



13

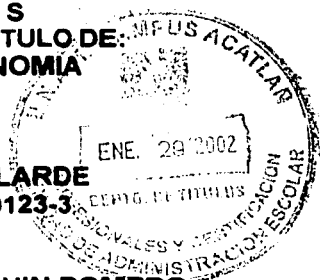


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 ACATLÁN  
 LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**"EL RETO DE LA EXPORTACIÓN DE TAPAS CORONA AL  
 MERCADO CERVECERO NORTEAMERICANO EN  
 CONDICIONES DE MONOPSONIO DESDE CONDICIONES  
 OLIGOPÓLICAS, 1997 - 1999  
 (ESTUDIO DE CASO)."**

**T E S I S  
 QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
 LICENCIADO EN ECONOMÍA  
 PRESENTA:**

**MANUEL GAVIÑO AVELARDE  
 No. DE CUENTA: 08100123-3**



**ASESOR: LIC. AUGUSTO OLGUIN ROMERO**

**Acatlán Estado de México**

**Enero 2002**

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*ESTE TRABAJO ES:*

*PARA TI LUCERO ESPOSA Y AMIGA, Y A TU SONRISA...  
SONRISA QUE DETIENE EL TIEMPO, EL HOY...  
PARA TI Y POR TI BEBE, PARA EL FUTURO...*

*CON CARÍÑO A TI MAMA,  
Y A LA MEMORIA DE MI PADRE;  
POR EL MILAGRO DE EXISTIR Y EL INICIO...*

*CON AGRADECIMIENTO Y RESPETO PROFESOR OLGUÍN,  
MAESTRO Y AMIGO.*

*AGRADECIENDO A MI ESCUELA Y A MI PATRIA.  
Y A TODOS MIS MAESTROS, HERMANOS Y GUERREROS;  
LOS DE LA ESCUELA, LOS DE LA VIDA Y DE LA FRATERNIDAD.  
AL BIEN, AL MAL Y AL EQUILIBRIO, EL SIEMPRE.*

*ESTE TRABAJO ES MAS DE TODOS USTEDES QUE MÍ O.,  
GRACIAS POR ENSEÑARME QUE EMPIEZO APRENDER.*

*MANUEL GAVIÑO AVELARDE*

**EL RETO DE LA EXPORTACIÓN DE TAPAS CORONA AL MERCADO  
CERVECERO NORTEAMERICANO EN CONDICIONES DE MONOPSONIO  
DESDE CONDICIONES OLIGOPOLICAS 1997 A 1999**

Introducción	3
<b>Capítulo 1</b>	
1.-Descripción del producto a exportar, estudiando las necesidades a satisfacer.	
1.1.- Historia.	7
1.2.- Definición de "corona".	10
1.3.- Necesidades que cubre el producto.	10
1.4.- Características generales del mercado de cerveza.	11
1.4.1.-Real.	12
1.4.2.-Potencial.	13
1.4.3.-Competencia.	14
<b>Capítulo 2</b>	
2.- Factores que influyen y determinan la decisión de invertir en esta rama de la exportación.	
2.1.1.- Composición del capital y fuentes de financiamiento inicial.	18
2.1.2.- Fuentes de financiamiento.	19
2.2.- Ganancia y riesgo.	22
2.3.- Riesgos de mercado.	25
<b>Capítulo 3</b>	
3.- Descripción del proceso de fabricación del producto.	31
3.1.- Materias primas.	32
3.1.1.- Lamina.	32
3.1.2.- Tintas y barnices.	32
3.1.3.- Liner.	34
3.1.4.- Diseños.	36
3.1.5.-Envase, empaque y embalaje del producto.	36
3.1.6.-Servicio técnico.	38
3.1.7.-Proceso de producción.	39

## Capítulo 4

4.- Realidades de un mercado cambiante y las expectativas de las tapas corona mexicanas.	
4.1.- Historia y Características de Anheuser Busch.	41
4.2.- Como afecta la situación tecnológica e ideológica la producción de tapas corona.	41
4.3.- Nuevos productos tendientes a desplazar nuestro producto y medidas tomadas por Grupo Zapata al respecto.	43
5.- Conclusiones y recomendaciones.	47
6.- Anexos.	52
7.- Bibliografía.	54

**EL RETO DE LA EXPORTACIÓN DE TAPAS CORONA AL  
MERCADO CERVECERO NORTEAMERICANO EN  
CONDICIONES DE MONOPSONIO DESDE CONDICIONES  
OLIGOPOLICAS 1997 A 1999**

**INTRODUCCION**

Mas allá del discurso donde persistentemente se dice que el sector exportador de México crece e incrementa los ingresos hacia el interior por esta actividad, la realidad es que las industrias mexicanas enfrentan múltiples problemas en lo que se refiere a exportar, se afrontan retos cada vez mayores para que la exportación al mercado norteamericano, y tal vez a otros mercados, sea un verdadero motor del desarrollo del país. De hecho la acentuada dependencia hacia E.U., tiende a que la problemática en el mediano y largo plazo, se acentúe.

El problema central no es que existan muchas barreras para la comercialización con el exterior; sino que los problemas que enfrenta la industria de exportación nacional, son consecuencia de las políticas económicas aplicadas desde la posguerra de los años 50's del siglo XX, hasta la privatización de la industria paraestatal que comenzó con Miguel de la Madrid Hurtado y se consolidó con Carlos Salinas de Gortari.

El sector industrial mexicano en los años 40's era aún joven y vulnerable a la competencia de los productos elaborados, por las ya muy consolidadas industrias norteamericanas y europeas. Los productos nacionales no podían satisfacer las necesidades de bienes de consumo, dada la insuficiente producción de ellos; además la industria de Estados Unidos, que estaban recientemente entrados en la II Guerra Mundial, tenía que proveer a sus ejércitos de todo tipo de bienes para ganarla.

En este escenario es donde surge el Programa de Sustitución de Importaciones, del cual se beneficiaron varias empresas mexicanas.

Como consecuencia de lo anterior, y dentro de las empresas beneficiadas con el mercado cautivo, se encontraban algunas envasadoras de alimentos y bebidas que se vieron doblemente favorecidas pues además del desabasto de los estadounidenses al mercado mexicano, no había otros proveedores, ni por lo tanto manera de que las envasadoras se aprovisionaran de los insumos básicos, tales como latas, tapas, botellas y otros tipos de envases.

El envasado es hoy por hoy una actividad que no puede eliminarse. En ella se han usado desde los simples "guajes", los envases de cera, las "vasijas" de barro selladas por una tela o una pieza de piel; hasta los modernos envases térmicos, herméticamente sellados, y algunos, hasta con tecnología "espacial". La vida moderna hace que se acentúe cada vez más la necesidad de envasar productos y sellar los envases.

Bajo estas circunstancias el Grupo Zapata<sup>1</sup> (G.Z: en adelante), era una empresa dedicada ya en esos años de guerra, a la fabricación de envases misma que al no recibir los volúmenes necesarios de materia prima fundamental, desde el vecino país del norte y dado que existía una demanda constante de ellos, se ve forzada a cubrir casi totalmente esa demanda insatisfecha de lámina, comprándola dentro del país<sup>2</sup> y se empieza a proyectar como un importante proveedor para los Estados Unidos de América.

El proteccionismo del gobierno mexicano en los años posteriores a la guerra, favoreció a GZ en el proceso de consolidación de mercados y acumulación de capital. Sin embargo al no tener competencia significativa en el interior del país, nunca renovó su planta productiva instalada. A más de 50 años de distancia de ese "boom", sus máquinas son las mismas (y al parecer también su mentalidad y actitud frente al mercado), así como sus problemas.

El Grupo Zapata, ha enfrentado con audacia y valentía el reto de la exportación. Captó en el año de 1997 (después de un peregrinar de cinco años en pro de la certificación), a un importante cliente norteamericano: "Anheuser Busch", fuertes cerveceros estadounidenses que necesitan envasar sus productos y sellar

---

<sup>1</sup> Grupo Zapata es una empresa 100% mexicana compuesta de varias filiales, dentro de las cuales centraremos nuestro estudio en Tapón corona.

<sup>2</sup> Incluso se llegó a comprar lamina para la fabricación de tapa corona a la República Argentina.

sus envases, por lo que la mercancía que se le abastece es la "tapa corona"<sup>3</sup>. De hecho si la empresa perdiese esta cuenta, perdería todo su mercado de exportación, es decir está colocada ante Anheuser Bush en una situación sumamente difícil, pues para GZ es, un verdadero monoposio<sup>4</sup>.

El tener sólo un cliente independientemente de la magnitud, puede ser un tremendo error de estrategia económica, pues si Anheuser Busch le deja de comprar, el Grupo Zapata en su división Tapa Corona<sup>5</sup>, perecería debido a que en la actualidad la competencia nacional y extranjera en ese renglón, es más eficiente que GZ.

Las empresas que actúan en este mercado no cometen este error, por ejemplo FEMSA, Zapata Industries<sup>6</sup> y Crown Cork and Seal, la han superado en muchos aspectos, ya que mantienen una cartera de clientes, más diversificada y más importante por volúmenes de compra, que la empresa en estudio.

En el capítulo uno, trataremos la historia y definición de la "tapa corona". En el capítulo dos y tres, se tratará la descripción y demostración mediante diagramas de flujo del proceso de producción y su interacción en el mercado cervecero y de que forma hasta antes de los cambios en los usos de tapas y envases. Mediante el capítulo tres se hará una descripción del mercado y los cambios en las tecnologías y usos de las tapas.

Las conclusiones y recomendaciones se pretenden afinar con un apartado final que se presenta como una serie de anexos de textos, cuadros y graficas explicativas del contenido global del trabajo.

---

<sup>3</sup> Vulgo: corcholeta

<sup>4</sup> "El monoposio en el mercado de bienes supone la existencia de un solo un consumidor que se afecta a un considerable número de productores de tal manera que estos no ejerzan influencia sobre el precio a diferencia del monopolio y del cartel monopolístico, es ahora el comprador el que impone el precio con el objetivo de maximizar su beneficio" Cartagena Wagno, Delgado Augusto, Duffó Carlos, "Economía para los negocios", Tema : Modelos de mercados casos de productos en el mercado en la economía peruana 1er. Trabajo encargado del Curso, Semestre 99-II, internet.

<sup>5</sup> GZ, no solamente produce tapas corona, fabrica otros productos; pero en menor cuantía, por lo que este bien, es el de mayor importancia para este grupo industrial.

<sup>6</sup> Que era parte de GZ, se separó después de un conflicto interno entre los dueños, y a raíz del cual, se generó esa nueva empresa con grandes posibilidades de mercado, pues se quedó con gran parte de las maquinarias y otros activos de la industria original, sobre la planta que se encontraba ubicada en los Estados Unidos.



Se pretende demostrar que en el caso específico de las corcholatas (tapa corona), existe en la realidad un mercado de monopsonio (un solo comprador) que contrata con un mercado de competencia oligopolística (pocos vendedores) y que como consecuencia, estas imperfecciones del mercado, tiene consecuencias a veces graves, y otras no tanto para los vendedores o a nivel agregado macroeconómico, que están sujetos a la fuerza del comprador.

---

gran parte de las maquinas y otros activos de la industria original, sobre la planta que se encontraba ubicada en los Estados Unidos.

## Capítulo Uno

### 1.- Descripción del producto a exportar

#### 1.1 Historia

El conservar inalteradas las bebidas para el consumo humano, ha sido una necesidad ancestral del hombre. Se utilizaron múltiples tipos de envases, aunque el vidrio fue el primer gran avance para el almacenamiento y conservación de las bebidas, sin embargo a pesar de que se tenía un "cierre" mas o menos eficiente, con los tapones de vidrio esmerilados<sup>7</sup>, los costos y su maniobrabilidad dejaban mucho que desear, sobre todo para el consumo masivo.

Tiempo después el corcho<sup>8</sup>, surge como respuesta a las necesidades de cerrado hermético de los envases de vidrio para las bebidas, sin que se alteren sus propiedades físicas y químicas, como el color, el sabor y el olor de tales líquidos envasados<sup>9</sup>, éste ofreció un costo razonable, además de ser un material de cómodo manejo. Con el desarrollo industrial surgen nuevas bebidas que provocaron que el corcho, eficaz para la conservación y maduración del vino (dado que permite el paso del aire en cantidades limitadas), no fuera apto para el sellado de las bebidas carbonatadas ya que el paso del aire, alteraba las características del producto; por tanto el manejo de nuevos materiales y conceptos, se vuelve un imperativo.

En el año de 1892, surge el tapón de botella, conocido popularmente como "corcholata" (aunque su denominación correcta como bien industrial es "tapa corona"), y la primer botella cerrada herméticamente con este sistema recibió el nombre de "Hutchinson", en honor de su inventor.

El primer tipo de lámina (o "lata") utilizado en la manufactura de este producto fueron las "laminas de estaño" (tinplate), por ser un material resistente a

---

<sup>7</sup> La materia prima usada para el tapón esmerilado era el vidrio, mismo que presenta serias limitaciones dada su fragilidad y limitación de uso, ya que es altamente ineficiente en otro material diferente a sí mismo.

<sup>8</sup> Derivado del árbol llamado alcornoque. El Alcornoque es un árbol perennifolio de la familia de las fagáceas. Alcanza de 10 a 15 metros de altura, con una copa extensa, su madera es muy dura, sus hojas dentadas tienen una forma oval, el tallo y las ramas se cubren de una espesa capa de corcho, que es emanada por células parasitarias del árbol.

<sup>9</sup> Sobre todo los procesos especiales como la cerveza y bebidas carbonatadas (refrescos).

los cambios de temperatura, a la presión propia de los líquidos carbonatados envasados, además de tener un color brillante. Las características de este material metálico, están presentes en las coronas utilizadas en las botellas de la cerveza norteamericana "Budweiser"<sup>10</sup>.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se utilizó un tipo de acero de alto rendimiento dejándose de aplicar estaño. Este metal estaba compuesto de cromo y acero y se denominó "tin free steel" o "black plate" (lamina oscura), sin embargo cuando regresó el tiempo de paz, se decidió volver a utilizar las láminas "tin plate". Debido a los avances científico tecnológicos de los años 70's del siglo XX, se logró producir un tipo de lamina libre de estaño, conocida también como "tin free steel" de mayor calidad que la utilizada anteriormente y es la que se emplea en el presente, ya que cumple con las características requeridas para la conservación integral de las bebidas, además que representa un importante abatimiento de los costos de producción.

Desde su origen, la tapa corona debía tener un empaque que conservara las propiedades de la bebida envasada, aislándola del exterior. Este sellado hermético se consiguió con el corcho natural, producto que se utilizaba anteriormente para tapar botellas usadas en otros tipos de bebidas, como el vino y algunos jugos y sin efectos sobre el producto o la salud de los consumidores.

El corcho, no se usaba como los tapones en las botellas de vino. El proceso para prepararlo consistía en cortar el árbol de alcornoque, refinarlo y hacer una especie de bobinas de aproximadamente una pulgada de diámetro y 36cm de longitud. Se cortaban rodajas, que eran adheridas a la corona con cera, aunque algunos usaban vinil<sup>11</sup> o aluminio para fijarlas en el fondo de la corona. Durante el tiempo que se usó cera para fijar el corcho a la base metálica o corona, se enfrentó en algunos productos, como la cerveza el problema de que las altas temperaturas que resultaban durante la pasteurización de ese producto, se derretía la cera con que se fijaba dicho material, lo que provocaba la pérdida de las características de la bebida. Por ello, se empezó a fijar el corcho con una gota

---

<sup>10</sup> Budweiser: Marca comercial de la popular cerveza norteamericana envasado por Anheuser Bush.

<sup>11</sup> Se fijaba el corcho a la tapa corona con una gota de vinil o aluminio.

de aluminio, aunque en los cítricos se generaba una reacción química que modificaba el sabor de los productos y en algunos casos; hasta los volvía venenosos. Para resolver este problema se procedió a usar una pequeña gota de vinil para fijar el corcho.

En el año de 1964, el Grupo Zapata de la Ciudad de México, decidió entrar al mercado norteamericano de la "tapa corona". Su objetivo era acrecentar las ventas y los ingresos, al ofrecer calidad, servicio e innovación en la industria (aunque no fue tan avanzada como en otros países GZ si innovó con respecto a otros). La más importante aportación de Grupo Zapata fue la sustitución del aislante de corcho por el liner de plástico. Este "joven" material para la época estaba compuesto por plastisol o polietileno, PVC y otros exóticos materiales para la época. Con la utilización del liner plástico se cubrieron algunas de las necesidades de los fabricantes de cervezas y bebidas carbonatadas, pero el plástico alteraba el sabor y la gradación del alcohol de los productos contenidos en las botellas.

Por otra parte el Grupo Zapata patentó y utilizó una máquina llamada The "Syanley Machine"<sup>12</sup>. Este aparato inyectaba con vapor continuo el PVC, lo cual lo hacía parecer pasta de dientes en un largo tubo. Durante este proceso, un cuchillo rotatorio especial, cortaba de un cuarto de pulgada porciones de este plástico, el cual se colocaba dentro de la corona y esta pasaba a un molde, en el cual se presionaba para después pasar a una canal especial de agua fría, con lo que terminaba el proceso. Este tipo de aislamiento en la corona no afecta el sabor de las bebidas, con lo que Grupo Zapata, fue el pionero al encontrar un liner<sup>13</sup> sintético con esas características.

Esta innovación junto con el servicio y calidad que aportó GZ, propició el que se convirtiera en uno de los dos sobrevivientes, de la lucha de las 30 compañías que inicialmente había dentro del ramo, en México.

---

<sup>12</sup> Es el nombre con que se registro la patente de la máquina y no tiene traducción.

<sup>13</sup> Liner es un nombre genérico de esta pieza vinilica y no tiene una traducción al español.

## **1.2 Definición de "CORONA"**

El término "corona" se aplica desde que se concibió el producto en 1892. Es una circunferencia metálica con un diámetro exterior de 3.210 cm (1.264 pulgadas), un diámetro interior de 2.679 cm (1.055 pulgadas) y una altura de 0.597 cm (0.235 pulgadas), se le llamó así, debido a que tiene 21 corrugaciones que le hacen asemejarse a una corona real; actualmente, tiene un empaque plástico conocido como liner que logra el hermetismo en el cerrado.

Existen dos tipos de tapa corona, el clásico "pry off" (levantar con una palanca) o "crimp" (doblado o plegado, rizado), que se retira con el tradicional destapador y el "twist off" (romper torciendo), que en el uso cotidiano se retira con un giro sobre la tapa. En México y Latinoamérica el porcentaje mas alto de uso lo tiene el sistema "pry off", contrariamente a lo que ocurre en los Estados Unidos de America, donde encontramos un mayor numero de tapas con el sistema Twist off.

Se manejan los términos del tipo de corona en Inglés, porque es el tratamiento que en este sector se les da a nivel internacional. En cualquier lugar del mundo dedicado a la fabricación de coronas los términos "pry off", "crimp" o "twist off", son de uso común en todos los niveles.

## **1.3 Necesidades que cubre el producto "Tapa Corona"**

La cerveza es un producto conocido desde la antigüedad. En un principio era de uso exclusivo de las clases dominantes y hoy, con base en las técnicas de la mercadotecnia, se ha convertido en un bien masificado. Esto también ha sucedido con los refrescos carbonatados. Tal masificación o popularización, obligó al desarrollo de la tapa corona, producto que ya se ha descrito muy brevemente.

Los refrescos y la cerveza contienen anhídrido carbónico<sup>14</sup>, y esta última además cierta cantidad de alcohol, que oscila entre 2 y 6 grados que se regulan en el tanque embotellador, donde mediante un proceso delicado de molido y fermentación de la cebada, adquiere las características especiales de color, olor

---

<sup>14</sup> Los anhídridos son una combinación de un elemento químico no-metal con el oxígeno, los cuales con el agua dan ácidos, los anhídridos se denominan también óxidos ácidos.

sabor y consistencia que tradicionalmente agradan a los consumidores, lo que la convierte en un importante bien de consumo (*ver anexo 1*).

La cerveza se pasteuriza en barriles, botes y botellas y es en este último tipo de envase, donde se requiere un cerrado 100% hermético, hecho con un material diferente al vidrio, y que conserve las propiedades de los productos embotellados, ya mencionadas. Si la tapa corona no cubriera esta necesidad de hermetismo, el producto perdería las propiedades que lo hacen atractivo al consumidor, con lo que se provocaría una importante disminución en el consumo, y un efecto negativo en la fabricación de las tapas corona.

La cerveza y los refrescos han presentado un importante incremento en su consumo mundial, desde 1945. Aunque no es desde ese año que surgen los más importantes fabricantes de los mismos. La cerveza en particular se consume en volúmenes importantes en muchos países del mundo; pero es difícil especificar quienes son los líderes internacionales a este respecto. México se mantiene en un lugar preponderante en cuanto a producción y ventas, a la par de grandes cerveceros norteamericanos y europeos. Lo cierto es que su consumo crece día con día y junto con ella, la demanda de tapas corona aumenta también, por lo que ésta se ha convertido en un bien económico de cierta importancia, sin embargo por el desarrollo de nuevas tecnologías, hábitos de consumo, y nuevos productos, etc. la vida de la tapa corona está ya en su etapa terminal.

#### **1.4 Características generales del mercado de cerveza<sup>15</sup>**

Los más importantes fabricantes de cerveza en los Estados Unidos de América son:

- Anheuser Busch;
- Miller;
- Coors;
- Stroh;
- S & P;
- Genesee;

- Boston beer;
- Latrobe;
- Pittsburg brewery;
- Minnesota brewing;
- Yuengling;
- Spoetzi;
- FX Matt;
- The Lion, y
- Seagrams.

Existen otras quinientas cervecerías en los Estados Unidos pero de una importancia relativamente inferior comparadas con las enlistadas, por ser de carácter regional o local, siendo significativamente mas pequeños sus volúmenes de producción y ventas.

#### **1.4.1.- Mercado Real**

El líder en el mercado cervecero es Anheuser Busch, quien cuenta con doce plantas distribuidas en la Unión Americana, sin contar las que posee en Europa, Asia y Sudamérica. Esta empresa es el cliente número uno del Grupo Zapata, quien cubre la demanda de tapa corona de 6 plantas en los Estados Unidos<sup>16</sup>. Esto implicó una venta de casi un billón y medio de piezas, que equivalen a mas de seis millones y medio de dólares en el año de 1998, o sea el 10% del consumo total de coronas, en ese país.

Las proyecciones de venta en el año de 1999 de GZ fueron de dos billones y medio de piezas, un crecimiento del mercado que representa aproximadamente el 67% respecto a 1998.

En total AB<sup>17</sup>, consume anualmente unos nueve billones de coronas, de las cuales el 44% lo surte Crown Cork & Seal, el 40% por Zapata Industries y el 16% restante, por Grupo Zapata.

---

<sup>16</sup> No se cuenta con estadística útil de venta de cerveza (información privilegiada).

<sup>16</sup> También abastece a Budweiser Brasil Limitada y Cervecería Santa Fe en Argentina (filial de Anheuser Busch).

<sup>17</sup> En lo sucesivo AB, se refiere a Anheuser Busch.

Además Grupo Zapata surte de tapa corona a Yuenglin, que es la cervecera más antigua de Estados Unidos. La abastece del 15% de sus compras (7,500,000 piezas), el 95% restante lo compra a Crown Corke and Seal.

En Texas, Spoeztl tiene un consumo aproximado de cincuenta millones de tapas corona; y el Grupo Zapata, le vende el 80% de este total, es decir cuarenta millones de piezas, el 20% restante se lo compra a Crown<sup>18</sup>.

#### 1.4.2.- Mercado Potencial

Existen empresas que quedan fuera del alcance de Grupo Zapata, como es el caso de Miller, debido a que es consumidor cautivo de Zapata Industries (75%), y FEMSA (25%), de un total de cuatro billones de piezas.

Para GZ, su único demandante fuera del mercado nacional es AB.

#### TABLA UNO

##### CONSUMO ANUAL DE TAPA CORONA POR CERVECERA

CERVECERA	DEMANDA TOTAL DE TAPA CORONA
ANEUSER BUSH	9 BILLONES
BOSTON BEER	317 MILLONES
COORS	1.8 BILLONES
FX MATT	50 MILLONES
GENESEE	202 MILLONES
LATROBE	216 MILLONES
MILLER	4 BILLONES
MINNESOTA BREWING	86 MILLONES
PITTSBURG BREWERY	43 MILLONES
S & P	505 MILLONES
SEAGRAMS	202 MILLONES
STROH	1.2 BILLONES
THE LION	115 MILLONES

FUENTE: INTERNA ANHEUSER-BUSCH

<sup>18</sup> Fuente Representante de ventas de GZ en Estados Unidos.



### 1.4.3.- Competencia

La competencia en este sector es oligopolística<sup>19</sup>, se puede clasificar así ya que el oligopolio se refiere a un número pequeño de vendedores donde cada uno ofrece un producto similar o igual al de los demás vendedores de tal modo que cada uno de ellos, puede percibir los resultados directos e indirectos del precio que fija a la cantidad de mercancía que individualmente ofrece. El oligopolio puede ser:

- a.- Oligopolio Puro (con tipificación de la mercancía)
- b.- Competencia oligopolística (con mercancías diferenciadas)
- c.- Liderismo del precio (puede ser con o sin tipificación de la mercancía), es uno o varios grandes oferentes que deciden que precio y que monto de mercancía les conviene ofrecer, por lo que los más pequeños, siguen el precio que fija el líder.

Una de las causas porque la competencia deja de ser pura es la diferenciación de la mercancía, porque esto exige gastos especiales de producción y de venta.

El oligopolio es el mercado en el cual un número pequeño de productores compiten entre sí. Cada factor es independiente, las ventas de cada uno dependen de sus respectivos precios. Si uno derementa el precio, probablemente aumente sus ventas si los demás no hacen lo mismo; pero para evitar esto, los demás bajan el precio con lo que el primero disminuirá sus ventas y beneficios. Por eso antes de bajar los precios, tratará de predecir como reaccionarán las otras empresas y calcular los efectos de esas reacciones sobre su propio beneficio.

Se han desarrollado varios modelos para tratar de explicar como se determinan los precios y las cantidades en el mercado oligopolístico, pero no se ha encontrado una teoría que pueda explicar todos los tipos diferentes de conducta que se observan en esos mercados. Son dos grupos de modelos: los tradicionales y los de la teoría de los juegos.

---

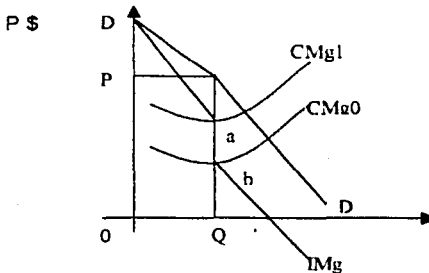
<sup>19</sup> Fuente Interna Grupo Zapata.

Los tradicionales son los estudiados desde el S. XIX, con base en las aportaciones de Cournot. Estos modelos suponían que cada empresa esperaba una reacción de la otra u otras empresas, en cuanto a sus propias acciones. Ya en el S. XX (1930), surge un modelo propuesto por Paul Swezy<sup>20</sup> al que se le conoce como el modelo de la curva de la demanda "quebrada". Swezy pretendió explicar por que los precios durante la "Gran Depresión", no bajaron mas rápidamente, porque fueron rígidos. Su teoría se basó en los siguientes supuestos de cada empresa:

- Si aumento mi precio, me quedaré solo, los demás no me seguirán.
- Si bajo mi precios, todo el mundo hará lo mismo.

Si estos supuestos son correctos, una empresa enfrenta una curva de demanda donde su producción tiene un punto de demanda quebrada en el precio actual como se muestra en la siguiente gráfica:

**GRAFICA UNO**



Para los precios mayores que  $0-P$ , la curva de la demanda es relativamente elástica. Esto refleja la creencia de que si la empresa aumenta su precio, se saldrá de la línea que forma con las otras empresas y sufriría una baja fuerte en la cantidad demandada. Para precios inferiores a  $P$ , la curva de la demanda es menos elástica. Si hace una reducción de precio, todas las demás harán

<sup>20</sup> Sweezy Paul "Demand under conditions of oligopoly" Vol. 47 of journal of political economy, pp. 68-73.

reducciones de precio y por lo tanto solo habrá un pequeño aumento de la cantidad demandada. Este aumento de la cantidad demandada, será proporcionalmente menor que la disminución de la demanda como consecuencia de un aumento de precios. La parte quebrada de la demanda ocasiona discontinuidad de la curva del ingreso marginal (IMg), para maximizar los beneficios se produce una cantidad que iguale el costo marginal (CMg), o sea  $Q-Q$ , mismo monto en que la curva del IMg, cruza a la "brecha" a-b del IMg, si el IMg fluctúa entre a y b. Con las curvas CMg0 y CMg1, la empresa no cambiará su precio ni su monto de producción, mismos que cambiarán sólo si el CMg fluctúa fuera del intervalo a-b.

Este modelo de la curva "quebrada", predice que el precio y la cantidad son "insensibles" a pequeños cambios de costo, pero que responderán si estos cambios son suficientemente grandes; sin embargo, el modelo tiene por lo menos dos problemas:

- No explica como se llega al precio P
- No indica que sucede si la empresa descubre que sus creencias sobre la curva de demanda son incorrectas.

Las creencias de las empresas no son congruentes con la realidad, por lo que las curvas de la demanda y del IMg que resumen estas creencias, no son las correctas para calcular el nuevo precio y el monto de producción que maximizan los beneficios.

El modelo de la curva "quebrada" de la demanda es un intento por resolver la determinación del precio y monto de producto en un oligopolio en el que las empresas son de tamaño similar.

Otro modelo tradicional se refiere al caso en que las empresas son de diferente tamaño y una de ellas domina la industria como es el caso de Crown Corke and Seal en la producción de tapas corona para el mercado norteamericano.

Las industrias oligopolísticas no sólo son frecuentes en la económica norteamericana, sino en el entorno globalizado actual en que casi todas las empresas participan en el concierto económico mundial. En el caso de la

fabricación de tapa corona, hay pocos competidores en México y en el mercado norteamericano, estos son:

1. Crown Corke and Seal
2. FEMSA
3. Zapata Industries
4. Grupo Zapata

**TABLA DOS**  
**TABLA DE PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE TAPA**  
**CORONA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>CERVECERA</b>	<b>CROWN</b>	<b>ZAPATA IND.</b>	<b>FEMSA</b>	<b>GRUPO ZAPATA</b>	<b>TOTAL</b>
ANHEUSER BUSCH	42%	42%		16%	100%
BOSTON BEER	95%	5%			100%
COORS	20%	75%	5%		100%
FX MATT			100%		100%
GENESEE		60%	40%		100%
LATROBE			100%		100%
MINNESOTA BREWING	100%				100%
PITTSBURG BREWERY	25%		75%		100%
S & P	100%				100%
SEAGRAMS	100%				100%
STROH	95%	2.5%	2.5%		100%
THE LION			100%		100%

FUENTE: AMERICAN BREWERING

## Capítulo Dos

### 2.- Factores que influyen y determinan la decisión de invertir en esta rama de la exportación

#### 2.1.1.- Composición del capital y fuentes de financiamiento

El origen del capital de "arranque" de Grupo Zapata se encuentra en la comunidad española residente en México, desde allí se le facilitaron los recursos económicos, sin ser gravados por intereses.

La empresa conocida como Grupo Zapata, comenzó como una productora de jabón<sup>21</sup> conocida como ISABEL. En 1926 diversifica su producción, elaborando productos para el aseo y mantenimiento del calzado, fundando la muy conocida y aun existente fábrica filial "Amberes". Gracias a una importante acumulación de capital producto de la venta de jabón, puede llevarse a cabo esa inversión. Sin embargo en 1929 por efecto de la recesión económica, se enfrentó el problema de la escasez de envases metálicos para sus productos. Para garantizar el abasto de insumos, se decidió mediante un proceso de "encadenamiento productivo", invertir en la fabricación de los envases para las ceras y grasas. A pesar de que tenían un importante respaldo de capital, se necesitó acudir por vez primera al crédito en el año de 1932, porque también el mercado interno y externo les demandó producir "Bote Sanitario"<sup>22</sup> por lo que se necesitó invertir en tecnología y maquinaria especial. La institución bancaria que lo proporcionó fue el Banco de Comercio. EL negocio fue tan bueno que el crédito se liquidó sin problema alguno dejando a los Zapata jugosas utilidades.

Nuevamente en la década de los 50's, se recurre al préstamo bancario para compra de equipos y tecnología de punta, en virtud de que se empieza a fabricar la "tapa corona". Los financiamientos fueron obtenidos nuevamente de banca de

---

<sup>21</sup> El jabón como producto altamente industrializado comienza en 1918 (aproximadamente), en estos años surgen otras empresas importantes en este ramo, ya que la rama jabonera en aquellos años, necesitaba poco capital de arranque, arrojando altos índices de ganancia, podemos hablar de un factor de 3 a 1.

<sup>22</sup> El bote sanitario es conocido vulgarmente como "lata".

primer piso exclusivamente, en la figura del entonces Banco de Comercio (después Bancomer, hoy Grupo Financiero BBVA-Bancomer). Con estos préstamos es como Grupo Zapata altera la composición de su capital para quedar como sigue:

- Capital inicial no bancario (C0). Esto, dado que el préstamo que la comunidad española le hizo en 1920 no contaba con una especificación de pago ni cargo de intereses; lo cual como no impactaba a la ganancia, le permitió una importante acumulación, para la siguiente fase de inversión. En aquel entonces los integrantes de dicha comunidad realizaban estos préstamos sin interés y con garantía de palabra como el que se le otorgo al fundador de GZ Cayo Zapata Molinero. La comunidad Española no tiene dato de quien fue el otorgante del préstamo.
- Al nacer Amberes (segunda fase), se tiene una fuerte suma de dinero ya capitalizada, producto del capital inicial, más el acumulado durante su etapa de jabonera. Se puede considerar como el capital inicial más el acumulado, en virtud de que el inicial debió de haberse recuperado en el primer ciclo de la fábrica de jabón; de lo contrario sería muy difícil concebir sin ello el nacimiento de Amberes.

### **2.1.2. Fuentes de financiamiento**

Es necesario profundizar en lo que fue la gran Crisis. En 1924 y 25, se observo cierta estabilización del capitalismo que repercutió, incrementando el poderío económico de la posterior a la Gran Guerra en los E.U., sin embargo esta recuperación fue relativa y pasajera. El 24 de abril de 1929 en Wall Street cundió el pánico al caer los valores en 160,000 millones de dólares<sup>23</sup>. La inconsistencia del capitalismo quedo manifiesta. La crisis duró en E.U. cuatro años, paralizando la vida económica de ese país, la producción tuvo una violenta caída vertical, retrayendo económicamente a los Estados Unidos. La producción de la industria de la transformación cayó 46.2%, la fundición de hierro 79.4% y el acero (que

---

<sup>23</sup> Saldívar Américo "Historia de México en el contexto mundial 1920-1985" pag. 27 Ed. Quinto sol México 1988.

impactó a GZ y lo obligo a recurrir a recurso local) del 76%. Las medidas económicas que aplicó el gobierno estadounidense fueron las de el New Deal<sup>24</sup>, que entre otras cosas buscaba la generación de demanda por gasto público<sup>25</sup>. México salido de una Revolución sumamente costosa en lo político, lo social y sobre todo lo económico, reajustaba los controles para integrarse nuevamente a la economía mundial de una forma pacífica e institucionalizada.

Entre 1925 y 1929, el crecimiento anual del PIB en nuestro país fue del 5.8% y el per cápita del 4.2%, el cual fue ensombrecido por la depresión del 29 con la disminución de exportaciones que afectó al sector minero y petrolero así como la agricultura de exportación.

El crecimiento del PIB entre 1930 y 34 disminuyó un 0.5% y como efecto del incremento de la población el per cápita bajo 2.1%. La crisis de 1929 repercutió de modo desigual en México, en todos los sectores hubo tendencia a la concentración y centralización de capitales. La necesidad de sobrevivir a la crisis llevó al estado a adoptar medidas proteccionistas, estimulando el comercio, la industria y la banca. La crisis del 29, actuó en México como un importante catalizador, gracias a ella se inició un proceso de industrialización nacional como acto puramente defensivo ante el desigual intercambio con los Estados Unidos. México intentó sentar las bases de una producción industrial autosuficiente<sup>26</sup>. En este plano histórico (para 1932), nace Grupo Zapata como una de las más importantes empresas mexicanas, poseía Amberes y Zapata Hermanos dedicada esta última a la elaboración de envases metálicos para Amberes y el mercado doméstico nacional. Grupo Zapata descubre una interesante posibilidad de mercado en México al darse cuenta que en la industria de las bebidas no existía ninguna industria especializada en la tapa de las bebidas. Es así como en la década de los 40's, con Tapón corona una nueva filial del Grupo Zapata,

<sup>24</sup> El New Deal empezó a funcionar en 1934, es una tesis Keynesiana para salir de la recesión en base a las "obras públicas", es la generación de demanda por parte del gobierno para fortalecer el mercado interno.

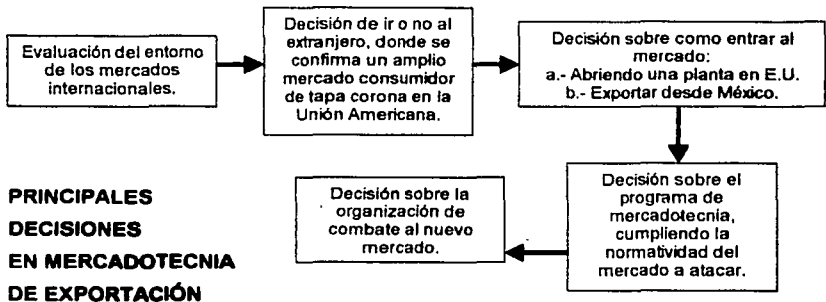
<sup>25</sup> Entre otras cosas el New Deal aprobó una ley extraordinaria de bancos, (clausura o reorganización), persecución del fraude de valores, se creó el cuerpo de ayuda a la población civil, se sancionó a sindicatos, etc.

<sup>26</sup> Datos obtenidos de: Saldívar Américo Op. Cit.

comienza la producción de corcholata, en virtud de que grupo Modelo<sup>27</sup> demandó una importante cantidad de este producto y el mayor volumen de ese producto era embotellado.

Suponiendo las condiciones de la globalización ya para fines de los 80's, GZ "ponderó" la posibilidad de emerger a los mercados internacionales tomando en cuenta un esquema de mercadotecnia de exportación, en donde se procede a evaluar los mercados internacionales. LA primer evaluación es para Estados Unidos, de acuerdo a un análisis macroeconómico, confirmando el tamaño del mercado y sus barreras de entrada y salida, valorando si se invierte en la construcción de plantas en territorio norteamericano, o si se puede exportar desde la planta instalada en México, esto debe concluir con una estrategia productiva, logística y de mercadeo para tener una posición privilegiada en el mercado. El esquema global a seguir es como el que sigue:

### CUADRO UNO TRES DECISIONES DE MERCADOTECNIA DE EXPORTACIÓN



1. Análisis macrosectorial (macroeconómico).
2. Análisis sectorial (Sobre la rama – microeconómico).
3. Análisis específico – sectorial (producto).

FUENTE: PORTER "ESTRATEGIA COMPETITIVA" CECSA MÉXICO 1982

<sup>27</sup> Una de las empresas más poderosas en el ramo cervecero desde los 30's



## 2.2.- Ganancia y Riesgo

Paradójicamente los riesgos económicos no hicieron daño a GZ de manera directa. Sin embargo se estima que hubo otras causas de origen externo, como la sobreprotección a las industrias nacionales que propició que algunas empresas descuidarán su proceso interno de organización y proyección futura, de una manera apropiada.

Dentro de estos, se encontró el Grupo Zapata. La falta de coherencia administrativa, y las divergencias de intereses dentro del propio grupo, causó la división de la empresa original en dos compañías que utilizaron de hecho, el mismo nombre.

Con ello se fraccionó la demanda y ambas empresas disminuyeron sus beneficios, mucho más para la industria original que se vio obligada a pagar a la escindida (Zapata Industries), los valores de los activos que se repartieron y que no quedaron dentro de la jurisdicción de GZ (el grupo original), esta última, tuvo que recurrir al endeudamiento para liquidar a la parte separada tales valores. Esa situación, agravada por las elevadísimas tasas de interés que afectaban los préstamos bancarios, propició que GZ, presentara una difícil situación financiera que se reflejó directamente en las tasa de beneficio y por lo tanto en la nula o casi nula tasa de acumulación de capital (o de inversión real). Con esta perspectiva, GZ, se coloca en una posición muy vulnerable frente a los cambios económicos, políticos y financieros que se presentaron ante la apertura comercial del país, la globalización y el "endurecimiento" de las condiciones internacionales de competencia, pues lo anterior implica además un rezago tecnológico.

GZ, además de todo vende a un sólo comprador en los Estados Unidos de América. Este monopsonio, le impone como es lógico, algunas condiciones de precio y monto de adquisición, situación esta, que ha obligado a GZ a mantener una posición discreta frente a su único comprador en el mercado internacional, de tal forma que se mantiene como proveedor de mediana importancia ante el monopsonista estadounidense, por lo cual explicaremos mas afondo la teoría del monopsonio.

El monopsonio es el caso límite del predominio del comprador y se alcanza cuando un solo, o un grupo que opera de común acuerdo, impera sobre la totalidad de la demanda; cuando una persona o una coalición de compradores son demandantes únicos. Tenemos entonces un mercado de monopsonio (del griego "monos", solo y "oposonein", ir de compras).

La demanda en el monopsonio: La cantidad de mercancía que demanda el comprador individual a cada precio en un mercado de competencia pura es tan pequeña, si se la compra con el monto correspondiente de la demanda total, que al precio de equilibrio puede adquirir toda la que desee y este en posibilidad de compra. En consecuencia, la oferta que se le hace es para él perfectamente elástica. no necesitará subir su precio de demanda, pues al de equilibrio tendrá el monto que quiera adquirir con el ingreso que dispone; y si propusiera uno aun cuando fuera apenas ligeramente menor que este último, no hallaría quien le vendiera. De lo anterior se deduce que comprará un número tal de unidades de la mercancía de que se trate, que la destinada al empleo que juzgue menos importante le de un ventaja, una satisfacción o un ingreso adicional equivalente a su juicio al sacrificio que haga o al adquirirla, o a lo que le cueste comprarla.

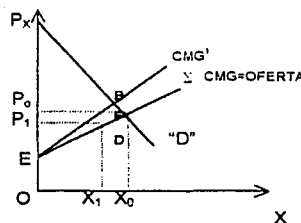
Cuando el monopsonista se enfrenta con una oferta menos que perfectamente elástica, tendrá que adquirir a distintos precios los diversos montos que este dispuesto a comprar: ascendentes a medida que aumente la cantidad comprada, si la industria produce a costos crecientes; o descendientes si lo hace a costos decrecientes.

El monopsonio en el mercado de bienes supone la existencia de un solo un consumidor **que se afecta** a un considerable número de productores de tal manera que **estos no ejerzan** influencia sobre el precio a diferencia del monopolio y del cartel monopolístico, es ahora el comprador el que impone el precio con el objetivo de maximizar su beneficio.

Es igual que la demanda tiene su correspondiente ingreso marginal la oferta tiene también una curva marginal  $cmg^1$ . Está curva  $cmg^1$  y la "demanda" determinará el máximo excedente obtenible acorde con el punto B. el único comprador adquirirá  $x_1$  a un precio  $p_1$  y de está manera obtendrá un excedente dado por el área

ABDP<sub>1</sub>. Esta cantidad será ofrecida a ese precio debido a que el punto D está sobre la curva de oferta (que es el corte medio "para el comprador"). La "demanda" no es una verdadera demanda (al igual que no se da una "oferta" para el caso del monopolio) ya que es el comprador el que tiene poder para determinar el precio.

### GRAFICA DOS



#### Caso del monopsonio simple

FUENTE: MODELOS DE MERCADOS CASOS DE PRODUCTOS EN EL MERCADO EN LA ECONOMÍA PERUANA Wagno Cartagena, Augusto Delgado, Carlos Duffó. Internet.

Grupo Zapata, empresa fundada en 1926, con un manejo sano, jugosas ganancias y procesos eficientes de acumulación, a raíz de un conflicto familiar interno (falta de cultura empresarial), en 7 años (1991-1998), pasa casi en un 50% a ser propiedad de los bancos acreedores del capital que se necesito para su división.

Sin embargo los ingresos de GZ son importantes y refleja sanidad, razón por la que los acreedores en vez de "quebrarla", se encargan de administrarla para obtener ganancias de ella, el siguiente estudio muestra gráficamente lo anterior:

**CUADRO DOS**  
**EXPORTACIONES DE GZ A AB 1998**

Exportaciones netas de Grupo Zapata para Anheuser Busch durante 1998 se toman constantes a precios promedio de 1998

gruesas	cajas	pallets	precio por gruesa
8.527.382	121.820	3.036	0.65 usd

<b>ventas totales 98</b>
5.542.798.30 usd

Exportaciones netas de la rama durante 1998

Participación de Grupo Zapata al total nacional de las exportaciones manufactureras

Exportaciones netas a Estados Unidos de la rama durante 1998  
*estimadas* en base a datos de Nacional Financiera

Participación de Grupo Zapata al mercado estadounidense en el area de manufactura

103,150,000.00	usd
5.37	%
50,725,000.00	usd
10.93	%

FUENTE: NACIONAL FINANCIERA Y GZ

(algunos datos tuvieron que ser proyectados por no contarse con totales de 1998)

### 2.3.- Riesgos de Mercado

1. Calidad de los productos: a nivel industrial sucede un fenómeno diferente que con el consumidor directo<sup>28</sup>. En función a las directrices internacionales de calidad imperantes en la actualidad, los empresarios deben consumir insumos que no sólo cumplan la norma, sino que la rebasen. Debido a que la tapa corona es un producto industrial destinado no solo al mercado nacional sino a la exportación, debe cubrir rigurosos estándares de calidad, los que de no ser cubiertos, implicarían disminución del consumo que representa una disminución de las utilidades de la empresa, lo que también representa un riesgo administrativo.

2. Proveedores: muchas veces cuando se opera en un país con vicios burocráticos y manejos hasta cierto punto oscuros, en las empresas se corren muchos riesgos con los proveedores, que van desde una entrega a destiempo hasta el incumplimiento de los precios negociados lo que sin lugar a dudas también representa un riesgo financiero.
3. Servicio: no se requiere gran infraestructura para dar un buen servicio al cliente, con tan sólo capacitar adecuadamente al personal, en lo que se refiere a relaciones humanas, y el conocimiento integral del proceso, se podrán detectar las fallas y resolver los problemas del cliente. El servicio es piedra angular no sólo para ganar y conservar mercado sino para prevenir riesgos. (Por desgracia empresas como Grupo Zapata, invierten poco en lo que al servicio se refiere y en un falso afán de abatir costos, contratan y prestan servicios que a la larga perjudican la ganancia de la empresa; se corre un riesgo administrativo que tiene repercusiones serias en el mediano y el largo plazo).
4. Fuerzas del mercado: No existe el mercado de competencia perfecta y desde luego, la oferta no genera su propia demanda.

En un mercado de competencia, el productor u oferente se enfrenta a una demanda perfectamente elástica por lo tanto es también la curva de los precios y la del ingreso marginal. La empresa es pues, precio-aceptante. El equilibrio de mercado se da cuando la oferta es igual a la demanda.

En un mercado de monopolio (o de competencia monopolística) el único productor, no es precio-aceptante. A él no le interesa para nada la oferta, él es la oferta y antes de conocer la demanda, es el quien decide los precios a que venderá su mercancía.

El problema se complica cuando el monopolista se enfrenta a un monopsonista. El primero es precio-proponente y el segundo es monto-proponente. El precio al que realmente llegan está dado cuando el monopolista

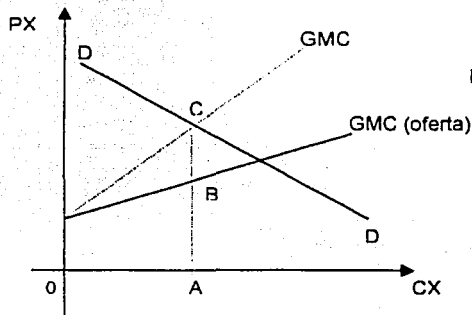
---

<sup>29</sup> El consumidor directo en la mayoría de los casos busca precio y sacrifica calidad a cambio de él, esto, no puede hacerlo un industrial, aunque en la práctica algunos llegan a hacerlo.

tiene:  $P > IMg = CMg$ , y el monopsonista  $P \leq IMg = CMg$  y  $Q$ , se da cuando  $DD = VV$ ; o sea el monto es mayor que el de monopolio y el precio menor que en este<sup>29</sup>.

El monopsonista, como comprador de una mercancía o servicio, en su actividad tiene que encontrar marginalmente su equilibrio y regirse por una igualdad limitante que, en su caso, está dada por la utilidad marginal y el gasto marginal:  $UM = GMC$ . Cuando logra esta igualdad el monopsonista maximiza sus utilidades (como de hecho lo hace  $AB$  con respecto a  $GZ$ ), como en el punto  $C$  de la siguiente gráfica, en que dichos valores son iguales ( $AC$ ). El monto demandado es  $OA$  y el precio  $AB$ .

**GRAFICA TRES**



El equilibrio se alcanza en C

Monto = OA

Precio = AB

Fuente: Microeconomía Intuitiva

J. Barajas MED. Trillas Pág. 267

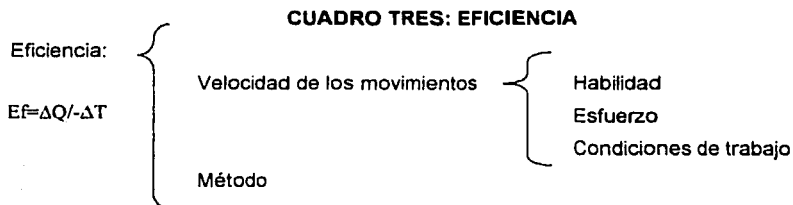
#### 5.- Calidad (Riesgos de trabajo proceso e imponderables).

Grupo Zapata, en su división de fabricación de Tapa Corona, es en términos generales una planta altamente segura, con bajos índices de accidentes, donde el riesgo del proceso ha sido administrado eficientemente. Los accidentes que se dan son por la negligencia de los trabajadores al no utilizar el equipo adecuado para el trabajo por carencia de supervisores suficientes; este equipo es

<sup>29</sup> J. Barajas "Microeconomía Intuitiva" Ed. Trillas Pag. 267.

proporcionado por la planta y constantemente hay auditorias de seguridad e higiene en virtud de que los procesos están sujetos a la norma ISO 9002 internacional, que es el modelo para el aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio. A este respecto, no es auditada solo por organismos certificadores que norman a la empresa, sino además por su principal comprador que es AB (lo que permite pensar que actúa como dueño de la planta).

El factor de eficiencia tomado, es un análisis de los factores que controlan la eficiencia revisando el siguiente esquema:



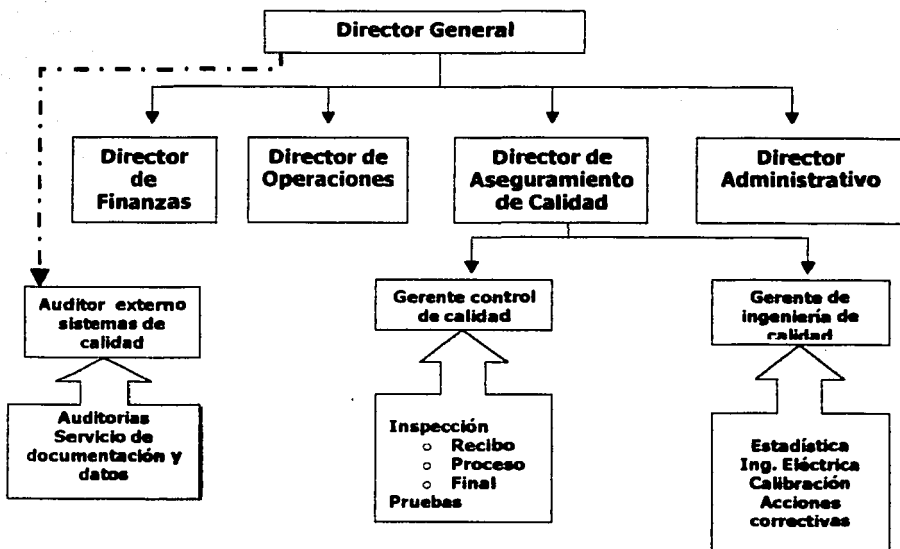
Fuente: R. García Criollo "Estudio del Trabajo"  
Ed. Mc Graw Hill México 1998 Pag. 15

En la política de calidad GZ básicamente define estos tópicos:

- El liderazgo y calidad en el mercado
- Relación con el cliente
- Política de calidad debidamente comunicada al interior y al exterior
- Los **objetivos** de la empresa:
- **Objetivos:**
  - a.- Producir bajo la mas alta calidad.
  - b.- Lograr estándares internacionales de calidad.
  - c.- Desarrollar potencial humano de los trabajadores.
  - d.- Generar utilidades que satisfagan las expectativas de los accionistas.

- Misión: Proveer a los mercados nacionales e internacionales soluciones de cerrado y envasado, satisfaciendo de forma integral las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con productos de la mas alta calidad.
- Visión: Lograr costos y estándares de calidad a nivel internacional, mejorando e incrementando la maquinaria y equipo de la empresa

**CUADRO CUATRO  
ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD GZ 1999**



FUENTE: GRUPO ZAPATA



El concepto de seguridad en GZ. no es producción y seguridad. sino PRODUCIR CON SEGURIDAD. Los procesos, equipo, nomenclatura en planta, señalización, etc., están debidamente establecidos en el Reglamento Interno de Seguridad, mismo que curiosamente carece de fecha de entrada en vigencia (;que gran ejemplo de eficiencia!), revisiones, responsable de elaboración, año de edición, impresor y tiraje. Pero cabe destacar la amplitud y claridad del mismo para el trabajador, de hecho su conocimiento es obligatorio por operativos y administrativos.

De hecho durante 1999, el saldo de accidentes graves fue cero, debido en gran parte a la estricta observancia de los reglamentos y a las auditorias periódicas de calidad, externas.

En lo que refiere a los programas de contingencia ambiental, en su fase uno, al no ser una empresa "limpia", se tienen que suspender todas las actividades que generen emisiones toxicas y/o contaminantes al medio ambiente. El proceso de la fabricación de tapa corona era afectado por el proceso de esmaltado de las corcholatas, en virtud que el secado de la litografía era en un horno semejante al usado para secar la pintura de los automóviles. Por ende este programa afecta el poder cumplir compromisos de producción hacia el exterior. De hecho AB, muchas veces menciona a GZ que a el no le interesaban programas de contingencia, sino tener su pedido a tiempo<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Sobre este particular GZ ha hecho muy poco, con lo cual ha perdido competitividad, capacidad de decisión y fuerza de mercado.

## Capítulo Tres

### 3.- Descripción del proceso de fabricación del producto.

Dentro de la teoría económica se puede hablar de "bienes" y "servicios". Obviamente los bienes pueden conceptuarse desde mucho antes: "bienes" de la naturaleza y los "bienes transformados" de 1ª, 2ª, 3ª, N, necesidad, y dentro de ellos, los de consumo directo, intermedios (materia primas), finales, industriales, etc.

Desde luego, habrá que distinguir los servicios, o sea la utilización de los bienes (y sus cualidades) para la satisfacción directa o indirecta de las necesidades humanas.

Así pues, los bienes son satisfactores materiales y los servicios no.

Una "cosa" es un bien si "sirve" para satisfacer una o más necesidades, o sea su utilidad. Un bien es más útil, mientras más necesidades pueda satisfacer.

De este modo, los "productos" son "bienes" o satisfactores de diversas cualidades (por sus cualidades), según sus usos y se valen para su producción, de materiales que serán transformados mediante el trabajo del hombre, en bienes o satisfactores, que deben de responder adecuadamente al uso que se les destina y los servicios, en la aplicación de los bienes en función de su utilidad. Los servicios se valen de bienes materiales para agregarles utilidad, sea espacial o temporal; pero los servicios no agregan valor; pero sí utilidad a las cosas.

Productos Industriales: También llamados intermedios, son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos. Abarcan suministros, accesorios, **servicios** y equipos o incluso fábricas y equipos. Como los demás bienes y **servicios**, la demanda de estos productos se deriva del comportamiento del consumidor, en otras palabras, puesto que la industria no tiene otro propósito que satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores finales, la cantidad de artículos que se puede comercializar con los usuarios industriales depende de la demanda del consumidor final para los productos terminados.

En cuanto a la fijación de precio de estos productos, su característica vital es que su demanda no es tan sensible al precio como la del consumidor final,

mucho menos en el producto tapa corona, donde puede ser determinante. Un aumento de precio en la industria no tiene necesariamente una repercusión adversa en la demanda. La elasticidad precio de la demanda, a veces llamada simplemente elasticidad de la demanda, mide la intensidad con la que responden los compradores a una variación en el precio. Concretamente la elasticidad de la demanda se define como:  $\eta = \frac{\Delta Q}{Q} / \frac{\Delta P}{P} * 100$

### **3.1.- Materias Primas**

#### **3.1.1 Lamina**

Dentro de las materias primas que intervienen en el proceso fabril de las Tapas Coronas encontramos que la lamina utilizada para la exportación a Anheuser Busch es traída de Japón, esta determinación no corresponde únicamente a la variable del precio si no también a las especificaciones que debe de cumplir la lamina.

#### **3.1.2 Tintas y Barnices.**

Dado que AB es una empresa de prestigio internacional debe de cumplir con lineamientos de calidad total debido a que sus productos son para el consumo humano además del factor competencia, por esta razón las tintas y los barnices utilizados en las tapas coronas deben de estar certificados por la FDA (Food and Drug Administration), este además de ser un requisito solicitado por el cliente es un requisito exigido por el gobierno de los Estados Unidos en lo que a sellado de envase de cerveza se refiere.

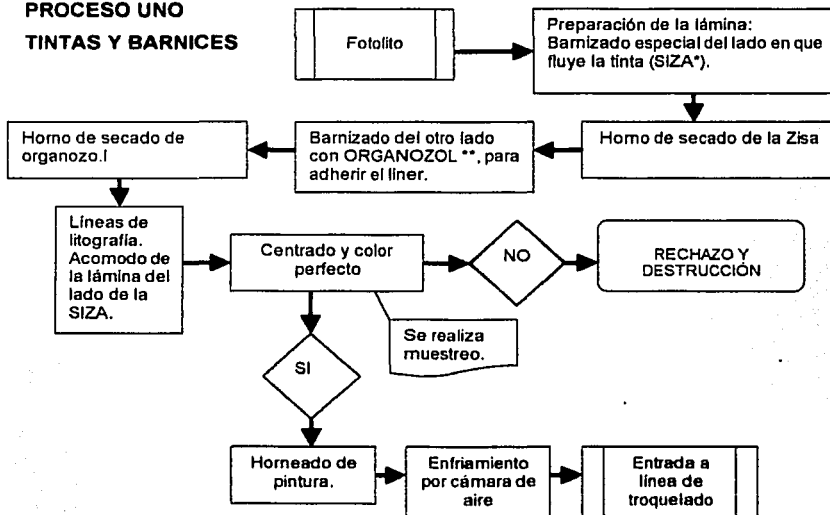
- El proveedor de tintas es nacional, este no esta certificado por la FDA pero es sometido a auditorias por Anheuser Busch, las tintas son analizadas constantemente para verificar que no contengan ningún componente tóxico como plomo, arsénico, mercurio o cromo.

La sustancia utilizada para el anclaje de la tinta es la llamada "Siza" Clara o Aluminizada, esta sustancia también tiene la característica de evitar la oxidación del metal.

La sustancia utilizada para la fijación del liner es una laca adhesiva o sanitaria del tipo Organosol o una mezcla Organosol/Aluminio, con esta laca también se protege el interior de la corona de la oxidación.

### CUADRO CINCO

#### PROCESO UNO TINTAS Y BARNICES



\*SIZA es el nombre del compuesto para fijar los estampados

\*\*Organozol es el nombre del compuesto para fijar el "liner" a la corona

FUENTE: GRUPO ZAPATA

### 3.1.3 Liner

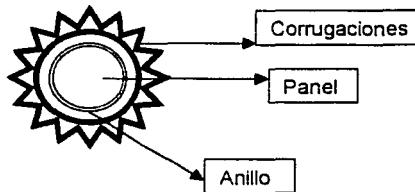
El liner es el empaque plástico que lleva en su interior la corona, el objetivo de este empaque es mantener cerrada herméticamente la botella y que de este modo el producto no pierda sus características ni cualidades.

El liner se compone de dos partes:

1. El panel: que es la parte central del Liner
2. Anillo: que es un borde que tiene el plástico, este borde tiene la función de sellar la botella.

#### GRAFICA CUATRO

##### DIBUJO UNO



FUENTE: GRUPO ZAPATA

Existen varios tipos de liner dependiendo de las características del producto a envasar y por consecuencia el tipo de material varia.

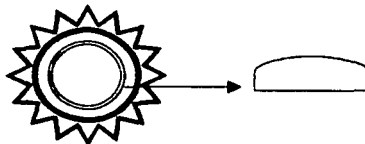
Tipos de liner:

El liner tipo *D1b* tiene un anillo el cual es curvado como se muestra en el dibujo 2, este tipo de liner es utilizado para las coronas de exportación a E.U. debido a que en este país es muy común la tapa Twist off o Gira tapa.

#### GRAFICA CINCO

##### DIBUJO 2

##### TIPO DE LINER: D1b



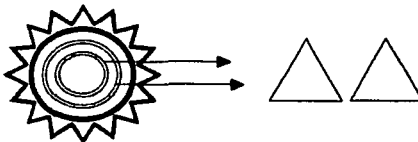
FUENTE: GZ

El tipo de liner J (dibujo 3), tiene doble anillo en forma de triángulo o pico (dibujo 3), se utiliza para embotellar agua o para bebidas carbonatadas como refrescos, la producción de este tipo de liner es de consumo nacional principalmente aunque se llega a exportar en pequeñas cantidades a Centro América.

#### GRAFICA SEIS

##### DIBUJO 3

##### TIPO DE LINER: J



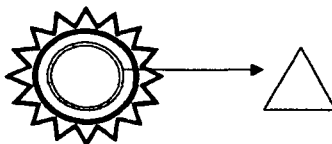
FUENTE:GZ

Este tipo de liner, el Z1 (dibujo 4) es de un solo anillo, la forma del anillo es triangular y también se utiliza para agua embotellada o refrescos; este tipo de liner casi no se utiliza ya que poco a poco ha sido desplazado por el D1b.

#### GRAFICA SIETE

##### DIBUJO 4

##### TIPO DE LINER: Z1



FUENTE:GZ

##### Tipos de material:

- Plástico semi-puff: este plástico está compuesto de polietileno y PVC, su principal característica es que su consistencia es espumosa lo cual evita la pérdida de carbonatación de las bebidas; este plástico es el utilizado para las coronas de exportación a E.U.

- Plástico cristalino: al igual que el plástico simi-puff esta compuesto de polietileno y PVC, es mucho más rígido por lo que se utiliza tanto para bebidas carbonatadas como para agua embotellada.
- Libre de PVC: esta hecho a base de Polietileno, el origen de este tipo de plástico es Alemán y fue creado con estas características debido a que se considera que el PVC es tóxico, al igual que el plástico cristalino se utiliza para agua embotellada o refrescos, dados los materiales que lo componen este plástico es ecológico y caro.

### **3.1.4.- Diseños**

El numero de diseños manejados por Anheuser Busch son alrededor de 30, cada uno de estos diseños están dirigidos al consumo de diferentes segmentos de mercado, estos diseños son elaborados por su departamento de Desarrollo de Imagen, ellos al realizar los diseños los envían en disquetes a sus proveedores para que con los ellos se trabajen los tonos de las tintas, las separaciones de color, separaciones en blanco y negro, pruebas de color y sets de Color Key<sup>31</sup> la realización de esta labor es llamada trabajo de arte.

Después de haber desarrollado el trabajo de arte, es enviado al área de desarrollo de imagen, en esta atea se le realiza una exhausta evaluación, al finalizarla envían por escrito la aprobación o en un momento dado las correcciones pertinentes, al momento que esta aprobado el diseño el proveedor se compromete a tener todo listo para que en el momento que el cliente lo requiera le sea embarcada corona con el diseño aprobado.

### **3.1.5.- Envase, empaque y embalaje del producto.**

Las coronas son enviadas en cajas de cartón doble corrugado, cada caja mide 44 cm. de largo, 28.7 cm. de ancho y 30 cm. de alto, dentro de la caja se coloca una bolsa de polietileno en la cual se depositan 10,080 coronas, esta cantidad se ha estandarizado para las coronas de exportación, la competencia también la ha tomado debido a que con esta cantidad por caja la corona sufre

---

<sup>31</sup> El color key es la separación de cada uno de los colores que componen al diseño en acetato, esto con el fin de ver como van a quedar los diseños y como sería el proceso de serigrafía.

menores daños, la caja es cerrada y posteriormente etiquetada para que el cliente pueda reconocer que diseño se le estas enviando, en que fecha y en que troquel se elaboro producción.

Las cajas son acomodadas en tarimas de madera de pino<sup>32</sup>, el primera nivel esta conformada por 8 cajas, se estiban 5 niveles mas, siendo un total de 40 cajas por pallet, cada pallet es *paletizado* con plástico termo-encojible ya que no se acepta el fleje para asegurar las cajas a las tarimas.

Se realiza este proceso con las 22 tarimas que se enviaran en el embarque, terminada esta labor se procede a embarcar el producto.

Se utilizan cajas de 53 pies, la caja debe de ser de preferencia americana o de lo contrario se encontrara con una serie de problemas para cruzar la frontera, al fondo de la caja se debe de dejar un espacio libre aproximadamente de 90 pulgadas<sup>33</sup> y a partir de esta medida se comienza a acomodar los pallets en parejas como se muestra en el diagrama (**Ver anexo 2**), para asegurarse de que los pallets no se caigan durante el trayecto de entrega, de acomodan bolsas de aire o domis entre ellos, dos al inicio una en medio y la ultima al final.

Debido a que los estados que conforman la Unión Americana tienen sus propias leyes y reglamentos, varia la manera de acomodar los pallets dentro del los camiones, es importante prestar atención a la distribución del peso de la mercancía debido a que las cajas al llegar a la frontera con E.U. son pasadas a una bascula, si el peso de la mercancía no esta correctamente distribuida en los ejes de la caja, esta es detenida hasta que la mercancía sea traspaleada y acomodada de acuerdo a las especificaciones.

Cabe **destacar** que a pesar de la regulación interna de cada estado norteamericano que enfrenta el exportador, para estos efectos a raíz de la firma del tratado de libre comercio de América del norte, es superior la aplicación del Incoterm (International commerce terms –Términos de comercialización internacional-) C.I.F. (Cost, Insurance and Freight –Costo incluido el flete); lo que

---

<sup>32</sup> Las tarimas utilizadas se deben de elaborar específicamente para la exportación a E.U. ya que de ser recicladas o estar sucias no son aceptadas por ser clasificadas como contaminadas

<sup>33</sup> El espacio al fondo de la caja depende del destino que tenga la caja.



implica que el precio incluye el costo de transporte hasta el lugar específico de destino de la mercancía.

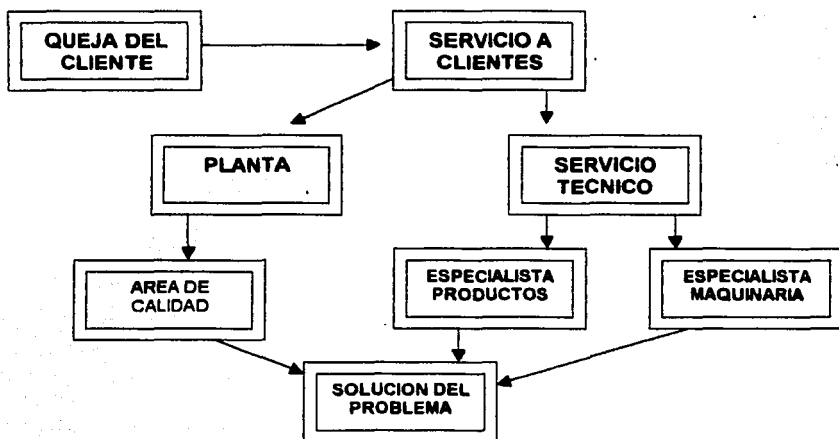
### 3.1.6.- Servicio Técnico.

Esta área es una de las más importantes ya que es en la que recaen las quejas y dudas de los clientes, esta compuesta por especialistas tanto en los productos como en las maquinarias que utilizan los productos de Grupo Zapata; el personal del área realiza viajes constantes en los que visitan a los clientes para darles asesoría técnica, especificaciones de los productos, recopilan información sobre especificaciones que requieren los clientes, dan mantenimiento preventivo o correctivo a la maquinaria según sea el caso.

El área de servicio técnico trabaja en conjunción con calidad y desarrollo, producción y ventas para lograr los resultados esperados por los clientes.

#### CUADRO SEIS

#### PROCESO DOS SERVICIO TECNICO



FUENTE: GRUPO ZAPATA

### 3.1.7.- Proceso de producción.

La lamina es trasladada del puerto de Veracruz una de las plantas del grupo en el municipio de Huehuetoca Edo. Mex., donde se refina y corta, cada hoja de lamina mide 28.59" por 34.902", después de este proceso la lamina es trasladada a Tapón Corona:

El primer paso es pasar la lamina por un rodillo en el cual se le aplica Siza, después pasa por una banda y es metida en un horno para secar esta sustancia, al salir del horno es volteada automáticamente la lamina y se le aplica una capa de Organozol y pasa por otro horno para secar esta sustancia, después de este proceso la lamina esta lista para el proceso de fotolitografía<sup>34</sup>, en el cual se utilizan placas trimetálicas, estas placas están compuestas por Cobre, Acero y Cromo, debido a su composición separan el agua del aceite<sup>35</sup> que se utilizan durante la impresión, por cada color que componga al diseño se utiliza una placa diferente para su aplicación, entre cada aplicación de tinta la lamina es pasada por rayos ultra violeta para que el secado de la tinta sea mas rápido, al terminar con este proceso se aplica a la lamina un Barniz de acabado con el cual se protege la litografía para finalizar la lamina es pasada por un horno en el cual se seca el barniz.

Al finalizar el proceso de impresión la lamina es pasada al área de troquelado en donde como su nombre lo dice la lamina es troquelada para dar origen a la corona, por cada lamina troquelada se producen 506 coronas, que son pasadas por una banda magnética al área de ensamble, en este lugar es donde se aplica el liner, la corona baja por una tolva donde es acomodada automáticamente el interior de la corona queda al descubierto, pasa por una estrella en la que embonan las coronas y se calienta un poco para que el Organozol tome una textura pegajosa, al suceder esto una cuchilla corta una pequeñas porciones del plástico semi-puff y lo coloca dentro de la corona<sup>36</sup>, la corona pasa por un cabezal

<sup>34</sup>Para realizar el Proceso de fotolitografía el área de fotolito hace un positivo y un negativo del diseño, después una prueba fotográfica que debe ser aprobada por el cliente. Estos se recopilaron por primera vez en 1936 y la última versión data de 1990.

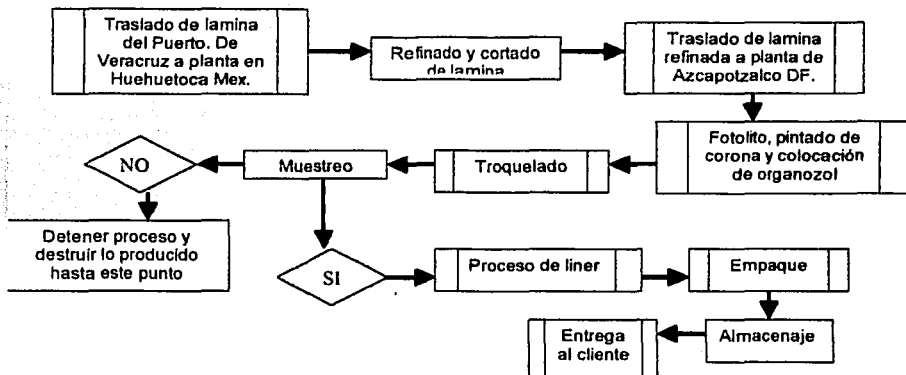
<sup>35</sup>Las tintas utilizadas en la impresión son de aceite

<sup>36</sup>El proceso de aplicación del liner varia con respecto al tipo de plástico, en el caso del plástico libre de PVC y del plástico cristal ya están dosificados.

de punzones con los que se le da forma a liner, los punzones deben de estar a  $110^{\circ}\text{C}^{37}$ , las coronas corren por una canal donde un vídeo inspector<sup>38</sup> las examina, de tener algún defecto la corona es separada automáticamente del resto, las coronas que cumplan con los lineamientos establecidos por la computadora del vídeo inspector pasan por una banda que desemboca en una empacadora misma que cuenta con un contador automático y un sistema vibratorio con el que acomoda la corona en el interior de la caja; al indicar el contador que la caja ya esta llena un operador toma la caja, acomoda la bolsa de plástico y cierra la caja.

### CUADRO SIETE

#### PROCESO TRES PRODUCCIÓN



FUENTE: GRUPO ZAPATA

<sup>37</sup>La temperatura de los punzones es mantenida con la dosificación agua fría.

## Capítulo Cuatro

### **4.-Realidades de un mercado cambiante; y las expectativas de las tapas corona mexicanas ante el.**

#### **4.1.- Historia y características de Anheuser Busch (referencia al monopsonista).**

Adolphus Busch, nació en Alemania en el año de 1839, fue el segundo hijo de 22 hermanos y a los 18 años emigro a los Estados Unidos (1857). En 1864 se inicia en la fabricación de cerveza y en el año de 1876 lanza al mercado la cerveza Budweiser misma que en poco tiempo capta un porcentaje considerable de consumidores y en el año de 1879 la cervecería cambia su nombre para dar origen a Anheuser Busch Brewing Association, es a partir de este momento cuando la estratégica visión de Adolphus Busch y su sueño de crear una empresa que no solo abarcará el mercado Norteamericano, con un producto específico para cada segmento de mercado; sino también participando en el mercado mundial, hasta llegar a ser una empresa con altos estándares de calidad y plantas o cerveceras filiales en los cinco continentes.

#### **4.2 Como afecta la situación tecnológica e ideológica de Anheuser Busch la producción de tapas corona en Grupo Zapata.**

Anheuser Busch, prevé sus entradas de material con estricta anticipación, indicando día, hora y puerta de ingreso. Lo anterior se rigoriza más por falta de flexibilidad ante contingencias, que no son pocas dadas las grandes distancias entre él y su proveedor mexicano.

Grupo Zapata con el afán de no perder su más importante cliente, manifiesta tener la capacidad de fabricar todo el producto que este le requiera, sin embargo la realidad es otra, se tiene un margen de error de un 5% (altísimo en condiciones de tecnología de punta, pero aceptable con maquinaria de 25 años de antigüedad), si en un momento dado, AB requiriera un incremento de producción fuera de los stocks previstos, Grupo Zapata no podría abastecerlo, ya que lo que le abastece se fabrican trabajando al 100% de la capacidad instalada en 22 horas

---

<sup>38</sup>El video inspector puede inspeccionar 1000 coronas por minuto.

por turno, para la producción de Anheuser Busch<sup>39</sup>, de existir alguna contingencia como un desbaste en la energía eléctrica, la fase dos del programa ambiental, huelga, falta de materia prima, etc. sería letal para cumplir con dicho pedimento.

Para evitarlo Grupo Zapata ha implementado las siguientes estrategias, que hacen más tenue su falta de capacidad en reserva. Todo pedido de AB debe remitirse 10 días antes de la fecha de entrega como mínimo, para prever contingencias, siendo deseable un plazo mayor. Aún con esta previsión los pedidos de Anheuser Busch salen retrasados y a veces con defectos de fabricación.

Existen por otro lado, serias barreras culturales (que deben de prescribirse con la certificación global paulatina), que hace poco competitivo a GZ ante compradores como AB; el transporte es una de ellas. GZ, no cuenta con transporte propio, y la mala organización de los transportistas mexicanos y la hasta la misma idiosincrasia del chofer, retrasa los embarques, y dichas tardanzas restan credibilidad ante el cliente en cuestión. El choque cultural se da también en el sentido de las leyes norteamericanas, las limitaciones de la norma y la legislación en el marco del TLC en lo que a transporte se refiere, así como las especificaciones legales de cada estado de la Unión Americana etc.

Al ser la empresa cervecera líder en EU, es de imaginarse que cuente con un estricto control de calidad (que en algunas ocasiones raya en la exageración desde el punto de vista mexicano), poseen tecnología de punta para la elaboración de sus productos, cuenta con una planeación exacta de la producción, el manejo de stocks y control del tiempo de vida, tanto de su producto terminado, como de los insumos utilizados para su producción, por esta razón sus políticas para con sus proveedores son tan estrictas.

El que ellos sean los líderes implica que sus exigencias rebasen a las de los demás fabricantes de cerveza y el ser uno de sus proveedores representa un compromiso de calidad total que es un ejemplo a seguir ya que la alta eficiencia reporta mayores beneficios.

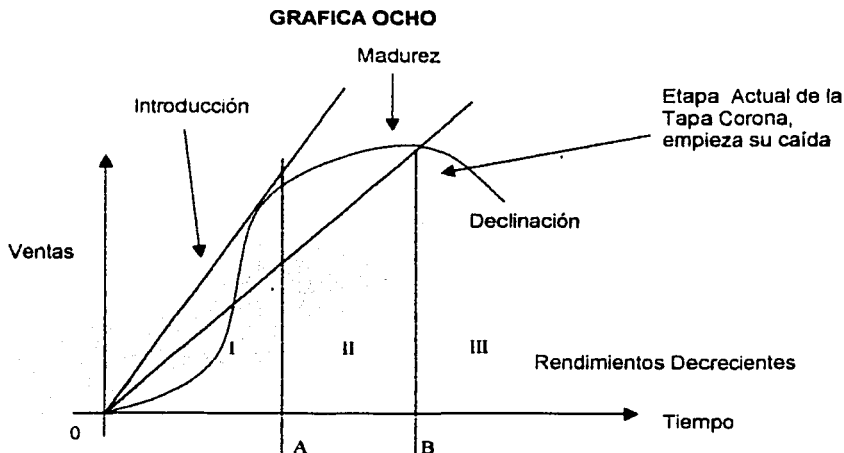
---

<sup>39</sup> Uno de los requerimientos del AB para ser su proveedor fue que se tuvieran troqueles especiales en los que solo se produjera la corona que consumen.

### 4.3.- Nuevos productos tendientes a desplazar nuestro producto y medidas tomadas por Grupo Zapata al respecto.

Ciclo de vida de la Tapa Corona: Los productos tienen un ciclo de duración que comienza desde su introducción hasta su retiro del mercado. Esto obedece a las necesidades que el mercado tiene de los bienes industriales, como lo es la tapa corona.

Todos los productos tienen un "ciclo de vida", por la "ley del rendimiento decreciente"<sup>40</sup>, aunque pareciera que hay productos que no lo tienen. Esta es la gráfica en la que forzosamente se mueve un producto a lo largo de su vida, refiriendo además los mecanismos de distribución<sup>41</sup> que requiere. Es importante observar que la distribución dentro del ciclo de vida de un producto de consumo es diferente al de un bien industrial como lo es la tapa corona, por lo que se muestran ambos casos:



Fuente: Rolando Arellano Marketing Enfoque América Latina

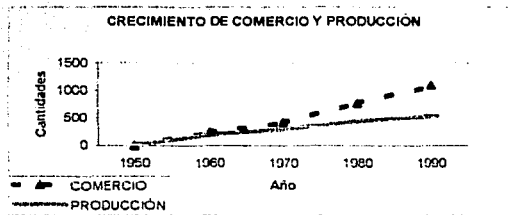
<sup>40</sup> Samuelson Nordhaus "Economía" Ed. Mc Graw Hill España 1999 pag. 107.

<sup>41</sup> Aunque la distribución es parte importante del proceso, no es parte de la producción, sino del proceso de agregación de "utilidad" espacio, temporal.

Ed. Mc Graw Hill México 2000, Pág. 171.

Por otro lado si consideramos los movimientos en exportaciones encaminadas al comercio y la producción vemos un crecimiento mayor de estas últimas. Siendo pues claro que la exportación de bienes intermedios entre los que esta la Tapa corona no crece aun ritmo paralelo.

### GRAFICA NUEVE



- Exportaciones mundiales 1998: 5.4 billones de dólares
- Exportaciones representan más del 20% del PIB mundial (7.5% en 1950)

Fuente: Informe anual de la OMC 1998

La demanda del producto tapa corona, depende de al demanda de bebidas selladas por este sistema. Por eso sus curvas de producción están íntimamente ligadas, por no decir que tienen un comportamiento paralelo en diferentes tiempos, es decir: Un aumento del consumo de bebidas cerradas por tapa corona, necesariamente provocará un aumento de las ventas de esta última.

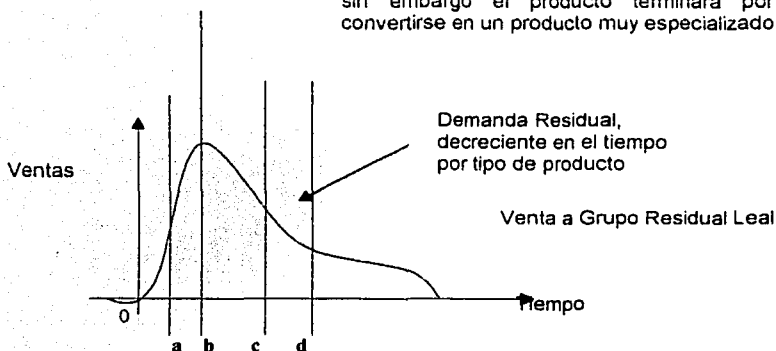
La cerveza es de los pocos productos que no ha desplazado el sellado con tapa corona (lo que no quiere decir que no se ha intentado, muchas cervezas en la unión americana, Europa y Japón, ya se vende en presentaciones con cerrado de casquillo) como lo han hecho otras bebidas, por ejemplo, las sodas gaseosas, donde la tapa corona es casi obsoleta. Esto se debe a que las características de la cerveza le exigen ser consumida en el momento para disfrutarla a plenitud, lo que no sucede con esas otras bebidas que comentamos. Además el envasado en vidrio que requiere la cerveza por su misma naturaleza, también reclama un sellado específico, como lo es la tapa corona.

Mientras no sea desplazada esta tapa corona, como la mejor opción para el sellado de los envases de cerveza (ya se probó que no lo es para otras bebidas), su demanda se mantendrá todavía por un tiempo al menos en un grupo

"residual" de compradores de este insumo. sin embargo cabe destacar que hay importantes intentos por desplazar no sólo a ésta, sino al vidrio como medio de envase, ya que se esta empezando usar el "PET"<sup>42</sup> para estos efectos:

### GRAFICA DIEZ

Venta de producto tapa corona a un grupo residual leal, sin embargo el producto terminará por morir o convertirse en un producto muy especializado y caro.



Fuente: Rolando Arellano op. cit. Pág. 178

Debido a su proceso de fabricación, a lo costoso de la materia prima utilizada y a los nuevos métodos y materiales de envasado los cuales son producidos más baratos, y en algunos casos son hasta, reciclables el mercado de la "corona" esta a la baja.

Por ejemplo: En el año 1998 la Cervecería Miller, lanzó al mercado europeo su cerveza envasada en botella de PET y tapada con casquillo de aluminio<sup>43</sup>, otras

<sup>42</sup>La botella PET es la presentación para refrescos que ha registrado el mayor crecimiento de esa industria en los últimos años; es utilizada para embotellar bebidas carbonatadas y agua ya que, por sus características, cumple con las mismas normas de higiene a que son sometidos los envases de vidrio, y el costo de cumplir con las mismas resulta significativamente menor. Su fabricación se hace en capacidades que varían desde los 280 ml hasta los 2 l y en colores ámbar, verde y transparente. La botella PET tiene un menor costo de transporte, mayor seguridad e higiene, ya



empresas en el mercado internacional prefieren exportar sus cervezas en la clásica botella de vidrio aunque utilizan el casquillo de aluminio.

El mencionado casquillo, siempre ha tenido gran fuerza en la industria cervecera norte americana ya que es mas barato; menos pesado, y no tiene problemas de corrosión, lo que lo hace aun más atractivo<sup>44</sup>.

Grupo Zapata en su lucha por permanecer en el mercado, ha trabajado en el diseño y producción del casquillo de aluminio de 38 mm de diámetro y que es el más utilizado por los Norte Americanos. Desgraciadamente cuenta solamente con una maquina para la fabricación de éste, tal maquina fue adquirida en el año 1975<sup>45</sup> y debido a que durante largo tiempo no fue utilizada en la fabricación de casquillos con estas medidas, sólo se utilizó para fabricar el casquillo nacional que mide 28 mm de diámetro por lo cual, se está adaptando para poder fabricar la pieza de exportación de acuerdo a los requerimientos impuestos por el cliente.

Como alternativa de sobrevivencia, la División Tapa Corona del Grupo Zapata, deberá encaminar sus esfuerzos hacia ese nicho de mercado: el casquillo de aluminio, pues en muchas presentaciones de cerveza, sobre todo en las llamadas de "alto volumen" (familiares), no se ha desechado el envase de vidrio; pero se le han hecho modificaciones para que se selle con casquillo de aluminio.

---

que es un envase no reutilizable, caso contrario del vidrio y otros envases retornables. La materia prima con la cual se elaboran se denomina PoliEtileno Tereftalato, también conocido como PET.

<sup>43</sup> Tapa rosca de aluminio.

<sup>44</sup> Existen algunas investigaciones científicas muy serias, que atribuyen al aluminio algunas desventajas como toxicidad y hasta propiedades cancerígenas, lo cual si se difunde ampliamente, podría ocasionar problemas a este tapón, sin embargo hay que tomar en cuenta que para contrarrestar estas cualidades "negativas", se somete al aluminio a tratamientos químicos que los hacen adecuado para el uso humano sin riesgo alguno.

<sup>45</sup> Maquina de troquel o dado intercambiable.

## **5.- Conclusiones y Recomendaciones**

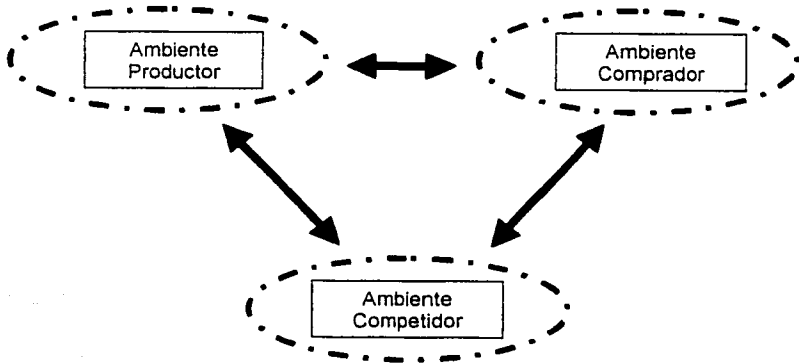
Es necesario insistir en que para llegar a ser competitivo, es vital para GZ a entender el concepto de la competitividad, en el cual se ha quedado atrás. A medida que esta práctica se extiende por todos los países del mundo, se hace más complejo y difícil de manejar.

El alcance territorial no es la única connotación que distingue a la competitividad en la globalización; en consecuencia, cada vez se necesita una mayor preparación para entender su significado, implicaciones y alcance.

En esencia la competitividad global resulta de la convergencia de cuatro diferentes factores relevantes por si mismos:

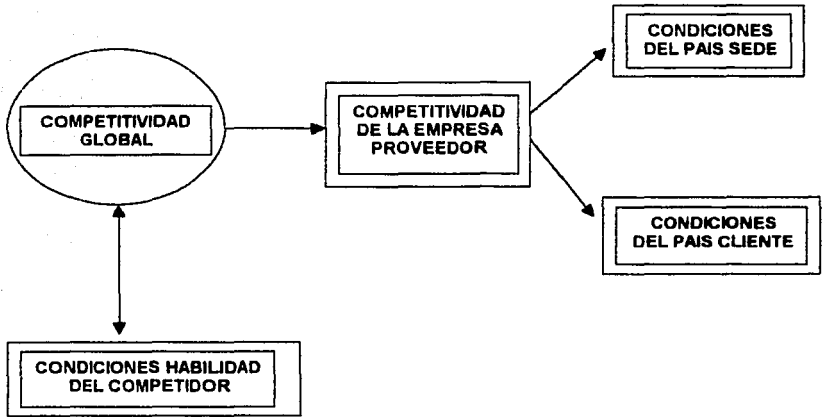
1. La capacidad del productor: Su propia capacidad para generar el producto o servicio que intenta comercializar. Esta capacidad esta compuesta por la capacidad de su personal, la efectividad de los procesos o sistemas de trabajo (nuevamente se resalta el problema que es el rezago tecnológico para GZ), la efectividad de las estrategias directivas (observamos en Grupo Zapata una inconstancia en este rubro por la constante rotación de mandos medios y superiores) así como la concepción cualitativa del producto.
2. El ambiente del productor: Condiciones que provocan al productor fuerzas o debilidades que afectan el desempeño de la empresa, como aquellas establecidas e impuestas por el sector estatal en sus tres instancias (municipal, estatal y federal, además de las regulaciones del país receptor de las ventas), con influencia en aspectos fiscales, laborales, económicos y otros.
3. El ambiente del comprador: En este ambiente, de igual manera fortalece o debilita las operaciones con el productor.
4. El competidor y su ambiente: En este ambiente global, esta definido por su capacidad relativa como competidor y las condiciones de su entorno, las características en los aspectos mencionados del entorno para el productor se aplican de manera similar al cliente y al competidor.

**CUADRO OCHO**  
**FACTORES DE LA POSICION COMPETITIVA GLOBAL**



FUENTE: PORTER "ESTRATEGIA COMPETITIVA"

## CUADRO NUEVE COMPETITIVIDAD GLOBAL



FUENTE: PORTER ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tratar de introducir un negocio en el mercado norteamericano, implica muchos riesgos y esfuerzos, que son a la vez altos y complejos. Muchos empresarios al expandir sus negocios hacia Estados Unidos, enfocan su esfuerzo en establecer contactos en el país de destino, para que les asistan en la comercialización y distribución de sus productos. Estas actividades, tienden a quedarse cortas con la ausencia de un plan de negocios. La globalización, es la característica más notable en la evolución económica en la última década del siglo pasado y el inicio del presente, por lo tanto la internacionalización de las empresas, que implica una internacionalización del capital, importando dinero para la modernización de la planta instalada, ya sea por préstamos directos o financiamiento vía acciones, ha sido un paso intermedio, pero necesario para la inserción de cualquier proyecto productivo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

En el ámbito en el que se mueve el capitalismo globalizado, los esquemas administrativos, operativos y de comercialización cambian de forma a veces violenta y trascienden a los tradicionales en las firmas nacionales e internacionales.

Administrativa y productivamente hablando, las empresas cambian constantemente modificando procesos administrativos para bajar los costos por medio de las reingenierías, que si bien en el corto y mediano plazo si cumplen su objetivo de abatir costos, a la larga generan una distorsión de mercado provocando oscilaciones en la demanda efectiva, pues la fuerza de trabajo que fue despedida no demanda, y en los niveles agregados afecta los flujos de efectivo que reciben las empresas. Ahora que no toda reingeniería es mala, lo que es malo es su desvinculación al contexto económico global.

La participación en el comercio internacional implica un reto dado que los sectores involucrados deben de modificar su mentalidad orientándola a los parámetros que se manejan en el exterior, respecto de escalas de reproducción, calidad y precio de los productos entre otros. Sin embargo el problema no es solo de mentalidad, sino también de capital, y las empresas, sin importar su giro, sino reciben inyecciones de capital sano y con intereses blandos no podrán enfrentar la competencia globalizada y los monopolios crecerán aún más; "el requisito para ser empresario es ser propietario de capital"<sup>46</sup>, para entrar al mercado internacional, las acciones implementadas, deben ser permanentes y no coyunturales.

Grupo Zapata no esta preparado para seguir exportando al mercado Norteamericano en las condiciones actuales, es imposible querer penetrar mas a un mercado tan exigente y en constante desarrollo como el de los vecinos del norte, aun cuando en estos momentos el Grupo se esfuerza por satisfacer las necesidades del cliente, el cliente cada día pide mas y los mercados deben de estar preparados.

Aunque Grupo Zapata tiene cubiertos hasta cierto punto puntos importantes como son el producto y su precio, es urgente que realice una fuerte inversión en maquinaria y/o equipo, ya que mucha de su maquinaria es de hace 40 años; solo

---

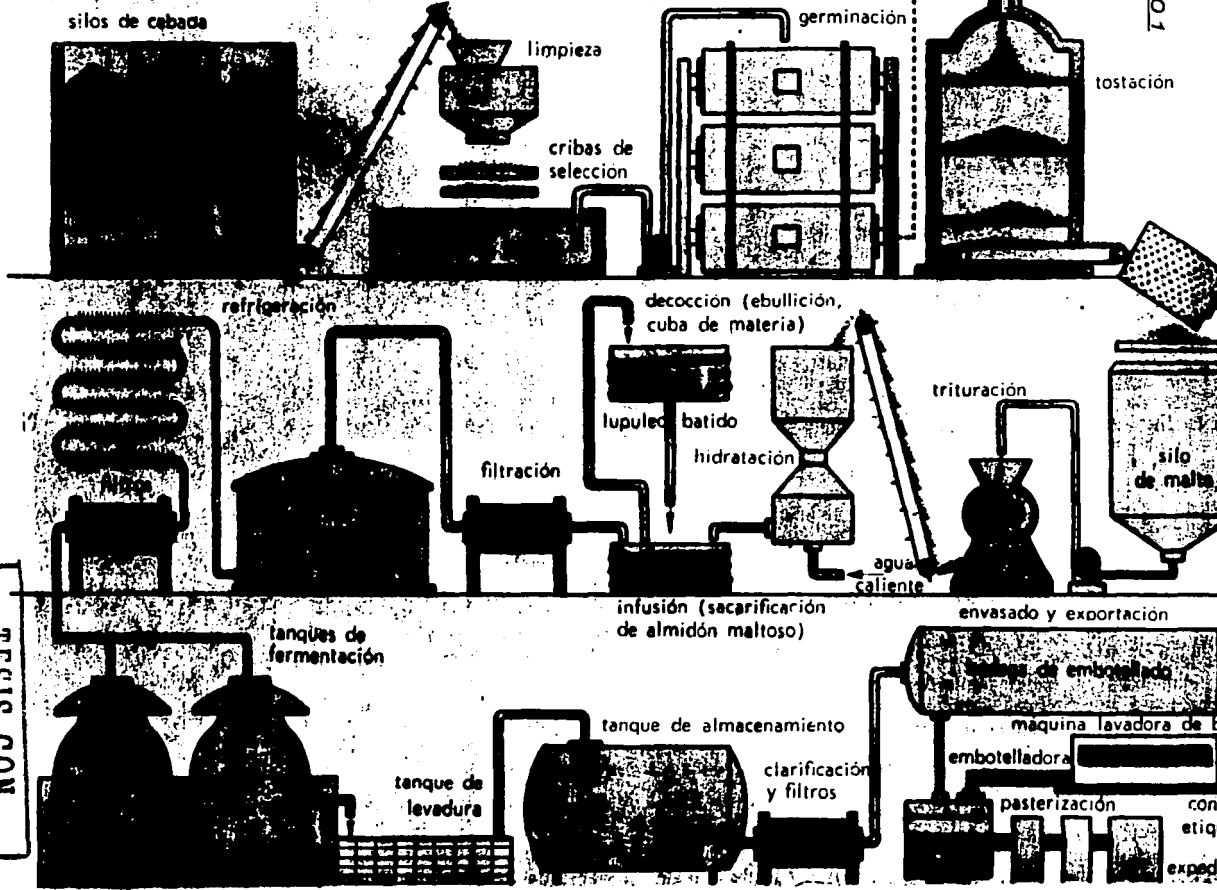
<sup>46</sup> Michal Kalecki

de este modo podrá cubrir las necesidades de producción que, de no ser impulsada, el grupo tendría contados sus días en el mercado nacional y de exportación.

Podemos prever que los costos del comercio exterior serán altos y solo fusionándose los capitales mexicanos entre si podrán hacer frente inmediato a los mercados globalizados, sin embargo la orientación es; a una fusión con capitales transnacionales, liquidación de empresas y poca viabilidad de ataque frontal a este nuevo esquema de competencia.

En virtud de que todos los oligopolistas tienen la misma tendencia y el reordenamiento de la producción se está dando en este sector hacia otros productos y teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, las preferencias del consumidor, el nivel de globalización existente y el tamaño de GZ; su reflejo a nivel macroeconómico no es muy significativo, pues a pesar de las condiciones y elementos adversos, su posibilidad de sobrevivencia existe, con la conservación del empleo y los demás efectos multiplicadores que de su operación productiva emanan. Y en el caso de un cierre el impacto macroeconómico sería importante, mas no sería un factor definitivo en el agregado de la economía nacional en lo que refiere al impacto sobre el ingreso y el empleo.

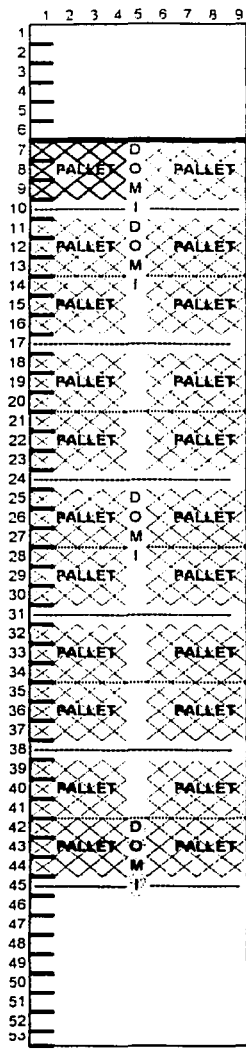
esquema del proceso de la obtención de la cerveza



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**ANEXO 2.**

P  
I  
E  
S



1 PIE= 12 PULGADAS  
12 PULGADAS = 30CM

INICIO DE

1 1 y 2

2 3 y 4

3 5 y 6

4 7 y 8

5 9 y 10

6 11 y 12

7 13 y 14

8 15 y 16

9 17 y 18

10 19 y 20

11 21 y 22  
FINAL DE

CARGA

FINAL DE  
CAJA



## **BIBLIOGRAFIA**

Arellano Rolando C.  
MARKETING ENFOQUE AMERICA LATINA  
Ed. Mc Graw Hill  
México 2000

Banco Nacional de Comercio Exterior  
GUIA BASICA DEL EXPORTADOR  
Ed. Bancomext  
México 1996

Barajas Manzano Javier  
MICROECONOMÍA INTUITIVA  
Ed. Trillas  
México 1993

Cassell's  
SPANISH DICTIONARY  
Mc Millan Publishing Company  
New York 1992

Chacholiades Miltiades  
ECONOMIA INTERNACIONAL  
Ed. Mc Graw Hill  
España 1982

Colección llave de la ciencia  
DICCIONARIO DE QUIMICA  
Grupo Editorial NORMA  
Colombia 1992

Ekelund Robert  
HISTORIA DE LA TEORÍA ECONÓMICA Y DE SU  
MÉTODO  
Ed. Mc Graw Hill  
España 1992

Elizondo Decanini Alfredo  
MANUAL ISO 9000  
Ediciones Castillo  
México 1997

ENCICLOPEDIA SALVAT DICCIONARIO  
Salvat Editores  
México 1983

García Criollo Roberto  
ESTUDIO DEL TRABAJO  
-Medición del trabajo-  
Ed. Mc Graw Hill  
México 1998

Keynes John Mynard  
TERIA GENERAL DE LA OCUPACIÓN EL INTERES Y EL  
DINERO  
Ed. Fondo de Cultura Económica  
México 1990

Krauze Enrique  
BIOGRAFIA DEL PODER  
TOMOS 5 Y 6  
Ed. Fondo de Cultura Económica  
México 1993

Maddala G.S.  
MICROECONOMÍA  
Ed. Mac Graw Hill  
México 1991

Mankiw N. Gregory  
PRINCIPIOS DE MICROECONOMÍA  
Ed. Mc Graw Hill  
Madrid 1998

Nacional Financiera  
LA ECONOMIA MEXICANA EN CIFRAS  
NAFINSA  
México 1999

Numberg John J.  
CROWNS THE COMPLETE STORY  
Edición Independiente  
New Jersey 1967

Opalín Mielniska León  
GLOBALIZACION Y CAMBIO ESTRUCTURAL  
Ed. IMCP  
México 1998

Osorio Arcila Cristobal  
DICCIONARIO DE COMERCIO INTERNACIONAL  
Edición. Independiente  
Colombia 1993

Paco Ignacio Taibo  
ENCUENTRO DE DOS FOGONES Tomo 2  
Ed. Promoción e Imagen S.A.  
México 1993

Porter Michael E.  
ESTRATEGIA COMPETITIVA  
CECSA  
México 1982

Saldívar Américo  
Hernández Estévez Ma. Luisa  
Torres Vera Ma. Trinidad  
HISTORIA DE MEXICO EN EL CONTEXTO MUNDIAL  
Ed. Quinto Sol  
México 1990

Samuelson Nordhaus  
ECONOMÍA  
Ed. Mc Graw Hill  
España 1999

Sipper Daniel  
PLANTACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN  
Ed. Mc Graw Hill  
México 1998

Sweezy Paul  
DEMAND UNDER CONDITIONS OF OLIGOPOLY  
JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY VOL. 47  
FOTOCOPIA

Wannacott Paul  
ECONOMÍA  
Mc Graw Hill  
España 1992

Zamora Francisco  
TRATADO DE TEORÍA ECONÓMICA  
Ed. FCE  
México 1953

## **HEMEROGRAFIA**

DIARIO LA CRÓNICA DE HOY  
Viernes 16 de Octubre 1998  
México 1998

## **OTRAS FUENTES**

Grupo Zapata  
FOLLETO DE CALIDAD TOTAL ISO 9000  
Edición Independiente  
México 1998

ECONOMÍA PARA LOS NEGOCIOS  
Tema : MODELOS DE MERCADOS  
CASOS DE PRODUCTOS EN EL MERCADO EN LA  
ECONOMÍA PERUANA  
1er. Trabajo encargado del Curso  
Autores : Wagno Cartagena, Augusto Delgado, Carlos  
Duffó.

Productora de Envases Metálicos S.A. de C.V.  
REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD.  
Edición Independiente  
México 1994

[www.gzapata.com](http://www.gzapata.com)

[www.anheuserbush.com](http://www.anheuserbush.com)

[www.zapata-international.com](http://www.zapata-international.com)

[www.crownecork.com](http://www.crownecork.com)