



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

## La competitividad comercial del sector cervecero mexicano a nivel internacional: Grupo Modelo (1993-2014)

TESIS

para obtener el título de

**LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**P r e s e n t a:**

**ROCIO ANGELICA DELGADO CRUZ**

**Director:**

**Dr. José Ignacio Martínez Cortés**

México, D.F.

2015





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.

*"Nada es seguro sino la vida, la transición, el espíritu energizante.  
Ningún amor puede ser atado por juramento o acuerdo  
para asegurarlo contra un amor más grande.  
Ninguna verdad es tan sublime que no pueda ser trivial mañana,  
a la luz de nuevos pensamientos"*

*Ralph Waldo Emerson*

## **Agradecimientos**

A mi mamá por siempre impulsarme a crecer y estar con nosotras en todo momento, a mi papá porque siempre nos ha apoyado a lograr nuestras metas, a mis hermanas Roxana y Rosaura por los momentos de alegría.

A mi alma máter la Universidad Nacional Autónoma de México por ser impulsora de mi espíritu intelectual, a los profesores de la Escuela Preparatoria Nacional No.2 y de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en especial al Dr. José Ignacio Martínez Cortés por todo el apoyo brindado.

A todos y todas mis amigos que han estado compartiendo este camino de vida conmigo, en especial a Ivette, Alejandra, Monse, Pitalúa, Diana, Michael, Chaparro y Claudia.

Y a todas las personas que han movido algo en mí y han sido la inspiración para mí de ser cada día mejor: profesores, compañeros, compañeros de vida, jefes etc.

## Índice

Introducción	1
1. La competitividad comercial industrial bajo un contexto de oligopolio	7
1.1. El comercio internacional en presencia de oligopolios	7
1.2. Elementos de la estructura del mercado en competencia imperfecta	9
1.3. Productividad país <i>vis a vis</i> competitividad empresarial	15
1.4. La política comercial estratégica en competencia imperfecta	18
1.5. Creación de ventaja competitiva en las empresas	26
2. Política comercial estratégica en el sector cervecero mexicano (1993-2014)	30
2.1. Oligopolio en la industria cervecera mexicana	30
2.2. Concentración del sector cervecero mexicano	36
2.2.1. Barreras de entrada al sector cervecero	37
2.2.2. Productos sustitutos de la cerveza	41
2.2.3. Acceso a la materia prima de la cerveza y poder de negociación de los compradores	43
2.2.4. Rivalidad entre Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc Moctezuma	45
2.3. Política comercial para industria cervecera en el TLCAN	48
2.3.1. Participación del sector cervecero mexicano en las negociaciones del TLCAN	50
2.3.2. El comercio exterior del sector cervecero después del TLCAN	53
3. Competitividad de Grupo Modelo a nivel nacional e internacional (1993-2014)	63
3.1. Formación de competitividad en Grupo Modelo (1993-2012)	63
3.1.1. Redes nacionales e internacionales de Grupo Modelo para obtener insumos	67
3.1.2. Desarrollo de capacidades tecnológicas de Grupo Modelo	69
3.1.3. Incremento en los niveles de producción en plantas de Grupo Modelo	74
3.2. Competitividad de Grupo Modelo a nivel internacional	76
3.3. Compra de Grupo Modelo: implicaciones a nivel internacional y nacional (2013-2014)	86
Conclusiones	89
Anexos	93
Fuentes de Consulta	103

## **Gráficas**

Gráfica 1. Venta de cerveza de Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc Moctezuma a nivel internacional (2000-2013)	46
Gráfica 2. Principales exportadores de cerveza en el mundo (1980-1993)	48
Gráfica 3. Principales productores de cerveza en el mundo (1980- 1993)	49
Gráfica 4. Exportaciones e importaciones de cebada en México (1990-2014)	55
Gráfica 5. Principales países de los que importa cebada México (1990-2014)	56
Gráfica 6. Comercio de malta de México (1990-2014)	57
Gráfica 7. Principales productores de cerveza a nivel mundial (1993-2013)	58
Gráfica 8. Exportaciones e importaciones de cerveza en México (1990-2014)	59
Gráfica 9. Principales países a los que exporta México cerveza (1990-2014)	60
Gráfica 10. Principales países exportadores de cerveza a nivel mundial (1993-2012)	61
Gráfica 11. Producción de Hectólitros de Grupo Modelo (1997-2013)	75
Gráfica 12. Rubros de las Inversiones de Grupo Modelo (1997-2012)	76
Gráfica 13. Principales marcas de cervezas exportadas a Estados Unidos (1996-2010)	78
Gráfica 14. Principales mercados de exportación de Grupo Modelo (2000-2012)	79
Gráfica 15. Principales marcas de cerveza vendidas en el mundo (1995-2010)	80
Gráfica 16. Ventas de netas de Grupo Modelo (1993-2013) (Mdp)	83
Gráfica 17. Operatividad de Grupo Modelo (1993-2013)	84
Gráfica 18. EBITDA de Grupo Modelo (1993-2013) (mdp)	84
Gráfica 19. EBITDA de las principales empresas cerveceras a nivel mundial (2012) mdd	85

## **Figuras**

Figura 1. Cadena de valor de Porter	28
Figura 2. Los niveles en las negociaciones del TLCAN en el sector cervecero	50
Figura 3. Alianzas estratégicas e integración vertical de Grupo Modelo	64

## **Cuadros**

Cuadro 1. Principales adquisiciones en la industria cervecera mundial	33
Cuadro 2. Desgravación arancelaria de cebada y malta de México para Estados Unidos y Canadá en el TLCAN	54
Cuadro 3. Principales ejes en la estrategia de Grupo Modelo	66
Cuadro 4. Modernización de plantas de producción de Grupo Modelo	72

## **Mapas**

Mapa 1. Localización de plantas cerveceras de Grupo Modelo, puertos y Aduanas con vías férreas	81
--	----

## **Anexos**

Anexo 1. Historia de Grupo Modelo	93
Anexo 2. Historia de FEMSA	95
Anexo 3. Proceso de elaboración de la cerveza	97
Anexo 4. Cartera de productos de Grupo Modelo entre 1993-2013	99
Anexo 5. Periodos de desgravación arancelaria de Cebada y Malta de Estados Unidos y Canadá para México en el TLCAN	102

## Introducción

El sector cervecero es una de las industrias de bebidas alcohólicas con mayor consumo a nivel internacional, datos de la Organización Mundial de la Salud colocan a la cerveza como la segunda bebida alcohólica más consumida del mundo con el 34.8% del consumo total, siendo rebasada sólo por las bebidas espirituosas<sup>1</sup> con el 50.1%<sup>2</sup> de la preferencia a nivel mundial. Entre las regiones que más consumen cerveza son la región de América con el 55.3% del total de consumidores en la región, la región del Mediterráneo con el 41.5% del total de consumidores en la región, Europa con el 39.9 % y África con el 33.7%<sup>3</sup>. Para satisfacer la demanda internacional de la cerveza, la industria cervecera en 2012 exportó 14 millones de toneladas a nivel mundial<sup>4</sup> los principales países exportadores de cerveza fueron: en primer lugar, México con 2.4 millones de toneladas, en segundo lugar Países Bajos con 1.7 millones de toneladas y en tercer lugar Alemania con 1.5 millones de toneladas. Asimismo, el sector cervecero produjo mundialmente, en 2013, 189 millones de toneladas<sup>5</sup> de cerveza, los países con mayor producción fueron: China con 51 millones de toneladas, seguida de Estados Unidos de 22.4 millones de toneladas y México con sólo produjo 8.5 millones de toneladas<sup>6</sup>.

Debido al gran consumo de cerveza a nivel mundial se podría suponer que existen un amplio número de empresas que producen y venden cerveza a nivel internacional, sin embargo esto no es así, en 2013, de cada 100 botellas de cerveza que se produjeron en el mundo, 3 fueron producidas por Grupo Modelo,

---

<sup>1</sup> Algunas de las bebidas espirituosas son: Ginebra, Ron, Vodka, Anis, Licor, Brandy, Whisky, etc.

<sup>2</sup> World Health Organization, *Global Information System on Alcohol and Health*, World Health Organization, [en línea] URL: [http://gamapserver.who.int/gho/interactive\\_charts/gisah/consumption\\_adult/atlas.html](http://gamapserver.who.int/gho/interactive_charts/gisah/consumption_adult/atlas.html), consultado el 1 de Agosto de 2014.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Cifras, FAOSTAT, [en línea] URL: <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>, consultado el 1 de Febrero de 2015. La FAO solo cuenta con datos a 2011 y a 2012.

<sup>5</sup> *Ibidem.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

22 por Anheuser, 15 por SABMiller y 9 por Heineken, es decir que la mitad de las cervezas producidas en el mundo las elaboran sólo 3 empresas.

De esta manera *Anheuser Bush Inbev* tiene el control del 18.1% de la producción mundial (concentra más de 200 marcas alrededor del mundo<sup>7</sup> y tiene presencia en más de veinticinco países), *SABMiller* el 9.7% (con más de 200 marcas<sup>8</sup>, en más de 75 países) y *Heineken* el 8.8%<sup>9</sup> (concentra más de 250<sup>10</sup> marcas, en más de 70 países). Por lo tanto, el control de la venta y producción de la cerveza a nivel mundial en unas cuantas empresas convierte a la industria a nivel internacional cervecera en un oligopolio.

A nivel nacional, el sector cervecero se conforma por dos grupos empresariales que poseen el 99% de la participación del mercado en México: *Grupo Modelo*<sup>11</sup> y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*. De estas dos empresas, *Grupo Modelo* era la empresa a nivel nacional líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México con ventas nacionales en 2013 de 38.1 millones de hectolitros lo que representó el 57.8%<sup>12</sup> del mercado nacional y ventas internacionales de 13.3 millones de hectolitros<sup>13</sup> en ese año.

En 2013, el *Reporte de Bath-Hass* colocó a *Grupo Modelo* como el séptimo productor de cerveza con el 2.9% de la producción total en el mundo<sup>14</sup>. *Grupo*

---

<sup>7</sup> Las principales marcas de ABInbev son: Budweiser, Stella Artois, Corona, Modelo, Victoria, Beck's, Leffe, Hoegaarden; Bud Light, Skol, Brahma, Antartica, Quilmes, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, Klinskoye, Sibirskaia Korona, Chernigivske, Cass, Jupiler etc.

<sup>8</sup> Principales marcas de SABMiller son: Castle Lager, Carling Black Label, Lech, Snow, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Miller Lite, Pilsner Urquell, Ursus, Peroni Nastro Azzurro, Cerveza Atlas, Cerveza Balboa, Tyskie, Grolsch Premium Lager, etc.

<sup>9</sup> Martín, María y Diego Graglia, *El niño modelo*, Expansión, Año XLIV, Núm.119, julio 5 2013, pp 88-94.

<sup>10</sup> Las principales marcas son: Dos Equis, Tecate, Heineken, Amstel, Zywiec, Zlaty Bažant, Oxota, Star, Primus, Kingfisher, Bintang, etc.

<sup>11</sup> Nos referiremos a Grupo Modelo como empresa antes de 2013, cuando se formaliza la venta a ABInbev, y como marca después de 2013.

<sup>12</sup> Anheuser InBev, *Annual Report 2014*, Anheuser InBev, [en línea] URL: [http://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/abinbev/pdf/investors/annual-and-hy-reports/2014/ABInBev\\_AR\\_14\\_EN\\_Narrative.pdf](http://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/abinbev/pdf/investors/annual-and-hy-reports/2014/ABInBev_AR_14_EN_Narrative.pdf), consultado el 28 de Febrero de 2015

<sup>13</sup> Grupo Modelo, *Informe anual 2013*, Grupo Modelo, [en línea] URL: [http://www.gmodelo.com.mx/download/informe\\_anual/Reporte\\_Anual\\_2013\\_Grupos\\_Modelo.pdf](http://www.gmodelo.com.mx/download/informe_anual/Reporte_Anual_2013_Grupos_Modelo.pdf) 21 de Octubre de 2014.

<sup>14</sup> La lista la encabeza AB Inbev, SabMiller, Heineken, Carlsberg, China Resource Brewery Group y Tsingtao.

*Modelo* contaba con catorce marcas de cerveza<sup>15</sup> (antes de la venta a *Anheuser Bush Inbev*) de las cuales exportaba siete a más de 180 países y de las siete marcas *Corona Extra* es la cerveza líder en importaciones en Estados Unidos y en más de 50 países.

El repunte de las cervezas de Grupo Modelo en el mercado estadounidense se dio después de la firma del TLCAN marcas como *Corona Extra*, *Modelo Especial* y *Corona Light* están colocadas entre las cinco cervezas más importadas por los estadounidenses y la marca *Corona Extra* se encuentra en el primer lugar desde 1997.<sup>16</sup> A pesar que, la industria cervecera mexicana tenía niveles importantes de producción a nivel internacional y *Grupo Modelo* era una de las mayores las empresas nacionales exportadoras, en 2013 *Grupo Modelo* fue vendida a *AB Inbev*.

La venta de Grupo Modelo cuestiona si la competitividad comercial de la industria cervecera mexicana soportaba a la competencia internacional o sólo era una empresa que estaba en un momento de éxito. La interrogativa surge porque la industria cervecera se convirtió en uno de los mayores sectores exportadores de México (en 2014, el sector cervecero representó el 6%<sup>17</sup> de las exportaciones mexicanas al mundo y fue el vigésimo primer producto de mayor exportación de México). Por lo tanto, los principales objetivos de este estudio son analizar las razones que impulsaron a Grupo Modelo a incorporarse a *ABInbev* y conocer si el nivel de competitividad comercial de la industria cervecera mexicana podía enfrentar a las empresas a nivel internacional. De esta manera, tendremos como hipótesis la siguiente: *Grupo Modelo* fue una empresa competitiva a nivel internacional sin embargo, el cambio en la estructura del sector cervecero empujó a Grupo Modelo a integrarse a una empresa más grande.

---

<sup>15</sup> Ver anexo 5.

<sup>16</sup> Grupo Modelo, *Opt. Cit.*, p.25.

<sup>17</sup> Banco de México, *Informe anual 2014*, Banco de México, [en línea] URL: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7B8E01B9AD-971C-FEF0-56A4-DA54C7106DF8%7D.pdf>, consultado el 1 de Marzo de 2015.

Los objetivos secundarios del presente trabajo serán dos, el primero es conocer si la influencia del Tratado de Libre Comercio en América de Norte fue un factor de crecimiento en la competitividad de la industria cervecera mexicana a nivel mundial. Y el segundo objetivo es analizar si la estructura del mercado nacional e internacional de la cerveza influyó en la venta de Grupo Modelo.

Para explicar el fenómeno del comercio internacional con presencia de pocas empresas en un sector utilizaremos la Nueva Teoría del Comercio Internacional (NTCI). La NTCI explica que el comercio internacional está dominado por pocas empresas a consecuencia de dos elementos: el primero, es la presencia de economías de escala en las empresas; y el segundo, es la diferenciación de los productos, donde las empresas poseen un producto único que otra empresa no puede imitar. Estos dos elementos ayudan a explicar porque en la industria cervecera sólo dominan pocas empresas y explicarán porque las empresas prefieren comprar marcas de cerveza como Grupo Modelo que vender directamente en el territorio extranjero.

En el primer capítulo, se explicarán los fundamentos de Nueva Teoría del Comercio Internacional que analizan el comercio internacional en un ambiente de oligopolio o monopolio; también, se describen las características en la estructura del mercado oligopólico que determinan el poder de mercado de una empresa. Posteriormente, se demuestra la necesidad de la intervención del gobierno por medio políticas comerciales y políticas de innovación tecnológica para eliminar la falla del mercado.

En el segundo capítulo, está dividido en dos apartados: en el primer apartado se analizará la estructura del sector cervecero mexicano por medio del diamante de Porter, profundizando en aspectos como las barreras de entrada en la industria (proveedores y canales de distribución, etc.) que ayudarán demostrar el poder del mercado que tuvieron *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc* como empresas nacionales y que siguen teniendo como empresas extranjeras en México. En el segundo apartado se pondrá énfasis en la política comercial de México para el sector cervecero en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)

al restringir la importación de los insumos para elaborar cerveza y cerveza extranjera; y finalmente, se analizará cuantitativamente los efectos comerciales de las políticas que consolidaron la industria cervecera en México y permitieron la entrada de la cerveza mexicana a Estados Unidos.

En el tercer capítulo se analizará como la política comercial influyó en la competitividad de *Grupo Modelo* a nivel internacional. Así como, la estrategia empresarial de *Grupo Modelo* para fortalecer los eslabones de la cadena de valor e incrementar la competitividad de la empresa convirtiéndose en la empresa número uno en exportaciones de cerveza de México.

Finalmente, en las conclusiones se resalta que Grupo Modelo fue competitiva al incrementar la producción de cerveza, externalizar sus actividades secundarias y realizar alianzas horizontales y verticales en el mercado internacional. Pero, existieron cinco factores que influyeron en la compra de Grupo Modelo a Anheuser: el primer factor, la política comercial en el TLCAN benefició la entrada de empresas mexicanas a Estados Unidos, pero el TLCAN no benefició a las empresas cerveceras mexicanas a nivel internacional lo que ocasionó una desventaja a las empresas mexicanas frente a otros países; el segundo factor, la concentración de la industria cervecera a nivel internacional, donde las empresas nacionales se unen a alguna de tres empresas que lideran la venta mundial y en consecuencia disminuyen el acceso a canales de distribución; el tercer factor, las barreras de entrada al sector cervecero a nivel internacional provocan que las empresas cerveceras establezcan alianzas horizontales y verticales para aprovechar de los canales de distribución provocando una dependencia entre la empresa extranjera y la empresa nacional; el cuarto, las empresas nacionales no tenían plantas en otro país lo que provocaba que para satisfacer el consumo de la cerveza mexicana en el mundo, México tenía que exportar más que los demás países elevando los costos de producción; y por último, el gobierno no apoyo tecnológicamente a Grupo Modelo lo que provocaba una desventaja en el sector a nivel internacional, ya que Grupo Modelo sólo tenía sus recursos y capacidades propias para innovar y competir con sus rivales extranjeros. Ésta situación

colocaba a las empresas mexicanas en una posición desventajosa frente las empresas que tenían centros de innovación. Estos cinco factores de la estructura del sector cervecero provocaron que los dueños de *Grupo Modelo* vendieran la empresa a *Anheuser Bush Inbev*.

# 1. La competitividad comercial industrial bajo un contexto de oligopolio

## 1.1. El comercio internacional en presencia de oligopolios

A finales de los años setenta la Nueva Teoría del Comercio Internacional (NTCI) surgió con la finalidad de explicar el comercio internacional entre empresas de un mismo sector con productos diferentes. Los primeros trabajos en la NTCI son de Dixit y Stiglitz que en 1977 presentaron un modelo donde se analizaba la competencia monopolística con productos diferenciados (*Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity*), posteriormente Paul Krugman desarrolló el análisis sobre los elementos determinantes de la Nueva Teoría del Comercio Internacional (*Increasing returns monopolistic competition and international trade*) estos dos trabajos dieron la base para el desarrollo de la NTCI.

La NTCI argumenta que el comercio internacional no sólo se da por la diferencia de las ventajas comparativas<sup>18</sup> entre los países, sino también surge de la presencia de economías de escala en las empresas y la diferenciación de los productos, estos dos elementos son tomados de la teoría de la organización industrial. El primer aspecto que la NTCI toma de la organización industrial son las economías de escala, la NTCI indica que existen dos tipos de economías de escala: las economías de escala externas que dependen de la industria, es decir si la producción de una industria se duplica, también se duplican la industria; en cambio las economías de escala internas dependen de la empresa, es decir que el costo unitario del producto depende del tamaño de una empresa individual y no del tamaño de la industria de esta manera, si la empresa es más eficiente producirá más y el costo del producto se reducirá.

La diferencia entre las economías de escala externas e internas radica en las consecuencias en el mercado, cuando existen economías de escala externas en

---

<sup>18</sup>La ventaja relativa surge de la presencia del comercio entre dos países con ventaja absoluta. Cada uno de los países tendrá ventaja absoluta en un bien pero tendrá una desventaja en otro bien es entonces que cada país deberá de exportar la mercancía en la que tiene una ventaja e importar aquella en la que tiene desventaja en comparación con el país con el que comercializa. Cfr. Kindleberger Charles P, *Economía internacional*, Aguilar, Madrid, 1982, p.20.

una industria existen muchas empresas y la producción de cada empresa es mayor, porque el tamaño de la industria es mayor. En cambio, en las economías de escala internas, la producción de la industria incrementa porque las empresas se vuelven más eficientes, pero el número de empresas se reduce porque la producción de cada empresa aumenta.

Las economías de escala externas e internas tienen diferentes efectos en la estructura de los sectores: un sector con economías de escala externas estará dominada por muchas empresas y estará en un ambiente de competencia perfecta; una industria con economías de escala internas permite a las grandes empresas tener una ventaja de costos sobre las pequeñas empresas, conduciendo a una estructura de mercado de competencia imperfecta. Así, las empresas que compiten en un mismo sector y cuentan con economías de escala internas se encontrarán en un ambiente oligopólico.

El segundo aspecto que la NTCl toma de la teoría de la organización industrial son los productos diferenciados, éstos dependen de los factores de producción que cada país posee. La NTCl explica que las mercancías no sólo se producen por el trabajo, como en la ventaja comparativa, sino que las mercancías se producen por las diferencias entre los países en el trabajo, el capital y la tecnología, por lo tanto el país exportará bienes en los que tenga ventajas comparativas mayores o en mayor abundancia. En este sentido, los bienes que un país produzca serán el resultado de las diferentes combinaciones en los factores de la producción (la tierra, el trabajo, el capital y la tecnología).

En el comercio internacional, los productos diferenciados ocasionan que el comercio sea interindustrial, es decir que los países venden y compran productos de la misma industria pero con diferentes características. Por ejemplo, el país A vende vestidos de lana y el país B vende vestidos de poliéster, cuando los países A y B comercializan, los consumidores del país B compran vestidos de lana del país A, porque ese tipo de vestidos no se encuentran en su país y los consumidores del país A hacen lo mismo con los productos del país B. De esta

manera, el tamaño del mercado de los dos países se incrementa, aumenta el rango de opciones de los consumidores y se reduce el precio de los productos.

Pero cuando los países tienen la misma dotación de factores productivos, la especialización de los productos es igual. Para superar este efecto, la NTCl indica que la diferenciación se deriva del valor agregado que las empresas colocan en los productos. Por ejemplo, el país A vende computadoras con un diseño único en el mercado y el país B vende computadoras tradicionales, el país A sería el dominante porque cuenta con un valor agregado en el producto que es el diseño.

El valor agregado del producto se deriva del desarrollo tecnológico ya que la tecnología modifica la productividad de la empresa diferenciando el producto frente a sus competidores, es así que una variación tecnológica reduce los costos para bienes antiguos o introduce nuevos bienes o innovaciones del producto. Es entonces que, la ventaja comparativa en tecnología en un país es importante en la NTCl porque una diferencia tecnológica o de innovación creará productos diferenciados.

## **1.2. Elementos de la estructura del mercado en competencia imperfecta**

Sin embargo, la existencia de las economías de escala y la diferenciación del producto no determinan la condición de oligopolio de un mercado, Ramón Tamames menciona que, no sólo basta saber si posee economías de escala sino es necesario conocer el “poder de mercado” de la empresa para elevar los precios sin que sus clientes desaparezcan.<sup>19</sup> Este análisis es similar al que nos menciona Krugman, el cual dice que en un ambiente de competencia imperfecta las empresas son conscientes que pueden influir en el precio de sus productos y de que pueden vender más sólo reduciendo sus precios.<sup>20</sup>

El grado de éste “poder de mercado” está en función de las relaciones estratégicas que las empresas establecen entre sí. Es así que, Ramón Tamames dice que la formación de un oligopolio se basa esencialmente en la posibilidad de

---

<sup>19</sup>Ramón Tamames, *La lucha contra los monopolios*, Tecnos, Madrid, 1970, p. 35.

<sup>20</sup> Paul, Krugman, *Economía Internacional: teoría y política*, Pearson Education, México, 2012, p. 128.

controlar la producción o la distribución de una mercancía o de un grupo de mercancías formando alianzas estratégicas con las empresas de la industria.<sup>21</sup> Este análisis, es similar al análisis de Friedman que dice lo siguiente: “la característica diferencial que distingue al oligopolio de la competencia perfecta y del monopolio es que los oligopolistas están ligados estratégicamente los unos a los otros”.<sup>22</sup> De esta manera para determinar el “poder del mercado” es necesario conocer las relaciones estratégicas entre las empresas el sector. Para analizar el poder del mercado se debe de analizar los elementos que determinan la estructura de un sector y éstos han sido analizados por varios autores entre ellos Ramón Tamames, Jean Tirole y Michael Porter que han coincidido en algunos elementos importantes dentro de la estructura del mercado como son: la política gubernamental, la integración vertical, la integración horizontal etc. Para el análisis utilizaremos el análisis de Michael Porter que estudia la estructura del mercado por medio de cinco “fuerzas competitivas” que determinan los elementos de competencia dentro de la industria y estas son: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) el poder de negociación de los compradores; 4) la amenaza de productos o servicios sustitutos; 5) y la rivalidad entre los competidores existentes.

La primera fuerza, la amenaza de nuevas incorporaciones<sup>23</sup> depende de la altura de las barreras de entrada.<sup>24</sup> Las barreras de entrada obligan al nuevo competidor a establecer mejores estrategias competitivas que las empresas dentro del mercado (por ejemplo: fijar un precio por debajo del precio de mercado o establecer alianzas con empresas en el mercado). Las barreras de entrada a una industria más importantes son:

---

<sup>21</sup>Ramón Tamames, *Op. Cit.*, p. 41.

<sup>22</sup> James W. Friedman, *Teoría del Oligopolio*, Alianza Universidad, México, 1983, p. 16.

<sup>23</sup> Michael, Porter, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México, 2000.

<sup>24</sup>Una barrera de entrada es un costo de producción que tiene que ser asumido por las empresas que buscan entrar en una industria, pero que no tienen que asumir las empresas que ya están en la industria. Cfr. Comisión Federal de Competencia, *Documento de referencia sobre el poder sustancial de mercado*, CFE, [en línea] URL: [www.crcal.org/.../21-documento-de-referencia-sobre-poder-sustancial-de...](http://www.crcal.org/.../21-documento-de-referencia-sobre-poder-sustancial-de...), consultado el 29 de Agosto de 2014.

- a) Inversiones del capital: si se necesita grandes cantidades de capital para formar parte del sector es difícil la entrada de nuevos competidores;
- b) Acceso a los canales de distribución: si los canales se encuentran ligados a las empresas actuales, tanto en mayoreo como en menudeo, los nuevos competidores se encuentran limitados para acceder al cliente y son obligados a construir nuevos canales de distribución.
- c) Ventajas de costos de las empresas establecidas en segmentos de la cadena de valor:
  - a. Tecnología de productos patentados: las técnicas de los productos o del proceso de producción patentados por alguna empresa y son inaccesibles a las nuevas empresas.
  - b. Acceso preferencial a las materias primas: las compañías establecidas tienen contacto con los principales proveedores a precios preferenciales.
  - c. Curva de aprendizaje o de experiencia: las empresas disminuyen los costos de producción con el paso del tiempo al mejorar sus técnicas en el proceso productivo.
  - d. Política gubernamental: el gobierno puede limitar o prohibir el ingreso de empresas controlando el otorgamiento de licencias (controles en las normas ambientales, seguridad, etc.) y restringe el acceso a las materias primas.

La existencia de las barreras de entrada cambia la estructura del sector al restringir y/o abrir la oportunidad de nuevas empresas a ingresar al mercado. Para que las barreras disminuyan es necesario introducir una innovación tecnológica en el producto o en el proceso productivo de la empresa creando así una ventaja para la nueva empresa.

En la segunda fuerza, el poder de negociación de los proveedores<sup>25</sup> influye en los precios finales de los bienes o servicios. Si existen pocas empresas que provean de materia prima y/o no existen sustitutos de materia prima, el proveedor goza de

---

<sup>25</sup> *Op. Cit.*, Michael Porter, p. 43

una ventaja de negociación sobre la empresa productora; ya que si la empresa productora quiere que el precio del producto final disminuya debe de negociar un precio preferencial con la empresa proveedora de materia prima. En cambio, si existen muchos proveedores de materia prima la empresa productora tendrá más opciones de compra y puede de cambiar de proveedor cuando alguno no le convenga y por lo tanto, los proveedores no tienen poder sobre las empresas productoras. En el caso de un mercado oligopólico u monopólico la empresa compradora tiene la posibilidad de imponer condiciones de compra y venta porque es la única en el mercado y en consecuencia controla las condiciones en el precio con los proveedores.

También, existen relaciones cooperación entre los productores y proveedores que crean una integración vertical en la industria, así los productores controlan el proceso industrial, por ejemplo: cuando la empresa productora goza de alianzas con las empresas proveedoras que le otorgan un precio mejor en el mercado. Este tipo de nexos verticales son acuerdos de cooperación de largo plazo y propician vínculos entre las empresas que se asocian en la cadena de valor (proveedores o clientes de la empresa) esto no significa que la empresa productora absorba a sus proveedores, sino que cooperan en actividades de interés mutuo. Así, los nexos verticales facilitan el incremento de economías de escala y aprendizaje de las empresas porque incrementan el volumen de ventas y fabricación sin tener que invertir capital.

En la tercera fuerza, los compradores afectan a la estructura del mercado si poseen la capacidad de reducir o elevar los precios del producto al enfrentar a las empresas rivales entre sí, esto dependerá de: 1) si el producto es parte un producto importante de consumo para comprador; 2) si existen otros compradores que necesitan el producto; 3) y cuando el comprador conoce los precios de los insumos<sup>26</sup>. Si las condiciones anteriores se cumplen, los consumidores pueden obligar a la empresa a bajar el precio del producto al no comprar el producto, comprar el producto con la competencia o demandar un precio más bajo,

---

<sup>26</sup> *Op. Cit.*, Michael Porter, p. 40

impidiendo la capacidad de la empresa productora establecer un precio con amplias ganancias.

La cuarta fuerza, los productos sustitutos son una amenaza para la empresa cuando éstos productos ponen un límite en los precios de los productos “originales”. Si el techo de los precios de los productos sustitutos es igual o mayor al precio del producto “original”, el margen de ganancias será mayor para el producto “original”. En cambio, si el precio del producto sustituto es menor, éste gozará de una ventaja sobre el producto “original” y por lo tanto, el producto original no tendrá ganancias significativas en sus ventas.

Y finalmente, la rivalidad de los competidores<sup>27</sup> se refiere a la capacidad de las empresas para mantener una mejor posición dentro del mercado utilizando estrategias como la competencia de precios, guerras de publicidad o introducción de nuevos productos. Pero, existe el caso donde los competidores son mutuamente dependientes, es decir compiten con los mismos problemas como son: numerosos competidores, lento crecimiento del sector, lealtad hacia una marca, fuertes barreras de salida<sup>28</sup> y restricciones gubernamentales (normas de competencia).

Si las empresas tienen los mismos problemas en la industria ocasiona que las empresas rivales se unan con la finalidad de conseguir un mayor poder en el mercado por medio de nexos horizontales. Los nexos horizontales son uniones entre empresas pertenecientes a sectores diferentes o al mismo sector que se juntan con la finalidad de explotar las ventajas competitivas de cada una de las empresas, algunos ejemplos de estos nexos son:

- a) Alianzas estratégicas: son acuerdos de cooperación entre empresas que pertenecen a la misma industria, son de largo plazo y tienen la finalidad de

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>28</sup> Son aquellas que evita que un competidor salga fácilmente de la industria: los contratos colectivos de trabajo, los altos costos de transferencia etc.

obtener un beneficio mutuo (no participan directamente ni los proveedores ni clientes).<sup>29</sup>

- b) Joint ventures: la creación de una nueva empresa, resultado de la asociación de dos o más empresas independientes que buscan tener determinados fines compartiendo riesgos (en capital, tecnología o maquinaria).
- c) Asociaciones I+D: consisten en conseguir recursos entre empresas para la inversión de investigación y desarrollo.

Este tipo de nexos benefician a las empresas ya que comparten el riesgo de competir en una industria nueva y desconocida o porque la legislación de algunos países impide la entrada de empresas extranjeras a ciertas industrias. Asimismo, los nexos son ventajosos cuando los socios y/o competidores extranjeros desean tener una mayor participación en un mercado aprovechando los canales de distribución del socio extranjero. Los nexos horizontales entre las empresas favorecen la creación de redes y benefician en la curva de aprendizaje entre los eslabones de valor, porque crea innovaciones constantes para la empresa. La desventaja que existe en los nexos horizontales es que al compartir costes o riesgos entre las empresas las partes pierden la autonomía de las decisiones.

Por lo tanto, si una empresa posee el control de todo o la mayor parte de las cinco fuerzas que Porter nos menciona dentro de la estructura del sector, la empresa gozará de un mayor “poder del mercado”. Por ejemplo, si una empresa A mantiene nexos con los productores y alianzas con las empresas rivales el “poder del mercado” de la empresa A será significativa porque posee aliados dentro del mercado que únicamente le favorecen a él, esto es un valor agregado que las nuevas empresas no poseen. Y por lo tanto, la empresa A tiene la posibilidad de controlar la producción o distribución de la mercancía en el mercado.

---

<sup>29</sup> Guisado Tato, Manuel, *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*, Pirámide, España, 2003.

### 1.3. Productividad país *vis a vis* competitividad empresarial

Las empresas en un ambiente monopolístico u oligopólico deben de estimular las ventajas competitivas en la producción con la finalidad de ser capaces de competir con las demás empresas que poseen una parte del mercado. En este sentido, es necesario definir la competitividad entre industrias para analizar el caso de estudio. El concepto de competitividad es utilizado actualmente para evaluar a los países en su fortaleza económica, sin embargo el concepto de competitividad es erróneo al comparar a los países o regiones, ya que cuando se habla de competitividad se refiere a la capacidad de un ente en enfrentar a otro.

Por lo tanto, las empresas compiten entre sí, porque lo que uno gana el otro lo pierde, por ejemplo, en la participación del mercado, si una empresa extranjera cervecera entra a un mercado nacional compite por una participación en el mercado que le pertenece a las empresas nacionales. Si la empresa nacional no es lo suficientemente competitiva va a perder parte de sus clientes y por ende no será capaz de pagar a sus trabajadores y proveedores, en consecuencia saldrá del mercado. Es así que, cuando decimos que una empresa no es competitiva queremos decir que su posición en el mercado es insostenible y que al menos que mejore su gestión ésta quebrará.<sup>30</sup>

Por lo tanto, la competitividad es la capacidad de una empresa en enfrentar a otra empresa para obtener parte de mercado. Esta noción es necesaria para distinguir los diversos conceptos de competitividad que se ocupan hoy en día, ya que “la competitividad” no es un concepto universal, y muchos políticos y académicos lo manejan no sólo a nivel empresarial, sino también a nivel de países y regiones.

Para Paul Krugman,<sup>31</sup> hablar de competitividad entre países no es válido ya que ellos no ganan ni pierden participación en el mercado. Y esto se demuestra con las diferentes definiciones que presentaremos, la primera es de Jones y Treece

---

<sup>30</sup>Krugman Paul, *Competitiveness: a dangerous Obsession*, Foreign Affairs, [en línea] <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession>, consultado el 20 de junio de 2014.

<sup>31</sup>*Ibidem*, p.10.

que, en 1988, definieron la competitividad de un país como “*el grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como en sus socios comerciales*”.<sup>32</sup>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala que la competitividad de un país “*es el grado en que un país puede producir bienes en condiciones de libre comercio a nivel internacional y obtener o expandirlos ingresos reales de la población a largo plazo*”.<sup>33</sup> En cambio, el Foro Económico Mundial define como competitividad “*al conjunto de instituciones políticas y factores que determinan la productividad de un país*”.<sup>34</sup> Es decir, la productividad es el elemento determinante dentro de las definiciones de “competitividad nacional” que establecen los autores; y definimos a la productividad como la medida por medio del valor de los bienes y servicios que son producidos por unidad de los recursos naturales, capitales y humanos.<sup>35</sup>

Por consiguiente, estas tres definiciones nos proponen que la “competitividad” de un país se refleja en su productividad y se mide en el aumento de los ingresos de la población es decir por medio del Producto Interno Bruto<sup>36</sup> (PIB) per cápita. Pero las definiciones no hablan sobre la capacidad de un país en ganar la participación del mercado mundial a otro, sólo hablan del incremento en su PIB per cápita y en la productividad, por lo tanto la “competitividad” nacional depende del desarrollo de factores nacionales más que de factores externos.

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>33</sup> OCDE, *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*, 1996.

<sup>34</sup> Secretaría de Economía, *México en los índices de competitividad*, Secretaría de Economía, [en línea] URL: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/indices>, consultado el 23 de Octubre del 2014.

<sup>35</sup> World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, Secretaría de Economía, p.44. [en línea] URL: [http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/comunidad\\_negocios/2008\\_2009.pdf](http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/comunidad_negocios/2008_2009.pdf), consultado el 23 de Octubre del 2014.

<sup>36</sup> Proporciona información sobre el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en la economía, valuados a precios básicos vigentes en el trimestre en cuestión.

Es entonces, que un país no debe de enfocarse hacia la competencia frente a otros países sino enfocarse al incremento del bienestar de su población y de su sector productivo. Krugman señala que, si los países se guían hacia la competitividad como una compañía lo haría, la productividad del país se vería afectada.<sup>37</sup>

Por lo tanto, la “competitividad” sólo se puede definir a nivel empresarial o de una industria; a nivel microeconómico la OCDE considera que la competitividad se mide en función de *“la habilidad de las empresas, industria,..., de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional”*.<sup>38</sup> Esta definición incluye la administración de los flujos de producción, materia prima y componentes; las actividades de Inversión y Desarrollo (I+D); la capacidad de combinar I+D interno con la investigación realizada en universidades; y la capacidad de establecer relaciones exitosas de negocios con las diferentes secciones de la cadena de valor.

Porter, por su parte, considera como competitividad de una empresa la *búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria*.<sup>39</sup> Por lo tanto, la competitividad de una empresa depende de la ventaja competitiva que cree para sí y se encuentra en función de las acciones emprendidas por la empresa para incrementar su valor por medio de estrategias empresariales.

De esta manera, a nivel sectorial utilizaremos la definición de Porter que indica *“la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria”*. Las empresas que se encuentran en un ambiente oligopólico deben de crear ventajas competitivas en la cadena de valor con la finalidad de ser capaces de competir con las demás empresas. En este sentido, para que una empresa posea ventajas en la

---

<sup>37</sup> Krugman Paul, *Competitiveness : a dangerous Obsession*, Foreign Affairs, [en línea] URL: <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession>, consultado el 20 de junio de 2014.

<sup>38</sup> OCDE, *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*, 1996

<sup>39</sup> Michael Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México, p.1.

producción, los países deben de incrementar sus ventajas comparativas en los factores de la producción por medio de políticas gubernamentales. Por tales condiciones, la creación de competitividad de un sector se debe de entender dos niveles: el nivel gubernamental y el nivel sectorial, que interactúan entre sí, ya que los países dan a las empresas las condiciones para incrementar la competitividad sectorial por medio de políticas gubernamentales, y las empresas a su vez crean sus capacidades competitivas dentro de sus empresas.

#### **1.4. La política comercial estratégica en competencia imperfecta**

Para incrementar la competitividad de las empresas en un ambiente de oligopolio internacional, la NTCl está a favor de la intervención del gobierno ya que modifica una “falla en el mercado” (el oligopolio y monopolio) y permite a las empresas desarrollar sus ventajas comparativas, manteniendo los beneficios comerciales a las empresas nacionales. Ya que como indica Bárbara Spencer: “la acción gubernamental puede alterar el juego estratégico de las empresas extranjeras y nacionales. En los mercados rentables mejorará la situación de las empresas nacionales si puede inducirse a las empresas extranjeras a que reduzcan su producción.”<sup>40</sup>

En la NTCl, existen dos políticas que modifican el juego estratégico entre las empresas nacionales y extranjeras y son: la política comercial estratégica (el subsidio, arancel y cuota) y la política de tecnología y desarrollo, éstas políticas tienen la capacidad de bajar los costos y elevar la producción en una empresa. Krugman considera que el mercado nacional protegido puede permitir a la empresa nacional producir más para su mercado interno y poder desarrollar capacidades tecnológicas y productivas para ser más eficiente, lo que permitirá a la empresa nacional competir con más éxito y generar mayores beneficios en los mercados de exportación.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Bárbara Spencer, ¿En que debiera concentrarse la política comercial? en *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, FCE, México, 1991, p. 54.

<sup>41</sup> Paul, Krugman, *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, FCE, México, 1991.

La política comercial surge como un esfuerzo nacional para obtener la mayor porción posible de los beneficios internacionales que trae el comercio internacional. Es decir que, la aplicación de políticas comerciales estratégicas crea un mercado restringido ante el monopolio u oligopolio internacional a causa de dos razones: la primera, la política comercial afecta el poder monopólico de las empresas nacionales en el mercado interno;<sup>42</sup> y la segunda, en algunos casos la política comercial puede reducir el poder de mercado de las empresas extranjeras en el mercado nacional.

La primera razón del gobierno para implementar la política comercial estratégica es el incremento en la curva de aprendizaje de las empresas nacionales lo que incrementa la producción y reduce los costos, en consecuencia mejora su participación en el mercado interno. La segunda razón, el imponer una política comercial estratégica impide la entrada a nuevos productos, por ejemplo: en el caso del arancel incrementa el precio del bien extranjero y ocasiona que el precio de los productos nacionales sean más atractivos que los extranjeros, reduciendo directamente el poder de mercado de las empresas extranjeras.

Este tipo de políticas están dirigidas principalmente hacia las industrias y empresas nacionales que muestran gran potencial industrial y un desempeño favorable hacia las exportaciones. Ello con la finalidad de crear industrias nacionales con ventajas comparativas que les permiten competir internacionalmente, estimulando y protegiendo a los sectores estratégicos. Por lo tanto, al seleccionar un sector estratégico, éste debe de tener una ventaja comparativa natural en la producción, materias primas baratas o en una localización privilegiada con la finalidad que la política comercial maximice los beneficios. De acuerdo a Paul Krugman y a Bárbara Spencer<sup>43</sup> sólo se favorecen a las industrias que mantienen las siguientes condiciones:

---

<sup>42</sup> Paul, Krugman, *La nueva teoría del comercio Internacional y los países menos desarrollados*, [en línea] URL:[http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064\\_ARTICULO\\_2.PDF](http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064_ARTICULO_2.PDF), consultado el 1 de junio de 2014.

<sup>43</sup> Paul, Krugman, Edit, *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.

- a) Tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero, las empresas del sector están en un ambiente de oligopolio u monopolio;
- b) La industria protegida debe de tener experiencia en los mercados extranjeros ya que es más apta para obtener beneficios de una política comercial; y
- c) La industria nacional debe estar concentrada desde las materias primas hasta la distribución.

Para enfrentar el oligopolio a nivel nacional, los gobiernos emprenden políticas gubernamentales y las empresas emprenden estrategias corporativas para convertir una industria competitiva a nivel nacional e internacional. Existen varios tipos de instrumentos de política comercial que pueden fortalecer a las empresas. El primer tipo es la promoción de las exportaciones por medio de los subsidios a la exportación<sup>44</sup> que fortalecen la posición estratégica de una empresa nacional que compite con un rival extranjero en el mercado internacional. El supuesto principal es trasladar los beneficios de las empresas extranjeras a las nacionales, el subsidio a la exportación provoca que los costos de las productos bajen a nivel internacional y por lo tanto que la compañía nacional gane una porción mayor del mercado internacional al tener un mejor precio. Pero, para que el subsidio a la exportación mejore el bienestar nacional, las ventas de exportación deben de incrementarse por encima del costo del subsidio y además el sector deberá de tener la capacidad de reducir los niveles de producción de las empresas rivales.

El segundo tipo de instrumento de la política comercial estratégica es la protección de las importaciones por medio del arancel. El arancel impone un porcentaje de pago a los bienes extranjeros que son traídos al país nacional. Con este instrumento ofrece a la industria nacional la oportunidad de crecer ya que las empresas nacionales perfeccionarían, con el tiempo de protección, los procesos productivos porque deben de satisfacer la demanda interna y por lo tanto, las

---

<sup>44</sup> Un subsidio a la exportación es un pago realizado a una empresa o individuo que vende un bien en el extranjero. Crf. Paul, Krugman, *Economía Internacional: teoría y política*, Pearson Education, México, 2012, p. 248.

empresas nacionales aprenderían a producir más y con mayor eficiencia que las empresas extranjeras. El arancel tiene varios efectos el primero es el incremento de la recaudación tributaria y el segundo es el incremento del precio a los productos de las empresas extranjeras que operan en el mercado interno. El segundo efecto es el importante en el comercio internacional ya que, el consumidor preferirá el producto nacional porque es más accesible y reducirá la venta de las empresas extranjeras.

El tercer tipo de instrumento es la cuota de importación que es una limitación a la cantidad de un bien para entrar a un país. La cantidad es dividida entre los individuos o entre las empresas, de esta manera se controla la importación. Cuando una cuota se impone ésta incrementa el precio nacional de bien importado y la consecuencia inmediata es que las empresas nacionales tienen ventaja de precio frente al precio del bien importado. La diferencia entre el arancel y la cuota es que cuando una industria monopólica u oligopólica se protege por medio de aranceles, las empresas nacionales saben que si aumentan demasiado el precio del bien posiblemente sean remplazadas por las importaciones en cambio, en el caso de la cuota las empresas si podrán aumentar el precio en el mercado nacional, porque el límite de la cuota no permitirá la entrada de más importaciones<sup>45</sup>.

Los instrumentos comerciales mejoran las condiciones de la industria y conducen a una ventaja nacional de ésta manera, las ganancias que genere la industria protegida dependen de cómo los instrumentos comerciales afecten a la interrelación estratégica existente entre las empresas extranjeras y las nacionales, por lo tanto, el éxito de las políticas comerciales dependen del resultado en el beneficio nacional, por esta razón, la política comercial se enfoca estrictamente sobre un producto o una la industria.

Si la aplicación de las políticas estratégicas incrementa el poder del mercado de las empresas nacionales a nivel internacional y si las empresas nacionales disuaden a las empresas rivales en producir menos o permanecer por completo

---

<sup>45</sup> Paul Krugman, *Op. Cit.* p.176

fuera del mercado, entonces la política comercial será exitosa. Sin embargo, la desventaja de establecer una política estratégica es que suelen tener represalias por parte de los gobiernos extranjeros provocando que ellos también establezcan una política comercial a favor de sus empresas, eliminando así las posibles ventajas que podrían sacar las empresas nacionales de una política estratégica.

La segunda política importante en la NTCI es la política del desarrollo tecnológico que es clave en los países en desarrollo cuando comercializan con países desarrollados, ya que los países desarrollados poseen ventajas comparativas mayores que los países en desarrollo debido a que existen cuatro elementos que causan diferencias entre los países desarrollados y países en desarrollo según Paul Krugman y éstos son: 1) el tamaño del mercado de los países, 2) el predominio de los productos primarios, 3) la diferencia de recursos tecnológicos y 4) la industrialización por medio de sustitución de importaciones.

El primer elemento, *el tamaño del mercado*, en la mayoría de los países en desarrollo, el mercado de bienes manufacturados es reducido, porque la población es pobre y no cuenta con los recursos para consumir bienes de alto valor agregado. Si el país tiene un mercado pequeño de bienes manufacturados de alto valor agregado es difícil que pueda controlar un segmento significativo en el mercado mundial<sup>46</sup> ya que no cuenta con la capacidad productiva necesaria en sus plantas nacionales para satisfacer la demanda internacional.

El segundo elemento es que la mayor parte de las exportaciones de los países en desarrollo son *productos primarios*, que compiten con productos de valor agregado de los países desarrollados, en especial manufacturas o alta tecnología que tienen un costo mayor en el mercado que los productos primarios; y por lo tanto el costo de los productos de los países desarrollados es mayor que los productos de países en desarrollo. El tercer elemento, la diferencia de recursos tecnológicos, los países avanzados y más industrializados compiten con países con estructura

---

<sup>46</sup> Paul, Krugman, *La nueva teoría del comercio Internacional y los países menos desarrollados*, [en línea] URL: [http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064\\_ARTICULO\\_2.PDF](http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064_ARTICULO_2.PDF), consultado el 13 de enero de 2015.

similar, pero en el caso del comercio entre los países menos desarrollados y los países desarrollados, significa que los países en desarrollo comercializan con economías muy diferentes y con mayores recursos tecnológicos ocasionando una desventaja en la producción de las empresas. Por último, la *Industrialización por medio de Sustitución de Importaciones* (ISI) promovió en los países en desarrollo el crecimiento económico y fortaleció a las industrias nacionales ya que evitó la entrada de empresas extranjeras, pero en algunos sectores los resultados fueron contrarios a los esperados ya que sólo se limitaban a satisfacer su mercado interno.

Los cuatro elementos anteriores dejan ver que los países en desarrollo y sus empresas nacionales necesitan mejorar sus ventajas comparativas, ya que los países desarrollados tienen mejores condiciones de producción y tecnología. Para poder minimizar las diferencias entre los países desarrollados y no desarrollados es necesario elevar la producción por medio de desarrollo tecnológico y estimular la innovación en las empresas por medio de dos maneras: la primera, con el apoyo de una política de innovación dirigida al sector y la segunda, por medio de las capacidades tecnológicas propias de las empresas que desarrollan por medio del aprendizaje constante.

En el primer caso, el apoyo del gobierno en las políticas tecnológicas e innovación establece un marco de referencia entre los agentes productivos y las instituciones públicas. En especial, cuando el mercado no es capaz de dar estas capacidades a las empresas, el gobierno es el encargado de la conducción del desarrollo tecnológico. Por ejemplo, si las innovaciones tecnológicas son a nivel industrial, las economías de escala externas incrementan lo que provoca mayor producción y más empresas en la industria, si éstas innovaciones son accesibles a todas las empresas de una industria entonces a corto plazo existirá la reducción de los costos y el precio del bien disminuirá; pero si la innovación es accesible únicamente a algunas grandes empresas el precio disminuirá sólo para las empresas con las mayores innovaciones, pero no para toda la industria.

Cuando sólo algunas empresas tienen la patente de las innovaciones provoca que la política tecnológica se convierta en una estrategia para eliminar la falla del mercado (monopolio de las innovaciones) porque puede ser factor para el incremento de la competitividad en una industria a nivel internacional. En el caso de las empresas en un ambiente de monopolio u oligopolio, la empresa monopólica u oligopólica goza una ventaja sobre el desarrollo tecnológico ya que sus ingresos pueden permitirle invertir en investigación y desarrollo, algo que tal vez las empresas pequeñas tengan que renunciar para no incrementar sus precios. Pero, también existe el escenario en el cual, las empresas monopólicas no invierten en el desarrollo e inversión, ya que consideran que tienen seguro el mercado y no incrementan las capacidades tecnológicas.

En este sentido, la política tecnológica debe de favorecer al desarrollo tecnológico de las empresas nacientes o nacionales para mejorar las capacidades en producir la producción de bienes y servicios. La política de desarrollo e innovación constituye parte de las ventajas competitivas de la empresa porque conduce a la creación de una ventaja inicial absoluta en la producción de un bien.<sup>47</sup>

Por otro lado, las empresas pueden desarrollar sus propias innovaciones por medio de la acumulación del aprendizaje o *learning by doing* en su sistema productivo, esto se refiere a la capacidad de las empresas en mejorar su producto con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades y la demanda del producto en el mercado, de esta forma la empresa incrementa y mejora sus procesos productivos para dar al mercado productos de mayor calidad. A este tipo de perfeccionamiento en el proceso de producción se le llama “capacidades tecnológicas” de las empresas que es la habilidad de las empresas en hacer uso del conocimiento tecnológico y la habilidad para crear conocimiento nuevo.

Para acumular “capacidades tecnológicas” es necesario que las empresas realicen una inversión directa en los procesos de aprendizaje y tener una estrategia enfocada al mismo con la finalidad de hacer un uso eficiente del conocimiento

---

<sup>47</sup> Bárbara J. Spencer, *¿En que debiera concentrarse la política comercial?*, En una “Política Comercial Estratégica Para La Nueva Economía Internacional”, FCE, México, 1991, p.84.

tecnológico para asimilar, adaptar, usar y cambiar las tecnologías existentes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Por lo tanto, una empresa en un país en desarrollo debe de establecer una estrategia para desarrollar “capacidades tecnológicas”. En este sentido, si las empresas adaptan la tecnología ya dada a su producción resolviendo los problemas productivos cotidianos en las plantas de fabricación, éstas quedan materializadas en las modificaciones en el diseño de maquinaria y establece una acumulación de capacidades tecnológicas.<sup>48</sup> Estos nuevos métodos de tecnología provocan que los procesos de calidad sean mejores y se vean reflejados en la preferencia del consumidor por los productos.

Sin embargo, la acumulación de capacidades tecnológicas de una empresa en un país en desarrollo depende de la tecnología que se compra en el extranjero y esto limita a las empresas ya que, las empresas más innovadoras usan medios especiales para hacer inaccesibles o menos accesibles a los rivales las innovaciones tecnológicas y evitan compartir los beneficios de las innovaciones con las demás empresas, por ejemplo: por medio de patentes que protegen a los nuevos métodos productivos.

La protección de los métodos productivos hace que existan empresas que siempre se encuentren detrás de las empresas innovadoras y por lo tanto la acumulación de capacidades tecnológicas que una empresa en desarrollo establezca siempre se encontrara limitada porque existirán empresas con mayor innovación. Por esa razón, la política de innovación de un país es necesaria para sostener la innovación tecnológica en el sector, en este sentido un aprendizaje tecnológico exitoso requiere un efectivo sistema nacional de innovación.<sup>49</sup> Es así que, debe de existir una cooperación entre las políticas gubernamentales y las empresas para incrementar la innovación en todo el sector y en las capacidades tecnológicas de las empresas.

---

<sup>48</sup> José Luis Sollero, *Posibilidades para el desarrollo tecnológico del campo mexicano*, México, UNAM, 1996 p.8.

<sup>49</sup> *Ibidem*, p .47.

De esta manera, existen varios escenarios para el estímulo de la innovación y desarrollo de un sector, el primero es que exista una política gubernamental de innovación y desarrollo pero no exista una acumulación de capacidades de las empresas, es decir que exista la investigación académica pero no se refleje en el sector productivo; en este caso el sector se encontrara rezagado en competitividad ya que no insertará ninguna innovación en sus empresas. El segundo escenario, es que no exista la política de innovación y desarrollo pero exista la acumulación de capacidades en las empresas. En este sentido, las empresas acumularán capacidades tecnológicas, pero no serán suficientes para hacer competitiva a la empresa ya que se encontraran siempre por debajo de las empresas innovadoras porque no cuentan con un apoyo para incrementar el desarrollo innovador. Y el tercer escenario, es que no exista ni una política de innovación y desarrollo por parte del gobierno ni capacidades acumuladas de la empresa, en este caso las empresas tendrían una falta de competitividad y la industria desaparecería. De esta manera, las políticas gubernamentales se combinan con estrategias corporativas que tienden a sacar ventajas de los cambios de los costos y de la creación de la ventaja competitiva de sus empresas, es así que, las empresas deben de establecer su propia estrategia competitiva y sacar provecho de las políticas gubernamentales.

### **1.5. Creación de ventaja competitiva en las empresas**

Para determinar la competitividad de *Grupo Modelo* analizaremos a la empresa por medio de la ventaja competitiva de Michael Porter. Para Porter, la ventaja competitiva en las empresas es el resultado del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.<sup>50</sup> Es decir, que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar y es el resultado de ofrecer precios más bajos que los competidores o por beneficios únicos. La ventaja competitiva radica en las actividades que una empresa desempeña para la diferenciación del producto, por ejemplo, el

---

<sup>50</sup> Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1989, p.19.

abastecimiento de materias primas de alta calidad, la producción, la mercadotecnia y distribución o el diseño de un producto superior.

Porter considera que para diferenciar un producto es necesario la especialización de sus productos para mejorar la calidad ofrecida al cliente, esto le agrega valor y rentabilidad a la empresa, por lo tanto debe de elegir un segmento de cadena de valor que le permita competir en la industria y debe crear relaciones verticales con las demás actividades de su cadena de producción.

La cadena de valor es la herramienta que divide las actividades de la empresa, estas actividades se dividen en primarias (intervienen en la creación del producto, la venta y la transferencia al cliente) y en actividades de apoyo (ofrecen los insumos, la tecnología y recursos humanos). Asimismo, dentro de estas dos categorías existen tres tipos de actividades que afectan a la ventaja competitiva: las actividades directas, indirectas y el aseguramiento de la calidad: a) Actividades directas: intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, ensamblaje, maquinado, operación de las ventas, publicidad etc.; b) Actividades indirectas: programación, operación de las instalaciones de investigación; c) Aseguramiento de la calidad: supervisión, insensivo pruebas evaluación etc. (*ver figura 1*).

Porter plantea que la cadena de valor no sólo es un conjunto de actividades aisladas, sino es un procedimiento único, donde intervienen actividades especiales para la creación de valor del producto como son las actividades directas e indirectas y los nexos<sup>51</sup> entre las diferentes actividades (por ejemplo, las relaciones entre la misma compañía y los nexos entre sus proveedores y distribuidoras). Estos nexos mejoran la especialización de la empresa en aquellas actividades que se consideran prioritarias y obliga a externalizar las demás actividades de la cadena de valor en acuerdos de cooperación.

---

<sup>51</sup>Los nexos pueden originar ventajas competitivas mediante la optimización y la coordinación de actividades como la compra de suministros de gran calidad; realizar actividades directas y mejorar las indirectas.

**Figura 1. Cadena de valor de Porter**



Fuente: Elaboración propia con datos de Michael Porter en ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Por lo tanto, la capacidad de producción de la empresa ya no es el único factor determinante, las redes entre empresas se convierten factores clave para el desarrollo de ventajas competitivas únicas. De esta manera, las empresas cambian su visión de producción en masa, y se enfocaron hacia la creación de “*best practice*” o “*mejores prácticas*” en la producción donde se estimulan todos los eslabones de la cadena de valor, producción, suministro, comercialización y mano de obra calificada y I+D. Por lo tanto, la *best practice* se desarrolla en tres conceptos básicos que son “*learn production*”, “*simultaneous engineering*” y “*just in time*” para mejorar la producción.

*Learn production* se refiere a la interrelación entre la producción y otros eslabones de la cadena de valor que se conjugan con equipos de obreros altamente calificados de la planta industrial y con una cooperación entre firmas subcontratistas y fabricantes del producto final,<sup>52</sup> es decir, una integración vertical de la cadena de valor. En el caso de “*simultaneous engineering*” se refiere

<sup>52</sup>*Ibid*, p.35.

incorporación de las áreas de innovación y desarrollo con otros eslabones de la cadena de valor en este caso se fomenta la constante innovación en todos los eslabones. Y finalmente, en el caso de “*just in time*” se enfoca al proceso logístico en el interior de la empresa, entre empresas (nivel inter-empresarial) y en la entrega al cliente. Estos tres elementos crean un producto “diferente” al resto que se distingue de los demás en la mejora de un eslabón de la cadena de valor, incrementando así la calidad del producto.

## **2. Política comercial estratégica en el sector cervecero mexicano (1993-2014)**

### **2.1. Oligopolio en la industria cervecera mexicana**

Como lo vimos en el capítulo uno<sup>53</sup>, los instrumentos de política comercial estratégica se pueden convertir en barreras que dificultan la entrada a las empresas extranjeras en el mercado nacional y provocan que las empresas nacionales tengan “poder del mercado” a nivel nacional e internacional.<sup>54</sup> Pero, para establecer una política comercial estratégica la industria debe de tener ciertas condiciones entre las que destacan las siguientes: 1) tanto el mercado nacional como el mercado internacional, las empresas están en un ambiente de oligopolio; 2) la industria nacional debe estar concentrada desde las materias primas hasta la distribución; 3) y la industria debe de tener experiencia en los mercados de extranjeros, ya que estas empresas son más aptas para obtener un beneficio de un TLC. Si las empresas cuentan con estas condiciones, adaptarán las políticas comerciales estratégicas con mayor facilidad dentro de la competencia oligopólica internacional.

En este capítulo se analizará si el sector cervecero mexicano cumplía con las condiciones para establecer algún instrumento de política comercial estratégica. La primera condición para establecer una política estratégica a favor de un sector nacional es que el ambiente internacional sea un mercado de competencia imperfecta, si no es así no existe la justificación para intervenir en el comercio internacional con instrumentos de política comercial. La industria cervecera se ha caracterizado por la existencia de pocas empresas dominantes en el mercado internacional desde 1993 hasta 2014, durante este lapso la estructura del sector cervecero se puede dividir en dos periodos: en el primer periodo, entre 1993 a 2000, las empresas extranjeras formaron alianzas estratégicas con empresas nacionales, por ejemplo, *Grupo Modelo* y *ABInbev* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* y *Labbat*; en el segundo periodo, entre 2000 a la actualidad, las

---

<sup>53</sup> *Infra*, 1.4

<sup>54</sup> Paul, Krugman, *Opt. Cit*, p.5.

grandes empresas internacionales empezaron a adquirir o fusionarse con empresas cerveceras nacionales para incrementar el tamaño del mercado.

Durante el primer periodo, en 1993, el mercado estadounidense de la cerveza estaba controlado por tres empresas: *Anheuser- Bush* con el 46.2% de la participación del mercado cervicero, *Miller* con el 22.4%, *Coors* con el 10.4% y el resto de la participación pertenecía a pequeñas empresas locales.<sup>55</sup> Asimismo, las tres compañías tenían presencia internacional: *Anheuser- Bush* tenía presencia, desde 1981, en más de cincuenta países y formaba parte de alianzas estratégicas con compañías como *KirinBrewering Co.* etc.; la compañía *Miller* poseía inversiones extranjeras en países como Canadá, China, Reino Unido y Puerto Rico; y la cervecería *Coors*, también había invertido en Nueva Zelanda con la compañía *Lion Nathan*.<sup>56</sup> Por lo tanto, durante el primer periodo las empresas estadounidenses no entraban a los mercados extranjeros de manera directa, sino de manera indirecta por medio de inversión extranjera.

En México, también existían este tipo de alianzas *Grupo Modelo* formó una alianza estratégica con la empresa estadounidense *Anheuser-Busch* (“A-B”) y otras compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial. En 1993, A-B adquirió una participación accionaria minoritaria del capital social de *Grupo Modelo* y de *Diblo, S.A. de C.V.*<sup>57</sup> e incrementó su participación hasta llegar a 35.1% del capital de *Grupo Modelo* y del 23.2% del capital de *Diblo*, en 2012, y la venta total en 2013 (ver cuadro 1). La participación inicial de A-B, en 1993, incluía la comercialización de la línea de productos de *Anheuser Bush* en México por medio de los canales de distribución de *Grupo Modelo* y el compromiso de *Anheuser Bush* de no construir ninguna planta cervicera en México. La alianza de *Grupo*

---

<sup>55</sup>Subhash C, Jain, *Global Competitiveness in the beer industry: A case of study: A case Study*, University of Connecticut at Storrs, Food Marketing Policy Center, Research Report No. 28, [en línea] URL: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25161/1/rr940028.pdf>, consultado el 25 de enero de 2015.

<sup>56</sup> *Ídem*.

<sup>57</sup>*Diblo, S.A. de C.V.*, es subsidiaria de *Grupo Modelo*, cuya actividad principal consistía en la inversión en acciones de subsidiarias. *Diblo* fue fusionada con *Grupo Modelo* el 24 de abril de 2013, permaneciendo esta última como sociedad fusionante. Cfr. *Grupo Modelo, Reporte Anual 2014*, *Grupo Modelo*, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2014\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2014_esp.pdf), consultado el 21 de Diciembre de 2014.

*Modelo* con *Anheuser Bush* permitió la introducción de tecnología a Grupo Modelo, la penetración de estrategias empresariales y modelos competitivos, y la capitalización suficiente para que Grupo Modelo compitiera a nivel nacional e internacional. A su vez, permitió a *Anheuser Bush* entrar al mercado mexicano como socio de una de las mayores cerveceras de México y vender sus productos sin tener la necesidad de crear nuevos canales de distribución en México. Este caso no fue aislado en la industria cervecera mexicana, *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* formó una alianza con *Labbat* en 1993 para financiar su expansión empresarial.

Las alianzas estratégicas de inversión entre empresas son comunes en el sector cervecero internacional y una de las principales razones son las barreras de entrada a la industria que modifican la estructura del sector<sup>58</sup>. Para una empresa extranjera es más conveniente ser socio de una empresa nacional con una importante participación dentro del mercado nacional que convertirse en un rival directo e invertir en canales de distribución, lealtad de la marca e investigación del mercado.

En el segundo periodo de la estructura de la industria cervecera, la mayor parte de las alianzas estratégicas antes mencionadas se convirtieron en fusiones y adquisiciones. Las fusiones más importantes a nivel mundial son las siguientes: la primera, en 2002, *South African Breweries* compró *Miller*<sup>59</sup> por 5.2 miles de millones de dólares (mmd), creando *SABMiller*, posteriormente adquirió cuatro empresas más entre las que destacan Bavaria S.A, Moison Coors, Foster's y Efes (ver cuadro 1); actualmente, *SABMiller* es la segunda empresa con más participación en el mercado internacional y cuenta con más de 200 marcas que operan en más de 75 países principalmente en África, Asia y Latinoamérica

La segunda fusión más importante a nivel mundial fue en 2008, *Anheuser Bush* se fusionó con *Inbev* por 52 mmd y se convirtió en *Anheuser Bush Inbev (ABInbev)* la

---

<sup>58</sup> *Supra*, 2.2.

<sup>59</sup> Principales marcas son: CastleLager, Carling Black Label, Lech, Snow, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Miller Lite, Pilsner Urquell, Ursus, PeroniNastro Azzurro, Cerveza Atlas, Cerveza Balboa, Tyskie, Grolsch Premium Lager etc.

mayor empresa cervecera a nivel mundial, con la fusión de estas dos empresas se incrementó la concentración del mercado internacional. *ABInbev* tiene más de 200 marcas alrededor del mundo<sup>60</sup> y tiene presencia en más de veinticinco países convirtiéndose así, en la primera cervecera con mayores ventas a nivel mundial con 39,758 mdd<sup>61</sup> en 2012.

**Cuadro 1.Principales adquisiciones en la industria cervecera mundial  
(2000-2012)**

Año	Empresa compradora	Empresa Adquirida	Costo Mmd
2002	SAB	Miller (EEU)	\$5.6
2004	<b>Interbrew</b>	<b>Ambev (Brasil)</b>	<b>\$11.0</b>
2004	<b>Anheuser-Busch</b>	<b>Harbin (China)</b>	<b>\$0.72</b>
2005	SABMiller	Bavaria SA (Colombia)	\$7.8
2005	Molson	Coors (EEUU)	\$3.4
2006	<b>InBev</b>	<b>Sedrin (China)</b>	<b>\$0.74</b>
2007	SAB	MolsonCoors (EEUU)	
2008	<b>InBev</b>	<b>Anheuser-Busch (EEUU)</b>	<b>\$52</b>
2008	Heineken	Scottish & Newcastle(Reino Unido)	£7.6
2009	Asahi	Tsingtao (19.9%) (China)	\$0.7
2010	<b>Heineken</b>	<b>Grupo Cuauhtémoc Moctezuma</b>	<b>\$5.5</b>
2011	Kirin	Schincariol (Brasil)	\$2.5
2011	SABMiller	Foster's(Australia)	\$10.2
2011	SABMiller	Efes (Rusia, Ucrania)	\$1.9
2012	<b>ABInBev</b>	<b>CND (Rep.Dominicana)</b>	<b>\$1.24</b>
2012	Molson	Starbev (Rep. Checa.)	\$3.5
2012	<b>ABInBev</b>	<b>Modelo (México)</b>	<b>\$20.0</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Bernad Ascher, *Global Beer: the road to monopoly*.

Heineken no se ha fusionado con otras empresas pero si ha adquirido varias empresas como *Scottish & Newcastle* en 2008 y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*

<sup>60</sup> Las principales marcas de ABInbev son: Budweiser, Stella Artois; Beck's, Leffe, Hoegaarden; Bud Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Michelob Ultra, Harbin.

<sup>61</sup> Martin, Maria y Diego Graglia, *El niño modelo*, Expansión, Año XLIV, Núm.119, julio 5 2013, pp 88-94.

en 2010. De las tres principales concentraciones de marcas cerveceras, *Anheuser Bush Inbev* es el primer productor de cerveza a nivel mundial con el 18.1% de la producción total, en segundo lugar se encuentra *SABMiller* con el 9.7% de la producción mundial, el tercer lugar se encuentra *Heineken* 8.8% de la producción mundial.<sup>62</sup>

La concentración internacional de marcas cerveceras provocó que las empresas mexicanas reaccionaran en el mercado nacional. El primero en hacerlo fue *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* que compró la participación de *Labbat*, en 2010, y posteriormente fue comprada por *Heineken* por 5.5 mmd. Dos años después *Anheuser Inbev* adquirió *Grupo Modelo* por 20.1 mmd<sup>63</sup> convirtiendo ésta adquisición en la segunda adquisición más cara de cervecerías a nivel mundial después de *Anheuser Inbev* (52mmd).

Los beneficios en la compra o adquisición de una empresa es que empresa compradora entra al mercado por medio de los canales de distribución y así introduce al mercado marcas propias. Por ejemplo, durante 2014 a 2015, *Anheuser* ha promocionado en México *Stella Artois* y *Bud Light* a través de campañas publicitarias y eventos especiales.

Por consiguiente, a partir del 2000 la tendencia de la industria cervecera a nivel internacional es la adquisición de empresas y no la penetración directa en los mercados extranjeros provocando que la mayor parte de los países estén concentrados y dominados por alguna de las tres principales empresas a nivel mundial (*Anheuser Inbev*, *SABMiller* o *Heineken*) como son los casos de Estados Unidos, Australia, Canadá, Brasil, Argentina y México. Sin embargo, en algunos países el mercado cervecero nacional no está concentrado y existen diversas cervecerías a nivel nacional, este es el caso de países como: Alemania, Reino

---

<sup>62</sup>*Ibidem.*

<sup>63</sup>El 29 de junio de 2012, se anunció el acuerdo conforme al cual *ABI* adquiriría la participación accionaria en *Grupo Modelo* de la que no era titular por una cantidad de US\$9.15Dólares por acción. El precio total de la adquisición fue de \$20.1 mil millones de Dólares. El 4 de junio de 2013 *AB México*, adquirió la totalidad de las acciones del *Grupo Modelo*.

Unido, Rumania, Francia, China y Vietnam.<sup>64</sup> Es así que, el sector cervecero desde 1994 tiene la primera condición para establecer una política comercial estratégica, que es la concentración de la industria a nivel internacional.

La segunda condición para establecer una política comercial estratégica es que la industria nacional se encuentre concentrada en sólo algunas empresas. En el caso de la industria cervecera mexicana, la concentración de la industria se desarrolló entre los años 1930 a 1970, ésta concentración de la industria se realizó cuando pequeñas y medianas empresas fueron adquiridas por las cervecerías *Cuauhtémoc* y *Modelo*. Las empresas adquiridas por cervecería *Modelo* fueron la cervecera Toluca y México (fabricante de Victoria y Pilsner), la cervecería del Pacífico, la cervecería la Estrella y la cervecería Modelo del Noroeste. Por otro lado, la cervecería *Cuauhtémoc* adquirió sólo la cervecería Tecate. Esto provocó que para 1985 existieran sólo tres empresas cerveceras a nivel nacional: *Grupo Modelo* (controlaba el 45% del mercado), la *Cervecería Cuauhtémoc* (con el 33%) y la *Cervecería Moctezuma* (controlaba el 22%).<sup>65</sup> Sin embargo, en el mismo año cervecería *Cuauhtémoc* se fusionó con cervecería *Moctezuma* creando el *Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma*,<sup>66</sup> concentrando la industria en sólo dos cerveceras a nivel nacional que compartían el 100% del mercado mexicano.

En 1986, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* tenían la totalidad de la participación del mercado mexicano y como el mercado aún no se encontraba abierto a las empresas extranjeras, las empresas nacionales gozaban de la garantía que su nicho de mercado se encontraba protegido de competencia extranjera. De esta manera, la industria cervecera mexicana en 1993 se encontraba concentrada en únicamente dos empresas cumpliéndose, así la segunda condición necesaria para la política comercial estratégica.

---

<sup>64</sup> Bernad Ascher, *Global Beer: the road to monopoly*, The American Antitrust Institute, [en línea] URL: [http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly\\_0.pdf](http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly_0.pdf), consultado el 1 de Agosto de 2014.

<sup>65</sup> Joaquín, Flores Paredes, *Globalización de cadenas agroalimentarias, el caso de la cebada-malta – cerveza en México y su impacto en las condiciones de vida de los productores de cebada del altiplano central (1985-2005)*, Tesis para obtener el título de doctor, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2007, p. 155.

<sup>66</sup> Ver anexo 2.

La tercera condición para establecer una política comercial estratégica es que la industria cervecera debía de tener experiencia en los mercados extranjeros. En este aspecto, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* antes de 1991 habían tenido experiencia en las exportaciones. *Grupo Modelo* realizó sus primeras exportaciones a Estados Unidos a principios de 1933; en 1985, *Grupo Modelo* exportó a Japón, Australia, Nueva Zelanda y algunos países de Europa. En 1986, *Grupo Modelo* se estableció en el segundo lugar entre las principales marcas importadas en Estados Unidos y en 1990 llegó a países asiáticos, Holanda, Alemania y Bélgica.<sup>67</sup>

Por otra parte, *Grupo Cuauhtémoc* empezó a exportar de manera esporádica en 1930. En 1991, con la fusión de *Grupo Cuauhtémoc* y *Grupo Moctezuma* en una sola empresa, ésta llegaba a más de 55 países incluyendo Inglaterra y Alemania.<sup>68</sup> El contacto de las dos empresas cerveceras con el exterior evidenciaba la capacidad exportadora de la industria mexicana cervecera, al penetrar países no sólo de Norteamérica sino también a países europeos y asiáticos. Por lo tanto, *Grupo Cuauhtémoc* y *Grupo Modelo* conocían los retos y desafíos que implicaba integrarse en una dinámica global y tenía ventaja frente a las demás industrias mexicanas que no contaban con experiencia internacional.

## **2.2. Concentración del sector cervecero mexicano**

Para establecer una política comercial estratégica en una industria, ésta debe de poseer las dos condiciones anteriores, la primera, el mercado nacional y el mercado extranjero están en un ambiente de oligopolio y la segunda, la industria debe de tener experiencia en los mercados extranjeros. Pero, también debe de tener otra condición: la industria nacional debe de estar concentrada desde las materias primas hasta la distribución, evitando así que las empresas rivales extranjeras aumenten su capacidad de venta en el mercado nacional.

---

<sup>67</sup> Ver anexo 1: Historia de Grupo Modelo.

<sup>68</sup> Ver anexo 2: Historia de Grupo FEMSA.

La concentración la industria está relacionado con el concepto del “poder del mercado”<sup>69</sup> que son las relaciones estratégicas que las empresas establecen entre sí en una misma industria. Para el análisis del “poder de mercado” de *Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* utilizaremos el diamante de Porter que analiza la estructura de los sectores.

### **2.2.1. Barreras de entrada al sector cervecero**

Porter señala que existen cinco fuerzas para analizar la estructura del mercado<sup>70</sup>. La primera fuerza a analizar es “la entrada de nuevos competidores” y está relacionada con el tipo de barreras de entrada que tiene el sector, algunas de éstas barreras son: la lealtad de la marca, los canales de distribución, el acceso preferente a insumos, las economías de escala, la tecnología, el proceso organizativo de la empresa (*curva de aprendizaje*) y la política gubernamental<sup>71</sup>. En la industria cervecera, son tres las barreras que impiden el acceso a nuevos competidores directos: la primera, los canales de distribución en el país; la segunda, la lealtad de la marca de los consumidores; y la tercera, la política gubernamental.

En primer lugar, los canales de distribución en la industria cervecera mexicana son necesarios para que el producto pueda llegar a los consumidores. En este sentido, *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo* han consolidado sus canales de distribución desde 1900, sus canales más importantes son las tiendas de conveniencia, de autoservicio, detallistas y restaurantes. En la mayoría de los casos los canales de distribución venden de forma exclusiva las marcas de cerveza de alguno de los grupos cerveceros y prohíben vender las cervezas de sus competidores<sup>72</sup> tanto para el consumo fuera del establecimiento (*off premise*: misceláneas, tiendas de abarrotes, expendios etc.) como para la venta de cerveza

---

<sup>69</sup> *Infra*, 1.2.

<sup>70</sup> *Infra*, 1.2.

<sup>71</sup> *Infra*, 1.1.

<sup>72</sup> CFC, *Pleno Resolución No. DE-012-2010 y acumulados*, CFC, [en línea] URL : <http://www.cfc.gob.mx:8080/cfcresoluciones/docs/INVESTIGACIONES/V353/74/1755570.pdf>, consultado el 13 de Marzo de 2014.

en envase abierto para el consumo dentro del establecimiento (*on premise*: restaurantes, bares, antros, etc).

Otro elemento que se suma a la consolidación de los canales de distribución de *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* es que ambas empresas tienen cadenas de autoservicio exclusivas para la venta directa de su producto. Por ejemplo, *Grupo Modelo*, en 2012, contaba con Modeloramas (establecimientos para la venta de cerveza de Grupo Modelo), Tiendas K y Tiendas EXTRA<sup>73</sup> que vendían de manera exclusiva los productos de *Grupo Modelo*. También, *Grupo Modelo* tenía agencias y sub-agencias en todo el territorio nacional para distribuir el producto a los demás canales de distribución minoristas que principalmente son: las tiendas de abarrotes, tiendas de vinos y licores, autoservicios, tiendas de conveniencia y pedidos a domicilio. La inversión de Grupo Modelo en la comercialización se reflejó en la expansión de puntos de venta y en fuertes inversiones en la reestructuración de sus operaciones de comercialización (*ver gráfica 12*) las inversiones en este rubro fueron alrededor de 16,243 millones de pesos durante 1997-2012,<sup>74</sup> inversión que permitió la consolidación de los centros de distribución.

En el caso de *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* sus marcas de cerveza son distribuidas en las tiendas OXXO que contaba con más de 11,000 tiendas en México en 2014. De esta manera, la exclusividad en la industria cervecera impide y, en ocasiones, desalienta la entrada de nuevos competidores, creando una barrera de entrada importante dentro de la industria, no sólo para los productos nacionales que no pueden colocar sus productos cerca del consumidor sino también para los productos extranjeros, ya que la creación de nuevos canales de distribución implica una fuerte inversión o establecer alianzas con *Grupo Modelo* o *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* para vender los nuevos productos.

---

<sup>73</sup>El 10 de febrero de 2014, Grupo Modelo llegó a un acuerdo con Círculo K mediante el cual, Círculo K adquirirá tiendas Extra.

<sup>74</sup> Grupo Modelo, *Informes anuales*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.gmodelo.com.mx/inversionistas\\_infocinanciera.jsp](http://www.gmodelo.com.mx/inversionistas_infocinanciera.jsp), consultado el 13 de Febrero de 2015.

Ante la exclusividad de los canales de distribución, en 2010, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* fueron demandados ante la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) por parte de las Cervecerías Artesanales y la empresa *SABMiller* por establecer contratos de exclusividad en puntos de distribución como tiendas, restaurantes y bares a cambio incentivos monetarios o modernización de las instalaciones. En 2013, la Cofece resolvió que *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* deberían de eliminar el 25% de este tipo de contratos en 2014.

La exclusividad en los establecimientos no es una práctica a nivel nacional sino también a nivel internacional, por ejemplo, en Estados Unidos, *Anheuser Bush* establece contratos de exclusividad con los distribuidores a cambio de líneas de crédito. El tema de exclusividad fue llevada a la Corte de Justicia de Estados Unidos, en 1998, pero no se establecieron medidas para combatirla. Por lo tanto, la exclusividad de los canales de distribución es una barrera común a nivel nacional e internacional que impide la entrada de nuevos competidores.

En segundo lugar, la lealtad y la preferencia de la marca son otra barrera de entrada en la industria cervecera mexicana, porque el consumidor mexicano “*bebe las mismas cervezas durante generaciones*”,<sup>75</sup> dificultando el consumo de nuevas marcas y en consecuencia obligando a las cervecerías competidoras establecer un fuerte gasto en publicidad para fortalecer la lealtad de los consumidores y así incrementar la venta de los productos, por lo tanto la inversión en marketing es fundamental, en especial en nuevas marcas que buscan competir frente a marcas como *Corona*. Por ejemplo, *Grupo Modelo* invirtió en publicidad, durante 1997 a 2012, en promedio al año más de 1,160 millones de pesos,<sup>76</sup> lo que representó el 25% de la inversión total de la empresa durante el mismo periodo. La fuerte inversión de *Grupo Modelo* obliga a las nuevas marcas invertir en promedio la

---

<sup>75</sup>Notimex, *Cerveza artesanal busca cubrir más mercado*, El Economista, [en línea] URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/19/cerveza-artesanal-busca-cubrir-mas-mercado>, consultado el 24 marzo de 2014.

<sup>76</sup>Sólo se encuentran disponibles los datos de 1999 a 2012 en los reportes anuales.

misma cantidad de capital para competir con las marcas de *Grupo Modelo* y obtener así una parte significativa del mercado.

En tercer lugar está la política gubernamental mexicana que influye en dos elementos: el primero, la obtención de licencias para distribuir la cerveza a nivel nacional; y el segundo, en el pago de impuestos, en especial el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS). En México, para obtener licencias de distribución de bebidas alcohólicas es diferente en cada Estado; en algunos casos las licencias y permisos los otorgan los gobiernos municipales y en otros casos el gobierno estatal.<sup>77</sup> Por lo tanto, las empresas tanto nacionales como extranjeras, que buscan la expansión de sus canales de distribución, deben de hacer un estudio de mercado en todo el territorio mexicano para conocer y poder tramitar los permisos correspondientes, elevando de esta manera el nivel de inversión para las empresas.

En el caso de los impuestos, el IEPS es el impuesto más impositivo a la cerveza, en 1985 el IEPS era del 25% tasa ad valorem (impuesto sobre el valor de la producción). Pero en 1994, con la entrada en vigor del TLCAN se decretó una reducción gradual del IEPS para llegar, en 1996, al 19%. Sin embargo, en 1998 el IEPS incrementó del 19% al 25%. Y en 2014, el IEPS llegó a ser del 26.5% a la cerveza. Este impuesto no exenta el pago del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), por lo tanto se debe de sumar el IEPS más el IVA, lo que incrementa el precio de la cerveza al público en un 42.5% de su valor.

El IEPS implica una mayor carga impositiva a los cerveceros artesanales, datos de la iniciativa "Por la cerveza libre"<sup>78</sup> indican que las cervecerías de *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* pagan alrededor de 300 pesos de IEPS por caja y las cervezas artesanales pagan alrededor de 1000 pesos de IEPS por caja. La disparidad en el pago del impuesto se debe a que la producción de las cervezas

---

<sup>77</sup> Comisión Federal de Competencia, *Pleno Resolución No. DE-012-2010 y acumulados*, CFC, [en línea] URL : <http://www.cfc.gob.mx:8080/cfcresoluciones/docs/INVESTIGACIONES/V353/74/1755570.pdf>, consultado el 13 de Marzo de 2014.

<sup>78</sup> Es un movimiento emprendido por las cervecerías artesanales que nace en Noviembre de 2010, que busca impulsar la apertura del mercado mexicano, para evitar los contratos de exclusividad en las distribuidoras.

artesanales es menor al de *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*. Es decir, por el IEPS las cervezas artesanales pagan 70% más que los dos grupos cerveceros más importantes. Por esta razón, los cerveceros artesanales piden que el IEPS cambie a una cuota fija por litro con la finalidad de que las empresas artesanales paguen menos por su producción.

Los canales de distribución de venta exclusiva para *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*; la lealtad de la marca a favor de *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*; y los impuestos como el IEPS y el IVA elevan el precio del producto importado o nacional ya que funcionan como barreras para la entrada a la industria, e implican una mayor inversión por parte de los nuevos competidores para obtener una participación en el mercado. La fortaleza de estas barreras ha permitido que sólo *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* controlen la mayoría de las ventas y distribución de la cerveza en México.

### **2.2.2. Productos sustitutos de la cerveza**

El segundo elemento que determina la estructura del mercado y el “poder de mercado” en la industria cervecera mexicana son los productos sustitutos de la cerveza o “la amenaza de productos sustitutos” ya que éstos definen la ganancia de la mercancía frente a sus similares y son factor determinante en el precio.

Para clasificar los sustitutos de la cerveza debemos de dividir la función de la cerveza en dos, la primera como bebida refrescante y alimento; y la segunda como bebida alcohólica. Como bebida refrescante, la cerveza es una bebida hidratante ya que alrededor del 90% de su contenido es agua,<sup>79</sup> por lo tanto, la cerveza tiene competencia directa con las aguas y los refrescos, en México existen más de 15 bebidas saborizadas y 48 refrescos. Por esta razón, la cerveza como bebida refrescante tiene una gran desventaja ya que las aguas y los refrescos tienen un menor precio por más líquido, el consumidor elegirá a la cerveza por preferencia o porque está dispuesto a pagar el precio.

---

<sup>79</sup>Grupo Modelo, [en línea] URL: <http://www.gmodeloatizapan.mx/sabias.php>, consultado el 1 de Agosto de 2014.

La cerveza como alimento aporta vitaminas al cuerpo, datos de Cerveceros de México revelan que, los consumidores habituales de cerveza tienen una ingesta superior de tiamina, riboflavina, niacina, piridoxina, folatos, vitamina E y D, calcio, hierro, yodo, cinc y magnesio, respecto a consumidores de bebidas de mayor grado alcohólico. Asimismo, tienen una ingesta de vitamina E superior en comparación a las personas que ingieren otras bebidas como el agua, jugos y bebidas alcohólicas de mayor graduación.<sup>80</sup>

A pesar que, la cerveza puede ser una bebida refrescante e inclusive un alimento, su principal función es como bebida alcohólica. Es así que, los principales productos sustitutos de la cerveza son las bebidas alcohólicas como los vinos y licores; en el caso de México, existen las bebidas alcohólicas tradicionales como el pulque, mezcal y el tequila que son competidores con la cerveza por la preferencia del consumidor mexicano porque cumplen con la misma función embriagante de la cerveza.

Pero, en el caso de los vinos y licores el precio es más elevado en comparación con la cerveza, por lo que esta última tiene una ventaja sobre las demás. En el caso del pulque y el mezcal compiten directamente con la cerveza ya que tienen un precio más bajo, lo que puede ocasionar una amenaza al consumo de la cerveza. Sin embargo, la desventaja de estas dos bebidas frente a la cerveza son los canales de distribución, ya que el pulque y el mezcal no tienen canales de distribución consolidados como los de la industria cervecera que faciliten el acceso al consumidor, lo cual provoca menor consumo.

Añadiendo a los factores anteriores, la población mexicana prefiere la cerveza entre las bebidas alcohólicas, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reportó que, en 1990 los mexicanos mayores de 15 años consumían en promedio 4.9 litros de alcohol por persona al año y las bebidas alcohólicas que preferían era la

---

<sup>80</sup>Cerveceros de México, *La cerveza y el metabolismo consumo de alimentos, bebidas y cerveza*, Cerveceros de México, [en línea] URL: <http://www.cervecerosdemexico.org.mx/wp-content/themes/cerveceros2/PDFs/La%20cerveza%20y%20el%20metabolismo%20consumo%20de%20alimentos,%20bebidas%20y%20cerveza.pdf>, consultado el 1 de Agosto de 2014.

cerveza con el 72% de la población encuestada, el 27% licores y el 0.8% vinos.<sup>81</sup> En el reporte de 2014, México registró un consumo anual de 7.2 litros de alcohol por persona al año, en mexicanos mayores de 15 años, con preferencia a la cerveza en un 76%,<sup>82</sup> licores un 22% y el vino un 1%. Esto demuestra que los mexicanos, desde hace 24 años, prefieren el consumo de cerveza encima a otro tipo de bebidas alcohólicas.

La preferencia de la cerveza en el mexicano se nota en el consumo per cápita de litros de cerveza que es alrededor de 60 litros de cerveza al año.<sup>83</sup> La preferencia de cerveza entre las bebidas alcohólicas es una ventaja del producto frente a los productos sustitutos, por lo tanto a pesar que existen otros sustitutos de la cerveza, ésta goza ventaja en la preferencia del consumidor mexicano.

### **2.2.3. Acceso a la materia prima de la cerveza y poder de negociación de los compradores**

Desde 1985, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* han tenido acceso preferente de los insumos (la cebada y la malta) a través de la Asociación Impulsora Agrícola S.A. (IASA)<sup>84</sup> que es el único intermediario entre los campesinos y las grandes cerveceras para la comercialización de cebada. Los campesinos envían sus cosechas a IASA para que sean vendidas y distribuidas de acuerdo a las necesidades de producción de cada una de las cerveceras mexicanas.

---

<sup>81</sup> World Health Organization, *Global Information System on Alcohol and Health*, World Health Organization, [en línea] URL: [http://gamapserver.who.int/gho/interactive\\_charts/gisah/consumption\\_adult/atlas.html](http://gamapserver.who.int/gho/interactive_charts/gisah/consumption_adult/atlas.html), consultado el 1 de Agosto de 2014.

<sup>82</sup> World Health Organization, *Global status report on alcohol and health 2014: Mexico*, World Health Organization, [en línea] URL: [http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/global\\_alcohol\\_report/profiles/mex.pdf?ua=1](http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/mex.pdf?ua=1), consultado el 1 de Agosto de 2014.

<sup>83</sup> Notimex, *Mayor consumo de cerveza, reto de la industria nacional*, *El Economista*, [en línea] URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/06/05/mayor-consumo-cerveza-reto-industria-nacionales>

<sup>84</sup> En 1958, las tres grandes cervecerías crearon una compañía filial encargada de promover la producción de cebada maltera en el país, reducir las importaciones y organizar el mercado para abastecer a las fabricas malteras. IASA es un comprador único. Cfr. Medellín, Rodrigo A., *Los campesinos cebaderos y la industria cervecera en México*, Comercio Exterior, núm9, septiembre de 1980, pp. 927-936.

No sólo la producción de la cebada estaba controlado, sino también el acceso a las importaciones de cebada. Después de la entrada del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), el costo de la importación de cebada era alto<sup>85</sup> y estaba atada a cupos especiales, por lo cual si cualquier empresa extranjera o nacional hubiera querido importar cebada de Estados Unidos o el mundo debía pasar por varios trámites para ganar el cupo y no le hubiera sido suficiente para satisfacer su producción.

En 2003, después de la liberación de los aranceles y los cupos de la cebada en el TLCAN<sup>86</sup>, las empresas cerveceras artesanales y las microempresas tenían la capacidad de comprar a nivel internacional la cebada, por lo tanto tenían más opciones para obtener insumos. Sin embargo, el poder de los proveedores con IASA no disminuyó porque las grandes empresas seguían obteniendo materias primas de los productores mexicanos. En este sentido, la relación entre de los proveedores de materia prima con las empresas cerveceras era interdependiente y de cooperación porque la cebada, en su mayoría, es utilizada para la producción de la cerveza por lo que llegar a un acuerdo es más fácil que elevar el precio de la cebada o en el caso de las empresas cerveceras dejar de comprar la materia prima.

Aquí se cumple la otra condición para una política comercial estratégica que es la concentración en la industria cervecera mexicana en la cadena de valor era y es controlado por *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* (desde la producción de la cebada con IASA, la producción de la malta, la producción de cerveza hasta la distribución).<sup>87</sup> Esto dificultaba que la competencia pudiera acceder a los insumos y concentraba más la industria cervecera.

En el caso del poder de negociación de los compradores, el elemento influyente es la preferencia del producto ya que los consumidores pueden comprar otro tipo de bebidas alcohólicas en vez de la cerveza, como el pulque, mezcal, vinos o licores,

---

<sup>85</sup> *Supra*, 2.3.

<sup>86</sup> *Supra*, 2.3

<sup>87</sup> *Supra*, 3.1

reduciendo las ventas de cerveza. Asimismo, los consumidores tienen la opción de elegir entre una gran variedad de productos de *Grupo Modelo*, *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* y las cervezas artesanales.

Aunque existan muchos productos en el mercado de bebidas alcohólicas, no todos los productos están disponibles en los canales de distribución inmediatos al consumidor, limitando así, la oferta y por ende dirigiendo a los consumidores a la compra únicamente de los productos disponibles. Pero la ventaja que tienen los consumidores es la capacidad de conocer el precio del producto de las cervezas y pueden optar por comprar una cerveza de menor costo o mayor costo. Los consumidores tienen poder en la negociación del precio, ya que si el precio de la cerveza se eleva tienen la capacidad de consumir otras bebidas alcohólicas. Pero, por el limitado acceso a los canales de distribución los consumidores están atados a los productos disponibles en estos canales. El riesgo en el sector cervecero es que si una empresa sube el precio de la cerveza existen más competidores que mantendrán sus precios, haciendo que la demanda se desplace a los competidores y dando oportunidad a estos en tener una mayor participación en el mercado.

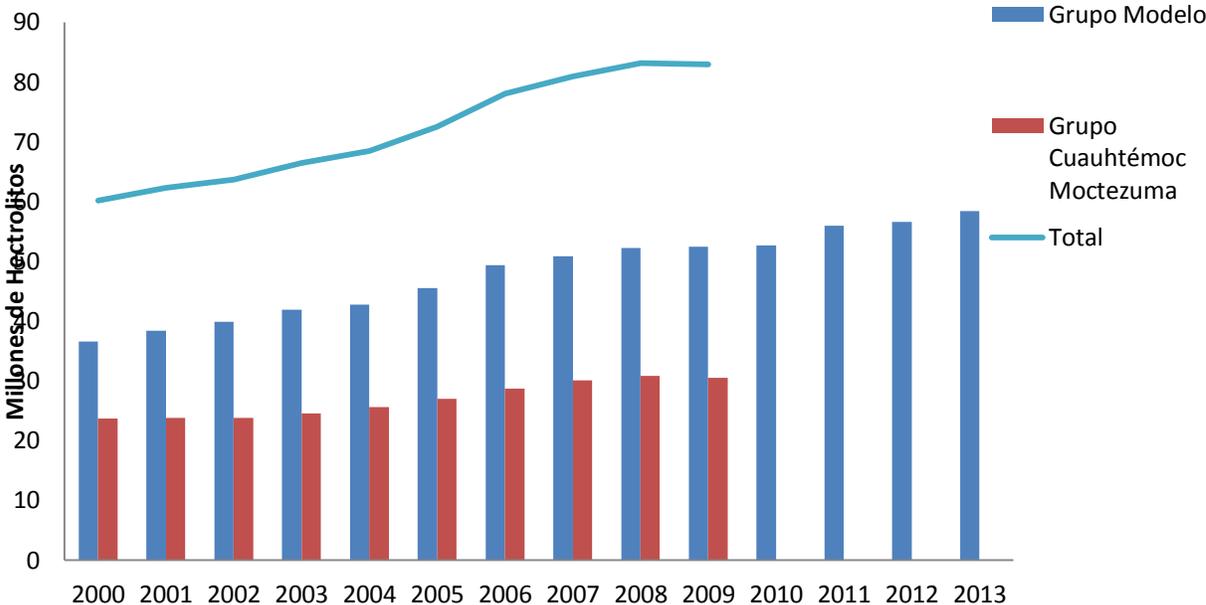
#### **2.2.4. Rivalidad entre Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc Moctezuma**

El último elemento que determina la estructura de la industria cervecera es la rivalidad *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*. El principal elemento es la participación de mercado mexicano, ya que es el elemento que influye para incrementar los niveles de producción en las empresas. Entre 2000 a 2014, *Grupo Modelo* tuvo una variación en la participación del mercado nacional del 57% lo que significó un incremento del casi el doble de ventas, por lo contrario *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* tuvo una variación del 23% en la participación del mercado nacional lo que significa un incremento de 1.3 veces más entre el 2000 al 2009 (ver gráfica 1).

A pesar de la rivalidad entre las dos empresas cerveceras, ellas se enfrentan con problemas en común como: la amenaza de los competidores nacionales. Porque

a partir de 2000 las cervecerías artesanales incrementaron su presencia en México y en 2014 existían 16 cervecerías artesanales importantes, entre las que destacan Primus, Minerva, Cucapá, Tijuana y Beer Factory que abarcan el 70% de producción artesanal en el país.<sup>88</sup>

**Gráfica 1. Venta de cerveza de Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc Moctezuma a nivel internacional (2000-2013)**



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1997-2014).

Sin embargo, la concentración de la industria cervecera provocó que la relación entre *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* fuera cooperativa en algunos aspectos tales como, la creación de IASA para su mutuo beneficio y que ha impedido la entrada de nuevos competidores en el mercado nacional e internacional al limitar la existencia de insumos para la creación de cerveza en México, por ejemplo ha impedido la entrada las cervezas artesanales como son: *Beer Factory* (1997), *Cervecería Minerva* (2003), *Cervecería Primus* (2007) y su

<sup>88</sup> Francisco Rubio, *Cerveza artesanal: el secreto de México*, CNN Expansión, [en línea] URL: <http://www.cnnexpansion.com/lifestyle/2010/11/24/cerveza-artesanal-el-secreto-de-mexico>, consultado el 3 de Agosto de 2014.

presencia en el mercado nacional sólo es del 1%<sup>89</sup> de la participación en el mercado nacional en 2014.

Los puntos anteriores indican que *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc* tienen el poder de mercado, ya que impiden la entrada a nuevos competidores y por lo tanto el sector cervecero pudo ser objeto de una política comercial estratégica. En primer lugar, la concentración del mercado recayó sólo en dos empresas *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* que controlaban la mayor parte del mercado en 1994. En segundo lugar, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* tenían el control desde las materias primas hasta la distribución de la cerveza, por dos razones principales: la primera, porque *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc* tenían acceso preferente a los insumos agrícolas por medio de la Asociación Impulsora Agrícola S.A.(IASA) y provocó dificultad para demás empresas competidoras a acceder a los insumos; y la segunda, porque *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc* tenían contratos de exclusividad en los canales de distribución de botella abierta y botella cerrada.

Estos elementos de “poder de mercado” permitieron que el sector cervecero se mantuviera protegido frente los competidores nacionales e internacionales, lo que constituyó una ventaja para *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* porque las empresas nacionales no se preocupaban por tener el mercado interno controlado, sino éstas se enfocaron en las ventas hacia el mercado internacional.

Para aprovechar el mercado internacional y defenderse de las empresas extranjeras, las empresas cerveceras nacionales buscaron junto con el gobierno la creación de políticas comerciales que impidieran la participación significativa en el mercado a las empresas cerveceras internacionales a territorio mexicano. En el siguiente apartado, se analizará las políticas comerciales de México en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte para mejorar las condiciones de intercambio en la industria cervecera, así como si la participación de las empresas

---

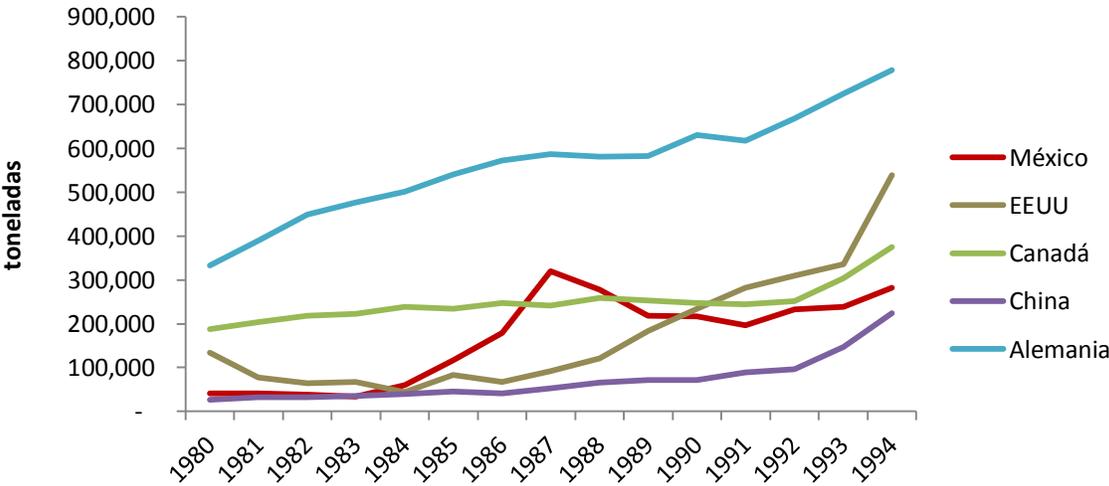
<sup>89</sup>Notimex, *Cerveza artesanal busca cubrir mas mercado*, El Economista, [en línea] URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/19/cerveza-artesanal-busca-cubrir-mas-mercado>, consultado el 24 marzo de 2014.

cerveceras junto con el gobierno creó una política comercial estratégica para proteger la industria cervecera mexicana de las empresas estadounidenses.

### 2.3. Política comercial para industria cervecera en el TLCAN

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) daba a las empresas la oportunidad de tener mejor acceso al mercado de Estados Unidos y Canadá, pero también representaba una amenaza para algunos sectores como el cervecero. Porque aunque el sector mexicano cervecero ocupaba un lugar importante en la exportación de cerveza de malta a nivel mundial entre 1980 y 1993, el sector cervecero mexicano no ocupaba un lugar importante entre los países con mayor producción de cerveza a nivel mundial. De acuerdo con datos de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), entre 1980 y 1993, México exportaba 166 mil toneladas de cerveza al mundo en promedio al año, cifra que es comparable con Estados Unidos que exportaba 175 mil toneladas en promedio al año durante el mismo periodo. Asimismo, el sector cervecero mexicano se podía comparar con las exportaciones realizadas por la industria de Canadá y la China (ver gráfica 2).

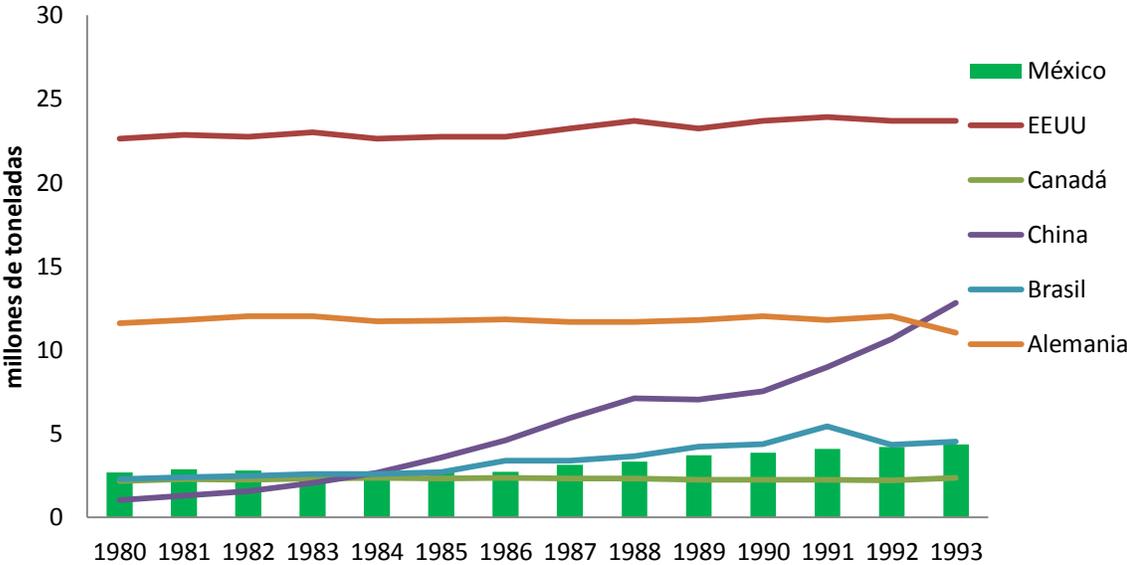
**Gráfica 2. Principales exportadores de cerveza en el mundo (1980-1993)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO (FAOSTAT, 1980-1993).

Sin embargo, los niveles de producción de la industria cervecera mexicana eran inferiores en comparación con otros países del mundo. En promedio, durante los años 1980-1993, México producía 3.2 millones de toneladas al año, en cambio Estados Unidos 23.2 millones de toneladas año, Alemania 11.7 millones de toneladas y Brasil producía 3.4 millones de toneladas al año (ver gráfica 3). Es decir que México producía menos pero exportaba más que Estados Unidos, y por su parte Estados Unidos producía más cerveza y exportaba menos.

**Gráfica 3.Principales productores de cerveza en el mundo (1980- 1993)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO (FAOSTAT, 1980-1993).

De modo que, el TLCAN representaba una oportunidad para el sector cervecero para entrar a nuevos mercado porque la industria cervecera mexicana estaba en condiciones para convertirse en un sector exportador a nivel internacional; pero también representaba una amenaza porque las disparidades en la producción de cerveza, entre México y Estados Unidos amenazaban el poder de mercado de las empresas cerveceras mexicanas. Por esa razón, con la participación en las negociaciones del TLCAN las empresas cerveceras mexicanas tenían la oportunidad de proteger y obtener las mayores ventajas en el mercado estadounidense y canadiense.

### 2.3.1. Participación del sector cervecero mexicano en las negociaciones del TLCAN

Durante 1990 a 1994, los productores nacionales tuvieron reuniones con el gobierno para establecer las condiciones de desgravación en el TLCAN, de acuerdo a los intereses de cada industria, lo que provocó que las negociaciones estuvieran condicionadas de acuerdo a la capacidad negociadora de cada sector. De esta manera, se realizaron las negociaciones del TLCAN en tres niveles: el nivel gobierno-gobierno, nivel gobierno-industria y nivel sectorial (Ver figura 2).

**Figura 2. Los niveles en las negociaciones del TLCAN en el sector cervecero**



Fuente: Elaboración propia

En el nivel sectorial, las empresas de un mismo sector productivo se pusieron de acuerdo para establecer las condiciones de liberalización y las necesidades del sector para competir a nivel internacional. En el nivel Gobierno-Sector, los sectores productivos por medio de la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE) establecieron un diálogo activo con el gobierno para comunicarle las necesidades y dificultades de cada sector, y así establecer la estrategia de negociación que se utilizaría en el tercer nivel. En el tercer nivel, los gobiernos de los tres países negociaron y establecieron en los tiempos de desgravación, cuotas y tratos especiales de los diferentes productos.

A nivel sectorial, para *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* resultaba atractiva la apertura del mercado de Estados Unidos y Canadá, porque ya

comercializaban con estos países aún con aranceles,<sup>90</sup> por lo tanto, tenían la oportunidad de potencializar las exportaciones de cerveza en Norteamérica. El diálogo al interior del sector cervecero era sencillo ya que el sector estaba concentrado en sólo dos empresas, *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*, que controlaban el mercado nacional y la resolución de conflictos y acuerdos de la industria cervecera era más fácil porque en la industria cervecera eran menos participantes y tenían la capacidad de llegar a acuerdos rápidamente sin la necesidad de consultar a muchos productores.

La concentración de la industria cervecera no sólo era en la producción de la cerveza, sino en toda la cadena productiva desde cultivo de la cebada hasta la producción final de la cerveza<sup>91</sup>. Por lo tanto, para la producción de la cerveza existían tres empresas que se encargaban del proceso productivo: Asociación de Impulsora Agrícola (IASA) que controlaba el abasto de cebada a *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*.

Esta concentración del sector cervecero facilitó la toma de decisiones y la rápida reacción del sector en su conjunto y permitió que la industria se convirtiera en un activo participante de las negociaciones del TLCAN a través de la Cámara de la Industria de la Cerveza y la Malta (CANICERM) y de la COECE. A diferencia otros sectores como el sector chocolatero mexicano en el cual existían muchos productores y tardaban en llegar a acuerdos entre ellos y resultaba difícil comunicarlos a los diferentes niveles.

En el segundo nivel, en las relaciones Estado-Sector se establecieron órganos consultivos con el sector privado para ayudar al gobierno en la negociación de las modalidades y formas de liberalización del comercio, el órgano consultivo más importante fue la COECE cuyos objetivos eran:

- a) Ser enlace entre el sector privado y el gobierno;

---

<sup>90</sup> *Infra*, 2.2

<sup>91</sup> *Infra* 2.2

- b) Consolidar la posición de los grandes empresarios a favor de la apertura comercial y la desregulación;
- c) Facilitar la participación del sector privado nacional como asesor del gobierno mexicano en todo lo relacionado con el TLCAN;
- d) Formular y presentar los estudios de cada sector industrial; y
- e) Recopilar por sector, aquellos elementos que son necesarios para elevar la competitividad.

La COECE se convirtió en el canal de diálogo entre el gobierno y los empresarios debido a que el gobierno no contaba con la suficiente información acerca de cómo estaban constituidos los diferentes sectores productivos. También, dentro de la COECE se formularon políticas internas y cambios en las legislaciones y reglamentaciones en materia de medidas fitosanitarias<sup>92</sup> con la finalidad de convertir a las empresas más competitivas.

El sector cervecero fue uno de los sectores más participativos en las negociaciones del TLCAN por medio de la COECE, estando presente en cada uno de los temas de negociación del tratado, en el “*cuarto de junto*”<sup>93</sup> esto le valió la participación en las doce mesas de negociación que discutían en los diferentes capítulos del TLCAN. Gracias a su participación en la COECE el sector cervecero dio a detalle las condiciones del sector y expresó sus necesidades al gobierno para que éste los negociara en el tercer nivel de negociación.

En el tercer nivel, los gobiernos de los tres países negociaron las peticiones de sus industrias para la negociación del acuerdo, en los puntos de aranceles, tiempo de liberalización, reglas de origen, etc. En 1990, Estados Unidos y México entablaron las primeras reuniones de consulta para negociación, y en el mismo año Estados Unidos solicitó que el tratado se pasara por *fast track*, posteriormente en 1991, Canadá se unió a las negociaciones. Los países concluyeron las

---

<sup>92</sup> Son medidas para proteger la vida humana o animal de contaminantes en los productos alimenticios.

<sup>93</sup> Se le llama “*cuarto de junto*” a las intervenciones del sector privado en las reuniones plenarias de las negociaciones de un acuerdo.

negociaciones en 1993 y posteriormente se aprobaron en los respectivos Congresos.

Los tres niveles de la negociación resultaron efectivos para el sector cervecero ya que no tenía dificultad para comunicarse entre sí (concentración de la cadena productiva) facilitando la comunicación con el gobierno. Sin embargo, si el sector cervecero no hubiera estado concentrado, es posible que los términos de desgravación como el TLCAN hubieran sido perjudiciales al sector cervecero.

### **2.3.2. El comercio exterior del sector cervecero después del TLCAN**

El sector cervecero junto con el gobierno estableció las condiciones para la liberalización del sector a largo plazo en las negociaciones del TLCAN e impidieron la entrada de nuevos competidores hasta 2003, manteniendo el tiempo necesario para incrementar la competitividad de la industria. La protección no sólo fue en la cerveza de malta terminada sino también en la protección de insumos<sup>94</sup> (la cebada y malta); los resultados de las negociaciones del TLCAN se observaron en los periodos de desgravación a esos productos en los tres países beneficiando principalmente a México.

En el TLCAN se plantearon las diferencias de productividad entre los tres países, en la producción de cerveza, cebada y malta, por lo que México recibió un trato especial. Para la cebada y malta mexicana se estableció un esquema de protección hasta 2002, que consistía en una desgravación lenta por diez años y se colocó un cupo especial a la importación a ambos insumos que iba disminuyendo cada año. La malta tenía un arancel del 175% y un cupo de 212 US/toneladas, la cebada tenía un arancel de 128% y un cupo de 155 US/toneladas (*ver cuadro 2*). El arancel en la cerveza era menor, en nueve años paso de 16% a ser libre en 2001 y no tenía condiciones de cupos.

---

<sup>94</sup> Ver anexo 3

**Cuadro 2. Desgravación arancelaria de cebada y malta de México para Estados Unidos y Canadá en el TLCAN**

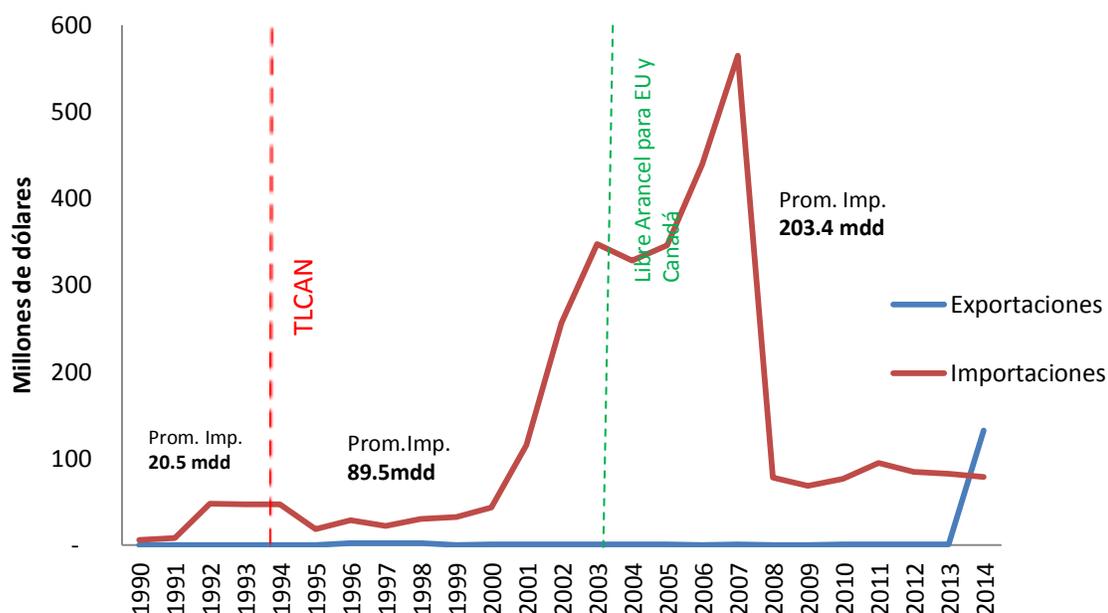
Desgravación Arancelaria y cupos de México para Estados Unidos y Canadá					
Año	Cebada		Malta		Cerveza
	Arancel	Cupo	Arancel	Cupo	Arancel
	% Ad Valorem	US\$/t	% Ad Valorem	US\$/t	% Ad Valorem
1993	128	155	175	212	16
1994	122.8	148	168	203	16
1995	117.7	142	161	195	16
1996	112.6	136	154	186	14
1997	107.5	130	147	178	12
1998	102.4	124	140	169	10
1999	97.2	117	133	161	8
2000	72.9	88	99.7	120	6
2001	48.6	58	66.5	80	Libre
2002	24.3	29	33.2	40	
2003	Libre	Libre	Libre	Libre	

Fuente: Elaboración propia con datos de la SECOFI

Las condiciones establecidas en el TLCAN ocasionaron que en promedio, durante 1993 a 2002, las exportaciones de cebada fueron de 555 miles de dólares por año y posteriormente de 2003 a 2014 se incrementaron once veces más ya que se registró un promedio de 11 millones de dólares al año de exportaciones de cebada.

Por otra parte, entre 1993 a 2002 las importaciones de cebada registraron en promedio al año 89.5 mdd, una vez que México liberó de arancel a las importaciones de cebada, de 2003 a 2014, éstas incrementaron a 203.4 mdd al año es decir, incrementó más del doble las importaciones en el periodo de libre de arancel y de cupos (*ver gráfica 4*). Por lo tanto, una vez que los aranceles fueron liberados, la importación de cebada a México se incrementó, esto refleja que la industria cervecera mexicana necesitaba obtener cebada del extranjero para satisfacer su producción porque era insuficiente la oferta de cebada en México.

**Gráfica 4. Exportaciones e importaciones de cebada en México (1990-2014)**



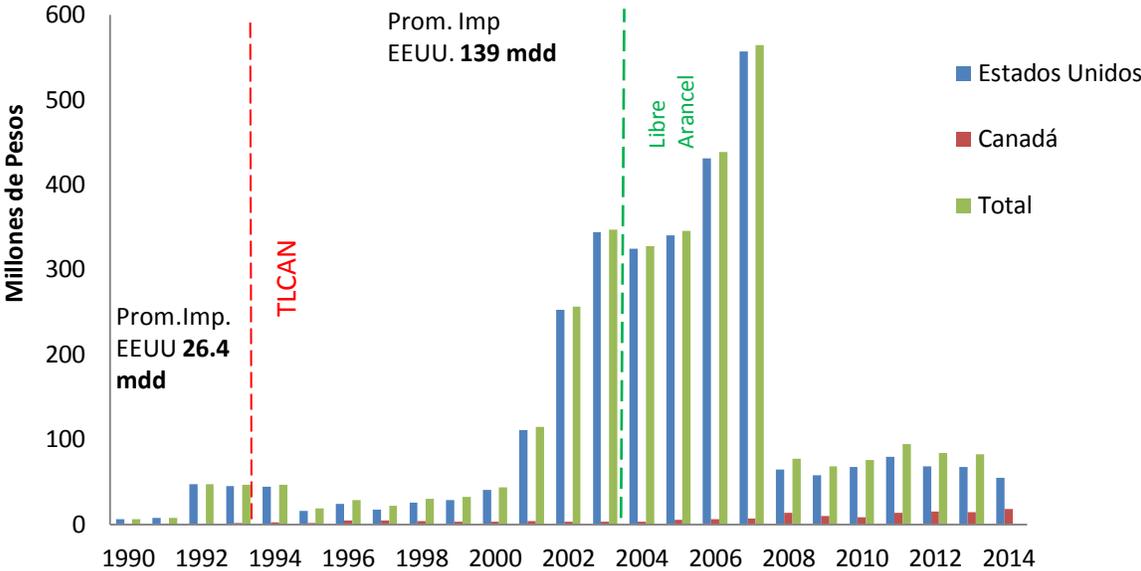
Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía ( SIAVI, 1990-2014).

Asimismo, las cifras reflejan que las importaciones de cebada procedían de Estados Unidos y en menor cantidad de Canadá, durante 1993 a 2014, Estados Unidos fue el principal proveedor de cebada para México, con el 97.4% de las importaciones totales mientras que Canadá representó el 4.7% restante. Durante, 1993 a 2014, Estados Unidos exportó a México en promedio 139 mdd de dólares y Canadá 6 millones de dólares al año (ver gráfica 5).

También, las cifras demuestran que mientras los aranceles en la cebada se eliminaban el comercio entre México y Estados Unidos se incrementaba, entre 1990 a 1993 Estados Unidos exportaba a México 26.4 mdd de cebada y las exportaciones aumentaron a 86.2 mdd en promedio al año entre 1993 a 2003, es decir significó un aumento de 3.2 veces en sólo diez años, pero el incremento más significativo fue después de la liberalización de las importaciones y cupos que sumó 203.4 mdd en promedio al año (entre 2003 y 2014), ósea 7.7 veces más de lo que exportaba Estados Unidos a México previo a la entrada en vigor del

TLCAN. Los datos demuestran que México prefirió importar cebada de Estados Unidos con el país que tenía un Tratado de Libre Comercio que con el mundo.

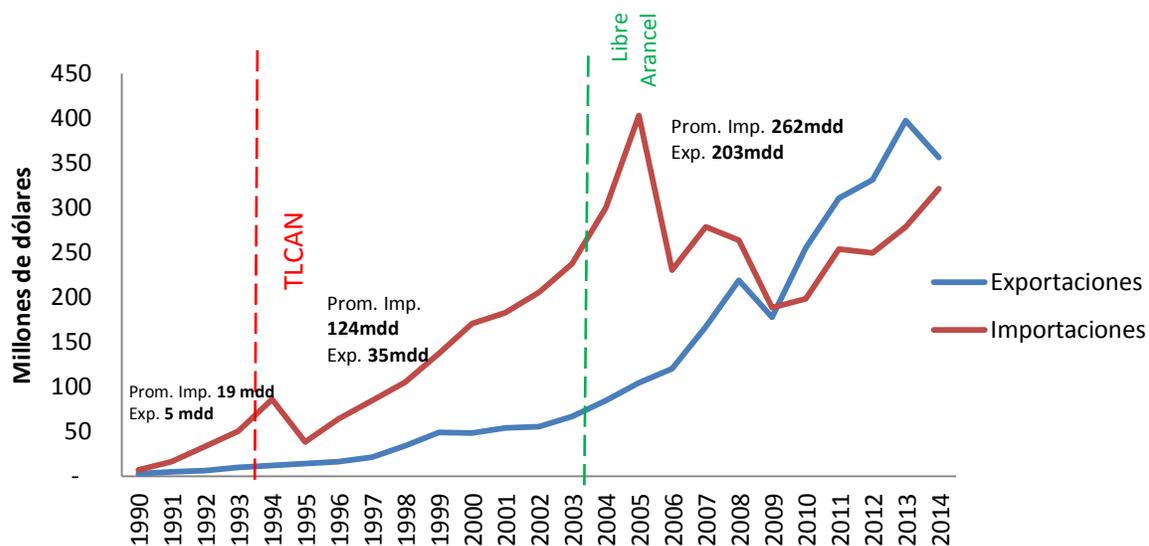
**Gráfica 5. Principales países de los que importa cebada México (1990-2014)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaria de Economía (SIAVI,1990-2014).

Otro de los insumos para la elaboración de la cerveza es la malta y a diferencia del comercio de la cebada, la malta si tiene comercio significativo en las exportaciones e importaciones e inclusive entre 2010 a 2014 las exportaciones superan a las importaciones (*ver gráfica 6*). Las exportaciones de malta antes de la firma del TLCAN eran de 5 mdd (1990-1993) después de la firma del TLCAN y antes de la liberalización de aranceles a la exportación de México incrementó a 35 mdd en promedio al año y posteriormente de la liberación de 2003 a 2014 incrementó a 203 mdd promedio al año. En el caso de las importaciones también incrementaron, antes de la firma del TLCAN se importaban 19 mmd, entre 1993 y 2003 se importaban 124 mdd promedio al año y de 2003 a 2014 se importaban 262 mdd promedio al año (*ver gráfica 6*).

**Gráfica 6.Comercio de malta de México (1990-2014)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaria de Economía (SIAVI,1990-2014).

La gráfica 6 demuestra que la malta es un producto que tanto se exporta como se importa, en este sentido la exportación o importación depende de la preferencia del productor para la elaboración de la cerveza. Los principales socios comerciales en el comercio de malta, entre 1993 a 2014, fueron Estados Unidos, que fue el principal proveedor de malta para México, con 91.1 millones de dólares en promedio al año y el segundo lugar, se encuentra Irlanda con 28.4 mdd al año. Es decir, a pesar que México gozaba un trato preferencial con Estados Unidos, México se inclinó también hacia otros proveedores del mundo para obtener las importaciones de malta. Entre 1993 a 2014, el 46.3% de las importaciones de malta provinieron de Estados Unidos, el 14.5% de Irlanda, el 39.2% del resto del mundo.

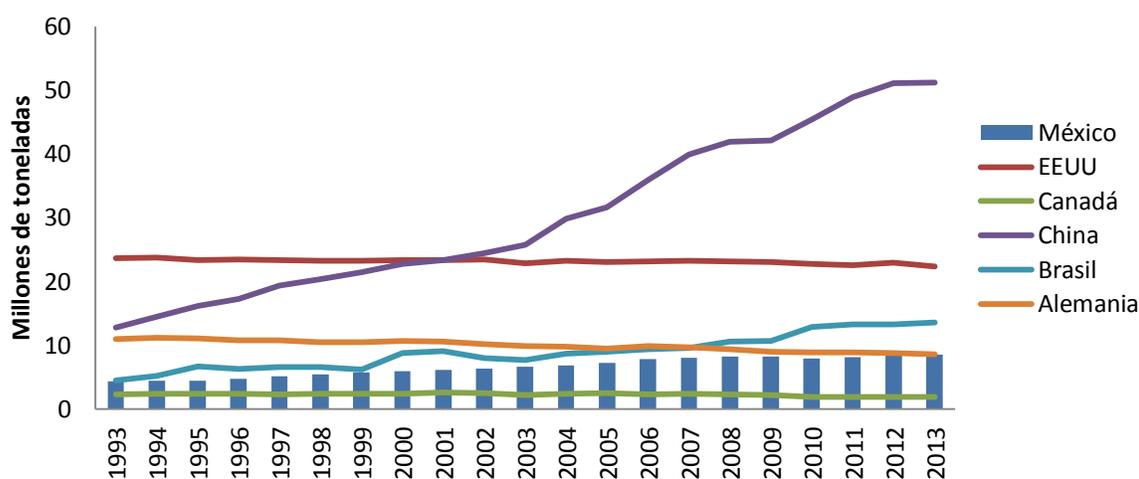
Las cifras concluyen que los cupos y aranceles a las materia primas para producir cerveza fueron benéficos para *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma*, ya que facilitaron el incremento de la producción de las cerveceras y la satisfacción de la demanda de sus consumidores, sin tener la presión de tener

competencia nacional o internacional ya que si una empresa deseaba participar en la producción de cerveza se vería restringida por una escasez de insumos.<sup>95</sup>

En el caso de la cerveza como producto terminado, antes de la entrada en vigor del TLCAN, Estados Unidos mantenía un impuesto específico de 1.6 centavos por litro, Canadá por otra parte, en 1990, exentó a la cerveza mexicana del pago de aranceles a la importación. En cambio, México en el TLCAN, estableció que impondría un arancel a las importaciones de cerveza provenientes de Estados Unidos y Canadá hasta 2001 (*ver cuadro 2*).

Este régimen de desgravación de la cerveza junto con la protección de la cebada y malta facilitaron el incremento de la producción de la cerveza mexicana misma que aumentó casi 1.5 veces al pasar de 4.3 millones de toneladas,<sup>96</sup> en 1993, a 6.4 millones de toneladas en 2003. En 2013, la producción cervecera de México se incrementó a 8.5 millones de toneladas<sup>97</sup>, es decir, desde de la entrada en vigor del TLC la producción de la cerveza mexicana se duplicó (*ver gráfica 7*).

**Gráfica 7. Principales productores de cerveza a nivel mundial (1993-2013)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO. La FAO sólo cuenta con datos a 2013. (FAOSTAT, 1993-2013).

<sup>95</sup> *Infra*, 2.2.3

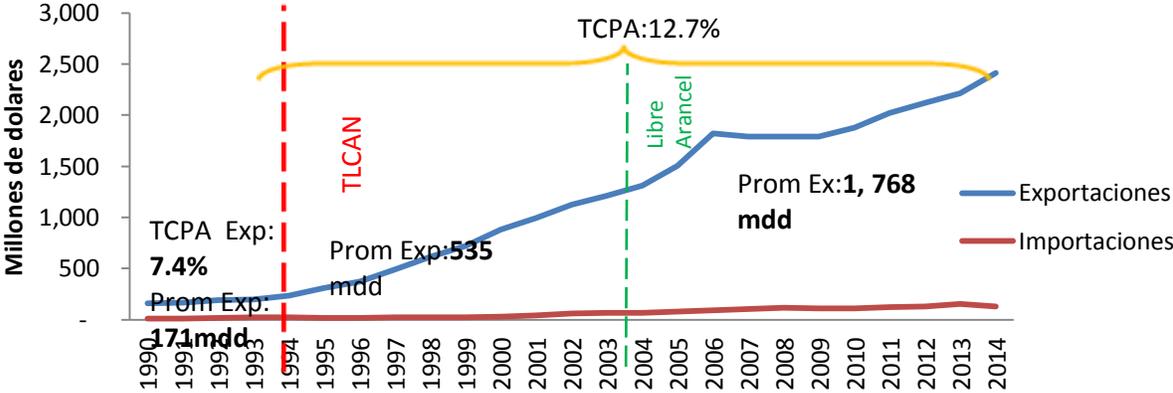
<sup>96</sup> Cifras, FAOSTAT, FAO [en línea] URL : <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>, consultado el 23 de febrero 2013.

<sup>97</sup> La FAO sólo cuenta con datos hasta 2012.

El incremento de productividad de cerveza en México ocasionó que en 2013 se convirtiera en el sexto productor de cerveza a nivel mundial, según datos del Grupo Barth – Hass.<sup>98</sup> Entre 1993 y 2013, los países que producían más cerveza fueron China con 30.3 millones de toneladas en promedio al año, seguida de la producción de Estados Unidos de 23.1 millones de toneladas en promedio al año, cifras que fueron superiores a la producción de México que fue de 6.6 millones de toneladas promedio al año, pero fue mayor a la producción anual promedio de Canadá fue 2.3 millones de toneladas en ese lapso (ver gráfica 7).

Asimismo, entre 1994 a 2014, las exportaciones de cerveza mexicana hacia el mundo se incrementaron a una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 12.7% un incremento mayor en relación con la TCPA de 7.4% entre 1990-1993. Durante 1993 a 2014, la exportación de cerveza fue de 1.2 miles de millones de dólares al año y las importaciones en ese mismo periodo fueron de 70 miles de dólares al año (ver gráfica 8). El mayor crecimiento de las exportaciones de cerveza al mundo lo detectamos después del 2001, que es el año cuando la cerveza mexicana entró al mercado estadounidense sin aranceles, se registró en promedio anual 1.7 miles de millones de dólares al año.

**Gráfica 8. Exportaciones e importaciones de cerveza en México (1990-2014)**



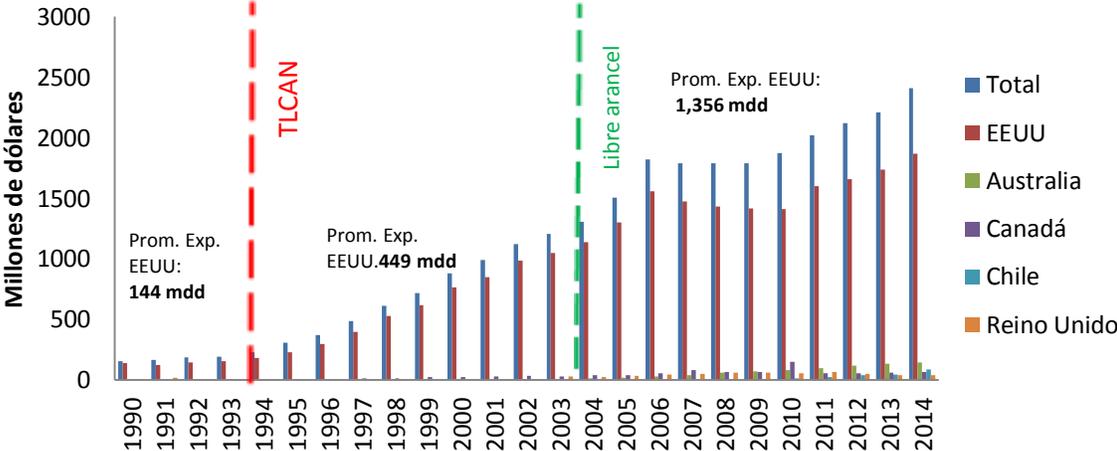
Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaria de Economía (SIAVI, 1990-2014).

<sup>98</sup>Barth-Hass Group, *Beer Production, Market Leaders and their Challenges in the top 40 countries in 2012*, Barth – Has Group [en línea] URL: [http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/report2013/Barth\\_Beilage\\_2013.pdf](http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/report2013/Barth_Beilage_2013.pdf), consultado el 23 de febrero 2013.

En 2014, las exportaciones de cerveza representaron el 0.6% de las exportaciones totales de México, con 2.4 miles de millones de dólares, cifra que es un aumento considerable en comparación de los 194.4 millones de dólares que México exportaba en 1993, esta cifra representaba el 0.4% de las exportaciones totales de México<sup>99</sup> de esta manera aumentó la participación del sector cervecero en las exportaciones de México.

Durante los años 1994 a 2014, los principales países a los que México exportó cerveza fueron a sus socios del TLCAN, en primer lugar fue Estados Unidos, en segundo lugar Australia, y en tercer lugar está Canadá, esto demuestra, que el mercado de norteamericano es el principal destino de las exportaciones de cerveza mexicana al mundo. Antes de la firma del TLCAN, entre 1990 a 1993, en promedio se exportaba a Estados Unidos 144 mdd, y antes de la liberalización de los aranceles, entre 1993 a 2001, las exportaciones fueron en promedio 449 mdd. El mayor crecimiento de las exportaciones fue después de la liberalización del arancel, entre 2001-2014, se exportó en promedio al año 1.3 miles de millones de dólares (ver gráfica 9).

**Gráfica 9. Principales países a los que exporta México cerveza (1990-2014)**



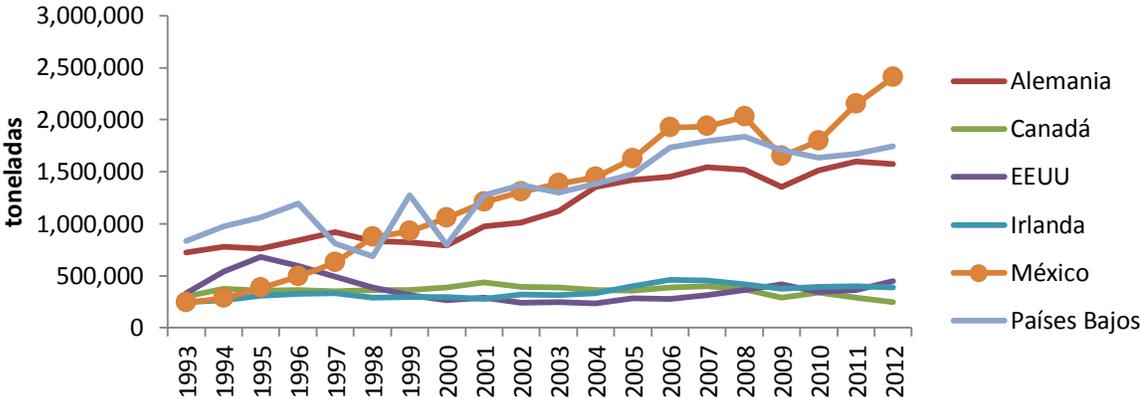
Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (SIAVI, 1990-2014).

<sup>99</sup> SIAVI, *Información arancelaria*, Secretaría de Economía, [en línea] URL: <http://200.77.231.38/>, consultado el 23 de febrero de 2015.

En 2014, Estados Unidos recibió 77.5% de las exportaciones totales de cerveza mexicana en cambio Australia 6.0% y Canadá el 2.7%. Entre 1993 a 2014, las exportaciones totales hacia el mercado estadounidense creció a una TCPA de 12.5%, que fue un crecimiento considerable si lo comparamos con los años previos de la firma del TLCAN, durante 1990 a 1993, de las exportaciones a Estados Unidos sólo tenían una TCPA 3.7% (ver grafica 9).

Esto demuestra la importancia del mercado estadounidense para la industria cervecera mexicana como el principal consumidor a nivel mundial de cerveza mexicana. Sin embargo, también demuestra una debilidad de la industria cervecera mexicana ya que la mayor parte es sólo dirigida a un país. A pesar de esta situación, el sector cervecero ha tenido la capacidad de diversificar poco a poco su mercado internacional, a partir de 2001 a 2014 las exportaciones a Reino Unido fueron de 42 millones de dólares al año, asimismo las exportaciones hacia Australia sumaron 61 millones de dólares al año. (ver gráfica 9).

**Gráfica 10. Principales países exportadores de cerveza a nivel mundial (1993-2012)**



Fuente: Elaboracion Propia con datos de la FAO. La FAO sólo cuenta con datos de 1993-2012. (FAOSTAT,1993-2012).

La producción de las empresas cerveceras mexicanas y el mayor grado de apertura de la economía mexicana hacia el mundo permitió que México se convirtiera en uno de los mayores exportadores de cerveza a nivel mundial en promedio, durante el periodo 1993 a 2012, México exportó en promedio 1.2

millones de toneladas al año, superando a Alemania que exportó en promedio 1.1 millones de toneladas al año siendo sólo superado por Países Bajos con 1.3 millones de toneladas al año (*ver gráfica 10*).

Aunque México es uno de los países que exporta más a nivel mundial no significa que sea el país que venda más a nivel mundial, ya que la mayor parte de las empresas cerveceras mundiales producen cerveza en países diferentes a los de sus nacionalidades, porque establecen acuerdos de cooperación o compran plantas. Por ejemplo, Anheuser Bush produce Budwaiser en China, Carsberg produce su principal marca también en China, sin la necesidad de exportar grandes cantidades a ese país, por ejemplo entre 1993 a 2012 China fue uno de los principales productores de cerveza con 29,3 millones de toneladas en promedio al año pero no es un país exportador, en cambio México exportó 1.2 millones de toneladas anuales entre 1993 a 2003 pero sólo produjo 6.5 millones de toneladas anuales en el mismo lapso.

En el caso de China es el país que produce más y exporta menos lo que significa que la producción de cerveza satisface al mercado chino solamente. En cambio, México exporta grandes cantidades porque sólo sus empresas productoras localizadas están México y no cuentan con otras empresas en el extranjero, por lo tanto deben de exportar más que las otras empresas.

### **3. Competitividad de Grupo Modelo a nivel nacional e internacional (1993-2014)<sup>100</sup>**

#### **3.1. Formación de competitividad en Grupo Modelo (1993-2012)**

Durante el tiempo de desgravación (1993-2003) *Grupo Modelo* y *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* tenían que incrementar su competitividad, por lo tanto establecieron estrategias para aprovechar la política comercial, mejorar su posición en la industria y al mismo tiempo incrementar sus capacidades tecnológicas. Para demostrar los efectos de la política comercial en la industria cervecera se analizará el caso de *Grupo Modelo* en dos grandes secciones la primera sección se analizará a Grupo Modelo como empresa nacional de 1993 a 2012 y la segunda sección se analizará la compra de *Grupo Modelo* en 2013.

*Grupo Modelo* después de la firma del TLCAN creó una red a nivel nacional e internacional de acuerdos inter-empresariales para incrementar la competitividad de la empresa a nivel global. Por lo tanto, uno de los aspectos al analizar es la cadena de producción y las redes que creó *Grupo Modelo* para incrementar la eficiencia y competitividad de la empresa. *Grupo Modelo*, durante el periodo de 1993 a 2012, fortaleció todos los eslabones en la cadena de valor, mediante *alianzas estratégicas, joint ventures y asociaciones*, desde la producción de cebada hasta la distribución de su producto a nivel nacional e internacional creando alianzas verticales y horizontales para la producción y distribución de la cerveza (*ver figura 3*).

En las alianzas verticales, se hizo una integración y cooperación con empresas que proveían servicios especializados que eran subsidiarias o empresas independientes, esto incrementó la especialización de las empresas y fomentó una mayor competitividad para la empresa al sólo enfocarse en mejorar la calidad de la cerveza. *Grupo Modelo* realizó una integración vertical de los eslabones de valor en las actividades directas y actividades indirectas de la empresa (*ver figura 3*).

---

<sup>100</sup> NOTA DEL AUTOR: Algunas cifras utilizadas en el análisis sólo abarcan a de 1997 a 2013 por la disponibilidad de los datos públicos de la empresa.

En las actividades indirectas integró la compra de insumos con IASA, Cebadas y Maltas y Envases y Tapas Modelos e integró el desarrollo de tecnología con INAMEX,<sup>101</sup> estas empresas a su vez formaron alianzas con empresas extranjeras para mejorar su producción. En las actividades directas, tienen segmentos especializados para el almacenamiento y distribución de la cerveza a nivel nacional -agencias, Modeloramas, etc.- e internacional –distribuidoras- (ver figura 3).

**Figura 3. Alianzas estratégicas e integración vertical de Grupo Modelo**



Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013).

<sup>101</sup>Inamex es la empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo en general. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2002*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download/\\_informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2002\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download/_informe_anual/bmv_anual_2002_esp.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.

En las alianzas horizontales, *Grupo Modelo* formó *joint adventures* para la distribución de cerveza en el territorio estadounidense (*Crown imports*) y en el territorio canadiense (*Molson imports*); también, *Grupo Modelo* realizó alianzas estratégicas con empresas cerveceras internacionales para distribuir sus productos a nivel mundial con empresas como *Carlsberg*, *ABInbev*, *Tsingtao* etc. Sin embargo, las alianzas para la distribución de la cerveza *Modelo* a nivel mundial muestra que la entrada a los mercados internacionales estaban cerrados y *Grupo Modelo* prefirió aliarse con las empresas establecidas en países extranjeros que crear nuevos canales de distribución. La alianza más importante de *Grupo Modelo* fue con *ABInbev* que fue el principal inversionista para la empresa hasta 2012 y que posteriormente, compraría *Grupo Modelo* en 2013.<sup>102</sup>

Los nexos de *Grupo Modelo* con empresas nacionales y extranjeras mejoraron la especialización en cada segmento de la cadena de valor, incrementando las capacidades de calidad y productividad en cada uno de los eslabones, por lo que *Grupo Modelo* redujo los costos de operación y aumentó la producción sin descuidar la calidad del producto. Los nexos y el incremento en la calidad del producto fueron parte de la estrategia empresarial de *Grupo Modelo* que se enfocó en modernizar constantemente sus plantas de producción e implementar nuevos procesos tecnológicos.

Asimismo, otra de las características de la estrategia empresarial fue la adaptación de la empresa en los diferentes escenarios nacionales e internacionales, por lo cual *Grupo Modelo* como empresa mexicana formó dos estrategias, durante 1993 a 2012: la primera estrategia, de 1993 a 2008, fue para reaccionar a la apertura del mercado después de la entrada del vigor del TLCAN y la segunda estrategia fue para enfrentar las fusiones a nivel nacional e internacional (2009 a 2012).

En la estrategia del primer periodo, *Grupo Modelo* se enfocó en la creación de valor de la empresa en todos los segmentos de la cadena de valor lo que significa que para la empresa el proceso productivo era considerado como proceso único, que necesitaba ser fortalecido a nivel tecnológico y productivo con la finalidad de

---

<sup>102</sup>*Infra*, 2.1.

incrementar sus ventas y su posición dentro de la industria. Por ejemplo, en el rubro de desarrollo tecnológico, *Grupo Modelo* incrementó la tecnología en las fábricas y en todas las empresas integrantes del Grupo con la finalidad incrementar la capacidad instalada de producción de cerveza (ver cuadro 3).

**Cuadro 3. Principales ejes en la estrategia de Grupo Modelo**

	Cadena de Valor	Objetivos de la empresa
<b>Actividades Indirectas</b>	Infraestructura de la empresa	Incrementar la rentabilidad para sus accionistas mediante la constante modernización e inversión.
	Desarrollo tecnológico	Continuar realizando inversiones para incrementar la capacidad instalada y modernización de sus plantas cerveceras y, en general, en todas las empresas integrantes del Grupo.
	Abastecimiento	Integración vertical y aseguramiento de la calidad de procesos.
<b>Actividades Directas</b>	Logística de salida	Fortalecer su amplia red de distribución y ventas para mantenerla flexible y eficiente.
	Mercadotecnia y ventas	Consolidar y mantener el liderazgo del Grupo en el segmento de cervezas importadas, y en especial de Corona Extra, como la cerveza importada de mayor venta en E.U.A. y Canadá.  Consolidar y mantener el liderazgo de MODELO en el segmento de cervezas importadas en los diferentes países a los que exporta sus marcas  Consolidar la Proyección Internacional de MODELO
	Servicio	Proveer a los clientes con un excelente servicio en sus puntos de venta. Manejar cuidadosamente la línea de marcas. Incrementar la línea de productos con nuevas presentaciones

Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1997-2013).

En el segundo periodo, la estrategia, entre de 2009 a 2012, se enfocó en una estrategia a nivel global, con la finalidad de reaccionar ante las diferentes adquisiciones en la industria cervecera a nivel nacional (*Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma* y *Heineken* en 2010) e internacional (*Anheuser- Bush* e *Inbev* en 2008); razones por la cuales, *Grupo Modelo* estableció una estrategia a nivel global que incluía:

- a) Alto crecimiento en mercados internacionales;
- b) Excelencia en los productos y servicios;

- c) Impulsar el modelo de excelencia en la administración de procesos; e
- d) Integrar y desarrollar el capital humano en cada etapa de la ejecución de la estrategia;

Para cumplir estos objetivos se realizaron principalmente tres estrategias empresariales secundarias: el “*Modelo Extremo de Dirección Competitiva*” que consideraba a la organización como un sistema unitario y se enfoca en la mejora de procesos, la interacción y alineación con todas las compañías que integran a *Grupo Modelo* desde a la fabricación hasta distribución y venta de cerveza y agua embotellada, reflejando que para *Grupo Modelo* la cadena de valor necesitaba inyectarse de mejora de procesos en todos los segmentos.

La segunda estrategia fue el “*Modelo Empresarial de Transformación Administrativa*” (META) de *Grupo Modelo* se encargó en la implementación del sistema de administración por procesos, apoyado por una plataforma tecnológica “*Sistemas Aplicaciones y Productos*” (SAP) que habilitó nuevas capacidades como el acceso, disponibilidad e integración de datos estadísticos para la toma de decisiones y acciones para incrementar o disminuir la distribución en el territorio nacional. La tercera estrategia empresarial fue “*El Frente Estratégico de Producción*” que tiene como finalidad reducir el consumo de insumos, así como optimizar el uso de las maquinarias con la finalidad de incrementar el ahorro en los costos especialmente en el ahorro en el consumo de agua, combustible y energía eléctrica.

### **3.1.1. Redes nacionales e internacionales de Grupo Modelo para obtener insumos**

Para *Grupo Modelo* uno de los eslabones más importantes en la cadena de producción es el abastecimiento de la materia prima para producir cerveza, por eso una de las tareas más importantes de *Grupo Modelo* fue garantizar la llegada de los insumos de alta calidad y suficiente cantidad a las cervecerías. Para lograr ese objetivo *Grupo Modelo* se involucró en la producción y la distribución de los insumos que eran comprados por las empresas subsidiarias, empresas asociadas

y proveedores externos; este involucramiento mejoró la interacción y retroalimentación entre Grupo Modelo y sus proveedores, y así elevó e incrementó la calidad y producción de la cerveza Modelo; los ejemplos más claros de estas interacciones fueron las redes de insumos para la cebada, malta, lúpulo y botellas de vidrio, latas, plastitapas y cartones, que se desglosarán enseguida.

El primer ejemplo es el caso de la cebada y malta. La *Empresa Cebadas y Maltas*, creada en 1979, se encargó de la transformación de cebada a malta para *Grupo Modelo*, posteriormente se crearon otras cuatro transformadoras de malta: la primera, *Cebadas y Maltas* en Tlaxcala; la segunda *Extractos y Maltas* en la Ciudad de México (2003); la tercera, la *Calera de Víctor Rosales*, en Zacatecas; y la cuarta, *GModelo Agriculture LLC* en Idaho E.U. (2002), transformadora que en 2010 se convertiría en alianza estratégica con *Cargill*<sup>103</sup> (la cual adquirió el 49% del capital de *GModelo Agriculture LLC* y cambió de nombre a *Inter Grow Malt LLC*).

Las acciones para mejorar la red de insumos no sólo se limitaba a plantas dentro del país sino también incluía las plantas a nivel internacional, tal es caso de la compañía *International CO2 Extrataction LLC* (*Grupo Modelo* la compró en 2002), en Yakima Washington, encargada de la extracción de lúpulo, así como, en 2003 *Grupo Modelo* realizó una joint aventure con *John I Hass* para mejorar la calidad del lúpulo.

El segundo ejemplo de las relaciones productor- proveedor que estableció *Grupo Modelo* fueron las empresas *Envatap*, *Tapas Metálicas*, *Tapas y Tapones de Zacatecas*, *Envases de Zacatecas* y *Promotora de Servicios de Zacatecas* en las cuales *Grupo Modelo* poseía una parte de las acciones de las empresas que le proveían botellas y tapas, pero en 2001 las convirtió en una sola empresa nombrada *Envases y Tapas Modelo S.A. de C.V.* La fusión de las empresas incrementaba la coordinación y la integración de las actividades para obtener insumos mejorando la relación vertical de la empresa.

---

<sup>103</sup>Cargill proporciona alimentos, productos y servicios agrícolas.

Las redes que estableció *Grupo Modelo* con sus proveedores mejoró la competitividad de la empresa por medio de *Learn production*, porque aseguraba las relaciones a largo plazo con las empresas proveedoras de materias primas sin tener el riesgo de quedarse sin insumos, asimismo, *Grupo Modelo* podía diseñar estrategias empresariales a largo plazo con sus proveedores para mejorar el proceso de las expansiones y/o modernizaciones de las plantas productoras para que los proveedores también mejorarán sus plantas.

### **3.1.2. Desarrollo de capacidades tecnológicas de Grupo Modelo**

*Grupo Modelo* creó sus capacidades tecnológicas, ya que aunque tuvo el apoyo por parte del gobierno en las políticas comerciales, no fue así en el aspecto tecnológico. Porque las políticas gubernamentales tecnológicas durante la apertura del mercado fueron de carácter horizontal y no se apoyaba a un sector en específico sino a todos por igual. El carácter horizontal de la política tecnológica derivaba de la “política de no intervención” de esta manera el gobierno abandonó las políticas estratégicas en el plano tecnológico dejando que las empresas desarrollaran su propia tecnología a través de sus propios medios.

Durante los años 1993 a 2000, la política del gobierno mexicano fue dejar que el sector privado se convirtiera en el motor de la innovación tecnológica en el país, sin la necesidad que el gobierno apoyara a un sector en especial. De esta manera, la industria cervecera no fue apoyada para incrementar sus capacidades tecnológicas y esto provocaba una desventaja en el sector a nivel internacional, ya que el sector cervecero sólo tenía sus recursos y capacidades propias de la empresa para innovar para competir con sus rivales extranjeros.

Pero, el gobierno mexicano sí estableció el marco jurídico para proteger la tecnología e innovación a nivel nacional e internacional por medio de la Ley de Propiedad Industrial que fomentó confianza en las empresas extranjeras para la transferencia de tecnología. Ésta Legislación favoreció a *Grupo Modelo* para transferir tecnología extranjera a sus empresas y así cumplir sus objetivos empresariales de: crear una nueva infraestructura tecnológica para incrementar la

eficiencia productiva y mejorar la calidad del producto mediante la introducción de innovaciones de la tecnología de elaboración de cerveza.<sup>104</sup>

Con la finalidad de cumplir sus objetivos tecnológicos, *Grupo Modelo*, en 1981, creó la empresa *Inamex de Cerveza y Malta*<sup>105</sup> que se encargaba de importar y distribuir la maquinaria a las plantas cerveceras para producir la cerveza en menor tiempo y al mismo tiempo elevar la calidad. El objetivo de la creación de Inamex fue la fabricación de equipo para producir algunas de las partes necesarias del equipo dentro de la misma empresa.<sup>106</sup> Es decir que, Inamex combinaba la compra de nueva maquinaria y construía parte de los componentes de las maquinas, creando un proceso de acumulación de capacidades tecnológicas.

Un ejemplo de acumulación de capacidades tecnológicas en Grupo Modelo fue la modernización de los *unitanques*<sup>107</sup> en las plantas cerveceras durante 1993 a 2000. Para conseguir nuevos unitanques *Grupo Modelo* se asoció con *Ziemann*<sup>108</sup> como proveedor de esta tecnología. La empresa *Ziemann* ofreció asesoría y la transferencia de la tecnología en calidad de “llave en mano”<sup>109</sup> en la cual participaba técnicos de Inamex para conocer el funcionamiento de los unitanques y maquinaria transferida. Los técnicos de Inamex, trabajaron estrechamente con los técnicos de *Ziemann* y conocieron a detalle el funcionamiento de los unitanques antes que se pusieran en marcha, por lo que una vez instalados los unitanques, Inamex fijó el equipo de acuerdo al proceso de producción de Grupo Modelo. Posteriormente, Inamex firmó un acuerdo con *Ziemman* para construir conjuntamente cuatro unitanques y se acordó que Inamex

---

<sup>104</sup> Garcialazo, Lagunes, *Sergio*, *Acumulación de capacidades tecnológicas en México: el caso del Grupo Modelo*, tesis para obtener el grado de Doctor, UNAM, 2007.

<sup>105</sup> Inamex es la empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo en general. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2002*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2002\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2002_esp.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.

<sup>106</sup> Alexandre O Vera Cruz, *Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico: Como aprenden las cerveceras mexicanas*, México, UAM, 2004, p.298.

<sup>107</sup> Tanque cilíndrico-cónico en donde se realiza primero la fermentación y posteriormente la maduración del Mosto.

<sup>108</sup> Empresa alemana que vende maquinaria para la producción de la cerveza, principalmente tanques para la producción de cerveza.

<sup>109</sup> El contratista lleva a cabo las labores de construcción y poner en funcionamiento un proyecto.

construiría los unitanques y el equipo de *Ziemman* fungiría como asesor tecnológico para Inamex. También, se firmaron contratos con la empresa italiana *Simonazzi SPA*<sup>110</sup> ya que ésta daba mejores condiciones para la transferencia de tecnología.

Otro caso de transferencia de tecnología es el caso de Grupo Modelo con *Klockentr Holstein Seitz*<sup>111</sup> (KHS). Grupo Modelo negoció un proceso de transferencia de tecnología que consistía en la compra del equipo para líneas de embotellado, el entrenamiento en la operación del equipo y la contratación de un ingeniero de KHS por dos años para que trabajara en *Grupo Modelo* como asesor.

Asimismo, KHS asesoraba a *Grupo Modelo* para la construcción de sus propias líneas de embotellado, de este modo Inamex comenzó a producir transportadoras de baleros y bandas, posteriormente Inamex se encargó de diseñar transportadores para manejar materiales a granel y para transportar las botellas en las líneas de embotellado y refracciones. Es así que, *Grupo Modelo* adquirió capacidades tecnológicas para fabricar líneas de embotellado en Envases y Tapas Modelo. Después, Grupo Modelo cambió a KHS por Seginsa, Seginsa llevó a cabo la ingeniería básica y brindó asistencia para la selección del equipo para *Grupo Modelo*. Por lo tanto, la estrategia utilizada de *Grupo Modelo* fue la transferencia tecnológica en llave en mano que permitió modernizar la maquinaria de la empresa y crear proyectos de ampliación en las plantas cerveceras.

*Grupo Modelo* modernizó sus maquinarias para incrementar sus niveles de producción debido a que la maquinaria y los equipos que utilizan las cervecerías Modelo tienen en promedio una vida útil entre 15 y 25 años dependiendo de las máquinas, por ejemplo, las torres de enfriamiento<sup>112</sup> tienen vida de 15 años, en cambio los unitanques para la fermentación, la casa de cocimientos, calderas, y turbinas tienen en promedio de 20 años de vida.

---

<sup>110</sup> Empresa italiana que se encarga en la venta de maquinaria de productos alimentarios procesados.

<sup>111</sup> Empresa especialista en equipo de empaque

<sup>112</sup> Las torres de enfriamiento son equipos que se usan para enfriar agua en grandes volúmenes, extrayendo el calor del agua mediante evaporación.

Desde 1997 *Grupo Modelo* ha modernizado sus maquinarias con regularidad en toda la cadena de valor desde los unitanques hasta la línea de embotellado. Por ejemplo, la cervecería de Zacatecas y la cervecería Noroeste incrementaron la tecnología en unitanques y las líneas de envasado en los años 1998, 2001, 2007 (ver cuadro 4). El perfeccionamiento constante de las capacidades tecnológicas en las maquinas que fabrican cerveza es de suma importancia, ya que, entre mejores procesos tecnológicos y de automatización en la producción se tengan se puede garantizar una mejor calidad y cantidad de la cerveza sin desperdiciar recursos innecesarios y en consecuencia se puede disminuir el costo final del mismo.

**Cuadro 4. Modernización de plantas de producción de Grupo Modelo**

Año	Cervecería	Maquinaria
1998	Cía. Cervecera de Zacatecas Cervecería Modelo del Noroeste Cervecería Yucateca plantas de Guadalajara, México, D.F. y Tuxtepec	Mejoramiento de la capacidad de producción Nueva sección de unitanques, incrementando la capacidad de fermentación y maduración de la cebada. Instalación de dos líneas de embotellado y líneas de envasado
1999	Maltera Cebadas y Maltas	Mejoramiento de las instalaciones, reemplazando equipos
2001	Compañía Cervecera de Zacatecas (3era etapa)  6 cervecerías del Grupo.	Mejoramiento de las instalaciones, reemplazando equipos.  Re emplazamiento de líneas de envasado por otras de mayor velocidad que permiten aumentar la capacidad.
2007	Piedras Negras	Inició operaciones la nueva planta piloto con capacidad de 10 Hectolitros,

Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1997-2013).

Un caso especial de innovación en *Grupo Modelo* es el desarrollo de investigaciones para mejorar la semilla de cebada para utilizar menos agua y

obtener mejores rendimientos en el campo disminuyendo los costos de producción (la investigación fue encargada a *Cebadas y Maltas y Rancho Cerro*). Asimismo, en 1993, *Grupo Modelo* creó redes con instituciones como el Instituto Politécnico Nacional y *Anheuser Bush* para crear un equipo de control de calidad en la fórmula del lúpulo.

Además, *Grupo Modelo* también utilizó tecnología en el proceso de ventas, donde se utilizó las Terminales Punto de Venta (TPV) para recabar información estadística y así permitir realizar estudios de mercado para conocer la preferencia de los clientes en las diferentes regiones de la república mexicana. De esta manera Grupo modelo fomentó la creación de *simultaneous engineering* a través de innovación en varios eslabones de la cadena de valor, para incrementar la competitividad de la empresa.

Pero los avances en las capacidades tecnológicas de *Grupo Modelo* ilustran que la empresa utilizó el marco jurídico que el gobierno estableció para el cuidado de las patentes, pero también refleja que la tecnología utilizada por *Grupo Modelo* fue desarrollada en países desarrollados y no fue creada en México. Si comparamos en el ramo tecnológico a *Grupo Modelo* con la compañía más importante cervecera del mundo *Anheuser Bush Inbev*, *Grupo Modelo* estaba retrasado tecnológicamente porque *Anheuser Bush Inbev* cuenta con el Global Innovation and Technology Center (“GITeC”) localizado en Bélgica que desarrolla tecnología de innovación para las plantas cerveceras de *ABInbev* en los cuatro continentes, es decir, la amplitud dentro de la innovación de *ABInbev* no sólo es nacional sino internacional. También, en 2012, *Anheuser Bush Inbev* fue calificada como una de las empresas de mayor innovación tecnológica en el lugar número 30 entre 50 empresas por el Boston Consulting Group<sup>113</sup> superando a compañías como Renault, Huawei, Boeing, entre otras.

---

<sup>113</sup> Boston Consulting Group, *The Innovative Companies 2012*, Boston Consulting Group, [en línea] URL: <http://www.rankingthebrands.com/PDF/The%20Most%20Innovative%20Companies%202012,%20BCG.pdf>, consultado en 2 de agosto de 2014.

La adaptación tecnológica por parte de *Grupo Modelo* puede ser explicada por la poca inversión de México en este rubro que fue en promedio el 0.4% del PIB entre 2000-2012, a diferencia del caso de Bélgica que invirtió el 1.9% del PIB <sup>114</sup>(país donde se desarrolla tecnología de *ABInbev*). El porcentaje que los países invierten en desarrollo influye en el crecimiento de tecnología sus empresas, ya que los países dan herramientas para que las empresas mejoren su proceso productivo, incrementando de esta forma la competitividad de la empresa. Por lo tanto, el sector cervecero en México no desarrollaba tecnología y sólo adaptaba la ya existente, esta situación colocaba a las empresas mexicanas en una posición desventajosa frente las empresas que tenían centros tecnológicos como *ABInbev* en países que invierten en educación para desarrollar nueva tecnología.

### **3.1.3. Incremento en los niveles de producción en plantas de Grupo Modelo**

La producción en las plantas de *Grupo Modelo* reflejó la especialización de la empresa porque a diferencia de los demás eslabones de la cadena de valor, la producción en las cervecerías era exclusiva del grupo. Las plantas cerveceras de *Grupo Modelos* sólo se encuentran en México y satisfacían la demanda tanto nacional e internacional, en 2012<sup>115</sup>, *Grupo Modelo* contaba con ocho plantas cerveceras con una capacidad instalada de 71,500 hectólitros al año y solamente tenía funcionando el 83% de la capacidad instalada. Asimismo, en 2012, las cervecerías más grandes de *Grupo Modelo* eran la cervecería de Zacatecas, la del Trópico, la cervecería Modelo y la cervecería de Coahuila.

Las plantas cerveceras se encontraban en diferentes puntos de la república mexicana y estaban localizadas en puntos estratégicos para satisfacer el consumo de todas las regiones de México (*ver mapa 1*) y satisfacer la demanda internacional, en especial a Estados Unidos (EE. UU.) Ya que había dos cervecerías que estaban dirigidas solamente a la producción a EE.UU. (Cervecería de Coahuila y la Cervecería Modelo del Noroeste). La modernización y expansión de las cervecerías eran financiadas por recursos propios de Grupo

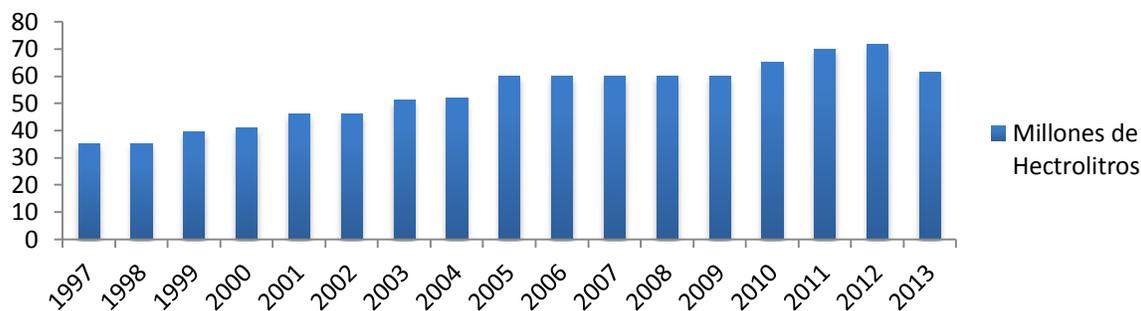
---

<sup>114</sup> OCDE, iLibrary, OCDE, [en línea] URL: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org), consultado el 24 de septiembre de 2014.

<sup>115</sup> En 2013, Grupo Modelo vendió a Constellation Brands la compañía cervecera de Coahuila.

Modelo, para evitar endeudamiento a largo plazo. De esta manera, Grupo Modelo incrementó la capacidad de producción de 35 millones de hectolitros en 1997 a 71.5 millones en 2012 (ver gráfica 11).

**Gráfica 11. Producción de Hectólitros de Grupo Modelo (1997-2013)**



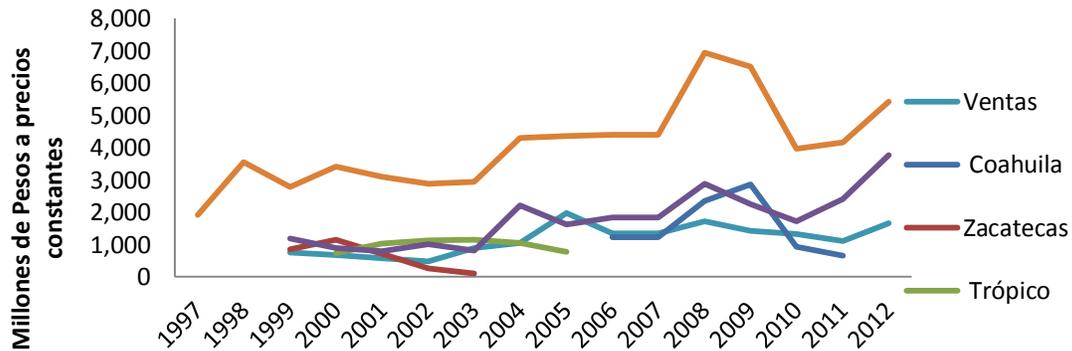
Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo existen datos disponibles de 1997 a 2013

Es decir, que en catorce años, *Grupo Modelo* incrementó el doble de su capacidad, pero en 2013 la capacidad de *Grupo Modelo* disminuyó a 10, 000 hectólitros por la venta de la planta de Coahuila a *Constellations Brands*. La estrategia para elevar la capacidad en las plantas también se combinaba con las estrategias en los procesos productivos para hacer a la empresa más competitiva, el resultado fue la obtención de los certificados ISO 9000<sup>116</sup> y 14000,<sup>117</sup> desde 1997, en las plantas cerveceras, las maletteras e INAMEX incrementando así la productividad.

<sup>116</sup>El Sistema de calidad ISO-9000, diseñada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) es reconocido como una de las mejoras prácticas de la administración y aseguramiento de la calidad en las empresas. Las normas ISO-9000 se han convertido en un esquema globalmente reconocido para demostrar *a priori*, ante cualquier interesado, la confiabilidad de los bienes y servicios que ofrece un establecimiento productivo. Cfr. Sistema integrado de Información científica, desarrollo tecnológico e Innovación, *Establecimientos certificados en iso-9000:2000 en México*, [en línea] URL: <http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Estadisticas3/Informe2006/Iso%209000.pdf>

<sup>117</sup>Las normas de la familia ISO-14000 sobre gestión del medio ambiente permiten atender de manera prioritaria el cuidado del medio ambiente en las empresas, dicha importancia se ha visto reflejada desde la década pasada en una notable cantidad de establecimientos productivos que optaron por emplearla, minimizando con ello, el efecto dañino de sus operaciones en el medio ambiente, logrando así la mejora de su desempeño productivo y una verdadera protección del ecosistema.

**Gráfica 12. Rubros de las Inversiones de Grupo Modelo (1997-2012)**



Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo se cuenta con datos de 1997 a 2012.

Para ampliar la capacidad de producción, *Grupo Modelo* realizó fuertes inversiones, durante 1997 a 2012 invirtió casi 65 millones de pesos (*ver gráfica 12*) de las cuales alrededor 66.6% fueron destinados al incremento de la producción de las cervecerías y la creación de nuevas fábricas y el restante al área de ventas. La principal inversión de la empresa fue la modernización de las plantas cerveceras en especial la de Zacatecas, la del Trópico y la de Coahuila.

Las inversiones en las plantas provenían de recursos propios, por lo *tanto Grupo Modelo* tenía una baja deuda lo que permitió que la empresa fuera independiente financieramente. Esto incrementaba la rentabilidad del Grupo, asimismo en las plantas procuraba colocar la maquinaria más moderna con la finalidad de incrementar su productividad.

### **3.2. Competitividad de Grupo Modelo a nivel internacional**

A nivel internacional, *Grupo Modelo* tenía acuerdos con distribuidoras extranjeras para aprovechar sus canales y llevar sus productos a diferentes países, también contaba con centros de distribución en cuatro continentes que se encargaban de las operaciones necesarias para abastecer los productos de *Grupo Modelo*. Éstos centros eran: Procemex (San Antonio), Eurocermex (Bruselas), Iberocermex (España), Asiacermex (Singapur) y Latincermex (Costa Rica y Argentina). Los

centros eran liderados por PANAPROMEX (Patentes y marcas para la promoción de exportaciones) encargado de la supervisión del uso correcto de la marca *Modelo* por parte de los proveedores autorizados. Por lo tanto, las distribuidoras extranjeras eran las encargadas de distribuir el producto en el país extranjero y crear publicidad junto con las agencias de *Grupo Modelo* para incrementar las ventas del producto.

La red de distribuidoras extranjeras de *Grupo Modelo* en el mundo facilitó la exportación a otros países ya que el Grupo aprovechó los canales de distribución de empresas establecidas en el país extranjero, sin la necesidad de invertir en infraestructura. Las alianzas de *Grupo Modelo* con las distribuidoras demuestran que a nivel internacional la empresa se enfrentaba la exclusividad de canales de distribución en otros países, el mismo problema que tenían las empresas extranjeras en México.

Sin embargo, en el caso estadounidense era diferente, hasta 2006 *Grupo Modelo* tenía dos distribuidoras: *Barton Beers, Ltd*<sup>118</sup> y *The Gambrinus Company*. Pero un año después *Grupo Modelo* formó una joint aventure con *Barton Beers* creando *Crown Imports LLC*, la joint aventure benefició a las ganancias de *Grupo Modelo*, ya que al ser socio de una distribuidora en el país que representa su mayor mercado a nivel internacional le dio la ventaja de controlar el abastecimiento y los puntos de venta en todo el territorio estadounidense, incrementando así el poder de mercado en Estados Unidos.

Esta misma estrategia fue utilizada para el mercado canadiense, antes de 2007 *The Mark Anthony Group* y *Molson Breweries Ltd*, eran las encargadas de abastecer el territorio de Canadá con marcas de *Grupo Modelo*, pero en 2008 *Grupo Modelo* estableció una alianza estratégica con *Molson Breweries* y creó *Modelo Molson Imports* para administrar toda la importación de las marcas *Modelo* al territorio canadiense sin tener la necesidad de tener dos distribuidores, disminuyendo así los costos de exportación.

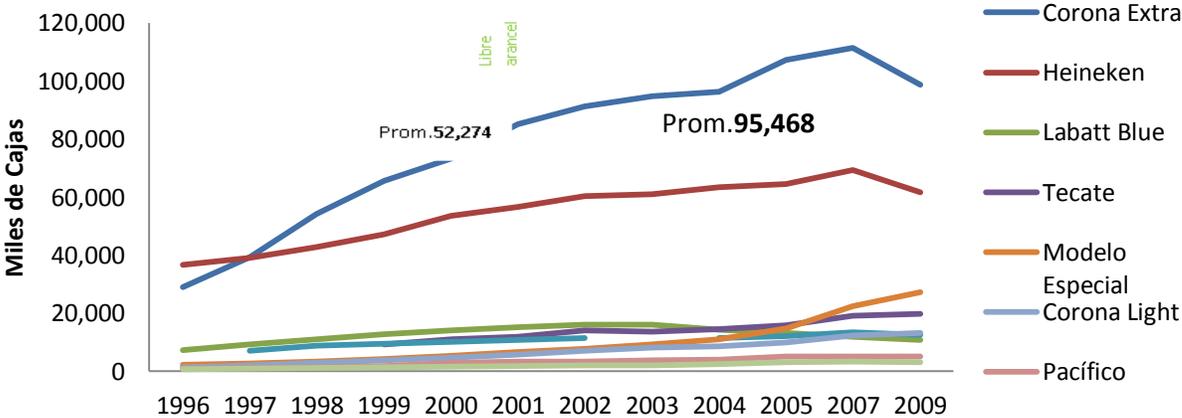
---

<sup>118</sup>Barton Beers es una subsidiaria de Constellation Brands

Los nexos horizontales de *Grupo Modelo* junto con el trato preferencial en los mercados de Norteamérica, gracias al TLCAN, provocó que en Estados Unidos la venta de *Corona Extra* incrementara a una variación del 241.7% pasando de 28,885 millones de cajas en 1996 a 98, 629 millones de cajas en 2009, convirtiéndose a *Corona Extra* como la líder en las importaciones de Estados Unidos. También, las cervezas *Corona Light*, *Modelo Especial*, *Negra Modelo* y *Pacífico* incrementaron sus ventas exponencialmente: *Corona Light* tuvo una variación de 807.1% en sus ventas, entre 1993 a 2009, *Pacífico* una variación de 417.9% y *Negra Modelo* una variación del 312.3% en el mismo lapso (ver gráfica 13).

En 1997, la cerveza *Corona Extra* se convirtió en la cerveza líder en importación en Estados Unidos, *Corona Extra* entre 1996 a 2001 exportaba a Estados Unidos en promedio al año 52,274 miles de cajas, después de la liberalización de aranceles entre 2001 a 2009, *Corona Extra* incrementó sus exportaciones en promedio a 97, 841 al año.

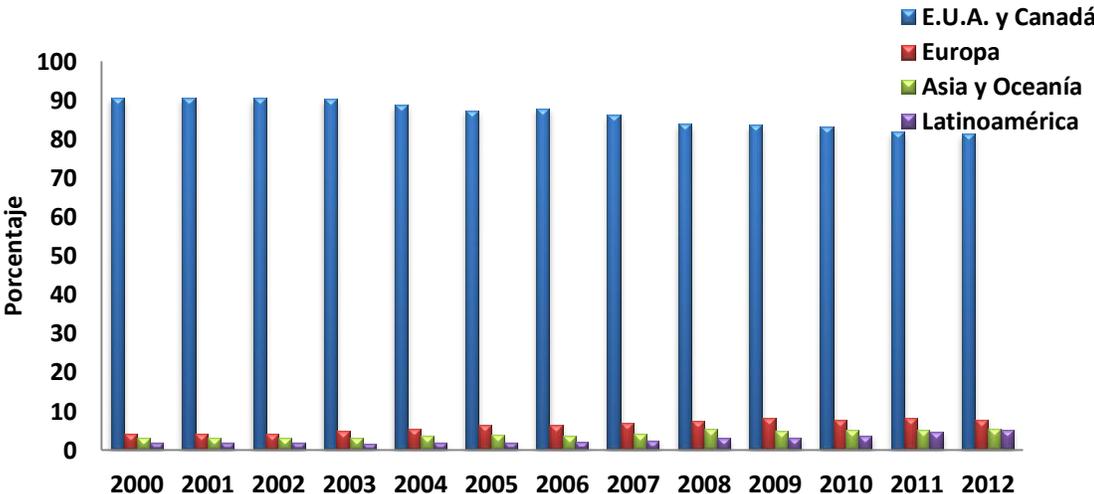
**Gráfica 13. Principales marcas de cervezas exportadas a Estados Unidos (1996-2010)**



Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo se cuenta con datos de 1996 a 2010.

También, la efectividad de la red de Tratados de Libre Comercio de México con el mundo y los acuerdos de distribución de *Grupo Modelo*, incrementaron las exportaciones en Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica durante 2000-2012; Europa representó en promedio el 6.35% de las exportaciones totales de Grupo Modelo, Asia y Oceanía el 4.17% y Latinoamérica el 2.77% del total de las exportaciones (ver gráfica 14). Aunque Estados Unidos y Canadá son los principales mercados (86.6%), *Grupo Modelo* exportó a más de 170 países, en 2012, lo que significa una amplia red de distribución internacional.

**Gráfica 14. Principales mercados de exportación de Grupo Modelo (2000-2012)**

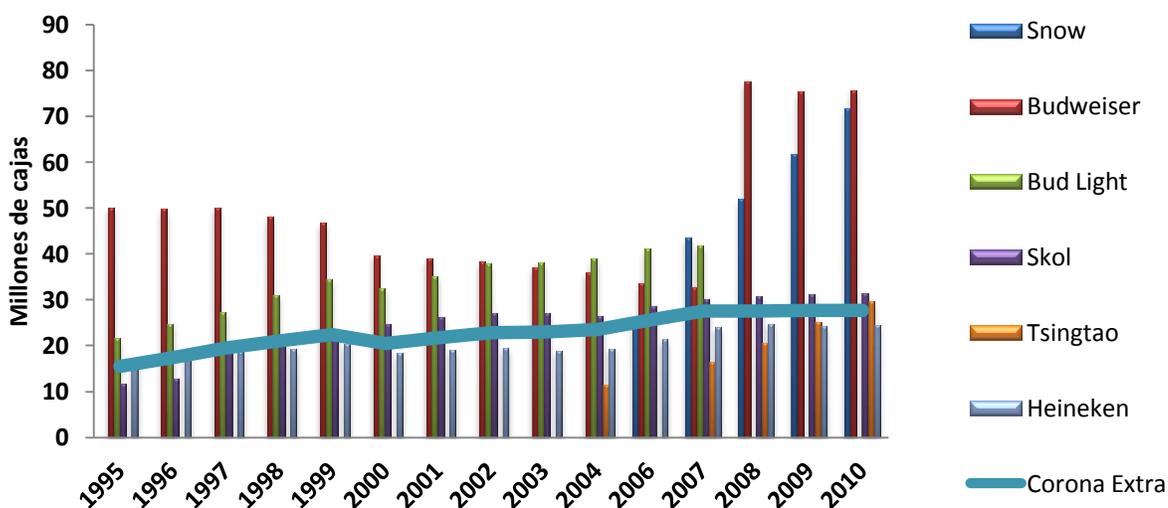


Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo se cuenta con datos de 2000 a 2012.

Grupo Modelo contaba con alianzas con diferentes distribuidoras desde 1990 cuando empezó a vender al mercado europeo y asiático, pero sus alianzas se fortalecieron a partir de 2008 cuando *Carlsberg Breweries A/S* comenzó a comercializar las marcas de *Grupo Modelo* en Italia, Suiza, Malasia, Singapur, Taiwán, Rusia y 8 países de la ex Unión Soviética. En 2007, *Anheuser-Bush* se convirtió en el distribuidor exclusivo de las marcas de *Grupo Modelo* en China.

Asimismo, las redes de distribución y la preferencia de los consumidores favorecieron a las ventas de cerveza a nivel mundial y colocó a *Corona Extra* como una de las 10 marcas de cerveza más vendidas a nivel mundial entre 1995 a 2010. Las ventas de *Corona Extra* a nivel mundial crecieron a una tasa de crecimiento del 1.2% y una variación anual del 47.8%, *Corona Extra* vendió en promedio 22.9 millones de cajas al año superando las de ventas de *Tsingtao* con 20.7 millones de cajas al año y *Heineken* con 20.5 millones de cajas al año (ver gráfica 15).

**Gráfica 15. Principales marcas de cerveza vendidas en el mundo (1995-2010)**



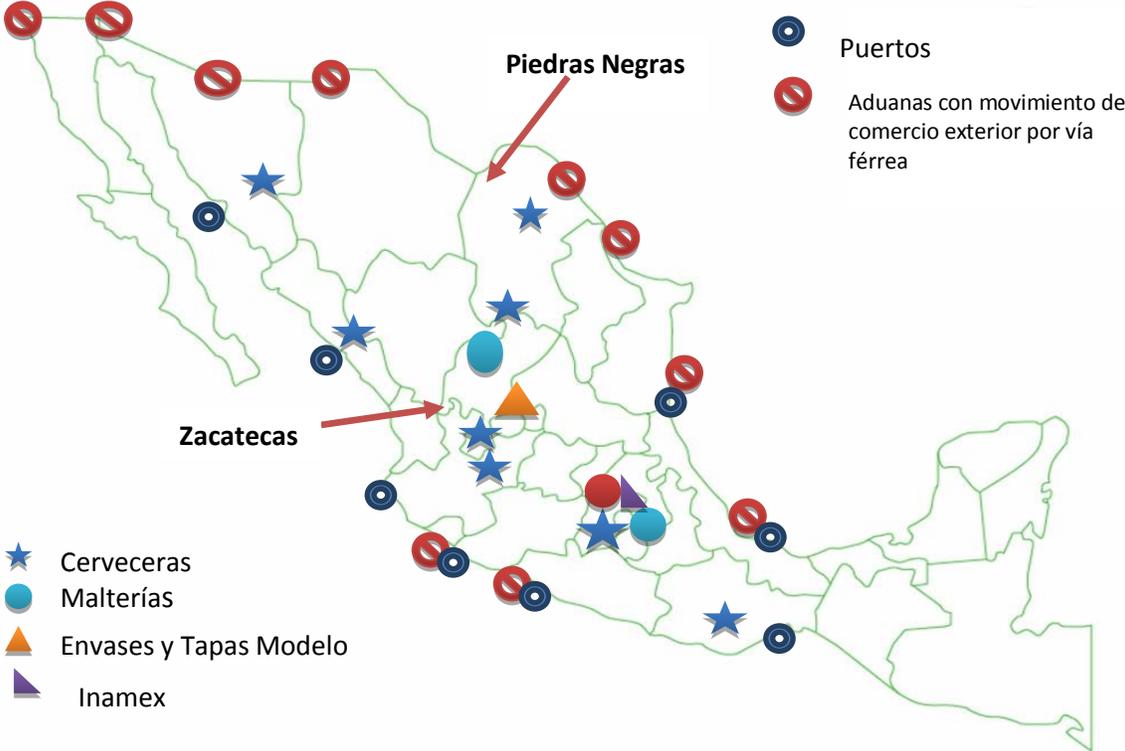
Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo se cuenta con datos de 1995 a 2010.

La capacidad de *Grupo Modelo* en desarrollar una red de distribución para abastecer y satisfacer a sus clientes de manera eficiente y justo a tiempo a nivel nacional e internacional se debe también a la localización estratégica de las fábricas de *Grupo Modelo* ya que están cerca de puertos, carreteras y vías férreas de México con la finalidad de facilitar y bajar los costos en transporte.

Por ejemplo, la cervecería de Zacatecas cuenta a su alcance con la red ferroviaria (ver mapa 1) que tiene salida hacia el puerto de Manzanillo, Lázaro Cárdenas y ruta a Veracruz para transportar la mercancía a países asiáticos o europeos.

Asimismo, la planta de Zacatecas tiene la red carretera el eje Querétaro-Ciudad Juárez que conecta a la cervecería con Estados Unidos.

**Mapa 1. Localización de plantas cerveceras de Grupo Modelo, puertos y Aduanas con vías férreas**



Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Modelo (1997-2013) y Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Otro ejemplo de red de distribución, es la planta de Coahuila localizada cerca de Piedras Negras esta fue construida exclusivamente para el abastecimiento a Estados Unidos, la localización de esta planta se encuentra cerca del eje México Nuevo Ladero con ramal en Piedras Negras que es también beneficiada por la red de ferrocarriles; ésta localización favorece a la reducción de costos en la venta del producto y en el tiempo de almacenaje se reduce porque la mercancía no se encuentra almacenada mucho tiempo. Sin embargo, el beneficio no sólo es hacia la exportación sino también a la importación de materias primas, ya que las rutas férreas y los puertos facilitan la llegada de insumos. De esta manera Grupo Modelo mejoró el concepto en sus plantas de *just in time*.

Todas éstas ventajas se vieron reflejadas en la venta de hectolitros a nivel nacional de cerveza de *Grupo Modelo* de 23.6 millones en 1993 a 56.6 millones a 2012 lo que significa una variación de 142.6% en once años y una tasa promedio anual del 5.0%. Demostrando la preferencia en el consumo de las cervezas Modelo a nivel nacional a diferencia de las cervezas importadas que sólo representó en 2012 el 1.6% de las vetas totales de Grupo Modelo.

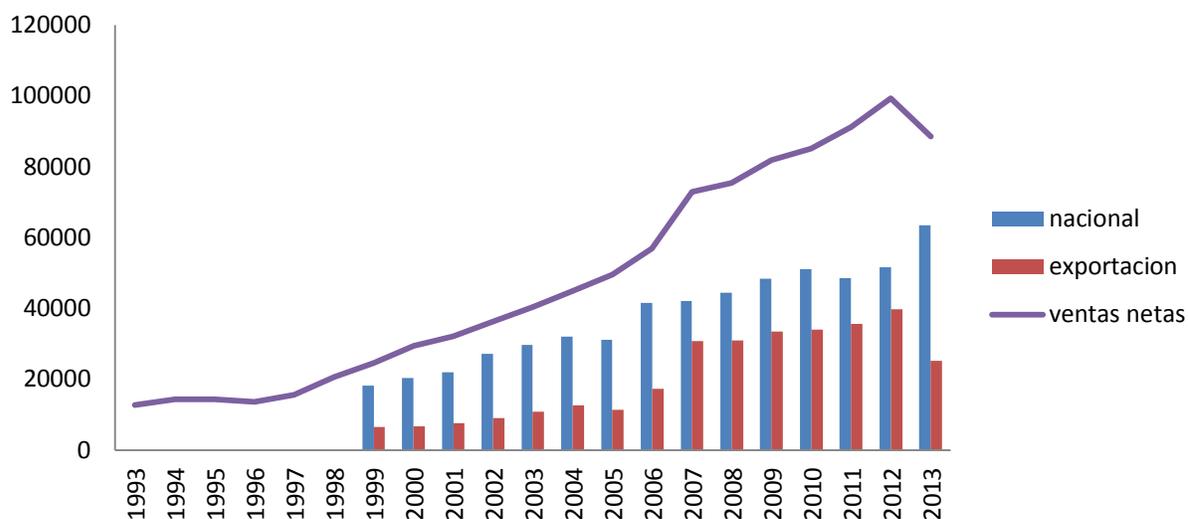
También, se puede demostrar la preferencia de las cervezas Modelo a nivel internacional ya que el mercado de exportación incrementó en 1993 que significaba el 7.3% de las ventas de Grupo Modelo y en 2012 representó el 31.2% de las ventas totales. Asimismo, la efectividad de las estrategias de penetración de mercados por medio de las alianzas estratégicas mejoró el crecimiento las exportaciones en comparación del mercado nacional: el mercado de exportación creció a una tasa promedio anual de 13.9% durante 1993 a 2012, a diferencia del mercado nacional que creció a una tasa promedio anual del 3.2% colocando al mercado extranjero tan importante como el nacional.

*Grupo Modelo* incrementó las ventas netas a una Tasa de Crecimiento Promedio Anual del 11.4 % desde 1993 a 2012, lo cual significó una variación de 680.9% de 1993 a 2012. Es decir, la empresa incrementó su capacidad de venta tanto a nivel nacional como internacional, las exportaciones incrementaron 6 veces más de 6,438 mdp en 1999 a 39,776 mdp en 2012 (*ver gráfica 16*).

La diferencia entre las ventas a nivel nacional y a nivel internacional de *Grupo Modelo* se fue reduciendo a lo largo de los años, en 1999 la diferencia era del 65% y en 2012 la diferencia se redujo a 23%, es decir, 3 veces menos. Como se puede ver en la gráfica número 16 las ventas de exportación incrementaron sustancialmente dejando ver la efectividad de *Grupo Modelo* en desarrollar una red de distribución a nivel internacional. En 2013 hubo un decrecimiento en las ventas de 99,297 millones de pesos en 2012 a 88,603 millones en 2013 y las

ventas de exportación de 39,776 en 2012 a 25, 206 millones de pesos en 2013<sup>119</sup> a consecuencia de la venta de Grupo Modelo a ABInbev (ver gráfica 16).

**Gráfica 16. Ventas de netas de Grupo Modelo (1993-2013) (Mdp)**

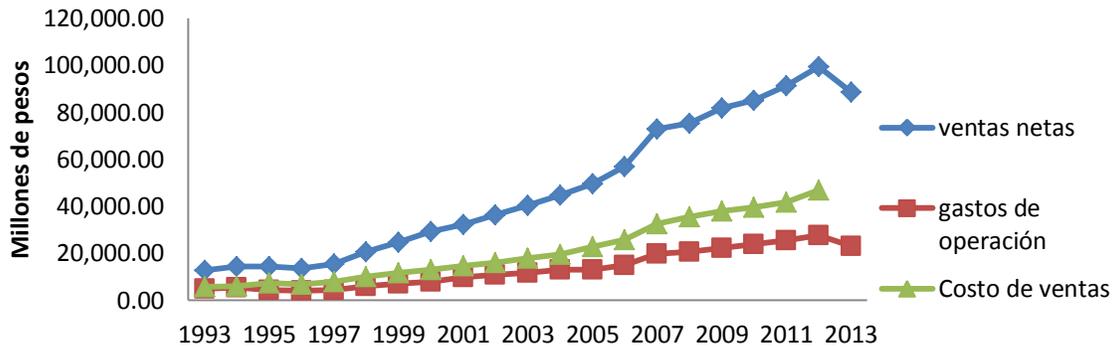


Fuente: Elaboración Propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1997-2013).

Asimismo, la combinación de redes de distribución y la acumulación de capacidades provocó que los gastos de operación (costo de mantener una empresa en funcionamiento) no crecieran tanto como las ventas netas, los gastos de operación crecieron a una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 9.4% (pasando de 5,000 mdp en 1993 a 27, 650 mdp en 2012) a diferencia de las ventas netas que crecieron en un TCPA de 11.4% (incrementando en 1993 de 12, 715 mdp a 99,297 mdp en 2012) (ver gráfica 17). Asimismo, a la compra de *Grupo Modelo* en 2013 provocó que los gastos de operación disminuyeran de 27, 650 mdp en 2012 a 23,062 mdp en 2013 pero también las ventas netas disminuyeron a 88,603 mdp a consecuencia de la venta de la planta de Piedras Negras.

<sup>119</sup> En 2013 las ventas netas y las ventas de exportación disminuyeron a consecuencia de la venta de la cervecería de Piedras Negras a *Costallation Brands*.

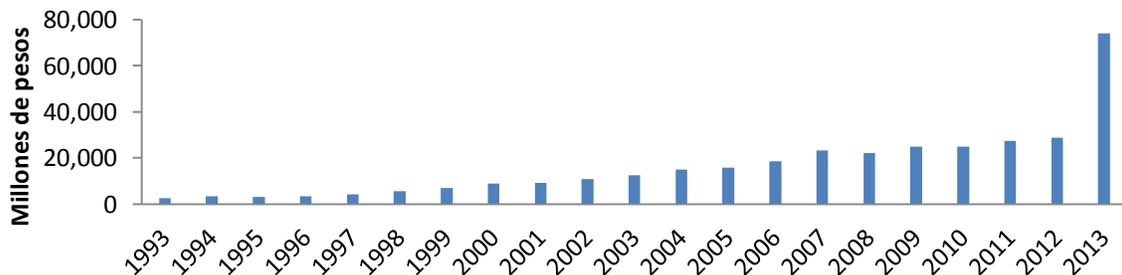
**Gráfica 17. Operatividad de Grupo Modelo (1993-2013)**



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1997-2013). Sólo se cuenta con datos a 2013 de ventas netas y gastos de operación.

El incremento de las ventas y no de los gastos de operación demostraba también, que la producción de la cerveza incrementaba pero el costo de operación no, mejorando por ende la rentabilidad o valor *Grupo Modelo*. El EBITDA<sup>120</sup> de Grupo Modelo durante 1993 a 2012 se incrementó de 2,489 mdp a 28,869 mdp más de 11 veces (*ver gráfica 18*). Posteriormente, con la compra de *Grupo Modelo* el EBITDA incrementó de 28, 869 en 2012 a 73,967 en 2013. El incremento del EBITDA fue a consecuencia de la adquisición de *Grupo Modelo* pero no fue por el incremento de sus propias ventas o el incremento de su competitividad por esa razón el incremento del EBITDA en 2013 no es significativo para el análisis.

**Gráfica 18. EBITDA de Grupo Modelo (1993-2013) (mdp)**

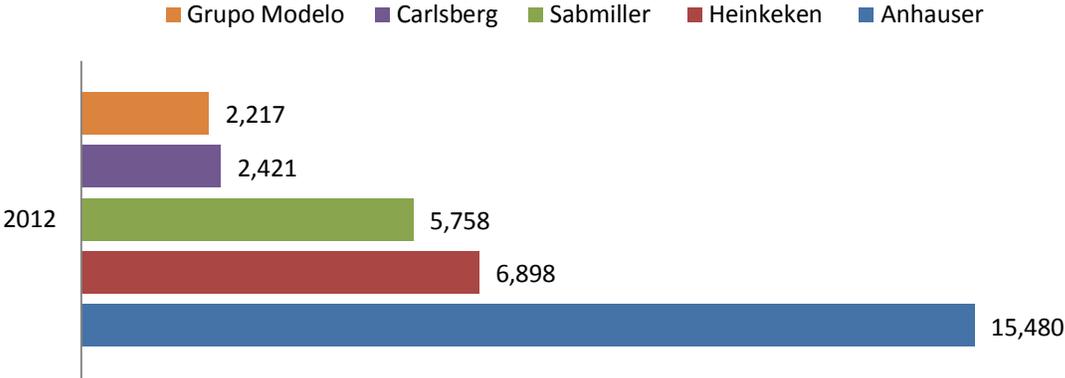


Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de Grupo Modelo (1993-2013).

<sup>120</sup>Earnings Before Interest, Taxes, Depretiation and Amortization (EBITDA) Resultado antes de Intereses, Impuestos, Depreciación, Amortización e Itemes Extraordinarios. Se le considera una medida de rentabilidad y por lo tanto un indicador que permite aproximarse al valor de una empresa.

En 2012, antes de la venta de Grupo Modelo, el EBITDA de Grupo Modelo fue de 2,217 mdd comparándose con *Carlsberg* que era de 2,421 mdd (ver gráfica 19). El EBITDA de *Grupo Modelo* responde al constante mejoramiento en la cadena de valor así como en la reducción de costos y mayor producción, por lo cual a convierte en una empresa valiosa a nivel mundial entre las empresas cerveceras.

**Gráfica 19. EBITDA de las principales empresas cerveceras a nivel mundial (2012) mdd**



Fuente: Elaboración propia con datos de los Reportes Anuales de las empresas (2012).

Grupo Modelo mejoró sus ventajas competitivas en la cadena de valor, estableciendo una estrategia empresarial que formaba redes en todos los eslabones y así incrementar su especialización en la elaboración de cerveza. Esto fue posible gracias a que el Grupo Modelo estableció acuerdos con empresas especializadas en segmentos de la cadena de valor para bajar los costos de producción, estos nexos se establecieron en la recolección de insumos, (malterías, fábricas de envases y tapas, etc.) tecnologías (INAMEX) insumos y distribución del producto a nivel mundial. Las alianzas estratégicas se establecían en eslabones de la cadena de valor que mejoraban la competitividad de la empresa por ejemplo, en la cuestión tecnológica, Grupo Modelo realizó dos alianzas con una empresa alemana y otra italiana para obtener la tecnología para incrementar la producción en las plantas cerveceras.

Sin embargo, las alianzas extranjeras no sólo se establecieron a causa de falta de ventajas competitivas, sino también por la estructura de la industria cervecera, en

la cual es más fácil realizar alianzas con empresas cerveceras con canales establecidos que construir un nuevo canal de distribución, es por eso que *Grupo Modelo* formó nexos horizontales con distribuidoras extranjeras para distribuir su producto a nivel internacional. La red que estableció *Grupo Modelo* y preferencias arancelarias elevó la producción de cerveza, incrementó las exportaciones a EE.UU., Canadá. Pero, no se elevaron en los otros demás países del mundo esto provocó que *Grupo Modelo* sólo tuviera mayor presencia en Estados Unidos y menor presencia en el mundo.

### **3.3. Compra de Grupo Modelo: implicaciones a nivel internacional y nacional (2013-2014)**

En julio de 2012, se anunció la compra de *Grupo Modelo* por *ABInbev* por 20 mmd ésta transacción es segunda más grande en la industria cervecera. La compra de *Grupo Modelo* por parte de *AB Inbev* implica que la empresa operará en más de 125 cervecerías alrededor del mundo. *ABInbev* espera que la compra de *Grupo Modelo* le de beneficios anuales de 600 millones de dólares a través de oportunidades de negocios, combinación de las capacidades tecnológicas y eficiencia de las dos empresas. Asimismo, *ABInbev* agregará a su portafolio de marcas a *Corona Extra*, *Corona Especial* y *Victoria* que tienen un valor en el mercado de alrededor de más de mil de millones de dólares.

Dos de las razones por las cuales *Grupo Modelo* decidió realizar esta transacción fueron: en primer lugar, la compra de *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* por parte de Heineken en 2010 y la segunda, las diferentes adquisiciones a nivel mundial<sup>121</sup>. La compra de *Grupo Cuauhtémoc Moctezuma* por Heineken, implicaba para *Grupo Modelo* una desventaja porque en su territorio nacional competía directamente, ya no con una empresa nacional sino con una empresa internacional que tenía marcas y capacidades tecnológicas más desarrolladas que *Grupo Modelo*.

La segunda razón, la concentración de las empresas cerveceras a nivel internacional modificó las reglas en la competencia internacional, ya que las empresas internacionales se unen para utilizar los canales de distribución de las

---

<sup>121</sup> *Infra*, 2.1

otras, provocando que *Grupo Modelo* tuviera una desventaja frente a ellas. De hecho, el ex director de *Grupo Modelo*, Carlos Fernández en una entrevista con *Expansión* subrayó que:

*“Hace unos años, Anheuser-Busch seguía siendo una firma independiente, InBev seguía siendo otra empresa distinta, Heineken, no era lo que es hoy, Carlsberg tampoco era lo que es hoy, Molson Coors tampoco, SAB Miller tampoco...Este proceso de consolidación te lleva a reflexionar mucho las estrategias hacia delante. Esto es una empresa pública y nosotros nos debemos al negocio como tal”.*<sup>122</sup>

La estructura del sector y el competir con empresas con mayores capacidades tecnológicas empujó a *Grupo Modelo* a la venta. A nivel empresarial, la compra es una estrategia para acceder a nuevos mercados y a sus canales de distribución, las marcas de *Grupo Modelo* podrán llegar a más países y la cartera de *ABInbev* podrá distribuirse mejor en México. Por lo tanto, los beneficios de ventas serán para ambas partes. También, la venta coloca a dos miembros de la junta de directores de *Grupo Modelo* como miembros de la junta de directores de *Anheuser Inbev*. Asimismo, la adquisición significa que cada uno de las empresas compartirá sus procesos y podrán mejorar las capacidades tecnológicas de las dos empresas. Por lo tanto, como negocio la adquisición de *Grupo Modelo* es rentable para ambas empresas.

En Estados Unidos, *ABInbev* con la compra de *Grupo Modelo* incrementó su participación en el mercado estadounidense del 50% al 55%.<sup>123</sup> *Grupo Modelo* representaba la tercera marca más vendida en Estados Unidos, por lo cual, la adquisición de *Grupo Modelo* en Estados Unidos, fue controversial porque *ABInbev* adquirió la mayor parte de la participación del mercado estadounidense con 55% de la participación total. Por lo cual, la Corte de Justicia de Estados

---

<sup>122</sup>Daniela Clavijo y Zacarías Ramírez, *Grupo Modelo: ¿por qué cedió la Corona?*, CNN Expansión, [en línea] URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/08/20/el-precio-por-ser-la-mas-grande>, consultado el 2 de Agosto de 2014.

<sup>123</sup>Bernad Ascher, *Global Beer: the road to monopoly*, The American Antitrust Institute,[en línea] URL: [http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly\\_0.pdf](http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly_0.pdf), consultado el 1 de Agosto de 2014.

Unidos, aceptó la adquisición pero a condición que la *joint aventure* que tenía Grupo Modelo con *Constellation Brands* seguiría independiente y la planta de Coahuila sería vendida a *Constellation Brands*. La decisión fue realizada para evitar la concentración de la industria cervecera en Estados Unidos.

La compra de *Grupo Modelo* en Estados Unidos fue una decisión larga. Sin embargo, en el caso de México, la Comisión Federal de Competencia aceptó la transacción sin ninguna observación. La Cofece consideró que no existía peligro de concentración en la industria cervecera mexicana porque *ABInbev* no tenía una participación importante dentro del mercado mexicano y porque a diferencia de *Grupo Modelo*, *ABInbev* no poseía tiendas de conveniencia, ni produce o distribuye agua. La decisión de la Cofece es congruente con la idea de que la adquisición no concentra más el mercado cervecero de *Grupo Modelo* en México.

Sin embargo, ésta transacción implica que el mercado internacional se concentra más y que el oligopolio de la cerveza a nivel internacional crece. Y a pesar de que existen las marcas individuales el poder del mercado a nivel internacional es recaído a unas cuantas empresas. Lo que ocasiona que empresas nacionales o artesanales no puedan ganar más consumidores a nivel mundial únicamente por medio de alianzas estratégicas.

## Conclusiones

Para analizar la competitividad comercial de la industria cervecera mexicana utilizamos la Nueva Teoría del Comercio Internacional porque a nivel la industria cervecera es un oligopolio dominada por tres empresas *Anheuser Bush Inbev*, *SABMiller* y *Heineken* que juntas concentran más de 700 marcas de cerveza a nivel mundial. La característica principal del oligopolio es que las empresas oligopolistas están ligadas estratégicamente las unas a las otras.<sup>124</sup> Por lo tanto, para modificar esta interdependencia, la Nueva Teoría del Comercio Internacional indica que la acción gubernamental es el elemento que altera el juego estratégico entre las empresas extranjeras y nacionales. Si las políticas estratégicas incrementan la competitividad del sector a nivel internacional y las empresas nacionales disuaden a las empresas rivales de que produzcan menos o permanecer por completo fuera del mercado, entonces la política comercial será exitosa.

En el sector cervecero mexicano se estableció el Tratado de Libre Comercio con Norteamérica como política comercial estratégica ya que modificó el juego entre las empresas cerveceras estadounidenses y las empresas mexicanas. Durante el tiempo de protección del mercado mexicano por medio de aranceles, *Grupo Modelo* incrementó su participación en el mercado estadounidense y colocó a *Corona Extra* como la líder en las importaciones de Estados Unidos junto con las cervezas *Corona Light*, *Modelo Especial*, *Negra Modelo* y *Pacífico*. Es decir que en palabras de Porter, Grupo Modelo estableció una posición favorable dentro de una industria nacional e internacional porque entre 1994 a 2014, las exportaciones de cerveza mexicana hacia el mundo incrementaron a una TCPA de 12.7%, y México se convirtió en la líder de exportación de cerveza hacia el mundo superando a Alemania y Países Bajos.

Asimismo, el tiempo de protección ayudó a que Grupo Modelo se convirtiera en una empresa competitiva. Asimismo en términos de Porter la empresa fue

---

<sup>124</sup> James W. Friedman, *Teoría del Oligopolio*, Alianza Universidad, 1983, p 16.

competitiva porque se especializó en una parte de la cadena de valor que fue la producción de la cerveza, mientras que todas las demás actividades las externalizó a sus subsidiarias o empresas independientes con alianzas verticales y horizontales, por ejemplo para la fabricación de unitanques creó Inamex, para la distribución de sus marcas a nivel internacional hizo alianzas con empresas extranjeras etc.

Sin embargo, en términos de la NTCl ni las estrategias empresariales de Grupo Modelo ni la política comercial en TLCAN fueron capaces de provocar que las empresas nacionales pudieran disuadir a sus competidores internacionales que se mantuvieran fuera del mercado nacional e internacional por cinco razones principales:

La primera razón, la tendencia hacia la concentración del sector cervecero durante los años 2000, provocó que únicamente tres empresas sean las principales empresas productoras y distribuidoras de cerveza a nivel internacional: *Anheuser Bush Inbev (ABInbev)*, *SABMiller* y *Heineken*. Lo cual provoca que el juego estratégico del sector cervecero se concentrara en las fusiones y adquisiciones, cerrando así los canales de distribución en otros países y afectando el poder de mercado que Grupo Modelo pudiera tener en los países extranjeros.

La segunda razón, porque la política comercial del TLCAN sólo modificó el juego estratégico entre Estados Unidos y México pero no hacia el resto del mundo. Por esta razón, Grupo Modelo se colocó como la cerveza de mayor importación en Estados Unidos e incluso provocó que *Grupo Modelo* tuviera poder de mercado en Estados Unidos y Canadá al tener sus propias distribuidoras, (*Crown Imports* y *Molson Breweries*,) pero para el resto del mundo no existía una política comercial como en el TLCAN que apoyara las exportaciones mexicanas en los demás países.

La tercera razón, *Grupo Modelo* realizó alianzas estratégicas con empresas cerveceras internacionales para distribuir sus productos a nivel internacional por ejemplo con *Carlsberg*, *ABInbev*, *Tsingtao* etc. .Que si bien, Porter consideraría a

las alianzas como un factor de ventaja competitiva, en el caso del sector cervecero era una dependencia hacia las empresas que podían seguir o no seguir distribuyendo su producto. Asimismo, la dependencia de *Grupo Modelo* con *Anheuser Bush Inbev*, limitaba a la empresa nacional en la toma de decisiones ya que ABInbev por ser socio también participaba en las estrategias de *Grupo Modelo*. De esta manera, Grupo Modelo competía a nivel mundial con *Anheuser Bush Inbev* que a su vez era su socio más importante.

La cuarta razón, aunque México es uno de los países que más exportam, no significa que sea el país que venda o produzca más a nivel mundial, ya que la mayor parte de las empresas cerveceras mundiales producen cerveza en países diferentes a los de sus nacionalidades, porque adquieren empresas en otros países y producen su marca desde el país extranjero sin necesidad de exportar, por ejemplo *Anhauser Bush* produce Budwaiser en China, Carsberlg produce su principal marca también en China, por eso esta razón China es uno de los principales productores de cerveza pero no es un líder exportador. De esta manera, México exporta grandes cantidades porque sólo sus empresas están localizadas en México, por lo tanto deben de exportar más que las otras empresas

Y finalmente, la industria cervecera no fue apoyada por el gobierno para incrementar sus capacidades tecnológicas lo que provocaba una desventaja en el sector a nivel internacional, ya que Grupo Modelo no desarrollaba tecnología y sólo adaptaba la ya existente, ésta situación colocaba a las empresas mexicanas en una posición desventajosa frente las empresas que tenían centros de innovación. Estas cinco razones provocaron la venta de Grupo Modelo ya que si bien era una empresa líder a nivel mundial tenía limitantes dentro de la industria cervecera mundial, a consecuencia de la misma estructura oligopólica del sector.

La venta de *Grupo Modelo* a nivel nacional no afecta en la estrategia del gobierno mexicano, ya que uno de los ejes de la política económica es fomentar la inversión extranjera para que ésta incremente la creación de empleos en México, por esa razón mientras *ABInbev* o *Heineken* sigan manteniendo los empleos o

inviertan en México, el gobierno mexicano pondrá a la venta de *Grupo Modelo* como una política exitosa.

Sin embargo, los efectos secundarios serán cuando el valor agregado de los productos sea producido en otros países en especial las innovaciones tecnológicas, ya que los centros de innovación y tecnología de *ABInbev* están canalizados en Leuven, Bélgica, que es la matriz central de la empresa. En esta ciudad se desarrollan los avances de toda la cadena de valor de la cerveza desde la cebada hasta la producción con investigación de Universidades que se especializan en temas de elaboración de la cerveza como KU Leuven y UC Louvain. También, en Leuven existe el GITEC que es el centro de investigación del *ABInbev* esto significa que *Grupo Modelo* tomará tecnología del centro de investigaciones de *GITEC* pero no desarrollará en México por lo tanto, el país seguirá retrasado en este rubro al no ser un canalizador de desarrollo de tecnología para las empresas.

Es así que, la compra de *Grupo Modelo* por parte de *ABInbev* es un arma de doble filo para México ya que, los empleos se mantendrán y posiblemente la producción de cerveza incremente. Sin embargo, el valor agregado en los productos que es el desarrollo de la tecnología no se dará en México y se dirigirá hacia otros países. Asimismo, el hecho que *Grupo Modelo* haya cedido ante el oligopolio mundial implica que la política mexicana para proteger y fortalecer a la industria cervecera con el TLCAN fue fallida, ya que las empresas nacionales no disuadieron a las empresas extranjeras a permanecer por completo fuera del mercado nacional.

## Anexos

### Anexo 1. Historia de Grupo Modelo

Año	
1925	Se inaugura la cervecería modelo en la Ciudad México.
1930	Se lanza la marca Negra Modelo.
1933	Realizan las primeras exportaciones de manera esporádica a Estados Unidos.
1935	Se adquieren la compañía cervecera Toluca y México fabricante de Victoria y pilsner.
1954	Se adquiere la cervecería del Pacífico y la cervecería la Estrella.
1960	Modelo adquiere la cervecería Modelo del Noroeste.
1967	Se inaugura la cervecería Modelo de Torreón.
1979	Se construye la compañía cervecera del Trópico.
1979	Se funda la empresa cebadas y maltas Tlaxcala.
1981	Se crea la empresa Inamex de cerveza y malta en Estado de México.
1984	Se inaugura la planta de Tuxtepec.
1985	Se envían los primeros envíos de cerveza a Australia y países de Europa.
1986	Grupo Modelo se estableció en el segundo lugar entre las principales marcas importadas en Estados Unidos
1990	Corona llega a países asiáticos y países Holanda Alemania y Bélgica.
1991	Consolidación de MODELO al integrarse en una sola empresa.
1993	Grupo Modelo celebraron un contrato de inversión con la empresa cervecera Anheuser-Busch Companies, Inc. participación minoritaria del 35.12% del capital de Grupo Modelo y del 23.25% del capital de Diblo, S.A. de C.V.
1997	Inicio de operaciones de la planta Zacatecas. La cerveza corona alcanza la primera posición entre las cervezas importadas en Estados Unidos. Desarrolló un nuevo punto de venta, al establecer las tiendas de conveniencia Extra.
2002	Inició operaciones la Maltaría en Compañía Cervecera de Zacatecas.
2003	Se realizó una asociación estratégica con John I. Haas para crear una empresa que garantice cantidad de lúpulo.  Se inició la construcción de la maltaría ubicada en Idaho Falls.

Año	
2004	MODELO incrementó su participación accionaria en Extractos y Maltas, compañía dedicada a la transformación de cebada en malta cervecera.
2005	Concluyó la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, Estados Unidos.
2006	Se anuncia la alianza entre Grupo Modelo y Constellation Brands para formar Crown Imports LLC.
2007	Formó alianzas estratégicas para la fabricación, distribución y comercialización de las marcas de agua embotellada Nestlé Pureza Vital, Sta. María, Perrier y San Pellegrino de Nestlé Waters, el inicio de la importación y distribución en México de las cervezas Tsingtao y Carlsberg
2008	Grupo Modelo y MolsonCoors iniciaron una alianza estratégica denominada Modelo Molson Imports, Ltd para importar, distribuir y comercializar el portafolio de marcas en Canadá.
2010	Grupo Modelo anunció una alianza estratégica con Cargill, empresa productora y comercializadora internacional de alimentos, productos y servicios agrícolas, financieros e industriales
2011	2011 los productos de MODELO son exportados a más de 180 países y territorios
2012	MODELO anunció el 29 de junio de 2012 una alianza con AB InBev para formar parte del grupo cervecero número uno en el mundo

## Anexo 2. Historia de FEMSA

Año	
1890	Fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey.
1899	Se fundó Fábrica de Vidrios y Cristales con el fin de contar con una fuente interna para el abastecimiento de botella de vidrio.
1905	Se registró legalmente la marca Bohemia.
1921	Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (FAMOSA) inició con la producción de corcho latas.
1930	Se iniciaron las exportaciones de Cervecería Cuauhtémoc de manera oficial y sistemática.
1936	Se creó Malta S.A. para proveer de esta materia prima a la Cervecería.
1954	Se adquirió la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California Norte.
1974	Se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfin Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (básicamente empaques).
1978	El 19 de septiembre se listan las acciones de FEMSA (como VISA) en la Bolsa Mexicana de Valores
1979	Se funda Coca-Cola FEMSA.
1980	Se introduce el sistema "Beer Drive" para mejorar la distribución de la cerveza de barril a los centros de consumo, utilizando camiones pipa y tanque enfriadores.
1985	Se fusiona las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma.
1988	Se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.), principal subsidiaria de VISA, que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.
1991	<p>La marca Sol conquista el mercado europeo.</p> <p>Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma reafirma su vocación exportadora desplazando sus productos a más de 55 países, como Inglaterra y Alemania.</p>
1993	Asociación con The Coca Cola Co. 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA.
1994	Se concreta la asociación con John Labatt Limited, cervecera canadiense, que adquiere el 30% de las acciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.
1998	Se cambia el nombre de VISA a FEMSA.

2004	<p>FEMSA Cerveza recompra el 30% de Labatt.</p> <p>Firma un acuerdo comercial con Heineken para comercializar las marcas de cerveza de Cuauhtémoc en Estados Unidos.</p> <p>Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Coors Bering Compañía anunciaron un acuerdo por 10 años que convirtió a la cervecera en la única y exclusiva vendedora de Coors Light en México</p>
2005	<p>Firmó un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución con Alemán Breweries, cervecería Canadiense.</p> <p>Acuerdo comercial de venta, marketing y distribución con MolsonCoors en el Reino Unido.</p> <p>FEMSA Cerveza inaugura en la ciudad de Puebla la más grande maltara de México.</p>
2006	<p>FEMSA Cerveza adquiere el control de la cervecera brasileña Kaiser, mediante la compra del 68% de ésta, por 68 millones de dólares.</p>
2009	<p>Inaugura OXXO su tienda número 7,000.</p> <p>Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company anunciaron el 27 de febrero del 2009, el cierre exitoso de la transacción para adquirir el negocio de agua embotellada Brisa (incluida la marca y los activos productivos), propiedad de la empresa Bavaria, una subsidiaria de SABMiller.</p>
2010	<p>El 30 de abril de 2010, FEMSA anunció el cierre de la transacción mediante la cual FEMSA acordó el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por el 20% de las acciones de Heineken.</p>

## **Anexo 3. Proceso de elaboración de la cerveza**

### **Ingredientes Principales:**

**Malta:** Se obtiene de la cebada, mediante un proceso denominado "malteo", donde bajo condiciones controladas de humedad y temperatura, el grano de cebada germina y posteriormente se seca, para darle las características que impactarán tanto en el sabor como en el color de la cerveza.

**Agua:** El agua es una de las materias primas y su calidad es de vital importancia, ya que constituye entre el 90 y el 96% de la cerveza. Generalmente se extrae de pozos profundos y debe ser apropiada para consumo humano (potable), además de contener algunos minerales que favorecen las reacciones que se llevan a cabo en el proceso de elaboración.

**Lúpulo:** El lúpulo es una planta trepadora tipo enredadera que se cosecha en zonas frías. De esta planta se utiliza únicamente la flor femenina, que es la que contiene las sustancias que imparten el amargor característico a la cerveza.

**Levadura:** La levadura son organismos unicelulares que en el proceso de fermentación transforman los azúcares del mosto en alcohol, gas carbónico y otros productos secundarios que en su conjunto dan las características a cada tipo de cerveza.

**Adjuntos:** Se les llama adjuntos a cereales cuyas propiedades complementan a la malta y ayudan a la brillantez y estabilidad coloidal de la cerveza. Los adjuntos pueden ser harina de maíz o arroz.

### **Proceso de elaboración:**

**Molienda de malta:** En esta etapa se tritura la malta para poder extraer los compuestos contenidos en su interior. Es importante que la cascarilla quede lo más entera posible para evitar extraer sustancias indeseables para el proceso, por lo cual se utilizan molinos especiales.

**Maceración:** La maceración consiste en mezclar la malta molida y los adjuntos con agua a temperatura y tiempos específicos, con la finalidad de permitir que las enzimas presentes en la malta transformen los almidones en azúcares. De esta mezcla se obtiene un líquido dulce color ámbar que contiene azúcares, proteínas, vitaminas y minerales, al cual se le conoce como mosto.

**Filtración de mosto:** Una vez obtenido el mosto en el macerador es necesario separarle la cascarilla. Esto se logra mediante filtros especialmente diseñados para esta operación. Los filtros más comúnmente utilizados son los que cuentan con un falso fondo que tiene pequeñas ranuras por donde pasa el mosto filtrado.

**Ebullición de mosto:** La ebullición del mosto en la olla de cocción se logra mediante un sistema de calentamiento a base de vapor. Durante la ebullición se adiciona el lúpulo que impartirá el

amargor característico a la cerveza. Esta etapa del proceso influye definitivamente en la estabilidad del sabor de la cerveza.

**Separación de trub:** Al terminar la ebullición del mosto es necesario separar el trub a fin de evitar turbidez en el producto final. El trub es una masa de partículas de proteína coagulada. Esto se realiza en un tanque de mosto caliente (Whirlpool). El mosto entra al recipiente de manera tangencial con lo que se logra que gire el líquido y las partículas se vayan sedimentando en el centro del recipiente. Este efecto físico se debe a las fuerzas que intervienen en el movimiento de líquido y las partículas.

**Enfriamiento de mosto:** Este proceso se lleva a cabo con un enfriador provisto de unas placas de acero inoxidable con canales, que hacen posible la transferencia de calor entre el refrigerante y el mosto. El mosto clarificado debe enfriarse para inyectarle la levadura que será la responsable de transformar el mosto en cerveza.

**Fermentación:** La fermentación es llevada a cabo por las células de levadura para transformar el mosto en cerveza. La levadura es un organismo unicelular que para reproducirse se alimenta de sustancias contenidas en el mosto, como: azúcares, aminoácidos y minerales. Al realizar su metabolismo los subproductos principales que excretan son alcohol y CO<sub>2</sub>. Una vez consumidos los nutrientes contenidos en el mosto, las células de levadura se agrupan y sedimentan para posteriormente separarse de la cerveza. La temperatura de fermentación es un factor definitivo en el aroma y sabor de la cerveza, por lo que los tanques modernos cuentan con sistemas de alta tecnología para el control de la temperatura.

**Maduración de la cerveza:** Durante la maduración de la cerveza se adquiere el sabor definitivo del producto. Ésta se lleva a cabo a temperaturas muy frías cerca de los 0° C. Después de algunas semanas en reposo se logra la maduración del sabor y la cerveza está lista para la última etapa del proceso.

**Filtración de cerveza:** Una vez que la cerveza termina su maduración, se filtra. Al pasar por el filtro la cerveza adquiere una brillantez adecuada para envasarse.

**Envasado:** La cerveza después de ser filtrada se encuentra lista para ser envasada. Este proceso consta de siete pasos:

- Desempacado de botella
- Lavado de botella
- Llenado y coronado
- Pasteurización
- Etiquetado (si es necesario)
- Empacado
- Almacenado y embarque

## Anexo 4. Cartera de productos de Grupo Modelo entre 1993-2013

Marcas	Características	
<p><b>Barrilito</b></p> 	<p>Cerveza lager Transparente y brillante color dorado, buen cuerpo, aroma limpio y su refrescante sabor le hacen una excelente cerveza de tipo pilsner.</p>	<p>Barrilito es la cuarta marca de Grupo Modelo en distribución nacional.</p>
<p><b>Corona Extra</b></p> 	<p>Es una cerveza tipo pilsner</p>	<p>Es la marca líder en el mercado nacional, la cuarta marca más valiosa en el mundo y la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo</p>
<p><b>Corona Light</b></p> 	<p>Primera cerveza de tipo light lager que produjo Grupo Modelo.</p>	<p>Corona Light ocupa el quinto lugar entre las cervezas importadas en Estados Unidos, y el primero entre las cervezas ligeras importadas. Corona Light se introdujo en Estados Unidos en 1989 y en México en 2007. Contiene aproximadamente 30% menos calorías que Corona Extra.</p>
<p><b>Estrella</b></p> 	<p>Cerveza pilsner que se produce en Guadalajara</p>	
<p><b>León</b></p>	<p>Cerveza tipo munich, ámbar oscuro, con gran aroma y cuerpo, en la que se mezclan agradable dulzura y suave amargor, acompañados de una blanca espuma.</p>	

		
<p><b>Modelo Especial</b></p> 	<p>Es una cerveza tipo pilsner,</p>	<p>Que es líder entre las cervezas en lata en México y ocupa el tercer lugar entre las cervezas importadas más populares en Estados Unidos. Modelo Especial fue la primera marca elaborada y producida por Grupo Modelo, en 1925, año de fundación de la empresa</p>
<p><b>Modelo Light</b></p> 	<p>Cerveza tipo light lager</p>	<p>Modelo Light se produce desde 1994.</p>
<p><b>Montejo</b></p> 	<p>Cerveza tipo pilsner que se caracteriza por su sabor ligero y excelente aroma.</p>	<p>Grupo Modelo adquirió esta marca en 1979 y en 1999 cambió de imagen para darle un toque fresco y actual.</p>
<p><b>Negra Modelo</b></p> 	<p>Cerveza tipo munich que ofrece un sabor equilibrado y un delicado aroma a malta oscura, caramelo y lúpulo. Esta cerveza va acompañada de un brillante color ámbar profundo, que se engalana con una abundante, blanca y compacta espuma; es la cerveza ideal para ocasiones especiales por su sabor único.</p>	<p>Hoy ocupa el primer lugar en ventas entre cervezas oscuras en México.</p>
<p><b>Pacífico</b></p>	<p>Cerveza clara tipo pilsner.</p>	<p>Actualmente ocupa el</p>

		<p>decimoquinto lugar en las preferencias de cerveza importada en Estados Unidos.</p>
<p><b>Pacífico Light</b></p> 	<p>Pacífico Light es una cerveza tipo lager light que fue lanzada en 2008.</p>	
<p><b>Tropical Light</b></p> 	<p>Cerveza tipo pilsner de color dorado con 3% de alcohol y un adecuado balance en cuerpo y amargor, que le confieren una gran facilidad de consumo.</p>	<p>Tropical Light nació en 2007.</p>
<p><b>Victoria,</b></p> 	<p>Cerveza de tipo Viena cuya antigüedad y tradición están ligadas a la historia de México.</p>	<p>Victoria fue producida originalmente por la Compañía Cervecería Toluca y México, que fue adquirida por Grupo Modelo en 1935. Comenzó a exportarse a Estados Unidos en 2010.</p>

**Anexo 5. Periodos de desgravación arancelaria de Cebada y Malta de Estados Unidos y Canadá para México en el TLCAN**

<b>Desgravación de cebada y malta de Estados Unidos y Canadá para México</b>		
<b>Producto</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Canadá</b>
<b>Cebada</b>	Inmediata	Desgravación en 5 etapas
<b>Malta</b>	inmediata	Desgravación en 5 etapas
<b>Cerveza</b>	desgravación en 2001	Inmediata

## **Fuentes de Consulta**

### **Bibliografía**

1. Blanco, Mendoza, Herminio, *Las Negociaciones comerciales de México con el mundo*, FCE, México, 1994, pp.281.
2. Cardero, María Elena, *Trato Nacional y Acceso de bienes en el TLCAN*, en *¿Qué ganamos y que perdimos con el TLC?*, Coord. María Elena Cardero, UNAM-Siglo XXI, México, 1996, pp.69-91.
3. Cruz Miramontes, Rodolfo, *El comercio de México a 15 años del TLCAN: Recomendaciones hacia una nueva visión del tratado*, en "TLCAN reflexiones y propuestas a 15 años de su firma", UNAM-Cámara de Diputados, México, 2011.
4. Enrique L. Kato Vidal, *Competencia en mercados imperfectos con progreso tecnológico*, Momento económico, México
5. Esser, Klaus, *Competencia global y libertad de acción nacional: Nuevo desafío para las empresas el Estado y la sociedad*, Instituto Alemán de Desarrollo, Nueva Sociedad, Venezuela, 1999, pp.290.
6. Friedman, James W. *Teoría del Oligopolio*, Alianza Universidad, México, 1983.
7. Gilpin, Robert, *La economía política de las relaciones internacionales*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1990.
8. Guisado Tato, Manuel, *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*, Pirámide, España, 2003.
9. Kindleberger Charles P, *Economía internacional*, Aguilar, Madrid, 1982.
10. Krugman, Paul, *Economía Internacional: teoría y política*, Pearson Education, México, 2012.
11. Krugman, Paul, Edit., *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
12. Manuel Sánchez Gonzales, *Entorno macroeconómico frente al tratado de libre comercio en México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio: Impacto sectorial*, ITAM, 1992.
13. Medellín, Rodrigo A., *Los campesinos cebaderos y la industria cervecera en México*, Comercio Exterior, núm9, septiembre de 1980.
14. Mendicuti, Arturo, *TLCAN y su impacto en el comercio de México*

15. Poder Ejecutivo Federal, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*, SECOFI, Talleres Gráficos de México, México, 1995.
16. Porter, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona, 1991.
17. Porter, Michael, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México.
18. Porter, Michael, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México, 2000.
19. Ruiz Duran, Clemente, *Macroeconomía: Fundamentos Institucionales y de Organización Industrial*, UNAM –Facultad de Economía, México 1999.
20. Sánchez Gonzales, Manuel, *Entorno macroeconómico frente al tratado de libre comercio*”, en México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio: Impacto sectorial, ITAM, 1992.
21. SECOFI, *Dictamen del consejo asesor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte* en “Documentos Básicos” México. SECOFI, 1994, pp685-734.
22. SECOFI, *Fracciones Arancelarias y plazos de desgravación: Canadá*, SECOFI-Porrúa, México.
23. SECOFI, *Fracciones Arancelarias y plazos de desgravación: Estados Unidos*, SECOFI-Porrúa México.
24. SECOFI, *Fracciones Arancelarias y plazos de desgravación: México*, SECOFI-Porrúa, México.
25. SECOFI, *Monografías: Tomo I*, SECOFI, México, 1991 p.82
26. SECOFI, *Tratado de Libre Comercio en América del Norte: Monografías, Tomo II*, SECOFI, México, 1992, pp.82-91.
27. Senado de la República LIV Legislatura, *El Comercio de México con el Mundo: ¿hacia dónde se dirige?* Relatoría Foro Nacional de Consulta sobre las relaciones Comerciales de México con el Exterior, 1990.
28. Sollero, José Luis, *Posibilidades para el desarrollo tecnológico del campo mexicano*, México, UNAM, 1996.
29. Tamames, Ramón, *La lucha contra los monopolios*, Tecnos, Madrid, 1970.
30. Vera Cruz, Alexandre O, *Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico: Como aprenden las cerveceras mexicanas*, México, UAM, 2004.

31. World Economic Forum , The Global Competitiveness Report 2000 , World Economic Forum, Oxford University Press,2000.
32. World Economic Forum , *The Global Competitiveness Report 2001-2002* , World Economic Forum, Oxford University Press,2002.
33. World Economic Forum , *The Global Competitiveness Report 2005-2006* , World Economic Forum,Basingstoke,2005.
34. World Economic Forum IMD, *the Global Competitiveness Report 1993*, World Economic Forum, 1993.

### **Tesis**

1. Cabrera Escobar Vicente, et alt, *Análisis crítico de las políticas de exportación del Grupo Modelo*, tesina obtener el título de Lic. En Administración, México, UAM, Julio de 2001, pp.244.
2. Ebneith, Oliver  
*,Internationalisierung und Unternehmenserfolg Börsennotierter Braukonzerne*, Universidad de Göttingen, 2006, [en línea] URL: <https://ediss.uni-goettingen.de/bitstream/handle/11858/00-1735-0000-0006-AB7C-6/ebneith.pdf?sequence=1>, consultado el 13 de Marzo de 2014.
3. Flores Paredes Joaquín, *Globalización de cadenas agroalimentarias, el caso de la cebada-malta – cerveza en México y su impacto en las condiciones de vida de los productores de cebada del altiplano central (1985-2005)* Tesis para obtener el título de doctor, Universidad Complutense de Madrid, Madrid,2007,pp.323. , [en línea] URL <http://eprints.ucm.es/8060/> , consultado el 11 de Marzo de 2014.
4. Garcialazo, Lagunes, Sergio, *Acumulación de capacidades tecnológicas para la competitividad internacional: caso de estudio de la industria cervecera en México*, Universidad Panamericana, México, [en línea] URL: <http://www.ibec-info.org/2011/wp-content/uploads/2012/10/lagunes.doc> , consultado el 25 de Enero de 2014.

### **Hemerografía**

1. Bosque Montserrat y Luis Duran, *Abren cerveceras 20% del mercado critica SABMiller*, Reforma, Negocios, 13 de Julio de 2013, p.14.
2. Pallares Ángel Miguel, *Cerveceras frenan inversiones de 250 mmd*, El Financiero, Negocios, 15 de Julio de 2013, p.19
3. Pallares Miguel y M. Maldonado, *Duopolio cervecero, el más fuerte del mundo*, El Financiero, Negocios, p.21.
4. Notimex, *Cerveza artesanal busca cubrir mas mercado*, El Economista, [en línea] URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/19/cerveza-artesanal-busca-cubrir-mas-mercado>, consultado el 24 marzo de 2014.

## Ciberografía

1. AbdelMusik Guillermo y David Romo Murillo, *Sobre el Concepto de Competitividad*, Centro de Estudios de Competitividad, ITAM, [en línea] URL: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf), consultado 20 de Septiembre de 2013.
2. ABInBev, *Financial Report 2012*, ABInBev, [en línea] URL: [http://www.ab-inbev.com/pdf/AR12/AB\\_InBev\\_AR\\_Financial\\_Report\\_EN.pdf](http://www.ab-inbev.com/pdf/AR12/AB_InBev_AR_Financial_Report_EN.pdf), Consultado el 23 de Marzo de 2014.
3. ABInBev, *Our Key Figures*, ABInBev, [en línea] URL: [http://www.ab-inbev.com/go/investors/financial\\_information/our\\_key\\_figures.cfm](http://www.ab-inbev.com/go/investors/financial_information/our_key_figures.cfm), Consultado el 23 de Marzo de 2014.
4. Barth Hass Group and GermainHansmaennel, *Beer Production: MArket Leaders and their Challengers in the Top 40 Countries in 2012*, Barth Hass Group, [en línea] URL: [http://www.barthhaasgroup.com/johbarth/images/pdfs/report2013/Barth\\_Beilage\\_2013.pdf](http://www.barthhaasgroup.com/johbarth/images/pdfs/report2013/Barth_Beilage_2013.pdf), consultado el 28 de febrero de 2014.
5. Barth Hass Group, *The Barth Report 2013*, Barth Hass Group, [en línea] URL: <http://www.barthhaasgroup.com/es/news-and-reports/the-barth-report-hops>, consultado el 18 de Marzo de 2014.
6. BernadAscher, *Global Beer: the road to monopoly*, The American Antitrust Institute, [en línea] URL: [http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly\\_0.pdf](http://www.antitrustinstitute.org/sites/default/files/Global%20Beer%20Road%20to%20Monopoly_0.pdf), consultado el 1 de Agosto de 2014.
7. Cabrera Martínez, Alejandra María, Paula Andrea López, et al, *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*, Universidad Central [en línea] URL: [http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones/images/stories/subportal\\_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf](http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones/images/stories/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf), consultado el 14 de Septiembre del 2013.
8. Carlsberg, *AnnualReport 2012*, Carlsberg, [en línea] URL : [http://www.carlsberggroup.com/investor/financials/Documents/Carlsberg%20Annual%20Report%202012\\_UK.pdf](http://www.carlsberggroup.com/investor/financials/Documents/Carlsberg%20Annual%20Report%202012_UK.pdf), Consultado el 23 de Marzo de 2014.
9. CarlsbergGroup, *Full YearReport 2001*, Carlsberg, [en línea] URL : <http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Financial%20Presentations/2001FYPresentation.pdf>, consultado el 23 de marzo de 2014.
10. CarlsbergGroup, *Full YearReport 2002*, Carlsberg, [en línea] URL : <http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Financial%20Presentations/2002FYPresentation.pdf>, consultado el 23 de marzo de 2014.
11. CarlsbergGroup, *Full YearReport 2004*, Carlsberg, [en línea] URL : <http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Financial%20Presentations/2004FYPresentation.pdf>, consultado el 23 de marzo de 2014.

12. CarlsbergGroup, *Full YearReport 2012*, Carlsberg, [en línea] URL : [http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Financiamal%20Presentations/Q4\\_2012\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://www.carlsberggroup.com/investor/downloadcentre/Documents/Financiamal%20Presentations/Q4_2012_FINAL_WEB.pdf) , consultado el 23 de marzo de 2014.
13. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, *Impacto de la Desgravación Arancelaria Total en el 2003 y 2008 de algunos Productos Agropecuarios*, Cámara de Diputados, [en línea] URL: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0182002.pdf>, consultado el 13 de Febrero de 2014.
14. CFC, *Pleno Resolución No. DE-012-2010 y acumulados*, CFC, [en línea] URL :<http://www.cfc.gob.mx:8080/cfresoluciones/docs/INVESTIGACIONES/V353/74/1755570.pdf>, consultado el 13 de Marzo de 2014.
15. CFC, *Resolución de la CFC CNT052 2012*, [en línea] URL: <http://www.cfc.gob.mx/cfresoluciones/docs/secretaria%20ejecutiva/v101/203/1693925.pdf>, consultado el 1 de Agosto de 2014.
16. CUESTAAM y la jornada, *La cadena agroindustrial de cebada-malta-cerveza: propuesta para la renegociación del TLCAN y política de fomento para su reconstrucción en ¿el campo, aguanta más*, CUESTAAM y la jornada, México.
17. Cifras, FAOSTAT, [en línea] URL : <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>, consultado el 1 de Agosto de 2014.
18. Cifras, OMC, [en línea] URL: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_bis\\_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22es%22}}](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_bis_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22es%22}}) consultado el 1 de Agosto de 2014.
19. Clavijo Daniela y Zacarías Ramírez, *El fin del Imperio*, CNN, [en línea] URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/12/07/el-fin-del-imperio>, consultado el 13 de Marzo de 2014.
20. Consultora PSG, *Indicadores internacionales de competitividad*, [en línea] URL: <http://www.consultorapsg.com.mx/competitividad%20mexico.pdf>, consultado el 9 de junio 2014.
21. Daniela Clavijo y Zacarías Ramírez, *Grupo Modelo: ¿por qué cedió la Corona?*, CNNExpansión, [en línea] URL: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/08/20/el-precio-por-ser-la-mas-grande>, consultado el 2 de Agosto de 2014.
22. El Economista, *Cerveza artesanal busca cubrir mas mercado*, El economista, 19 de Enero de 2014, [en línea] URL : <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/19/cerveza-artesanal-busca-cubrir-mas-mercado>, consultado el 13 de Marzo de 2014.
23. Elevate, *Tres décadas de aumento a IEPS en cerveza*, Elevate, [en línea] URL : <http://ssgtmex.com/blog/node/tres-decadas-de-aumento-a-ieps-en-cerveza> , consultado el 13 de Marzo de 2014.

24. FEMSA, *Historia Corporativa*, FEMSA, [en línea] URL: <http://www.femsa.com/es/about/history/>, consultado el 18 de Marzo de 2014.
25. FEMSA, *Reporte Anual 2001*, FEMSA, [en línea] URL: <http://ir.femsa.com/mx/reports.cfm>, consultado el 18 de Marzo de 2014.
26. Flores González, José Eduardo, *Competitividad en el mercado de la cerveza en México*, Documentos de trabajo, Fundación Rafael Preciado Hernández, Diciembre de 2009, [en línea] URL: [http://www.fundacionpreciado.org.mx/boletin/Documentos\\_PDF/Documento\\_339.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/boletin/Documentos_PDF/Documento_339.pdf), consultado el 17 de Enero de 2014.
27. Flores Paredes Joaquín, *La cadena productiva cebada malta cerveza en México y la ronda de Doha*, Revista Comercio exterior, [en línea] URL: [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/105/4/Joaquin\\_Flores.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/105/4/Joaquin_Flores.pdf)
28. Foro Internacional del Transporte, *Revisión I-Ocde Sobre El Desarrollo Del Ferrocarril De Transporte De Carga en México*, Foro Internacional del Transporte [en línea] URL: <http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/14MexicoRail-es.pdf>, consultado el 23 de julio de 2014.
29. GarcialazoLagunes, Sergio, *Acumulación de capacidades tecnológicas para la competitividad internacional: caso de estudio de la industria cervecera en México*, Universidad Panamericana, México, [en línea] URL: <http://www.ibec-info.org/2011/wp-content/uploads/2012/10/lagunes.doc>, consultado el 25 de Enero de 2014.
30. Garrido, *Celso Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México*, BANCOMEXT [en línea] <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/29/4/garr1201.pdf>, consultado el 13 de Septiembre de 2013.
31. Grupo Modelo, *Historia de Grupo Modelo*, Grupo Modelo, [en línea] URL : <http://www.grupomodelo.com/historia.jsp>, consultado el 23 de Octubre de 2013.
32. Grupo Modelo, *Historia Grupo Modelo*, [en línea] URL: <http://www.gmodelo.com.mx/historia.jsp>
33. Grupo Modelo, *Informe anual 1997*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_1997.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_1997.pdf), consultado el 23 de Febrero de 2014.
34. Grupo Modelo, *Informe anual 1998*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_1998.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_1998.pdf), consultado el 23 de Febrero de 2014.
35. Grupo Modelo, *Informe anual 1999*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_1999.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_1999.pdf) consultado el 24 de Febrero de 2014.
36. Grupo Modelo, *Informe anual 2000*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Informe\\_2000.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Informe_2000.pdf) consultado el 24 de Marzo de 2014.
37. Grupo Modelo, *Informe anual 2001*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Informe\\_2001.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Informe_2001.pdf), consultado el 24 de Marzo de 2014.

38. Grupo Modelo, *Informe anual 2002*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Informe\\_2002.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Informe_2002.pdf), consultado el 23 de Marzo de 2014.
39. Grupo Modelo, *Informe anual 2003*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2003.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2003.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
40. Grupo Modelo, *Informe anual 2004*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2004.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2004.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
41. Grupo Modelo, *Informe anual 2005*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2005.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2005.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
42. Grupo Modelo, *Informe anual 2006*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2006.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2006.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
43. Grupo Modelo, *Informe anual 2007*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2007.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2007.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
44. Grupo Modelo, *Informe anual 2008*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2008.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2008.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
45. Grupo Modelo, *Informe anual 2009*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/informe\\_2009.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/informe_2009.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
46. Grupo Modelo, *Informe anual 2010*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Informe\\_anual\\_2010.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Informe_anual_2010.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
47. Grupo Modelo, *Informe anual 2011*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Informe\\_anual\\_2011\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Informe_anual_2011_esp.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
48. Grupo Modelo, *Informe anual 2012*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Modelo\\_IA2012\\_esp\\_sinFir.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Modelo_IA2012_esp_sinFir.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
49. Grupo Modelo, *Materias Primas, Grupo Modelo*, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/materias\\_primas.jsp](http://www.grupomodelo.com/materias_primas.jsp), consultado el 23 de Enero de 2014.
50. Grupo Modelo, *Nuestras Cervecerías*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://m.gmodelo.mx/quienes/cervecerias.jsp#section\\_1](http://m.gmodelo.mx/quienes/cervecerias.jsp#section_1), consultado el 13 de Marzo de 2014.
51. Grupo Modelo, *Nuestras Marcas*, Grupo Modelo, [en línea] URL : <http://www.grupomodelo.com/barrilito.jsp>, consultado el 23 de Enero de 2014.
52. Grupo Modelo, *Procesos de elaboración*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/proceso\\_elaboracion.jsp](http://www.grupomodelo.com/proceso_elaboracion.jsp), consultado el 23 de Enero de 2014.

53. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2002*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2002\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2002_esp.pdf), consultado el 21 de Marzo de 2014.
54. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2003*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2003\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2003_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
55. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2004*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2004\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2004_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
56. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2005*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2005\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2005_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
57. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2006*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2006\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2006_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
58. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2007*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2007\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2007_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
59. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2008*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2008\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2008_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
60. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2009*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2009\\_Final\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2009_Final_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
61. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2010*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/bmv\\_anual\\_2010\\_Final\\_esp.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/bmv_anual_2010_Final_esp.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
62. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2011*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Grupo\\_Modelo\\_Reporte\\_Anual\\_2011.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Grupo_Modelo_Reporte_Anual_2011.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
63. Grupo Modelo, *Reporte Anual 2012*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/download\\_/informe\\_anual/Reporte\\_anual\\_2012.pdf](http://www.grupomodelo.com/download_/informe_anual/Reporte_anual_2012.pdf), consultado el 11 de Marzo de 2014.
64. Grupo Modelo, *SavetheBeach*, Grupo Modelo, [en línea] URL : <http://www.coronaextra.eu/es/products/>, consultado el 13 de Marzo de 2014.
65. Grupo Modelo, *Tipos de Cerveza*, Grupo Modelo, [en línea] URL : [http://www.grupomodelo.com/tipos\\_cervezas.jsp](http://www.grupomodelo.com/tipos_cervezas.jsp), consultado el 23 de Enero de 2014.
66. Heineken, *Overview Key Figures*, Heineken, [en línea] URL : <http://www.annualreport.heineken.com/overview/key-figures.html>, Consultado el 23 de Marzo de 2014.
67. INADEM, *Lecciones para dar pelea a los gigantes del mercado*, INADEM, [en línea] URL : [https://www.inadem.gob.mx/lecciones\\_para\\_dar\\_pelea\\_a\\_los\\_gigantes\\_del\\_mercado.html](https://www.inadem.gob.mx/lecciones_para_dar_pelea_a_los_gigantes_del_mercado.html), consultado el 23 de Marzo de 2014.
68. Jernigan David H. *The global alcohol industry: an overview*, [en línea] URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1360-0443.2008.02430.x/pdf>

69. Klaus Esser , *Competitividad sistémica, competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Instituto Alemán de Desarrollo [en línea] URL : <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>, consultado el 13 de Diciembre de 2013.
70. Krugman Paul, *Cometitivness : a dangerous Obsession*, ForeignAffairs, [en línea] <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession>, consultado el 20 de junio de 2014.
71. Llano Irustra Miguel, *Grupo Modelo at the beginning of the XXI century case study*, Instituto Internacional Telmo, 2007, p. 27
72. Mares, Marco A, *IEPS a cerveza , 23 años de aumentos temporales*, el Economista, 15 de Octubre de 2009, [en línea] URL : <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/columnas/columna-especial-empresas/2009/10/15/ieps-cerveza-23-anos-aumentos-temporales>, consultado el 23 de Marzo de 2014.
73. Mares, Marco Antonio, *IEP Piedra en el zapato de cerveceras* , Cronica , 11 de Febrero de 2013, [en línea] URL : <http://www.cronica.com.mx/notas/2005/209013.html> , consultado el 23 de Marzo de 2014.
74. Martínez Bobillo, Alfredo, Fernando Tejerina Gaité, *Adquisiciones Internacionales Y Control En Las Empresas Industriales Españolas SICE*, [en línea] URL: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_781\\_129-142\\_\\_A0B8877A84FACA79384C5791F1CB60BC.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_781_129-142__A0B8877A84FACA79384C5791F1CB60BC.pdf), consultado el 4 de Agosto de 2013.
75. Martínez Leonardo y ben Ross Schneider, *El guardián de la influencia: el Estado mexicano en las negociaciones del TLCAN, política y gobierno.*, COLMEX, [en línea] URL: [http://www.politicaygobierno.cide.edu/num\\_anteriores/Vol\\_VIII\\_N2\\_2001/martinez.pdf](http://www.politicaygobierno.cide.edu/num_anteriores/Vol_VIII_N2_2001/martinez.pdf)
76. Mejía Reyes, Pablo y Liliana Rendón Rojas, *Comercio exterior y fluctuaciones cíclicas en la producción de cerveza en México* , [en línea] URL: <http://www.usc.es/economet/reviews/eers526.pdf>, consultado el 18 de Marzo de 2014.
77. Mella María José Mercado Alfonso, *La economía agropecuaria mexicana y el TLCAN, Comercio Exterior*, [en línea] URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/89/1/Mella-Mercado.pdf>. consultado el 23 de Febrero de 2014.
78. Merced Rojas Juvenal y Ricardo Rodríguez Marcial, *Venta de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, la hegemonía de la inversión extranjera directa*, Revista trimestral de Análisis de coyuntura económica , [en línea] URL : <http://www.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e301/31-JuvenalyRicardo.pdf> , consultado el 23 de marzo de 2014.
79. Ministerio de Economía, *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*, Cuadernos de Economía, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, [en línea] URL: [http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios\\_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf](http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf), consultado el 11 de febrero de 2014.

80. OCDE, iLibrary, OCDE, [en línea] URL: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org), consultado el 24 de septiembre de 2014.
81. OCDE, *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*, 1996.
82. OMC, *Los principios del sistema de comercio*, OMC, [en línea] URL: [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact2\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm) , consultado el 14 de Octubre de 2013.
83. OMC, *The GATT years: fromHavanatoMarrakesh*, [en línea] URL:[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/fact4\\_e.ht](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact4_e.ht), consultado el 14 de Octubre de 2013.
84. Ortega Riquelme, Juan Manuel, *Acuerdos Tripartitas y Gobernanza Económica en el México de fin del Siglo*, COLMEX, [en línea] URL: [http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/G6IQLTUNDM8L4SXI2U2IJ4LDD9MVGB.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/G6IQLTUNDM8L4SXI2U2IJ4LDD9MVGB.pdf)
85. Paul, Krugman, *La nueva teoría del comercio Internacional y los países menos desarrollados*, [en línea] URL: [http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064\\_ARTICULO\\_2.PDF](http://aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064_ARTICULO_2.PDF), consultado el 1 de junio de 2014.
86. Pérez Sanchez B. Guzman Sala A. Mayo Castro A. ,*Evolución histórica de la cervecería Cuauhtémoc: Un grupo Económico de capital nacional* , [en línea] URL: <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/52/4.pdf> consultado el 13 de Marzo de 2014.
87. PROMEXICO, *Alianzas estratégicas: una herramienta para la competitividad internacional*, PROMEXICO [en línea] URL: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>, consultado el 20 de Agosto 2013.
88. Puga Espinosa Cristina, *El avance empresarial del TLCAN al consejo presidencial para la competitividad*, [en línea] URL: <http://biblat.unam.mx/es/revista/este-pais-mexico-d-f/articulo/el-avance-empresarial-del-tlcan-al-consejo-presidencial-para-la-competitividad>, consultado el 20 de Agosto 2013.
89. Rendón R.Liliana y Pablo Mejía ,*Comercio exterior y fluctuaciones cíclicas en la producción de cerveza en México*, Regional and Sectorial Economicstudies AEEADE [en línea] URL: <http://www.usc.es/economet/reviews/eers526.pdf>, consultado el 23 de Marzo de 2014.
90. SabMiller, *AboutusFive- yearfinancialreview*, [en línea] URL : <http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=29>, Consultado el 23 de Marzo de 2014.
91. Sánchez Castañeda Angélica, Heliana Monserrat Huerta, *Análisis de un clúster cervecero en México*, el Cotidiano 120, [en línea] URL: <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/12110.pdf> consultado el 23 de Marzo de 2014.
92. SE, *Información detallada del comportamiento de la IED en México a partir de 1999, Secretaría de Economía, [en línea] URL:*

- <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico> , consultado el 3 de marzo de 2015.
93. Secretaría de Economía, *Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones*, Unidad de Coordinación de Negociaciones Internacionales [en línea] URL: [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe\\_APF/memorias/9\\_md\\_apris\\_sce.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/9_md_apris_sce.pdf), consultado el 21 de septiembre de 2013.
  94. Secretaría de Economía, *México en los índices de competitividad*, Secretaría de Economía, [en línea] URL: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/indices>, consultado el 23 de Octubre del 2013.
  95. SIAVI, Información arancelaria, Secretaría de Economía, [en línea] URL: <http://200.77.231.38/>, consultado el 23 de febrero de 2015.
  96. SubhashC.Jain, *Global Competitiveness in the Beer Industry: A case Study*, University of Connecticut at Storrs , Food Marketing Policy Center, Research Report No. 28, [en línea] URL: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25161/1/rr940028.pdf>, consultado el 25 de Enero de 2014.
  97. TaxPolicy Center, *Alcohol rates 200-2010*, 2013, UrbanInstituteandBrookingsInstitution, [en línea] URL : <http://www.taxpolicycenter.org/taxfacts/displayafact.cfm?Docid=349> , consultado el 23 de Marzo de 2014.
  98. Terry L Crawford, *TLCAN: un camino hacia adelante*, revista mexicana de agro negocios, [en línea] URL: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709003.pdf> ,consultado el 23 de Marzo de 2014.
  99. The World Bank, *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, Doing Bussines, [en línea] URL : <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>, consultado el 22 de Octubre de 2013.
  100. TsingtaoBrewery, *CompanyReport*, TsingtaoBrewery, [en línea] URL <http://www.bnppresearch.com/ResearchFiles/20387/Tsingtao%20Brewery-070612.pdf>, Consultado el 23 de Marzo de 2014.
  101. Update, *CarlsbergBreweries A/S*, FitchRatings, Carlsberg, [en línea] URL: <http://www.carlsberggroup.com/investor/debt/Documents/CB%20Sept%202013%20CU.pdf> , Consultado el 23 de Marzo de 2014.
  102. Vera Cruz, *Apertura económica, exportaciones y procesos de aprendizaje el caso de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma*, Análisis Económico. [en línea] URL: <http://www.analiseconomico.com.mx/pdf/3510.pdf>, consultado el 17 de Diciembre de 2013.
  103. Villareal, Oskar, *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional una revisión conceptual contemporánea*, Departamento de

- Economía Financiera, [en línea] URL: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>, consultado el 1 de Septiembre del 2013.
104. World Health Organization, *Global status report on alcohol and health 2014: Mexico*, World Health Organization [http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/global\\_alcohol\\_report/profiles/mex.pdf?ua=1](http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/mex.pdf?ua=1) , consultado el 9 de junio 2014.
  105. World Health Organization, Global Information System on Alcohol and Health, World Health Organization, [en línea] URL: [http://gamapserv.who.int/gho/interactive\\_charts/gisah/consumption\\_adult/atlas.html](http://gamapserv.who.int/gho/interactive_charts/gisah/consumption_adult/atlas.html), consultado el 1 de Agosto de 2014.
  106. WorldEconomicForum, *The Global CompetitivenessReport 2008-2009*, Secretaria de Economía, [en línea] URL : [http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/comunidad\\_negocios/2008\\_2009.pdf](http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/comunidad_negocios/2008_2009.pdf), consultado el 23 de Octubre del 2013.
  107. WorldEconomicForum, *The Global CompetitivenessReport 2009-2010*, WorldEconomicForum, [en línea] URL: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2009-2010> consultado el 9 de junio 2014.
  108. WorldEconomicForum, *The Global CompetitivenessReport 2010-2011*,WorldEconomicForum, [en línea] URL: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2010-2011-0> consultado el 9 de junio 2014.
  109. WorldEconomicForum, *The Global CompetitivenessReport 2011-2012*, WorldEconomicForum, [en línea] URL: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012> consultado el 9 de junio 2014.
  110. WorldEconomicForum, *The Global CompetitivenessReport 2013-2014* ,WorldEconomicForum, [en línea] URL: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014> consultado el 9 de junio 2014.
  111. Zozaya González, Néboa, *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial, en Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España*, [en línea] URL: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>, consultado el 17 de Agosto de 2013.