sus precios a pesar de estar en la lista de productos de precios controlados, sin embargo, esto fue sobrellevado por la industria con el crecimiento de la población y los bajos precios de las bebidas con una producción anual de 120 millones de cajas de refresco de 24 botellas cada una, (ANPRAC, 2007).

Pero con la devaluación del peso mexicano en 1954 al pasar de 8.65 pesos por dólar y llegar en 1955 a 12.50 pesos por dólar, se impactó a la economía del sector de alimentos y bebidas, y particularmente, a la industria embotelladora, pues muchos de los insumos eran de procedencia extranjera. Fue en esta etapa cuando se autorizó por primera vez un aumento de 5 centavos por refresco luego de permanecer hasta 1964 en un precio de 25 centavos por botella.



En la situación en la que se encontraba la industria refresquera donde los precios en el mercado no cubrían los costos, la publicidad fue gran ayuda para mantener los niveles de ventas hacia la segunda mitad de los años cincuenta. Durante 1955, la televisión fue un medio de comunicación recurrente donde se podían ver diferentes programas acaparando la atención de todo público, por lo que era un buen medio para hacer publicidad y llegar directamente al consumidor. En la industria, en 1957 se amplió la gama de productos al consumidor y para 1958 salió al mercado el envase de 30 onzas, seguida del de 769 mililitros, producto estrella de esos tiempos para las embotelladoras<sup>7</sup>.

La reorientación de la economía hacia importaciones limitadas y ayuda a las empresas mediante subsidios y exención de impuestos para lograr motivar a los productores internos a sustituir la carencia de oferta extranjera con bienes nacionales para la industria refresquera, significó un crecimiento acelerado en su producción, pues se requería de grandes volúmenes de ventas para hacer costeaable la operación, lo que tuvo como consecuencia que las plantas productoras se concentraran por áreas al grado de ser sólo 416. Las inversiones se orientaban a una mayor productividad, por lo que se adquirirían máquinas que llenaban hasta 2000 botellas grandes por minuto<sup>8</sup>.

La industria, bajo el modelo de sustitución de importaciones enfrentó un nuevo gravamen, una tasa de Impuesto Sobre la Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas estableciéndose en 6.25%<sup>9</sup>. Se condicionó la baja del impuesto obligando a las embotelladoras que quisieran tener una tasa más baja a que consumieran únicamente materias primas nacionales, con el fin de dejar de lado las importaciones de extractos, concentrados y aceites esenciales (aunque algunos de ellos no se encontraran en el mercado nacional).

Con una situación económica interna de crecimiento del 5% y con una inflación del 14.2%, la industria refresquera presentó problemas en su producción de refrescos debido al aumento en el precio del azúcar que en 1970 fue autorizado por el presidente Echeverría de 77 centavos al precio del azúcar refinada e industrial y se incrementó

---

<sup>7</sup> Loc. Cit.

<sup>8</sup> Loc. Cit.

<sup>9</sup> El impuesto a las bebidas refrescantes fue considerado en ANPRAC como un riesgo latente a lo largo del documento presentado en la historia de la asociación y de la industria refresquera.

hasta llegar al 25% de la tasa de Impuesto Sobre la Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos, lo cual modificó severamente los costos de las empresas refresqueras.

Dado lo anterior, la Secretaría de Hacienda autorizó por pláticas con empresarios de empresas embotelladoras el aumento de 15, 20 y 35 centavos en los precios públicos del refresco que entraron en vigor hasta los primeros días de 1971. Sin embargo, este incremento no contrarrestó la caída en la venta del producto del 7 por ciento (ANPRAC, 2006).

Un problema al cual tuvo que hacer frente la industria refresquera fuera del tema económico, fueron las huelgas que se dieron simultáneamente en cinco embotelladoras de la Ciudad de México alegando que los vendedores “deberían percibir un porcentaje de comisión sobre las cantidades totales que pagaban a quienes adquirirían refrescos en operaciones de primera mano, ya que el impuesto repercutido formaba parte del precio”. Además discutían que “se había producido un desequilibrio entre los factores de la producción, por un mayor ingreso de las empresas derivado de los nuevos precios de los refrescos”<sup>10</sup>.

Con respecto al Impuesto Sobre Compra - Venta de Primera Mano, para el año de 1973 se benefició con un subsidio a aquellas pequeñas empresas que contaran con capital mexicano del 100%, productoras de aguas envasadas y refrescos cuya producción fuera menor a 24 millones de botellas, exigiéndose además que las marcas fueran originadas, desarrolladas y explotadas en el país siendo propiedad de mexicanos.

La participación de las asociaciones refresqueras en México influyó en el gobierno para autorizar en algunos periodos pequeños incrementos en el precio del refresco. Para 1976 se tuvieron precios de 1.20 pesos para la presentación chica, 1.50 pesos para la mediana y 3.00 pesos para la presentación familiar.

El acuerdo azucarero de 1976, en el cual la Industria Azucarera obtenía recursos a través del precio al cual se consumía el refresco repercutió en la industria embotelladora de refresco, ya que el Programa de Reestructuración diseñado por el Gobierno del

---

<sup>10</sup> Loc. Cit.

Distrito Federal a través de la Comisión Nacional de la Industria Azucarera estipulaba que toda la infraestructura necesaria e inversión para los azucareros podrían ser financiadas con recursos que provinieran de las embotelladoras. Se fijó una cuota de 16 y hasta 52 centavos por botella vendida dependiendo de la presentación. Las cuotas debían ser pagadas a la Unión Nacional de Productores de Azúcar obligando a los productores de refrescos a tener un mayor control de los pagos hechos a UNPASA,<sup>11</sup> datos estadísticos y declaraciones trimestrales del Impuesto Sobre la Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos.

Adicionalmente se tomaron otras medidas en este acuerdo tales como la prohibición de la producción y venta de refrescos de un litro, la no fabricación de nuevos productos (refrescos, aguas mineralizadas, con o sin gas, aguas naturales con o sin gas) que no hubieran sido autorizados previamente por la Secretaría de la Industria y el Comercio y la prohibición de prácticas monopólicas en un mercado de productos competitivos.

Gracias a la intervención de la ANPAE (ANPRAC en la actualidad) y de la entonces recién formada Asociación Nacional de Embotelladores de Refrescos de Marcas Mexicanas, las embotelladoras que comercializaban marcas nacionales pudieron ser beneficiarias de un subsidio que la Secretaría de Hacienda otorgó y que podía ir desde 5% hasta 20% en el Impuesto Sobre Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos “con base en el total de refrescos nacionales que la empresa solicitante haya vendido en 1976”<sup>12</sup>, solucionando así sus problemas relacionados a los costos de producción. Gracias a esa intervención, las Asociaciones y las embotelladoras de marcas extranjeras (Coca - Cola y Pepsi - Cola) obtuvieron los mismos beneficios en proporción al volumen total producido por cada planta y a la participación de las marcas mexicanas en ese total.

La presión de Comisión Nacional de la Industria Azucarera al gobierno mexicano para que se aceptara que las embotelladoras fueran obligadas a adquirir azúcar morena hasta por un 10% de sus compras totales ante la UNPASA significó que los embotelladores realizarían un proceso de refinación de azúcar con recursos propios, proceso que se

---

<sup>11</sup> Unión Nacional de Productores de Azúcar

<sup>12</sup> Véase información obtenida de [www.anprac.org.mx](http://www.anprac.org.mx)

conserva hasta la actualidad con una orientación distinta y enfocada a la certidumbre de abastecimiento.

### **iii. Los ochenta**

La carga fiscal en 1980 fue modificada beneficiando los cambios a la industria embotelladora hasta 1982 cuando el Impuesto de Cupo<sup>13</sup> se dejó de utilizar entre la relación de azucareros y empresas embotelladoras además del Impuesto Sobre Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos, pero a cambio entró en vigor el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios del 15.7% del precio al que se vendía el refresco, lo que representaba para la industria embotelladora una carga fiscal del 33 por ciento.

Para la industria refresquera y la industria embotelladora la década de los ochenta no sólo significó una carga fiscal sino además fue la década en la cual se presentaron nuevos tamaños en las botellas de refrescos, como bien se sabía desde los setenta se prohibió la introducción de nuevos productos o formas de presentación sin la previa consulta a la Secretaría de Comercio, por lo que en un oficio emitido por la Dirección General de Precios de la Secretaría de Comercio restringió a las empresas manejar el tamaño grande de un litro de refrescos sabor cola retornable, mientras que en la presentación No - Retornable sólo se exigía que la producción de éstos no rebasaran el 10% de la producción total en envases retornables, (ANPRAC, 2007).

La desregulación de la industria se da en los inicios de la década de los noventa cuando se decretó la exclusión de la Industria Productora de Refrescos y Aguas Envasadas del pago del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios beneficiando además con esta medida a otras industrias, esto tiene un mayor impacto con la liberación económica del país y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Una característica que presentaba el sector embotellador, y en general, aquellas empresas donde las franquicias y las relaciones con corporativos refresqueros no se desarrollaron, era el importante rezago en maquinaria, equipo y flota vehicular, la cual no estaba en las condiciones requeridas para cubrir la demanda del mercado con

---

<sup>13</sup> Impuesto que se asignó a la compra de una cierta cantidad de azúcar por parte de los embotelladores a los azucareros.

eficiencia debido a la importante descapitalización que tenían en el departamento de distribución.

#### **iv. En la actualidad<sup>14</sup>**

Los factores de riesgo dentro de la industria embotelladora que pueden ser considerados como causantes del poco crecimiento de la industria de las bebidas en la actualidad son: las crisis de que cubrió el periodo de los sesenta hasta terminados los noventa. Significaron para esta industria altos niveles de inflación, elevadas tasas de interés, volatilidad en el tipo cambiario y un gran impacto en los costos de producción, así como también, en la demanda de bienes de consumo.

Al no poder garantizar el comportamiento de los agentes económicos y del Gobierno mexicano en cuanto a la regulación, decretos y decisiones que afectan a esta industria, los riesgos que siguen constantes desde el nacimiento de la actividad embotelladora de bebidas refrescantes son:

1. El tipo de cambio peso - dólar que al mantenerlo por tanto tiempo depreciado (el primero frente a la moneda extranjera) ha propiciado que los productores nacionales tomen del sector externo las materias primas, la maquinaria y equipo necesario para el proceso productivo sin generar dentro del país fuentes de innovación, crecimiento, desarrollo y difusión de los nuevos modelos o modificaciones de cada uno de los procesos en donde México es potencialmente productor.

Dentro de la industria embotelladora el significado que tendría una mayor depreciación del dólar es la siguiente: un impacto directo sobre los precios de las taparoscas, las coronas utilizadas para las tapas, las latas de aluminio y las botellas de PET, además que podría afectar indirectamente la fluctuación del precio del petróleo, ya que a partir de este se obtienen las resinas como el glicol utilizadas en el proceso de fabricación del PET.

2. Control fiscal sobre la industria refresquera que está relacionada con la actividad del embotellado de las bebidas y que estuvo sujeta al control de precios hasta 1992. Sin

---

<sup>14</sup> Los riesgos señalados en la parte de actualidad los obtuve del análisis presentado de la lectura del documento de Historia presentado por ANPRAC en su sitio web y del libro de Jaime Aboites (1992).

embargo, fue hasta 1996 que se liberaron los precios de las bebidas carbonatadas. Esto no se sabe hasta que momento pueda cambiar y se regrese al control de precios, ya que la liberación del precio del refresco significó para la industria un mejor movimiento de sus productos al establecer precios bajos y nuevas presentaciones, que durante los 30's y especialmente en los 50's no pudieron realizarse para el desarrollo del mercado.

Cabe señalar que dentro de los factores de riesgo, hay una característica en general: afectan internamente a la empresa (en los cambios internos de organización, en el desarrollo en innovaciones de calidad de sabor e innovaciones radicales en el proceso productivo) y no al poder del mercado, pues la presencia del consumidor leal puede ser importante, afectando entonces en los cambios internos con las políticas implantadas para mantener un nivel de estabilidad del país.

Los riesgos antes mencionados no son particulares de esta industria embotelladora, por lo que hay que especificar los rasgos de las embotelladoras y que no son características generales de la situación de la industria nacional.

Los rasgos característicos de la industria embotelladora son:

1. Aumento de precios en los edulcorantes. El azúcar o la fructosa son las materias esenciales para la elaboración de refresco, los aumentos en los precios de estas materias primas al igual que lo hicieron con impuestos especiales, derechos y restricciones en las importaciones de las mismas, afectan a las utilidades en cada una de las empresas participantes en este mercado, pues alteran los costos de producción.
2. Innovaciones en las maquinas llenadoras con modificaciones en las válvulas de llenado (al ser una maquina utilizada en los procesos de embotellamiento de bebidas refrescantes) se enfrenta en la industria a una constante innovación incremental por el aumento del número de válvulas, lo que podría entenderse como mayor productividad y mayores accidentes por la participación de los trabajadores en el proceso. Sin que signifique un verdadero desarrollo de las empresas y del mercado.
3. La presencia de las franquicias y las licencias de uso de marca de productos extranjeros, medios por los cuales la industria refresquera y embotelladora

- realiza la difusión y renovación de técnicas y tecnologías en los procesos de producción. Poniendo en riesgo la independencia de las empresas mexicanas dedicadas a estas actividades y la regulación de las mismas.
4. La confusión entre licencia y franquicia en esta industria, dificultando su regulación en el mercado y la moderación en la concentración de mercados.
  5. La presencia del control de los proveedores y el establecimiento de contratos en algunos de los casos.
  6. Las relaciones de los embotelladores con las empresas globales coloca a las empresas mexicanas como abastecedoras de la demanda del mercado nacional, que al ser compromiso establecido obliga al embotellador a la compra de paquetes tecnológicos para alcanzar niveles de calidad estándar, así como la elección de proveedores de una lista que restringen sus relaciones con el mercado y genera dependencia de los embotelladores hacia los grupos refresqueros internacionales.

En el siguiente cuadro se resumen los comportamientos y factores que influyeron tanto en la industria refresquera como en la embotelladora. Destacando la relación de la industria embotelladora y refresquera, así como, también las innovaciones realizadas.

Periodo	Industria Refresquera	Industria Embotelladora	Innovación
1886	Primer registro de una empresa mexicana en la rama	Procesos discontinuos en el embotellado de los productos. Elaboración de botellas de manera artesanal.	Máquina llenadora de operación de un sólo trabajador 10bpm <sup>15</sup> .
1900 - 1920	Producción de empresas pequeñas y de forma local	Antes de constituirse Mundet como embotelladora y refresquera fue proveedor de la industria embotelladora de: maquinaria de un solo pedal, lavadoras de botellas, esencias y jarabes.	Tapones de corcho que sustituyeron a las canicas como tapón.
1920 - 1940	Entran las franquicias de empresas extranjeras para producir bebidas refrescantes. Eliminación de pequeñas empresas. Producción de empresas bajo marcas extranjeras. Concentración del mercado.	Mundet se convierte en embotellador. Consolidación de la industria embotelladora mediante: franquicias, licencias de marca y flujo de tecnología.	Maquinas llenadoras de alta velocidad incluyendo bandas transportadoras con una producción de 120 bpm.
1950 - 1970	Control de precios por parte del gobierno. Incrementos constantes de precios en las materias primas. Uso de la publicidad a través de la televisión. Gran gama de productos lanzados al mercado. Afectación a los costos por impuestos sobre la Compra - Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos.	Elaboración de envases de 3 onzas y de 769 mililitros. Desequilibrios de las organizaciones laborales dentro de las embotelladoras.	Aumento de válvulas en las máquinas llenadoras.
1980 - 1990	Nuevos tamaños de botellas (1 litro y 1.5 litros). Se restringió el manejo de botellas de un litro de refrescos de sabor de cola.		Entrada de plástico para la producción de botellas.
Actualidad	La utilización del TLCAN como un arma para la transferencia tecnológica. La permanencia de la relación entre la industria refresquera y embotelladora a través de licencias de marcas y franquicias.	El aumento constante en la productividad de las empresas y grupos embotelladores gracias a la relación con empresas de marcas extranjeras.	Cambios en la organización de trabajo con la introducción de nueva maquinaria y equipo y el aumento de productividad por las válvulas incluidas en las máquinas, la especialización del trabajador y los nichos de mercado

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de ANPRAC (2008) y Aboites Jaime (1992)

## **2. Proveedores de la Industria Embotelladora**

### **i. Los materiales del envase**

En la actividad embotelladora de líquidos es importante escoger los materiales (vidrio, plástico, tetra - pack, cartón, etc.) con los que serán hechos los contenedores muy comúnmente llamados envases en la industria refresquera, la elección es cuidadosa y generalmente responde a las condiciones del mercado y los gustos de los consumidores a los cuales vaya dirigido el producto.

En la economía mexicana, el vidrio fue el principal material escogido para la elaboración de envases con la función de contener aguas carbonatadas y purificadas. El año de mayor crecimiento en cuanto a expansión en el mercado fue 1994, la

<sup>15</sup> Botellas por minuto (bpm).



devaluación del peso no repercutió en el vidrio como en otras industrias, esto se debe a la gran concentración de mercado que se tenía, pues el 35% de la fabricación de vidrio se producía sólo en seis empresas de las 17 fabricantes de vidrio en total, mientras que al mismo tiempo 12 empresas de las 17 pertenecían a grupo industrial Vitro. En particular, la rama de envases y ampollitas ocupaba el 54% de los valores totales en empleo, producción, remuneraciones y ventas del total de la industria del vidrio.

Al estar concentrada la industria del vidrio en Nuevo León y Baja California por la pertenencia que tenía grupo Vitro sobre las empresas establecidas en estos estados la tecnología utilizada era de punta, desarrollada por europeos y estadounidenses, dando una ventaja sobre otros materiales que no contaban con el mismo acceso a la tecnología necesaria para competir con el vidrio.

Sin embargo, los insumos<sup>16</sup> que se requieren para su fabricación son de origen extranjero (Estados Unidos, España, Europa), por lo que las fluctuaciones en el tipo de cambio, la estabilidad con bajo crecimiento y la incertidumbre de los inversionistas extranjeros y nacionales dificultan el desarrollo del vidrio por los altos costos de fletes, el riesgo en el transporte y el poco reciclaje que hay de este material por parte de los consumidores, eliminándose la ventaja y la presencia de envases de éste material en el mercado, para dar paso a otros materiales que cubren la tarea del envasado.

En la industria embotelladora el vidrio no se puede desarrollar con la misma rapidez que lo hace el PET, pues no cuenta con infraestructura de comunicaciones y transportes, no tiene las maquinarias necesarias como limpiadoras de botellas y trabajadores que vigilen ésta limpieza, cosas que en el extranjero ya no existen, como tampoco existen los supervisores de calidad durante todo el proceso, abriendo así la brecha de uso entre el PET y el vidrio como materiales estratégicos en la industria embotelladora.

Con la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la industria vidriera compite a nivel mundial, y al no adaptarse a estos cambios deja de ser el material que por su transparencia y limpieza era utilizado por excelencia para los envases de refresco, así que poco a poco, se fue desplazando del mercado utilizándose

---

<sup>16</sup> Máquinas de inyección, etiquetas, tapas y soplado.

solamente envases de vidrio para bebidas específicas como el vino, algunas aguas purificadas, y en general, están destinados a la perfumería.

Otro material utilizado con frecuencia en la industria embotelladora es el plástico, considerado como aquel material que puede ser moldeado mediante la compresión y conservación de forma elegida permanente (proceso de polimerización)<sup>17</sup>.

La velocidad con la que se producen los materiales y se desarrollan innovaciones en el tema de plásticos es de cada 3 o 5 años (IMPI, 1997). En la actualidad, muchos de los plásticos utilizados tienen como materia prima principal el petróleo, otra fuente, es el carbón con cal para dar existencia a: el acetileno, etileno y vinilo, los monómeros de los que se puede obtener el polietileno y el PVC, teniendo innovación en materiales utilizados para su obtención y el tipo de energía usada en el proceso de transformación.

Los plásticos como el PET empezaron a tener presencia en el mercado a partir de los años sesenta y en 1977 en bebidas que requerían de llenado en altas temperaturas (Conde, 2007). Al dejarse de utilizar al vidrio como envase preferencial, el plástico como empaque de los líquidos resaltó las mismas características buscadas en el vidrio, pero se agregaron las siguientes: fácil apertura, una descripción del contenido más apegada a la realidad (transparencia en estado natural), buena calidad, menor precio, mayor brillantez, resistencia al paso de agentes ajenos al interior del envase, intensidad en los colores de las bebidas contenidas, reciclado y mejor traslado al mercado.

Actualmente los envases de plástico elegidos como envases de refrescos son decisiones que el productor de dichas bebidas hace en función de las características que el consumidor aprecia más como la calidad, los colores y la limpieza del contenido, pero también influyen externalidades como los accidentes por la poca facilidad de transporte, cambios constantes en presentaciones y tamaños, al igual que la variedad en los procesos de producción de las botellas.

Para la industria embotelladora, el plástico ha sido uno de los materiales más importantes unido a la corcholata y posteriormente a la taparrosca por dar a los líquidos carbonatados

---

<sup>17</sup> Algunos productos obtenidos de los polímeros son: bolsas cubetas, muebles, partes de electrodomésticos, etc.

una mayor vida de uso, ya que antes el periodo corto de duración de los líquidos dentro de las botellas de vidrio no permitía trayectos largos para su distribución, por lo cual, cada región tenía su propia empresa dedicada a la elaboración de refresco y su embotellado. Gracias a la corcholata, la taparrosca, y posteriormente, la botella de plástico (en orden de aparición) sirvieron para ampliar el mercado, incrementaron el poder de las empresas, las presentaciones de los mismos envases (que sirven en el presente como estrategia de competencia).

## **ii. Desplazamiento del vidrio por el PET**

El desplazamiento se puede explicar por las siguientes razones:

1. Flexibilidad y ligereza en el PET en comparación del vidrio.
2. Amplia gama de colores y materiales de acuerdo a los métodos de fabricación utilizados en las embotelladoras, así como el uso específico de cada uno de los envases.
3. Facilidad de impresión, de acuerdo a la historia desarrollada en los primeros apartados las etiquetas fueron esenciales en la industria refresquera, por lo que, tener facilidad de impresión y decoración reducen los costos de fabricación de etiquetas y decoración, la reducción de importación de tecnología utilizada para hacer esta actividad de impresión y decoración con el conocimiento adquirido por la compra de maquinaria e insumos importados o encontrados en el país.
4. Reciclabilidad.

Este último punto es esencial para la consideración en México de la utilización del PET como envase. En general, cada una de las empresas que se dedican a la elaboración de envases de plástico tienen como actividad secundaria y de responsabilidad social, la recolección de botellas plásticas alrededor de la comunidad en la cual se establezca la planta embotelladora, al mismo tiempo que estas actividades se extienden a puntos de venta y en algunos casos a universidades, centros comerciales, etc. Con el vidrio, esta actividad de reciclaje es escasa o poco frecuente, razón por la cual es necesario importar los insumos necesarios para su producción en cantidades constantes o crecientes, mientras que en el plástico al poderse fundir de nuevo con calor se obtienen de él nuevas botellas, sin que signifique necesariamente incurrir en altos costos por la obtención de materiales.

### iii. Empresas productoras de PET

Para 1996 el IMPI<sup>18</sup> consideraba entre las productoras de envases de PET a 6 empresas que destacaban por su tamaño e importancia, como:

- Celanese Mexicana, S. A. Productora de poliéster para envase desde 1987, con una capacidad instalada de 110,000 toneladas. La ubicación de sus plantas está en Querétaro y Jalisco.
- Eastman Chemical Mexicana, S. A. de C. V. Inició sus operaciones en México en 1996 con una capacidad proyectada para 1997 de 120, 000 toneladas al año. Su ubicación estaba en Veracruz, produciendo envases de PET.
- Kimex, S. A. de C. V. Ubicación en el Estado de México y dedicada a la fabricación de preformas y soplado de botellas.
- Acrilia, S. A. Pertenece al Grupo Crisol (de giro textil). Era productora de resina de PET amorfo. La ubicación de sus plantas estaba en Veracruz.
- Westman, Chemical, S. A. Se dedicaba exclusivamente a la cristalización de PET amorfo y operaba desde 1995.
- Shell<sup>19</sup>

En 2007, el IMPI informa las siguientes modificaciones:

- Eastman Chemical retiene su nombre, después en 1996 cambia su nombre a Eastapack, para 1997 a Voridian y en 2007 retomar su nombre de Eastman Chemical.
- Mossi y Ghisolfi de México M & G, que se dedica a aplicaciones de envases y empaques para alimentos compra en el 2000 a Shell Chemical Companies.
- INVISTA (Arteva Specialties, S. De R. L. de C. V.), tiene su origen en Celanese Mexicana, que en 1998 fue vendida a KoSa de Koch Industries y Grupo Xtra. Posteriormente en 2004 Koch Industries adquiere INVISTA y opera en México bajo el nombre de Arteva Specialties.
- Grupo Kimex, S. A. de C. V. permanece como grupo de importancia en México en la producción de PET.

---

<sup>18</sup> El Instituto Mexicano del Plástico Industrial (IMPI) solo considera a 6 empresas importante por su desempeño e importancia en el mercado pero pueden existir otras de menor importancia.

<sup>19</sup> El IMPI no cuenta en 1997 con información impresa de la empresa Shell.

#### **iv. La maquinaria para la Industria Embotelladora**

En la introducción del envase en el área de fabricación de alimentos y bebidas en el norte del país, Nissei y Akoi son los principales proveedores de maquinaria; su origen es japonés y esta maquinaria se destina a la elaboración de botellas. Bajo la licencia de Nissei, FAMA es la firma que produce maquinaria en Monterrey para la etapa de inyección en el soplo biorientado, éstas maquinarias fueron vendidas a Regioplás (parte de Vitro) y aparecieron las primeras botellas de PET.

- Akoi entra en el norte del país a través de la empresa Grupo Alen que se dedicaba a la producción de líquidos para la limpieza y a la producción de sus propios envases con la presencia de la empresa japonesa. Esta fue la orientación que siguieron los productores de líquidos con embotellamiento en PET fabricando sus propios envases adquiriendo equipos de Akoi.
- Husky y Sidel entran a México con materiales y sistemas de envasado al formarse Grupo GEMEX bajo la licencia de Pepsi Co. Ahora en 2002 este grupo fue vendido a Pepsi Bottling Group.
- Por parte de Coca - Cola, en particular, FEMSA y ARCA cubren claramente las áreas territoriales en las cuales se encuentra Pepsi Co. Así que su proveedor es Alpa de origen austríaco, la firma vende a Coca - Cola y sus subsidiarias preformas<sup>20</sup> y apoya la construcción de preformas en México del productor Innopack<sup>21</sup>.

Hoy se sabe que en México existen alrededor de 100 empresas transformadoras de PET, de las cuales sobresalen, por su tamaño: Amcor, Cajaplast, Owens, Polivin, Fabpeta, Alpa, Graham, PET de Occidente, Ediplast, además de las embotelladoras integradas de los grupos antes mencionados,<sup>22</sup> aumentando así el uso del PET y las relaciones a través de contratos entre embotelladoras y empresas productoras o transformadoras del material.

---

<sup>20</sup> Soplado de Preformas: La preforma no es creada dentro de la empresa, es adquirida por fabricantes y el costo de la maquinaria para el soplado es inferior al de otros métodos para el formación de envases PET (IMPI, 1997).

<sup>21</sup> Origen mexicano (Tijuana)

<sup>22</sup> Loc. cit.

En el mercado de maquinarias (distintas a las maquinas de llenado, paletizadoras y empacadoras) para la industria del embotellado, los proveedores en su mayoría son empresas particulares y extranjeras, por lo que debe considerarse el comportamiento económico de México y la economía internacional como factores importantes de riesgo para la compra de maquinaria que permite el abastecimiento de botellas, según el ritmo de producción de la industria refresquera y la demanda nacional.

Los proveedores de maquinaria para la elaboración de botellas en los inicios de la actividad embotelladora en el país sirvieron como difusores de la tecnología que se desarrollaba en el extranjero, durante el periodo de sustitución de importaciones, los proveedores dejaron de ser empresas japonesas o austríacas para ser mexicanos los que cubrieran las necesidades de maquinarias y refacciones para el buen funcionamiento de las mismas, sin embargo, al terminarse el periodo de sustitución de importaciones no fueron lo necesariamente innovadores y se centraron solo en refacciones intercambiables para las maquinarias extranjeras utilizadas en las embotelladoras. El servicio dependía de las transformadoras y productoras de PET, esto para estar en las condiciones necesarias para el correcto abastecimiento de botellas (PET) en el mercado.

### **3. Estructura de Mercado**

En la estructura de mercado se consideran aspectos dinámicos y estáticos como: los vendedores y compradores existentes, las barreras de ingreso, la diferenciación del producto, la estructura de los costos, las líneas de productos y la integración vertical. A continuación desarrollo brevemente la conducta y posición de los grupos embotelladores más importantes para The Coca - Cola Company, que se localizan dentro de la ANPRAC, resaltando únicamente la parte de conducta por parte de algunos de las participantes dentro del mercado, con la información disponible en los sitios web correspondientes.

#### **i. Principales competidores dentro del territorio mexicano**

Tomando en cuenta información correspondiente a la ANPRAC, las empresas competidoras son las siguientes; del grupo de embotelladoras que trabajan para The Coca Cola Company y no rivales de ARCA: Fomento Económico Mexicano, Corporativo Grupo Tampico, Grupo Continental, Grupo Fomento Querétaro, Bebidas

Peninsulares, Bebidas Refrescantes de Nogales, Coordinación Industrial Mexicana, Coordinación del Fuerte, Corporación Rica, Embotelladora Colima, Grupo Empresarial Alicia, Grupo Yoli; del grupo de embotelladores de origen mexicano que están bajo niveles de calidad y ordenes de trabajo de Pepsi – Cola: Grupo Embotelladoras Unidas, Bebidas Purificadas, Grupo embotellador del sureste y PBG de México; hay embotelladores independientes como Consorcio AGA, Balneario y Manantiales de Lourdes, El Polo Norte, Embotelladora de Puebla, Embotelladora El Jarocho, Embotelladora Fersan, Embotellados Pasteurizados, Envasadora Gugar, Grupo Embotellador Barrilitos, Grupo García, Grupo Quan y Manantiales de Tehuacán; y como empresa internacional se tiene a Cadbury Schwennes Bebidas de México (Grupo Peñafiel).

Desarrollaré a continuación las características, las relaciones y ubicación territorial de los embotelladores pertenecientes al grupo de The Coca Cola Company.

### **Coca Cola**

- ***Fomento Económico Mexicano, S. A. de C.V. (Coca Cola FEMSA)***

La empresa es fundada en 1880 en el Estado de Nuevo León y está integrada por tres unidades de negocio: FEMSA Cerveza, Coca - Cola FEMSA y FEMSA Comercio<sup>23</sup> y, declara en parte de su historia tener (en 2003) "objetivos de optimizar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo y mejorar su situación competitiva". Teniendo dentro de la misma empresa una División de Negocios Estratégicos donde se encuentran otras unidades de operación como: FEMSA Empaques<sup>24</sup> con Fábricas Monterrey (Famosa) y FEMSA – Logística que tendrán relación con otros grupos embotelladores de TCCC, creando así la conexión entre los mismos. Las relaciones pueden ser de proveedor con embotellador, siendo FEMSA el proveedor. Como un ejemplo de este tipo, se encuentra la relación de FEMSA empaques y ARCA como embotelladora, las relaciones son orientadas por TCCC al asignar listas de proveedores permitidos, debido a la importancia de algunos embotelladores en México y el extranjero.

---

<sup>23</sup> Todas las unidades que componen a FEMSA anteriormente señaladas tienen (lo que la empresa señala dentro de su sitio oficial en la parte denominada FEMSA, S.A. de C.V.) un soporte en el área de servicios denominada Insumos estratégicos, Procesos de Negocios y Tecnología de la Información.

<sup>24</sup> FEMSA Empaques produce para satisfacer las operaciones internas de FEMSA: latas de bebidas, botellas de vidrio, tapas (hermetapas), etiquetas, y refrigeradores comerciales.

La empresa señala en la misma fuente<sup>25</sup>, cuando habla de "la compañía", ser el embotellador más grande de bebidas de marca registrada Coca – Cola dentro de Latinoamérica, con ventas en este territorio del 40% en 2003. Teniendo presencia en Centroamérica: en la Cd. de Guatemala, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Brasil (en algunas ciudades) y Argentina. En el caso del mexicano sus operaciones se concentran principalmente en el centro y sureste de México.

Con respecto a su capital social, antes de agrandar su territorio de acción a través de la adquisición de otras empresas embotelladoras,<sup>26</sup> contaba con 45.7% del capital de Coca – Cola FEMSA. Con la venta en septiembre de 1993 de acciones serie L, tenían el 19% en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y FEMSA tenía el 51% del capital social de la empresa.

Las continuas adquisiciones que se dieron por parte de Coca – Cola FEMSA en Argentina (con la adquisición de San Isidro Refrescos, S. A. de C. V.) y operaciones en ese mismo país, FEMSA, S. A. de C. V. adquiere el 100% de Coca – Cola FEMSA de Buenos Aires, siendo esta última subsidiaria de TCCC. Mientras que en México, expandió sus operaciones con la compra del 100% del capital social de la Embotelladora de Soconusco, haciendo lo mismo con la embotelladora<sup>27</sup> de Tapachula, Chiapas, para cubrir en su totalidad con sus servicios a todo el estado chiapaneco.

Con la última adquisición (en 2003) que se maneja en la información actual disponible por parte de la empresa, Panamco, el embotellador de refrescos más importante de Latinoamérica y adquirido al 100% por FEMSA, S. A. de C. V., significó para la empresa producir y distribuir dentro de los territorios Centroamericanos productos de la marca Coca – Cola.

Una vez realizada la adquisición de Panamco, el capital accionario quedo de la siguiente manera: 45.7% para FEMSA y TCCC era dueña del 39.6% de capital accionario, según cifras manejadas en octubre de 2007.

---

<sup>25</sup> Sitio web oficial de FEMSA

<sup>26</sup> FEMSA no especifica cuales fueron las adquisiciones correspondientes a ese periodo, pero menciona la acción de adquisición.

<sup>27</sup> Dentro de la sección que FEMSA denomina



El portafolio de productos de la marca Coca – Cola y las continuas renovaciones en su publicidad tienen ventajas que podrían ser usadas como barrera a la entrada para otros competidores potenciales. Estas medidas son resultado de su relación directa con TCCC en el área de comercialización y distribución.

- ***Corporativo Grupo Tampico (Grupo Tampico)***<sup>28</sup>

Es uno de los importantes embotelladores considerados por TCCC y agrupado por la ANPRAC como el que tiene giros dentro del grupo ajenos a la producción de bebidas.

Los giros que maneja Grupo Tampico en su sitio oficial son los siguientes: Bebidas donde se encuentran grupos como: La pureza, Embotelladoras Coca – Cola y Peña Pura; Plásticos encontrándose como empresa única a Plásticos Panamericanos; Automotriz; Turismo y Servicios.

Grupo Tampico se considera una empresa 100% mexicana y tiene a su cargo el abastecimiento de la región Noreste de México no sólo de bebidas sino de los demás productos que maneja ajenos a los primeros.

En lo que respecta a la parte de bebidas, explicaré a continuación las operaciones que tienen las empresas y su vinculación con The Coca - Cola Company (TCCC).

- a. Embotelladoras Coca - Cola**<sup>29</sup>

Las embotelladoras con las que cuenta Grupo Tampico dentro de la organización en cuanto a bebidas, y específicamente en el renglón de Embotelladoras Coca – Cola, maneja seis embotelladoras ubicadas en Tamaulipas, Veracruz y San Luis Potosí encargadas de producir y distribuir productos bajo la marca de Coca - Cola, Peña Pura y Factor.

Las embotelladoras son:

---

<sup>28</sup> Información que se obtiene a través de: [www.grupotampico.com.mx](http://www.grupotampico.com.mx)

<sup>29</sup> Sitio web que se consultó para la información: <http://www.grupotampico.com/puente.htm>

- |                         |                       |                     |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| -Embotelladora Victoria | -Embotelladora Tuxpam | -Embotelladora Poza |
| - Embotelladora Valles  | -Embotelladora        | Rica                |
| - Embotelladora Mante   | Tampico               |                     |

**b. Peña Pura<sup>30</sup>**

Peña Pura es una empresa del Grupo Tampico que distribuye y comercializa agua embotellada desde 1990.

**c. La Pureza<sup>31</sup>**

Grupo Tampico maneja a La Pureza como un proyecto destinado a la construcción de una planta productora de bebidas de la marca Coca – Cola, en la cual se tendrá tecnología de última generación (según lo maneja el Grupo Tampico en la página destinada a la presentación del proyecto). Los procesos que cubrirá la planta serán desde la recepción del edulcorante hasta la entrega de bebidas refrescantes de sabor, agua y jugos.

Algunos servicios primarios que tendrá La Pureza serán: el almacenamiento de agua que abastecerá la demanda de este elemento en las operaciones de embotellado; lavado de envases y equipo de transporte; la generación de vapor; la refrigeración (ya que los productos como lo son los refrescos con embotellados a - 10 °C), y el suministro de energía eléctrica a través de subestaciones eléctricas.

Siguiendo el esquema de presentación de La Pureza, los procesos claves que en esta planta se desarrollarán son los tratamientos de agua para el embotellado de refrescos, aguas y jugos, así como también, para el lavado de envases; la clarificación de azúcar estándar (con equipo suizo) para la obtención de azúcar líquida y; la elaboración de jarabes de 30 diferentes sabores, lo que permitirá embotellar hasta 120 diferentes presentaciones (Grupo Tampico, 2008).

Grupo Tampico señala que La Pureza tendrá además equipos de embotellado para agua purificada, refrescos carbonatados retornables, equipos para vidrio, equipos para

---

<sup>30</sup> La información de Peña Pura fue obtenida de: [www.pपुरa.com/ppura2.swf?el=](http://www.pपुरa.com/ppura2.swf?el=)

<sup>31</sup> El sitio web que se consultó para La Pureza dentro de Grupo Tampico es: [www.purezza.com.mx](http://www.purezza.com.mx)

plástico, mientras que, para refrescos no retornables tendrá dos líneas de equipos que llenarán diferentes presentaciones de botellas, teniendo el mismo comportamiento en los jugos no carbonatados. Esta planta también manejará equipos para el manejo de cartón.

Lo anterior señala la importancia que tiene para los grupos de TCCC controlar los procesos de elaboración de azúcar y el manejo del PET en la producción de refrescos y el control absoluto en los procesos de distribución.

- ***Grupo Continental***<sup>32</sup>

El grupo embotellador destaca como objetivo, lo siguiente: "Somos una empresa total de bebidas dedicada a la elaboración, distribución y venta de productos de marca de The Coca Cola Company".

Según Grupo Continental, se coloca entre los 10 principales embotelladores de Coca – Cola en todo el mundo. La distribución exclusiva la tiene en los estados de Aguascalientes, Coahuila, Colima, Durango, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas.

En la historia que maneja el embotellador, éste inicia sus operaciones (y no bajo la denominación de Grupo Continental en 1964), con 4 embotelladoras y dos empresas de servicios. Los territorios con los que contaba eran Torreón, Coahuila; Durango, San Luis Potosí y Aguascalientes, con el tiempo (1969 a 2001 aproximadamente) fueron entrando en operación embotelladoras del grupo en: Fresnillo, Zacatecas; Río Verde, San Luis Potosí y Jalisco. Mientras que por adquisición se entró en mercados de la zona metropolitana de Guadalajara y Tecomán, Coahuila (esta última ya con la denominación de Grupo Continental). Teniendo nuevas actividades en 1971 cuando se inicia la producción de productos de plástico en San Luis Potosí con la empresa Productos Industriales Potosí, S. A. de C. V.

El grupo de embotelladoras se constituye bajo la denominación de Grupo Continental en 1979, que con la información leída en el sitio de la empresa, puede señalarse más claramente los vínculos con TCCC, cuando para 1982 queda establecida la planta productora de concentrados en San Luis Potosí bajo el nombre de Concentrados

---

<sup>32</sup> Información disponible en [www.contal.com/](http://www.contal.com/)

Industriales, S. A. de C. V. y en 1985 el grupo recibe de TCCC la distinción de miembro selecto del Club del Billón de Cajas Unidad de Coca – Cola Vendidas.

Para 1989 Grupo Continental destaca la incorporación de Coca – Cola como accionista del negocio y para los años 1993 y 1996 señala la extensión accionaria de TCCC que inició con 17% hasta llegar a niveles de 20% del total del capital social.

Dentro de su historia como grupo se pueden encontrarse actividades adicionales (entre 1988 y 2007) a los procesos principales de elaboración, distribución y venta de los productos de la marca Coca – Cola como: su incorporación a la División de Ingenios Azucareros en 1988 con la adquisición de los Ingenios Tres Valles y Adolfo López Mateos; la construcción de la refinería de azúcar en 1996 en el ingenio Adolfo López Mateos; para 2005, la necesidad de tener conocimientos sobre la tendencia de los consumidores en el mercado refresquero se constituyó la empresa Servicios de Bebidas Refrescantes, S. A. de C. V. con la participación de todos los embotelladores y TCCC; finalmente en 2007 incursiona en los jugos con la participación de estas embotelladoras en Jugos del Valle impulsada por TCCC. Destacando así, la flexibilidad con la que cuentan la mayoría de los grupos embotelladores mexicanos pertenecientes al corporativo refresquero.

Por último, en la parte que el grupo llama descripción del negocio señala que "En el proceso de elaboración de los productos, las plantas embotelladoras del grupo emplean azúcar refinada 100% mexicana, proveniente de la empresa Promotora Industrial Azucarera S. A. de C. V. Grupo Continental tiene el 49% de participación accionaria de esta empresa, junto con otros socios embotelladores de TCCC, que consumen anualmente más de 420,000 toneladas de edulcorante"<sup>33</sup>.

- ***Grupo Fomento Querétaro***<sup>34</sup>

Se autodenomina como Industria Embotelladora de Querétaro, S.A. de C.V., fue una de las primeras empresas que se estableció dentro de la República Mexicana para producir refresco en lata. A este proyecto se unieron las embotelladoras:

---

<sup>33</sup> [www.contal.com/](http://www.contal.com/), en la parte denominada Descripción de la Empresa.

<sup>34</sup> La información obtenida de la empresa fue a través de [www.ieqsa.com.mx](http://www.ieqsa.com.mx)

- a. **Grupo Azteca.** Donde se encuentran los mercados de León, Irapuato, Zamora, Apatzingan, Lázaro Cárdenas y Celaya.
- b. **Grupo Impulsa.** Abarca los mercados de Puebla, Veracruz, Jalapa y Apizaco
- c. **Grupo Visa.** Se encuentran al Distrito Federal, Estado de México, Minatitlán, Villahermosa, San Cristóbal de las Casas, Oaxaca y Tuxtla Gutiérrez (actualmente grupo FEMSA).
- d. **Grupo Cimsa.** Pachuca, Cuautla, Cuernavaca, Toluca y Altamirano.
- e. **Grupo Fomento Queretano.** Querétaro y San Juan del Río

Esta es una embotelladora franquicia de Coca – Cola donde las empresas mexicanas pertenecientes al grupo tienen participación en capital, pero no tiene actividades de embotelladora, por este hecho no hay exclusividad territorial y puede dar servicio a la mayoría a las empresas embotelladoras de Coca – Cola entre las que se encuentran (IEQSA, 2006):

- Embotelladoras Arca
- Corporación de los Ángeles
- Grupo Continental
- Coca – Cola FEMSA
- Grupo Tampico
- Yoli
- Bepensa Bebidas
- Fomento Queretano
- Embotelladora Colima
- Embotelladora el Nayar
- Corporación del Fuerte
- Organización Rica
- Bebidas Refrescantes de Nogales

- **Grupo Alicia**<sup>35</sup>

Al igual que Grupo Tampico, Grupo Alicia tiene en su constitución divisiones que son distintas en productos y servicios como: bebidas; bienes raíces (desarrollo habitacional); división automotriz (concesionarias de Volkswagen y Chrysler); sector agropecuario (industria avícola); turismo; artes gráficas (actividades de impresión y papelería); espectáculos; cultura y bienestar social (actividades comunitarias como: centros deportivos y plaza de toros) y coinversiones.

Dentro de la división de bebidas, se dedican a realizar actividades de embotellar y distribuir refrescos y agua purificada, teniendo entre sus productores a:

---

<sup>35</sup> La información obtenida de la empresa fue a través de [www.alica.com.mx](http://www.alica.com.mx)

**a. Embotelladoras del Nayar, S. A. de C. V.**

En 1972, según lo señala la empresa en la parte dedicada a su historia, con la operación de la Embotelladora del Nayar, S. A. de C. V., se tuvieron relaciones de negocios con TCCC por medio de la Franquicia y Grupo Alicia en los territorios de Nayarit y Puerto Vallarta.

**b. Fletes Alicia**

Las distribuidoras se integran en 1980 para comercializar los productos de TCCC en puntos al interior de Nayarit y Puerto Vallarta, para satisfacer la demanda de vendedores y consumidores. Para 1992 se constituye como tal la empresa Fletes Alicia, encargada de transportar los productos de la marca Coca – Cola hacia los diferentes puntos de distribución.

**c. Centros de Distribución<sup>36</sup>**

**Pepsi Cola**

- ***Grupo Embotelladoras Unidas<sup>37</sup>***

Pepsi entra en Mexicali, Baja California Norte, y es considerado su primer mercado mexicano en 1938. Para 1943 se establece legalmente bajo el nombre de Pepsi - Cola Mexicana Syrup Company, siendo abastecido el mercado con concentrados de Nueva York.

El objetivo manejado en ese periodo fue el de ser una franquicia de los productos de marca Pepsi – Cola, llevando a cabo actividades de distribución y venta de refrescos. Por lo que las primeras plantas que se abrieron fueron: Mexicali en 1983, Monterrey en 1942, Guadalajara en 1943 y León en 1945.

Respecto a los concentrados para la elaboración de refrescos, en 1947 Pepsi – Cola instaló plantas de concentrado de la marca en La Victoria, la cadena Padilla y Grupo Trieme, S. A. de C. V.

---

<sup>36</sup> No hay información disponible de esta área en el grupo embotellador.

<sup>37</sup> Información consultada en [www.geusa.com.mx](http://www.geusa.com.mx)

Para 1987 Trieme, S. A. de C. V., se transformó en Grupo Embotelladoras Unidas, S. A. de C. V., teniendo los territorios de Jalisco, Michoacán y Guanajuato para la distribución exclusiva de sus productos, y para 1994 se incluyen los estados de Nayarit y Colima

En 2006 como último evento importante se dio la adquisición del Grupo Embotellador GESSA por parte de Grupo Embotelladoras Unidas (GEUSA) teniendo así operación en 14 estados de la República Mexicana incluyendo Chiapas.

### **Productores Independientes**

- ***Consortio AGA***<sup>38</sup>

Constituido en 1948 por Abelardo García Aspe en Guadalajara que al ser fusionado con embotelladoras La Pureza obtiene el nombre de Embotelladora AGA de Michoacán. Para 1960 la embotelladora incursiona en el mercado de agua purificada y refrescos, adquiriendo presencia en Nayarit, San Luis Potosí y Morelia.

En la década de los setenta el consorcio fundó Embotelladora AGA del Valle de México, se construye AGA Aguascalientes y, para los ochenta se consolida en mercados de Veracruz, Tampico e Irapuato.

Dentro de consorcio AGA se encuentra el uso de las siguientes marcas: Sidral AGA (de manzana y Light), Squirt (con jugo de limón, Rusa y Light), Skarch, Red Cola, Jarritos, Pureza AGA, Polykon envases, Azucarera de los Mochis. Manejando como portafolio de productos: refrescos sabor cola y de sabor (bajo las marcas de AGA, Squirt) y agua purificada Skarch.

La cobertura de fabricación y distribución de refrescos y agua del Consorcio es la siguiente:

Refrescos: San Luis Potosí, Aguascalientes, Querétaro, Michoacán, Zacatecas, D. F., Edo. de México, Morelos, Hidalgo, Puebla, Jalisco, Guanajuato, Colima, Nayarit, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz y Estados Unidos (Los Ángeles, Houston y Chicago).

Agua Purificada: Toda la República Mexicana.

---

<sup>38</sup> Datos recabados en [www.consortioaga.com](http://www.consortioaga.com)

- ***Embotelladora Fersan***<sup>39</sup>

La empresa Refrescos Naturales Puebla, S. A. se funda en 1971 teniendo como tarea distribuir productos Mundet en los estados de Tlaxcala y Puebla.

En 1969 por el crecimiento que la empresa desarrollo obtuvo como resultado un incremento de rutas, transportes, con una plantilla de 52 trabajadores. Manteniendo su comportamiento durante tres años, la franquicia que surtía los productos Mundet en Tehuacan abandonó el mercado y la franquicia paso a manos de Embotelladora Fersan, permaneciendo hasta la actualidad.

Dentro de sus productos se encuentran: agua embotellada, Fersan Cola, Mundet (sidral), Refrescos Fersan, Zitrus (jugo), Jufer (naranja) y Klaro (bebidas dietéticas).

Embotelladoras Fersan tiene presencia en: Zacatecas, San Luis Potosí, Tabasco, Chiapas, Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Veracruz, Tlaxcala, Oaxaca, Guatemala, Guerrero, Morelos, Tamaulipas, Querétaro, Guanajuato, Michoacán, Edo. de México y D.F.

- ***Grupo Peñafiel***<sup>40</sup>

El Grupo se desarrolla en Tehuacán, Puebla en 1928, bajo el nombre de Manantiales de Tehuacán, S. A., teniendo como objetivo embotellar y distribuir agua mineral den el país. En 1980 después de varios cambios de denominación de la empresa, es adquirida por Valores Industriales, S. A., que reorganiza y readapta sus sistemas de trabajo. Años después, en 1992 el grupo británico Cadbury Schweppes, identifica su valor y la adquiere. Con este proceso “Manantiales Peñafiel, S. A. adopta el nombre de Cadbury Schweppes Bebidas México.

El crecimiento del Grupo se hizo a través de inversión de activos fijos, adquisiciones y asociaciones con otras empresas. Algunas de las adquisiciones fueron: Squirt (1993), Vernor’s (1995), Cristal Light (1995), Orange Crush (1995), Dr. Pepper (1995) y 7 Up (1995).

---

<sup>39</sup> Información obtenida de [www.fersan.com.mx](http://www.fersan.com.mx)

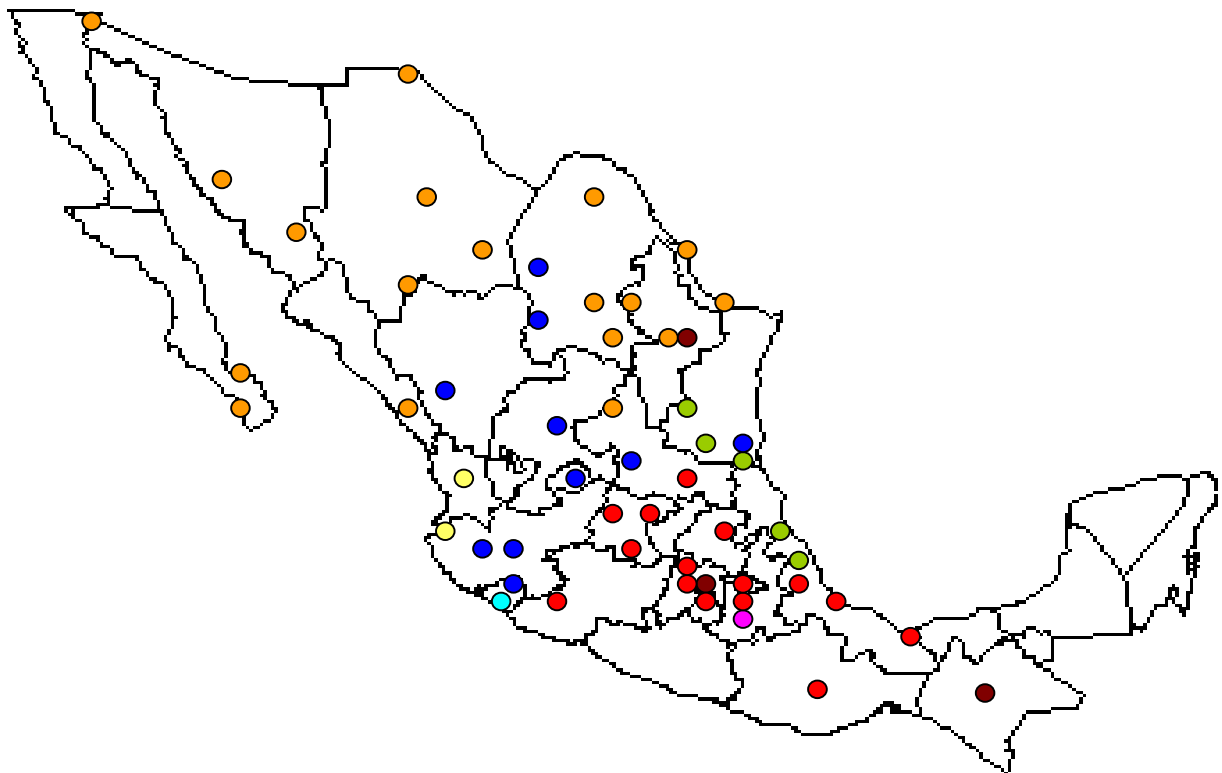
<sup>40</sup> Datos consultados en: [www.grupopeñafiel.com](http://www.grupopeñafiel.com)











Para mayo del 2008, Cadbury Schweppes anuncia su separación del negocio de las bebidas y la confitería. Con éste hecho, la compañía toma el nombre de Dr. Pepper Snapple Group. En México, el negocio adopta el nombre de su marca líder y se denomina Grupo Peñafiel.

Con la información recabada, se puede resaltar que dentro de la estructura de mercado en que se desarrolla la industria embotelladora mexicana hay dos factores que aparecen constantemente y son:

- a) La exclusividad territorial para producir, embotellar, comercializar y distribuir bebidas refrescantes de las embotelladoras mexicanas alrededor de las marcas existentes, principalmente bajo la forma de franquicia. Se puede observar en el siguiente mapa el comportamiento que presentan los embotelladoras de la marca TCCC:

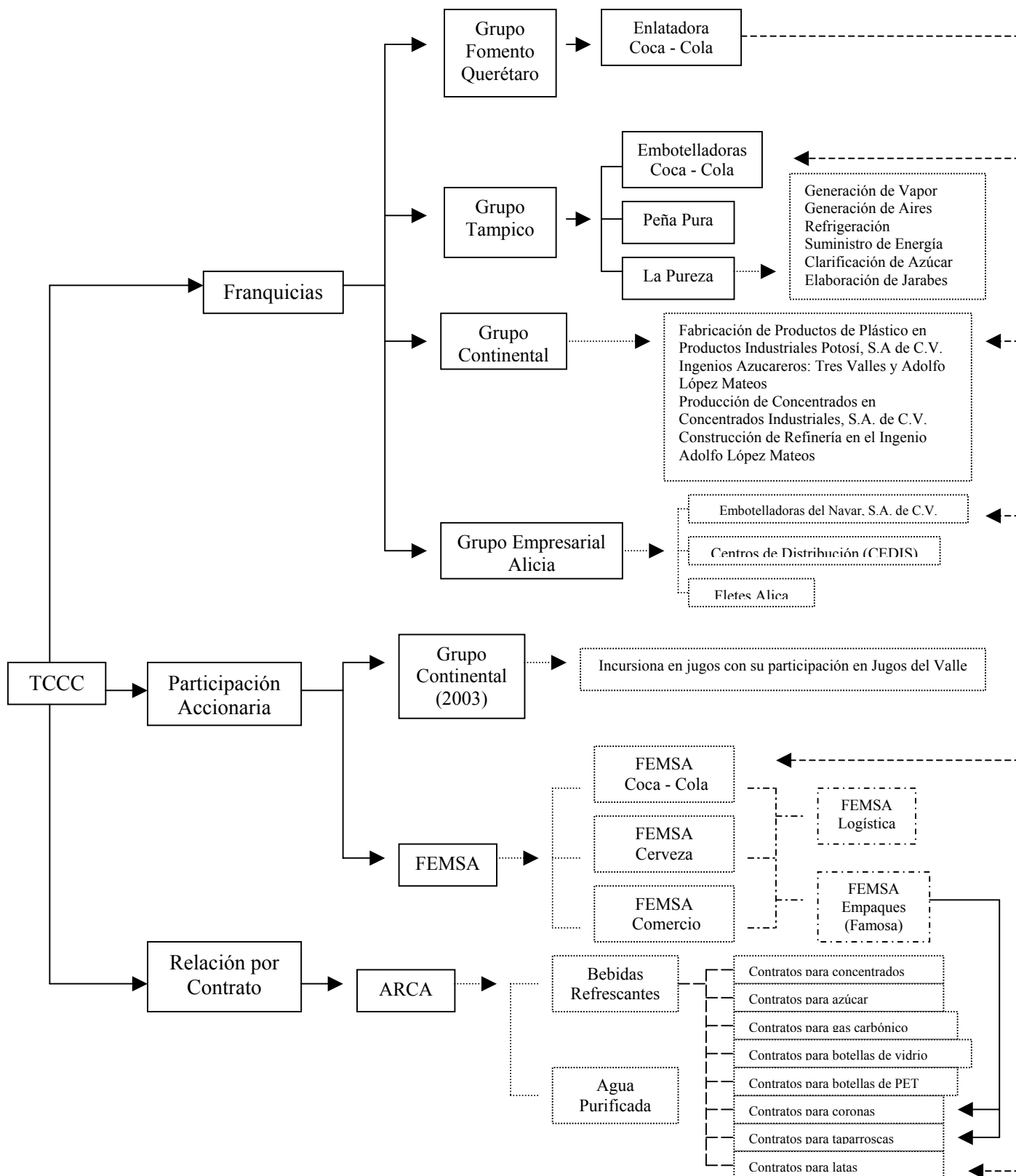


Fuente: Elaboración propia con datos de embotelladores en sus sitios web.

	FEMSA Monterrey; D.F.; Tapachula, Chiapas
	Grupo Tampico Tuxpam; Tampico; Poza Rica, Mante
	Grupo Continental Torreón; Durango; Aguascalientes; Fresnillo; Jalisco; Zacatecas, Ameca, Jalisco; Tecomán, Coahuila; Colima
	Grupo Fomento Querétaro León, Irapuato, Apatzingán, Lázaro Cárdenas; Celaya; Puebla; Veracruz; Jalapa; Apizaco; D.F.; Edomex; Minatitlán; Oaxaca; Cuernavaca; Pachuca
	Grupo Alicia Nayarit; Puerto Vallarta
	ARCA La Paz; Cd. Juárez; Chihuahua; Mesqui; Hermosillo; Obregón; Sabinas; Monclova; Saltillo; Matehuala; Parral; Culiacán; Mazatlán; Mexicali; Monterrey; Piedras Negras; Nuevo Laredo; Reynosa; Matamoros
	Embotelladoras Colima Colima
	Coordinación Industrial Mexicana Cuernavaca

En este mapa se pueden observar con más claridad los territorios que se asignan exclusivamente a cada una de las embotelladoras de TCCC dentro del territorio mexicano, sin presentar problemas de competencia dentro del grupo de embotelladoras que tienen relación con The Coca – Cola Company, sin embargo la excepción es la enlatadora Fomento Queretano ya que extiende su mercado tanto en el norte como en el sur de la República Mexicana dada su especialización en la producción de latas para envasar refresco.

- b) La integración vertical hacia abajo o hacia arriba de los embotelladores mexicanos impulsados por su relación con las empresas globales (TCCC y Pepsi – Cola) se puede ver en el diagrama aplicado a un caso específico: Grupos embotelladores de Coca - Cola.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en los sitios oficiales de cada uno de los grupos embotelladores.

El diagrama representa las diferentes embotelladoras que producen distribuyen y comercializan productos de la marca Coca – Cola y la forma en que establecen el vínculo con TCCC. En cada una de las embotelladoras se puede ver de manera particular (si es que se tienen varias plantas dentro del grupo embotellador) o de manera general, como lo es en el caso de FEMSA, los procesos o sistemas con los que se cuenta para producir los concentrados o mejorar las formas de distribución.

La integración vertical que llegan a tener las embotelladoras es hacia atrás con su incursión en actividades de elaboración de jarabe, concentrados, incursión de jugos y refinación de azúcar (aunque en algún momento en la década de los setentas se desarrollo por la presión que ejerció la UNPASA en la compra por parte de las embotelladoras de azúcar morena y producción de jarabe), o bien, hacia adelante en su participación en la distribución del producto por medio de fletes, rutas, centros de distribución (CEDIS), etc. Dejando ver la importancia del control en actividades de la refinación de azúcar, la producción de jarabe y los procesos de distribución para el óptimo funcionamiento del mercado de bebidas refrescantes y su presencia con altos niveles de ventas.

Mientras que las restricciones verticales serán evidentes en todas las actividades relacionadas al empaque de botellas como: la fabricación de productos de plástico, empaques, latas, coronas y taparrosas; creando así relaciones bajo contratos exclusivos entre embotelladores de la estructura de TCCC con áreas específicas de algunos embotelladores como: FEMSA Empaques, FEMSA Coca – Cola y Fomento Querétaro (productor de latas)

#### **4. Conclusiones**

Dentro de los antecedentes de la industria embotelladora se observa claramente su estrecha relación con la industria refresquera y con los proveedores de maquinaria y materiales (PET) a través de la obtención de franquicias o licencias de producto, haciendo posible el crecimiento y la permanencia de las embotelladoras por la elaboración de refrescos a niveles de calidad estándar. Mientras que la relación con proveedores de materias primas responde a una incertidumbre de abasto y no a principios legales, especialmente en el azúcar mediante integración vertical.

La organización de las embotelladoras bajo las formas de franquicia o licencia de producción se encuentran presentes en grupos pertenecientes a grandes refresqueras (TCCC y Pepsi) como en embotelladores independientes, en algún momento, respondiendo a estrategias de crecimiento o de reducción de costos.

Instrumentos como las franquicias, las adquisiciones y las licencias de producción modifican dentro de las embotelladoras los procesos de producción, utilización de trabajadores, presencia en el mercado, calidad del producto en diferentes etapas, haciendo posible la integración (o control para dar paso a una restricción vertical) y supervisión de las etapas que componen al proceso de producción de bebidas refrescantes, de embotellamiento y su posterior distribución. Mientras que las “exclusividades de producción y distribución” que brindan las franquicias permiten el crecimiento, permanencia y cambio en importancia dentro de cualquier grupo refresquero. Lo anterior no puede ser aplicado a las empresas enlatadoras, ya que éstas están en función de las necesidades de los grupos embotelladores y no de las condiciones establecidas en exclusividades de distribución y/o producción.

Algunos de los rasgos característicos de la industria embotelladora que son considerados como riesgos y que no hay que perder de vista para el estudio de las embotelladoras son: la relación bajo licencias de contratos de marcas, que pueden ser confundidos con las franquicias para la distribución y la comercialización de los productos, haciendo complicado su análisis y regulación; la productividad asociada a cambios importantes en función, por ejemplo, de las válvulas de llenado en las maquinas utilizadas, resultado de la estrecha relación con los proveedores de maquinaria; los contratos establecidos en con los proveedores de materiales que colocan

a las embotelladoras como agentes que reproducen en éstas relaciones condiciones, compromisos y ataduras que se establecen en las relaciones entre empresas refresqueras y embotelladoras, lo que conduce a una dependencia de los embotelladores y proveedores de las estrategias de crecimiento que tomen las empresas refresqueras.

Ver lo anterior dentro de un caso específico permite ofrecer características particulares del comportamiento de las relaciones entre empresas refresqueras, embotelladoras y proveedores de materiales a través del uso de instrumentos como los contratos, que están vinculadas con los riesgos singulares de la industria embotelladora que sirven al mismo tiempo como medida de beneficio o afectación en este tipo de relaciones.

### **Capítulo III. Integración y relaciones verticales en el caso de ARCA**

La organización de una empresa, y en general de una industria, resalta en los objetivos de maximización de las ganancias. Sin embargo ocurre que dentro del mercado en el cual las firmas desarrollan sus objetivos, la misión y la visión de cada uno de los participantes de la cadena de producción que se necesitan para la elaboración de un bien tienen que tomar en cuenta al mercado, dado el comportamiento de los precios; a los proveedores de materias primas y al abastecimiento adecuado de las mismas en el mercado; la frecuencia de las operaciones; etc., y no solo la maximización de ganancias. La consideración de todos o uno de estos factores debe dar como resultado una reorganización en la empresa, alianzas entre los participantes de la cadena productiva, con los proveedores, una fusión, entre otras.

Hay que considerar que teniendo procesos globalizados y países industrializados con empresas desarrolladas, se otorgan a países en desarrollo soluciones en cuanto a problemas de crecimiento, abastecimiento de materias primas y tecnología, organización empresarial y calidad en los productos de las empresas y las industrias, y beneficios especiales, a aquellas empresas que presentan potencial para crecer. Algunas de las soluciones que se ofrecen son: relaciones entre empresas nacionales y extranjeras mediante las franquicias, la subcontratación de empresas que fabriquen algunas partes del producto principal que conduce a la especialización de una parte en la cadena productiva y/o de comercialización (restricción vertical cuando las empresas mexicanas tienen participación en el capital de la empresa subcontratada), integración vertical, clanes, etc.

Sin embargo, lo que me interesa señalar aquí es el estudio de la relación y la organización que mantiene Embotelladoras ARCA con sus proveedores y con su empresa global que es The Coca – Cola Company (TCCC) como un ejemplo de la industria embotelladora ligada a la industria refresquera, quedando explicadas las formas en las cuales se inserta a la actividad embotelladora de refresco mexicana, los beneficios y las consecuencias en sus relaciones con las diferentes partes de la cadena para llegar al producto final.

Los objetivos del capítulo serán:

1. Analizar el proceso de crecimiento de la empresa y las relaciones con TCCC bajo una licencia de producción de refrescos que funciona en forma semejante a la franquicia.
2. Examinar la integración vertical dividida en proceso de producción y analizar cuáles son las relaciones que se tienen con los proveedores en aquellas partes que se presentan restricciones verticales.
3. Determinar cuáles son los resultados que pueden sacarse de la constitución de una empresa que se relaciona con una empresa global bajo relaciones de licencia junto con la restricción vertical que puede verse en los contratos con los proveedores, es decir, ver la relación ARCA – TCCC y ARCA – Proveedores.

### **1. Importancia de las fusiones y las franquicias para entender el comportamiento de la licencia en el caso de estudio**

Dentro de estos procesos (fusiones o franquicias) y de una nueva organización en la empresa hay que destacar los siguientes aspectos:

1. Las formas en las cuales se desarrolla la competencia a escala nacional y regional.
2. La dinámica y el ritmo de cambio tecnológico en las industrias en el ámbito internacional.

Durante la época de los noventa y con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se desarrollaron en forma creciente las firmas basadas en las exportaciones manufactureras con competencia principalmente de las empresas estadounidenses, sin embargo, las exportaciones mexicanas han sido parte de un patrón de integración entre empresas determinada por la especialización en la manufactura de bienes e impulsada por las compañías multinacionales y por los grandes grupos económicos nacionales vinculados con el extranjero.

Dentro de la industria embotelladora se tienen vínculos con el mercado nacional por la integración de materias primas e infraestructura a bajos en precios, y con el mercado internacional cuando se integra a las empresas mexicanas la tecnología y los bienes de capital para acceder a los niveles de calidad adecuados de los productos que se quieren vender dentro y fuera del país.



En el proceso en el cual se integraron, las pequeñas y medianas empresas se vieron fuertemente afectadas debido a que su tecnología, capital y niveles de productividad eran menores, por lo que enfrentaban serios problemas para competir. Las fusiones<sup>1</sup> fueron un posible remedio para seguir en el mercado tomando en cuenta el comportamiento del sector embotellador. En estas fusiones se buscó incentivar, asegurar, orientar, cambiar líneas de investigación, desarrollo tecnológico, intensidad en publicidad y control del mercado.

Otra forma de seguir en el mercado son las franquicias (de negocio, de producto – marca registrada), el instrumento legal utilizado con mayor frecuencia para que se relacionen las empresas globales productoras de refrescos con la industria embotelladora nacional<sup>2</sup>, pero al tener más formas de relacionarse se pueden confundir los términos de relación y contratos (licencia y contratos de marca) con las franquicias.

Conocer algunos de los aspectos importantes que contiene una franquicia orientada a la actividad embotelladora serán determinantes para comprender el crecimiento de la empresa bajo la condición de licencia y en algunos casos las trayectorias tecnológicas, la organización de las embotelladoras y el uso de conceptos con otro tipo de relaciones que puedan establecerse con las empresas extranjeras. Los aspectos importantes son<sup>3</sup>:

1. El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de usar la marca del refresco sujeto a condiciones y restricciones que el franquiciante disponga. Entre las que se consideran: la delimitación de área geográfica en la cual puede actuar el franquiciatario, lo cual coloca al embotellador como productor local y abastecedor parcial del mercado nacional.

Al tener limitaciones territoriales, cabe preguntar ¿qué ocurre con las prohibiciones?, ¿incluyen las exportaciones al extranjero? Las exportaciones eran consideradas

---

<sup>1</sup> Si se clasifica a las fusiones estas pueden ser divididas en horizontales y verticales. Las fusiones verticales se refieren a empresas que participan activamente en alguna parte de la cadena productiva, mientras que las fusiones horizontales el resultado que se persigue es la disminución de competencia en el mercado y un aumento en el precio, pues se realizan las fusiones con empresas que elaboran bienes complementarios (Domínguez, 2005, 335-349).

<sup>2</sup> Hay que tener en cuenta que otro tipo de relación se da cuando se establecen contratos de uso de marca, licencias para producir refrescos, subcontratación, etc.

<sup>3</sup> Fueron tomados los mismos aspectos de franquicia utilizados por Aboites (1992).

importantes, pues en los noventa las exportaciones manufactureras eran promovidas con fervor para el crecimiento del país. Durante los estudios de ese mismo periodo se tenían en observación los aspectos con los cuales podía rechazarse el registro de las franquicias según lo señala González Calvillo<sup>4</sup>: la limitación o prohibición como acción por parte del franquiciatario en la adquisición de una franquicia de las exportaciones era un elemento necesario para la franquicia fuera rechazada por el gobierno mexicano.

Las franquicias en la actualidad pueden no estar sujetas a esta limitante cambiando la relación de la franquicia y el lugar que ocupa dentro de la empresa matriz y de la organización misma que le dé posibilidades a la franquicia de crecer o mejorar las capacidades de la empresa, su posición en el mercado el mercado extranjero y el acceso a la tecnología de nivel internacional.

2. El franquiciador esta obligado a vender el concentrado que demande el embotellador para la producción de refrescos de cola de las marcas establecidas en el contrato. Mientras que los embotelladores estarán obligados a producir las bebidas con ciertas normas de calidad.

Hay que tener en cuenta que dentro de esta característica básica de la franquicia no se menciona que se establezcan proveedores nacionales o extranjeros por parte del franquiciador como sucede en las franquicias mexicanas, se habla sólo de que es él mismo quien tiene que surtir el concentrado, lo que no cambia es la dependencia alrededor de éste para poder satisfacer los niveles de calidad del producto y no perjudicar a la marca registrada, lo que hace que esté atado a un único proveedor las compras de esta materia prima y bajo condiciones de pago que el franquiciante (o proveedor) determine.

3. Al establecerse la relación de franquicia las empresas embotelladoras franquiciatarias reciben de las empresas globales la tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento del negocio.

---

<sup>4</sup> En el estudio que realizó de las franquicias en historia, constitución y procedimiento a seguir según el marco legal mexicano.

La tecnología otorgada en estos casos es en: producción, publicidad y distribución. Este es uno de los primeros indicios de las capacidades que puede obtener la empresa embotelladora para integrar más funciones productivas y/o distributivas que antes tomaba del mercado, así como la forma de adquirir del mercado: los azúcares, las técnicas e instrumentos auxiliares para la distribución bajo la presencia de contratos con niveles de calidad determinados por las empresas globales y la cantidad por las franquicias mexicanas.

Hay que destacar en este punto que si bien no es obligatorio por parte de los embotelladores adquirir las líneas de embotellado que vayan de acuerdo a los objetivos que persigue la empresa franquiciante, la adquisición de maquinaria y equipo es resultado de la presión por la existencia del contrato en el cual la franquicia tiene la obligación de satisfacer la demanda de la zona asignada.

4. El embotellador nacional debe pagar el costo del concentrado y las regalías estimadas en función de las ventas anuales totales. Esta es una negociación entre las propietarias de las marcas (empresas estadounidenses) y el empresario refresquero nacional.
5. Los gastos de publicidad de la marca se distribuyen entre la empresa global y la embotelladora nacional franquiciadora de manera equitativa (50% cada empresa).

Las empresas no están obligadas a sujetarse sólo a las campañas emprendidas por las empresas propietarias de las marcas, pueden emprender campañas propias pero respetando la anterior regla.

Para dar comienzo al caso que representa ARCA (Embotelladoras Arca, S. A. de C. V.) en la industria embotelladora mexicana, no hay que perder de vista que la franquicia en México tuvo una gran presencia en los orígenes tecnológicos de las líneas de embotellado de alta velocidad. Por lo que la alta intensidad de las actividades productivas asociadas a los cambios institucionales dentro de la industria embotelladora y la relación estrecha que se tiene con los proveedores de maquinaria y materias primas serán referencias de las que hay que partir para observar el comportamiento de las empresas mexicanas embotelladoras y su proceso de industrialización.

A continuación describiré las actividades que fueron realizadas para beneficio de la empresa desde la fusión hasta la licencia para producir refrescos de la marca Coca - Cola en el caso específico de Embotelladoras ARCA.

## **2. Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. (ARCA)**<sup>5</sup>

Es importante hablar de los orígenes de ARCA, ya que es resultado de fusiones de empresas dedicadas a producir, embotellar y distribuir bebidas refrescantes propias, de terceros y de la marca TCCC.

La integración vertical de proceso productivos en una sola empresa se observa a partir del 2001, en la integración intervinieron los tres grupos más importantes y antiguos de México y del norte del país, el resultado fue que se considerara a la empresa como el segundo mejor embotellador de TCCC (después de FEMSA) y formara parte del Índice Nacional de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores. Dicha empresa distribuye sus productos, de marca Coca – Cola y de terceros sólo de manera exclusiva en la región Norte de la República Mexicana principalmente en los estados de Tamaulipas, San Luis Potosí, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California Norte y Baja California Sur. Su propósito básico es la producción de PET, taparrosas, coronas para envases y cajas de plástico abasteciendo así sus propias necesidades. Los objetivos que perseguían los tres grupos embotelladores por separado permanecieron en ARCA una vez constituida como empresa: el aprovechamiento de sinergias<sup>6</sup> (en producción, administración y distribución), incrementos de ventas, liderazgo en los refrescos, fortalecimientos en los negocios hechos en las diferentes partes de la cadena de producción y mayor rentabilidad.

En la fusión participaron: Argos<sup>7</sup>, Procor<sup>8</sup> y Arma<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Los datos que aparecen en origen de ARCA fueron sacados de la circular única emitida de 2001 por la misma empresa para la Bolsa Mexicana de Valores.

<sup>6</sup> Se considera como sinergia a la interacción entre organismos similares en administración, producción y distribución de las distintas plantas que componen a ARCA, de modo que en éste tipo de relaciones, por lo menos uno de ellos crece o se desarrolla, transformando el proceso de elaboración o distribución teniendo como resultados la disminución de desechos y/o aumentos de productividad.

<sup>7</sup> Embotelladoras Argos, S. A. de C. V.

<sup>8</sup> Proyección Corporativa, S. A. de C. V.

<sup>9</sup> Empresas El Carmen, S. A. de C. V.

- Argos fue una empresa constituida en Ciudad Juárez, Chihuahua, donde comenzó la producción, el embotellado y la comercialización de bebidas refrescantes con la licencia otorgada por TCCC. Con el tiempo fue expandiendo sus operaciones (siempre) en el norte del país con la adquisición de más licencias por parte de TCCC y con el establecimiento de más plantas embotelladoras a través de subsidiarias. Hacia 1937, la empresa se desarrolló en Sonora, Sinaloa y Baja California Norte. Finalmente en 1997 adquirió territorios de Chihuahua y Casas Grandes.
- Arma entró en la industria embotelladora en 1918 con producción, envasado y comercialización de productos de marca propia. Para 1926 adquirió de TCCC la franquicia de sus productos para operar en Saltillo, Coahuila y sus alrededores. Con la franquicia la empresa desarrolla en años posteriores operaciones en San Luis Potosí, Sinaloa y Baja California Sur.
- Procor es la compañía dueña de la Embotelladora Topo Chico, productora y distribuidora de agua mineral y refrescos de sabores. En 1926 se convierte en la primera embotelladora de Coca - Cola México en obtener una franquicia exclusiva para embotellar y distribuir refrescos de la marca TCCC específicamente en la región de Monterrey. En los sesenta y setenta tuvieron plantas en Reynosa, Tamaulipas. Para 1990 esta empresa es caracterizada por su constante cambio en tecnología e inaugura una nueva planta en Monterrey.

Como se ve desde el desarrollo de las empresas por separado las relaciones que se tienen con TCCC son a través de las franquicias no encontrándose diferencias hasta éste punto entre los demás embotelladores que están vinculados con esta empresa global, pero al constituirse ARCA se tienen características diferentes que hacen resaltar su relación con TCCC a través de un contrato embotellador para dar licencia de producción de refrescos bajo la marca de TCCC, donde se esperaría observar una mayor independencia del negocio en relación a la empresa global.

Siguiendo con la fusión, la expansión gracias a la demanda de refrescos de cola significó para Procor establecer plantas en Matamoros, Tamaulipas y plantas adicionales en Monterrey, quien cambia su denominación a ARCA (antes de la primera fusión con Arma). Antecediendo a este suceso se tiene a la creación de Procor como empresa controladora, lo que significó exportaciones de sus productos a diferentes partes de Estados Unidos (EU).

Al fusionarse en 2001, Procor (ahora ARCA) con Arma significó la integración de 14 plantas de Refrescos (y en algunas plantas para embotellar agua) y adquirir más maquinaria para la producción de PET, después con la adición de Argos a ARCA, significó previamente que, Argos prescindiera de operaciones ajenas al negocio del embotellado de refrescos y con la fusión contar finalmente con el control interno de los siguientes procesos:

- a. 21 Plantas Embotelladoras
- b. 62 Plantas productoras de PET
- c. 4 Plantas de soplado e inyección de envases de plástico
- d. 1 Fabrica de hielo

Se tiene que hablar de los beneficios obtenidos gracias a la fusión, ya que influyen en la constitución de la organización misma de ARCA, éstos son: la exportación de agua mineral a los Estados Unidos, el lanzamiento de refrescos de sabores la Joya (marca propia de Procor) y, una vez que se establece el contrato de licencia (contrato de embotellador), la expansión de sus operaciones por la demanda creciente que representa cubrir la zona del norte del país con los productos de Coca – Cola. La delimitación del mercado exclusivo para realizar actividades distribución y el manejo de la tecnología actualizada en producción y distribución para el abastecimiento del mercado, pueden ser considerados como beneficios y de alguna manera factores que influyen en sus actividades principales y su organización industrial.

Con lo anterior, se comienza a observar que los cambios y el crecimiento que ARCA considera como significativos a partir del contrato embotellador (donde claramente se observan distintas restricciones verticales), pero en sus inicios se tenían integrados varios procesos productivos que permitían considerar que aquella vinculación se viera como una posibilidad de crecimiento donde el negocio (ARCA) fuera independiente.

En mi opinión, la franquicia en los grupos embotelladores que participaron en la fusión significó la expansión del mercado de cada una de las embotelladoras abarcando en total la zona del norte del país. Además de tener la tecnología necesaria para abastecer la demanda de refrescos de sabor cola y adquirir plantas permitieron asegurar la

producción de botellas de plástico y profundizar las actividades realizadas por Procor para el 2001:

- El abastecimiento de productos de marca la Joya
- Continuar la producción y comercialización de aguas minerales y purificadas
- Exportar a los EU agua mineral de la marca Topo Chico
- Participar en la fabricación de hielo (teniendo su punto máximo en temporadas de calor)

Entonces, en la fusión lo que se buscaba era la integración de procesos productivos dentro de la empresa y la unión de los diferentes eslabones de la cadena productiva sin adquirir actividades tan distintas al negocio de las embotelladoras a través de la subcontratación.

Una vez constituida la empresa dentro de sus objetivos se encuentra la racionalización del aparato productivo, administrativo y de distribución para obtener economías de escala y mayores beneficios. Dividir a sus objetivos en aumentos de venta y eficiencia (reducción de costos y aumento de la rentabilidad), permite encontrar en el aumento de las ventas cual es el fin de la integración vertical dentro de la empresa, cuando ARCA señala<sup>10</sup> en tres de sus cinco puntos lo siguiente:

1. Desarrollo de estrategias de mercadeo mediante la oferta de nuevos productos y presentaciones, crecimiento en nuevas categorías que presenten una viabilidad económica atractiva, y alineación selectiva de precios de algunas presentaciones.
2. Desarrollo de infraestructura y capacidades para ir transformando a Arca, de un grupo embotellador de refrescos, en una empresa de bebidas.
3. Ampliación de la red de distribución, activando nuevos puntos de venta que presenten oportunidades atractivas de crecimiento y reforzando a la vez las actuales.

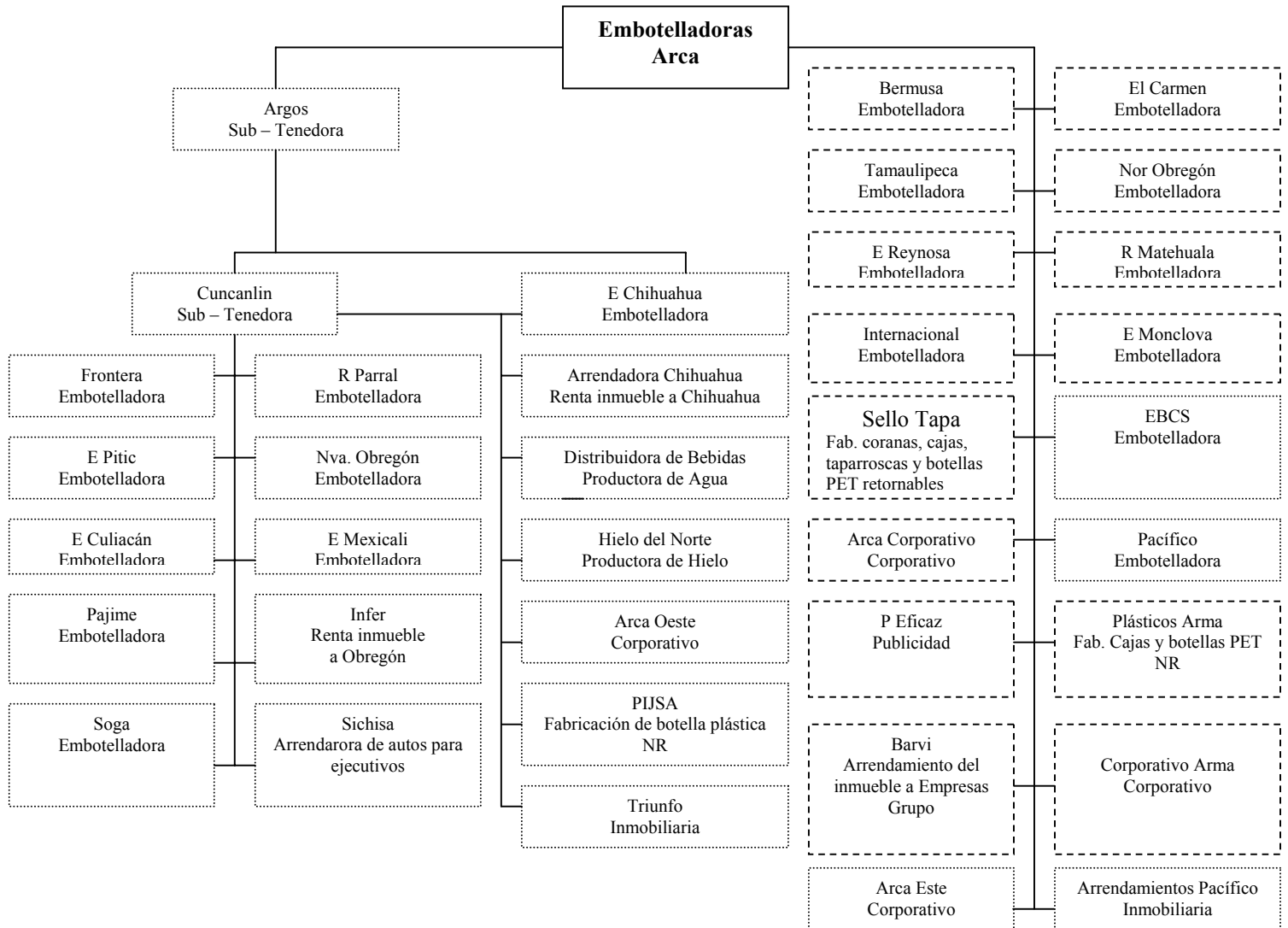
Y un complemento en el momento en que deciden reducir sus costos cuando señalan en el Informe Anual de 2002 Embotelladoras ARCA:

4. Optimización de la fuerza de distribución, a través del establecimiento del sistema de pre – venta en diversos territorios y la introducción del sistema de pre – venta especializada para nuevas categorías.

---

<sup>10</sup> En el Informe Anual presentado de acuerdo a la circular de la BMV para el año 2001, y continuamente se mostraron los puntos en los informes posteriores como estrategias de crecimiento.

Organizándose de la siguiente forma:



Fuente: ARCA (2001). Informe Anual ARCA 2001

Analizando el diagrama de la organización que se tenía al interior de la empresa en su primer año, resalta que las continuas fusiones se dieron en un lapso corto de tiempo respondiendo a una planeación hecha para la concentración de competencia en el mercado norte de la República Mexicana, la interconexión entre las organizaciones de las mismas empresas, pues no sólo compartía actividades principales de embotellar y comercializar refrescos propios sino que además tenían una coordinación y comunicación con compatibilidad en tecnología y activos complementarios con TCCC a través de la figura de la licencia para producir refrescos de esta marca y/o posiblemente respondieron a una opinión de TCCC, ya que en su constitución por separado, las

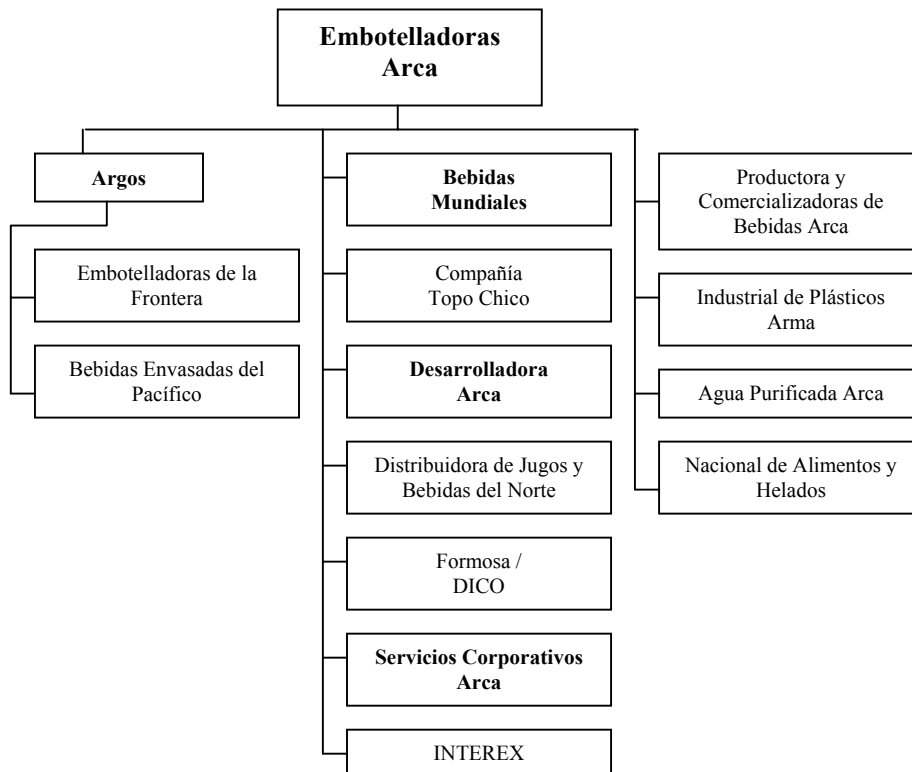


empresas se veían influenciadas abiertamente por TCCC, ya que este es un derecho que se le extiende a TCCC en la franquicia para proteger su prestigio, marca, calidad, etc.

Entonces se encuentra una fusión de:

- a. Acceso a mercados por la localización y cercanía de las empresas agregando a esto los contratos que cada una de las empresas por separado tenían con TCCC, lo cual sirvió como elemento de impulso para el crecimiento de la empresa (extensión territorial y aumento de clientes con grado de exclusividad).
- b. El know - how ya que algunas de las empresas se dedicaban a actividades diversas pero no ajenas a la actividad principal como lo es el agua embotellada.
- c. Los activos fijos

En 2007 y principios de 2008, seguían las fusiones dentro de la empresa donde se definieron las actividades y obligaciones que se realizan dentro de la misma, modificando su organización, mostrándose en el siguiente organigrama:



Fuente: ARCA (2007). Informe Anual ARCA 2007

- A partir del 31 de enero 2008 Sello Tapa, S. A. de C. V. cambió su denominación social a Distribuidora de Jugos y Bebidas del Norte, S.A. de C. V.

- Con efectos a partir del 1 de enero de 2007, Bebidas Mundiales, S. A. de C. V., Embotelladora Tamaulipeca, S. A. de C. V. y Embotelladoras del Norte de Coahuila, S. A. de C. V. se fusionaron en Bebidas Arca, S. A. de C. V.
- Con efectos a partir del 1 de enero de 2007, Embotelladora de Chihuahua, S. A. de C. V. se fusionó en Embotelladora de la Frontera, S. A. de C. V.
- Con efectos a partir del 1 de enero de 2007, Embotelladora Pitic, S. A. de C. V., Compañía Embotelladora del Pacífico, S. A. de C. V., Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S. A. de C. V. y Embotelladora de Mexicali, S. A. de C. V. se fusionaron en Compañía Embotelladora de Culiacán, S. A. de C. V., cuya denominación social cambió a partir del 1 de julio de 2007 a Bebidas Envasadas del Pacífico, S. A. de C. V.
- Con efectos a partir del 1 de agosto de 2007, Purificadora y Comercializadora SierrAzul S. A. de C. V. se fusionó en Agua Purificada Arca, S. A. de C. V.
- Con efectos a partir del 1 de noviembre de 2007, Publicidad y Servicios Arca, S. A. de C. V. se fusionó en Publicidad Eficaz, S. A. de C. V., cuya denominación social cambió a Servicios Corporativos Arca, S. A. de C. V. el 19 de febrero de 2008.
- Con efectos a partir del 31 de marzo de 2008, Bebidas Arca, S. A. de C. V. se fusionó con Bebidas Mundiales, S. A. de C. V.
- A partir del 1 de marzo de 2008, Arca Corporativo, S. A. de C. V. cambió su denominación social a Bebidas Mundiales, S. A. de C. V.
- El 13 y 14 de mayo de 2008, Embotelladoras Arca adquirió el 90% de las acciones de FRSA y de DICO, respectivamente. Desarrolladora Arca es la tenedora del 10% restante.

El propósito de las fusiones internas fue reducir el número de operaciones en el ámbito administrativo e integrar en otros departamentos procesos productivos, de publicidad y distribución, renunciando parcialmente a conocimientos adquiridos por la empresa. Las empresas fusionantes adquirieron las mismas obligaciones y compromisos con los clientes que contrataron a las empresas de aquellas empresas fusionadas, por lo que se dio la especialización de algunas áreas como las de publicidad y servicios, mientras que las restantes adquirieron nuevos procesos productivos como la elaboración de jarabes para refrescos de marca propia y la reducción de operaciones en las embotelladoras, por lo que se denota un interés de la empresa en reducir costos, sin que esto signifique

integración vertical permanente en la empresa y utilizada como estrategia de crecimiento para su crecimiento en el mercado.

Lo que toca ahora ver es cómo se desarrollan las actividades integradas dentro de la empresa gracias a la fusión y a la licencia de marca y producción de refrescos de Coca - Cola, la descripción del proceso de distribución y analizar las relaciones que se tienen con los proveedores de materias primas.

### **3. Integración vertical**

En la industria embotelladora se realizan actividades de embotellamiento y distribución de bebidas, sin embargo, las empresas que realizan éstas actividades también elaboran al interior de cada una de las plantas que componen a los grupos embotelladores las diferentes etapas de la proceso productivo del refresco, pudiéndose observar procesos de integración vertical.

La integración vertical dentro de embotelladoras nacionales resultado de relaciones comerciales con las empresas globales productoras de refresco (TCCC y Grupo PepsiCo.) se da gracias a la adecuación de los niveles tecnológicos que se necesitan para cubrir la demanda, la adquisición de maquinaria y equipo, así como también, de personal capacitado y orientado a la innovación en productos, integrándose verticalmente procesos como: la elaboración de etiquetas para las botellas utilizadas en los refrescos, proyectos para la refinación de azúcar en plantas, fabricación de PET, elaboración de coronas, taparrosas, etc.

Explicando a fondo las estrategias que plantea ARCA en los informes publicados en la Bolsa Mexicana de Valores puede verse cuáles son los objetivos de la integración de las diferentes fases de la cadena productiva como la certidumbre en abastecimiento de materias primas o una mejor colocación de los productos debido a la interiorización de los servicios de distribución, sin embargo, por su condición (de subcontratación) en la relación ARCA – TCCC existieron fases del proceso productivo que se desintegraron alterando el comportamiento de la licencia de producción otorgada, y se establecieron vínculos con proveedores de materiales estratégicos como: el PET, las taparrosas y las coronas; que en un inicio se tuvieron dentro de la empresa pero con el tiempo y con las

nuevas formas de vinculación y reducción de costos de ARCA (con los “proveedores esenciales”) dejaron de producirse al interior de las plantas.

Para entender lo anterior es necesario desglosar las actividades orientadas a los procesos productivos en los cuales hubo integración en la fusión, y en algunos casos, con el tiempo se presentaron restricciones verticales que modificaron la organización en los procesos productivos y las acciones implementadas para una mejor integración de los procesos de producción con los de distribución de productos.

Como sabemos ahora, dependiendo del producto a elaborar serán distintas las relaciones a construir tanto para abastecer el proceso productivo como para distribuir el producto terminado oportunamente en el mercado. En el caso de una relación para producir refrescos de determinada marca comercial, hay muchas formas de establecer la relación, cambiando únicamente las responsabilidades e independencia de la empresa que la adquiera, en el caso de la licencia es la empresa embotelladora la adquiere relaciones limitadas con los proveedores, este es en el caso de ARCA cuando se le asigna una lista de proveedores que pueden cubrir los pedidos con la calidad señalada por TCCC.

Antes de exponer los rasgos principales de las relaciones que tiene ARCA con los proveedores que tiene señalados por TCCC hay que tener en cuenta cuáles son los objetivos que tiene la empresa embotelladora en cuestión de crecimiento individual:

Como empresa, ARCA señala que quiere desarrollar su estructura y sus capacidades para ir transformando a la empresa de grupo embotellador de refrescos a una empresa productora de bebidas y productos complementarios, como lo son las botanas. Por otra parte, habla de eficientar la operación en su mercado, reducir los costos y aumentar su productividad. Éstos son los intereses ligados a los procesos productivos y de distribución.

De manera particular, en los procesos de elaboración de los productos que se realizan dentro de la empresa los objetivos señalados por la empresa en el informe presentado a la BMV durante los años 2001 a 2007, resalta la organización de los equipos de producción y transporte, optimizando su uso para disminuir las inversiones en dichos rubros en un futuro, que junto con la transformación y unificación de las empresas que

conforman ARCA en una sola cultura de trabajo en procesos y sistemas de información los hacen más efectivos.

Concentrándonos en el proceso productivo la integración vertical y la restricción vertical se observan en las siguientes estrategias:

- La centralización de las funciones y la reducción en la estructura administrativa de la empresa.
- Mayor eficiencia en las operaciones, esto puede ser explicado por las acciones implementadas en 2002 con la adquisición centralizada de los productos y la contratación de servicios a precios y condiciones competitivas (según la información de ARCA).
- La racionalización de la capacidad instalada
- Reorganización de los equipos de producción y de transporte
- Terciarización en funciones, servicios y producción entre los que se encuentran el transporte primario, producción de botellas PET y NR<sup>11</sup> y el uso los sistemas de información.

Algunos procesos productivos incluidos como actividades frecuentes dentro de la empresa a través de contratos fueron los procesos de abastecimiento de botellas PET, taparrosas, etiquetas y coronas, mientras que otras actividades se contemplaron para realizarse sin contratos, sobre todo en aquellas donde la empresa sintió más incertidumbre como la refinación de azúcar y la elaboración de jarabes.

La optimización de costos y gastos en actividades frecuentes que se realizaron a través de operaciones con precios y condiciones establecidas en contratos, con la presencia de TCCC, donde se relacionan empresa y proveedores bajo la subcontratación entre las empresas Promesa<sup>12</sup>, Sello Tapa (para 2007 Distribuidora de Jugos y Bebidas del Norte), Alcoa, Amcor, entre otras, dejan claro que, la búsqueda de la empresa de nuevas formas de organización se concentró en disminuir los costos de producción para insertarse en un mercado de pocos competidores y donde el éxito de las empresas se da a través de alianzas, franquicias y subcontratación, dejando de lado su desarrollo y

---

<sup>11</sup> No – Retornables.

<sup>12</sup> Promotora Mexicana de Embotelladoras, S. A. de C. V.

consolidación, y donde no figuran en importancia las marcas propias y de terceros, creando dependencia de un solo portafolio.

Mientras que la terciarización como forma de organización en los procesos de producción o distribución fueron importantes y se desarrollaron con parte de la maquinaria y equipo con que contaba ARCA. Ciertas funciones que entraron en esta estrategia fueron las funciones y servicio de transporte primario de materias primas y sistemas de información en 2002, pero para 2004 se incluyó a la producción de botellas PET – NR que permitió la reducción de costos de producción por botella, al igual que el costo por fletes e inversiones para mantener la producción en la misma proporción de los cambios en la demanda.

La terciarización en la tecnología de información y transporte tuvo como consecuencia una coordinación entre las plantas y los centros de distribución gracias a la presencia de empresas especializadas. Pero además se tuvo una constante capacitación del personal y la adopción de estructuras ligadas a estrategias apoyadas con programas y promociones para hacer sólidas las relaciones con clientes y consumidores.

Hasta este momento, se ha dejado ver a la empresa como aquella que realiza actividades productivas con la ayuda de empresas auxiliares para producir materias primas para la elaboración y embotellado de la bebida refrescante, sin embargo, la situación cambia para 2004 y como primer paso se impulsó la introducción de nuevos sabores, presentaciones y tamaños de marca propia y la consolidación del mercado en agua purificada mediante la diferenciación del impulso que se le da a las bebidas refrescantes y al agua purificada, la reasignación de actividades y la inversión en recursos adicionales a la organización en la distribución y la mercadotecnia (que son actividades que crecen y se integraron totalmente en ARCA<sup>13</sup>).

Mientras que en los procesos productivos la reducción de costos se dio con relaciones específicas, a través de contratos con proveedores que se integraron a la estructura

---

<sup>13</sup> Otras actividades a resaltar en la integración verticales fueron:

- La racionalización de las 6 plantas embotelladoras y los 17 centros de distribución
- El incremento de la productividad por empleado
- Optimización en la cadena de suministro a través del Proyecto Evolución de materias primas y productos terminados, se mejoraron según ARCA de 2003 a 2006 los indicadores de servicios en el surtido de los clientes.

organizacional de ARCA resaltando las restricciones verticales en las cuales se desarrollan las actividades ARCA – Proveedores e interfieren con el interés principal de la empresa.

Ahora, después de haber visto cómo se integra ARCA y algunas de las razones que la empresa tuvo para utilizar restricciones verticales, hay que pasar al análisis de las relaciones entre los proveedores de materias primas exponiendo como la subcontratación orienta las actividades a la integración vertical o las restricciones verticales, condiciones de cumplimiento y calidad, donde la capacitación de personal y la coordinación con bases de información e infraestructura en constante cambio y movimiento no son tan evidentes.

#### **4. Relaciones y contratos con proveedores**

Antes de entrar al tema de las relaciones con los proveedores y la restricción que ARCA tiene con ellos, hay que destacar que el contrato que da origen a los acuerdos que se realizan con los proveedores, es el contrato de embotellador, que está presente después de la constitución de ARCA.

Al buscar las razones de elaborar un contrato y establecer relaciones con otras empresas de distintos tamaños para el abastecimiento de materias primas, maquinarias y equipo especializado son: reducir los costos de las transacciones de intercambio, que los precios relevantes no sean los del mercado sino los estipulados en el contrato y principalmente, el abasto a largo plazo de bienes o servicios disminuyendo los costos y los riesgos de incertidumbre.

Las principales características que ARCA menciona que existen dentro del contrato embotellador son las siguientes:

- Cláusulas de cumplimiento y condiciones de embotellador
- Compromisos de distribución
- Compra de concentrados y productos de la marca Coca – Cola
- Proveedores autorizados
- Prohibición de embotellar productos ajenos a la marca Coca – Cola

- Compromisos de esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos de TCCC
- Procesos de distribución

### **i. Contrato de embotellador**

Hablando específicamente del contrato que origina las operaciones que posteriormente se realizan dentro de la empresa, es el contrato de embotellador<sup>14</sup>, la razón: el peso que se le da a ARCA como segundo embotellador en importancia después de FEMSA, donde la función principal del grupo embotellador es la producción y comercialización de los productos de TCCC.

La empresa cuenta desde sus inicios con 11 contratos como embotellador de los cuales se pueden observar la exclusividad de operar en territorios<sup>15</sup> del norte del país como embotellador único de productos de TCCC y también de los productos de marca propia

---

<sup>14</sup> Los contratos de embotellador, son contratos estándar para la venta de ciertos refrescos de TCCC que ésta celebra con la mayoría de los embotelladores ubicados fuera de EEUU. Con estos contratos TCCC adquiere el derecho de ejercer influencia sobre la conducción del negocio.

<sup>15</sup> La característica de exclusividad territorial en 2001 significó una práctica monopólica llevada ante la Comisión Federal de Competencia (CFC) por el denunciante Pepsi Co. México. En donde se consideró de los contratos que TCCC tiene con los embotelladores pertenecientes a su grupo lo siguiente:

- a. TCCC es propietaria de las marcas registradas Coca - Cola.
- b. Tiene (TCCC) el derecho exclusivo de preparar, vender y designar a terceros la fabricación de las bases de bebidas para su venta a embotelladores autorizados.
- c. TCCC colabora con sus embotelladores en cuestiones de mercadotecnia y publicidad.
- d. Los embotelladores compran el concentrado de las bebidas de Coca - Cola, envasan, distribuyen y venden el producto final en el territorio asignado.
- e. Convienen con propietarios de misceláneas, restaurantes y tiendas de abarrotes la adquisición exclusiva de los productos que elaboran y/o distribuyen las embotelladoras a cambio de incentivos como dinero en efectivo, descuentos, refrigeradores, toldos, pinturas del local y artículos publicitarios.

Las barreras de entrada que se consideraron fueron: las redes de distribución, el posicionamiento de la marca y los gastos de publicidad, los acuerdos de exclusividad y los incentivos que otorga TCCC al incluir en los contratos cláusulas de exclusividad.

La CFC en el expediente por la denuncia de prácticas monopólicas por parte de TCCC en exclusividad de territorios, tomó en cuenta que en 1999 la CFC no autorizó la concentración entre TCCC y las marcas de refrescos manejadas por Cadbury Schweppes, ya que esta operación tendría en el mercado efectos de disminución y obstaculización en el proceso de competencia y libre concurrencia en el ámbito nacional (alcanzando más credibilidad la denuncia).

Este último suceso hay que considerarlo cuando TCCC prohíbe la venta de productos ajenos a la marca Coca – Cola sin su autorización, ya que aquí podría encontrarse la justificación de por qué ARCA tiene contratos con Peñafiel sin que se tengan castigos por esta operación.



y de terceros<sup>16</sup>. Para 2001 y hasta la renovación de cada uno de los contratos al vencimiento, dicha empresa tiene los siguientes contratos:

- A. Cuatro contratos que cubre ARCA en Monterrey, y Tamaulipas, que antes cubría Procor y que al terminarse el contrato en 2002 se aseguró la renovación de esos contratos.
- B. Seis contratos que cubre ARCA en Coahuila, Matehuala, Mazatlán y La Paz, operados por Arma antes de la fusión, y que se aseguró su continuación hasta 2013.
- C. Un contrato en el que se consideran los territorios en los que Argos operaba en exclusividad como Cd. Juárez, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, y Casa Grandes con vencimiento en 2008 y su renovación de 10 años. En este contrato se incluyen las ciudades de Meoquí, Delicias, Camargo y Saucillo en el estado de Chihuahua, según lo reporta ARCA en su informa presentado en la BMV en 2003.

La empresa menciona que los contratos pueden prolongarse por periodos de 10 años, de cubrirse las cláusulas de cumplimiento, condiciones de embotellador y compromisos de distribución al pie de la letra incluida en los contratos como (ARCA, 2001):

- Cláusulas de cumplimiento y condiciones de embotellador
  - a. La producción y distribución de los productos exclusivos de TCCC.
  - b. La compra de la totalidad de los concentrados vendidos por TCCC o por proveedores autorizados.
  - c. El pago de cada una de las materias primas bajo relaciones de contratos que estipulan los parámetros de los precios y las condiciones de pago de esos productos.
  - d. La prohibición de embotellar otros refrescos y aguas no pertenecientes a la marca Cola - Cola como lo son: Topo Chico, Purasol, Squir<sup>17</sup>, Club Soda, y Elite. Al tener dentro de sus actividades embotellar estas marcas se pacto que con el paso del tiempo se reduciría la actividad de embotellar éstas, hasta tener un porcentaje del 2% del total de la producción o desaparecerlas del portafolio de marcas de terceros que maneja la empresa.

---

<sup>16</sup> Esta información se maneja en todos los informes presentados en la bolsa de valores desde 2001 hasta 2007, la marca de terceros se refiere a los productos de la marca de Cadbury Schweppes y que hace la diferencia con los demás embotelladores.

<sup>17</sup> Según las marcas producidas y distribuidas que Cadbury Schweppes Bebidas de México (Grupo Peñafiel), Squir, Elite, Club Soda forman parte de sus marcas registradas.

- Compromisos de distribución en:
  - e. Esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos de TCCC.
  - f. Concentración de esfuerzos para cubrir los cumplimientos y condiciones del contrato<sup>18</sup>.

Justo en estos puntos es en donde pueden parecer iguales a las tareas que desarrollan las franquicias<sup>19</sup> y las licencias para producir bebidas. Lo anterior, puede apreciarse cuando se habla de condiciones y cumplimientos de embotellador, pues se establecen restricciones donde se tiene un esquema de negocios, compra y venta de productos, solución de distribución y el uso de las sustancias principales de los productos elaborados, definidos por el franquiciador, que no existen como tal en la formación y en el comportamiento productivo de ARCA, pero que pueden notarse principalmente en los procesos de distribución, niveles de calidad, proyectos de responsabilidad social, publicidad, etc. La diferencia entre la franquicia y la licencia para producir, es que en la segunda se tiene la libertad de moverse con marcas propias en territorios exclusivos y las ganancias no solo son parte del embotellador como en una franquicia.

---

<sup>18</sup> Dentro de las restricciones que aparecen dentro del contrato de embotellador se encuentran: la disolución del contrato en el momento en el que ARCA tenga o pretenda, a consideración de TCCC; el contacto con terceros que pueden influir sobre la capacidad de cumplimientos de las condiciones, obligaciones y reduzcan su capacidad establecidos en el contrato, quedando como un claro castigo por no cumplir lo cual sigue pareciéndose al comportamiento de franquicia.

<sup>19</sup> Analizando y considerando las características básicas de las franquicias es lo que hace que ARCA pueda ser considerado como franquiciatario cuando usa la marca Coca - Cola y tiene delimitados sus territorios en los cuales su función es de embotellador local con abastecimiento parcial nacional.

En cuanto a la parte de franquiciador ésta es cubierta por TCCC cuando tiene la condición de intervenir en los niveles de calidad de las materias primas utilizadas, de reformular a discreción los componentes de sus bebidas, el derecho de prohibición autorizada de la producción y distribución de otras bebidas sin su consentimiento, así como, la transferencia de sistemas de ventas de TCCC a ARCA para tener un mejor abastecimiento del mercado y una base de datos que pueda ser manejable para los trabajadores.

Lo anterior a pesar de que pueda indicar la presencia de franquicia, no es lo mismo a la licencia utilizada en la industria embotelladora. La franquicia otorga una concesión y explotación de un nombre comercial pero el uso de marca no es exclusiva y se le transmite a cualquier franquiciatario de esa marca la misma gama de conocimientos y experiencias para realizar una operación eficaz. Sin embargo la licencia otorga exclusividad como proveedor, productor y/o distribuidor.

Dentro de la franquicia “de formato de negocio” (arreglo del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá) tendrá presencia la licencia, la exclusividad y la explotación, pero este tipo de licencia no siempre será un sinónimo de franquicia de negocio, sin embargo las dos serán restricciones verticales.

Siguiendo con las restricciones que al mismo tiempo son requisitos a cumplir para renovar el contrato embotellador, estas causan efectos positivos y negativos en la empresa. Los efectos negativos de las restricciones que se tienen en éstos contratos se pueden ver cuando se habla de condiciones y cumplimientos como embotellador, pues atenta contra su objetivo principal como grupo embotellador de ser una empresa que, de tener actividades embotelladoras se convierta en una empresa refresquera con productos propios en donde la comercialización y distribución también se lleve a cabo dentro de la misma; y lo positivo, se encuentra en el fácil acceso de maquinaria y equipo eficiente para el buen funcionamiento del proceso productivo y con el uso de equipo y bases de información, eficientar el abastecimiento del mercado.

Ahora desarrollaré cada uno de los puntos del contrato en los cuales se establecen límites en producción y distribución, relaciones restringidas con proveedores y cómo benefician o afectan a la empresa.

### **Compra de concentrados y productos de la marca Coca - Cola**

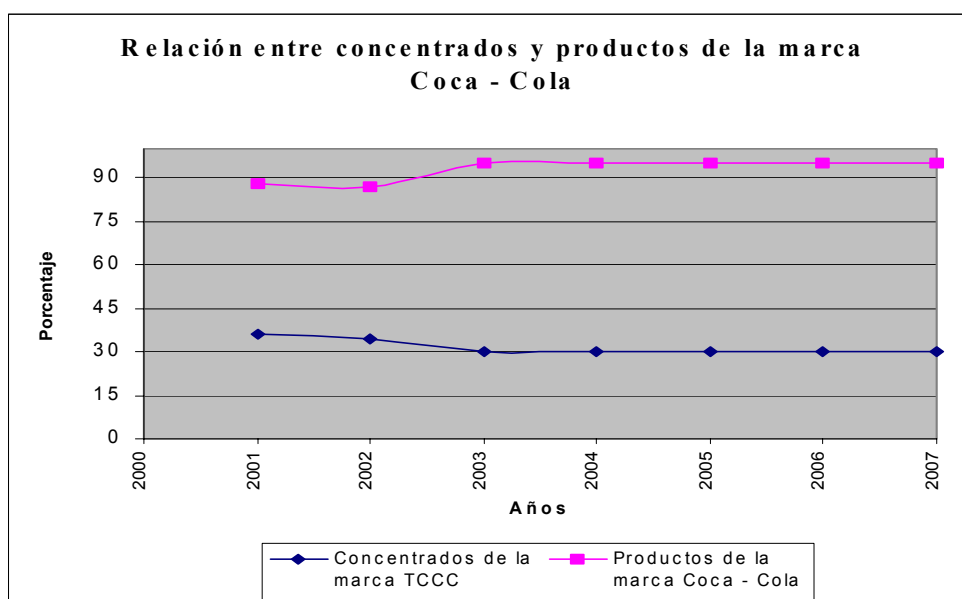
Los proveedores a los que les compra el concentrado, los precios y condiciones de pago de esta materia prima están establecidos en el contrato de embotellador. Los montos que se encuentran en el convenio están en función de las mezclas de los productos y los precios que se tengan en las embotelladoras de las regiones asignadas (precios determinados por TCCC). El precio es fijado en pesos y se calcula en base en el precio de ventas de cada producto que se aplica en todas las embotelladoras que trabajan marcas de TCCC<sup>20</sup>.

Los concentrados utilizados por ARCA en los productos de la marca TCCC en 2001 eran del 36% del total de los costos utilizados para la compra de materias primas, manteniéndose de 2003 hasta 2007 en 30%. Mientras que las ventas de los productos de la marca Coca - Cola (en los informes para los futuros inversionistas en la BMV) las ventas fueron de 88% y manteniéndose en 95% de 2003 al 2007.

---

<sup>20</sup> TCCC es el único y exclusivo proveedor de concentrados y jarabes de productos Coca-Cola, el cual fija de manera unilateral el precio de esta importante materia prima, además de tener el derecho de supervisar y aprobar las actividades de mercadeo, operación y publicidad de productos Coca-Cola así como regular las distintas presentaciones de éstos. La expansión geográfica de ARCA también está sujeta a la aprobación de TCCC.

La siguiente gráfica describe el comportamiento de la compra de los concentrados por ARCA a los proveedores establecidos por TCCC<sup>21</sup> y la producción de refrescos de la marca Coca - Cola. La disminución de esta materia prima no significa necesariamente una disminución de ventas de los productos de la marca Coca - Cola, sino lo contrario, se incrementan de manera importante la parte de las ventas de estos productos del total de las ventas de bebidas producidas y distribuidas por ARCA, lo que estaría resaltando la importancia para TCCC en la reformulación y cambios en la utilización de jarabe en los procesos de elaboración de refrescos, en subcontratación y franquicia. Además se puede observar en este punto también la dependencia para crecer como empresa, pues en la composición de las ventas los productos propios y los de terceros pierden fuerza y sólo son considerables los de Coca - Cola, por lo que el crecimiento se hará al ritmo que TCCC decida y al no incrementar sus ventas y su capacidad de producción se ocupe para sustituir esas ventas con productos Coca – Cola, en caso de que se disminuyan las ventas de productos bajo la marca de TCCC, ARCA estaría en problemas para subsistir en el mercado.



Fuente: ARCA (varios años). Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado. Embotelladoras ARCA.

<sup>21</sup> Hay que tener en cuenta que la totalidad de los concentrados de los refrescos que están bajo licencia, se tiene a favor de TCCC la reformulación de cualquiera de sus productos a discreción. Esto puede provocar en mi opinión que ARCA tenga que estar pendiente de las peticiones de calidad y cantidad de productos en aquellos donde permanezcan constantes cambios, frecuentemente en los refrescos de sabor, pues los refrescos tradicionales como los de sabor cola, muy difícilmente son modificados por la lealtad que se tiene en los consumidores, además de que las innovaciones en cualquiera de productos propios tengan que estar supervisados por la empresa global y establecida su distribución por la misma empresa.

Siguiendo con el análisis, la relación que se estableció en 2001 y permaneció sin cambios en cuanto a concentrados hasta 2005, luego cambió de 33 a 30% la compra de esta materia prima, una explicación puede encontrarse en el comunicado de TCCC a sus embotelladores del aumento gradual en el precio del concentrado utilizado en refrescos de empaque No Retornable que se realizaría comenzando en 2007 y terminando en 2009, ARCA anunció en ese mismo año la posibilidad de disminuir los gastos en publicidad con las marcas de TCCC al mismo tiempo en que se llevarán a cabo los incrementos en los concentrados para mantener niveles de compra del 30% (ARCA, 2005), lo cual podría tomarse como un riesgo a considerar si llegan a presentarse bajos desempeños por ARCA en las ventas de los productos bajo licencia y recibir un castigo. La dependencia de ARCA se hace evidente con estas acciones tomadas por un incremento en los precios de los concentrados y la intervención de TCCC en el negocio.

Para 2006 y con los anuncios de los incrementos en los precios de los concentrados, ARCA estableció un acuerdo con TCCC llegando a considerar dentro del mismo cooperación y refuerzo en el liderazgo del negocio de refrescos, así como también el reenfocamiento de los esfuerzos realizados en aguas purificadas en empaque individual y en garrafón, lo que podría solucionar las deficiencias futuras por la falta de inversión en publicidad.

El acuerdo tiene los siguientes puntos (ARCA, 2006):

1. "Costo del Concentrado: Ambas compañías se comprometen a destinar una parte relevante del reciente aumento del costo del concentrado para ser reinvertido en el mercado y así solidificar nuestro liderazgo y mantener un crecimiento rentable en el sector de bebidas carbonatadas y también desarrollar las categorías de no carbonatados.
2. Reforzar el crecimiento en el segmento de agua purificada: ARCA consolidará toda su estrategia de agua purificada, incluyendo garrafón, bajo la marca Ciel, en un proceso gradual y ordenado. Para ello TCCC aportará recursos adicionales para invertir en el mercado y así reforzar el crecimiento logrado hasta hoy en este segmento.
6. Incursión conjunta al segmento de bebidas emergentes: La nueva plataforma de cooperación contempla un nuevo modelo de negocios para el desarrollo del segmento de no-carbonatados en México. En él, TCCC y los embotelladores alinearemos nuestros esfuerzos mediante una asociación estratégica donde participaremos en el capital de una nueva entidad, compartiendo los beneficios, las inversiones y gastos necesarios para desarrollar conjuntamente este creciente sector en el país".

El convenio resalta el interés por parte de TCCC de acentuar las limitaciones para que ARCA no impulse sus marcas propias en agua purificada (Purasol) y en otras presentaciones (Topo Chico en agua mineral), productos hasta este momento son importantes para la empresa, pues significan exportaciones hacia los Estados Unidos que dejarían en un futuro de serlo y ocuparían su lugar las aguas purificadas y mineralizadas bajo la marca Ciel del grupo de TCCC, además de dejar de incursionar en marcas propias y sustituyéndolas cada una de ellas por productos que se incluirían en el contrato embotellador, lo cual llevaría a la empresa a tener condiciones de franquicia como el resto de los embotelladores de Coca – Cola, estableciéndose con el tiempo otro tipo de acuerdos y actividades productivas, ya que Topo Chico tiene la posibilidad de incursionar en los concentrados y posiblemente cambiar de embotellador a proveedor de concentrados.

Después de anunciarse el acuerdo, como una primera acción se tuvo la adquisición de Jugos de Valle en una cifra final de 370 millones de dólares<sup>22</sup> por TCCC y en Coca - Cola FEMSA, en la cual se incluye a ARCA y a los embotelladores de Coca - Cola en México en la participación de la adquisición de Jugos del Valle<sup>23</sup>.

Con la compra de Jugos del Valle en un 100%, la CFC estableció algunas condiciones<sup>24</sup> en cuanto al comportamiento de Coca - Cola en el mercado que afectan a la totalidad de las embotelladoras pertenecientes al grupo, más en cuanto a distribución que a la parte de producción, algunos de los puntos son:

1. No imponer exclusividades en la distribución (en especial a los pequeños comercios).
2. No simular exclusividades con la asignación de descuentos.
3. No impedir la venta en función de productos a terceros.

---

<sup>22</sup> Desde diciembre de 2006 TCCC y Cola – Cola FEMSA anunciaron la compra de Jugos del Valle por la cantidad de 470 millones de dólares haciéndose cargo estas dos empresas de los pasivos que Jugos del Valle pudiera tener. Según lo que se comenta en el periódico La Jornada del 20 de diciembre de 2006, se anunció la creación de una nueva identidad por parte de TCCC y Coca – Cola FEMSA para realizar la compra de la empresa de jugos, y posteriormente, las embotelladoras con producción de la marca Coca – Cola invitarlas a la participación en esta empresa mediante joint – venture.

<sup>23</sup> En ese sentido, a partir del 3 de marzo de 2008 la distribución de productos de Jugos del Valle se lleva a cabo en los territorios exclusivos de ARCA.

<sup>24</sup> Propuestas por los mismos compradores.

4. No realizar ventas atadas de refrescos y jugos ni ofrecer descuentos por volúmenes de compra de los dos productos.
5. Eliminar su relación con la cadena OXXO en cuanto a exclusividad de producto en los refrescos de TCCC y no intentar establecer este tipo de relación con los jugos.
6. Desincorporar las marcas (Barrilitos) de refrescos propiedad de Jugos del Valle, en territorio nacional.
7. “Ofrecer a aquellos puntos de venta que actualmente sólo cuentan con refrigeradores de Coca Cola, refrigeradores con una sección específica para productos de la competencia, con el fin de evitar el desplazamiento de estos productos.”
8. Difundir las prácticas nuevas a través de una línea telefónica para recibir quejas, comentarios y sugerencias de los pequeños comercios en un plazo máximo de 20 días.

Los puntos que afectan directamente a ARCA son los dedicados a la distribución cuando se habla de exclusividad en los pequeños comerciantes, la asignación de descuentos y las secciones específicas para los competidores dentro de los establecimientos ya que modifican la estructura que tiene en:

- En el establecimiento de contratos de comodato con los vendedores detallistas.
- La utilización de descuentos y precios especiales en la compra de grandes volúmenes del producto por parte de los clientes (distribuidores y pequeñas tiendas), ya que es una operación frecuente (por asignar descuentos a clientes importantes y de gran tamaño).
- El cambio en las bases de datos utilizadas para los clientes que hablan de consumo y temporalidad entre pedidos (por la presencia de competencia en tiendas donde hay contratos de comodato).
- El cambio según lo exija TCCC para difundir las nuevas prácticas del grupo.

## Proveedores autorizados

Otra condición especial es la compra con proveedores autorizados, quedando claro que ARCA no está obligada a adquirir paquetes tecnológicos que faciliten el funcionamiento que tiene de embotellador ni la sincronización de los procesos locales con los que TCCC maneja en otros embotelladores locales para que éstos, de igual manera no alteren su proceso de distribución. La relación ARCA – Proveedores está limitada a una lista de proveedores y no a una prohibición de abastecimiento de tecnología y materias primas, como se puede ver en el cuadro de proveedores autorizados en 2001 y 2007.

Materia Prima	Proveedores 2001			Proveedores 2007		
	Proveedores	Nacionalidad	Lugar	Proveedores	Nacionalidad	Lugar
Jarabe para productos Coca - Cola	TCCEC	Mexicana	México, D.F.	TCCEC	Mexicana	Estado de México
Jarabes para productos de sabor de marcas propias	Ideas	Mexicana	Monterrey, N.L.	-	-	-
Azúcar	Promesa	Mexicana	México, D.F.	Promesa, FICO, Grupo Santos y otros ingenios	Mexicana	Estados: Veracruz; San Luis Potosí; Jalisco
Gas carbónico	Praxair de México	Mexicana	Monterrey, N.L.	Praxair de México	Mexicana	Monterrey, N.L.; Minatitlán, Ver
Botellas de vidrio	Vitro Fevisa	Mexicana Mexicana	Monterrey, N.L.; Mexicali, BCN	Vitro Fevisa	Mexicana Mexicana	Monterrey; Querétaro; Estado de México; Mexicali y San Luis Potosí
Botellas PET	Continental PET Techn. Kimex Envases Innovativos Zapata Envases	Inglesa Mexicana Mexicana Mexicana	Pachuca, Hgo; Tlanepantla, Edomex.; Guadalajara, Jalisco; Torreón, Coahuila; Cuatitlán, Edomex.	Amtor Envases Universales Alpa	Australiana Mexicana Austriaca	Monterrey; Saltillo, Coah.; Cd. Juárez, Chi.; Hemosillo, Son.; Sinaloa y La Paz, BCS.; Matamoros, Tamps.; Piedras Negras, Coah.; Guadalupe, N.L.
Corona	Famosa Alucaps	Mexicana Mexicana	Monterrey, N.L. Cuemavaca, Mor.	Famosa	Mexicana	Monterrey, N.L.
Preforma	Pet Plastics Innopack	Alemana Mexicana	Edomex Tijuana, BCN	-	-	-
Etiqueta	ABA	Mexicana	Edomex	-	-	-
Taparrosca	Alcoa	Estadounidense	Saltillo, Coah.	Alcoa Innopack	Estadounidense Mexicana	Saltillo, Coah.; Ensenada; Jalisco
Lata	-	-	-	Promesa	Mexicana	México, D.F.

ARCA varios años. Embotelladoras ARCA Reporte Anual.  
www.bmv.com.mx

La condición antes expuesta puede parecer positiva cuando se habla de costos de producción y de adquisición de tecnología para hacer más eficiente la producción y la distribución en los diferentes canales de abastecimiento, y flexible a la empresa de haber cambios en el proceso de embotellado, sin embargo, esta condición deja de ser positiva cuando la empresa embotelladora deja de ser innovadora en procesos y sólo se vuelve receptora de la tecnología necesaria para el funcionamiento del negocio para el aumento de productividad y la efectividad de los procesos de producción en función de las relaciones que se establecen en los contratos. Por lo que las innovaciones son parciales



en productos propios con autorización de TCCC, mientras que en cuestiones de procesos productivos o de embotellado, la empresa pudiera innovar sólo de manera accidental (problemas en mantenimiento) o por necesidad de no parar la producción, si sigue siendo válido el estudio realizado por Jaime Aboites (1992).

Hablando de los procesos productivos e independencia de operaciones con los productos de la marca Coca- Cola podría pensarse que al desaparecer los proveedores de jarabes para marcas propias en 2007, estaría integrándose el proceso de obtención del concentrado o la eliminación de estos productos, pero esto no es así, ya que esto es explicado por la venta de refrescos propios a TCCC, acentuando la dependencia de ARCA ahora en los procesos productivos para productos propios teniendo una explicación posible y clara de las acciones tomadas en las cláusulas del contrato embotellador y en el manejo de registro de sus propios productos.

La lista de proveedores al contener empresas que cubren etapas de los procesos de producción y distribución mediante contratos de subcontratación, establece la pérdida de procesos productivos que antes se integraban en su totalidad en ella, como se verá en los contratos de botellas PET y taparrosas. Además de que se empiezan a notar las relaciones que se tienen con otros embotelladores del grupo de Coca - Cola, por ejemplo, el suministro de coronas está a cargo de la empresa Famosa que es parte del área de FEMSA Empaques, teniendo ARCA contacto con FEMSA Empaques a partir de 2002, con el abastecimiento de Taparrosas, convirtiéndose para 2004 en el único proveedor de tapón corona. Así mismo, se establece una relación con el Grupo IEQSA<sup>25</sup> en 2001 para el abastecimiento de latas de ARCA, en zonas de Chihuahua y Monterrey en un 100%. Al tener participación accionaria ARCA y otros embotelladores, en las empresas que prestan servicios mediante la subcontratación se pensaría que es el único requisito para ser incluidos en la lista de proveedores a los cuales se restringen las compras de la empresa, pero esto no siempre es así, como se ve en el caso de del azúcar. Es así que no puede establecerse con la información obtenida cómo es que se seleccionan a los proveedores autorizados.

---

<sup>25</sup> IEQSA son las siglas del grupo embotellador Grupo Fomento Querétaro, sin embargo, en los informes anuales de ARCA se manejan en nombre de Industria Envasadora de Querétaro, y bajo este nombre se menciona que la Industria Envasadora es constituida con aportaciones de las embotelladoras del grupo TCCC, en donde ARCA es socio.

## Prohibición de embotellar productos ajenos a la marca Coca – Cola

Dentro de los contratos de embotellador celebrados entre ARCA y TCCC hay cláusulas que limitan la comercialización de productos, esta limitante está en función de la aprobación por parte de TCCC.

Respecto a las marcas de terceros que maneja ARCA se puede ver en la tabla de portafolio de productos que tiene la empresa a lo largo del periodo de 2001 a 2007 que se ha comercializado y embotellado productos ajenos a la marca Coca - Cola sin autorización expresa de TCCC sin tener problema alguno, pero en productos ajenos a la marca como lo son Topo Chico, Squirt<sup>26</sup>, Club Soda, Purasol y Elite, se ha llegado al acuerdo de disminuir y eliminar paulatinamente el porcentaje de estos productos en la producción y venta total<sup>27</sup>.

Portafolio de Productos 2001	Segmento	Marcas TCCC	Marcas Propias	Marcas de Terceros	Portafolio de Productos 2007	Segmento	Marcas TCCC	Marcas Propias	Marcas de Terceros
	<b>Colas</b>	Coca - Cola Coca - Cola Light					<b>Colas</b>	Coca - Cola Coca - Cola Light Coca - Cola Light sin cafeína Coca - Cola Zero	
<b>Sabores</b>	Sprite Sprite Light Fresca Fanta Manzana Lift Delaware Punch Senzao	Joya Joya Light Topo Chico Bimbo Mazanita Kris Sangria Don Diego Tipp	Squirt Squirt Light Sangria Señorial Elite		<b>Sabores</b>	Sprite Sprite Zero Fresca Fresca Zero Fanta Fanta Zero Manzana Lift Manzana Lift Zero Delaware Punch Senzao Beat Joya Joya Light	Topo Chico Bimbo Mazanita Kris Sangria Don Diego	Squirt Sangria Señorial	
<b>Agua Mineral</b>		Topo Chico SierrAzul	Canada Dry Club Soda Lourdes		<b>Agua Mineral</b>		Topo Chico SierrAzul		
<b>Agua embotellada</b>	Ciel	SierrAzul Purasol			<b>Agua embotellada</b>	Ciel	SierrAzul Purasol		
<b>Otras bebidas no carbonatadas</b>	Pow erade Mickey Aventuras Hi-C	Frutier Maui Yelines			<b>Otras bebidas no carbonatadas</b>	Pow erade Pow erade Light Nestea Nestea Light Ciel Dasani Ciel Aquarius Ciel Naturae Minute Maid Nutri + Minute Maid Revita Bebere Del Valle	Frutier		

Fuente: ARCA (2001,2007). Informe Anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores. Embotelladoras Arca.

<sup>26</sup> En el caso de la marca Squirt, Elite y Club Soda, tal vez la disminución de la producción de ARCA de estas bebidas se debió al fallido intento de la concentración de marcas entre TCCC y Cadbury Schweppes en 1999.

<sup>27</sup> Si la empresa global (TCCC) quisiera tomar acción legal para poner fin a este incumplimiento tendría que avisar a ARCA de dicha falta, dar un plazo para remediar la misma incluyendo la suspensión de la distribución de marcas ajenas a Coca - Cola.

Hablando de productos de marca propia hasta 2004 ARCA tenía registradas ante el IMPI<sup>28</sup> las siguientes marcas propias<sup>29</sup>: Joya, Joya Light, Topo Chico, Topo Chico Sangría, Topo Chico Toronja, Topo Chico sabores, Bimbo, Manzanita Kris, Sangría Don Diego, Tipp, Frutier, Maui, Yelines, Sierra Azul, Purasol y Esquimo que otorgaban a esta empresa derechos exclusivos para explotar los productos que se encontraban bajo estas marcas, así como también, tenían derechos exclusivos para distribuir productos de marca de terceros como: Club Soda, Sangría Señorial, Elite, Canada Dry y Squirt.

Para ese mismo año, la empresa aseguraba el abasto de los concentrados para la elaboración de productos al celebrar un contrato en abril con Robótica LM, S. A. de C. V. adquiriendo de esta empresa la transferencia de propiedad, derechos de uso y explotación de fórmulas de concentrados para bebidas de sabores y/o derechos de propiedad industrial que Robótica tuviera a la mano, y se obtuvieron para refrescos de marca propia los secretos industriales de las fórmulas de los concentrados de bebidas de la Joya y Joya Light cuando PYSA<sup>30</sup> (empresa subsidiaria de ARCA) celebrara un contrato de transferencia con la empresa Innovadora de Esencias, Aromas y Sabores, S. A. de C. V. o IDEAS.

Lo anterior señalaría en mi opinión, una disminución de costos de producción al interiorizar el proceso de obtención de concentrados y la mezcla del mismo para la obtención de jarabe usado para la elaboración de bebidas refrescantes, ya que la empresa cuenta con los conocimientos para incluir los procesos, pues son similares a los seguidos por TCCC. Se agrega a lo anterior, la eliminación de los costos de transacción debido a que las operaciones frecuentes para el abastecimiento de esta materia prima desaparecen, así como también, disminuyen los costos fijos por bebida dada la adquisición de maquinaria y equipos para llevar a cabo el proceso de obtención del concentrado, que a la larga significa para la empresa una acumulación de conocimientos, estar más cerca de su objetivo en cuanto a crecimiento individual se refiere y lograr una mejor organización interna por la capacitación y necesidades que requiere la transformación de embotelladora a refresquera.

---

<sup>28</sup> Instituto Mexicano de Propiedad Industrial

<sup>29</sup> El uso de la marca registrada se usa para la protección del nombre producto y el prestigio de la empresa, la renovación de la misma se hace cada 10 años, mientras que la declaración de uso se hace en períodos de 3 años para evitar su caducidad.

<sup>30</sup> Publicidad y Servicios Arca, S. A. de C. V.

Sin embargo, la integración del proceso de elaboración de concentrados que significaría para la empresa el crecimiento independiente de marcas propias (en especial la Joya en relación con las otras marcas de productos que se embotellaban dentro de ARCA y que ayudarían a alcanzar su objetivo individual de dejar de ser una empresa embotelladora y pasar una empresa refresquera) se desvaneció, cuando en septiembre de 2004 siguiendo una estrategia de valor (la empresa lo señala así), se suscribieron los siguientes acuerdos entre ARCA, TCCC y su filial The Coca - Cola Export Corporation, México Branch:

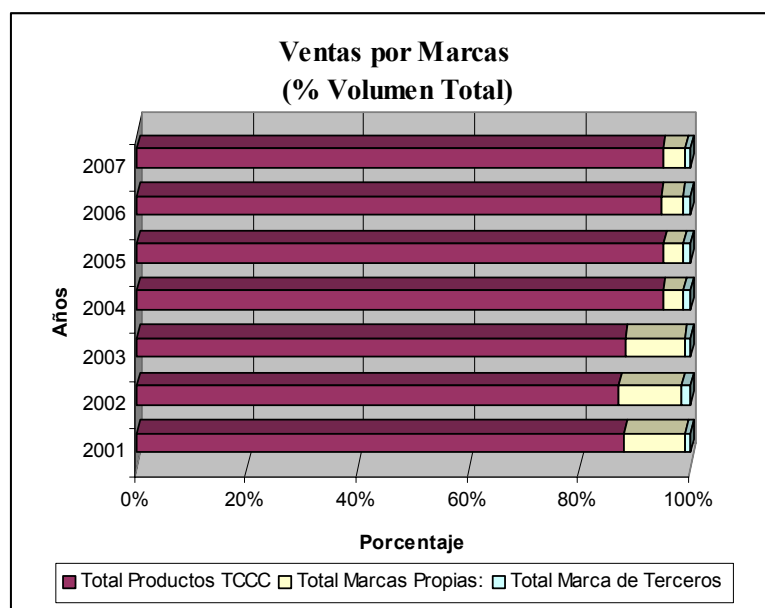
- "Un contrato de compraventa por virtud del cual le fue transferida a TCCC la propiedad de las marcas de sabores Joya al igual que las fórmulas para la elaboración de concentrados. Las bebidas elaboradas y comercializadas bajo la marca Joya continúan siendo producidas y distribuidas por Arca al amparo del Contrato de Embotellador suscrito en esa misma fecha." (ARCA, 2005).
- "Un acuerdo que contempla: (i) compromisos de ARCA de complementar su portafolio de bebidas con marcas nacionales de TCCC en todas las regiones donde opera a fin de ofrecer a los consumidores más opciones de refrescos de sabores, lo que a la fecha ha permitido a ARCA consolidar el crecimiento de sabores al expandir la marca Joya a otros de sus territorios y reforzar el segmento con marcas nacionales de sabor como Manzana Lift y Fresca, ambas propiedad de TCCC, y (ii) compromisos de TCCC de darle a la marca Joya un tratamiento y apoyo similar al que da a otras marcas que forman parte de su portafolio."<sup>31</sup>

Analizando la gráfica de ventas en el mercado y el acuerdo entre ARCA – TCCC y su filial, se puede decir que se consolidó junto con el acuerdo establecido por el aumento de los precios en los concentrados, el crecimiento de los productos en portafolio y cantidad que ARCA tiene bajo la marca de TCCC específicamente los de sabor cola, Manzana Lift y Fresca, además de que en este portafolio se incluyó a Joya como un producto más que se expandió a otros territorios gracias la compra hecha por TCCC de los derechos del refresco de marca propia. Por otra parte, ese mismo día en que se consolidó el acuerdo (23 de septiembre de 2004), se estableció un nuevo contrato de embotellador<sup>32</sup> con una duración de 10 años y con la posibilidad de renovarse por un periodo de tiempo igual, lo que significó para ARCA mantenerse en el mercado.

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Pienso que es la renovación del contrato embotellador que ARCA tiene en algunos de sus grupos con TCCC, pero en el Informe Anual 2004 de ARCA se señala a este contrato como el establecimiento de un nuevo contrato de franquicia por 10 años. Esta es la primera vez que se menciona dentro de un informe que el contrato está bajo condiciones de franquicia.



Fuente: Elaboración propia con datos de informes anuales de la empresa

Para 2005, la empresa se concentró en impulsar los productos de agua purificada y mineralizada en comercialización y producción, ya que el 1 de diciembre de ese mismo año adquirió acciones de Akua Briss S.A. de C.V. y Comercial Lama, pues a través de ellas se lleva a cabo la purificación, tratamiento, producción y envasado de agua para consumo humano y su comercialización en garrafón en las áreas de Monterrey, N.L., temporalmente bajo la marca "Agua de Mesa Junghanns" y adquirió antes de esas empresas las acciones de APASA<sup>33</sup> (empresa que antes se dedicaba a los servicios para las ventas de agua purificada). A partir de 2006 estas mismas empresas llevan a cabo la comercialización de agua purificada de garrafón bajo la marca SierraAzul.

Esta acción favoreció a ARCA, pues SierraAzul aun pertenece al portafolio de marcas propias además de que es una de las marcas que no está prohibida dentro del contrato embotellador, con lo cual puede impulsar este producto para la exportación a Estados Unidos principalmente, sustituyendo a Topo Chico en cuestión de agua mineralizada, si se llega a cumplir con rapidez las cláusulas del acuerdo entre ARCA – TCCC para la promoción de agua purificada bajo la marca Ciel.

Las diferencias restantes que pueden distanciar a la franquicia de la licencia aparte de las que se mencionan dentro de la empresa, como acciones de cumplimiento de

<sup>33</sup> Agua Purificada Arca, S. A. de C. V.

embotellador son las siguientes: pago de regalías por el uso de marca (se comparte en el caso de ARCA los gastos en publicidad hechos por TCCC, pero esto no es considerado como regalía ya que sólo se pagará si se ven beneficiadas las ventas de ARCA), la forma de organización en los trabajadores y administradores es diferente a la considerada por TCCC, así como más objetivos que ARCA tiene en sus estrategias de crecimiento de los que se persigue en una franquicia de disminuir las fallas de distribución, y posteriormente las de comercialización. Se agregan a ellos, la comercialización y distribución de marcas de terceros, la incursión de ARCA en productos complementarios como las botanas y la exportación de productos como el agua mineral de la marca Topo Chico (marca propia).

No hay que perder de vista que aparte de la existencia de este contrato se establecieron cartas - convenio en donde TCCC aclara a solicitud de ARCA algunas de las cláusulas del contrato de embotellador como:

- a. Los derechos de preferencia que tienen las embotelladoras para comercializar nuevos productos que TCCC decida introducir.
- b. El procedimiento y términos para solicitar la renovación de los contratos de embotellador.
- c. El Compromiso de TCCC para reembolsar los costos relacionados con los trámites y acciones que puedan ser requeridos por TCCC a las embotelladoras para la protección de sus productos en cuanto a marcas se refiere.

Además de que “en los contratos de embotellador que tienen celebrados con TCCC, aceptan y se obligan con TCCC a que, en la medida en que tengan algún control legal sobre cambios en la propiedad o control de las embotelladoras, no podrán iniciar y llevar a cabo, consentir, o aceptar cambios, sin el previo consentimiento por escrito de TCCC. Igualmente, si un cambio propuesto en la propiedad o control de las embotelladoras implica en todo o en parte una transferencia directa o indirecta a o la adquisición de propiedad o control de las embotelladoras por, una persona o una entidad autorizada por TCCC para fabricar, vender, distribuir o de otra forma negociar cualesquiera de los productos Coca-Cola o cualquier marca de TCCC, esta última está facultada para solicitar alguna y toda la información que considere relevante tanto de las embotelladoras como de la embotelladora adquirente a fin de determinar si acepta o no

tal cambio, pudiendo TCCC negar su consentimiento o sujetarlo al cumplimiento de ciertas condiciones, determinadas a su entera discreción. El incumplimiento por parte de las embotelladoras de las obligaciones anteriores dará derecho a TCCC de dar por terminados anticipadamente los contratos de embotellador, (ARCA, 2001). Remarcando la dependencia en su comportamiento de mercado y en sus operaciones de compra y venta, así como el manejo de la propiedad intelectual.

### **Compromisos de esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos de TCCC.**

Los esfuerzos que ARCA realiza a lo largo del proceso de distribución es una forma en la cual se integra verticalmente hacia adelante incluyendo las relaciones de la empresa con los clientes, las formas de pago y el contacto con Coca - Cola México (por el uso de bases de datos de clientes atendidos, establecimiento de precios, descuentos, publicidad). Esto tiene como consecuencia que se permita en algún momento la intervención de TCCC en el negocio, donde la integración de sistemas de información y promoción, junto con el proceso y las relaciones con clientes cubran el requisito de franquicia y se desarrolle claramente como concepto, entonces no será un error llamar al contrato de embotellador un contrato de franquicia donde la distribución y la comercialización se desarrollan simultáneamente bajo instrumentos de restricción vertical con sus clientes.

### **Proceso de distribución**

El proceso de distribución de los productos del portafolio entero que maneja la empresa tiene como estrategia el fácil acceso para los consumidores a las bebidas refrescantes auxiliándose de vendedores, pre-vendedores, ayudantes de ventas, bodegas o centros de distribución (CEDIS), refrigeradores de comodato, maquinas vending<sup>34</sup>, máquinas post-mix<sup>35</sup> dependiendo del canal que se esté manejando.

El proceso de distribución y ventas que maneja ARCA inicia con la visita de vendedores diariamente o terciadamente a clientes y hogares (haciendo una clasificación muy general) para la venta de refrescos y/o agua en garrafón, dependiendo

---

<sup>34</sup> Máquinas despachadoras de refrescos que operan con monedas.

<sup>35</sup> Equipo de mezclado en sitios de venta.

de la región, el cliente y el canal que este atendiendo el levantamiento de pedidos es a través de preventa o venta directa.

El sistema de preventa se apoya de sistemas como el "hand held"<sup>36</sup> con los que agrupan en bases de datos: los pedidos de los clientes, información específica sobre las necesidades de cada producto, etc. Al ser capturados los pedidos a través de este instrumento, el pedido llega al CEDIS donde se cargan los camiones el día siguiente para el día del reparto. En aquellas áreas o clientes en donde no se aplica el sistema de pre-venta es porque el conocimiento que se tiene de los clientes predice de alguna manera el producto que normalmente adquiere, acrecentando con esto la eficiencia en la entrega.

Las rutas de los camiones son asignadas y específicas, pero con la estacionalidad climática van modificándose a lo largo del año, pues este cambio está acompañado del consumo de productos de forma directa, a mayor calor mayor consumo de refresco, y viceversa. Los puntos visitados van desde clientes institucionales (cadena de establecimientos comerciales, como restaurantes y supermercados, con volúmenes de compra altos) hasta pequeñas tiendas, casas habitación, universidades, fábricas, penales y reclusorios; mientras que hay rutas específicas que atienden exclusivamente a máquinas vending y en algunos casos se emplean unidades de reparto para eventos masivos.

La última fase en la distribución está relacionada con la mercadotecnia en la que se incluyen las temperaturas a las que se deben manejar los productos, según la región en la que se encuentre; la muestra del producto a los clientes; la colocación de los refrigeradores en los puntos de venta; y el apoyo a las ventas a través de las máquinas post-mix.

En el caso de los productos propios para exportación, ARCA lo realiza a través de INTEREX CORP., siendo esta subsidiaria de ARCA. La subsidiaria se encuentra en Texas, Estados Unidos y concentra los pedidos en ese estado, posteriormente, como lo es para el agua bajo la marca Topo Chico son distribuidos por 60 vendedores.

---

<sup>36</sup> Máquina electrónica personal utilizada para el proceso de ventas.



El último paso del proceso de distribución es donde se establecen claramente las relaciones con los clientes, pero principalmente con TCCC, pues en la relación que tienen la refresquera y la embotelladora nacional se definen las formas en las que se darán las primeras. El contacto que se tiene con los clientes es a través de los refrigeradores que se le proporcionan mediante contratos de comodato, el costo de estos refrigeradores es cubierto entre ARCA y TCCC, ya asignado el refrigerador se les pide a los clientes que en ellos sólo se exhiban los productos de la empresa (ARCA y TCCC). Mientras que para las cafeterías, comedores industriales, escuelas y universidades las ventas de productos Coca - Cola se apoyan la venta con maquinas post-mix, y en todos los casos otra forma de contacto son las formas de pago.

Como se ha visto la relación con los clientes involucra a TCCC y a ARCA con las formas de pago y con los contratos de comodato, pero estos instrumentos no son los únicos se están dentro de la ésta relación.

Se han adherido a la relación (ARCA – TCCC) instrumentos de sistemas de información y control en los procesos de distribución, descuentos, políticas de créditos y promociones y publicidad, que de forma particular ARCA ha ido integrando cada uno de éstos hacia arriba en sus procesos distributivos.

En los sistemas de información y control en los procesos de distribución se encuentran a las máquinas hand held, tecnología de punta, monitoreo satelital y ondas de radio en las máquinas vending, que la empresa señala en esta categoría. Las máquinas hand held se ocupan para el levantamiento de pedidos, del control de los productos entregados, de la facturación a clientes, del abastecimiento de productos a los clientes de reparto y algunas veces se usa para hacer estimaciones sobre la presencia de la competencia.

El monitoreo satelital y de ondas de radio de las máquinas vending se utilizan para áreas que son productivas, pero están aisladas. Estos sistemas indican a los CEDIS información relevante y las fallas que pudieran presentar.

Los precios, descuentos y políticas de crédito es donde ARCA establece los precios de venta (precios al público) de productos a los detallistas por cada una de las embotelladoras. Los precios que ARCA fija están en función de la demanda de los

distintos productos, población de la región y la participación de la competencia en la zona, además de la participación de las condiciones socioeconómicas de cada región.

Por otro lado, los descuentos comúnmente se llevan a cabo (según el informe de 2004), en transacciones con clientes institucionales a través de negociaciones donde intervienen TCCC y ARCA así como todas las embotelladoras que atiendan al cliente y no sólo en los territorios que atiende ARCA para que el impacto sea compartido.

Las políticas de crédito no están tan desarrolladas como los descuentos, pues las ventas en su mayoría son al contado, con aproximadamente un 15% manteniéndose en todos los años de 2001 a 2007 otorgando la empresa principalmente a clientes institucionales; los vendedores de ruta son encargados de los créditos a pequeños negocios por plazos menores.

La claridad con la que se maneja esta información está describiendo el sistema de distribución y ventas que tiene arraigado ARCA así como el de TCCC y el de las embotelladoras restantes (habiendo diferencia territorial), pero entraría en contradicción con lo que TCCC y FEMSA plantearon una vez que adquirieron a Jugos del Valle, su venta y la existencia de los contratos de comodato.

La integración de la totalidad de servicios que están en la categoría de promoción y publicidad dejan ver que ARCA está en condiciones para realizar los servicios que realizan embotelladores que se dedican sólo a producir refrescos de marca Coca - Cola. Además que de la manera particular el uso de estos sistemas, formas de pago, etc., hacen que ARCA modifique su estructura interna en organización, significando esto una integración de servicios y operaciones a una mayor escala de la que pudiera haberse dado sin la fusión, pero donde las similitudes con las franquicias tienen lugar.

Las campañas publicitarias de los productos Coca - Cola están coordinadas a nivel mundial, nacional y regional, las embotelladoras que están produciendo los refrescos cubiertos por ésta marca tienen la libertad de hacer uso de las frases e imágenes que TCCC utiliza en las campañas publicitarias mundiales, pues estas pueden ser adaptadas a la situación en la que se encuentre la región y/o evento que se esté promoviendo, así como las características especiales de los productos en cada región.

Al hacer uso de las frases y de las campañas nacionales lanzadas por TCCC, ARCA y otros embotelladores tienen que pagar los cargos de los gastos incurridos de la publicidad de manera proporcional a lo que aumentó sus ventas que al compartirlos con Coca - Cola México se tiene lo que ellos llaman Presupuesto Cooperativo. Los medios en los que se realiza la publicidad son: televisión, radio, prensa y revistas, tableros, paredes, boletines, fachadas, transportes, anuncios de neón y espectaculares.

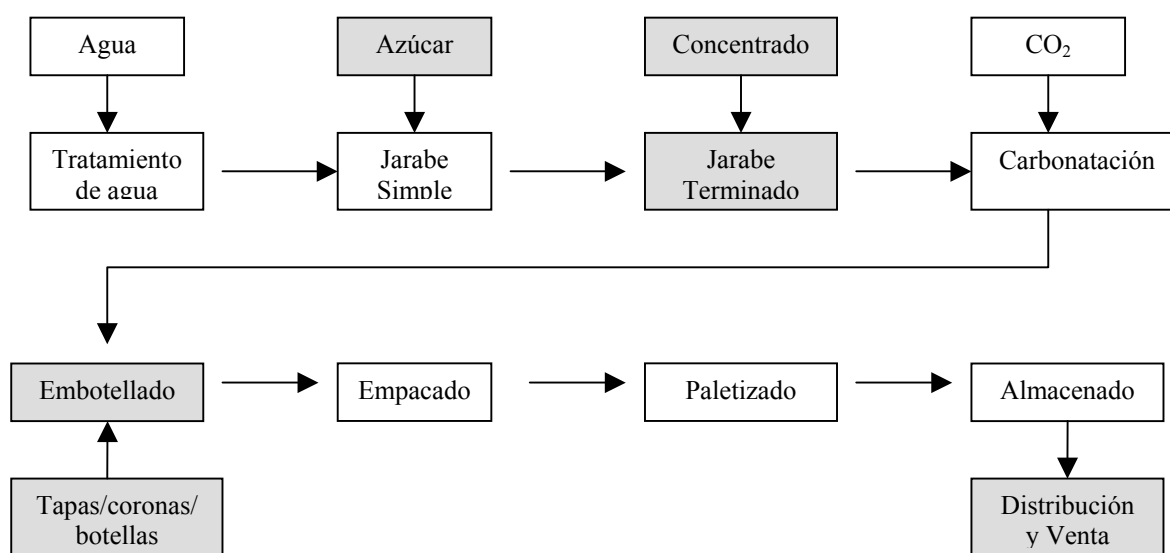
Las campañas promocionales que desarrolla ARCA, según lo señala en sus reportes anuales, son más seccionadas y regionales, estas promociones son presentadas y aprobadas por TCCC que apoya las promociones en el aspecto económico y operativo de dicha promoción. Los medios y métodos que utiliza la empresa son: equipos que se entregan bajo contratos de comodato como refrigeradores, sillas, hieleras; muestreos líquidos; promociones a detallistas y a hogares; ferias, exposiciones, etc. El apoyo de TCCC se hace presente cuando las promociones son complementadas con anuncios en medios masivos de comunicación.

ARCA ha incluido en las promociones que están en su canal de minoristas y pequeños establecimientos, artículos de decorado de fachadas, servilleteros, tortilleros, etc. que están en función de los niveles de ventas que tengan en el establecimiento de los productos de TCCC. También ha implantado programas en los que se enseña al cliente a optimizar la presentación de los refrescos que son vendidos por ARCA en anaqueles y refrigeradores para incrementar sus ventas, el programa institucional es denominado el Club Mercadeo donde se activan a los clientes, este es de tres niveles donde hay decoración del local, apoyo publicitario, refrigeradores en comodato, dentro de la empresa.

Las promociones de publicidad y los descuentos que entraron en ARCA por los contratos de embotellador integran en esta empresa procesos en los cuales se tiene el control de los sistemas de información, maquinas que permiten un mejor uso de los datos proporcionados por los clientes, formas de pago en las cuales se adquieren controles en las ventas individuales y de clientes institucionales, que sin que la empresa mencione como fue su procedimiento a ser en publicidad y promoción, en este momento es diferente, eficiente y con sistemas de fallas, datos, etc. que permiten un

desarrollo del proceso productivo más sincronizado con las necesidades del mercado. Lo que colocaría a ARCA como difusor de las actividades que adquirió de TCCC, así como, restricciones verticales que favorecen a TCCC (en procesos de producción y de distribución sobre sus embotelladoras) y a ARCA en la fase de distribución afectando a los clientes como las tiendas pequeñas, por las compras exclusivas y el castigo permanente por tener otros proveedores que no se encuentren en la estructura de TCCC.

Lo que se puede concluir de este contrato es el hecho de aparecer en algunas de las fases determinantes de la elaboración de refresco por cláusulas de cumplimiento y compromiso mediante la restricción de proveedores o niveles determinadas de calidad. Esto se ve en el siguiente diagrama:



Nota: Los recuadros con fondo gris son aquellas fases en las que el "contrato embotellador" está presente. Fuente: Diagrama tomado del Informe Anual al término del año 2007. Embotelladoras ARCA.

En cada una de las fases sombreadas está presente el contrato embotellador por niveles de calidad como es el caso del azúcar; en el de los concentrados, tapas coronas y botellas cuando está la empresa restringida a escoger proveedores de una lista, estableciéndose además relaciones con embotelladoras dentro del mismo grupo (cuando aparece IEQSA en las latas ó Famosa en el suministro de coronas); o bien, en la distribución y ventas ya que este contrato permite a TCCC intervenir en el negocio y posiblemente dar a la empresa una estructura similar a las embotelladoras restantes en ésta área.

Lo que conviene estudiar ahora son las relaciones con sus principales proveedores de materias primas y materiales necesarias para tener las bebidas terminadas y ver si estas están orientadas a la integración vertical o a las restricciones verticales.

## **ii. Contratos para adquirir azúcar**

ARCA tiene contratos desde que es embotellador con la empresa Promesa, que funciona como intermediaria entre los ingenios azucareros (siendo principal consumidor de azúcar estándar del ingenio azucarero San Pedro) y las empresas embotelladoras. Esta relación es similar a la que tiene ARCA con TCCC en dos aspectos:

1. Promesa se obliga a entregar azúcar de acuerdo a las especificaciones de calidad que fija Coca - Cola México y,
2. ARCA escogió de la lista de proveedores permitidos por TCCC a Promesa como aquella que se obligaría a cubrir la demanda de azúcar de ARCA, según los programas anuales que ésta le entrega anualmente a la empresa azucarera.

El convenio tiene validez de un año con la posibilidad de prórroga cambiándose únicamente los requerimientos de azúcar por parte de ARCA. La periodicidad con la que se llevan a cabo las transacciones es mensual y de acuerdo los programas anuales dados por parte de ARCA a Promesa, pudiéndose ver una reducción en costos de transacción y negociación por los contratos que se requerirían mensualmente.

Sin embargo, no deja de tomar en cuenta al mercado y a los cambios que se dan en los precios del azúcar dentro del mismo para realizar las transacciones ya que se utilizan dos precios: los estimados y los de facturación.

Los precios en esta relación son importantes, porque el precio de estimación servirá para establecer el cálculo de los pagos parciales que ARCA deberá hacer a Promesa (los pagos parciales es una condición que queda como condición de embotellador impuesta por TCCC); mientras que los precios de facturación son los que se utilizaran en la emisión de las facturas.

Hay que señalar que Promesa surtió a ARCA desde sus inicios aun cuando esta utilizaba jarabe endulzante derivado del maíz en el proceso de producción de bebidas refrescantes, presentando un precio similar al del azúcar.

Pero no siempre se utilizó azúcar, el uso de la fructosa fue de manera indistinta atendiéndose según las necesidades del negocio y de las fórmulas autorizadas. Los refrescos que están bajo licencia desde 2001 fueron endulzados con este edulcorante bajo la supervisión y autorización de TCCC hasta en un 100% de los refrescos distintos a Coca - Cola, y limitó su utilización hasta un 50% de la mezcla con respecto al azúcar (ARCA, 2001).

La empresa dejó de utilizar edulcorante cuando en 2002, el gobierno impone el 20% de impuesto especial a los productos endulzados con alta fructuosa, extendiéndose en 2003 a todos aquellos edulcorantes (excepto endulzantes como la caña de azúcar), por lo que desde 2001 tomó precauciones y para los siguientes años no volvió a utilizar edulcorantes como la alta fructuosa en la producción de refrescos.

El uso de azúcar concentró las operaciones en su principal proveedor, la empresa Promesa, la cual (al ser todos los embotelladores de marcas de TCCC inversionistas de dicha empresa), cabe preguntar si en los procesos de elaboración de los productos de las plantas participantes (incluyendo a ARCA) ¿por qué no se considera como proveedor permitido la empresa Promotora Industrial Azucarera S. A. de C. V.<sup>37</sup>, donde se menciona que los embotelladores socios de TCCC forman parte de la sociedad de esta empresa azucarera? ¿Qué constitución tienen las empresas FICO y Grupo Santos y a qué se debe que sean proveedores permitidos?

La integración de actividades de la cadena productiva se da cuando desde 2001, ARCA es propietaria del 20% de las acciones de Promesa<sup>38</sup> no solo en la elaboración de un

---

<sup>37</sup> Esta duda surge al entender según la información proporcionada por Grupo Continental en su página de Internet, que las plantas embotelladoras del grupo de TCCC emplean azúcar refinada 100% mexicana proveniente de Promotora Industrial Azucarera, S. A. de C. V. donde Grupo Continental tiene el 49% de participación accionaria de esta empresa y el resto es parte de los socios embotelladores de TCCC. Consumiendo anualmente más de 420,000 toneladas del endulzante.

<sup>38</sup> Promesa es una compañía cuyos accionistas son todos los embotelladores que producen refrescos de la marca Coca – Cola.

contrato que reduce el número de transacciones y costos, dando a ARCA beneficios y desventajas como:

- La embotelladora tiene derecho al pago de intereses que se generen por las inversiones que Promesa haga en efectivo resultado de los excedentes del mismo.
- Se aprovecha el consumo de azúcar teniendo economías de escala.
- Como sanción en la relación se establece según los informes (2001 a 2007) de ARCA en los contratos señalan que el incumplimiento del pago del precio de venta la empresa pagará a Promesa el pago de un interés moratorio<sup>39</sup>.

Lo anterior hablaría de una subcontratación orientada a una integración vertical hacia atrás en el proceso productivo, pero bajo restricciones impuestas con la empresa de mayor importancia, como lo es TCCC, donde deja claro que ARCA tiene el control exclusivo de una parte de la cadena de producción como lo es la elaboración de refrescos, embotellado y distribución de las bebidas, dejando para la empresa dominante partes estratégicas de la elaboración de dichos productos, como lo es la reformulación de las bebidas, la venta de concentrados, la vigilancia en el proceso de producción y la implantación en los procesos posteriores de distribución (como la elaboración de bases de datos, utilización de máquinas para el control de pedidos y el manejo de clientes).

Otra forma de ver la integración del proceso de refinación de azúcar es cuando las estrategias (que ARCA menciona) de reducción de costos y mejora de productividad, decide para reducir los costos de los edulcorantes en 2003 y construir dos plantas de clarificado de azúcar en Monterrey con una inversión de 5.0 millones de dólares. Para 2004 las plantas comenzaron a operar y respondieron a los incrementos en precios de la azúcar refinada, por lo que el azúcar a partir de 2003 tuvo su punto más alto del 22% del total de costo de producción al 20% del mismo costo desde 2005.

El aumento de los precios se constituye dentro de ARCA como uno de los riesgos latentes en la elaboración del refresco, claramente se ve, en su Informe Anual de 2006 cuando se mencionan los impuestos especiales, derecho o restricciones sobre las importaciones de azúcar (fructosa principalmente) en México, por ejemplo, el arancel que se publicó el pasado 8 de mayo de 2007 en el Diario Oficial de la Federación (DOF)

---

<sup>39</sup> Interés moratorio = (tasa anual del costo porcentual promedio + el 15% de este)\*(el número de días que transcurran desde el incumplimiento hasta la fecha de pago)

aplicable a las importaciones de azúcar de Estados Unidos que es de 3.53 centavos de dólar por kilogramo, menos de 0.05 centavos de dólar por kilogramo por cada grado de polarización inferior a 100 grados, pero no inferior a 2.281 centavos de dólar por kilogramo. El edulcorante estará libre del arancel iniciado el 2008. Con el arancel en 2007 se afectó directamente a los costos de producción y a la utilidad de operación en medida que puedan trasladarse los aumentos al consumidor.

### **iii. Contrato de suministro de botellas PET No Retornables**

La embotelladora estableció un acuerdo con la empresa Amcor PET Packaging de México, S. A. de C. V. (filial de Amcor PET Packaging USA Inc.), donde se establece el abastecimiento a partir del 1 de noviembre de 2003 de botellas PET No Retornables a ARCA, como parte de lo acordado se tiene:

- Un contrato en el que la embotelladora vende a Amcor por una cantidad de \$42 millones de pesos pagaderos, durante el plazo de 8 años impuesto en el contrato, los activos de inyección y soplado de botellas PET.
- Contratos de arrendamiento de los inmuebles en donde se encuentra la maquinaria y equipo de botellas PET.

En este acuerdo, Amcor tiene la obligación de cubrir la demanda en territorios de Chihuahua y Culiacán donde ARCA opera en materia de botellas PET No Retornables además de invertir en equipos de inyección de preformas y soplado con el fin de tener una mejor cobertura en las demandas de esas áreas.

Bajo este contrato, la embotelladora plantea como ventaja la centralización en la compra de productos y servicios a precios competitivos permitiendo ahorros importantes ya que los costos de transportación de botellas vacías y preformas de PET han ido reduciéndose por el cumplimiento del convenio por parte de Amcor de instalar equipo de soplado adicional en las ciudades en las que opera ARCA, al igual que ocurre con el equipo necesario para inyección de preformas.

Pero se pueden agregar partiendo de la información proporcionada por la empresa para los inversionistas en la BMV que también adquiere ventajas de las compras de sus activos cuando se desprende de personal especializado en el uso de esa maquinaria y más en mantenimiento, la renovación de tecnología en otras áreas, los precios



competitivos que se resaltan en el convenio, pero más la especialización en partes de los procesos principalmente elaboración y embotellado de refrescos, así como, el proceso de distribución.

La posible especialización en procesos de embotellamiento y distribución son notorias cuando en 2004 ARCA decidió cerrar operaciones de su subsidiaria dedicada a la fabricación de PET retornable, cajas de plástico, taparrosas y coronas. Algunas de las actividades dentro de Sello Tapa fueron canceladas permanentemente, mientras que otras se reubicaron de manera gradual dentro de instalaciones de ARCA.

Las desventajas que puedo señalar producto del establecimiento de la relación de Amcor en su posición, no de subcontratación sino de proveedor de material, provoca dentro de la empresa poca innovación en procesos productivos además de las pérdidas de conocimiento y de personal que tiene capacidades de innovar, absorber y explotar el conocimiento manejado con el asimilado por el mercado de esa industria, así como la centralización en la adquisición de productos elementales del embotellado.

Esta desventaja crece para 2005, cuando las dos empresas ARCA y Amcor modifican el convenio y para el siguiente año suministra las botellas PET que antes se cubrían en otras plantas parte de ARCA ajenas a Sello Tapa como lo son: la Planta de Insurgentes de Bemusa<sup>40</sup>, Cebcsa<sup>41</sup>, Cecusa<sup>42</sup>, Bebidas Arca, Ecsa<sup>43</sup>, Efsa<sup>44</sup>, Pitic<sup>45</sup> y Topo Chico. Mientras que el resto de las subsidiarias e instalaciones de ARCA referentes al consumo de botellas PET se suscribieron acuerdos bajo las mismas condiciones que de AMCOR con: Alpla México, S. A. de C. V. que cubre la oferta de Emsa<sup>46</sup>; Envases Universales de México, S.A. de C. V., de requerimientos de la Planta Guadalupe de Bemusa, Efsa y Encsa<sup>47</sup>. Los cuales estuvieron orientados las compras y a la centralización de productos y servicios.

---

<sup>40</sup> Bebidas Mundiales S. A. de C. V.

<sup>41</sup> Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S. A. de C. V.

<sup>42</sup> Compañía Embotelladora de Culiacán, S. A. de C. V.

<sup>43</sup> Embotelladora de Chihuahua, S. A. de C. V.

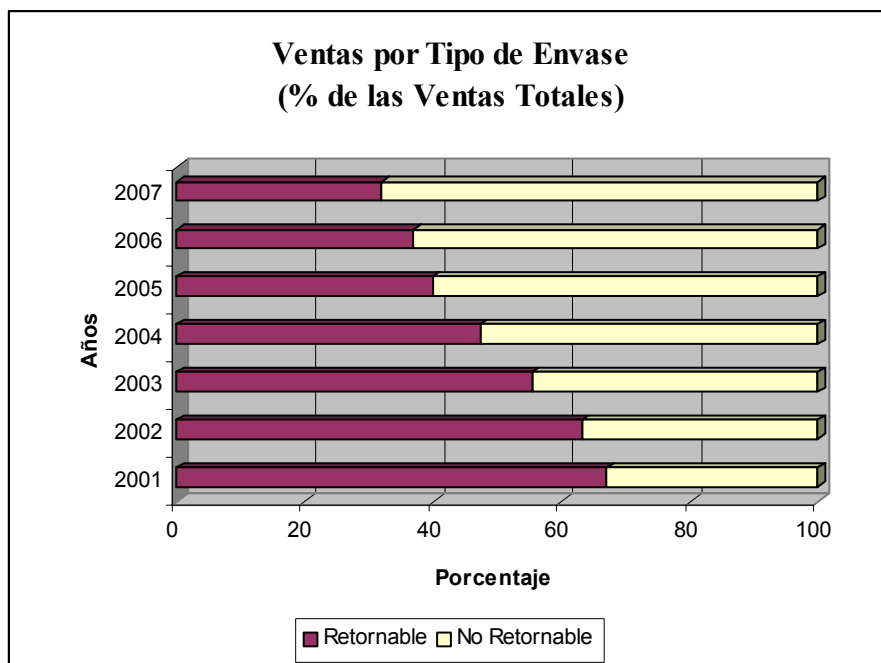
<sup>44</sup> Embotelladora de la Frontera, S. A. de C. V.

<sup>45</sup> Embotelladora Pitic, S. A. de C. V.

<sup>46</sup> Embotelladora de Mexicali, S. A. de C. V.

<sup>47</sup> Embotelladora del Norte de Coahuila, S. A. de C. V.

La centralización puede ser considerada una aproximación al riesgo pues hay que considerar que dentro de la producción de PET la resina principal (el glicol) es derivado del petróleo, por lo que los constantes cambios del precio del crudo, más que el alza de los precios del combustible pueden generar dentro de la empresa problemas como la utilización de recursos en mayor cantidad para adquirir las botellas PET, sin embargo esto puede verse compensado por las acciones implantadas dentro del proceso de ventas lo cual favorece al continuo crecimiento de la empresa y que los riesgos puedan ser aminorados, pues como se observa en la gráfica siguiente, la venta de las bebidas en los centros de distribución y en cualquier otro medio es mayor en presentaciones No Retornables que en aquellas que si lo son.



Fuente: Elaboración propia con datos de informes anuales de la empresa.

Lo que cabría preguntar es si ese contrato se llevó a cabo gracias a una estrategia de reducción de costos o, a que este convenio fue orientado a una venta por parte de la empresa global, pues se tenía contemplado el crecimiento de la demanda en estas presentaciones, que al ir aumentando paulatinamente ARCA adquiriría una mayor productividad, conocimientos y seguramente con una inversión mayor en un corto plazo se desprenderían del suministro de este material por proveedores de origen cercano al de Coca - Cola como lo es Femsa Empaques y otros de origen extranjero como lo es AMCOR.

Otra pregunta sería ¿si con las plantas con las que ARCA contaba (como Sello Tapa con: la Planta de Insurgentes de Bemusa, Cebcsa, Cecusa, Bebidas Arca, Ecsa, Efsa, Pitic y Topo Chico, no se hubieran cerrado y transferido a otras plantas, que posteriormente fueron traspasadas a otras empresas dado el crecimiento de la empresa), se podría haber cubierto la demanda de los territorios con los que cuenta ARCA?

#### **iv. Contratos de suministro de coronas metálicas y contrato de taparrosas**

Dentro de los contratos considerados para ARCA importantes en su relación con proveedores se encuentran los de suministro de coronas metálicas, donde anteriormente era una actividad que se cubría dentro de las embotelladoras pertenecientes a ARCA, sin embargo para el 30 de abril de 2004 la empresa contrajo un acuerdo con Fábricas Monterrey, S. A. de C. V. (filial de Femsas Empaques, S. A. de C. V.), donde dicha filial cubriría a ARCA el 100% de sus necesidades de coronas metálicas para el embotellado de las bebidas por un plazo de 8 años, con la oportunidad de poder prorrogar el convenio por periodos de un año.

Dicho contrato según lo señala ARCA en su reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general a las Emisoras de valores y a otros participantes del mercado, para el año terminado el 31 de diciembre de 2004, que Fábricas Monterrey, S. A. de C. V. tendrá la opción de adquirir los activos de ARCA destinados a la producción de coronas metálicas cuyo precio de ventas reducirá el valor del precio de exclusividad

En el caso de las taparrosas, del contrato celebrado con las empresas Innopack, S. A. de C. V. y su filial Envases Innovativos de México, S. A. de C. V. tiene una duración de cinco años. Este contrato en particular no tiene fecha de inicio dentro del reporte anual presentado por ARCA en 2004, pero si se desarrolló la finalidad del mismo, se marca el abastecimiento de taparrosas de plástico con cintillos de seguridad.

En el contrato Innopack, S. A. de C. V., está obligada a cubrir en su totalidad los requerimientos de taparrosas de plásticos en las plantas embotelladoras de ARCA señaladas en el contrato con ubicación en el Noroeste de la República Mexicana y el Pacífico.

Otro contrato realizado para el mismo abastecimiento de materiales para la producción es el que se pactó con la empresa Alcoa S. A. de C. V., con efectos el 1 de julio de 2004 y con un vencimiento a los tres años y seis meses de entrar en vigor. Bajo este contrato, Alcoa se comprometió a suministrar en el 100% de necesidad de taparrosas de plásticos de las plantas pertenecientes a ARCA y ubicadas en la región Noreste de México.

Los contratos establecidos entre las distintas empresas y ARCA, dejan a ésta última en condiciones de centralización de compras con los proveedores a los que les es restringida cada una de las compras, pero la venta de activo como condición en los acuerdos deja ver que está más cerca de convertirse en distribuidora que en una planta refresquera ya que está perdiendo procesos productivos valiosos como es la producción de botellas PET y taparrosas elementales para la transportación de refresco.

El cuadro siguiente muestra el conjunto de restricciones observadas en los contratos contraídos por ARCA (incluido el contrato embotellado): precio máximo de venta, asignación de rutas, contratos de exclusividad, ventas atadas, descuentos por mayores compras, compras mínimas, contrato de exclusividad, entre otros.

Concepto	Descuentos	Compras Mínimas	Subcontratación	Contratos de Exclusividad	Asignación De Rutas	Ventas Atadas	Precio Máximo de Venta
TCCC – ARCA			X	X	X	X	X
ARCA – Proveedores			X		X	X	X
ARCA – Distribuidores		X		X	X		X
Distribuidores – Clientes	X			X			X

Fuente: Elaboración propia con datos de Informes Anuales de ARCA (varios años)

## **5. Conclusiones**

En las actividades que ARCA coordinó dentro de su organización se resalta lo siguiente:

- La integración vertical permitió complementar entre las empresas fusionantes características que le favorecieron la entrada a la estructura del grupo refresquero internacional en diferentes condiciones al resto de los embotelladores.
- Las restricciones verticales que aparecieron 4 años después en procesos productivos antes integrados provocaron renunciar a los conocimientos que manejaba la empresa, la dependencia de la embotelladora de las decisiones tomadas por TCCC, la intervención de la refresquera en las distintas partes del proceso productivo y el uso de exclusividad de producción y distribución en el norte del país, como el principal elemento en las estrategias de crecimiento.

La presencia de los contratos como la principal restricción vertical que se desarrolló en la embotelladora, colocan a ARCA como transporte para reproducir en su relación con los proveedores cláusulas, exclusividades y la presencia de TCCC como intermediario, elementos que están presentes en la relación TCCC – ARCA dentro del contrato embotellador.

Al reproducirse las condiciones en las que se establecen los contratos con proveedores y clientes incrementan el poder de TCCC debido a la mayor intervención en cada una de las operaciones realizadas dentro y fuera de la empresa, resaltándose instrumentos como: descuentos, compras mínimas, contratos de exclusividad, asignación de rutas, precios máximos de venta; mediante de los cuales la empresa refresquera interviene y la embotelladora limita sus actividades productivas y de distribución.

Los contratos de embotellador que han definido la reorientación de ARCA y las condiciones con los proveedores no son malos aun cuando la tendencia hacia una franquicia es más clara, la parte que debe criticarse es cómo ARCA deja de impulsar sus propias marcas antes de que con acuerdos lo prohibieran y como el uso de estrategias de reducción de costos colaboraron a la desintegración de procesos productivos como la elaboración de PET y la eliminación de casi todas las fases del proceso colocan a ARCA como aquel agente que sólo soluciona problemas de distribución más que de

producción y como proveedor de otros embotelladores de materias primas como el azúcar y concentrados.

En suma, el conjunto de restricciones observadas en los contratos contraídos por ARCA (incluidos el contrato embotellado) abarcan: el precio máximo de venta, asignación de rutas, contratos de exclusividad, ventas atadas, descuentos por mayores compras, compras mínimas, contrato de exclusividad, definen el comportamiento de la empresa y orientan sus actividades para la constitución de una franquicia, haciéndose más clara la acción a partir de 2004.

Cabe esperar que las condiciones en las cuales la empresa permanezcan a lo largo del tiempo, dependiendo de lo que duren los contratos de embotellador, las actividades de franquicia se llevarán a cabo en el proceso de distribución (utilizando como instrumentos los descuentos, las compras mínimas, asignación de rutas, precio máximo, que se establecieron como restricciones en la relación TCCC - ARCA), mientras que en las actividades de producción la subcontratación de ARCA – Proveedores y TCCC – ARCA los contratos de exclusividad, la subcontratación y las ventas atadas serán las que estén constantemente interviniendo en las relaciones para el óptimo funcionamiento de éstas.

## **Conclusiones Generales**

Esta tesis examina el proceso de crecimiento de ARCA y su relación con proveedores y su principal cliente, que es TCC. Específicamente, el interés del trabajo es examinar la forma como ha operado la integración vertical en ARCA y el tipo de contratos y demás restricciones en la relación con sus diversos proveedores y con su principal cliente que es TCCC. Nuestro interés fue mostrar que la integración vertical no es necesariamente una estrategia permanente y que las empresas tienen el recurso de imponer restricciones verticales para garantizar el control sobre especificaciones, calidad, tiempos, precios y mercados.

Así, en una primera fase, gracias a la integración vertical, nuestro análisis ilustra la forma como ARCA tuvo el manejo de los procesos necesarios requeridos para entrar a la estructura del grupo refresquero internacional en diferentes condiciones al resto de los embotelladores. Posteriormente, la empresa desintegra en gran parte de los procesos (con la excepción de procesos de agua purificada, jarabes y concentrados) y recurre a la contratación de proveedores imponiendo un conjunto de restricciones verticales que garantizan las condiciones requeridas por TCCC.

Las restricciones verticales que aparecieron 4 años después en procesos productivos antes integrados que garantizaron el abasto, calidad y cantidad de los insumos o materias primas y la intervención de la refresquera en las distintas partes del proceso productivo y el uso de exclusividad de producción y distribución en el norte del país, como el principal elemento en las estrategias de crecimiento. Sin embargo, es innegable también que ARCA tomó como estrategia la dependencia de la embotelladora ante las decisiones tomadas por TCCC y al desintegrar renunció a capacidades que antes la hacían una embotelladora singular y la posibilidad de atender otras compañías refresqueras.

Con el contrato embotellador cambiaron las actividades de producción, de distribución y se le dio el reconocimiento de segundo embotellador en el grupo que constituye Coca – Cola México. Sin embargo, dentro de las restricciones contenidas en el contrato permaneció la distinción de ARCA sobre el resto de las embotelladoras vinculadas con TCCC en un primer periodo de vida de la empresa, siendo nula la distinción a cuatro años de su origen, por lo que cabe reflexionar en esta parte, cómo se usa en la industria

embotelladora el término franquicia, es decir, si se usa el término para distinguir formas de organización interna o se utiliza indistintamente a la forma de organización en la empresa y se aplica sólo a procesos de distribución.

Los cambios de las actividades al interior de la empresa respondieron al contrato embotellador, y por lo tanto, a la presencia de TCCC en el negocio de ARCA, integrándose igual que el resto de los embotelladores: la refinación de azúcar y (momentáneamente) la producción de jarabes de marca propia, correspondiendo a las necesidades de la relación TCCC – ARCA de niveles de calidad, cantidad y volúmenes de distribución.

Asimismo TCCC también tuvo un papel como intermediario en la relación ARCA – Proveedores. Esta relación tiene características particulares como el compromiso de cubrir la demanda del embotellador de materiales necesarios para la actividad de embotellar, la composición del capital de los proveedores con participaciones en el capital social de las empresas embotelladoras relacionadas con TCCC, la no discriminación de distancia entre el proveedor y la empresa embotelladora para integrarse en la lista de “proveedores autorizados” que TCCC asigna en los contratos, por lo que, no pueden generalizarse cuáles son los requisitos que las empresas deben cubrir para ser proveedores de esta categoría, ya que intermediarios de azúcar cercanos a ARCA y donde ésta tiene participación accionaria no se contemplan como proveedores autorizados.

Por lo tanto, puede considerarse que ARCA transfiere las cláusulas bajo las cuales pueden integrarse los proveedores y plantas de procesos de embotellamiento bajo la estructura que TCCC le señala. Sin embargo, es también una empresa con tendencia a organizarse bajo la forma de franquicia donde el uso de instrumentos de venta (como los descuentos, las maquinas de abastecimiento a consumidores, etc.) aumentarán el beneficio y la competitividad que ARCA tiene en el mercado gracias a su relación con la refresquera global.

Como toda investigación, ésta tiene algunas limitaciones, principalmente derivadas de la escasez de información de las variables financieras y de desempeño de las empresas involucradas y de sus contratos. Sin embargo, espero que este análisis de un panorama



de lo que son las relaciones verticales y sus implicaciones contribuyendo así a un tema poco estudiado en México. Es necesario continuar con esta línea de investigación a futuro en las distintas industrias en donde las relaciones verticales son cada día mas importantes, en la medida en cada vez mas empresas de la industria mexicana trabaja bajo subcontrato.

## **Bibliografía**

- Aboites Jaime (1992). *Trayectorias Tecnológicas en la Manufactura*. UAM. México, D. F. pp. 213
- ARCA (varios años). *Reporte Anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el año terminado el 31 de diciembre*. Embotelladoras ARCA.
- Argüelles Antonio y Gómez Mandujano (comp) (1994). *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*. FCE. México, D.F., pp. 329
- Brown Flor, Domínguez Lilia (2005). *Organización Industrial. Teoría y aplicaciones al caso mexicano*. México, 395pp.
- Cabral, Luis (1997). *Economía Industrial*. Ed. Mc Graw - Hill. España. 197pp.
- Carrillo, Jorge (2003), "Nafta: the process of regional integration of motor vehicle production". En Carrillo, J., lung, Y. y Van Tulder, R. (Editors), *Cars...Carriers: The Future of Motor Vehicle Production*. MacMillan, London (en prensa)
- Carrizales, David (2006). "Coca - Cola compra Jugos del Valle en 470 mdd", en *La Jornada*. Citado el 22 de diciembre de 2008. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2006/12/20/index.php?section=economia&article=027n1eco>
- Celanese Mexicana [www.celanese.com.mx](http://www.celanese.com.mx)
- Comisión Federal de Competencia (2005). "Prácticas monopólicas relativas al mercado de bebidas carbonatadas. Expediente DE - 06 - 2000". [Citado el 20 de diciembre de 2008] Disponible en: [http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3458&Itemid=237](http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3458&Itemid=237)
- \_\_\_\_\_ (2008). "Impone CFC Condiciones para Proteger Competencia en Concentración Coca Cola - Jugos del Valle. Comunicado 07 - 2007". [Citado el 20 de diciembre de 2008]. Disponible en: [http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3620&Itemid=204](http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3620&Itemid=204)
- Conde Monica (1997). "Polientilen Tereftalato (PET)", en IMPI (comp.) *Estadísticas de la industria del plástico: 1997*, pp.110
- \_\_\_\_\_ (2007). "PET el súper envase" en *Revista ambiente plástico*. Información electrónica, publicación del Instituto Mexicano del Plástico Industrial (IMPI). Disponible en: [http://www.ambienteplastico.com/suscriptores/article\\_698.php#top](http://www.ambienteplastico.com/suscriptores/article_698.php#top)
- Coordinación Industrial Mexicana, S.A. de C.V. (información de ubicación) [http://www.solunet-infomex.com/mexbdir/company.cfm?company=1607566\\_COORDINACION\\_INDUSTRIAL\\_MEXICANA\\_SA\\_MEXICO\\_CITY\\_Distrito\\_Federal](http://www.solunet-infomex.com/mexbdir/company.cfm?company=1607566_COORDINACION_INDUSTRIAL_MEXICANA_SA_MEXICO_CITY_Distrito_Federal)
- Corporativo Grupo Tampico [www.grupotampico.com.mx](http://www.grupotampico.com.mx)
- Embotelladora Colima (información de ubicación) [www.solunet-infomex.com/mexbdir/company.cfm?...EMBOTELLADORA\\_DE..COLIMA%2C..Colima\\_Colima](http://www.solunet-infomex.com/mexbdir/company.cfm?...EMBOTELLADORA_DE..COLIMA%2C..Colima_Colima)
- Embotelladoras ARCA [www.e-arca.com.mx](http://www.e-arca.com.mx)
- Embotelladoras Coca - Cola [www.grupotampico.com/puente.html](http://www.grupotampico.com/puente.html)
- FEMSA(2002). *Informe anual 2002*
- Filipone, J.G. (2005) "Diseño Ecoeficiente de Envases y Embalajes No Reutilizables", en *Inf. tecnol.* [online]. vol.16, no.3, citado 27 Noviembre 2008, p.57-61. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071807642005000300008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807642005000300008&lng=es&nrm=iso). ISSN 0718-0764
- Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (Coca - Cola FEMSA) [http://www.femsa.com/es/business/coca\\_cola\\_femsa/](http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/)

- González, Enrique (1994). *FRANQUICIAS: La revolución de los 90*. McGRAW - HILL. México. pp 19-89.
- \_\_\_\_\_ (2006). “Restricciones Verticales como Práctica Foreclosure según los Enfoques Previos a la Escuela de Chicago, la Escuela de Chicago y Post Escuela de Chicago: Aplicación en el Sector Telecomunicaciones”, en *Analítica.com*, Economía y Petróleo, 07 de noviembre, 2006, [citado el 20 de septiembre 2007]. Disponible en: <http://www.analitica.com/sa/economía/opinion/8787998.asp>
- \_\_\_\_\_ (2007). “Restricciones Verticales, Residual Claimant y Predación Vertical: Algunas consideraciones sobre la distribución de la cerveza en Venezuela”. [citado en 20 de septiembre 2007]. Disponible en: <http://ideas.repec.org/s/wpa/wuwple.html>
- Grupo Alicia [www.grupoalica.com.mx](http://www.grupoalica.com.mx)
- Grupo Cadbury Schweppes. Inf. tecnol. en línea. Citado el 10 de diciembre de 2008. Disponible en: <http://www.squirt.com.mx/grupo-peniafiel-historia.asp>
- Grupo Continental [www.contal.com.mx](http://www.contal.com.mx)
- Grupo Embotelladoras Unidas [www.geusa.com.mx](http://www.geusa.com.mx)
- Grupo Fomento Queretano [www.ieqsa.com.mx](http://www.ieqsa.com.mx)
- Hechos y riesgos de la industria embotelladora <http://castillomiranda.com.mx/espanol/Publicaciones/ArchivoPDF/AAM1%20Hechos%20y%20riesgos%20de%20la%20industria%20embotelladora.pdf>
- Kate, Adriaan, et. al. (2001). “Restricciones verticales en la distribución de bienes y servicios” en *Gaceta (Comisión Federal de Competencia, México)*, año.4, núm.10, may. - agos.
- Key, Rodolfo (2007). “Restricciones Verticales, Residual Claimant y Predación Vertical Algunas Consideraciones sobre la Distribución de Cerveza en Venezuela” <http://129.3.20.41/eps/le/papers/0309/0309001.pdf>
- La pureza [www.lapureza.com.mx](http://www.lapureza.com.mx)
- Los tres secretos de las fusiones exitosas” en Yahoo Noticias. Disponible en: <http://mx.news.yahoo.com/s/22102007/65/n-business-3-secretos-fusiones-exitosas.html>
- Martínez, Gloria, et. al. (2003) “¿Generan valor las fusiones a las empresas colombianas?”, en *Estudios Gerenciales* núm. 86 Enero - Marzo 2003 51 - 61pp.
- Nazlhe Faride Cheín Schekaibán, et al. Efectos económicos, financieros y fiscales de las fusiones y adquisiciones en México. En: [www.alafec.unam.mx/asam\\_cuba/ponencias/fin/riesgo/riesgo07.doc](http://www.alafec.unam.mx/asam_cuba/ponencias/fin/riesgo/riesgo07.doc)
- Peña Pura [www.ppura.com/ppura2.swf?el=](http://www.ppura.com/ppura2.swf?el=)
- Powell, Benjamín, (2005). “Las fusiones de las empresas de telecomunicaciones con parte del proceso competitivo” en *El Independiente* <http://www.elindependent.org/articulos/articulo.asp?id=1568>
- Silva, Oscar (2007). Panorama de la industria automotriz en México. *El Economista*.
- Sosa, Sergio (2005). La industria automotriz en México: de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones. *Análisis económico*. Núm. 44. Vol. XX
- Textos Científicos (2005). Uso del PET en Envases Alimentarios en: [www.textoscientificos.com/polimeros/pet/envases](http://www.textoscientificos.com/polimeros/pet/envases)
- Tirole, Jean (1990). *Teoría de la organización industrial*. Ed. Ariel economía. España. 734pp.