



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,
SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA
Y LA AGRICULTURA MUNDIAL**

**LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO EN UN
ENTORNO DE GLOBALIZACIÓN**

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

**DOCTOR EN PROBLEMAS ECONÓMICO
AGROINDUSTRIALES**

Presenta:

MARISOL VÁZQUEZ ALFARO



DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXÁMENES PROFESIONALES

Bajo la supervisión de: JORGE AGUILAR ÁVILA, DOCTOR



Chapingo, Estado de México, junio de 2018

LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO EN UN ENTORNO DE GLOBALIZACIÓN

Tesis realizada por **Marisol Vázquez Alfaro** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTOR EN PROBLEMAS ECONÓMICO AGROINDUSTRIALES

DIRECTOR:



Dr. Jorge Aguilar Ávila

ASESOR:



Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

ASESOR:



Dra. María Isabel Palacios Rangel

LECTOR EXTERNO:



Dr. Joaquín Flores Paredes

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
DEDICATORIAS	x
AGRADECIMIENTOS	xi
DATOS BIOGRÁFICOS	xii
RESUMEN GENERAL	xiii
GENERAL ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
1.1. Objetivos	6
1.1.1. Objetivo general	6
1.1.2. Objetivos particulares	6
1.2. Preguntas de la investigación	7
1.3. Hipótesis de la investigación	7
1.4. Estructura capitular del trabajo	8
1.5. Contenido temático de cada capítulo	10
1.6. Literatura citada	11
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	14
2.1. Marco conceptual	14
2.1.1. Globalización	14
2.1.2. Competitividad	16
2.1.3. Fusiones y adquisiciones	22
2.1.4. Modelos de negocio	24
2.1.4.1. Metodologías para el análisis del modelo de negocio	25
2.1.5. Enfoque de cadena	26
2.1.5.1. Cadena de valor	27
2.1.5.2. Cadena agroalimentaria	30
2.2. Marco referencial	32
2.2.1. Contexto internacional de la cerveza	32

2.2.1.1.	Producción, exportación e importación de cerveza en el mundo	32
2.2.2.	Contexto nacional de la cerveza	34
2.2.2.1.	Producción, exportación e importación de cerveza en México	34
2.2.2.2.	Consumo <i>per cápita</i> y Consumo Nacional Aparente de cerveza en México.....	38
2.2.2.3.	Evolución de la industria cervecera en México.....	38
2.2.3.	Contexto internacional de la malta	41
2.2.3.1.	Exportación e importación de malta en el mundo	41
2.2.4.	Contexto nacional de la malta	42
2.2.4.1.	Producción, exportación e importación de malta en México...	42
2.2.5.	Contexto internacional de la cebada	43
2.2.5.1.	Producción, exportación e importación de cebada en el mundo	43
2.2.6.	Contexto nacional de la cebada	44
2.2.6.1.	Producción, exportación e importación de cebada maltera en México	44
2.3.	Literatura citada	47
CAPÍTULO III. COMERCIO INTERNACIONAL DE LA CERVEZA EN MÉXICO, ANTES Y DESPUÉS DEL NAFTA.....		54
3.1.	Introducción	56
3.2.	Aspectos conceptuales y contextuales de la industria cervecera mexicana.....	58
3.2.1.	El contexto de la cerveza mexicana en el NAFTA.....	58
3.2.2.	El duopolio cervecero en el mercado nacional.....	60
3.2.3.	Fusiones y adquisiciones en la industria cervecera mexicana	63
3.3.	Metodología	64
3.4.	Resultados y discusión	67
3.4.1.	Dinámica de crecimiento de la producción y del comercio internacional de la cerveza en México, antes y después del NAFTA	67
3.4.2.	El impacto del NAFTA en la industria cervecera en México.....	72
3.4.2.1.	Aranceles en el comercio exterior de la cerveza en México ...	72
3.4.2.2.	Desarrollo de las inversiones más importantes en la industria cervecera en México después del NAFTA	73
3.4.2.3.	Otros aspectos en los que influyó el NAFTA	74

3.5. Conclusiones	75
3.6. Literatura citada	76
CAPÍTULO IV. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO.....	80
4.1. Introducción	80
4.2. Revisión de literatura	82
4.2.1. La relevancia de la cadena de valor.....	82
4.2.2. Enfoques teóricos en el análisis de cadena	83
4.3. Metodología.....	86
4.4. Resultados y discusión	87
4.4.1. Cadena de valor de la industria cervecera en México.....	87
4.4.2. Análisis de los actores de la cadena de valor de la industria cervecera en México	89
4.4.2.1. Eslabón de producción	89
4.4.2.2. Eslabón de agrupamiento.....	92
4.4.2.3. Eslabón de transformación	98
4.4.2.4. Eslabón de distribución.....	104
4.4.2.5. Eslabón de consumo final.....	106
4.4.2.6. Proveedores de apoyo.....	107
4.4.2.7. La gobernanza en la cadena de valor de la industria cervecera en México.....	108
4.4.3. Principales cambios ocurridos en la cadena de valor de la industria cervecera en México a raíz de las adquisiciones.....	109
4.5. Conclusiones	113
4.6. Literatura citada	114
CAPÍTULO V. MODELOS DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS CERVECERAS EN MÉXICO.....	118
5.1. Introducción	120
5.2. Metodología.....	121
5.3. Resultados y Discusión.....	122
5.3.1. Descripción y caracterización de los modelos de negocio	122
5.3.2. Principales diferencias entre los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.....	128
5.3.3. Principales estrategias de competencia implementadas en los modelos de negocio.....	131

5.3.4. Cambios ocurridos en los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México a raíz de las adquisiciones	133
5.4. Conclusiones	135
5.5. Referencias.....	136
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES GENERALES	139
ANEXOS.....	143
Anexo I. Especificaciones de la norma mexicana NMX-FF-043-SCFI-2003, que rige la comercialización de la cebada maltera en México.	143
Anexo II. Preguntas base para la elaboración del diagnóstico de la cadena de valor de la industria cervecera en México.	145

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Nivel de evidencia que provee cada capítulo a las preguntas de investigación de la tesis.	9
Cuadro 2. Principales diferencias entre cadena de valor y cadena agroalimentaria.	31
Cuadro 3. Ubicación de las industrias cerveceras y malteras en México y en EUA.	35
Cuadro 4. Estimación de las ecuaciones de producción, exportaciones e importaciones de cerveza en México.	67
Cuadro 5. Principales inversiones en la industria cervecera en México después del NAFTA.	74
Cuadro 6. Clasificación de productores de cebada maltera en México.	90
Cuadro 7. Principales proveedores de apoyo de la cadena de valor de la industria cervecera en México.	107
Cuadro 8. Ubicación de las industrias cerveceras y malteras de GM-ABInBev y CM-Heineken México en el país.	125
Cuadro 9. Lienzo de Modelo de Negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.	125
Cuadro 10. Principales diferencias entre los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis	9
Figura 2. Principales países productores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.....	32
Figura 3. Principales países exportadores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.....	33
Figura 4. Principales países importadores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.....	34
Figura 5. Destino de las exportaciones de la cerveza mexicana, 2016	37
Figura 6. Comportamiento de la producción y balanza comercial de cerveza en México, periodo 2000-2016.	37
Figura 7. Comportamiento del Consumo Nacional Aparente (CNA) de cerveza en México, periodo 2000-2016.	38
Figura 8. Evolución de la industria cervecera en México.	40
Figura 9. Principales países exportadores de malta en el mundo, 2016.....	41
Figura 10. Principales países importadores de malta en el mundo, 2016.....	41
Figura 11. Principales países productores de cebada en el mundo, 2016.....	43
Figura 12. Principales países exportadores de cebada en el mundo, 2016.....	44
Figura 13. Principales países importadores de cebada en el mundo, 2016.....	44
Figura 14. Principales estados productores de cebada maltera en México, 2016.	45
Figura 15. Mapa de ubicación de cervecerías y malterías en México.....	62
Figura 16. Comportamiento de la producción y del comercio internacional de la cerveza en México.	69
Figura 17. Cadena de valor de la industria cervecera en México.	88
Figura 18. Ubicación de las industrias malteras y cerveceras en México de GM-ABInBev y CM-Heineken.	104
Figura 19. Sistema de distribución de cerveza de GM-ABInBev.....	105
Figura 20. Sistema de distribución de cerveza de CM-Heineken México.	106
Figura 21. Línea de tiempo de los eventos más importantes ocurridos en la industria cervecera mexicana, periodo 2010-2017.	110

Figura 22. Principales adquisiciones dentro de la industria cervecera en México y en el mundo. 128

DEDICATORIAS

A Dios, por darme fe y sabiduría, por estar conmigo en todo momento y en especial en este nuevo reto, ser mi guía y un padre amoroso.

A mi Toñito, mi gran amor y compañero de vida, por hacer de mí día a día un mejor ser humano. Gracias por haber llegado a mi vida y haberla iluminado más. Y a la luz de mis ojos, mi angelito Sofía Helena/Luis Ricardo, por llegar en uno de los mejores momentos de mi vida y por brindarme la posibilidad de sentir este amor incondicional, el de ser mamá.

Que este esfuerzo sea una inspiración para ti, donde no existen los obstáculos, solo la perseverancia y el amor por lo que haces.

Los amo

A mis padres Leticia y Rafael, por su amor incondicional y por haber forjado a la mujer que soy. A quienes amaré y respetaré por siempre.

A mi Profe. Javier, que aunque ya no está entre nosotros, lo llevaré siempre en mi corazón y lo recordaré como el mejor maestro de música y de vida, gracias por ser mi amigo y por sus sabias palabras, las cuales me ayudaron a cumplir mis metas.

A mis seres queridos y a todos mis amigos que me han apoyado incondicionalmente, ya sea de cerca o a larga distancia, siempre los llevaré en mi corazón.

A todos, gracias por formar parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)**, por el financiamiento brindado para realizar mis estudios de doctorado.

A la **Universidad Autónoma Chapingo** y al **Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)**, por la enseñanza y formación de calidad que me permitirán enfrentar nuevos desafíos personales y profesionales.

A la **Universidad Politécnica de Valencia**, por el apoyo brindado y la experiencia de nuevos conocimientos durante mi estancia de investigación, y en especial a la Dra. Amparo Baviera Puig y al Dr. José María García Álvarez-Coque que fueron mis guías en ese proceso.

Al **Dr. Jorge Aguilar Ávila**, por su amistad, paciencia, comprensión, estímulo y dirección, tan valiosos en mi formación académica y crecimiento personal.

A la **Dra. María Isabel Palacios Rangel** por su amistad, paciencia, comprensión y asesoría en este trabajo de investigación.

Al **Dr. Horacio Santoyo Cortés**, por su paciencia, comprensión y asesoría en este trabajo de investigación.

A mis compañeras y amigas del doctorado, por sus comentarios y sugerencias que aportaron a este trabajo.

A **mis profesores**, por su dedicación, paciencia y sus valiosos aportes.

Finalmente, agradezco profundamente a todas las personas que colaboraron para el desarrollo de esta investigación a través de proporcionarme información valiosa.

DATOS BIOGRÁFICOS



Datos personales

Nombre	Marisol Vázquez Alfaro
Fecha de nacimiento	14 de septiembre de 1985
Lugar de nacimiento	La Independencia, Chiapas
CURP	VAAM850914MCSZLR00
Profesión	Licenciatura en Ingeniería Agroindustrial
Cédula profesional	08755173

Desarrollo académico

Bachillerato	Preparatoria Agrícola. Periodo 2000 al 2003, Universidad Autónoma Chapingo.
Licenciatura	Departamento de Ingeniería Agroindustrial. Periodo 2003 al 2007, Universidad Autónoma Chapingo.
Maestría	Maestría en Economía (Cédula profesional 09679951). Periodo 2011 al 2012. Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo.

RESUMEN GENERAL

LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO EN UN ENTORNO DE GLOBALIZACIÓN¹

La industria cervecera en México tiene una derrama económica de 5.8 mil millones de US\$ anuales y es controlada por los grupos cerveceros *Grupo-Modelo* y *Cuauhtémoc-Moctezuma*. Esta industria genera más de 55 mil empleos directos y 2.5 millones de empleos indirectos. Cuenta con 12,079 empleados en sus plantas industriales e incorpora a su sistema de proveeduría a 92 mil agricultores. El objetivo de esta investigación fue analizar la industria cervecera en México en un entorno de globalización económica. En primer lugar, se identificó la dinámica de crecimiento comercial de la cerveza, antes y después del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), mediante un modelo de regresión simple. Posteriormente, se identificaron los actores de la cadena de valor y su nivel de articulación, destacando los cambios derivados de las adquisiciones de Grupo-Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma por empresas trasnacionales. Finalmente, se analizó el modelo de negocio de los dos grupos cerveceros. Los resultados mostraron que la entrada en vigor del TLCAN incrementó la producción y favoreció el dinamismo comercial de cerveza, dando pauta al interés por empresas trasnacionales en adquirir las cerveceras mexicanas. La industria cervecera en México ha logrado coordinación de la mayor parte de los actores de la cadena de valor, quienes se relacionan principalmente a través de contratos formales; sin embargo, es necesario consolidar la integración de los agricultores cebaderos. La diferenciación de producto para abarcar nichos de mercado, el desarrollar un sistema de distribución eficiente y el proceso de adquisición de los grupos cerveceros en México por parte de industrias trasnacionales líderes ha permitido a las cerveceras en México incrementar su participación en el mercado global. El futuro de la industria cervecera mexicana está enmarcado en un crecimiento favorable de la producción y consumo interno de cerveza, y del comercio exterior debido al posicionamiento de marca.

Palabras clave: cadena de valor, cebada, malta, modelo de negocio.

¹ Tesis de Doctorado en Problemas Económico Agroindustriales, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Marisol Vázquez Alfaro

Director de Tesis: Dr. Jorge Aguilar Ávila

GENERAL ABSTRACT

THE BREWING INDUSTRY IN MEXICO IN A GLOBALIZATION ENVIRONMENT ²

The brewing industry in Mexico has an economic income of 5.8 billion US\$ per year and it is controlled by the brewing groups Grupo-Modelo and Cuauhtémoc-Moctezuma. This industry generates more than 55,000 direct jobs and 2.5 million indirect jobs. It has 12,079 employees in its plants and incorporates 92,000 producers into its supply system. The aim of this investigation was to analyze the brewing industry in Mexico in an environment of economic globalization. As a first step, the dynamics of trade growth of beer, before and after the North American Free Trade Agreement (NAFTA) was identified, through a simple regression model. Subsequently, the participating actors into the value chain and their articulation level were identified, highlighting the changes derived from the acquisitions of Grupo-Modelo and Cuauhtémoc-Moctezuma by multinational companies. Finally, the business model of both brewing groups was analyzed. The results showed that the entry into force of NAFTA increased the production and the commercial dynamism of beer, gave motives to multinational corporations to acquire the Mexican breweries. The brewing industry in Mexico has achieved the coordination of most of the actors in the value chain, who are related mainly through formal contracts. However, it is necessary to consolidate the integration of barley producers. The product differentiation to cover niche markets, the development of an efficient distribution system, and the acquisitions process of Mexican brewing groups by transnational industries, has allowed Mexican breweries to increase their global market participation. The future of the Mexican brewing industry is within the framework of a favorable growth of production and internal consumption of beer, as well as the foreign trade due to the brand positioning.

Key words: value chain, barley, malt, business model.

² Doctoral thesis in Problemas Económico Agroindustriales, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Marisol Vázquez Alfaro

Advisor: Dr. Jorge Aguilar Ávila

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN GENERAL

En las últimas tres décadas el estudio del comportamiento de la industria cervecera se ha convertido en un tema de gran interés en los círculos de investigadores, funcionarios públicos y algunos organismos internacionales. Esto debido, en parte, a que la cerveza es una de las bebidas que tienen mayor demanda, no solo entre los consumidores especializados, sino también en el resto de los segmentos sociales. En ese sentido, diversos economistas (Rendón y Mejía, 2005; Rendón y Morales, 2014; Sánchez, 2016) han derivado el estudio de la industria cervecera hacia aspectos que la relacionan con la competencia empresarial, la elasticidad de su demanda o con la operación de las finanzas públicas. En algunos países es una industria que está dominada por grandes empresas, lo que la convierte en un foco ideal de estudio en la organización industrial (Parsons & de Vanssay, 2014).

A nivel mundial, en 2016 se produjeron aproximadamente 2 mil millones de hl³ de cerveza, siendo China el principal productor, con 414.2 millones de hl producidos y con una cuota de mercado de 21.7%, seguido de Estados Unidos de América (EUA) (221.4 millones de hl y 11.6% de cuota de mercado), Brasil (133.3 millones de hl y 7.0% de cuota de mercado); el cuarto lugar lo ocupa México con una producción de 105.0 millones de hl y 5.5% de cuota de mercado; el quinto lugar es Alemania (95.0 millones de hl y 5.0% de cuota de mercado); y el sexto la Federación de Rusia (78.1 millones de hl y 4.1% de cuota de mercado) (con informacion de Kirin Holdings Company, 2017).

³ La sigla hl significa hectólitro y es una unidad de volumen equivalente a cien litros; se utiliza como medición de la producción industrial de bebidas alcohólicas, especialmente de cerveza.

Para el 2013, se consumieron en el mundo 1.8 mil millones de hl, donde los principales países fueron China (con 500.8 millones de hl y un 27.0% de participación de mercado), EUA (con 250.1 millones de hl y un 13.5% de participación de mercado), Brasil (con 133.4 millones de hl y un 7.2 % de participación de mercado), Federación de Rusia (con 88.4 millones de hl y un 4.8% de participación de mercado), Alemania (con 77.0 millones de hl y un 4.1% de participación de mercado) y México (con 62.8 millones de hl y un 3.4% de participación de mercado) (con información de Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2017).

En lo que respecta al consumo *per cápita* de cerveza, los principales países son República Checa (consumo *per cápita* de 142.4 litros), República de las Seychelles (114.6 litros; aunque este consumo se podría atribuir en gran medida al dinamismo turístico del país), Alemania (104.7 litros) y Austria (104.7 litros) (Kirin Holdings Company, 2015). En México su consumo por persona es de alrededor de 60 litros por año (Secretaría de Economía, 2015), con lo cual se posiciona como el tercer consumidor de la bebida en América Latina, después de Venezuela (89 litros) y Brasil (63 litros) (Moro, 2012).

En el ámbito nacional, en la actualidad existen dos grandes industrias cerveceras: Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma (controlado por el grupo empresarial denominado Fomento Económico Mexicano, S.A.B. DE C.V., FEMSA por sus siglas). Éstos comenzaron su etapa de mayor consolidación hacia finales de la década de los ochenta del siglo pasado, periodo desde el cual han recibido importantes apoyos gubernamentales, mismos que posibilitaron el desarrollo de su sistema agroindustrial y de su cadena de valor. Varios fueron los instrumentos de política industrial que se implementaron, entre éstos se destacaron los programas gubernamentales de fomento a la inversión, los estímulos otorgados al desarrollo de nuevos mercados nacionales e internacionales, el establecimiento de normas de calidad, así como, diversas medidas que han ido fortaleciendo su capacidad financiera. Todos estos rubros han posibilitado mejorar la rentabilidad sectorial (Sobrino, 1995) y sentaron las

bases para dinamizar la articulación de los diversos actores (industriales, funcionarios de gobierno, productores primarios e instituciones de investigación) que han intervenido en su desarrollo y consolidación.

Así mismo, el constante crecimiento de la industria cervecera ha tenido como factor clave el haber desarrollado un dinámico modelo de integración vertical entre el productor primario y la industria intermedia (productora de malta); y de la industria intermedia con la industria final (productora de cerveza). Lo anterior le ha permitido establecer un eficiente control de la cadena de suministro de la principal materia prima (cebada maltera) y coordinar la logística de comercialización de la cerveza, lo que ha derivado en la implementación de estrategias para alcanzar la competitividad. Así mismo, los grupos cerveceros han puesto énfasis en enlazar al agricultor con el manejo tecnológico de la cebada, aspecto vital para el desarrollo de los procesos de innovación necesarios para garantizar un abasto de calidad.

Todo lo anterior vinculado a un modelo de integración horizontal (industria-industria), donde interviene la instrumentación de un proceso de alianzas estratégicas (fusiones y adquisiciones) que han posibilitado redimensionar la presencia de estas empresas en un mercado internacional más diverso. Otro factor lo ha sido la generación de una amplia red de distribución del producto, misma que ha integrado a todas las entidades federativas del mercado nacional y a los nodos urbanos comerciales más rentables del internacional.

La trascendencia de la industria cervecera en el ámbito nacional radica, en primer lugar, en que México es uno de los principales productores de cerveza en el mundo (cuarto lugar). Para 2015, la importancia económica del ramo cervecero representó una derrama que ascendió a más de 100 mil millones de pesos (equivalente a más de 5.8 mil millones de US\$), mismos que se derivaron de la venta de cerveza, y casi 4 mil millones de pesos (equivalente a 232.5 millones de US\$) obtenidos de la venta de malta (con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017). Por el lado de la exportación, México ocupa el primer lugar con 32 millones de hl vendidos, lo que representó para 2016

un valor de casi 3 mil millones de US\$ (con información de International Trade Centre [ITC], 2017).

Las aportaciones económicas de la industria cervecera se extienden en todo el país, debido a que esta industria demanda una gran cantidad de insumos del sector industrial (maquinaria, equipo y varios insumos) y del subsector agrícola, lo que se expresa en la generación de más de 55 mil empleos directos y 2.5 millones de empleos indirectos; además, de incorporar a su sistema de proveeduría a más de 92 mil productores de cebada (Cerveceros de México, 2014), y de tener 12,079 empleados en sus plantas industriales (con información de INEGI, 2015).

De esta forma, en México la industria de la cerveza y la de la malta contribuyen con alrededor de 2% de las ventas de la industria manufacturera, la cual aporta el 17% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (con información de INEGI, 2017). Dentro de esta rama industrial, la elaboración de cerveza se ubica entre las catorce actividades más importantes del sector de un total de 291 clases, solo después de la refinación de petróleo y la fabricación de vehículos automotores (INEGI, 2014).

En este contexto, el fenómeno de la globalización alcanzó a los grupos cerveceros importantes en México (Grupo Modelo y grupo FEMSA Cuauhtémoc-Moctezuma), de ahí su participación en el proceso de adquisiciones como estrategia en un contexto de competencia mundial. Es así que el 30 de abril de 2010 FEMSA anunció el cierre de la transacción en la cual acordó intercambiar el 100% de sus operaciones de cerveza (negocio estratégico bajo el nombre de FEMSA Cerveza, que administraba las acciones de Cuauhtémoc-Moctezuma en México y las acciones de otro grupo cervecero en Brasil) por una participación económica de 20% en el grupo Heineken (FEMSA, 2010), segunda empresa más importante en el ramo cervecero a nivel mundial. Tras la adquisición de Cuauhtémoc-Moctezuma, esta empresa pasó a denominarse Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México (CM-Heineken México) y a ser una empresa de capital extranjero.

Por su parte, Grupo Modelo consumó su alianza con Anheuser-Busch InBev SA/NV (ABInBev) el 4 de junio de 2013, fecha en que pasó a formar parte del grupo cervecero número uno en el mundo. Esta empresa líder mundial adquirió el 95% de las acciones en circulación de Grupo Modelo, por un precio total de 20.1 mil millones de US\$, proceso de adquisición que finalizó en octubre de 2015; de ahí que Grupo Modelo fue transformado de una empresa mexicana que cotizaba en bolsa a una sociedad de responsabilidad limitada, y se convirtió en 100% propiedad de ABInBev (Grupo Modelo, 2013; Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015). La adquisición de estos dos grupos cerveceros mexicanos por empresas trasnacionales integró aún más a éstas a un esquema de competencia mundial y también trajo ajustes importantes en los distintos actores de la cadena cebada-malta-cerveza y en sus modelos de negocio; estos cambios aún no han sido suficientemente estudiados.

El proceso de alianzas estratégicas a través de las adquisiciones resulta ser tan rentable y dinámico que, también, en México las grandes empresas cerveceras trasnacionales han estado adquiriendo algunas empresas artesanales independientes, que se han destacado en el mercado nacional, debido a que ven en éstas un nicho de mercado interesante que cubrir, con grandes beneficios económicos a futuro. Si bien la producción de cerveza artesanal en México es aún baja, con una participación de mercado menor a 1% (Urrutia, 2013), su futuro es prometedor por la demanda que exige el consumidor por degustar otros estilos y sabores de la bebida.

Bajo el contexto anterior, resulta importante estudiar el comportamiento actual de la industria cervecera en México, en un entorno de globalización, lo que cubre una brecha de conocimiento importante, ya que posibilita la generación de evidencias que pueden servir de guía para comprender el escenario de desarrollo de otras empresas en el ámbito agroalimentario nacional e internacional.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un análisis del dinamismo del comercio de cerveza, al ser ésta una industria estratégica de la economía mundial; también, porque es bien sabido que México tiene importantes acuerdos

comerciales con otros países, donde se destaca el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, NAFTA por sus siglas en inglés), el que desde su firma ha propiciado diversas transformaciones y cambios estratégicos en los diferentes sectores productivos, siendo, en particular, el cervecero uno de los que ha resultado más beneficiado. Para tal efecto, se retoman como conceptos analíticos los de cadena de valor y modelo de negocio. Con el de cadena de valor se identifican factores tales como las relaciones intersectoriales en la industria cervecera en México, y la configuración actual de la industria en su conjunto, visto desde una perspectiva de desarrollo nacional. Con el de modelo de negocio se abordan aspectos vinculados con las estrategias de competencia instrumentadas por las empresas cerveceras, mismas que, dado los resultados observados, han permitido mejorar sus niveles de competitividad y de participación en el mercado mundial; lo cual se puede observar también, como una secuela más, producto de los cambios ocurridos en sus modelos de negocio derivados del proceso de adquisiciones del que fueron objeto los dos corporativos, anteriormente en posesión de empresarios mexicanos.

Con base en todo lo anterior, en este trabajo se plantearon los siguientes objetivos, preguntas e hipótesis de investigación:

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Analizar los principales cambios de la industria cervecera en México en un entorno de globalización económica y de adquisiciones empresariales nacionales por empresas transnacionales, mediante el estudio del dinamismo del comercio internacional de la cerveza, de los actores que conforman esta industria y sus relacionamientos y de los modelos de negocio de las empresas cerveceras.

1.1.2. Objetivos particulares

1. Identificar la dinámica del comercio internacional de la cerveza en México, a partir del estudio de las variables de producción, exportación e importación

de cerveza, antes y después del NAFTA, mediante la formulación de un modelo de regresión simple.

2. Identificar a los principales actores de la industria cervecera en México mediante el análisis de la cadena de valor, para determinar los ajustes en su nivel de articulación a raíz de los cambios derivados de las adquisiciones de Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma por empresas trasnacionales.
3. Analizar el modelo de negocio actual de las dos empresas cerveceras que operan en México a nivel industrial para identificar sus diferencias y enumerar los elementos clave que les permite competir en el mercado nacional y global.

1.2. Preguntas de la investigación

Con el presente documento de investigación se plantea dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales factores que posibilitaron el dinamismo del comercio internacional de la cerveza en México?
2. ¿Cómo se han articulado los diferentes actores que conforman la cadena de valor de la industria cervecera en México y cuáles han sido los principales cambios derivados de la adquisición de los dos grupos cerveceros mexicanos por empresas trasnacionales líderes en el mundo?
3. ¿Cuáles han sido los principales cambios en los modelos de negocio de los dos grupos cerveceros que operan en México derivados de las adquisiciones de éstos por empresas trasnacionales líderes en el mundo?

1.3. Hipótesis de la investigación

Con base en un estudio del contexto de la industria cervecera en México se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H₁. El dinamismo de crecimiento de la producción, exportación e importación de cerveza en México se incrementó con la firma del NAFTA, lo cual favoreció tanto la exportación de cerveza pero también la importación de malta.

H₂: La adquisición de los dos grupos cerveceros en México por parte de empresas trasnacionales líderes mundiales han traído como consecuencia una reconfiguración de la cadena de valor, la reestructuración en el comercio nacional de la cebada maltera, una disminución en la compra de cebada doméstica, y un aumento en las importaciones de malta y cerveza, lo que ha repercutido de forma negativa en la situación actual de los agricultores que producen cebada maltera, primordialmente de los pequeños y medianos.

H₃: El proceso de adquisición de los dos grupos cerveceros que operan en México por parte de empresas trasnacionales líderes en el mundo ha reconfigurado el modelo de negocio de éstas, modificando la logística de distribución de cerveza, los esquemas de relacionamientos con los agricultores e incursionando incluso en el mercado de la cerveza artesanal.

1.4. Estructura capitular del trabajo

El presente documento de titulación se integra de seis capítulos cuya estructura se puede observar en la Figura 1. En el **Capítulo I**, a manera de introducción se presentan la justificación y los antecedentes que le dan la cobertura base a la investigación. El **Capítulo II** comprende los marcos conceptual y referencial de la investigación, contenidos fundamentales en los que se sustenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos. En los **Capítulos III, IV y V**, se presentan los resultados de la investigación; el propósito central de su formulación, de acuerdo con los objetivos planteados, es proveer las evidencias necesarias para responder a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas, así como contrastar y discutir los resultados obtenidos con los planteados por otros expertos en la temática estudiada. En el **Capítulo VI** se presentan las conclusiones generales; también se enuncia una conclusión prospectiva sobre la industria cervecera en México.

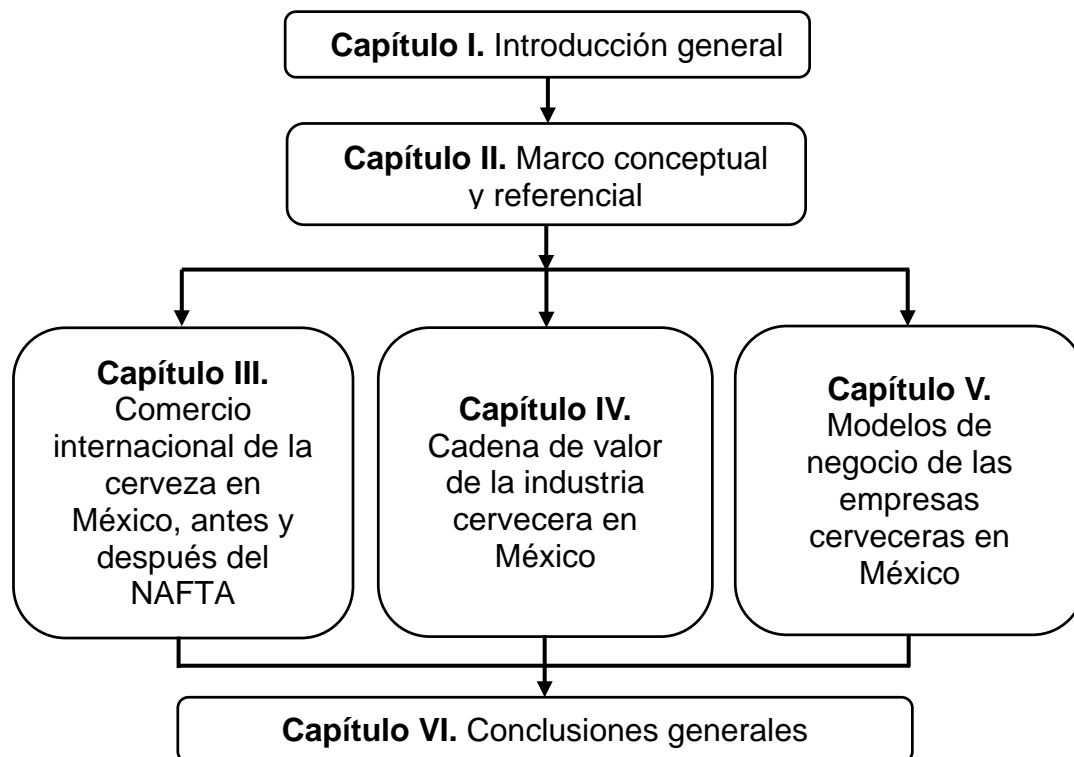


Figura 1. Estructura de la tesis

En el Cuadro 1 se muestran los niveles obtenidos de evidencias que se presentan en cada capítulo, mismos que se encuentran relacionados directamente con las preguntas de la investigación.

Cuadro 1. Nivel de evidencia que provee cada capítulo a las preguntas de investigación de la tesis.

Capítulo	Preguntas de investigación (temas)		
	Dinamismo comercial de la cerveza	Actores y análisis de la cadena de valor	Cambios derivados de las adquisiciones de los grupos cerveceros en México por empresas trasnacionales
3	Alta	Parcial	Parcial
4	Parcial	Alta	Alta
5	Parcial	Parcial	Alta

Fuente: Elaboración propia

1.5. Contenido temático de cada capítulo

En el **Capítulo II**, se recopilaron los principales conceptos en torno al trabajo de investigación, que sirvieron de base para el análisis y sustento de cada uno de los capítulos desarrollados. También, se hizo una revisión y análisis del panorama internacional y nacional de la producción, exportación e importación de cebada, malta y cerveza, así como, de la evolución de la industria cervecera en un contexto nacional; para ello se consultaron estadísticas oficiales de organismos reconocidos a nivel mundial y en México.

En el **Capítulo III**, se presenta un análisis del dinamismo del comercio internacional de la cerveza en México, a partir del estudio de las variables de producción, exportación e importación de cerveza, en una situación previa y posterior al NAFTA, durante el periodo de 1980-2014. La información se obtuvo de la base de datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) y de la Secretaría de Economía a partir de datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI); así como de los informes anuales emitidos por los dos grupos cerveceros en México, que abarcan el periodo 1980 a 2014, con 35 observaciones en cada serie y de frecuencia anual. Se realizó una revisión de la información existente en documentos científicos y técnicos, medios impresos y páginas web oficiales.

En el **Capítulo IV**, se hizo un análisis de la cadena de valor de la industria cervecera en México, en donde se identificó a los actores clave, la gobernanza y la configuración actual de la cadena. También se analizaron los principales cambios ocurridos en los diferentes actores a raíz de las adquisiciones de Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma por parte de empresas transnacionales líderes; donde se recopiló información existente por medio de una búsqueda bibliográfica y se obtuvo una base de datos a partir de fuentes oficiales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y FAO. De igual forma, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores clave involucrados en la cadena de valor de la industria cervecera en México.

En el **Capítulo V**, se caracterizaron y analizaron los modelos de negocio de Grupo Modelo-ABInBev (GM-ABInBev) y Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México (CM-Heineken México), lo que permitió identificar las diferencias entre ambos, las estrategias clave implementadas por éstos para competir en el mercado nacional y global, y los principales cambios ocurridos en sus modelos de negocio a raíz de las adquisiciones de las dos empresas mexicanas por grupos trasnacionales. Se utilizó como herramienta metodológica el Lienzo de Modelo de Negocio (LMN) propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010). En este contexto, se llevó a cabo una revisión de la información existente en documentos científicos y técnicos, medios impresos, reportes anuales y en páginas web oficiales de las empresas; también se hicieron entrevistas semi-estructuradas y encuestas a actores clave de las cerveceras.

Finalmente, en el **Capítulo VI**, se presentan las conclusiones.

1.6. Literatura citada

Cerveceros de México. (2014). Datos relevantes. Recuperado a partir de www.cervecerosdemexico.org.mx.

Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos. (2015). *ABInBev. Reporte anual 2015*. Washington, D.C.: Autor. Recuperado a partir de <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reportes/Anual2015.pdf>.

FEMSA. (2010). *Reporte anual*. Monterrey, N.L, México: Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2017). *Dirección estadística. Descarga de datos*. Autor. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/TP>.

Grupo Modelo (2013). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013*. México, D.F. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014*. México. Recuperado a partir de www.inegi.org.mx.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). Banco de datos. Banco de Información Económica. Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Banco de Información Económica- estadísticas*. México: Autor. Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>.
- International Trade Centre. (2017). *Trade Map-InternationaTrade Statistics*. Switzerland: Autor. Recuperado a partir de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2203|||4|1|1|2|2|1|2|4|1.
- Kirin Holdings Company. (2015). *Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2015*. Autor. Recuperado a partir de http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2016/1221_01.html.
- Kirin Holdings Company. (2017). *Kirin Beer University Report Global Beer Production by Country in 2016*. Autor. Recuperado a partir de http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html.
- Moro, B. (2012). *Economía y finanzas. América Latina, el consumo de cerveza crece como espuma*. Recuperado a partir de <http://es.rfi.fr/economia/20121221-america-latina-el-consumo-de-cerveza-crece-como-espuma>.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation- A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Parsons, C. R., y de Vanssay, X. (2014). Detecting Market Competition in the Japanese Beer Industry. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 14, 123-143. <http://doi.org/10.1007/s10842-013-0166-9>.
- Rendón R., L., y Mejía R., P. (2005). Comercio exterior y fluctuaciones cíclicas en la producción de cerveza en México. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 5(2), 81-110.
- Rendón Trejo, A., y Morales Alquicira, A. (2014). *Memorias de la 13ª . Reunión nacional de ciencias empresariales : “ Escenario internacional , ventajas y desventajas para México y las empresas “*. Grupos Económicos en la industria de Alimentos y Bebidas. Alianzas y adquisiciones como estrategias de competitividad. México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Sánchez Murrieta, K. V. (2016). *El incremento del impuesto a los consumos especiales caso: cerveza nacional y su efecto en las ventas en el período 2010 al 2015*. Universidad de Guayaquil.
- Secretaría de Economía. (2015). Subsecretaría de Industria y Comercio. Datos de la Industria de la cerveza en México. Recuperado a partir de <http://www.gob.mx/se/articulos/industria-de-la-cerveza-en-mexico>.
- Sobrino, J. (1995). Hacia una política para la industria cervecera. *Investigación Económica*, 55(214), 67-100.
- Urrutia L., B. A. (2013). *Formacion de redes estrategicas para crear valor: las*

cerveceras artesanales en México. Universidad Autónoma Chapingo.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

En este apartado se exponen los conceptos más relevantes que permitirán una mayor comprensión de esta investigación. Cabe señalar, que cada uno de los conceptos se define y se vincula, desde un punto de vista que facilite el análisis del objeto de estudio, en este caso la industria cervecera en México. Se da mayor énfasis al concepto de fusiones y adquisiciones, debido a que la investigación gira en un entorno de globalización, donde las empresas inmersas en la industria cervecera buscan ser más competitivas. Otros de los conceptos que también se abordan son el enfoque de cadena de valor y el de modelo de negocio, debido a que permitieron el desarrollo de los contenidos temáticos que se presentan en los capítulos IV y V del presente documento.

2.1.1. Globalización

Diferentes autores han intentado definir el término “globalización” en una amplia variedad de formas. De acuerdo con Al-Rodhan (2006), la globalización no es un concepto único que se puede definir y abarcar dentro de un marco de tiempo establecido, ni es un proceso que se pueda definir claramente con un principio y un final; típicamente, la globalización se refiere al proceso por el cual las diferentes economías y sociedades se integran más estrechamente (Nilson, 2010). La globalización es un fenómeno de múltiples dimensiones que generalmente se vincula a la expansión financiera, transnacional y de las telecomunicaciones. Diversos términos como aldea global, internacionalización, transnacionalización, mundialización son utilizados indistintamente para referirse a este fenómeno (Villarroel, 2009).

Lanni (1996) retoma la noción de aldea global, para explicar los cambios mundiales a los que ya no se pueden interpretar en términos de las relaciones entre Estados, en sus diversas facetas ya sea de “interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo” sino que ante el arribo de las transnacionales el planeta quedaba convertido en una “ ‘aldea global’, ‘fábrica global’, ‘tierra patria’, ‘nave espacial’ o ‘nueva Babel’ ” donde el espacio se transforma y el individuo pasa a segundo plano frente a la tecnología, el espacio se reduce y las fronteras de la estructura mundial se diluyen. Por su parte, Giddens (1993), habla de mundialización, en la que se produce una ruptura del espacio real como consecuencia del avance tecnológico donde lo local y lo mundial se funden, se interconectan y confunden. Contrariamente, Raghavan (1997) comenta que hablar de globalización es pura retórica cuando en realidad el término más adecuado es el de transnacionalización de la economía mundial.

Así, presentar una definición de globalización es una tarea difícil debido a los diferentes aspectos que encierra, esto ha promovido un desacuerdo sobre qué es exactamente la globalización. Sin embargo, de acuerdo con Villarroel (2009), como consecuencia de este fenómeno se reconoce una mayor internacionalización, una nueva división del trabajo, una nueva configuración temporal y espacial que redefine las relaciones y vínculos entre Estados y de los Estados con los demás actores internacionales.

El mundo vive una fase de globalización en todos sus procesos económicos, y los países se alejan cada vez más de los conceptos tradicionales de Estado-nación, para integrarse, de forma paulatina, en agrupaciones regionales que definen hoy un nuevo perfil de la economía internacional. La globalización debe ser entendido como un cambio en la estructura institucional y organizacional de las naciones (Ruiz, 1999). Es el proceso en el cual se da una integración y complementariedad de los aspectos financiero, productivo, comercial y tecnológico, nunca antes visto. Lo que genera una sensación de que la economía

global ya no es una suma de economías nacionales, sino una inmensa red de relaciones con una dinámica autónoma (Wolovick, 1993).

Para la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2000), la globalización se presenta como una ideología que engrandece el fundamentalismo del mercado y el libre comercio, estimula el flujo libre de los factores de producción (a excepción de la mano de obra), protege al Estado de un desmantelamiento, asume la hegemonía del capital, estimula el uso de las nuevas tecnologías, favorece la homologación de las costumbres y la imitación de las pautas de consumo, y fortalece la sociedad consumista. En los procesos de globalización “real”, como lo marca Ferrer (1995), en las áreas industrial y de servicios, se encuentra una incorporación progresiva de la ciencia, relocalización de factores productivos y de los patrones de producción, apertura de nuevos campos para la inversión en áreas fronterizas, creciente liberalización de flujos comerciales y espacios económico-financieros más amplios, y un fuerte impulso hacia la liberalización de los flujos financieros.

Como efectos de la globalización, se ha dado un reordenamiento en el aspecto productivo, haciendo que los países destinen una mayor proporción de su producción hacia bienes comerciables a nivel internacional, reduciendo los que no pueden comercializarse. Bajo esta perspectiva, la globalización ha modificado la combinación de bienes de la producción mundial, de forma que los países se ven obligados a modificar su patrón tradicional. A lo anterior, se suma que las empresas transnacionales (deseosas de aprovechar las ventajas comparativas de cada país) han decidido aumentar su inversión en diferentes países, lo cual da por resultado se eleve la producción extranjera (Ruiz, 1999).

2.1.2. Competitividad

El concepto de competitividad se utiliza tanto en el ámbito académico como económico. El plano operativo de la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, del producto analizado y del objetivo específico que se persigue alcanzar (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Bajo la perspectiva de Porter (1993), la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas, y se refiere a la adquisición de una destreza; por su parte, la competitividad alude a la habilidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente empresarial; de ahí que, sea un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus competidores comerciales. La competitividad es, también, la búsqueda de una situación favorable en un mercado, con respecto a los competidores, la cual le permitirá permanecer y expandirse. De manera general, es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios en una situación de libre mercado, lo que lleva a afrontar a la competencia, tanto de los mercados nacionales como internacionales, de tal forma que permita mejorar los ingresos reales de sus empleados, y por consiguiente, la productividad de sus empresas.

La competitividad se define como la capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones (Chesnais, 1981). Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (1996) define a la competitividad como la habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.

En múltiples definiciones se acentúa el hecho de que la competitividad consiste en producir los bienes o prestar los servicios, de iguales características, a un precio menor que los competidores. Ofrecer precios más bajos depende, desde un punto de vista más bien microeconómico, de los costos de los factores y de la productividad. Cuando la competitividad se basa en costos bajos que se traducen en precios bajos, se habla de competitividad precio, cuando se trata de adelantos tecnológicos que permiten incrementar la productividad u ofrecer productos diferenciados se le llama competitividad tecnológica (Otero, 2006:14).

En años recientes han emergido nuevas formas de competir que desafían lo tradicional y la estrategia empresarial, surgiendo novedosos modelos de negocio que han aprovechado de manera eficiente las oportunidades que proporcionan los cambios estructurales, para aventajar las vulnerabilidades de las empresas existentes (Casadesus-Masanell, 2004).

Los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir de forma efectiva ante los requerimientos del mercado futuro. Así mismo, las empresas se encuentran inmersas en una competencia que va en aumento, estimulados por la globalización y la tecnología, donde los consumidores son cada vez más educados y exigentes, por lo que, ya no es suficiente competir sobre la base de productos o con diferentes servicios, sino que es necesario que las empresas adapten nuevas formas de crear valor a sus clientes, por medio de desarrollar nuevas capacidades (Mutis & Ricart, 2008), tales como la co-creación de valor y creación de redes de experiencia (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

La co-creación de valor contribuye con una nueva dinámica a la relación productores-consumidores, donde los consumidores se involucran en cualquier etapa de la cadena de valor. La red de experiencias se forma de la interacción de la empresa con el consumidor y demás actores, siendo esto el centro de extracción de valor económico de la empresa y del consumidor, lo que crea valor y permite al consumidor pagar conforme a la utilidad y no con respecto a los costos de producción (Mutis y Ricart, 2008).

Por su parte Rojas y Sepúlveda (1999:18) analizan la competitividad desde el punto de vista de cadena agroalimentaria, definiéndola como la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida, su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

De ahí que, si una cadena agroalimentaria pretende ser competitiva, entonces, cada uno de sus eslabones (en los cuales intervienen las diferentes empresas), también, debe ser competitivo. Desde la empresa más grande que juega un rol primordial en la producción del bien, hasta aquella microempresa que lleva a cabo labores de apoyo y servicio a la primera, deben ser actores activos dentro la estrategia de desarrollo que busca hacer a la cadena agroalimentaria más competitiva (Rojas y Sepúlveda, 1999:20).

Niveles de competitividad

Para analizar la competitividad en sus diferentes niveles, es necesario abordar a la competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), quienes definen a la competitividad como un sistema formado por el nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro, cuyos niveles interactúan entre sí, de tal forma, que condicionan y diseñan el desempeño competitivo (Esser et al., 1994).

El nivel meta tiene como antecedente formar estructuras en la sociedad para engrandecer las capacidades de los diferentes grupos de actores, con el objetivo de articular sus intereses y satisfacer, principalmente, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que establece el mercado. De ahí que requieran de estructuras que promuevan la competitividad como son las básicas de organización jurídica, política y económica, así como, los factores socioculturales, la escala de valores y la capacidad estratégica y política. El nivel macro se refiere a la estabilización de las condiciones que deben predominar en los países como la política monetaria, cambiaria, presupuestaria, fiscal, comercial y de competencia, factores que posibilitan una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen a las empresas una mayor eficacia (Esser et al., 1994).

El nivel meso se refiere a la formación e integración de todas aquellas políticas de apoyo específico, conocidas, también, como políticas horizontales; por ejemplo: políticas de importación y exportación, infraestructura física; así como,

las políticas relacionadas con los niveles educacional, tecnológico, ambiental o regional (Esser et al., 1994). Por último, el nivel micro, se vincula de forma directa con los procesos que deben ocurrir en la empresa, como su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, la gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, lo que incluye el desarrollo, producción y comercialización, la integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial y las interacciones que se dan entre proveedores, productores y usuarios (Esser et al., 1996).

En el caso del presente estudio de la industria cervecera en México se parte del hecho de que ésta está constituida, en la actualidad, por dos grandes empresas, GM-ABInBev y CM-Heineken México; de ahí que, para un mejor análisis se aborde en mayor detalle su competitividad a nivel micro o de empresa.

Competitividad a nivel micro

La competitividad empresarial es la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1987). También, se define como la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales (Malaver, 1999). Muñoz y Santoyo (1996) resumen el término competitividad como la capacidad de una empresa para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias y, además, mejorar el nivel de vida de sus integrantes; concluyen que la competitividad está asociada a un mercado determinado, no sólo desde el punto geográfico sino económico, y es algo que exige permanencia.

Gracia (2008) considera que la competitividad es la capacidad de una empresa, sector, región o país, que posee ventajas para incorporarse al mercado mundial de forma eficiente. Siendo el resultado de la calidad, la tecnología, el aprovechamiento de las economías de escala, una excelente comercialización,

de una mano de obra eficiente y en general de un apropiado marco económico para desarrollar actividades de producción.

La competitividad de una empresa o firma puede aumentar mediante instrumentos como la integración vertical que permite reducir los costos de transacción, una mayor innovación tanto en los productos como en los procesos, una gestión de recursos de forma más eficiente, a través de, por ejemplo, los procedimientos “just-in-time” o de calidad total, incorporar tecnología para aumentar la productividad de los factores que utiliza, la descentralización de la totalidad o parte de su producción subcontratando a empresas especializadas de menores costos. No obstante, el desempeño que una firma alcance finalmente, se ve afectado por factores relacionados con el entorno en el cual desarrolla sus actividades, los que pueden propiciar o deteriorar su posición competitiva (Otero, 2006).

En general, en la definición de competitividad de una empresa suele destacarse la capacidad para diseñar, producir y comercializar bienes en el mercado internacional y hacer sobresalir el mercado doméstico, considerando los estándares que exige el mercado mundial (Bejarano, 1998). De ahí que la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] (1999) haya propuesto analizar la competitividad de una empresa con base en la dinámica o comportamiento exportador. Lo que permite entender como compiten las firmas y los países en los mercados internacionales. Otros autores (Pallares, 2004; Román, 2004; Cabrera et al., 2011) señalan además, la importancia de la innovación en la creación de productos, la capacidad de una empresa de generar redes y de asociarse, la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos.

Por su parte World Economic Forum (WEF) (2003) plantea que para medir el ambiente competitivo de una empresa se deben considerar una serie de facilitadores tales como: inversión doméstica, exportaciones, importaciones, ingreso de inversión extranjera directa, salida de inversión extranjera directa e

innovación doméstica. Éstos son los que al final fundamentan la productividad de las empresas.

2.1.3. Fusiones y adquisiciones

La fusión de las empresas consiste en la integración de dos o más empresas, jurídicamente independientes, donde se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva entidad económica y legal. A partir de ese momento sólo existirá una nueva empresa con una nueva personalidad jurídica, o con la personalidad de una de las integrantes si ésta actúa como absorbente de los patrimonios de las demás. A esta modalidad de fusión se le denomina *absorción* (Marín y Ketelhöhn, 2011; Pérez-Iñigo, 2011).

No es necesario hacerse del control de una empresa con base en fusiones o absorciones, dado que, también, se la puede controlar sin necesidad de mezclar los patrimonios (vendedora y compradora); es decir, bastaría con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma. Incluso, es bastante frecuente, que sin tener la mayoría de las acciones se puede controlar la gestión de la empresa, a esto se le denomina *adquisición*; es muy común que una empresa comience adquiriendo la mayoría de las acciones de otra, y posteriormente, decida absorberla (Pérez-Iñigo, 2011). En otras palabras, la adquisición es la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra que se asume como compradora (Marín y Ketelhöhn, 2011). Al proceso contrario a la fusión–adquisición se denomina proceso de escisión o segregación, por el cual una compañía desaparece para transformarse en varias o simplemente, se deshace de parte de sus activos (Pérez-Iñigo, 2011).

Mediante las fusiones y adquisiciones (FyA) la empresa compradora genera sinergias operativas con la empresa comprada. Algunas de estas sinergias son: economías de escala y alcance, poder de mercado, rápido incremento de tamaño, uso de capacidades de gestión de la compradora, entre otras. También, se dan las sinergias de carácter financiero, las cuales surgen a raíz de la compra

de la empresa, con las cuales se puede mejorar su situación financiera (Garrido, 2001).

Desde una perspectiva estratégica, las empresas deciden invertir bajo la modalidad de FyA, debido a que les permite una rápida entrada a mercados de países determinados. En esta misma lógica y en un contexto de competencia oligopólica, estas FyA pueden realizarse con carácter defensivo para ocupar una posición estratégica en el mercado, anticipándose así a un competidor o para bloquear su entrada al mismo (Garrido, 2001). Esto ha sucedido en las empresas cerveceras en México, que con el fin de competir en el mercado nacional e internacional, han participado en el proceso de FyA a partir del 2010, donde, finalmente, fueron adquiridas por empresas líderes en el ramo, y pasaron de ser empresas con capital mexicano a ser empresas con capital extranjero en su país.

Ceceña (2007) señala que el proceso de formación de grandes corporativos se realiza por medio de FyA, lo cual se lleva a cabo en sentido horizontal y vertical. El proceso en sentido horizontal ocurre cuando una empresa que es exitosa trata de ampliarse, por lo que establece nuevas unidades en su misma rama, en localidades ventajosas o adquiriendo empresas independientes que operen en el mismo negocio. Esto ha sucedido y está sucediendo en México en el ramo bancario, de seguros, en la industria cervecera y en muchas otras, en donde las principales empresas de su ramo han ido ampliándose con nuevas unidades propias, sucursales o agencias y por medio de la absorción de negocios similares que no pudieron competir. A través de esto, las grandes empresas han logrado posicionarse con mayor fuerza frente a sus competidores, haciendo que éstos no se dejen aventajar y hagan lo propio.

En el sentido vertical, se extiende el control de los distintos eslabones que forman el negocio de una misma empresa: materias primas, plantas de producción, medios de transporte, sistemas de distribución, servicios financieros, jurídicos, publicitarios, etcétera. Es decir, se busca integrar actividades hacia atrás o hacia delante, internalizando procesos que mejoren sus costos o su competitividad. El éxito de una empresa en sus esfuerzos por integrarse o crecer en el sentido

horizontal y vertical, es vital para mejorar su posición competitiva (Ceceña, 2007; Garrido, 2001).

2.1.4. Modelos de negocio

Dentro de la industria cervecera en México es muy común que las empresas desarrollen nuevos modelos de negocio, como parte de su estrategia de competencia. Estos modelos evolucionan de forma constante en función del mercado nacional e internacional. Bajo este contexto, describir el concepto de modelo de negocio (MN) permite comprender en mayor medida cuáles son sus características clave y de qué forma han sido diseñados e implementados por las empresas.

El concepto de MN es multifacético, su conceptualización y definición varía dependiendo de la finalidad y la perspectiva teórica del investigador (Lambert y Davidson, 2013). Un MN es una plantilla o modelo sobre cómo una empresa hace negocios, de cómo crea y entrega valor a las partes interesadas (empresas de apoyo, clientes, socios, entre otros), y cuanto mayor es la creación de valor, mayor es el poder de negociación, y por consiguiente, mayor será la cantidad de valor de la que se apropie (Zott y Amit, 2010).

El MN es la arquitectura de una empresa y su red de socios para crear, comercializar, entregar valor, y relacionar el capital para uno o varios segmentos de clientes, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Dubosson-Torbay et al., 2002:3). Es percibido como un dispositivo que representa la forma en cómo se crea, entrega y captura valor, bajo el supuesto de que se construye de varios bloques (Doganova y Eyquem-Renault, 2009; Tell et al., 2016). En el sentido más amplio, es un resumen representativo de la empresa, es decir, un modelo del negocio (Alberts et al., 2013). Para Campos (2012) el MN es un tipo de negocio dinámico, que emplea estrategias muy concretas que se pueden modificar con base en los requerimientos del cliente. Para Osterwalder y Pigneur (2010) el MN describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El objetivo general de un MN es aprovechar las oportunidades de negocios que permiten crear valor para las partes involucradas, así que se parte de un conjunto de actividades organizadas interdependientes, que se enfocan en una compañía y sus socios, proveedores y clientes, entre otros (Zott y Amit, 2010:217).

2.1.4.1. Metodologías para el análisis del modelo de negocio

Existen diferentes metodologías para analizar un modelo de negocio. Una de éstas es el modelo de recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor, y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados, aspecto, también, mencionado como modelo RCOV. Éste modelo permite analizar, simultáneamente, la coherencia y la visión dinámica del modelo de negocio. La concepción RCOV se enfoca en que los empresarios deben considerar los aspectos de organización conjuntamente con el valor ofrecido y los recursos acumulados y combinados (Demil y Lecocq, 2009). Por su parte, la metodología Design Thinking (DT) contempla la innovación como un enfoque donde se conjuntan personas, tecnología y negocio. Puede ser aplicado tanto a productos y servicios como a procesos o modelos de negocio (Ruiz et al., 2015).

Otra metodología utilizada para determinar el MN es la del Lienzo de Modelo de Negocio (LMN) propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), la cual se basa en el diseño de un MN a partir de un lienzo que contiene nueve bloques: 1. Segmentos de mercado, 2. Propuestas de valor, 3. Canales, 4. Relaciones con clientes, 5. Fuentes de ingresos, 6. Recursos clave, 7. Actividades clave, 8. Asociaciones clave, 9. Estructura de costes. De ahí que si ocurre en la empresa un cambio de uno o más módulos o bloques de construcción del LMN, éste se define como una innovación en el modelo de negocio (Björkdahl y Holmén, 2013).

La metodología del LMN ha sido utilizada en diversas investigaciones, por ejemplo, en la formulación de proyectos, a través de caracterizar el modelo de negocio, donde se concluye que el LMN es una herramienta útil en un contexto de emprendimiento e innovación (Ferreira-Herrera, 2015); de igual forma se ha

empleado para hacer estudios de pertinencia económica de un producto específico, y así obtener indicadores pertinentes para medir la viabilidad del mismo (Torres et al., 2015). Su utilidad sobre otras metodologías (Design Thinking y RCOV) radica en que permite comprender y transmitir cada uno de los bloques que conforman un modelo de negocio (Klang et al., 2014). El LMN se centra en el modelo empresarial y su fin es obtener un mayor detalle e interrelación de las áreas que conforman el modelo de negocio (Banchieri et al., 2013). Por estas razones la metodología del LMN fue una de las que se utilizó en esta investigación.

2.1.5. Enfoque de cadena

Una de las corrientes que estudia a los negocios agrícolas es el enfoque de cadena (*filière*) (Zylbersztajn, 2001). El concepto de cadena o *filière* surge en Francia, a partir de estudios realizados por investigadores del *Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)*. Malassis (1979) fue de los primeros autores en desarrollar este concepto, donde (para este autor) el estudio de las *filières* contempla dos principales aspectos metodológicos: su identificación (el producto, las direcciones seguidas por el mismo, los agentes y las actividades que estos agentes realizan); y el análisis de los mecanismos de regulación (las relaciones entre los agentes, la estructura de funcionamiento de los mercados, la regulación pública, etcétera). Específicamente, los mecanismos de regulación, diferencian los estudios de *filière* de otros estudios de cadena de valor, mismos que no hacen suficiente énfasis en las relaciones de poder que se establecen en el seno de la *filière*. Malassis (1979), también, señala que los sectores industriales van a ir forzando la industrialización de la agricultura y generando una pérdida de protagonismo del sector agrícola dentro de la cadena (Virgili, 2009).

Desde el punto de vista de Zylbersztajn (2001) el enfoque de *filière* analiza el orden de actividades que transforman un *commodity* en un producto listo para el consumidor final. Le resta importancia al precio en el proceso de coordinación y se centra específicamente en la distribución del producto industrial. En este enfoque, la articulación de la cadena está condicionada por la tecnología y por

las estrategias implementadas por los agentes que buscan maximizar sus utilidades, de ahí que exista interdependencia o complementariedad entre ellos, en función de la jerarquía (Morvan,1991).

A partir del enfoque de cadena se han derivado diferentes conceptos, como cadena de valor y cadena agroalimentaria, que han permitido analizar la forma en que los alimentos llegan al consumidor, pasando previamente por un proceso complejo, formado por un sinnúmero de actores que interactúan de alguna manera, donde fluye información para el beneficio de cada uno de ellos.

2.1.5.1. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Porter (1985), quien la define como el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para trasladar un producto desde el productor hasta el consumidor dentro de un sistema de negocios. Con este concepto, Porter pudo resaltar que la rentabilidad de una empresa depende de la eficacia con la que administra las diversas actividades que crean valor agregado⁴. De esta manera, la empresa es rentable si existe un margen suficiente entre los costos totales y el precio al consumidor. El valor añadido en cada una de las actividades y la cadena en general determina la competitividad de la empresa y la posibilidad de mantener sus ventajas competitivas en un futuro (Hartwich & Kormawa, 2009).

La cadena de valor se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva, mientras que una cadena productiva, en su definición más simple, es la descripción de todos los participantes en una actividad económica

⁴ El valor agregado o valor añadido como componente de una Matriz Insumo Producto es la diferencia entre el valor de la producción de cada sector con la producción comprada a otros sectores, es decir, su consumo intermedio (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 1997).

que se relacionan para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales (Lundy et al., 2004).

El concepto de cadena articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo. Estas actividades, por su parte, constituyen las actividades básicas de un sistema agroalimentario. Además, se consideran a los actores y las actividades que contribuyen a su operación, como son la provisión de insumos y de servicios, es decir, las actividades de apoyo. Es una técnica de organización de información que permite un entendimiento integral de los actores, de los flujos de intercambio y de las relaciones entre ellos y, por lo tanto, idónea para llevar a cabo análisis de la situación actual de los desafíos y de las oportunidades de un sistema agroalimentario (Bourgeois y Herrera, 1996). En la cadena de valor ocurren acuerdos entre los agentes, y se enfoca en cómo crear valor a los ojos del cliente (Figuroa et al., 2012).

La cadena de valor describe la gama completa de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde la concepción, a través de diferentes etapas de producción (donde se combina la transformación física y otros procesos productivos), hasta la entrega a los consumidores finales y su eliminación final después de su uso (Kaplinsky & Morris, 2002). Ésta describe como los productores, procesadores, compradores, vendedores y consumidores, separados en el espacio y tiempo, añaden valor de forma gradual a los productos a medida que pasan de un eslabón a otro (Hartwich y Kormawa, 2009). El análisis de la cadena de valor se centra en la dinámica de ingresos obtenidos, por lo que trasciende ramas y sectores económicos, donde a través de una visión integral de toda la cadena se pueden identificar los eslabones o segmentos de mercado de productos con alta rentabilidad o crecientes (Kaplinsky, 2000).

La cadena de valor alimentaria es definida desde un punto de vista sostenible, como todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas, así como las posteriores actividades que de forma coordinada añaden valor, que producen

determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento, proporcione amplios beneficios para la sociedad y no consuma permanentemente los recursos naturales (Neven, 2015:8).

En la cadena de valor, un elemento importante es la gobernanza, debido a que hace referencia a la forma en que se vinculan los diferentes actores en etapas concretas de la cadena (vínculos horizontales) (Neven, 2015); es decir, las relaciones o vínculos horizontales se refieren a las interacciones entre los actores de un mismo eslabón. Son comunes en las primeras etapas de desarrollo, a través de la creación de organizaciones y cooperativas de agricultores, son capaces de lograr economías de escala y optimizar el poder de negociación, principalmente (Briz y de Felipe, 2012), y hace referencia a la vinculación de los actores en toda la cadena, es decir, vínculos verticales (Neven, 2015).

Los vínculos o interacciones verticales involucran a actores de diferentes eslabones, siendo un adelanto importante en la evolución de la cadena. Para que ocurra este tipo de vínculo, es necesario una buena transparencia, capacidad de negociación y confianza entre los participantes. Algunos ejemplos son las relaciones productores-industriales, productores-comerciantes, mayoristas-minoristas, entre otros (Briz y de Felipe, 2012).

La gobernanza, también, hace referencia a la determinación de precios, intercambio de información, normas, formas de pago, contratos, poder de mercado, empresas centrales, etcétera (Neven, 2015). Permite analizar los mecanismos, procesos y reglas mediante las que empresas y productores se relacionan de forma económica, y con el gobierno y demás actores (Padilla y Oddone, 2014). De igual forma, representa el poder que pudiese tener una parte para forzar a terceros a desarrollar ciertas acciones y a la capacidad de esta parte de hacer caso omiso a las exigencias de terceros (Figuroa et al., 2012).

Los tipos de gobernanza que existen en las cadenas de valor son: de mercados, cadenas de valor modulares, cadenas de valor relacionales, cadenas de valor “cautivas”, y jerarquías. Ésta última se caracteriza por una integración vertical, es decir, las transacciones que ocurren dentro de una sola empresa y sus subsidiarias, y que poseen un tipo de gobernanza dominante, desde la gerencia hacia los subordinados o desde las casas matrices hacia sus subsidiarias o afiliados (Gereffi et al., 2005).

2.1.5.2. Cadena agroalimentaria

Otro concepto que cobra importancia en el enfoque de cadena es la cadena agroalimentaria. García-Winder et al. (2009:27) argumentan que el término de cadena agroalimentaria ha sido utilizado para expresar diversos conceptos, ideas y propuestas metodológicas, lo que hace difícil encontrar una simple definición. Desde un punto de vista socioeconómico, la cadena agroalimentaria es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que éste llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento.

La agregación de valor y las relaciones que ocurren en la cadena agroalimentaria no es lineal ni igualitario. Por el contrario, el acomodo entre los diferentes eslabones de una cadena se acerca más a una “telaraña” de relaciones no lineales con alta inequidad, en el que actores con alto poder económico y político, y alta capacidad para negociar y gestionar, dominan y extienden su influencia sobre actores más vulnerables, menos organizados y con baja influencia en la toma de decisiones (García-Winder et al., 2009).

Las cadenas agroalimentarias se forman por entidades que producen, transforman y proporcionan servicios logísticos para obtener productos y servicios de la rama alimentaria. Dentro de esta cadena, existe una empresa o institución que actúa como coordinador de la misma, que debe reforzarse con un

marco legal (Sablón et al., 2015). Estas cadenas se han utilizado con diferentes objetivos, tales como ser instrumentos para el análisis, como herramientas para facilitar el diálogo y crear compromisos entre actores y en la definición de políticas públicas para mejorar la competitividad; también, han sido usadas para incorporar actores o eslabones débiles a los mercados o para que pequeños productores puedan abastecer mercados en condiciones más favorables (García-Winder et al., 2009).

Es importante diferenciar los conceptos de cadena de valor y cadena agroalimentaria a partir de sus definiciones mencionadas con anterioridad (Cuadro 2), debido a que tienden a confundirse por su gran similitud. Aunado a esto, la cadena de valor fue una de las herramientas analíticas que se utilizó en el estudio de la industria cervecera en México, en particular en el capítulo IV de esta investigación.

Cuadro 2. Principales diferencias entre cadena de valor y cadena agroalimentaria.

Conceptos	
Cadena de valor	Cadena agroalimentaria
Se enfoca en cómo crear valor a los ojos del cliente.	Involucra actividades que agregan valor.
Es vista como un conjunto de actividades en un sistema de negocios.	Es vista como un sistema que agrupa actores.
Se torna descriptivo el fundamento de llevar el producto desde el productor hasta el consumidor, donde se incluye, además, en muchas ocasiones la cuantificación de costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo.	Se torna descriptivo el fundamento de llevar el producto desde el productor hasta el consumidor.

Fuente: Elaboración propia a partir de las diferentes definiciones mencionadas con anterioridad.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Contexto internacional de la cerveza

2.2.1.1. Producción, exportación e importación de cerveza en el mundo

En la actualidad, se producen aproximadamente 2 mil millones de hectolitros⁵ de cerveza en el mundo, y durante el periodo 2000-2016, la producción creció a una Tasa de Crecimiento Media Anual (TCMA) de 2.17% (con información de Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2017). Donde los principales países productores son China, con 414.2 millones de hl, seguido de Estados Unidos de América (EUA) (221.4 millones de hl), Brasil (133.3 millones de hl), México (105.0 millones de hl) y Alemania (95.0 millones de hl) (Figura 2), que en conjunto producen casi el 60% del total en el mundo (Kirin Holdings Company, 2017).

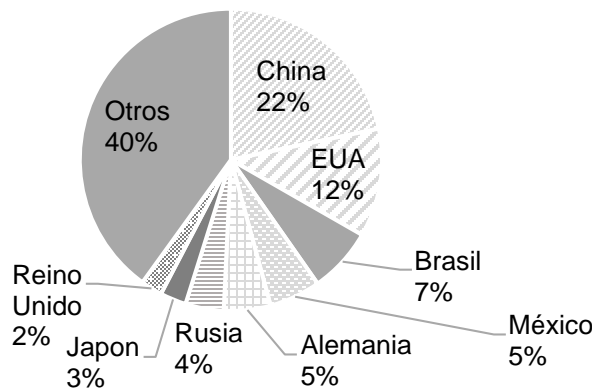


Figura 2. Principales países productores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.

Fuente: Elaborado a partir de información de Kirin Holdings Company (2017).

En lo que respecta a las exportaciones de cerveza, para el año 2016 se exportaron 156 millones de hl, lo que representó alrededor de 8% de la producción mundial, con un valor de 13 mil millones de US\$. Durante el periodo 2000-2016 estas exportaciones crecieron a una TCMA de casi 7%. Los

⁵ La sigla hl significa hectólitro y es una unidad de volumen equivalente a cien litros; se utiliza como medición de la producción industrial de bebidas alcohólicas, especialmente de cerveza.

principales países exportadores son, por orden de importancia: México (31.9 millones de hl), Holanda (18.5 millones de hl), Alemania (16.3 millones de hl) y Bélgica (14.4 millones de hl) (Figura 3) (con información de FAO, 2017 e International Trade Centre [ITC], 2017).

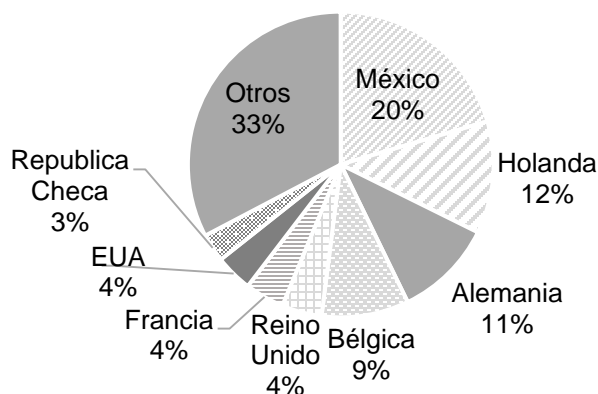


Figura 3. Principales países exportadores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de ITC (2017).

Para el 2016, se importaron 146.6 millones de hl de cerveza, con un valor de 14 mil millones de US\$, que durante el periodo 2000-2016 creció a una TCMA de 6.5%. Siendo los principales exponentes en esta categoría EUA (39 millones de hl), seguido de Reino Unido (11 millones de hl), Francia (8 millones de hl), Alemania e Italia (7 millones de hl) y China (6 millones de hl), que en conjunto suman más de 50% de las importaciones de cerveza en el mundo (Figura 4) (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

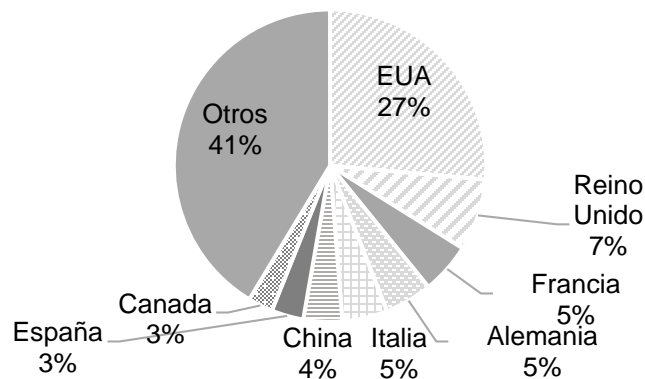


Figura 4. Principales países importadores de cerveza en el mundo (porcentaje de participación), 2016.

Fuente: Elaborado a partir de información de ITC (2017).

Se observa que las cifras de exportaciones e importaciones de cerveza a nivel mundial no coinciden, ya que según la FAO (2017) estos valores pueden incluir datos oficiales, semi-oficiales, estimados o calculados, lo que causa una leve distorsión en los datos finales reportados.

2.2.2. Contexto nacional de la cerveza

2.2.2.1. Producción, exportación e importación de cerveza en México

En México, se producen actualmente 105 millones de hl de cerveza, lo que lo posiciona como el cuarto productor a nivel mundial. Del periodo 2000 a 2016, esta producción creció a una TCMA de 3.6%, que pasó de producir 59.3 millones de hl en el año 2000 a 105 millones de hl en el 2016. Siendo los principales estados productores de esta bebida Zacatecas (17.7%), Coahuila (14.6%), Ciudad de México (12.5%), Nuevo León (11.1%), Oaxaca (10.8%), Sonora y Veracruz (7.8%) y Jalisco (7.7%) (con información de FAO, 2017; Kirin Holdings Company, 2017; e Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2014).

Los principales estados productores de cerveza en México se pueden apreciar en el Cuadro 3, donde, también, se observa que en éstos se establecieron la mayoría de las industrias cerveceras de GM-ABInBev y CM-Heineken México, las más grandes y modernas, como la Compañía cervecera de Zacatecas del

Grupo Modelo, que es la más grande del mundo, con tecnología de punta y con una producción anual de 24 millones de hl, de los cuales 30% se destina a la exportación (Celis, 2017); de ahí el éxito de estos estados como productores de cerveza.

Como se mencionó con anterioridad, México es el principal exportador de cerveza en el mundo, debido a que alrededor del 30% de esta bebida que se produce en el país, que equivale a casi 32 millones de hectolitros, se exporta, con un valor de 13.2 mil millones de US\$, principalmente a EUA, Australia y Reino Unido (Figura 5). Durante el periodo 2000-2016 estas exportaciones tuvieron un gran dinamismo, ya que crecieron a una TCMA de 7.2%, y pasaron de 10.4 millones de hectolitros en el año 2000 a casi 32 millones de hectolitros en el 2016. La participación de las exportaciones en la producción nacional de cerveza también se incrementó, ya que pasó de 17.6% en el 2000 a 30.4% en el 2016 (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

Cuadro 3. Ubicación de las industrias cerveceras y malteras en México y en EUA.

Estado	Industrias cerveceras		Industrias malteras	
	Grupo Modelo	CM-Heineken México	Grupo Modelo	CM-Heineken México
Zacatecas	Compañía Cervecera de Zacatecas (Calera de Víctor Rosales)		Maltería Calera de Víctor Rosales (Calera de Víctor Rosales)	
Coahuila	Cervecería Modelo de Torreón (Torreón)			
Ciudad de México	Cervecería Modelo de México (Ciudad de México)		Maltería Extractos y Maltas (Ciudad de México)	
Nuevo León		Cervecería Monterrey (Monterrey)		
Oaxaca	Compañía Cervecera del Trópico (Tuxtepec)			
Sonora	Cervecería Modelo del Noroeste (Cd. Obregón)	Cervecería Navojoa (Navojoa)		
Veracruz		Cervecería Orizaba, (Orizaba)		

Estado	Industrias cerveceras		Industrias malteras	
	Grupo Modelo	CM-Heineken México	Grupo Modelo	CM-Heineken México
Jalisco	Cervecería Modelo de Guadalajara (Guadalajara)	Cervecería Guadalajara (Guadalajara)		
Baja California Norte		Cervecería Tecate (Tecate)		
Sinaloa	Cervecería del Pacífico (Mazatlán)			
Chihuahua		Cervecería Meoqui (Meoqui)		
Estado de México		Cervecería Toluca (Toluca)		
Tlaxcala			Maltería Cebadas y maltas (Calpulalpan)	
Puebla				Maltería Lara Grajales (Rafael Lara Grajales)
Yucatán	Cervecería Yucateca (Hunucmá)			
Estados Unidos de América (EUA)			Integrow Malt, LLC (Idaho Falls, Idaho)	

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, México importa 2.5 millones de hl de cerveza, con un valor de 200.7 millones de US\$, que durante el periodo 2000-2016, estas importaciones crecieron a una TCMA de casi 11%. Estas importaciones provienen en un 96.0% de EUA, Bélgica (1.9%), Holanda (0.7%), Alemania (0.5%) y de otros países (0.9%) (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

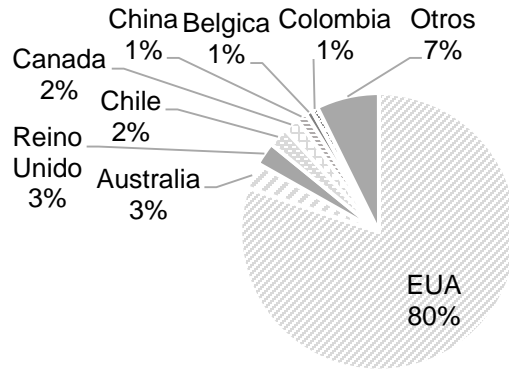


Figura 5. Destino de las exportaciones de la cerveza mexicana, 2016
Fuente: Elaborado a partir de información de ITC (2017).

En la Figura 6, se observa que la producción de cerveza en México tiene un comportamiento ascendente durante el periodo 2000-2016, con tendencia a incrementar en el futuro. De igual forma la balanza comercial ha sido positiva durante ese periodo, por lo que ha existido solo un superávit.

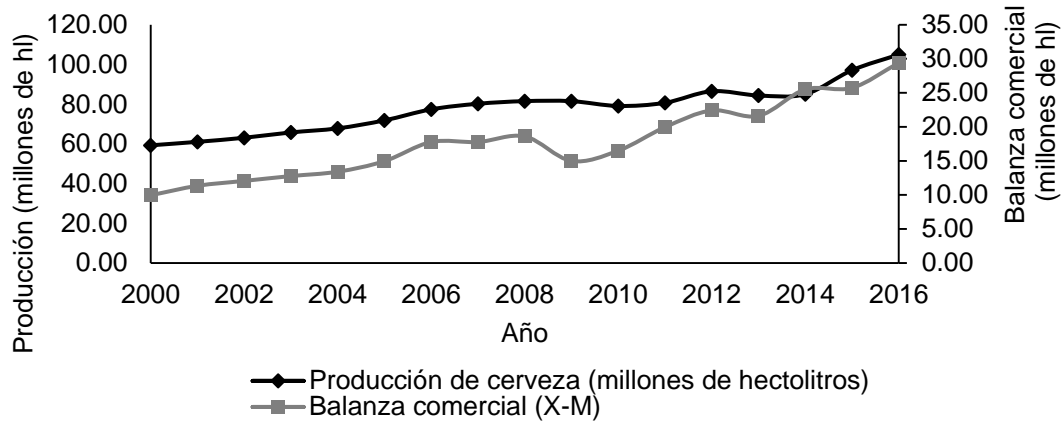


Figura 6. Comportamiento de la producción y balanza comercial de cerveza en México, periodo 2000-2016.

Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017) y Kirin Holdings Company (2017).

2.2.2.2. Consumo *per cápita* y Consumo Nacional Aparente de cerveza en México

El consumo *per cápita* de la cerveza en México oscila alrededor de los 60 litros por año (Secretaría de Economía, 2015), siendo el tercer consumidor de esta bebida en América Latina, después de Venezuela (89 litros) y Brasil (63 litros) (Moro, 2012). En cuanto a la cantidad de cerveza que dispone México para su consumo, representado por el Consumo Nacional Aparente (CNA), este representó para el 2016 alrededor de 75 millones de hl, y creció a una TCMA de 2.7% durante el periodo 2000-2016, como se puede observar a mayor detalle en la Figura 7, donde la curva del CNA tiene un comportamiento ascendente, con su punto máximo en el año 2016 y su mínimo en el año 2000, con 49.3 millones de hl.

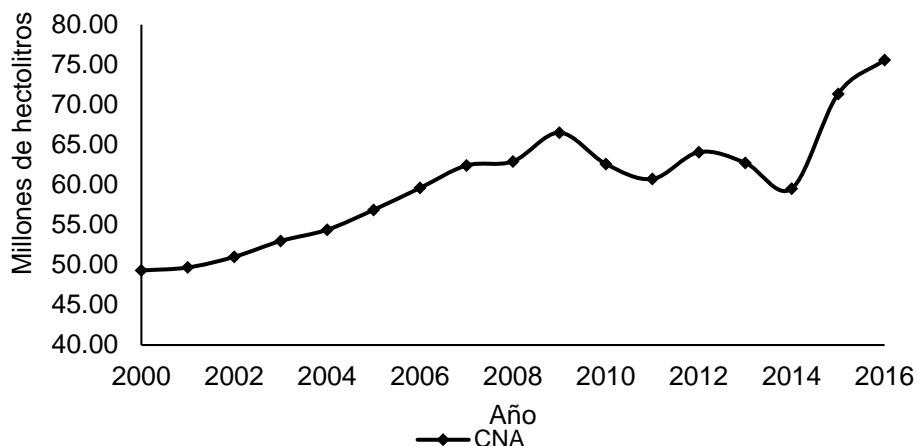


Figura 7. Comportamiento del Consumo Nacional Aparente (CNA) de cerveza en México, periodo 2000-2016.

Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017), Kirin Holdings Company (2017) e ITC (2017).

2.2.2.3. Evolución de la industria cervecera en México

El inicio de la industria cervecera en México se dio a la par con el nacimiento de la industria moderna porfiriana (1880-1910), que fue una época en la que se crearon las compañías ferrocarrileras con gran capital, y en donde surgieron las instituciones financieras, que dio empuje al sector industrial. Es así que en ese

periodo surgieron empresas productoras de bienes de consumo, como cerveza, jabón, cigarros, y bienes intermedios como petróleo, acero y cemento (Recio, 2004).

En el siglo XIX, específicamente en la década de los ochenta, la cerveza ya se elaboraba y consumía en México, se producía de manera artesanal y se comercializaba a baja escala. La forma de elaboración de esta bebida consistía en hervir cebada, limón, trigo o tamarindo con azúcar, y se consumía como refresco. Igualmente se fabricaba a partir de cascara de piña fermentada, pimienta, clavo, cilantro y azúcar, y se adicionaba almidón que se fermentaba con lúpulo. De ahí que el consumidor prefería otras bebidas como el pulque y el mezcal (Busto, 1880). Existían, además, cervezas extranjeras, que eran un lujo para las elites del país (Limón, 2017).

Fue en la década de 1890 donde la industria cervecera afianzó sus raíces en el territorio mexicano, debido a que se establecieron grandes fábricas con tecnología importada (Recio, 2004). Es así que el periodo de 1890 a 1910, fase que correspondió al Porfiriato, se le considera como la etapa donde surgieron las grandes empresas manufactureras de cerveza en México. A partir de que el presidente Porfirio Díaz decidió apoyar el desarrollo de esta bebida cambiaron las reglas, ya que fomentó el establecimiento de las primeras fábricas de cerveza en México y estableció aranceles para disminuir las importaciones de EUA, Alemania y Gran Bretaña, y promulgo la Ley de Industrias Nuevas, que declaraba que las empresas que fueran capaces de demostrar que eran nuevas en su ramo y que invirtieran un mínimo de 250 mil pesos, podían estar libres de impuestos y de importar materiales libres de aranceles hasta por 10 años (Limón, 2017).

En 1860 se estableció de manera formal la primera industria cervecera en México, la Cervecería San Diego. Para 1927 existían 30 cervecerías, pero solo cinco empresas controlaban el 77% de la producción. Éstas eran: Cervecería Toluca y México, Cervecería Sonora, Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma y Cervecería Modelo (Recio, 2004). Actualmente, la concentración es mayor, ya que solo dos empresas, Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo,

acaparan el mercado de la cerveza en México, mismas que fueron adquiridas por empresas líderes en el ramo en 2010 y 2013, respectivamente (Figura 8).

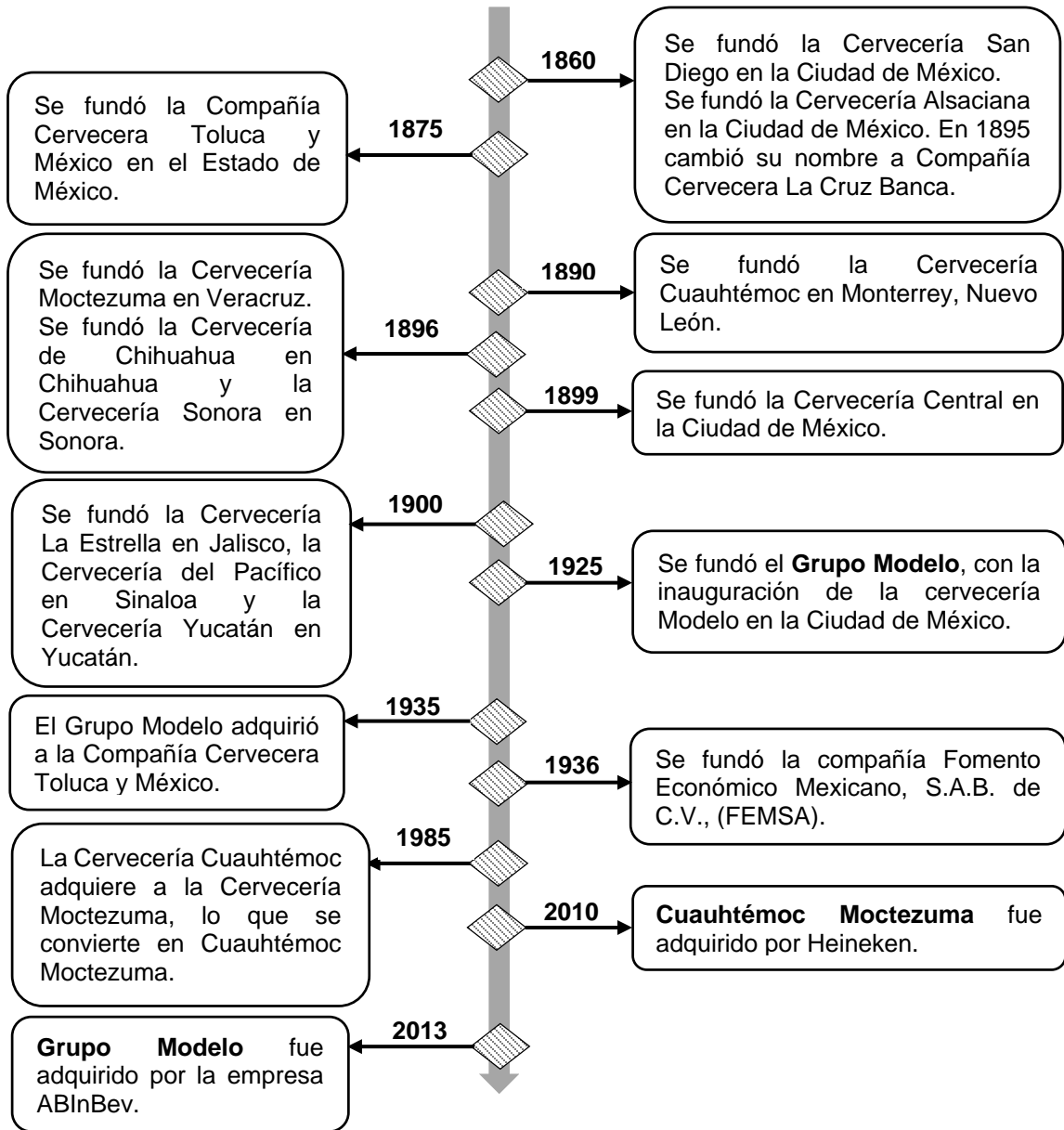


Figura 8. Evolución de la industria cervecera en México.

Fuente: Rosenzweig (1965); Márquez (1992); Secretaría de Fomento, Colonización e Industria (1900); Sobrino (1995); Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (2015) y FEMSA (2010).

2.2.3. Contexto internacional de la malta

2.2.3.1. Exportación e importación de malta en el mundo

En la actualidad, se exportan e importan en el mundo alrededor de 7 millones de toneladas (t) de malta. Durante el periodo 2000-2016 estas exportaciones e importaciones tuvieron un crecimiento del 2%. En la actualidad, los principales países exportadores son Francia, Bélgica, Alemania, Canadá y Argentina (Figura 9), mientras que los principales países en la categoría de importación son Brasil, Japón, Bélgica, Vietnam y México que ocupa la quinta posición, con una participación en el mundo del 6% (Figura 10).

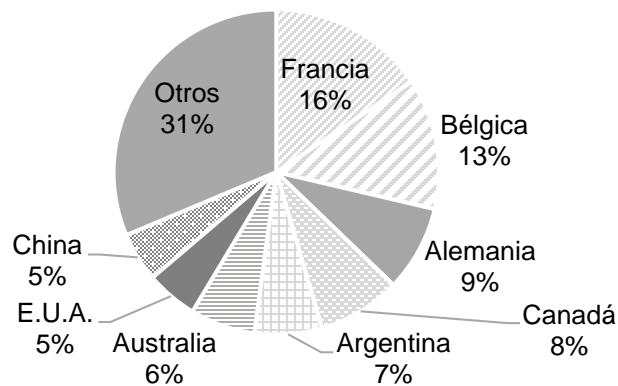


Figura 9. Principales países exportadores de malta en el mundo, 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017) e ITC (2017).

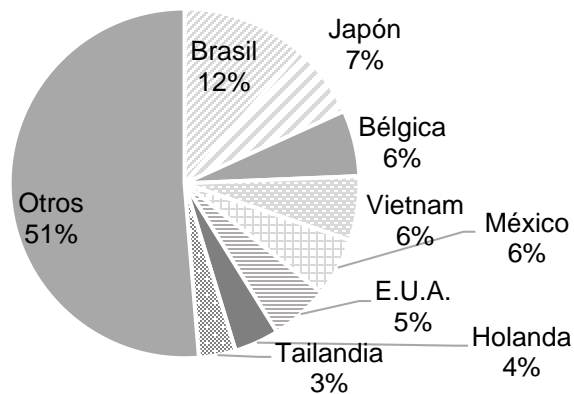


Figura 10. Principales países importadores de malta en el mundo, 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017) e ITC (2017).

2.2.4. Contexto nacional de la malta

2.2.4.1. Producción, exportación e importación de malta en México

En México, se producen casi 565 mil t de malta por año, las cuales se utilizan para la producción de cerveza. La malta es elaborada por cinco empresas malteras que poseen tecnología de punta en su proceso de producción; la mayoría se hallan establecidas en las principales regiones productoras de cebada del país, en el Altiplano Central y Bajío; cuatro corresponden al GM-ABInBev y una al grupo CM-Heineken México (véase Cuadro 3). En lo que respecta a las exportaciones de este insumo, es poco significativo en México, debido a que para el 2016 se exportaron solo 301 t, con un valor de 187 mil US\$, principalmente a Guatemala (con una participación del 74.42%), EUA (25.25%) y Costa Rica (0.33%). Del periodo 2001 al 2016 las exportaciones crecieron a una TCMA de alrededor de 27%, incremento muy importante, debido a que en el 2001 solo se exportaron ocho t de malta, y en el 2016 fueron 301 t (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

A diferencia de las exportaciones de malta, las importaciones han jugado un papel muy importante en la producción de cerveza en México, ya que cubren el déficit existente de malta en el país, y esto se puede constatar con las estadísticas presentadas a continuación. Como se mencionó con anterioridad, México es el quinto importador de malta en el mundo, para el 2016 importó alrededor de 415 mil t, con un valor de 240 millones de US\$. Esta malta importada es primordial porque representa el 42% del total que se utiliza para fabricar la cerveza nacional, lo que equivale a 980.2 mil t. El otro 58% restante se completa con la malta de producción doméstica; de ahí que durante el periodo 2000 a 2016 se aceleró la importación de este insumo en el país, lo que se reflejó en un crecimiento a una TCMA del 8.1%, donde pasó de importarse 118.3 mil t a 415.1 mil t. Esta malta proviene en un 73% de EUA y en un 24% de Canadá, el 3% restante proviene de otros países como República Checa y Francia, entre otros (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

2.2.5. Contexto internacional de la cebada

2.2.5.1. Producción, exportación e importación de cebada en el mundo

A nivel mundial, se producen alrededor de 141 millones de t de cebada, la cual se destina en su mayoría para la elaboración de malta. Del 2000 al 2016 la producción tuvo un bajo dinamismo, ya que creció a una TCMA de 0.37%, y pasó de una producción de 133.1 millones de t a una de 141.2 millones de t. Los principales países productores de cebada son, por orden de importancia, Federación de Rusia, Alemania, Francia, Ucrania, Australia, Canadá y España, que en conjunto producen más de 50% de la cebada en el mundo (Figura 11).

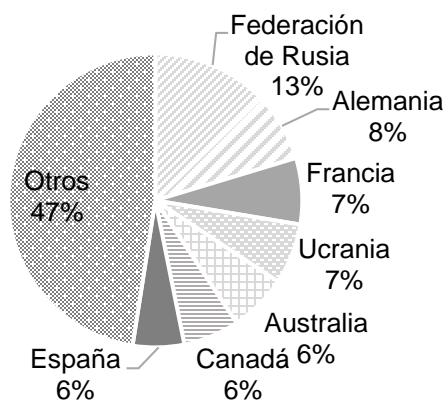


Figura 11. Principales países productores de cebada en el mundo, 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017).

En lo que respecta a las exportaciones e importaciones de cebada en el mundo, en el 2016 se exportaron y se importaron 32.7 millones de t. Los principales países exportadores de esta gramínea y su porcentaje de participación se pueden observar en la Figura 12, donde destacan Francia, Australia y Argentina. En lo que respecta a las importaciones, los principales exponentes son China, Arabia Saudita y Holanda (Figura 13).

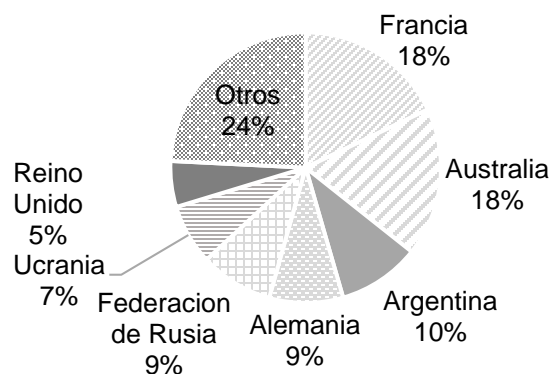


Figura 12. Principales países exportadores de cebada en el mundo, 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017) e ITC (2017).

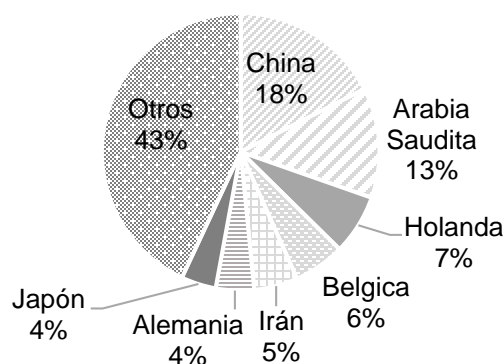


Figura 13. Principales países importadores de cebada en el mundo, 2016.
Fuente: Elaborado a partir de información de FAO (2017) e ITC (2017).

2.2.6. Contexto nacional de la cebada

2.2.6.1. Producción, exportación e importación de cebada maltera en México

En México, se produjeron en 2016 alrededor de 978 mil t de cebada maltera, materia prima que se destina casi el 100% para elaborar la malta nacional, debido a que el grano que no cubre la calidad que exige la industria maltera es destinado para la alimentación del ganado o venta a la industria de alimentos balanceados. Esta producción creció durante el periodo 2000-2016 a una TCMA de 2%, que pasó de una producción de 712.6 mil a 978.3 mil t.

A nivel nacional se siembran alrededor de 334 mil ha de cebada maltera, bajo la modalidad de temporal (casi 263 mil ha) y de riego (casi 70 mil ha). Donde los principales estados productores de cebada son por orden de importancia, Guanajuato, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Estado de México, Zacatecas y Querétaro (Figura 14).

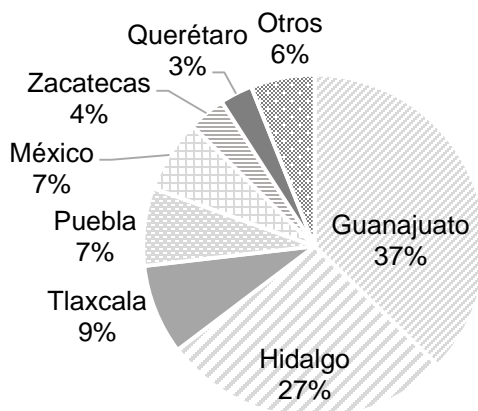


Figura 14. Principales estados productores de cebada maltera en México, 2016. Fuente: Elaborado a partir de información de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP] (2017).

De la producción total de cebada maltera en México, casi 57%, que corresponde a 556 mil t, se cultiva bajo la modalidad de temporal (ciclo primavera-verano), donde los principales estados productores son: Hidalgo (47%), Tlaxcala (15%), Puebla (13%) y Estado de México (12%) (Con información de SIAP, 2017). Es importante mencionar que estos cuatro estados forman parte de la región del Altiplano Central, principal zona productora de cebada en México (Impulsora Agrícola [IASA], 2017). En lo que respecta a la modalidad de riego (ciclo otoño-invierno), el 42.6% de cebada maltera se produce bajo esta modalidad, donde los principales estados productores son Guanajuato (83%), Querétaro (7%), Michoacán (5%) y Jalisco (2%) (con información de SIAP, 2017), estos cuatro estados forman lo que se denomina la región del Bajío (IASA, 2017).

Existe otra región productora de cebada maltera en México, que se denomina centro-norte, la cual está formada por los estados de Zacatecas, San Luis Potosí,

Durango, Chihuahua y Coahuila, donde se produce la cebada en condiciones de temporal, durante el ciclo primavera-verano (IASA, 2017).

En México la exportación de cebada maltera es casi nula, para el 2015 solo se exportaron 24 t, el 100% se vendió a EUA. Para el 2016 no se registraron valores de exportación. En lo que respecta a las importaciones de este grano, en el 2016 se importaron 73.9 mil t, con un valor de 22.6 millones de US\$. Estas importaciones disminuyeron durante el periodo 2000-2016, a una TCMA de -6.3%, y pasó de importarse 209.7 mil t a casi 74 mil. La cebada que se importa proviene en 53% de Francia y el resto de EUA (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

La cantidad que se importó de cebada en el 2016 (73.9 mil t) representó 7% de la cebada que se utiliza para la producción de malta en México (1.1 millones de t en total), esta cifra es debido en parte a que las empresas cerveceras Grupo Modelo y CM-Heineken México han optado por disminuir sus importaciones de cebada, con el objetivo de lograr la autosuficiencia en la producción de insumos, lo que permitirá disminuir costos y amortiguar el impacto por la depreciación del peso ante el dólar (Celis, 2017); de igual forma, se han auspiciado de las importaciones de malta para cubrir sus déficit, que como se mencionó anteriormente, estas importaciones han crecido de forma acelerada.

De manera general, México está posicionado como el cuarto productor de cerveza a nivel mundial, con 105 millones de hl, y como el principal exportador de esta bebida. La industria cervecera en México está liderada por dos empresas que son, CM- Heineken México y GM-ABInBev, mismas que fueron adquiridas en el 2010 y 2013, respectivamente, por empresas líderes en el ramo a nivel mundial. La producción de cerveza en el país ha crecido de forma favorable, lo que ha llevado a un incremento de las importaciones de malta con el fin de cubrir el déficit existente de este insumo. Pese a esto, la compra de cebada maltera doméstica no se ha reducido, por el contrario, casi todo lo que se produce de cebada maltera en el país (que creció a un 2% del periodo 2000-2016) es

consumida por las industrias malteras, las cuales la transforman en malta, la que posteriormente se emplea para elaborar la cerveza.

2.3. Literatura citada

- Alberts, B. T., Meertens, L. O., Iacob, M., y Nieuwenhuis, L. B. J. M. (2013). A Meta-Model Perspective on Business Models. *LNBIP (Lecture Notes in Business Information Processing)*, 142, 64-81.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Al-Rodhan, N. R. F. (2006). Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition. Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security. Recuperado a partir de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.4772&rep=rep1&type=pdf>
- Banchieri, L.-C., Blasco, M. J., & Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible capital*, 9(2), 477-490. <http://doi.org/10.3926/ic.448>.
- Bejarano, J. A. (1998). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Colombia: Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No.2 República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Briz, J., y de Felipe, I. (2012). *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades internacionales*. Madrid, España: Editorial Agrícola Española S.A.
- Björkdahl, J., & Holmén, M. (2013). Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- Bourgeois, R., & Herrera, D. (1996). *CADIAC: Cadenas y Diálogo para la Acción. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios*. San José, C. R.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado a partir de [https://books.google.com.mx/books?id=YT4sT96e424C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=enfoque+de+cadenas+y+di%C3%A1logo+par+la+acci%C3%B3n+\(CADIAC\)&source=bl&ots=B-U0vsvbFzk&sig=kLfg2yJPaaATjWbWjjqFilZaHkA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-48XyssTaAhVNRqwKHSdGm8Q6AEIWDAl#v=onepage&q=enfoque de cadenas y di%C3%A1logo par la acci%C3%B3n \(CADIAC\)&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=YT4sT96e424C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=enfoque+de+cadenas+y+di%C3%A1logo+par+la+acci%C3%B3n+(CADIAC)&source=bl&ots=B-U0vsvbFzk&sig=kLfg2yJPaaATjWbWjjqFilZaHkA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-48XyssTaAhVNRqwKHSdGm8Q6AEIWDAl#v=onepage&q=enfoque+de+cadenas+y+di%C3%A1logo+par+la+acci%C3%B3n+(CADIAC)&f=false).
- Busto, E. (1880). *Estadística de la República Mexicana (Tomo I)*. Ciudad de México: Secretaría de Hacienda.

- Cabrera Martínez, A.M., López López, P.A., y Ramírez Méndez, C., 2011. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá, Colombia: Universidad Central Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.
- Campos M., L. A. (2012). Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. *Pistas Educativas Año XXXI*, (98), 1405-1249.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review- actualidad económica*, Cuarto tri, 8-17. Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=21684394&lang=es&site=ehost-live>.
- Ceceña, J. L. (2007). *La nación mexicana frente a los monopolios*. (s. a. d. c. v. Siglo xxi editores, Ed.). México, D.F.: México: Siglo XXI: El Colegio de Sinaloa: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Celis, F. (2017). La planta cervecera más grande del mundo está en Zacatecas. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com.mx/la-planta-cervecera-mas-grande-del-mundo-esta-en-zacatecas/>.
- Chesnais, F. (1981). *The Notion of International Competitiveness*. Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Mimeo.
- Comisión Económica para América Latina. (1999). *Sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional (Magic)*. México: Autor.
- Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos. (2015). *ABInBev. Reporte anual 2015*. Washington, D.C.: Autor. Recuperado a partir de <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reporte/Anual2015.pdf>.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, tercer trimestre, 86-107.
- Doganova, L., y Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559-1570. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002>.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2002). eBusiness Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23. <http://doi.org/10.1002/tie.1036>.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo. Recuperado a partir de <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52. Recuperado a partir de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/12025>.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2017). Dirección estadística. Descarga de datos. Recuperado a partir de <http://faostat3.fao.org/home/S>
- FEMSA. (2010). *Reporte anual*. Monterrey, N.L, México: FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A.B. DE C.V.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. <http://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>.
- Ferrer, A. (1995). *Cuestiones y ficciones de la globalización*. México: FCE.
- Figuroa, R. K. A., Figuroa, S. B., y Figuroa, R. O. L. (2012). *De las cadenas productivas a las cadenas de valor: Su diagnóstico y reingeniería*. Montecillo, México: Colegio de Postgraduados.
- García-Winder, M., Riveros, H., Pavez, I., Rodríguez, D., Lam, F., Arias, J., y Herrera, D. (2009). Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural. *COMUNICA, Año 5*, 26-38.
- Garrido, C. (2001). *Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa. Red de reestructuración y competitividad*. Santiago de Chile: CEPAL - SERIE Desarrollo productivo N°111.
- Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <http://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la Modernidad*. Versión Ana Lizón Ramón. Madrid: Editorial Alianza.
- Globalization and Transnational Security. Recuperado a partir de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.4772&rep=rep1&type=pdf>
- Gracia, H. M. (2008). Los determinantes de la Competitividad. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24. Recuperado a partir de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- Hartwich, F., y Kormawa, P. (2009). *Value Chain Diagnostics for Industrial Development. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool*. Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Ianni, O. (1996). *Teorías de la globalización*. México: Siglo XXI.
- Impulsora Agrícola. (2017). *Sitio oficial*. Recuperado a partir de <http://impulsoraagricola.com.mx/nueva/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (1997). *Comprendiendo la utilidad de la Matriz de Insumo-Producto (MIP)*. Argentina. Recuperado a partir de <https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/Comprendiendo%20la%20u>

tilidad%20de%20la%20Matriz%20de%20Insumo.pdf.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). *Censos Económicos 2014*. México. Recuperado a partir de www.inegi.org.mx
- International Trade Centre [ITC]. (2017). *Trade Map-International Trade Statistics*. Switzerland: Autor. Recuperado a partir de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||2203||4|1|1|2|2|1|2|4|1
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation : What Can Be Learned from Value Chain Analysis ? *The Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146. <http://doi.org/10.1080/713600071>
- Kaplinsky, R., y Morris, M. (2002). *A handbook for value chain research*. Brighton, Institute of Development Studies.
- Kirin Holdings Company. (2017). *Kirin Beer University Report Global Beer Production by Country in 2016*. Autor. Recuperado a partir de http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12030>.
- Lambert, S. C., y Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31, 668-681. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Limón, M. (2017). *Gracias a Porfirio Díaz comenzó la industria cervecera en México*. México. Recuperado a partir de <https://lifeandstyle.mx/mundo/2017/03/15/gracias-a-porfirio-diaz-comenzo-la-industria-cervecera-en-mexico>
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C. F., y Best, R. (2004). *Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de campo*. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Javeriano.
- Marín, X. J. N., y Ketelhöhn, E. W. (2011). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. Editorial CENGAGE Learning. Recuperado a partir de http://issuu.com/cengagelatam/docs/fusiones_y_adquisiciones_en_la_practica_jose_marin.
- Márquez C., G. (1992). *Concentración y estrategias de crecimiento industrial en México 1900-1940* (Tesis de M). Centro de Estudios Económicos, El Colegio de México.
- Moro, B. (2012). *Economía y finanzas. América Latina, el consumo de cerveza crece como espuma*. Recuperado a partir de

<http://es.rfi.fr/economia/20121221-america-latina-el-consumo-de-cerveza-crece-como-espuma>

- Morvan, Y. (1991). *Filière de Production*. (M. Y, Ed.) (2a. ed.Eco). París, Francia.
- Muñoz Rodríguez, M., y Santoyo Cortés, V. H. (1996). *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperacion en el medio rural*. (Segunda). Chapingo, México: Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).
- Mutis, J., y Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio : La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, (18), 10-27.
- Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores*. Roma, Italia: Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura (FAO).
- Nilson, T. (2010). Good for Living? On the Relationship between Globalization and Life Expectancy. *World Development*, 38(9), 1191 – 1203.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation- A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Otero, G. A. (2006). *Competitividad : marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. La Plata, Argentina: Ministerio de Economía.
- Padilla P., R., y Oddone, N. (2014). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL.
- Pallares, Z. (2004). La asociatividad empresarial como estrategia para la competitividad empresarial. En R. Valencia y J. Muñoz (Eds.), *Asociatividad empresarial en Colombia* (pp. 57-63). Bogotá: CAF Mincomercio, Cámara de Comercio de Bogotá – Acopi – ANDI – IICA.
- Pérez-Iñigo, J. M. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas* (Quinta edi). Madrid, España: Editorial del Economista. Recuperado a partir de http://books.google.com.mx/books?id=5FK9FzRwmEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=isbn+978-84-96877-46-7&source=bl&ots=oRcUOGiEo&sig=Df7gvrvaHq2jVdowz8nDots919M&hl=es&sa=X&ei=kx5vU6TFG8PHoASzloD4Cg&redir_esc=y#v=onepage&q=isbn 978-84-96877-46-7&f=false
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. E. (1985). *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and*

- sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., y Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, USA: Harvard Business School Pub.
- Raghavan, C. (1997). «¿Qué es la globalización?» *Revista Sur*, (enero-febrero).
- Recio, G. (2004). *El nacimiento de la industria cervecera en México, 1880-1910*. Ciudad de México: Autor.
- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). *¿Que es la competitividad?* (Serie Cuadernos Técnicos No. 2). San José, Costa Rica.
- Román, R. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*. Bogotá: Universidad Distrital Editores.
- Rosenzweig, F. (1965). «La industria», en *Historia moderna de México. El porfiriato, la vida económica*. Editorial Hermes.
- Ruiz D., C. (1999). *Macroeconomía Global: fundamentos institucionales y de organización industrial*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Economía.
- Ruiz, L., Gordo, M., Fernández-diego, M., Boza, A., Cuenca, L., & Alemany-Díaz, M. del M. (2015). Implementación de actividades de aprendizaje y evaluación para el desarrollo de competencias genéricas : un caso práctico de aplicación de técnicas de Pensamiento de Diseño , y evaluación mediante rúbricas , de las competencias de Creatividad, Innovación (p. 27). Valencia, España. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4995/INRED2015.2015.1639>.
- Sablón, C. N., Acevedo, U. A. J., López, J. T., Acevedo, S. J. A., Urquiaga, R. A. J., y Medina, L. A. (2015). Análisis de la cadena agroalimentaria de conservas de tomate natural en la Provincia de Matanzas. *Cultivos Tropicales*, 36(2), 124-130.
- Secretaría de Economía. (2015). Subsecretaría de Industria y Comercio. Datos de la Industria de la cerveza en México. Recuperado a partir de <http://www.gob.mx/se/articulos/industria-de-la-cerveza-en-mexico>
- Secretaría de Fomento Colonización e Industria. (1900). *Anuario Estadístico de la República Mexicana*. Ciudad de México.
- Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (2000). *Globalización, inserción e integración: tres grandes desafíos para la región (SP/Di N° 8-2000)*.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2017). *Anuario estadístico de la producción agrícola*. México: Autor. Recuperado a partir de http://infosiap.siap.gob.mx/aagricola_siap_gb/icultivo/index.jsp
- Sobrino, J. (1995). Hacia una política para la industria cervecera. *Investigación Económica*, 55(214), 67-100.
- Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P.-O., Barth, H., y Stahl, J. (2016). Business model innovation in the agri-food sector: a literature review.

British Food Journal, 118(6), 1462-1476.

- Torres V., I. E., Ordaz P., M. I. C. P., Gutiérrez H., D. A., & Santiago M., R. (2015). Calidad mediante la herramienta Balanced Scorecard (BSC) aplicando a los planes de negocios mediante Canvas (Lienzo). *Jóvenes en la ciencia*, 1(3), 22-25.
- Villarroel P., Y. U. (2009). La globalización: efectos en el estado y el sistema internacional. *Aldea Mundo*, 14(27), 55-62.
- Virgili, M. T. (2009). *La Unión Europea y la Federación Rusa: Continuidad y cambios*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Wolovick, D. (1993). *Globalización de la economía*. Humanismo Latinoamericano.
- World Economic Forum. (2003). *The Global Competitiveness Report*. Switzerland: Autor.
- Zott, C., y Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zylbersztajn, D. (2001). *Conceitos gerais*. En Zylbersztajn D, Neves MF (Org.) *Economia e Gestao dos Negócios Agroalimentares*. (Thomson Learning, Ed.). Sao Paulo, Brasil.

CAPÍTULO III. COMERCIO INTERNACIONAL DE LA CERVEZA EN MÉXICO, ANTES Y DESPUÉS DEL NAFTA

Este capítulo de la tesis de investigación se envió a la *Revista de Economía Mundial (REM)*, el día 27 de abril de 2017.

Resumen

Se analizó el dinamismo de crecimiento del comercio internacional de la cerveza en México, desde su producción, exportación e importación; antes y después del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés). Se aplicó un modelo de regresión simple con datos de series de tiempo, que abarcó de 1980-2014. Se determinó que la producción, las exportaciones y las importaciones de cerveza incrementaron luego de la entrada en vigor del NAFTA, lo cual motivó al duopolio cervecero mexicano a aumentar sus inversiones para incrementar la producción, con el fin de cubrir y ampliar la demanda interna y externa de cerveza. En conclusión, la industria cervecera es de las que ha obtenido mayores beneficios con el NAFTA, debido a que se insertó de forma más competitiva en el mercado global de esta bebida, lo que favoreció el comercio internacional de la cerveza. El NAFTA mejoró la posición de la industria cervecera mexicana en el mercado mundial, ya fortalecida por la apertura comercial y por las fusiones y adquisiciones recientes con empresas transnacionales líderes en el ramo.

Palabras clave: malta, cebada, fusiones y adquisiciones, duopolio, apertura comercial.

Abstract

This research analyzed the dynamics of growth of international trade of beer in Mexico since the point of view of their production, exportation and importation, before and after the North American Free Trade Agreement (NAFTA). A simple regression model with time series data was applied, covering 1980-2014. It was determined that beer production, exportation and importation increased after the entry in force of NAFTA, which led the Mexican brewer duopoly to increase their investments to rise production, in order to cover and expand domestic and external beer demand. In conclusion, the brewing sector is one of those that has obtained the greatest benefits with the signing of NAFTA, because it was inserted in a more competitive way in the global market of this drink, which favored the international beer trade. NAFTA improved the position of the Mexican brewing industry in the world market, already strengthened by trade liberalization and by recent mergers and acquisitions with leading transnational corporations

Keywords: malt, barley, mergers and acquisitions, duopoly, commercial opening.

Clasificación JEL: F10, C20

3.1. Introducción

En México, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, NAFTA por sus siglas en inglés), al igual que la de otros tratados comerciales, fue un mecanismo que permitió dar certeza a las grandes empresas cerveceras nacionales y marcó un nuevo escenario de desarrollo en la orientación exportadora, impulsada por el gobierno mexicano desde finales de los años ochenta (Acosta y Álvarez, 2005; Martínez y Schneider, 2001). De esta forma, a partir de la entrada en vigor del NAFTA en 1994 se incrementó el flujo comercial entre las empresas de cada país participante. En México, el incremento fue de 118%, en Canadá 11% y en Estados Unidos de América (EUA) 41%. Un efecto de esto lo es, para el caso mexicano, el aumento de procesos de especialización sectorial en la actividad exportadora; sin embargo, ocurrió lo contrario para Canadá y EUA (Caliendo y Parro, 2015).

Otro resultado ocasionado por el NAFTA, ha sido el conjunto de transformaciones ocurridas en la industria cervecera nacional en su sistema de comercialización y logística, debido a lo cual las exportaciones e importaciones experimentaron un crecimiento significativo, lo que influyó en los factores de competitividad que han determinado el dinamismo de la producción interna.

Rendón y Mejía (2005) mencionaron que aunque la producción de la cerveza mexicana sea dominada por un duopolio, Grupo Modelo y Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA-Cerveza, hoy más conocido como grupo Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México), ambos corporativos han tenido que enfrentar la competencia de empresas extranjeras a partir de la apertura comercial, lo que los ha llevado a instrumentar múltiples estrategias para sostener su competitividad, mismas que abarcan desde la diferenciación del producto y el posicionamiento de sus marcas en el ámbito global, hasta una dinámica de alianzas estratégicas y fusiones con las empresas más importantes del mundo. Es decir, han construido estrategias que las posicionan como las más vendidas en el mundo, a partir de la creación de vínculos entre el consumidor y el producto por medio de acciones efectivas de marketing, hasta el cabildeo con

las instancias responsables de imponer barreras y sanciones a la importación de esta bebida. La secuela de lo anterior es que ha habido un incremento, que ha resultado ser muy exitoso en su alcance de penetración en los mercados internacionales, en particular, en el de los EUA.

De acuerdo con información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés, 2015), durante el periodo 2000 a 2013, México ocupó el sexto lugar en producción de cerveza a nivel mundial. En el mismo periodo, fue el principal exportador, llegando a más de 180 países. En cuanto al consumo *per cápita*, éste oscila alrededor de los 60 litros por año (Secretaría de Economía, 2015), muy por debajo de países como República Checa (142.4 litros), República de las Seychelles (114.6 litros), Alemania (104.7 litros) y Austria (104.7 litros), entre otros (Kirin Holdings Company, 2015). En América Latina, México ocupa el tercer lugar (Secretaría de Economía, 2015), luego de Venezuela (89 litros) y Brasil (63 litros) (Moro, 2012).

De esta forma, resulta evidente que la industria cervecera en México genera una importante derrama económica, misma que durante el 2013 ascendió a unos 6.17 mil millones de US\$ derivados de las ventas de sus productos. De igual manera, esta industria y la de la malta contribuyen con alrededor de 2% de las ventas de la industria manufacturera, la cual aporta casi 17% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (según datos de INEGI, 2015). Estas aportaciones económicas se extienden en todo el país, ya que la industria cervecera demanda insumos del sector agrícola, comercial e industrial, lo que genera más de 55 mil empleos directos y 2.5 millones de indirectos, e incorpora a más de 92 mil agricultores (Cerveceros de México, 2014). De los empleos generados en este sector, solo las plantas cerveceras crean alrededor de 12,079 (según datos de INEGI, 2015), lo cual repercute de manera positiva en el crecimiento del sector industrial nacional.

Sin embargo, y pese a que la información antes señalada da testimonio de la importancia de la industria cervecera en México, existen escasos estudios desarrollados en torno a esta industria cervecera que proporcionen datos

actuales acerca de su dinamismo comercial y productivo; lo cual se acentúa cuando se busca información que permita el análisis de las variables económicas que influyen en el comercio de la cerveza en torno al NAFTA. De ahí, que la mayor parte de las investigaciones existentes solo hayan considerado de forma parcial los factores que la relacionan con el sector primario, así como los aspectos concernientes con la apertura comercial de las materias primas que se utilizan para elaborar la cerveza. No obstante, donde los datos resultan aún más insuficientes es cuando se analizan las fluctuaciones cíclicas de la producción de cerveza, ya que la gran mayoría de los estudios no involucran variables estructurales que permitan un mayor entendimiento del comportamiento del ramo cervecero (Flores, 2007; Rendón y Mejía, 2005; Schwentesius, Aguilar-Ávila y Gómez, 2004). Por ello resulta fundamental cubrir el vacío de conocimientos, con el fin de contribuir a entender el desarrollo del comercio de la cerveza mexicana en un periodo de tiempo determinado.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo central identificar la dinámica del comercio internacional de la cerveza en México, a partir del estudio de las variables de producción, exportación e importación de cerveza, antes y después del NAFTA, mediante la formulación de un modelo de regresión simple.

Este documento presenta en el apartado dos los aspectos conceptuales y contextuales de los que se parte en este estudio para el análisis de la industria cervecera mexicana; en el apartado tres se explica la metodología utilizada; en el cuatro los resultados, análisis y discusión de éstos; y en el cinco, se ofrecen las conclusiones a las que se llega después de hacer el recorrido anterior.

3.2. Aspectos conceptuales y contextuales de la industria cervecera mexicana

3.2.1. El contexto de la cerveza mexicana en el NAFTA

México participa de manera importante en el comercio internacional, principalmente en el sector agroalimentario. Antes del NAFTA las exportaciones

agroalimentarias estaban dominadas por productos agropecuarios primarios, que representaban más de 70% del valor total exportado; sin embargo, para fines de los noventa los productos con mayor valor agregado contribuyeron con alrededor de 50% del valor de las exportaciones agroalimentarias. Entre los bienes que ganaron terreno se encuentran los productos procesados, las hortalizas y frutas procesadas, además de la cerveza y el tequila (Schwentesiús y Gómez, 2001).

El comercio exterior de la cerveza mexicana experimentó un incremento a partir de la segunda mitad de los noventa; en particular, a partir de mediados, periodo en que se firmó el NAFTA, durante el cual las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco pasaron de 4% en 1982 a 26.2% en 2003. Como consecuencia, la participación en el ámbito local de las exportaciones de cerveza aumentó, de menos de 3% en 1980 hasta 21% en 2003 (Rendón y Mejía, 2005).

Un aspecto que cabe destacar es el relacionado con la importación de materias primas destinadas a la industria cervecera. En la medida en que el posicionamiento de la bebida en el mercado internacional ha sido cada vez más exitoso, su elaboración ha requerido de un mayor control en el proceso de producción, lo cual ha incidido de forma directa en el manejo de la materia prima básica (cebada y malta) para su producción. La firma del NAFTA abrió las puertas para permitir el ingreso de materias primas producidas en el extranjero en gran escala. Si a esto se le aúna el incremento de las exportaciones de cerveza nacional, como resultado la industria cervecera mexicana ha mantenido un constante déficit en su inventario de malta, por lo que ha tendido a importar cantidades crecientes de este producto, misma que a partir de 2001 rebasó las importaciones de cebada (Flores, 2007), con lo cual la producción de cerveza se ha hecho cada vez más dependiente de la importación de este insumo.

De esta forma, el avance en la producción de cerveza se ha sustentado, en buena medida, en el incremento de la importación de materias primas, lo cual ha repercutido negativamente en el crecimiento del sector primario nacional dedicado a la producción de cebada para la elaboración de esta bebida. Esto mismo fue reportado por Schwentesiús y Gómez (2001), quienes sustentaron que

el sector de alimentos, bebidas y tabaco avanzó debido a la importación de materias primas, sin que haya habido un beneficio directo en el sector primario.

3.2.2. El duopolio cervecero en el mercado nacional

Pese a la oferta (menos de 1% del mercado) de algunas cervezas artesanales (Urrutia, 2013), el mercado de la cerveza en México se encuentra dominado por dos grandes corporativos, Grupo Modelo y FEMSA-Cerveza, quienes para 2014 produjeron alrededor de 87 millones de hl de cerveza (CM-Heineken, 2014; Grupo Modelo, 2014), con lo que aportaron poco más de 99% de la producción nacional.

La industria cervecera se caracteriza por desarrollar distintos eslabones de la cadena productiva, mismas que se definen como aquellas en las que los participantes involucrados en una actividad económica, interactúan para llevar insumos para la obtención de un producto y entregárselo al consumidor final (Lundy et al., 2004), que se encuentran interconectadas con otros eslabonamientos productivos que han conformado conglomerados empresariales bien organizados y altamente concentrados. Por su parte, el mercado externo ha cobrado importancia creciente para el duopolio de la cerveza en México, puesto que le ha permitido explotar la economías de escala y de alcance, y de este modo, nivelar las ventas *per cápita* de cerveza que tienen en el país (Rendón y Mejía, 2005).

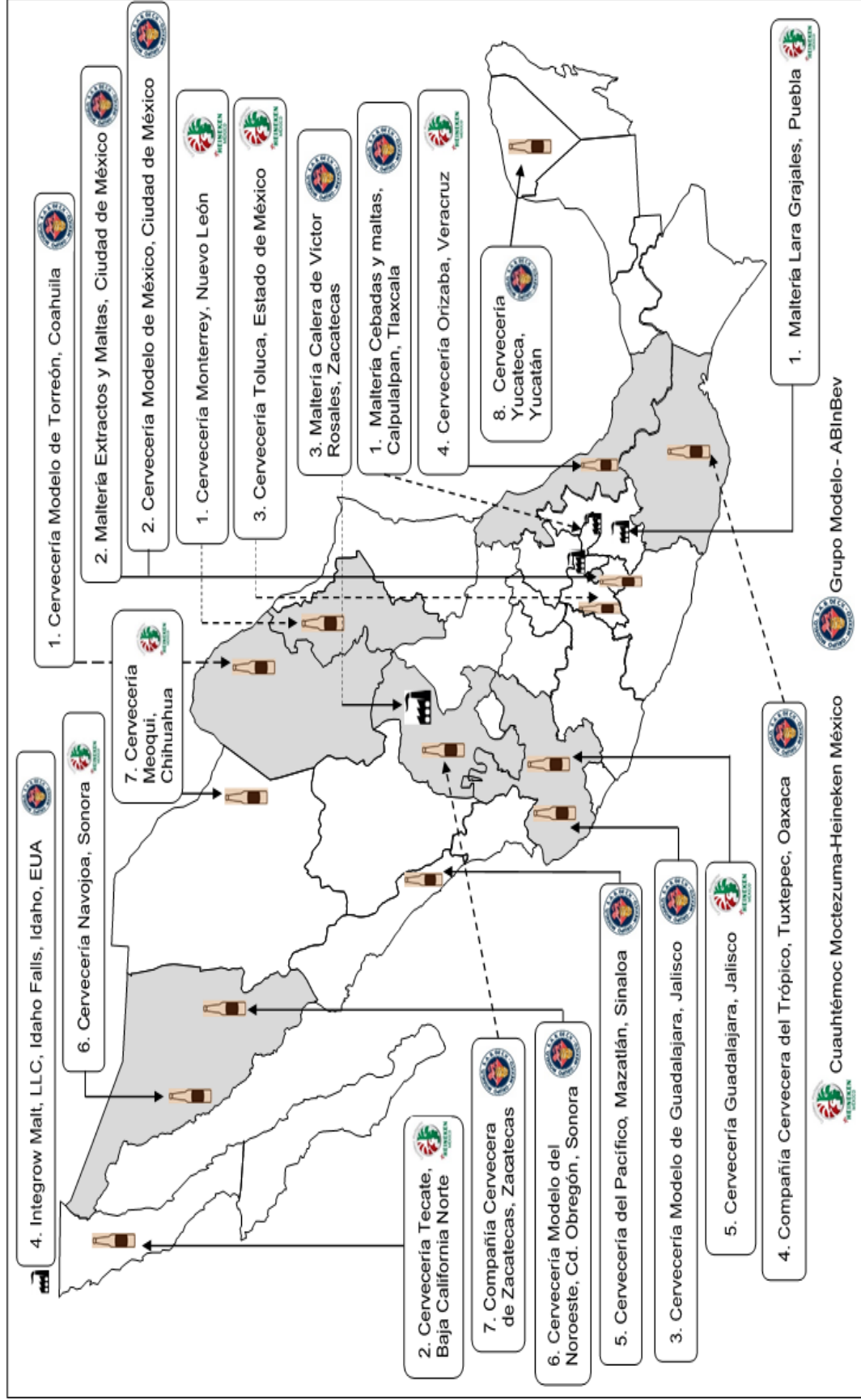
De igual forma, la ubicación estratégica de las cervecerías y malterías en México ha facilitado tanto el acceso al mercado local, como el dinamizar el traslado de las materias primas e insumos a sus fábricas (principalmente la cebada maltera), de ahí que las hayan construido en las ciudades más importantes del país y en las regiones productoras de cebada maltera, como son la del Altiplano Central y del Bajío, en donde el Grupo Modelo posee tres cervecerías y dos malterías de las siete y cuatro con las que cuenta, respectivamente. A este crecimiento se suma la octava planta que se edificó en el estado de Yucatán, la que comenzó operaciones en 2017. El resto de sus cervecerías y malterías se ubican en los

estados de Coahuila, Nuevo León, Zacatecas, Sinaloa, Sonora e incluso en Idaho, EUA (Comision Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015; Grupo Modelo, 2014; Grupo Modelo, 2016) (Figura 15)

Por su parte, el grupo FEMSA-Cerveza, de las seis cervecerías que posee, estableció tres y su única maltería en las regiones del Altiplano Central y del Bajío. El resto están distribuidas en los estados de Nuevo León, Baja California Norte y Sonora. Y una séptima cervecería, en operación desde 2018 en el estado de Chihuahua (CM-Heineken, 2014; CM-Heineken, 2016; CM-Heineken, 2017) (Figura 15).

El Grupo Modelo produce alrededor de 52 millones de hectolitros, con una participación de mercado de casi 60%, lo que lo coloca como líder en la producción y comercialización de cerveza a nivel nacional, con un portafolio de 21 marcas, incluyendo dos artesanales (Grupo Modelo, 2014; Grupo Modelo, 2016). Por su parte, el grupo FEMSA-Cerveza produce alrededor de 35 millones de hectolitros de cerveza, con un portafolio de 12 marcas (CM-Heineken, 2014; CM-Heineken, 2016).

Figura 15. Mapa de ubicación de cervecerías y malterías en México.



Fuente: Elaboración de los autores.

El empoderamiento comercial de Grupo Modelo y de FEMSA-Cerveza ha provocado competencias en el ámbito mundial, lo que los ha impulsado a generar estrategias cada vez más competitivas, y a ampliar significativamente su capacidad de penetración en el mercado internacional, siendo una de las que llama más la atención su participación en el proceso de fusiones y adquisiciones, proceso que se ha venido verificando, de forma muy dinámica, entre las empresas más poderosas del sector.

3.2.3. Fusiones y adquisiciones en la industria cervecera mexicana

Las fusiones y adquisiciones (FyA) son una modalidad de inversión e implican una expresión de que se ha ingresado a una nueva fase de reproducción de capital a nivel mundial. Representan un proceso de liberalización de los flujos comerciales y financieros bajo la conducción de las empresas transnacionales, mismas que han sido beneficiadas por la privatización creciente de las empresas nacionales (Pérez, 2013). Se trata de movimientos internacionales de compra y venta de empresas, que ocurren tanto entre los países centrales como desde éstos hacia los periféricos, y desde éstos últimos hacia otros del mismo tipo o de estos hacia los países centrales (Garrido, 2001). En México las adquisiciones se centran en tres sectores estratégicos de la economía: el sector bancario y de servicios financieros, el de alimentos y bebidas, y el de telecomunicaciones (Pérez, 2013).

La apertura del NAFTA favoreció el proceso de FyA entre los corporativos cerveceros mexicanos. Cassiman (2005) hace referencia a que la afinidad de mercado entre empresas activas, que es el caso de la industria cervecera nacional e internacional, permitió a las FyA ganar volumen de mercado y crear economías de escala en la producción y distribución. Esta estrategia estimuló al duopolio mexicano a crecer y a posicionar sus marcas a nivel mundial al generar sinergias con empresas transnacionales, lo que las dotó de mayor poder de mercado e incrementó su tamaño. Ambos factores les permitieron ser más competitivas, ampliar su capacidad de permanencia y hacerlas más rentables en el mercado de la cerveza.

En ese escenario, fue que en el 2013, el Grupo Modelo fue adquirido por la empresa líder mundial en el sector, Anheuser-Busch InBev SA/NV (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015). Por su parte, el grupo FEMSA-Cerveza en 2010, intercambió 100% de sus acciones por 20% de participación económica en Heineken (FEMSA, 2010), empresa que ocupa actualmente la segunda posición en el sector a nivel mundial.

3.3. Metodología

Para comprender en mayor medida como se desarrolló este trabajo de investigación, es importante presentar un preámbulo sobre la definición de método científico, mismo que es el siguiente:

Método: "Puede definirse como un proceso sistemático que lleva a conocer la realidad objetiva, mediante aproximaciones sucesivas. El método científico utiliza medios que permiten profundizar y perfeccionar el conocimiento adquirido a través del tiempo como consecuencia del propio desarrollo de la ciencia" (Barreras, Dujarric, & Lloren, 1991).

El método científico es un método general, constituido por una serie de etapas necesarias en el desarrollo de toda investigación científica. Es la forma de abordar la realidad y estudiar los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento con el propósito de descubrir su esencia y sus interrelaciones, pero no sustituye a la experiencia, la inteligencia o al conocimiento (Hernández, 2002). Este consiste en observar aquellos hechos que permitan descubrir las leyes que los rigen. Visto así, el método es de una esencial sencillez, pero en su aplicación adquiere formas un poco más complicadas. "Pues, para llegar a establecer una ley científica hay tres pasos principales: 1) observar los hechos significativos, que pueden ser los menos relevantes; 2) proponer hipótesis que, si son verdaderas, expliquen aquellos hechos; 3) deducir de estas hipótesis consecuencias que puedan ser verificadas o refutadas por la observación (Russell, 1982).

La premisa sobre la cual se sustenta la presente investigación se basa en la idea de que la producción, exportación e importación de cerveza antes de la firma del NAFTA presentaban un comportamiento de crecimiento menos dinámico con respecto al periodo posterior a la puesta en marcha de este tratado comercial. Después de la firma del NAFTA las empresas cerveceras han ingresado en un escenario global, lo cual ha posibilitado el desarrollo de un proceso de ampliación de mercados muy dinámico y se abrió la posibilidad de transnacionalización de estas empresas a partir de su absorción por parte de las más importantes en el ámbito mundial. De esta manera, el NAFTA ha favorecido las exportaciones de México, en particular la de sectores dinámicos como lo es el cervecero.

El enfoque para la construcción de esta investigación fue de carácter mixto (cualitativo-cuantitativo). Se identificaron tres variables de estudio en series de tiempo, las que se consideró tienen mayor pertinencia y que permiten el análisis del dinamismo del comercio internacional de cerveza en México: producción, exportación e importación de cerveza, que abarcan el periodo 1980 a 2014, con 35 observaciones en cada serie y de frecuencia anual. El tipo de investigación es documental, ya que se basó en información disponible en diversas fuentes, tales como base de datos de FAOSTAT y de la Secretaría de Economía a partir de datos del Sistema de información arancelaria vía internet (SIAVI), informes anuales emitidos por los dos grupos cerveceros mexicanos, documentos científicos y técnicos, medios impresos y páginas web oficiales. La investigación también tiene un alcance correlacional porque muestra e indaga las relaciones entre variables y resultados de estas.

Para analizar el comportamiento histórico de las variables en el periodo previo y posterior al NAFTA, se especificó y determinó un modelo econométrico para cada una, donde se utilizaron variables dicotómicas o dummy. Algunos estudios en donde se han utilizado variables dummies son los que realizaron Hejazi y Safarian (2005), quienes emplearon las dummies dentro de un modelo econométrico para capturar las desviaciones en los patrones comerciales dentro de países miembros del NAFTA. Las dummies, también, son útiles para realizar

análisis de cointegración, como es el caso del estudio que realizaron Darrat y Zhong (2005), quienes analizaron si el NAFTA ha contribuido en el desarrollo de vínculos de largo plazo entre los mercados de los países miembros. Así, los modelos econométricos especificados son:

$$Pc_t = \alpha_0 + \alpha_1 D_t + u_t \quad (1)$$

$$Xc_t = \beta_0 + \beta_1 D_t + v_t \quad (2)$$

$$Mc_t = \gamma_0 + \gamma_1 D_t + \omega_t \quad (3)$$

Dónde Pc_t es la producción de cerveza en México (litros)

Xc_t las exportaciones de cerveza en México (litros)

Mc_t son las importaciones de cerveza en México (litros)

D_t es la variable dicotómica, por lo que se le asignó el valor de 1 al periodo previo al NAFTA, que corresponde a 1980-1993; y el valor de 0 al periodo posterior al NAFTA, que corresponde a 1994- 2014.

Suponiendo que $E(u_i)=0$, al calcular la esperanza de las ecuaciones 1,2 y 3 en ambos lados, obtenemos:

Producción promedio anual de cerveza previo al NAFTA

$$E(Pc_t | D_t = 1) = \alpha_0 + \alpha_1$$

Producción promedio anual de cerveza posterior al NAFTA

$$E(Pc_t | D_t = 0) = \alpha_0$$

Exportación promedio anual de cerveza previo al NAFTA

$$E(Xc_t | D_t = 1) = \alpha_0 + \alpha_1$$

Exportación promedio anual de cerveza posterior al NAFTA

$$E(Xc_t | D_t = 0) = \alpha_0$$

Importación promedio anual de cerveza previo al NAFTA

$$E(Mc_t | D_t = 1) = \alpha_0 + \alpha_1$$

Importación promedio anual de cerveza posterior al NAFTA

$$E(Mc_t | D_t = 0) = \alpha_0$$

Se estimaron las ecuaciones 1, 2 y 3, mediante el procedimiento de Mínimos Cuadrados Ordinarios con el fin de determinar los coeficientes. Para el manejo

de los datos y análisis de la información se utilizó una hoja de cálculo y el software de análisis estadístico SAS©.

3.4. Resultados y discusión

3.4.1. Dinámica de crecimiento de la producción y del comercio internacional de la cerveza en México, antes y después del NAFTA

Los resultados reportados en el Cuadro 4 corresponden a la estimación de las ecuaciones especificadas con anterioridad, que contemplan como variables dependientes a la producción, exportación e importación de cerveza y como variable independiente a una dicotómica, que representa el antes (periodo 1980-1993) y el después (1994-2014) de la firma del NAFTA.

Cuadro 4. Estimación de las ecuaciones de producción, exportaciones e importaciones de cerveza en México.

Ecuación	Variable dependiente	Intercepto	Variable independiente D_t	Pr>F	R ²
1	P_{Ct}	6782237954.0 (262993832.2) ^{***}	-3554908958.0 (415829760.1) ^{***}	0.0001	0.68
2	X_{Ct}	1442911353.0 (119004589.1) ^{***}	-1286639429.0 (188162776.8) ^{***}	0.0001	0.58
3	M_{Ct}	94480870.2 (8332605.6) ^{***}	-85789851.8 (13175006.3) ^{***}	0.0001	0.56

(^{***}) Al 1% de significancia.

Fuente: Elaboración propia.

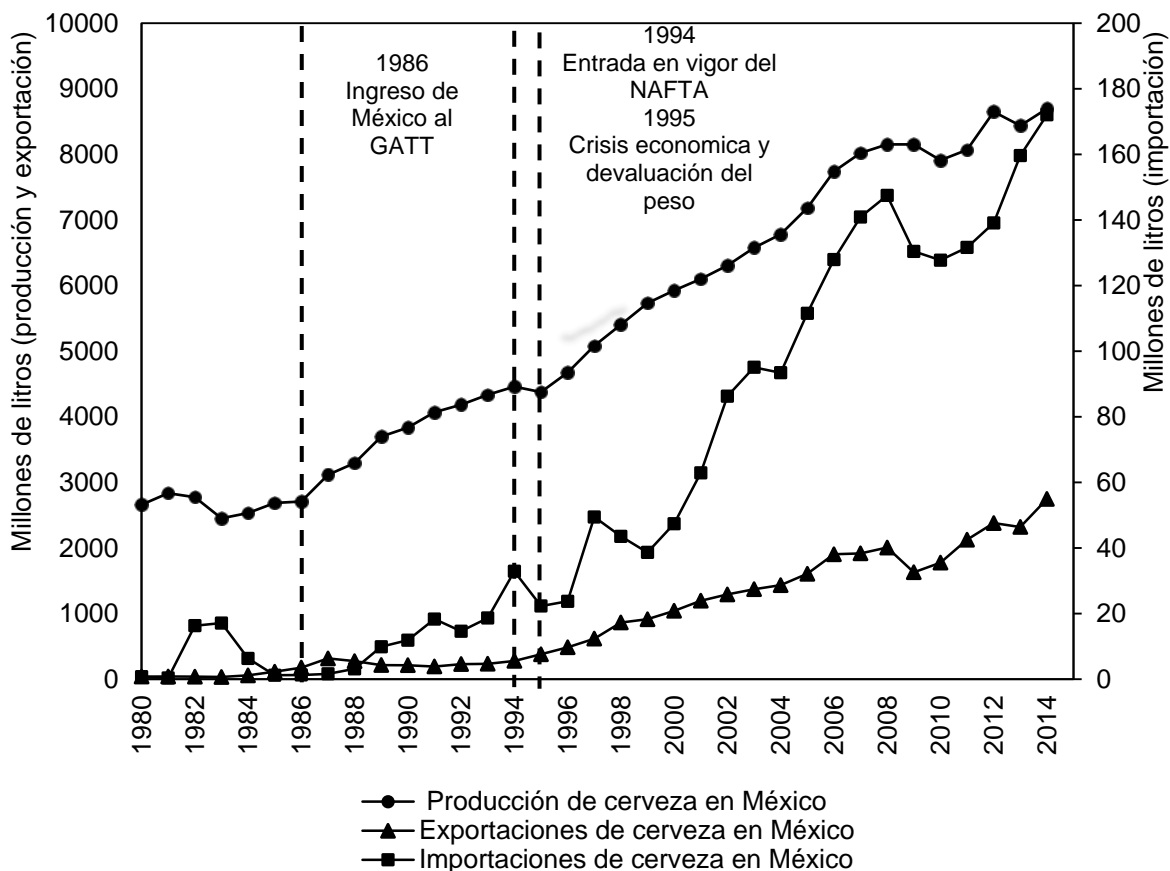
Los valores estimados que corresponden a la producción de cerveza en México, se pueden observar en la Ecuación 1 (Cuadro 4), en donde los coeficientes fueron estadísticamente significativos, lo cual indica que existe diferencia en la producción de cerveza antes y después de la firma del NAFTA. Los resultados mostraron que la producción promedio anual de cerveza en México, antes de la firma del acuerdo comercial fue inferior en 35.5 millones de hl de cerveza, a la producción promedio anual que se tuvo después de la firma del mismo.

En la Ecuación 2, se reflejan los valores estimados que corresponden a las exportaciones de cerveza en México (Cuadro 4), en donde los coeficientes fueron estadísticamente significativos, lo que muestra que existe diferencia en las exportaciones antes y después del NAFTA. Esto significa que durante el periodo 1980-1993 las exportaciones en promedio por año fueron inferiores en 12.9 millones de hl con respecto al periodo 1994-2014, lo cual demuestra que el NAFTA influyó positivamente en el desarrollo de las exportaciones de cerveza, lo que coincide con estudios previos realizados por Fujii y Cervantes (2010), Rendón y Mejía (2005), y Sobrino (1995), en donde se hace referencia a que el NAFTA favoreció las exportaciones de México, pero en particular la de ciertos sectores estratégicos como lo es el cervecero.

Las importaciones de cerveza en México presentaron coeficientes estadísticamente significativos (Ecuación 3, Cuadro 4), lo que demuestra que existe diferencia en las importaciones, en los periodos sin y con el NAFTA. Es decir, las importaciones promedio anual de esta bebida durante el periodo previo al NAFTA, fueron inferiores en 0.86 millones de hl con respecto al periodo posterior a la implementación del tratado.

En el periodo previo a la firma del NAFTA, en el país se produjo en promedio 32.3 millones de hl de cerveza por año y en lo que va de la firma del tratado, la producción ascendió en promedio a 67.8 millones de hl anuales, es decir, se incrementó al doble. Esta producción se ha elevado de forma considerable desde 1994, con un crecimiento anual de 3.4%.

Las exportaciones de cerveza en el país presentaron bajas fluctuaciones durante el periodo 1980-2014 (Figura 16). El incremento que sufrieron de un periodo de análisis a otro fue evidente, ya que antes del NAFTA se pueden observar datos casi constantes, en donde se exportaron en promedio 1.5 millones de hl por año, y en lo que respecta al periodo posterior a la firma del tratado, se exportaron 14.4 millones de hl de cerveza por año. Esto significa que, a partir de la firma del NAFTA, las exportaciones de cerveza se incrementaron nueve veces, por lo que mostraron un crecimiento anual de 13%.



Nota: Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés).
 Figura 16. Comportamiento de la producción y del comercio internacional de la cerveza en México.
 Fuente: Elaboración propia con información de FAO (2015).

Por su parte, durante el periodo 1980-2014 las importaciones de cerveza se caracterizaron por tener un comportamiento con grandes fluctuaciones (Figura 16); no obstante, se logra apreciar un aumento a largo plazo. El incremento que tuvieron las importaciones de cerveza de un periodo de análisis a otro fue significativo, ya que en el periodo que antecede a la firma del NAFTA entraron al país, en promedio 8.7 millones de litros anuales; mientras que, en el periodo posterior a su entrada en vigor, las importaciones de la bebida fueron, en promedio, de 94.5 millones de litros anuales, lo que significó un incremento de casi 11 veces. Así, las importaciones de esta bebida crecieron desde 1994 a una tasa anual cercana a 11%.

El comportamiento que tuvo la producción de cerveza en México durante el periodo 1980-2014 se caracterizó por bajas fluctuaciones, pero en general se puede observar un incremento importante en el largo plazo (Figura 16). De igual forma, en 1995 la producción de cerveza tuvo una leve disminución como consecuencia de la contracción que se suscitó en ese año en el mercado doméstico, en donde el PIB, en términos reales, cayó 6%, como parte de la crisis económica que se presentó en ese año en el país (Moreno-Brid *et al.*, 2005).

Al igual que la producción de cerveza en México que se incrementó a raíz del NAFTA, también, otros productos lo hicieron. Éste fue, para el presente caso, el de la cebada maltera. También, lo hubo para el frijol, maíz, sorgo, soya y trigo, así como las frutas y vegetales de mayor exportación tales como el tomate y sandía (Yunez-Naude y Barceinas-Paredes, 2004). Es importante destacar que, aunque la producción de cebada maltera, base para elaborar la malta para la cerveza, se ha incrementado bajo la influencia del NAFTA, la industria cervecera mexicana presenta un déficit de malta, por lo que ha incurrido a importar cantidades crecientes de este producto, con lo cual se ha hecho cada vez más dependiente de la importación de este insumo.

A lo largo de la historia del comercio entre México y EUA, éste último ha sido el principal destino de la cerveza mexicana. Durante las tres últimas décadas las ventas de la bebida a este país representaron poco más de 90%. Sin embargo, aunque la tendencia general ha sido al alza en los flujos comerciales entre ambos países, hay periodos donde las exportaciones han tendido a generar bajas de poco más de 20% (Rendón y Mejía, 2005). Esta disminución se ha atribuido a factores relacionados con políticas comerciales de coyuntura, las cuales permitieron el crecimiento de los intercambios comerciales en materia de cerveza con otros países; este es el caso de los acuerdos comerciales con Japón, Argentina y otras naciones integrantes del Mercosur y la Unión Europea, que no alteran significativamente el papel de EUA como principal socio comercial de México en relación con este producto.

Rendón y Mejía (2005) hacen referencia a que el crecimiento inicial de las exportaciones de cerveza estuvo asociado al impulso de las ventas al exterior por el abaratamiento del peso frente al dólar. Así, Moreno-Brid *et al.* (2005) exponen que las exportaciones en México, y en particular las manufactureras, fueron estimuladas por el colapso del mercado doméstico ocurrido en 1995, y por la depreciación del peso en ese mismo año (cayó 46% en términos reales) como resultado de una severa crisis de divisas.

La importancia de las exportaciones de cerveza se puede medir con base en su participación en la producción interna de esta bebida. Esta concurrencia tuvo un rápido crecimiento hasta 1987 (participación de 10.17%), impulsada por la adhesión de México al GATT, sin embargo, su participación disminuyó paulatinamente hasta antes del NAFTA (5.44% en 1993), y repuntó posteriormente (6.26% en 1994 y 21.15% en 2004), para llegar a un máximo en 2014 con poco más de 30%. Este análisis coincide con lo que presentaron Rendón y Mejía (2005) en donde mencionan que la participación de las exportaciones se incrementó de forma rápida hasta 1987 y disminuyó hacia fines de los años ochenta como resultado de la recuperación de la demanda interna. También, hacen referencia a que es muy probable que el sector externo juegue cada día un papel más importante en la dinámica de la producción nacional de cerveza.

Carlberg y Rude (2004) determinaron que en el comercio entre México y Canadá, el NAFTA no solo trajo beneficios para la cerveza, principal producto que importa ese país de México, sino para otros productos agroalimentarios como los hortofrutícolas, principalmente el tomate fresco, guayabas y mangos. Sin embargo, el principal factor que influyó para incrementar la presencia de la cerveza mexicana en este país fue la eliminación de todo impuesto de entrada a este producto.

Entre 1984 y 1985 las importaciones mexicanas cayeron como consecuencia de la crisis económica y repuntaron en 1988 a causa de la apertura comercial de México que se inicia con su entrada al GATT (Cabello, 1992). Rendón y Mejía

(2005) por su parte, encontraron que la escasez de divisas y las limitaciones al comercio como medida para revertir el déficit comercial de la economía mexicana, llevaron, también, a una disminución en las importaciones de cerveza, provenientes predominantemente de EUA.

Durante 2010, tanto la producción como las importaciones de cerveza disminuyeron. Esto se atribuyó, en gran medida, a un efecto colateral que dejó la crisis financiera mundial que se desarrolló en 2008, en particular, los EUA sufrieron una desaceleración importante de su economía (Ocampo, 2009). Como consecuencia de la crisis, se paralizó el crédito, se elevaron, marcadamente, los márgenes de riesgo y se desencadenó una profunda recesión en los países industrializados. Esta situación afectó de forma importante a EUA, aspecto que golpeó a México por su gran dependencia comercial con este país. Por su parte, las exportaciones de cerveza se favorecieron, como un impulso para recuperar el comercio exterior.

3.4.2. El impacto del NAFTA en la industria cervecera en México

3.4.2.1. Aranceles en el comercio exterior de la cerveza en México

A inicios de los ochenta la política económica de México mantenía una baja apertura comercial. En 1983, las importaciones estaban sujetas a permisos previos, con aranceles elevados (Rodil y López, 2011). Para el caso de la cerveza, los aranceles que se pagaban para la importación y exportación de esta bebida, era lo correspondiente a 20% y 2% *Ad Valorem*, respectivamente. Posterior a la firma del NAFTA, aumentaron los aranceles de importación de cerveza, proveniente principalmente de EUA, ya que pasó de 20% a 30% *Ad Valorem*, de 1994 a 1999. A partir del 1 de enero de 2003 se eliminaron los aranceles de las mercancías que conforman el comercio trilateral, dentro de estos la cerveza (SECOFI, 1991; con datos de la Secretaría de Economía, 2016), lo que favoreció el comercio exterior de esta bebida.

3.4.2.2. Desarrollo de las inversiones más importantes en la industria cervecera en México después del NAFTA

La inversión que desarrolló la industria cervecera mexicana comenzó en el año de 1890, con la adquisición de la Cervecería Monterrey en Nuevo León, por parte de la que entonces era la Cervecería Cuauhtémoc y posteriormente sería parte de FEMSA-Cerveza, posteriormente, esta inversión se incrementó debido a la aceptación de la bebida en el país y a estímulos como los acuerdos comerciales de México con otros países. Las nuevas inversiones después de la entrada en vigor del NAFTA se centraron principalmente en ampliar la producción de cerveza, en controlar la cadena de valor hacia atrás y hacia delante, y en lanzar nuevos productos al mercado, como se muestra en el Cuadro 5.

En 1994, fecha en que entró en vigor el NAFTA, el Grupo Modelo empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELOC, y años posteriores a la firma de este tratado, ocurrieron importantes inversiones (Cuadro 5), con el fin de expandir la capacidad productiva y la distribución del Grupo, por lo que se crearon y se expandieron cervecerías, malterías y tiendas de conveniencia, y se adquirieron empresas para asegurar los insumos. La inversión para crear la Cervecería de Zacatecas fue una de las más importantes, ya que se consideró en ese momento como la más grande del mundo, lo que permitió al Grupo incrementar su capacidad instalada a 63.5 millones de hectolitros. Por su parte, las inversiones que realizó FEMSA-Cerveza posterior a la firma del NAFTA, figuraron principalmente a partir del 2001, y éstas se enfocaron en innovar las marcas y lanzar nuevos productos, así como en la construcción de cervecerías y remodelación de tiendas de conveniencia.

Cuadro 5. Principales inversiones en la industria cervecera en México después del NAFTA.

Grupo cervecero	Entrada en vigor del NAFTA (1994)		Después del NAFTA		
	1997	1999	Periodo 2001-2006	2010-2011	2012-2017
<i>Grupo Modelo</i>	Se inaugura la cervecería y maltera de Zacatecas. Se incrementó la productividad de tres cervecerías y una maltería.	Se invirtió en nuevas instalaciones, remodelaciones y ampliaciones en el área de ventas.	Adquiere las acciones de empresas para el abastecimiento de envases. Inicia la construcción de la maltería en Idaho Falls, EUA. Expansión de una cervecería.	Construcción de una cervecería. Conclusión del segundo módulo de una cervecería.	Incrementó la capacidad instalada de sus cervecerías, y pasó de 61.5 a 63.5 millones de hectolitros, y la capacidad instalada de malta, que pasó a 450,000 t. Construcción de una octava cervecería y una planta de latas de aluminio.
	2001 - 2005		2016 - 2017		
<i>FEMSA-Cerveza</i>	Se realizaron innovaciones en 46 presentaciones de las marcas, en cambio de imagen y nuevos lanzamientos		Ampliación y construcción de oficinas corporativas. Construcción de una línea de enlatado y un centro de distribución. Remodelación de 11,000 tiendas de conveniencia. Construcción de la séptima cervecería.		

Fuente: Elaboración propia con información de CM-Heineken (2014, 2016, 2017), Grupo Modelo (1998, 1999, 2001, 2006, 2014, 2016, 2017).

Las inversiones que se realizaron en la industria cervecera en México, fueron con el fin de cubrir y ampliar el mercado doméstico como de exportaciones, los cuales se incrementaron en mayor medida a raíz de la implementación del NAFTA, así como para posicionarse de la mejor forma para afrontar los retos impuestos por la competencia mundial.

3.4.2.3. Otros aspectos en los que influyó el NAFTA

A raíz de la especialización de las empresas y con la firma del NAFTA, se logró incrementar la especialización sectorial de la actividad exportadora en México, de este hecho, no solo las exportaciones de cerveza se beneficiaron, sino

también otros sectores como el de la maquinaria eléctrica. Caliendo y Parro (2015) mencionan que las exportaciones de maquinaria eléctrica (considerada como el sector exportador manufacturero más importante en México), después del NAFTA representaron un tercio del total de las cuotas de exportación, mientras que antes era sólo una quinta parte. En lo que corresponde a Canadá y EUA, el resultado fue diferente, debido a que se redujo la concentración sectorial de la actividad exportadora.

En un estudio que realizaron Lahrech y Sylwester (2013), encontraron que en el periodo posterior al NAFTA hubo un incremento en la correlación entre los mercados de EUA – México, Canadá-México pero no para Canadá- EUA. Una posible explicación es que estos países tuvieron previamente un acuerdo comercial en 1989, por lo que el impacto del NAFTA pudo haber sido menor. Este hecho lleva a plantear que no todos los países ganaron de igual forma con el tratado, sino que éste ha generado asimetrías regionales y fuertes diferenciaciones sectoriales; en particular, en el sector productivo primario, mismo que posteriormente se encontraría más expuesto al verificarse el proceso de FyA.

3.5. Conclusiones

La industria cervecera en México fue una de las que obtuvo mayores beneficios con la firma del NAFTA, debido a las condiciones favorables en que fue negociado para esta industria, a la existencia de un mercado de consumidores inmigrantes en los EUA y a que la producción interna y el comercio internacional de cerveza aceleraron su crecimiento durante su implementación. Lo anterior motivó una mayor inversión por parte de los dos grupos cerveceros que operan en México a nivel industrial, con el fin de expandir la capacidad instalada de las cervecerías y así ampliar la oferta interna y externa de esta bebida. Por su parte, el comercio internacional de la cerveza también se favoreció por la eliminación total de los aranceles.

Si bien la industria cervecera mexicana ya crecía antes del NAFTA, con la firma de éste el volumen de producción se elevó al doble, el de las exportaciones e importaciones aumentaron más del doble, lo que contribuyó en la consolidación de la cadena de valor. Sin embargo, este crecimiento ha estado asociado también al incremento de las importaciones de malta, dado que la producción nacional de esta materia prima no ha sido capaz de abastecer a la industria cervecera asentada en México.

Así, el NAFTA favoreció principalmente a las exportaciones de cerveza, lo que mejoró la posición de esta industria mexicana en el mercado mundial. El proceso de apertura comercial también despertó el interés de las dos principales trasnacionales líderes en el mundo por adquirir, de manera paulatina, a los dos grupos cerveceros que operan en México.

En la actualidad, la dimensión económica, comercial y tecnológica en que se mueven los dos corporativos cerveceros en México se define a partir del escenario de competencia que se da entre las trasnacionales más importantes en el mundo, quienes han adquirido a los dos grupos cerveceros que operan en México. Esta situación quizás reduzca los efectos negativos ante la posible renegociación del NAFTA.

3.6. Literatura citada

- Acosta Martínez, A. I. y Álvarez Aledo, C. (2005): "Integración comercial de la industria agroalimentaria mexicana en el marco del TLCAN", *Estudios Fronterizos*, 6(11), 75-106.
- Barreras, A., Dujarric, R., & Lloren, J. (1991). *Filosofía y ciencia de la salud*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cabello, E. (1992): "Sección nacional. Perfil de la industria cervecera", *Comercio Exterior*, 42(11), 995–1000.
- Caliendo, L. y Parro, F. (2015): "Estimates of the Trade and Welfare Effects of NAFTA", *Review of Economic Studies*, 82, 1–44.
- Carlberg, J. y Rude, J. (2004): "Canada-Mexico agri-food trade under NAFTA", *Revista Mexicana de Agronegocios*, 15, 1–12.

- Cassiman, B. (2005): “El impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación”, *Universia Business Review*, 5, 56–69.
- Cerveceros de México (2014): *Datos relevantes*, Disponible en www.cervecerosdemexico.org.mx
- CM-Heineken (2014): *Informe de sustentabilidad*, Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México, Nuevo León, México.
- CM-Heineken (2016): Disponible en <http://cuamoc.com/>
- CM-Heineken (2017): *Página principal*, Disponible en <http://cuamoc.com/noticia/conoce-nuestros-125-anos-de-historia>
- Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (2015): *Reporte anual*, ABInBev, Washington, D.C., disponible en <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reporte/Anual2015.pdf>
- Darrat, A. F. y Zhong, M. (2005): “Equity market linkage and multinational trade accords: The case of NAFTA”, *Journal of International Money and Finance*, 24, 793–817.
- FAO (2015): *Dirección estadística. Descarga de datos*, Disponible en <http://faostat3.fao.org/home/S>
- FEMSA (2010): *Reporte Anual*, Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V., Nuevo León, México.
- Flores P., J. (2007): “La cadena productiva cebada - malta - cerveza en México y la Ronda de Doha”, *Comercio Exterior*, 57(7), 574–585.
- Fujii G., G. y Cervantes M., M. del R. (2010): “Liberalización comercial y empleo en México”, *Revista de Economía Mundial*, 26, 107–133.
- Garrido, C. (2001): “Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa”, *Revista CEPAL*, 111, 1-82.
- Grupo Modelo (1998): *Informe anual. El Factor Humano, Artífice de Nuestro Éxito*, Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Subsidiarias, México, D.F.
- Grupo Modelo (1999): *Informe anual*, Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Subsidiarias, México, D.F., Disponible en www.gmodelo.mx/downloads/informe_anual/Informe_1999.pdf
- Grupo Modelo (2001): *Acciones & resultados*, Grupo Modelo S.A. de C.V. y Subsidiarias, Mexico, D.F.
- Grupo Modelo (2006): *Repositorio – eventos*, Grupo Modelo S.A. de C.V., México, D.F., Disponible en <https://www.gmodelo.mx/repository/eventos/1299871601542.pdf>
- Grupo Modelo (2014): *Reporte anual*, Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., México, D.F.
- Grupo Modelo (2016): Disponible en www.gmodelo.mx
- Grupo Modelo (2017): *Página principal*, Disponible en www.gmodelo.mx

- Hejazi, W. y Safarian, A. E. (2005): "NAFTA effects and the level of development", *Journal of Business Research*, 58, 1741–1749.
- Hernández H., R. (2002). Del método científico al clínico. Consideraciones teóricas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 18(2), 161-164. Recuperado a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252002000200011&lng=es&nrm=iso.
- INEGI (2015): *Banco de datos. Banco de Información Económica*, Disponible en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Kirin Holdings Company (2015): *Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2015*, Disponible en http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2016/1221_01.html
- Lahrech, A. y Sylwester, K. (2013): "The impact of NAFTA on North American stock market linkages", *North American Journal of Economics and Finance*, 25, 94–108.
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C. F. y Best, R. (2004): *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala: Manual de campo*, CIAT, Cali, Colombia.
- Martínez, L. y Schneider, B. R. (2001): "El guardián de la influencia: el Estado mexicano y la agroindustria en las negociaciones del TLCAN", *Política y Gobierno*, 8(2), 395-442.
- Moreno-Brid, J. C., Rivas V., J. C. y Santamaría, J. (2005): "Mexico: Economic growth exports and industrial performance after NAFTA", *Revista CEPAL*, 42, 1-36.
- Moro, B. (2012): *Economía y finanzas. América Latina, el consumo de cerveza crece como espuma*, Disponible en <http://es.rfi.fr/economia/20121221-america-latina-el-consumo-de-cerveza-crece-como-espuma>
- Ocampo, J. A. (2009): "Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina", *Revista CEPAL*, 97, 9–32.
- Pérez R., R. (2013): "Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en México", *Espacios Públicos*, 16(37), 113–140.
- Rendón R., L., y Mejía R., P. (2005): "Comercio exterior y fluctuaciones cíclicas en la producción de cerveza en México", *Regional and Sectoral Economic Studies*, 5(2), 81–110.
- Rodil M., Ó. y López A., J. A. (2011): "Efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte sobre el comercio de México: creación de comercio y especialización intraindustrial", *Revista de Economía Mundial*, 27, 249-278.
- Russell, B. (1982). *La perspectiva científica*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Schwentesi R., R. y Gómez C., M. Á. (2001): “El TLCAN y el sector agroalimentario de México”, *Comercio Exterior*, 51(6), 545–554.
- Schwentesi R., R., Aguilar-Ávila, J. y Gómez C., M. Á. (2004): “La cadena agroindustrial de cebada-malta-cerveza: Propuesta para la renegociación del TLCAN y política de fomento para su reconstrucción”, en Schwentesius, R., et al. (2004): *¿El Campo, aguanta más?*, CIESTAAM y la Jornada, México.
- SECOFI (1991): *Tratado de Libre Comercio en América del Norte. Aluminio y cerveza. Monografía 14*, Talleres Gráficos de la Nación, México.
- Secretaría de Economía (2015): *Subsecretaría de Industria y Comercio. Datos de la Industria de la cerveza en México*, Disponible en <http://www.gob.mx/se/articulos/industria-de-la-cerveza-en-mexico>
- Secretaría de Economía (2016): *Estadísticas anuales*, Disponible en <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- Sobrino, J. (1995): “Hacia una política para la industria cervecera”, *Investigación Económica*, 55 (214), 67–100.
- Urrutia L., B. A. (2013): *Formación de redes estratégicas para crear valor: las cerveceras artesanales en México*, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México, México.
- Yunez-Nauade, A. y Barceinas P., F. (2004): *The agriculture of Mexico after ten years of NAFTA implementation*, Central Bank of Chile, Santiago, Chile.

CAPÍTULO IV. CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA CERVECERA EN MÉXICO

4.1. Introducción

Los negocios agroalimentarios en el mundo están cada vez más dominados por las relaciones de cadena de valor en las que las empresas líderes ejercen una coordinación vertical. En muchas partes donde se desarrollan estos negocios, las empresas líderes han adoptado la fabricación moderna, que incluye la diferenciación de los productos y la innovación (Humphrey y Memedovic, 2006). Al igual que otros sectores, el de los alimentos también ha experimentado mayor presión competitiva y la globalización del mercado (Marques et al., 2013). Bajo este escenario, si la industria alimentaria y sus socios en la cadena de suministro en un futuro quieren ser una fuente sostenible de salud, de riqueza, social, medioambiental y económica, es necesario fomentar una mayor colaboración a lo largo de la cadena alimentaria. Esta sostenibilidad también exige a los actores de la cadena de valor integración, y que ejerzan sus funciones de forma eficiente, aportando valor y recibiendo los beneficios que esto conlleva (Briz y de Felipe, 2012).

La cadena de valor es una forma de comprender la creación de valor a lo largo de una configuración vertical. El análisis de ésta se centra principalmente en las relaciones existentes entre un negocio y otro, mientras que se reconoce que no existe valor si éste no es percibido por el consumidor (Marques et al., 2013). En la actualidad, los negocios cada vez son más desafiantes, por lo que las empresas se centran en crear el valor mejor adecuado al cliente. Así, la preocupación de las empresas radica en proporcionar productos o servicios valiosos que puedan satisfacer las necesidades del cliente (Sukati et al. 2013).

La cadena de valor de productos industriales, como la cerveza, tiene gran importancia socioeconómica, debido a su impacto en la generación de empleos y a sus efectos multiplicadores en el resto de la economía de un país. Las aportaciones económicas de la industria cervecera en mexicana se extienden de modo significativo a todo el país cuando se vinculan al resto de las actividades, involucrando a más de 130,500 empresas y establecimientos comerciales (Secretaría de Economía, 2003). La producción de esta bebida alcohólica tiene impacto en toda la cadena de valor, ya que demanda insumos del sector industrial y del subsector agrícola, lo que genera más de 55 mil empleos directos y 2.5 millones de indirectos, e involucra a más de 92 mil productores de cebada. En el año 2015, se invirtieron en la industria cervecera, lo equivalente a 46 mil millones de pesos (Cerveceros de México, 2014, 2017).

El constante crecimiento de la industria cervecera en México ha permitido participar en más de 180 países y posicionar a México como el principal país exportador de cerveza en el mundo, con casi 32 millones de hectolitros, que equivalen a 20% de participación a nivel global, con una producción en 2016 de 105 millones de hectolitros, que lo coloca como el cuarto productor de cerveza en el mundo (con información de International Trade Centre [ITC], 2017 y Kirin Holdings Company, 2017). Empero, ante la expansión de la globalización, las empresas cerveceras que conforman este sector, los grupos Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma (esta última dentro del Grupo Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V; FEMSA por sus siglas), en el negocio estratégico FEMSA-Cerveza, tuvieron que diseñar estrategias para sobrevivir en este mundo tan competitivo, lo que las llevó a participar en el proceso de adquisiciones por parte empresas líderes mundiales en esta actividad agroindustrial, trayendo consigo cambios en los actores involucrados en la cadena de valor.

La empresa Cuauhtémoc-Moctezuma fue adquirida por la segunda cervecera más grande del mundo, Heineken, el 30 de abril de 2010, el grupo empresarial FEMSA anunció el cierre de la transacción mediante la cual acordó el intercambio de 100% de sus operaciones de cerveza (FEMSA Cerveza) por el 20% de las

acciones de Heineken, lo que dejó a FEMSA como accionista no controlador; es así que Cuauhtémoc Moctezuma pasó a denominarse Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México (FEMSA, 2010).

Por su parte, en el 2015, Grupo Modelo fue transformado de una empresa mexicana que cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), y se convirtió en 100% propiedad de la empresa cervecera líder a nivel mundial Anheuser-Busch InBev SA/NV (ABInBev). Este proceso comenzó en el 2013 y finalizó con la adquisición total de Grupo Modelo en el 2015 (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015).

De lo anterior, surge la importancia de esta investigación, ya que permite el análisis de la industria cervecera en México, desde un punto de vista interno, por medio del enfoque de cadena de valor, el cual brinda un panorama más completo de la cadena cebada-malta-cerveza, a partir de la identificación y el análisis de los actores que participan en la creación de valor de la cerveza mexicana.

Por todo lo anterior, el objetivo de la investigación fue identificar a los principales actores de la industria cervecera en México mediante el análisis de la cadena de valor, para determinar los ajustes en su nivel de articulación a raíz de los cambios derivados de las adquisiciones de Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma por empresas trasnacionales.

4.2. Revisión de literatura

4.2.1. La relevancia de la cadena de valor

La noción de cadena de valor (CV) agregado permite comprender la naturaleza cambiante del comercio internacional y de la organización industrial. Esto lo han desarrollado los especialistas en comercio internacional, quienes se han centrado en las estrategias tanto de empresas como de países en una economía global (Gereffi et al., 2005). En la CV participan tanto multinacionales y mercados a nivel global, como pequeñas y medianas empresa del ámbito agrícola y mercados a nivel local. El desempeño de la CV está determinada por su rendimiento en el

mercado final, en donde el valor del producto alimenticio está definido por la decisión de compra del consumidor; así, la CV debe orientarse hacia oportunidades específicas del mercado final, por lo que identificar y cuantificar estas oportunidades es el inicio de cualquier estrategia para mejorar el rendimiento de una CV (Neven, 2015).

A medida que las CV se desarticulan y se someten a una división de trabajo cada vez mayor, la capacidad de impactar en la competitividad, a través de mejorar la eficacia de los eslabones de forma individual, se hace cada vez más limitada. Por ello, para que se dé una integración sistémica, es necesario una cooperación más estrecha entre los eslabones de la cadena, lo que implica mayor responsabilidad para los que gobiernan la cadena y el aumento de niveles de confianza entre los diferentes eslabones (Kaplinsky, 2000). De ahí que el fortalecimiento de la CV permite una mejor articulación entre los eslabones, incorporar nuevos actores y un crecimiento económico y social, es decir, mejora el producto y servicio, e incrementa el nivel de vida de cada uno de los integrantes de la cadena (Padilla y Oddone, 2014).

En las CV actuales, que dominan cada vez más el sistema alimentario, suelen destacar los grandes elaboradores y minoristas, porque traducen la demanda del consumidor en requisitos específicos para los proveedores, que se manifiestan en normas sobre productos y procesos, cuyas normas cambian constantemente y son más exigentes cada vez (Neven, 2015).

4.2.2. Enfoques teóricos en el análisis de cadena

Una de las corrientes que estudia a los negocios agrícolas es el enfoque de cadena (*filière*). Este enfoque analiza el orden de actividades que transforman un commodity en un producto listo para el consumidor final. Le resta importancia al precio en el proceso de coordinación y se centra específicamente en la distribución del producto industrial (Zylbersztajn, 2001). Dentro de este enfoque surgen conceptos de gran utilidad como el de cadena de valor, cadena de valor

alimentaria sostenible y cadena agroalimentaria, donde el concepto de cadena de valor es el que compete en este estudio.

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Porter (1985), quien la define como el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para trasladar un producto desde el productor hasta el consumidor dentro de un sistema de negocios. Con este concepto, Porter pudo resaltar que la rentabilidad de una empresa depende de la eficacia con la que administra las diversas actividades que crean valor agregado. De esta manera, la empresa es rentable si existe un margen suficiente entre los costos totales y el precio al consumidor. El valor añadido en cada una de las actividades y la cadena en general, determina la competitividad de la empresa y la posibilidad de mantener sus ventajas competitivas en un futuro (Hartwich & Kormawa, 2009).

La CV describe la gama completa de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde la concepción, a través de diferentes etapas de producción (donde se combina la transformación física y otros procesos productivos), hasta la entrega a los consumidores finales y su eliminación final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002). Ésta describe cómo los productores, procesadores, compradores, vendedores y consumidores, separados en el espacio y tiempo, añaden valor de forma gradual a los productos a medida que pasan de un eslabón a otro (Hartwich y Kormawa, 2009). El análisis de la CV se centra en la dinámica de ingresos obtenidos, por lo que trasciende ramas y sectores económicos, donde a través de una visión integral de toda la cadena se pueden identificar los eslabones o segmentos de mercado de productos con alta rentabilidad o crecientes (Kaplinsky, 2000).

En la CV se distinguen cuatro funciones básicas conocidas como eslabones o fases: producción (por ejemplo, agricultura o pesca), agrupamiento, elaboración y distribución. Un elemento importante es la gobernanza, debido a que hace referencia a la forma en que se vinculan los diferentes actores en etapas concretas de la cadena (vínculos horizontales) (Neven, 2015), es decir, las relaciones o vínculos horizontales se refieren a las interacciones entre los actores

de un mismo eslabón. Son comunes en las primeras etapas de desarrollo, a través de la creación de organizaciones y cooperativas de agricultores; son capaces de lograr economías de escala y de optimizar el poder de negociación, principalmente (Briz y de Felipe, 2012.), y hace referencia a la vinculación de los actores en toda la cadena, es decir, vínculos verticales (Neven, 2015). Estos vínculos o interacciones verticales involucran a actores de diferentes eslabones, siendo un adelanto importante en la evolución de la cadena. Para que ocurra este tipo de vínculo, es necesaria la transparencia, capacidad de negociación y confianza entre los participantes. Algunos ejemplos son las relaciones productores-industriales, productores-comerciantes, mayoristas-minoristas, entre otros (Briz y de Felipe, 2012).

La gobernanza también hace referencia a la determinación de precios, intercambio de información, normas, formas de pago, contratos, poder de mercado, empresas centrales, etcétera (Neven, 2015). Permite analizar los mecanismos, procesos y reglas mediante las que empresas y productores se relacionan de forma económica, y con el gobierno y demás actores (Padilla y Oddone, 2014). La gobernanza también representa el poder que pudiera tener una parte para forzar a terceros a desarrollar ciertas acciones, y a la capacidad de esta parte de hacer caso omiso a las exigencias de terceros (Figuerola et al., 2012).

Los tipos de gobernanza que existen en las cadenas de valor son: de mercados, cadenas de valor modulares, cadenas de valor relacionales, cadenas de valor "cautivas" y jerarquías. Esta última se caracteriza por una integración vertical, es decir, las transacciones que ocurren dentro de una sola empresa y sus subsidiarias, y que poseen un tipo de gobernanza dominante, desde la gerencia hacia los subordinados, o desde las casas matrices hacia sus subsidiarias o afiliados (Gereffi et al., 2005).

4.3. Metodología

Este trabajo se basó en la metodología propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el fortalecimiento de las cadenas de valor, desarrollado por Padilla y Oddone (2014), que consta de nueve pasos, donde se seleccionó el número tres que corresponde al *diagnóstico* y se adaptó para analizar la cadena de valor de la industria cervecera en México, en conjunto con el enfoque de cadena de valor que expone Neven (2015).

El diagnóstico aplicado a la CV de la industria cervecera en México consistió, en primer lugar, en realizar el mapeo de esta cadena. El mapeo es una técnica que permite identificar a los diferentes eslabones y actores de la cadena, sus funciones, grados de poder e interdependencias. Para iniciar el mapeo se identificó el principal eslabón a partir del producto central de la cadena, en este caso la cerveza. Este eslabón es el que lleva a cabo el principal proceso de transformación. En función de esto, se construyeron los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, tomando en consideración la función que cumplen los diferentes eslabones, con el objetivo de delimitar la cadena (Padilla y Oddone, 2014).

En segundo lugar, se procedió a identificar a los actores que integran la cadena de valor. En tercer lugar, se identificaron a las organizaciones públicas y privadas, las cuales se agruparon en sector público, escuelas técnicas y universidades, centros de investigación, cámaras empresariales, entre otros. Estas organizaciones regulan y brindan apoyo al funcionamiento de los eslabones y de la cadena en su conjunto (Padilla y Oddone, 2014).

Por último, una vez que se definió la CV de la industria cervecera en México, se recopiló información existente por medio de una búsqueda bibliográfica, y se obtuvo una base de datos a partir de fuentes oficiales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). De igual forma se realizaron

entrevistas semi-estructuradas y encuestas a actores clave involucrados en la cadena de valor.

La información necesaria para el diagnóstico de la cadena de valor, se colectó considerando las seis preguntas que Padilla y Oddone (2014) proponen en su documento (ver Anexo II).

4.4. Resultados y discusión

4.4.1. Cadena de valor de la industria cervecera en México

La cadena de valor (CV) de la industria cervecera en México está constituida por cinco eslabones, que son: producción, agrupamiento, transformación, distribución y consumo final (Figura 17). En la que participan diversos actores con alto grado de especialización, siendo el eslabón principal el de transformación, constituido por la industria maltera (maltería) y cervecera. De acuerdo con Padilla y Oddone (2014), el eslabón principal en una cadena de valor es aquel que lleva a cabo el proceso de transformación clave, la elaboración del producto central de la cadena. En la cadena analizada, el producto central es la cerveza, donde la industria cervecera es un actor clave, debido a que es la encargada de fabricar esta bebida, así como de dinamizar la cadena, ya que demanda materias primas e insumos para producir la cerveza y, así mismo, se encarga de distribuirla, por lo que de alguna u otra forma interactúa con cada eslabón de la cadena.

Los eslabones que conforman la cadena de valor se enlazan en función del flujo que sigue la materia prima principal: la cebada maltera. El primer eslabón que es el de producción se constituye por productores de cebada, cuya producción se realiza por pequeños, medianos y grandes productores. El segundo eslabón son las agrupaciones, que se conforma por intermediarios particulares y organizaciones de productores (pequeños y medianos, principalmente). Este eslabón es el destino de la producción de cebada de los pequeños y medianos productores que presentan dificultades para comercializar su producto de forma directa a la industria maltera.

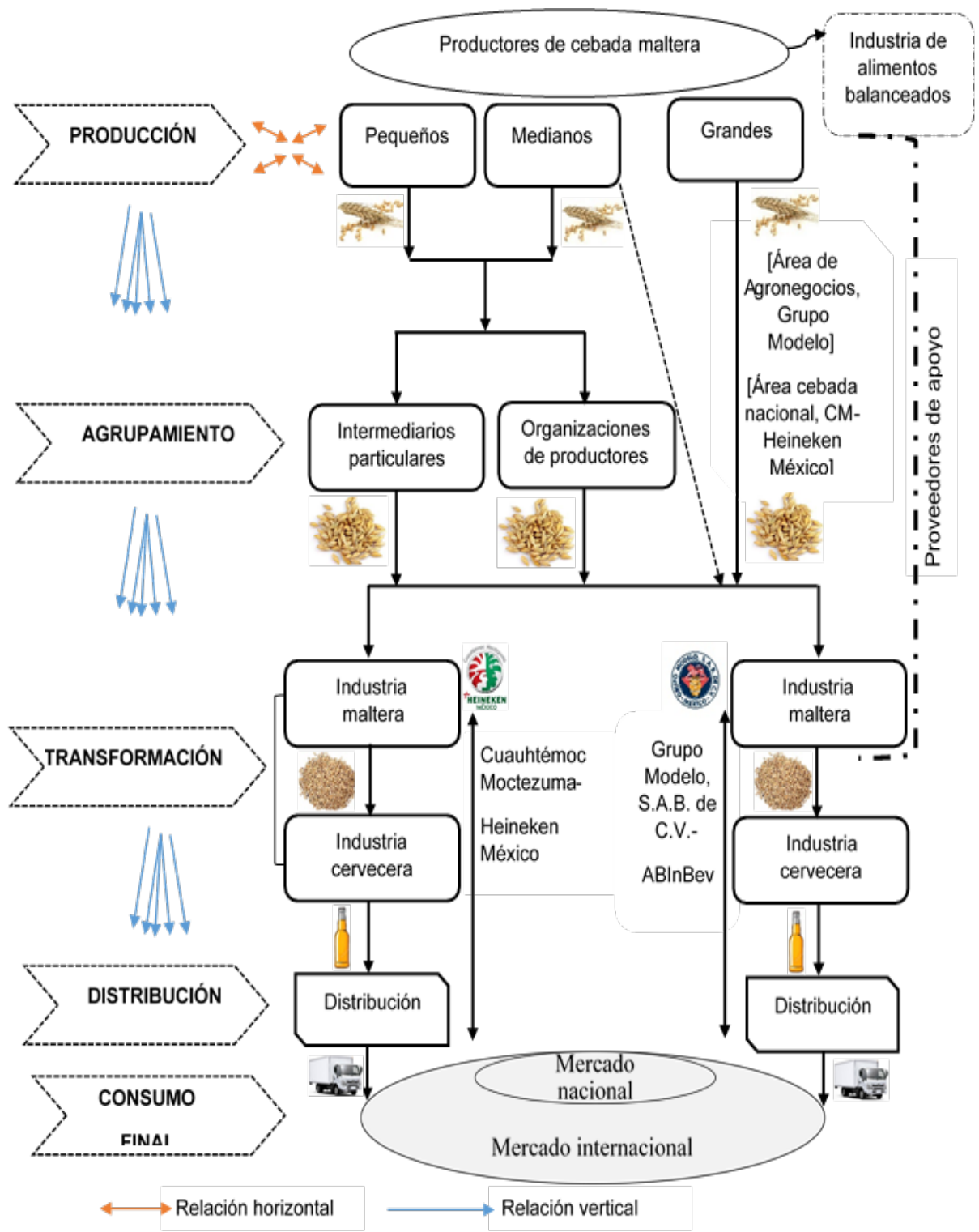


Figura 17. Cadena de valor de la industria cervecera en México.
Fuente: Elaboración propia

El tercer eslabón es el de transformación, que como se mencionó con anterioridad, está constituido por la industria maltera y cervecera. La industria

maltera compra la cebada, que cumple la calidad requerida, a grandes y medianos productores, a intermediarios particulares y organizaciones de productores, donde a través de sus áreas específicas, Grupo Modelo y CM-Heineken México logran el control de la comercialización de este grano. La cebada maltera es recepcionada directamente en las malterías, ésta se acondiciona y se transforma en malta. Posteriormente, esta malta es enviada a las industrias cerveceras como insumo para elaborar la cerveza. Esta bebida alcohólica que se fabrica empleando además otros ingredientes como lúpulo, agua, levadura y adjuntos, es envasada, empaquetada, almacenada y distribuida, donde llega finalmente al eslabón de consumo final, que se compone por un mercado nacional e internacional.

4.4.2. Análisis de los actores de la cadena de valor de la industria cervecera en México

4.4.2.1. Eslabón de producción

Productores de cebada maltera

Los productores de cebada maltera se encargan de abastecer a las industrias malteras del país durante los periodos marzo-junio, la cebada de riego (ciclo otoño-invierno y producida en el Bajío, primordialmente en Guanajuato) y agosto-noviembre, la cebada de temporal (ciclo primavera-verano, producida en los estados de Hidalgo, Tlaxcala y Puebla, primordialmente) (Fundación Guanajuato Produce, s.f.), donde el grano debe cumplir con la calidad que exige esta industria, con base a la norma mexicana NMX-FF-043-SCFI-2003 (Anexo I); en caso contrario, es vendida a la industria de alimentos balanceados o se destina como alimento para ganado.

Los productores de cebada se pueden clasificar en pequeños, medianos y grandes (Cuadro 6), que en conjunto suman alrededor de 92 mil, quienes reconocen a la producción de cebada como su principal actividad, seguida de la producción de maíz y trigo, principalmente. A nivel nacional y para el año 2017,

se produjeron alrededor de 978 mil toneladas de cebada maltera, donde más de 50% se cultiva bajo la modalidad de temporal, siendo Hidalgo (47%), Tlaxcala (15%), Puebla (13%) y Estado de México (12%) los principales exponentes en esta categoría, y 42.6% se produce bajo la modalidad de riego, siendo Guanajuato (83%), Querétaro (7%), Michoacán (5%) y Jalisco (2%) los principales productores. Se siembran alrededor de 334 mil ha (cerca de 263 mil bajo temporal y 70 mil bajo riego), cuya superficie ha crecido muy poco durante el periodo 2000-2016, en 0.2% (con información de SIAP, 2017), donde la producción se comercializa 100% bajo un sistema de agricultura por contrato con la industria, lo que genera una derrama económica de 2,500 millones de pesos (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA], 2012).

Cuadro 6. Clasificación de productores de cebada maltera en México.

Características	Tipo de productor		
	Pequeño	Mediano	Grande
Productor (porcentaje)	50	30	20
Superficie sembrada (ha promedio)	4- 5	20-60	200-500
Principales variedades cultivadas (seis hileras)	Josefa y Esmeralda (temporal); Alina y Esperanza (riego)		
Nivel de infraestructura	Bajo	Bajo, Medio	Alto
Comercialización del grano	Intermediarios particulares y organizaciones de productores	Intermediarios particulares y organizaciones de productores. Directamente a la industria maltera	Directamente a la industria maltera

Nota: Cifras aproximadas.

Fuente: Elaborado a partir de información proporcionada por el Sistema Producto Cebada Nacional.

La clasificación de productores de cebada maltera en México que se muestra en el Cuadro 6, fue elaborada principalmente a partir de información proporcionada por el Sistema Producto Nacional Cebada, y por otros actores que se entrevistaron durante la fase de campo de esta investigación.

Los pequeños productores de cebada cultivan de 4 a 5 ha y representan alrededor del 50% a nivel nacional. Debido a que el cultivo de cebada es una actividad muy mecanizada y con alto uso de insumos, el nivel tecnológico de estos productores tiende a ser medio; sin embargo, el nivel de infraestructura para la agregación de valor del grano de cebada es bajo, e incluso inexistente para la mayoría de los pequeños agricultores, por lo que se ven en la necesidad de comercializar su producto a través de intermediarios particulares y organizaciones de productores, lo cual los convierte en tomadores de precio, lo que hace que se apropien cada vez menos de los ingresos por la venta del producto.

Los medianos productores poseen superficies de 20 a 60 ha para el cultivo de cebada, y el nivel tecnológico va de medio a alto. Su nivel de infraestructura para acondicionar el grano de cebada es bajo en algunos productores y medio en su mayoría, lo que los lleva a la búsqueda de intermediarios particulares y organizaciones de productores a las que pertenecen para la comercialización del producto, así como entrega directa a las malterías.

Por su parte, los grandes productores poseen extensas superficies de terreno, que van de 200 a 500 ha, con un alto nivel tecnológico. Cuentan con alta infraestructura para dar valor agregado al grano, por lo que comercializan su producto de forma directa a las industrias malteras, lo que hace que se apropien de un mayor valor por la venta de la cebada.

Es conveniente aclarar que una gran proporción de la superficie cultivada con cebada por los agricultores medianos y grandes son rentadas. De acuerdo a Aguilar-Ávila y Schwentesius (2004: 23), en el 2004 el costo de renta por ha osciló entre 700 y 1,000 pesos, y en el 2012 esta renta osciló entre 2,000 y 3,500 pesos (Vázquez-Alfaro, 2013: 120). Zepeda (1999) reporta que en Apan, principal zona productora de cebada maltera del estado de Hidalgo, aproximadamente 15 familias cultivan unas 12 mil ha con cebada maltera, de las cuales muchas son rentadas. Por su parte, Madrid (2001: 35-37) reporta que 50% de los integrantes

de una organización de productores de cebada en Calpulalpan, Tlaxcala, rentan en promedio 27 ha de terreno.

4.4.2.2. Eslabón de agrupamiento

El eslabón de agrupamiento resulta importante para las cadenas de valor alimentarias en los países en desarrollo, pues un agrupamiento y almacenamiento eficiente de bajos volúmenes de productos procedentes de pequeños productores muy dispersos, suele constituir un desafío trascendental. La función de agrupamiento la pueden realizar productores en grupos, intermediarios especializados en agrupamiento, fabricantes de alimentos o, con menos frecuencia, distribuidores de alimentos (mayoristas o minoristas) (Neven, 2015).

En la cadena de valor de la industria cervecera en México, la función de agrupamiento la llevan a cabo intermediarios particulares especializados y grupos de productores, cuyo papel es importante debido a que se encargan de acondicionar y comercializar el grano de cebada de los productores que no poseen la infraestructura y equipo necesario para dar valor agregado a su producto y, por consiguiente, no logran la venta directa a las industrias malteras por no cumplir las normas de calidad, es decir, el grano de cebada no cumple con los parámetros especificados en la norma oficial mexicana correspondiente. Sumado a esto, muchos productores desean acceder a créditos de avío para la compra de insumos y materias primas o cubrir requisitos ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT; de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público); por ello, se agrupan o acuden a los intermediarios para facilitar el proceso.

A continuación, se describe cada uno de los actores que realizan la función de agrupamiento dentro de la cadena de valor de la industria cervecera en México:

Intermediarios particulares

Los intermediarios particulares que ejercen la función de agrupamiento son grandes productores o asociaciones familiares en su mayoría. Estos se encargan

de comprarle la cebada a los pequeños y medianos productores de la región; con la infraestructura y equipo necesario que poseen le agregan valor a la cebada, por medio del acondicionamiento del grano, de esta forma cumplen con los estándares de calidad que exige la industria maltera. El acondicionamiento se inicia con la recepción de la cebada, posteriormente se limpia, se seca a la intemperie hasta llegar a 17% de humedad, se criba para eliminar impurezas y se embarca (en tráileres, principalmente). Posteriormente, la cebada es entregada a la industria maltera, a través de códigos de entrega (mismos que toman el papel de lo que antes se denominaba cupón, vistos como órdenes de entrega), el cual debe presentar el productor a la entrada de la industria.

Los intermediarios también otorgan financiamiento en especie a productores, con pago a la cosecha, por medio de semillas de cebada que le son vendidas, ya sea por GM-ABInBev o por CM-Heineken México; también comercializan la cebada forrajera así como la cebada maltera que no alcanza la calidad a las industrias de alimentos balanceados.

Organizaciones de productores

Las organizaciones de productores están formadas principalmente por pequeños y medianos agricultores que se asocian para constituirse en figuras jurídicas como Sociedad de Producción Rural (S.P.R), Sociedad Civil (S.C.), Asociación Civil (A.C.), Sociedades Cooperativas, Sociedades Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.), Unión de Ejidos, Uniones de Sociedades de Producción Rural , etcétera. Tienen el objetivo de prestar servicio a sus socios para el acopio, secado del grano, limpieza y comercialización de la cosecha de cebada, así como realizar compras consolidadas de materias primas e insumos para la producción de esta gramínea. Algunas organizaciones también tienen la función de otorgar créditos a los socios y de llevar a cabo algunos trámites como es el registro ante el SAT y hacer las declaraciones de impuestos ante esta instancia, entre otras funciones. Los socios pagan una cuota por el beneficio del grano, pero esta es baja en comparación con el pago que se realiza a un particular, mismo que puede variar dependiendo de la organización.

La cebada maltera que finalmente es acondicionada bajo las normas de calidad que exige la industria maltera, es cargada al transporte del productor para ser entregada directamente a la industria, ya sea de forma individual o como organización. El acondicionar el grano de cebada, le permite al productor reducir pérdidas por las deducciones (castigo monetario) y mejorar las ganancias por bonificaciones por parte de esta industria.

Los intermediarios y las organizaciones de productores se enfocan principalmente en los factores que merman la calidad de la cebada maltera; son, por orden de importancia: las impurezas, grano pelón y quebrado, humedad y peso específico. Que representan una merma en comparación al precio establecido de 5 a 8% (SAGARPA, 2004). El precio de la cebada puede variar año con año dependiendo de la empresa cervecera (GM-ABInBev o CM-Heineken México) a que se realice la venta.

Comercialización de la cebada maltera

La venta de cebada en México la llevan a cabo los grandes y medianos productores, organizaciones de productores e intermediarios, y la compra de este grano lo hacen las diferentes industrias malteras (malterías) existentes en el país, que son propiedad de GM-ABInBev y CM-Heineken México. El control de la comercialización y abastecimiento de esta materia prima es realizado por un área específica de cada grupo cervecero. Anteriormente, esta función la desempeñaba Impulsora Agrícola S.A. de C.V. (IASA), empresa que se creó en 1958 con el fin de coordinar la comercialización de la cebada y evitar la competencia por esta materia prima entre el grupo Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo. IASA también desempeñaba otras funciones, tales como: asegurar la venta de la cebada maltera de los productores por medio de la agricultura por contrato, otorgar financiamiento para semillas, seguros agrícolas y agroquímicos con descuento a la cosecha, capacitación y asesoría técnica a los agricultores cebaderos, principalmente (Impulsora Agrícola, 2017).

Sin embargo, IASA dejó de operar en el año 2016, esto para evitar problemas de prácticas monopólicas señaladas por la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECCE). Aunado a esto, a raíz de la adquisición de Grupo Modelo, la nueva dueña ABInBev decidió expandir su área de Agronegocios en México, sistema que funciona en todas las regiones del mundo en donde tiene presencia y posee cebada. Lo que le pareció inadecuado que una tercera persona moral, IASA, fuera la encargada de la compra de cebada maltera y de su abastecimiento, y que además estuviera unida a la competencia, CM-Heineken. Es así que dos años antes de la desaparición de IASA (en 2016), se creó en GM-ABInBev el proyecto Agronegocios, mismo que comenzó a operar formalmente en el 2015.

El área de Agronegocios de GM-ABInBev está formada por un director general, un gerente regional, un área técnica, una de investigación y una administrativa, con sedes regionales en el Altiplano Central, Bajío y centro-norte; sus principales funciones son: investigación y desarrollo de nuevas variedades de cebada maltera; proporcionar asistencia técnica a los agricultores; entrega de semillas a crédito; otorgar créditos a través de convenios con instituciones financieras para la compra de maquinaria y equipo, y con otras empresas para financiar agroquímicos, fertilizantes, entre otros; difusión de mejores prácticas agrícolas; impulsar el cultivo de cebada; y optimización logística, esto último a través de programar de forma ordenada la entrega de cebada a sus industrias malteras.

Por su parte, el grupo CM-Heineken México creó el área cebada nacional, que inicio a mediados del 2017, con dos sedes regionales, Altiplano Central y Bajío, con el fin de coordinar el abastecimiento de cebada para su industria maltera, que garantice la materia prima requerida en cantidad y calidad. Esta área pertenece al área general de abastecimiento del grupo cervecero, y está formada por un líder nacional, jefes de operación, coordinadores, analistas de campo y administración. Las principales funciones son: asistencia técnica y capacitación a productores cebaderos; desarrollo de nuevas variedades de cebada; validación

y transferencia de tecnología; financiamiento con pago a cosecha de semillas, agroquímicos, fertilizantes y seguros agrícolas.

La proveeduría de cebada en el duopolio cervecero, el cual es coordinado por el área correspondiente de cada grupo, se rige bajo la modalidad de agricultura por contrato⁶, es así que mes y medio antes del establecimiento del cultivo se realiza un contrato de compra-venta en un ciclo productivo, por variedad y por volumen de esa variedad, por lo que se puede firmar más de un contrato entre el productor individual (mediano y grande), el intermediario, la organización de productores, y la industria maltera, donde se negocia el precio en función del volumen y de la variedad, y se llega a un acuerdo, donde se establece una compra por volumen, lo que significa que la industria fija su requerimiento en función de su capacidad de procesamiento, la experiencia del productor en el cultivo, los siniestros ocurridos en la zona, la superficie sembrada y el rendimiento.

De esta manera, el productor se compromete a entregar una cierta cantidad de cebada de acuerdo a sus posibilidades. Con el fin de evitar excedentes en la comercialización de este grano. La firma del contrato de compra-venta en función de la variedad a comercializar, hizo que la entrega y venta de cebada fuera más ordenada, ya que anteriormente, cuando existía IASA, se firmaba un solo contrato, donde no existía la separación de variedades, lo que provocaba un desorden en la entrega de la cosecha y por ende, era más tardado.

De igual forma, cada grupo cervecero a través de sus áreas de comercialización en conjunto con el productor, ya sea mediano o grande, intermediarios y organizaciones de productores, fijan la superficie sembrada, y posteriormente se

⁶ La agricultura por contrato es el “acuerdo entre agricultores y empresas de elaboración y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios determinados. Invariablemente, los arreglos también comprometen al comprador a proporcionar un cierto grado de apoyo representado, por ejemplo, en el suministro de insumos y la provisión de asistencia técnica. La base de tales arreglos radica en un compromiso por parte del agricultor de entregar un determinado producto en cantidades y estándares de calidad determinados por el comprador y en un compromiso por parte de la empresa de apoyar la producción del agricultor y de comprar sus productos” (Eaton & Shepherd, 2002:2).

les entrega las semillas certificadas, agroquímicos y fertilizantes, a crédito para ser pagadas en la cosecha. Para ser sujetos de crédito se requiere el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) que expide el SAT y facturas para entregar su producción a la maltería. Algunos productores con ayuda de un despacho regional, solicitan un crédito por medio de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), que actúa como banca de segundo piso y, por consiguiente, contacta con un banco comercial interesado en otorgar el financiamiento (Aguilar-Ávila y Schwentesius, 2004) y una vez que se recibe el crédito, los productores tienen la posibilidad de comprar la semilla certificada, agroquímicos y fertilizantes, ya sea a GM-ABInBev o CM-Heineken México. En el caso de los pequeños productores o los productores que no pueden acceder a un crédito, los intermediarios y las organizaciones de productores se encargan de distribuirles la semilla certificada correspondiente, con pago a la cosecha, que puede ser pago en efectivo o con la cosecha de cebada.

Para lograr una entrega más ordenada del grano de cebada a las malterías durante el periodo de recepción (marzo-junio para cebada de riego y septiembre-diciembre para cebada de temporal), el productor hace uso de las TICs (mensajería para teléfonos inteligentes WhatsApp, aplicación Conecta Modelo, mensaje de texto o correo electrónico), donde se comunica en los primeros tres días de la semana que desea entregar su producto con su coordinador en el caso de CM-Heineken México, que es la persona encargada de organizar la comercialización de cebada de la zona geográfica a la que pertenece el productor, para el caso de GM-ABInBev, al productor se le envía un mensaje por parte del área de Agronegocios, con el fin de hacer una solicitud para la entrega de su producto. Esta solicitud se hace por medios electrónicos, lo que evita que el productor pierda tiempo en ir y venir de la maltería.

Al momento de realizar la solicitud, el productor debe proporcionar su razón social, variedad a ingresar, a qué maltería enviará el producto y para qué fecha requiere el cupón o cupo, que se refiere a la orden de entrega o de ingreso de la cebada a la maltería, en forma de código, con capacidad de 20 a 40 t de cebada

por cupón. Posteriormente, casi al finalizar la semana, se hace una relación con base en la capacidad de procesamiento de la planta y se ajusta cuidando que cada proveedor avance de forma proporcional en su entrega.

Con la información proporcionada por el productor, a través de un programa se genera el código numérico o cupo, dato que hace referencia a la maltería a dónde será entregado el producto, el tipo de variedad, fecha de entrega, tonelaje y la clave del cliente como proveedor. En consecutivo, el o los códigos son enviados al cliente ya sea por la aplicación WhatsApp o por correo electrónico. Al momento de la entrega del grano, el productor debe presentar el código, ya sea en papel o en un teléfono celular, al área de vigilancia de la empresa, donde ésta le autoriza la entrada a la industria maltera.

Anteriormente, por medio de sus jefaturas de zona, IASA otorgaba cupones (documento que fungía como orden de entrega y venta de cebada a las malterías correspondientes) a los medianos y grandes productores, organizaciones de productores e intermediarios, principalmente, de acuerdo a la cantidad de semilla otorgada para la siembra. Éstos marcaban la fecha y el lugar de entrega-recepción, quedando la recepción condicionada al cumplimiento de las normas de calidad del grano (Aguilar-Ávila y Schwentesius, 2004). Sin embargo, estos cupones se eliminaron a la extinción de IASA, debido a que permitían que el productor vendiera su cupón a otro que no era cliente, lo que ocasionaba un descontrol en el sistema de proveeduría de cebada. .

En lo que respecta al pago al productor individual (mediano y grande), al intermediario y a la organización de productores por la venta de su cebada, éste se realiza una semana posterior a la entrega del producto, por medio de un depósito bancario.

4.4.2.3. Eslabón de transformación

Para el caso de la industria cervecera, este eslabón se puede dividir en dos: i) el eslabón de transformación intermedia, en el cual las industrias elaboran malta a

partir de la cebada; ii) eslabón de transformación final, en el cual se da la mayor agregación de valor, donde se transforma la malta en cerveza.

i) Industria maltera

La actividad de las industrias malteras consiste en transformar la cebada en malta. Esto significa que el grano de cebada es sometido a un proceso de remojo, germinación y secado, lo que libera a las enzimas que se necesitan para la maceración. Durante el secado, mientras más dure el proceso y mayor sea la temperatura, el grano seco es más oscuro y, por ende, la cerveza final también (Grupo Modelo, 2015).

El GM-ABInBev y CM-Heineken México han asegurado su materia prima por medio del establecimiento de industrias malteras, con tecnología de punta, en las principales regiones productoras de cebada del país, lo que ha facilitado la comercialización y recepción de la cebada tanto de temporal como de riego.

Es importante mencionar que casi el 100% de la cebada maltera que se produce en el país se utiliza para elaborar la malta, y la que no cumple con la norma mexicana NMX-FF-043-SCFI-2003 (Anexo I, que rige la comercialización de la cebada maltera en México), puede usarse para la alimentación del ganado o para venta a las industrias de alimentos balanceados. En caso de presentarse un déficit en la producción, se recurre a las importaciones de este grano. Sin embargo, durante el periodo 2000-2016, estas importaciones disminuyeron en un 6.3%; se pasó de importar 209.7 mil t en el 2000, a 73.9 mil t en el 2016, a tal grado que GM-ABInBev no importa cebada actualmente, y el grupo CM-Heineken México importa muy poca cantidad. Esto seguramente se debe al incremento cada vez mayor de las importaciones de malta, que durante el periodo 2000-2016 crecieron a una TCMA de 8.1%, donde se pasó de importar 118.3 mil a 415.1 mil t (con información de FAO, 2017 e ITC, 2017).

Con base en información proporcionada por las industrias malteras Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma Maltería Lara Grajales S.A. de C.V. de CM-Heineken

México, y Cebadas y Maltas S. de R.L. de C.V de GM-ABInBev, se estimó que en el país se producen casi 565 mil t de malta por año, mismas que se distribuyen entre las 15 industrias cerveceras del GM-ABInBev y de CM-Heineken México, donde el traslado de la malta se realiza por medio de tráileres de doble semi-remolque, con capacidad de 70 t, pero por regulaciones de transporte, sólo está permitido transportar de 48 a 50 t. Casi toda la malta que se produce se consume en el país, debido a que menos del 1% se exporta, equivalente a 301 t (con información de ITC, 2017).

a. Malterías de GM-ABInBev

GM-ABInBev es propietario de cuatro industrias malteras, con una capacidad instalada de 450 mil t de malta por año (Grupo Modelo, 2015), que en conjunto producen 395 mil t anualmente. La agroindustria más grande es Cebadas y Maltas S. de R.L. de C.V (ubicada en Calpulalpan, Tlaxcala), la cual produce 173 mil t por año y distribuye el 20% de su producción tan solo a una industria cervecera ubicada en el estado de Oaxaca. El resto de las malterías se localizan en la región centro (Ciudad de México), centro-norte del país (estado de Zacatecas) y en Estados Unidos de América (Idaho) (Figura 18).

b. Malterías de CM-Heineken México

El grupo CM-Heineken México es dueño de la industria maltera Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma Maltería Lara Grajales S.A. de C.V., que se ubica en el estado de Puebla (Figura 18), con una producción anual de 170 mil t de malta, que produce al 100% de su capacidad instalada. Para abastecerse de cebada, esta industria se apoya en un centro de recepción y acopio denominado Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma Planta Pachuca (también localizada en Altiplano Central, en el estado de Hidalgo), donde el grano llega principalmente de los estados de Hidalgo y Tlaxcala. Este es recepcionado, limpiado, clasificado y posteriormente enviado a la industria maltera. El 50% de la malta que se produce se distribuye sólo a dos industrias cerveceras, de siete, ubicadas en los estados de Veracruz y Nuevo León; también se exporta menos del 1% a Panamá.

Una de las principales problemáticas en la industria maltera es el alto porcentaje de merma que se obtiene durante el procesamiento del grano de cebada, que va de 18% a 20%, en comparación con el 2% de la cebada importada; la cebada nacional tiene un alto porcentaje de impurezas, grano pelón y quebrado, principalmente. De esta manera, las malterías han buscado opciones para reducir pérdidas económicas, como lo es comercializar estas mermas a industrias de alimentos balanceados; así mismo, han proporcionado capacitación constante a los agricultores, para concientizarlos sobre la importancia de comercializar una cebada que cubra la calidad que exige la industria procesadora.

ii) Industria cervecera

En México, se producen 105 millones de hectolitros de cerveza al año, lo que lo ubica como el cuarto productor a nivel mundial, después de China, EUA y Brasil (Kirin Holdings Company, 2017), donde la cerveza es elaborada por las plantas cerveceras de GM-ABInBev y de CM-Heineken México, a partir de cuatro ingredientes básicos que son: malta, agua, levadura y lúpulo, además de adjuntos, proceso de elaboración que inicia con la molienda de la malta y finaliza con el envasado de esta bebida.

Como se mencionó con anterioridad, la malta que se emplea es principalmente nacional, pero también las industrias cerveceras se abastecen de malta importada, que para el 2016, se importaron alrededor de 415 mil t, que representó el 42% de la malta total que se utiliza para fabricar la cerveza nacional, especialmente de EUA y Canadá. Estas importaciones han crecido de forma considerable desde el año 2000, a una TCMA de 8.1% (INEGI, 2017; y con información de FAO, 2017).

a. Cervecerías de GM-ABInBev

Actualmente el GM-ABInBev es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México. Es propietario de ocho plantas cerveceras distribuidas en puntos estratégicos de México (Figura 18), con alta incorporación de procesos de

innovación para la fabricación del producto, lo que hace eficiente la transformación industrial. Con una capacidad instalada de 63.5 millones de hectolitros anuales de cerveza (Grupo Modelo, 2015) y con un volumen de venta de 71.5 millones de hectolitros, que incluye las marcas importadas (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015).

Abastecimiento de materias primas y otros insumos del GM-ABInBev

Las plantas cerveceras de GM-ABInBev se abastecen de malta a partir de sus cuatro industrias malteras, pero también se emplean otros insumos para elaborar la cerveza, como los adjuntos, cuya función es proveer almidón que será convertido en dextrina y azúcares útiles para la fermentación, a través de las enzimas de la malta, estos son el grits (sémolas de maíz que están constituidas por la fracción del endospermo duro, rica en almidón y libre de grasa del grano de maíz) y el arroz (Grupo Modelo, 2013), los cuales compra en el mercado nacional y del exterior. Por su parte, el lúpulo se importa en su totalidad de EUA, debido a que por factores climatológicos no se produce en México (Grupo Modelo, 2015). La levadura que se emplea es propia de la empresa. El agua es local, de pozos privados y sistemas municipales de agua, mientras que la electricidad es de origen nacional. Se utiliza gas natural como combustible para las plantas y diésel como combustible para fletes y cargas (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015).

La empresa cerveceras ABInBev, que fue la que adquirió a Grupo Modelo, tiene centralizada la negociación de los principales insumos, tales como: botella, bote, tapa, malta, cebada, lúpulo, adjuntos, corrugados, plegadizos y plastitapa. A su vez, el GM-ABInBev también centraliza esta negociación en su oficina corporativa, por medio del área de abastecimiento, cuya principal función es aplicar de forma local la estrategia global para el abastecimiento de insumos, investigar nuevas oportunidades y proveedores, asegurar el abastecimiento y negociar otros materiales de empaque y auxiliares, por lo que cuenta con empresas y/o asociaciones que le permiten un alto grado de competitividad (Grupo Modelo, 2015), como son: fábricas de botellas de vidrio, de tapas de

botellas, de latas y canteras de arena, principalmente (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015). También cuenta con Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V., empresa que se encarga de la fabricación de maquinaria y equipo para la industria cervecera, así como fábricas para elaborar plastitapas y botes (Grupo Modelo, 2015).

b) Cervecerías de CM-Heineken México

El grupo CM-Heineken México posee siete industrias cerveceras, que se encuentran distribuidas en puntos clave de México (Figura 18), con una producción nacional superior a 34 millones de hectolitros. Sus plantas cerveceras cuentan con importantes innovaciones tecnológicas, que van desde el proceso de fabricación de la cerveza hasta el tratamiento y recuperación del agua utilizada (CM-Heineken, 2014).

Abastecimiento de materias primas y otros insumos de CM-Heineken México

Las industrias cerveceras del grupo CM-Heineken México se abastecen principalmente de cinco materias primas que son: malta, levadura, adjuntos, lúpulo y agua. La malta debe de contener un 42% de humedad, y es abastecida principalmente por su única industria maltera, y otra parte es importada; el lúpulo se importa, principalmente de Países Bajos. El agua empleada es trasladada en tuberías y después tratada para eliminar impurezas (Aguilera et al., 2014). Ésta proviene de pozos profundos y de un sistema de abasto de agua en todas las plantas, que son propios. Cuenta con dos fábricas de empaques (Sivesa y Famosa; esta última también es una fábrica de hielo y con una de hermetapas), además de seis plantas tratadoras de agua. La energía eléctrica la obtiene por medio de sus plantas hidroeléctricas y de la energía eólica (CM-Heineken, 2013; CM-Heineken, 2014).

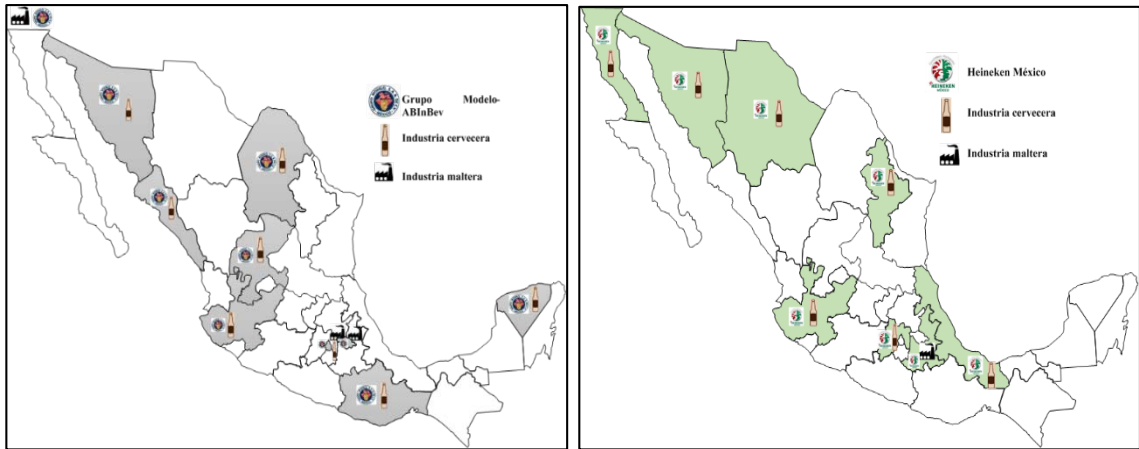


Figura 18. Ubicación de las industrias malteras y cerveceras en México de GM-ABInBev y CM-Heineken.
Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.4. Eslabón de distribución

La distribución eficaz de la cerveza es un factor clave en la industria cervecera mexicana. Por ello, el contar con una red de distribución integrada y eficiente, y con orientación al servicio, permite que el producto esté presente en el lugar y momento indicado para el consumidor meta.

i) GM-ABInBev

Las agencias, principal punto de distribución de la cerveza, son controladas por GM-ABInBev, pero están a cargo de terceras personas. En los puntos de venta, se comercializa la cerveza en botella y lata, por medio de paquetes de seis (six-pack) o en cajas de cartón, principalmente, así como otros productos, como refrescos, botanas, entre otros. Para distribuir la cerveza, se cuenta con una amplia y moderna flotilla de vehículos, que son camiones de mediana y alta capacidad de carga (Grupo Modelo, 2015) (Figura 19).

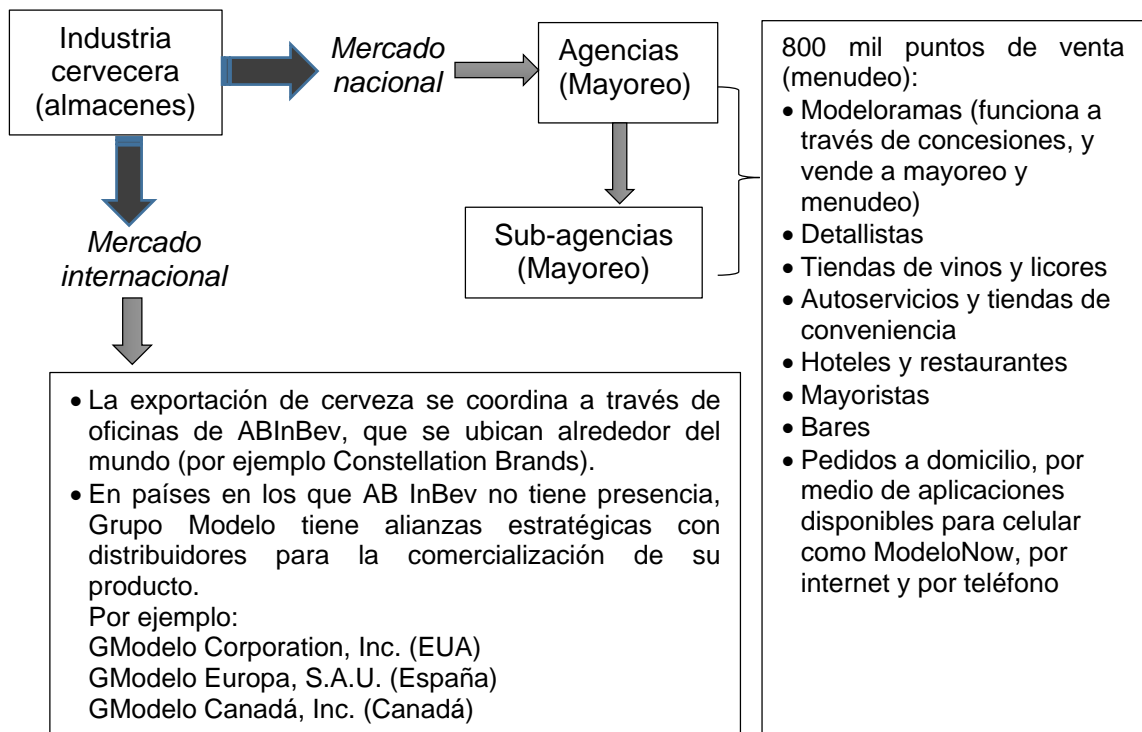


Figura 19. Sistema de distribución de cerveza de GM-ABInBev
Fuente: Elaborado a partir de información de Grupo Modelo, 2015; Grupo Modelo, 2017; y con información de entrevistas con informantes clave.

ii) CM-Heineken México

Los Centros de distribución (CEDIS) son las agencias que se encargan de distribuir la cerveza a los diferentes puntos de venta, tales como las tiendas de conveniencia Oxxo, que se encuentran ubicadas de forma estratégica, con una mayor concentración en el norte de México pero tienen una creciente presencia en el centro y resto del país (FEMSA, 2014a). Los Oxxos son dirigidos por terceras personas, que funcionan como gerentes operativos o líderes. Su principal venta es en botellas de vidrio y latas; también comercializan otros productos, que van desde comestibles hasta de higiene. Estos tienen un contrato con CM-Heineken México, donde sólo pueden distribuir las marcas de cerveza de esta empresa hasta junio de 2020 (FEMSA, 2010) (Figura 20).

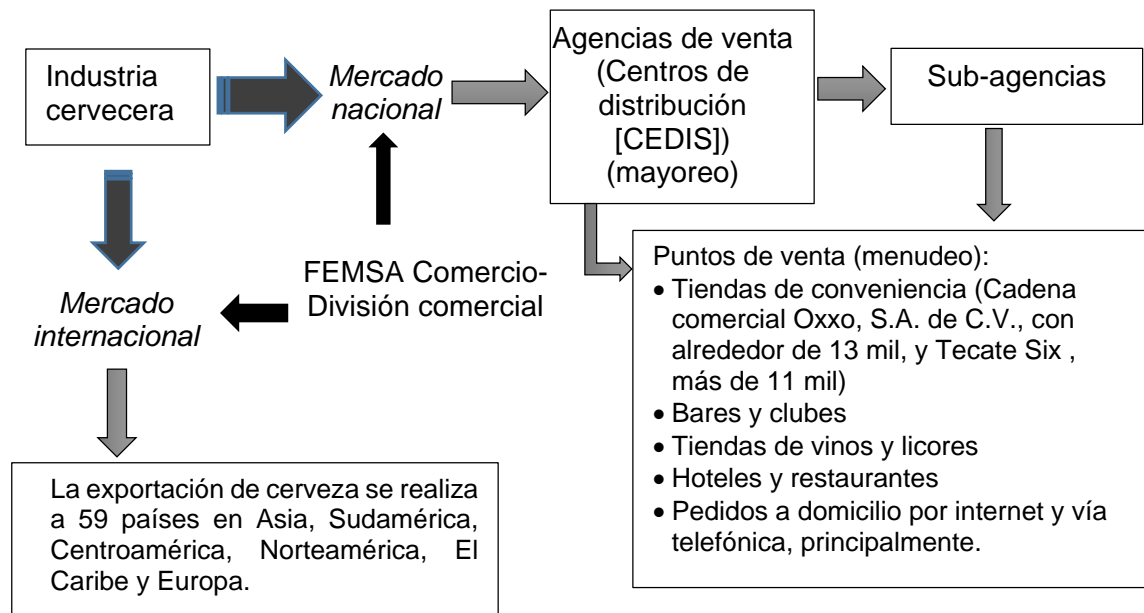


Figura 20. Sistema de distribución de cerveza de CM-Heineken México.
 Fuente: Elaborado a partir de información de Heineken México, 2015; y de entrevistas con informantes clave.

4.4.2.5. Eslabón de consumo final

El comercio de la cerveza en México se realiza a nivel nacional e internacional. A nivel nacional, la cerveza llega al consumidor meta por medio de los diferentes puntos de venta. A nivel internacional se exporta y se importa cerveza. Por el lado de las exportaciones, México es el principal exportador, con una participación a nivel mundial del 20%. En 2016, se exportaron 32 millones de hectolitros, con un crecimiento del 13% respecto al 2015, que representó el 30% de la producción nacional para ese año. Las exportaciones se realizaron principalmente a los EUA, con 80% de participación, seguido de Australia (3.0%), Reino Unido (3.0%), Chile (2.0%), Canadá (2.0%) y China (1.0%). Para ese mismo año, se importaron 2.5 millones de hectolitros, principalmente de EUA (96.0%), Bélgica (1.9%), Holanda (0.7%) y Alemania (0.5%) (con información de ITC, 2017).

Marcas de cerveza de GM-ABInBev y CM-Heineken México

Actualmente el GM-ABInBev comercializa 20 marcas de cerveza, de las cuales ocho se exportan, con presencia en más de 180 países, y cinco se importan, mismas que son producidas en otras plantas de la empresa ABInBev. De estas marcas, *Corona Extra* es la líder del GM-ABInBev, siendo la más vendida a nivel mundial. De esta manera, el volumen de venta total es de 71.5 millones de hectolitros (Grupo Modelo, 2017; Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015).

El grupo CM-Heineken México, por su parte, comercializa 28 marcas de cerveza, que incluye más de 18 extensiones, siendo su marca líder *Tecate*. Del total, se exportan principalmente dos, con presencia en 59 países, y se importan siete marcas (Heineken México, 2015; CM-Heineken, 2017).

4.4.2.6. Proveedores de apoyo

En la industria cervecera en México participan distintos proveedores de apoyo, que contribuyen a la formación de la cadena e inciden directamente en su nivel de competitividad. Estos actores están involucrados principalmente en los eslabones de producción y agrupamiento (Cuadro 7).

Cuadro 7. Principales proveedores de apoyo de la cadena de valor de la industria cervecera en México.

Proveedor de apoyo	Funciones relacionadas con la cadena de valor
Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT)	Investigación y desarrollo de nuevas variedades de cebada maltera
International Center for Agricultural Research in the Dry Areas (ICARDA)	
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sistemas Producto Agrícola cebada nacional y estatal, dentro del Programa de Fomento a la Agricultura) (SAGARPA-SISPROA)	Proporciona subsidios a la asistencia técnica, apoyo en transferencia de tecnología y la utilización de nuevas variedades de cebada forrajera a productores cebaderos. Otorga créditos a la cosecha a productores, a través de semillas e insumos, y seguros catastróficos
Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)	Otorga créditos a productores de cebada e intermediarios por medio de diversos Intermediarios Financieros como son bancos, Sociedades Financieras

	de Objeto Múltiple (SOFOMES), Uniones de Crédito, entre otros,
Fondos de Aseguramiento Agrícola	Son empresas que se encargan de otorgar seguros agrícolas a productores de cebada e intermediarios. Comercializan granos y semillas, otorgan créditos de insumos, y venta de fertilizantes y agroquímicos
Empresas proveedoras de insumos	Son casas comerciales dedicadas a la venta de fertilizantes y agroquímicos, sistemas de riego y en su minoría son proveedores de servicios como lo es la asistencia técnica.
Cerveceros de México- Cámara de la cerveza	Es un organismo que involucra a los dos grupos cerveceros del país y a las cervecerías artesanales, con el objetivo de fomentar la actividad cervecera en México.

Fuente: Elaborado a partir de información de SAGARPA, 2017; ICARDA, 2015; Cerveceros de México, 2017; y de entrevistas con informantes clave.

4.4.2.7. La gobernanza en la cadena de valor de la industria cervecera en México

En función del análisis que se realizó en cada uno de los actores que componen la cadena de valor de la industria cervecera en México (cebada-malta-cerveza), se encontró que las relaciones más importantes en la cadena fueron las contractuales, por medio de contratos formales entre los actores, principalmente entre productores de cebada, organizaciones de productores, intermediarios y la industria maltera, donde se da una agricultura por contrato; y de la Industria maltera con la industria cervecera. Fischer and Hartmann (2010), encontraron que los contratos formales y las repetidas transacciones son las principales relaciones que se dan en la cadena de suministro de cebada-cerveza del Reino Unido. Estos contratos aseguran, principalmente, la venta de la cebada de los agricultores, y el suministro de la cebada maltera a los procesadores; también les permite prever los costos en que se incurrirán durante la compra-venta de esta materia prima.

En el eslabón de producción, las relaciones horizontales fueron las que predominaron, por medio de la formación de organizaciones que se crean entre los productores cebaderos, con el objetivo principal de facilitar la comercialización de la cebada maltera, y como lo menciona Trienekens (2011), las relaciones

horizontales incrementan el poder de negociación de los pequeños agricultores y, al mismo tiempo, reducen los costos de transacción para los asociados. En este sentido, el aumento de las capacidades de los proveedores y la subsiguiente comercialización de la cadena de valor, pueden conducir a relaciones más equilibradas de poder y negociación en estas cadenas. Por su parte, las relaciones verticales ocurren principalmente entre los productores-organizaciones de productores, productores-intermediarios, productores-industria maltera, intermediarios-industria maltera, organizaciones de productores-industria maltera, donde se da la proveeduría de la cebada para elaborar la malta; e industria maltera-industria cervecera, donde se provee la malta para elaborar la cerveza.

La industria cervecera en México se caracteriza por tener un poder de mercado, debido a que el duopolio que domina el mercado de la cerveza en México (Grupo Modelo-ABInBev y Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México) tiene la capacidad de aumentar y mantener el precio de sus productos, en función de la demanda existente, hace difícil a las nuevas empresas entrar al mercado a competir con este duopolio; su principal rasgo es la producción aprovechando las economías de escala.

4.4.3. Principales cambios ocurridos en la cadena de valor de la industria cervecera en México a raíz de las adquisiciones

Una vez analizada la cadena de valor de la industria cervecera en México, se procedió a determinar los principales cambios ocurridos en los diferentes actores de esta cadena, a raíz de las adquisiciones de Grupo Modelo por parte de ABInBev, y de Cuauhtémoc Moctezuma por parte de Heineken, empresas líderes en el ramo cervecero a nivel global.

Como apoyo se diseñó una línea de tiempo con los principales eventos llevados a cabo dentro de la industria cervecera en México, durante el periodo 2010-2017, donde se puede observar que los años 2010 y 2013 fueron relevantes, ya que en éstos el duopolio cervecero en México participó en el proceso de adquisiciones

(Figura 21). En el análisis también se consideraron sucesos importantes como la creación de IASA e inicio del convenio de colaboración con INIFAP, ambos en 1958, sin embargo, no fue necesario ahondar en estas fechas, ya que los principales cambios se mostraron más evidentes del 2016 a la fecha.

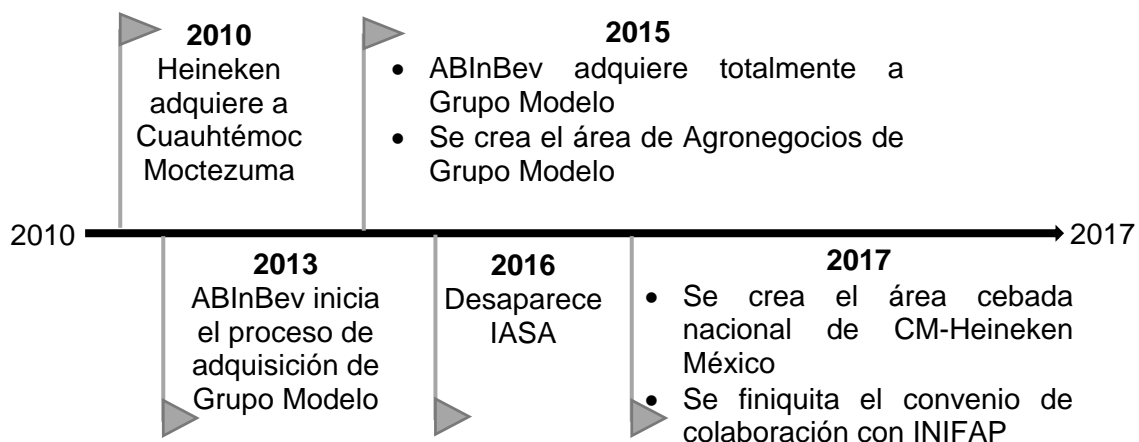


Figura 21. Línea de tiempo de los eventos más importantes ocurridos en la industria cervecera mexicana, periodo 2010-2017.

Fuente: Elaborado con información de Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015; FEMSA, 2014b; CM-Heineken, 2014; y de entrevistas con informantes clave.

Eslabón de producción y agrupamiento

En el eslabón de producción, los agricultores cebaderos pasaron de vender la cebada “que ellos quisieran” a venderla en cantidades pre-establecidas, en acuerdo con el área de Agronegocios de GM-ABInBev y el área cebada nacional de CM-Heineken México, donde se fijó una cuota de entrega, considerando aspectos como superficie sembrada (ha), rendimiento (t/ha) e historial de producción (t) de cebada. Esto trajo como consecuencia una disminución en la cantidad de semilla entregada con pago a la cosecha a pequeños productores, dado a sus bajas superficies de producción y rendimientos; por el contrario, favoreció a grandes productores e intermediarios. De ahí que el GM-ABInBev y CM-Heineken México, busquen estrategias, como la capacitación constante por medio de pláticas y cursos, que lleven al pequeño productor a organizarse con

otros, ya que a través de las organizaciones es como los productores pequeños podrán insertarse de manera más directa en la cadena de valor.

Otros cambios importantes fueron el incremento en la validación y transferencia de tecnología y la difusión de mejores prácticas agrícolas en los productores, con el fin de impulsar el cultivo de cebada. En lo que respecta a la firma del contrato de compra-venta que se realiza entre el productor (mediano y grande), intermediario, organización de productores y el grupo cervecero, pasó de firmarse un solo contrato, que incluía la cantidad total a comercializar de cebada así como las variedades correspondientes, a firmarse un contrato por cada variedad comercializada, lo que resultó en la firma de uno o más. Esto implicó mayor orden en la entrega de la cebada a la industria maltera y menor tiempo invertido por parte del productor.

De igual forma, derivado de las adquisiciones, la entrega de cupones previo a la siembra del cultivo de cebada se eliminó; ante esto, los grupos cerveceros instauraron un sistema para comunicarse con el productor en los periodos de recepción de la cosecha, por lo que se emiten cupones en forma de código vía electrónica (mensajes por teléfono celular o correo electrónico), el cual debe presentar el agricultor al momento de entrega de su producto.

Con respecto al desarrollo de variedades de cebada maltera, GM-ABInBev y CM-Heineken México finiquitaron la colaboración con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) en el 2017, institución que colaboró por 59 años (dio inicio en 1958) con este duopolio y que fue importante en el desarrollo de variedades cebaderas. Los grupos cerveceros optaron por desarrollar sus propias variedades a través de sus centros de investigación y desarrollo, en colaboración con algunas instituciones como CIMMYT. Un hecho que hay que mencionar es que este duopolio está fomentando la siembra de variedades de cebada de dos hileras, entre los productores cebaderos, como ABI Voyager y AC Metcalfe de GM-ABInBev, traídas de EUA y Canadá, y Brennus, Traveler y Explorer de CM-Heineken México, traídas de Francia. Con un posible interés de que a un futuro muy

cercano se produzca y comercialice en mayor medida la cebada de dos hileras, homogeneizando así la producción de cebada, de malta y de cerveza a nivel global.

Otro cambio importante fue la desaparición de IASA a finales del 2016, empresa que se creó en 1958 con el fin de coordinar la comercialización de la cebada maltera y evitar la competencia de esta materia prima entre el grupo Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo. Empero, esta empresa dejó de operar para evitar problemas de prácticas monopólicas que se denunciaron ante la COFECE, debido a que funcionaba como único proveedor de semilla certificada para la producción de cebada maltera y principal comprador de este grano a nivel nacional (monopsonio). Previo al cierre de IASA, las empresas cerveceras ya estaban implementando un nuevo sistema de comercialización y abastecimiento de cebada maltera, con el objetivo de estandarizar este proceso a nivel global, bajo sus propias reglas y normativas, es así que cada empresa optó por crear un área específica, el área de Agronegocios y el área de cebada nacional.

Eslabón de transformación

A raíz de las adquisiciones, las industrias malteras y cerveceras han desarrollado, en mayor medida, una alta innovación con tecnología de punta en el proceso productivo. Las inversiones se han incrementado con el fin de ampliar y construir plantas industriales cerveceras, lo que ha favorecido a la producción de cerveza.

El GM-ABInBev se ha enfocado en la mejora y control estricto de la seguridad del personal, en la constante capacitación y mayor exigencia de sus gerentes de plantas, ha implementado un mayor control en la inocuidad del proceso y de las plantas en general y se ha asegurado de eliminar las importaciones de cebada para elaborar la malta. CM-Heineken México por su parte, se ha enfocado en incrementar la sustentabilidad de toda la cadena de valor, por medio de disminuir cada vez más el uso de agua y reducir la huella de carbono, principalmente. En ambos grupos hubo incrementos salariales, pero se redujo el personal, así como un mayor control en la entrada y salida de información.

Eslabón de distribución y consumo final

En los eslabones de distribución y consumo final, los administradores de las tiendas de conveniencia se vieron desfavorecidos, debido a una disminución en los productos que se les proporcionaba de forma adicional o como regalo, mismos que les permitían obtener ingresos extras y, por ende, una mayor rentabilidad del negocio. Por otro lado, existe una mayor sistematización en la solicitud de los pedidos y en la entrega de estos, lo que ayuda cubrir la demanda del consumidor final de una forma más rápida.

Proveedores de insumos para la producción de cebada

En la parte de la producción de cebada, las grandes empresas proveedoras de insumos como Bayer y Syngenta se han beneficiado de este proceso, debido a que los convenios de colaboración con los grupos cerveceros se han fortalecido, lo que ha desplazado a las empresas locales. Esto le ha permitido al duopolio cervecero centralizar sus compras.

4.5. Conclusiones

La cadena de valor de la industria cervecera en México está en un momento clave de reconfiguración. Se están desarrollando constantes cambios derivados de la adquisición de los dos grupos cerveceros que operan en México a nivel industrial por parte de transnacionales líderes en el mundo, lo cual abre el reto de lograr una adecuada integración de sus cinco eslabones.

La distribución del valor agregado en la cadena cebada-malta-cerveza de la industria cervecera en México está en función de los actores que la gobiernan, de la posición de poder y de la capacidad de negociación de los actores. Esto remite a que los productores cebaderos son los que obtienen menor agregación de valor, debido a que están regidos por las normas de proveeduría que establece la industria maltera; los agricultores son los que han enfrentado cambios importantes y desventajas a partir de las adquisiciones de los grupos cerveceros en México, ya que han debido adaptarse a las nuevas exigencias en

cuanto a calidad del grano. Los agricultores grandes tendrán ventajas sobre los pequeños y medianos en cuanto al logro de economías de escala para lograr ser rentables e insertarse en la cadena de valor de manera más ventajosa.

La cadena de valor de la industria cervecera en México ha funcionado de forma exitosa a nivel nacional, pues se ha logrado articular de forma eficaz a la mayor parte de los actores que la conforman, lo que ha favorecido a las empresas cerveceras en el ámbito internacional. En el futuro inmediato los dos grupos cerveceros deberán aplicar estrategias para consolidar en mayor medida la integración de los diferentes actores de la cadena de valor (principalmente a los agricultores), esto en un escenario en donde la sociedad consumidora juzga importante las acciones que implementan las industrias para lograr la sustentabilidad, en un entorno en donde también la responsabilidad social es un elemento clave.

4.6. Literatura citada

Aguilar-Ávila, J., y Schwentesius R., R. (2004). *La producción de cebada maltera en México- ventaja comparativa no capitaliza*. México: Universidad Autónoma Chapingo – CIESTAAM.

Aguilera, B. L., Alvarez, C. L., y Aparicio, J. E. S. (2014). *Antecedentes de cinco sistemas producto y caracterización de algunas agroindustrias de los estados de Yucatán, Campeche, Tabasco y Veracruz*. Chapingo, México.

Briz, J., y de Felipe, I. (2012). *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades internacionales*. Madrid, España: Editorial Agrícola Española S.A.

Cerveceros de México. (2014). Datos relevantes. Recuperado a partir de www.cervecerosdemexico.org.mx

Cerveceros de México. (2017). No Title. Recuperado a partir de <http://www.cervecerosdemexico.org.mx/eventos/dia-mundial-de-la-cerveza/>.

CM-Heineken. (2013). *Un mejor futuro. Reporte de sustentabilidad*. Monterrey: Autor. Recuperado a partir de www.cuamoc.com/files/ReporteSustentabilidad2013.pdf.

CM-Heineken. (2014). *Informe de sustentabilidad*. Monterrey: Autor.

CM-Heineken. (2017). Pagina principal. Recuperado a partir de <http://cuamoc.com/noticia/conoce-nuestros-125-anos-de-historia>.

Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos. (2015). *ABInBev. Reporte*

- anual 2015*. Washington, D.C.: Autor. Recuperado a partir de <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reporte/Anual2015.pdf>.
- Eaton, C., y Shepherd, A. W. (2002). *Agricultura por contrato. Alianzas para el crecimiento*. Roma, Italia: FAO.
- FEMSA. (2010). *Reporte anual*. Monterrey, N.L, México: Autor.
- FEMSA. (2014a). *Informe anual 2014. A la altura del reto*. Monterrey, N.L. México. Recuperado a partir de www.femsa.com.
- FEMSA. (2014b). Pagina oficial. Recuperado a partir de www.femsa.com.
- Figuroa, R. K. A., Figuroa, S. B., y Figuroa, R. O. L. (2012). *De las cadenas productivas a las cadenas de valor: Su diagnóstico y reingeniería*. Montecillo, México: Colegio de Postgraduados.
- Fischer, C., y Hartmann, M. (2010). *Agri-food Chain Relationships*. London, UK: CABI International.
- FAO [Food and Agriculture Organization of the United Nations]. (2017). *Dirección estadística. Descarga de datos*. Autor. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/TP>.
- Fundación Guanajuato Produce. (s. f.). *Cadena Agroalimentaria de Cebada Etapa II: Identificación de las Demandas Tecnológicas de la Cadena Agroalimentaria de Cebada*. Autor. Recuperado a partir de <http://www.cofupro.org.mx/cofupro/Publicacion/Archivos/penit16.pdf>.
- Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <http://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
- Grupo Modelo. (2013). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013*. México, D.F. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Grupo Modelo. (2015). *Reporte anual 2015*. México, D.F.: Autor.
- Grupo Modelo. (2017). Sitio oficial. Recuperado a partir de www.gmodelo.mx
- Hartwich, F., y Kormawa, P. (2009). *Value Chain Diagnostics for Industrial Development. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool*. Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Heineken México. (2015). *Informe de sustentabilidad 2015*. México: Autor.
- Humphrey, J., y Memedovic, O. (2006). *Global value chains in the agrifood sector*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- ICARDA [International Center for Agricultural Research in the Dry Areas]. (2015). *Página oficial*. México: Autor. Recuperado a partir de www.icarda.org.
- Impulsora Agrícola. (2017). *Sitio oficial*. Recuperado a partir de

- <http://impulsoraagricola.com.mx/nueva/>.
- INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía]. (2017). Estadísticas a propósito de... la actividad de Elaboración de cerveza. México: Autor. Recuperado a partir de www.inegi.org.mx.
- International Trade Centre [ITC]. (2017). *Trade Map-International Trade Statistics*. Switzerland: Autor. Recuperado a partir de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||2203||4|1|1|2|2|1|2|4|1.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation : What Can Be Learned from Value Chain Analysis ? *The Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146. <http://doi.org/10.1080/713600071>.
- Kaplinsky, R., y Morris, M. (2002). *A handbook for value chain research*. Brighton, Institute of Development Studies.
- Kirin Holdings Company. (2017). *Kirin Beer University Report Global Beer Production by Country in 2016*. Autor. Recuperado a partir de http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html.
- Madrid P., M. I. (2001). *Análisis de costos de producción en el cultivo de la cebada en Calpulalpan, Tlaxcala*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Marques V., L., Dutra De B., M., Hoppe, A., y Bitencourt da S., S. (2013). An analysis of value in an organic food supply chain. *British Food Journal*, 115(10), 1454-1472. <http://doi.org/10.1108/BFJ-06-2011-0160>.
- Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores*. Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Padilla P., R., y Oddone, N. (2014). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL.
- Porter, M. E. (1985). *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- SAGARPA [Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación]. (2004). *Diagnostico por sistema producto cebada estado de Hidalgo*. Mexico: Subsecretaría de Agricultura de la Secretaría de Agricultura del gobierno del estado de Hidalgo. SAGARPA.
- SAGARPA [Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación]. (2012). *Principal proveedor de cebada de la industria cervecera nacional adopta MasAgro*. México: Autor. Recuperado a partir de <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/chihuahua/boletines/Paginas/B0222012.aspx>.
- SAGARPA [Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación]. (2017). *Página oficial*. México: Autor. Recuperado a partir de <https://www.gob.mx/sagarpa>.
- Secretaría de Economía. (2003). Banco de Información sectorial,

- Establecimientos y empleo. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- SIAP [Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera]. (2017). *Anuario estadístico de la producción agrícola*. México: Autor. Recuperado a partir de http://infosiap.siap.gob.mx/aagricola_siap_gb/icultivo/index.jsp.
- Sukati, I., Hamid, A. B., y Baharun, R. (2013). Testing the Effect of the Supply Chain Management Implementation on Business Performance: An Empirical Study. *International Business Research*, 6(1), 76-89. <http://doi.org/10.5539/ibr.v6n1p76>.
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51-82.
- Vázquez-Alfaro, M. (2013). *Identificación de la logística del mercado de la cebada (hordeum vulgare) en los estados de Hidalgo y Tlaxcala, México*. Colegio de Postgraduados.
- Zepeda R., J. M. (1999). *Análisis de costos de producción (economías de escala) en el cultivo de cebada maltera en Apan, Hidalgo*. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo, México.
- Zylbersztajn, D. (2001). *Conceitos gerais*. En Zylbersztajn D, Neves MF (Org.) *Economia e Gestao dos Negócios Agroalimentares*. (Thomson Learning, Ed.). Sao Paulo, Brasil.

CAPÍTULO V. MODELOS DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS CERVECERAS EN MÉXICO

Este artículo fue enviado a la revista Nova Scientia el día 8 de mayo de 2018.

Resumen

El objetivo de este trabajo fue analizar los modelos de negocio de los grupos cerveceros GM-ABInBev y CM-Heineken México, para identificar las diferencias en las estrategias implementadas y los principales cambios ocurridos a raíz de las adquisiciones de los grupos cerveceros mexicanos por parte de trasnacionales líderes en el mundo. Los modelos de negocio fueron analizados a través de la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010). Se llevó a cabo una revisión en documentos científicos y técnicos, reportes anuales y de páginas web oficiales; se hicieron entrevistas semi-estructuradas y encuestas con actores clave para caracterizar e identificar las estrategias clave. Los modelos de negocio analizados difieren principalmente en tres rubros. Primero, en cuanto a recursos y asociaciones clave, donde Grupo Modelo fue adquirido por ABInBev, trasnacional líder en la industria cervecera y Cuauhtémoc-Moctezuma por Heineken, la segunda empresa más importante en el mundo; a partir de sus adquisiciones, los dos grupos cerveceros lograron ampliar su participación de mercado en el ámbito internacional; derivado de esto, los grupos cerveceros invirtieron para mejorar y construir nuevas plantas cerveceras, los empleos se redujeron pero se incrementaron los salarios, se incrementó la seguridad del personal y se han implementados procesos para mejorar la sustentabilidad en la cadena de valor, incluyendo nuevos esquemas de relacionamiento con los agricultores. Segundo, hay diferencias en la propuesta de valor que ofrece cada grupo cervecero, basado en la diferenciación del producto ofertado; GM-ABInBev tiene en el mercado diversos tipos de cerveza que buscan a través de la publicidad crear identidad en la mente del consumidor, por medio de asociar la marca a un país o territorio y personalizando su producto a través de crear un fuerte vínculo entre el consumidor y la marca; por su parte, CM-Heineken México ofrece cerveza Premium pero bajo un contexto de orgullo y lealtad local. Tercero, en el segmento de mercado, en donde GM-ABInBev ha comenzado a incursionar en otro nicho a través de la venta de cerveza artesanal, lo que no ha ocurrido con CM-Heineken México. Se concluye que las empresas dentro del ramo cervecero continuarán compitiendo y estarán obligadas a mejorar sus relacionamientos con los agricultores, con los distribuidores minoristas, con las tiendas de conveniencia y ampliarán los canales por los cuales ofertan la cerveza.

Palabras clave: Grupos cerveceros, Grupo Modelo-ABInBev, Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México, cebada, malta.

Abstract

The objective of this work was to analyze the business models of the GM-ABInBev and CM-Heineken Mexico brewing groups, to identify the differences in the strategies implemented and the main changes that occurred as a result of the acquisitions of the Mexican brewing groups by Transnational leaders in the world. The business models were analyzed through the methodology proposed by Osterwalder and Pigneur (2010). A review was carried out in scientific and technical documents, annual reports and official websites; Semi-structured interviews and surveys with key actors were conducted to characterize and identify key strategies. The business models analyzed differ mainly in three areas. First, in terms of resources and key associations, where Grupo Modelo was acquired by ABInBev, a leading transnational in the beer industry and Cuauhtémoc-Moctezuma by Heineken, the second most important company in the world; from their acquisitions, the two brewing groups managed to expand their market share in the international scope; derived from this, the brewing groups invested to improve and build new breweries, jobs were reduced but salaries were increased, personnel safety was increased and processes were implemented to improve sustainability in the value chain, including new schemes of relationship with farmers. Second, there are differences in the value proposition that each brewing group offers, based on the differentiation of the product offered; GM-ABInBev has in the market several types of beer that seek through advertising to create identity in the mind of the consumer, by associating the brand to a country or territory and personalizing its product through creating a strong link between the consumer and the brand; For its part, CM-Heineken Mexico offers premium beer but in a context of pride and local loyalty. Third, in the market segment, where GM-ABInBev has begun to venture into another niche through the sale of craft beer, which has not happened with CM-Heineken Mexico. It is concluded that the companies in the beer branch will continue competing and will be forced to improve their relations with farmers, with retail distributors, with convenience stores and will expand the channels through which they offer beer.

Key words: Brewing groups, Grupo Modelo-ABInBev, Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México, barley, malt.

5.1. Introducción

En México se producen de forma anual 105 millones de hectolitros de cerveza, con una cuota de mercado global del 5% (Kirin Holdings Company, 2017), lo que generó en el 2015 una importante derrama económica que ascendió a 100 mil millones de MXN derivados de la venta de cerveza (con información de INEGI, 2017). Esta bebida alcohólica es elaborada por un duopolio cervecero conformado por Grupo Modelo-ABInBev (GM-ABInBev) y Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México (CM-Heineken México). A partir del 2010, los dos grupos cerveceros mexicanos aceleraron el proceso de adquisición por empresas cerveceras líderes en el mundo como Anheuser-Busch InBev (ABInBev, primer lugar) y Heineken (segundo lugar); Heineken adquirió en el 2010 a Cuauhtémoc Moctezuma (de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.-FEMSA Cerveza) y ABInBev adquirió en su totalidad en el 2015 a Grupo Modelo, proceso que inició en el 2013 (Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015; FEMSA, 2010).

Existen diversos estudios que se centran en analizar los modelos de negocio dentro del sector agroalimentario, tales como el vino (Castaldi et al., 2005), donde se encontró que para responder a las fuerzas de la globalización esta industria ha creado diferentes modelos de negocio basados en economías de escala en innovación, producción y marketing, para ajustarse a las nuevas demandas del consumidor; otros ejemplos son, el café (Matzler et al., 2013) y en específico en la industria de alimentos (Kähkönen, 2012;).

Dentro de la industria cervecera en México y en especial dentro de las empresas cerveceras, no se han encontrado investigaciones en torno a sus modelos de negocio, en particular a lo relacionado con las estrategias implementadas que les permita competir en el mercado nacional y global. Tampoco existe evidencia estudiada que muestre los cambios ocurridos en los modelos de negocio de los grupos cerveceros mexicanos derivado de su venta a las dos principales trasnacionales cerveceras del mundo.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo fue analizar el modelo de negocio actual de las dos empresas cerveceras que operan en México a nivel industrial para identificar sus diferencias y enumerar los elementos clave que les permite competir en el mercado nacional y global.

5.2. Metodología

Para la realización de este estudio se consideraron a las empresas Grupo Modelo S.A.B. de C.V.-ABInBev (GM-ABInBev) y Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken México (CM-Heineken México). Sus modelos de negocio fueron analizados a través de la metodología Lienzo de Modelo de Negocio (LMN) propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), la cual permite comprender y transmitir cada uno de los bloques que conforman un modelo de negocio (Klang et al., 2014); se centra en el modelo empresarial y su fin es obtener un mayor detalle e interrelación de las áreas que conforman el modelo de negocio (Banchieri et al., 2013).

En primer lugar, se describieron y caracterizaron los modelos de negocio de ambas empresas, por lo que se desglosaron en un cuadro de información los nueve bloques del Lienzo: 1. Segmentos de mercado; 2. Propuestas de valor; 3. Canales; 4. Relaciones con clientes; 5. Fuentes de ingresos; 6. Recursos clave; 7. Actividades clave; 8. Asociaciones clave; y 9. Estructura de costes. En segundo lugar, se compararon los modelos de negocio de las empresas estudiadas para identificar las diferencias. En tercer lugar, se identificaron las estrategias clave que estas empresas han implementado para competir en el mercado nacional y global. Finalmente, se identificaron los principales cambios ocurridos en sus modelos de negocio a raíz de sus adquisiciones.

En este contexto, se llevó a cabo una revisión de la información existente en documentos científicos y técnicos, medios impresos, reportes anuales y en páginas web oficiales. Se hicieron entrevistas semi-estructuradas y encuestas a actores clave de los dos grupos cerveceros que operan a nivel industrial en México.

5.3. Resultados y Discusión

5.3.1. Descripción y caracterización de los modelos de negocio

Modelo de negocio de GM-ABInBev

Grupo Modelo es una empresa multinacional que opera bajo economía de escala, forma parte de ABInBev desde 2013. Es líder en la producción, distribución y venta de cerveza en México, con alrededor de 63 millones de hl producidos anualmente, lo que le da una participación de mercado a nivel nacional de 60%. Exporta a 180 países, principalmente a Estados Unidos de América (EUA) y Australia. Su segmento de mercado es el de masas, con alrededor de 800 mil puntos de venta en México, donde existe una base de comercios establecidos y consumidores finales con edad legal.

La propuesta de valor de GM-ABInBev se basa en diferenciar su producto de otras empresas a través de ofrecer cervezas Premium o de alta gama, como por ejemplo, *Budweiser*, *Corona Extra* y *Stella Artois*. A este segmento de cervezas, Grupo Modelo las asocia a un país o territorio, con el fin de crearles identidad en la mente del consumidor. También las posiciona como marcas globales, es decir, las más vendidas en el mundo, en específico a la marca *Corona Extra*. Ofrece marcas principales, de valor, de descuento o sub-Premium. Posiciona también sus “marcas de enfoque” que son aquellas que tienen el mayor potencial de crecimiento. Personaliza su producto a través de crear un fuerte vínculo entre el consumidor y la marca, que se basa en sus gustos y preferencias; diversifica la presentación y tamaño del producto, y algo muy importante, le brinda al consumidor accesibilidad a su producto a través de establecer diversos puntos de venta en todo el país. Para crear identidad y personalizar sus marcas de cerveza se apoya de una exhaustiva mercadotecnia.

GM-ABInBev posee su propia red de distribución, que es integrada, eficiente y orientada al servicio, conformada por Agencias y Sub-Agencias, con 4,800 rutas, lo que le permite llevar el producto a los diferentes establecimientos (800 mil

puntos de venta) y posee sus propias tiendas de conveniencia (denominados modeloramas). Su principal fuente de ingreso es la venta de cerveza industrial y, en menor medida, la tipo artesanal; también comercializa agua purificada y mineralizada, esto último derivado de alianzas estratégicas con empresas que producen aguas embotelladas como Nestlé Waters.

Como principales recursos, cuenta con ocho cervecerías, distribuidas en diferentes partes de la república mexicana y con cuatro industrias malteras (malterías), tres establecidas en México y una en EUA (Cuadro 8), con un portafolio de 20 marcas de cerveza, 15 domesticas (donde destacan *Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico y Negra Modelo*), ocho exportadas y cinco importadas (*Budweiser, Bud Light, Michelob Ultra, Stella Artois y de la cerveza sin alcohol O'Doul's*). Cuenta con 31,034 empleados.

Modelo de negocio de CM-Heineken México

CM-Heineken México es una empresa multinacional en el ramo cervecero que opera bajo economía de escala. Es la segunda más importante en México con casi 40% de participación de mercado, que forma parte de la empresa Heineken a partir del 2010, donde la compañía CB Equity que forma parte de FEMSA es la tenedora de sus acciones en Heineken. Tiene una producción anual de alrededor de 42 millones de hl de cerveza. Así mismo, tiene presencia en 21 países, pero su mercado más importante es el nacional, con un mercado de masas y con más de 24 mil puntos de venta en México, donde existe una base de comercios establecidos y de consumidores finales con edad legal.

La propuesta de valor de CM-Heineken México es posicionar en el mercado nacional e internacional las marcas más reconocidas a nivel local como *Dos Equis* y *Tecate Light*; la diferenciación del producto es a través de ofrecer cervezas Premium, en el contexto de que es un producto con un sentido de orgullo y lealtad local, como las marcas *Heineken* y *Bohemia*, y cervezas dentro del segmento light (bajo contenido de alcohol) como la marca *Tecate light*, y sin

alcohol, en empaques innovadores a través de hacerlos ligeros, e incrementar el reciclado. Se apoya de la mercadotecnia para posicionar sus marcas de cerveza.

La empresa posee su propia red de distribución que es eficiente e integrada, conformada por centros de distribución (CEDIS) (al menos 83) y sub-agencias, lo que le permite trasladar el producto a sus diferentes puntos de venta en México. Cuenta con sus propias tiendas de conveniencia, que son Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V. con alrededor de 13 mil tiendas, y Tecate Six, con más de 11 mil, que son operadas por FEMSA Comercio. Su principal fuente de ingresos es la venta de cerveza industrial, así como la venta de otras bebidas como sidra. Los principales recursos con los que cuenta son siete cervecerías y una maltería, distribuidas en diferentes partes de México (Cuadro 8), con un portafolio de 28 marcas de cerveza (21 marcas domésticas, 2 exportadas y 7 importadas), y casi 16,000 empleados.

Asociaciones clave dentro de los modelos de negocio

Un aspecto que se considera de mayor relevancia en los bloques del LMN (Cuadro 9) son las asociaciones clave, que es donde se dan asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2010), de ahí que las adquisiciones que se han llevado a cabo dentro de la industria cervecera en México sea una forma de asociación clave.

Del 2010 a la fecha ABInBev y Heineken, empresas líderes en el mundo, han llevado a cabo importantes adquisiciones de empresas cerveceras con un modelo de negocio similar al suyo, así como también de empresas cerveceras artesanales (Figura 22), lo que ha contribuido a su liderazgo a nivel global. ABInBev readquirió en el 2014 a Oriental Brewery de origen coreano, y adquirió en el 2015 a SABMiller de origen británico-sudafricano, que en ese entonces era la segunda empresa más importante a nivel mundial. En el 2015 finalizó la adquisición del Grupo Modelo, proceso que inicio en el 2013, lo que llevó a Grupo Modelo de tener capital mexicano a tener capital extranjero.

Cuadro 8. Ubicación de las industrias cerveceras y malteras de GM-ABInBev y CM-Heineken México en el país.

Industrias cerveceras		Industrias malteras	
GM-ABInBev	CM-Heineken México	GM-ABInBev	CM-Heineken México
1. Compañía Cervecera de Zacatecas (Calera de Víctor Rosales, Zacatecas)	1. Cervecería Monterrey (Monterrey, Nuevo León)	1. Maltería Calera de Víctor Rosales (Calera de Víctor Rosales, Zacatecas)	1. Maltería Lara Grajales (Rafael Lara Grajales, Puebla)
2. Cervecería Modelo de Torreón (Torreón, Coahuila)	2. Cervecería Navojoa (Navojoa, Sonora)	2. Maltería Extractos y Maltas (Ciudad de México)	
3. Cervecería Modelo de México (Ciudad de México)	3. Cervecería Orizaba, (Orizaba, Veracruz)	3. Maltería Cebadas y maltas (Calpulalpan, Tlaxcala)	
4. Compañía Cervecera del Trópico (Tuxtepec, Oaxaca)	4. Cervecería Guadalajara (Guadalajara, Jalisco)	4. Integrow Malt, LLC (Idaho Falls, Idaho, Estados Unidos de América)	
5. Cervecería Modelo del Noroeste (Cd. Obregón, Sonora)	5. Cervecería Tecate (Tecate, Baja California Norte)		
6. Cervecería Modelo de Guadalajara (Guadalajara, Jalisco)	6. Cervecería Meoqui (Meoqui, Chihuahua)		
7. Cervecería del Pacífico (Mazatlán, Sinaloa)	7. Cervecería Toluca (Toluca, Estado de México)		
8. Cervecería Yucateca (Hunucmá, Yucatán)			

Fuente: Elaboración propia a partir de información de CM-Heineken (2017), Grupo Modelo (2017) y de campo.

En el Cuadro 9 se muestra la caracterización resumida de los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.

Cuadro 9. Lienzo de Modelo de Negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.

Bloque	GM-ABInBev	CM-Heineken México
1. Segmentos de mercado	Mercado de masas: nacional e internacional. Nichos de mercado.	Mercado de masas: nacional e internacional.
2. Propuestas de valor	Diferenciación en las categorías de cerveza, presentación y tamaño del producto.	Diferenciación en las categorías de cerveza, presentación y tamaño del producto.

Bloque	GM-ABInBev	CM-Heineken México
	Creación de vínculos entre el consumidor y la marca.	Innovación en el empaque, a través de hacerlo ligero y en marcas.
3. Canales	Agencias y sub-agencias. Equipo comercial, ventas en internet y contratos de distribución internacional. Tiendas propias de conveniencia, comercios establecidos, eventos deportivos, mayoristas y distribuidores independientes.	Agencias (CEDIS) y sub-agencias. Equipo comercial, ventas en internet y contratos de distribución internacional. Tiendas propias de conveniencia, comercios establecidos, eventos deportivos, mayoristas y distribuidores independientes.
4. Relaciones con clientes	Atención vía telefónica e internet, plataformas y redes sociales. Autoservicio y fundaciones sin ánimo de lucro. Foros y exposiciones, áreas especializadas y encuestas de satisfacción a distribuidores, entre otros.	Atención vía telefónica e internet, plataformas y redes sociales. Autoservicio y fundaciones sin ánimo de lucro. Foros y exposiciones, áreas especializadas y encuestas de satisfacción a distribuidores, entre otros.
5. Fuentes de ingresos	Venta de cerveza industrial y artesanal, de agua purificada y mineralizada.	Venta de cerveza industrial y de sidra.
6. Recursos clave	Físicos: 8 cervecerías, 4 malterías, almacenes, vehículos, y redes de distribución eficientes e integradas. Intelectuales: Portafolio de 20 marcas. Humanos: personal altamente capacitado (31,034 empleados).	Físicos: 7 cervecerías, 1 maltería, almacenes, vehículos, y redes de distribución eficientes e integradas. Intelectuales: Portafolio de 28 marcas. Humanos: personal altamente capacitado (casi 16,000 empleados).
7. Actividades clave	Producción, distribución y venta de cerveza industrial y artesanal.	Producción, distribución y venta de cerveza industrial.
8. Asociaciones clave	Fue adquirida en su totalidad en el 2015 por ABInBev, y adquirió en México a cuatro cervecerías artesanales. Se relaciona con otros proveedores de materias primas e insumos a través de entrevistas y reuniones de capacitación. Alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.	Fue adquirida en el 2010 por Heineken. Se relaciona con otros proveedores de materias primas e insumos a través de entrevistas y reuniones de capacitación. Alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
9. Estructura de costes	Opera bajo economías de escala.	Opera bajo economías de escala.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de ABInBev (2016); CM-Heineken (2013); CM-Heineken (2014); CM-Heineken (2017); Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos (2015); Grupo Modelo (2014); Grupo Modelo (2017); Heineken (2015); Heineken (2016); Heineken España (2015); y de campo.

Para el 2015, ABInBev a través de GM-ABInBev, ya había adquirido a las empresas cerveceras artesanales Cervecería Tijuana, Cervecería Cucapá, Cervecería Bocanegra y Compañía cervecera Mexicana, con sedes en el norte y centro de México, lo que hizo que esta empresa al igual que GM-ABInBev, incursionaran en el ramo cervecero artesanal.

Por su parte, Heineken adquirió en el 2010 a la empresa Cuauhtémoc Moctezuma, empresa que pasó de tener capital mexicano a tener capital extranjero, y pasó a denominarse CM-Heineken México. En el 2015, adquirió a la empresa de origen esloveno Pivovarna Lasko, y para expandirse en el mercado de la cerveza artesanal, en ese mismo año adquirió el 50% de Lagunitas Brewing Co. de origen estadounidense, empresa que siguió funcionando como unidad independiente.

Antes de ser adquiridas por las cerveceras trasnacionales, las adquisiciones que efectuaron los Grupos Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma fue una respuesta a los procesos de posicionamiento para permanecer en un ambiente competitivo. Su sistema de distribución del producto, eficiente, estratégico y que ha sido exitoso a nivel nacional y global, llamó la atención de los consorcios líderes trasnacionales, sumado a una motivación por integrar a sus portafolios las marcas de mayor renombre de estas dos empresas (*Corona Extra* de GM-ABInBev y *Tecate* de Cuauhtémoc Moctezuma), marcas que tienen un posicionamiento bien definido ante el consumidor final, principalmente mexicano. Derivado de estas adquisiciones y de otras que han llevado a cabo ABInBev y Heineken surgieron a nivel global nuevas estructuras de mercado, donde se pasó de una estructura oligopólica a un duopolio constituido por estas empresas.

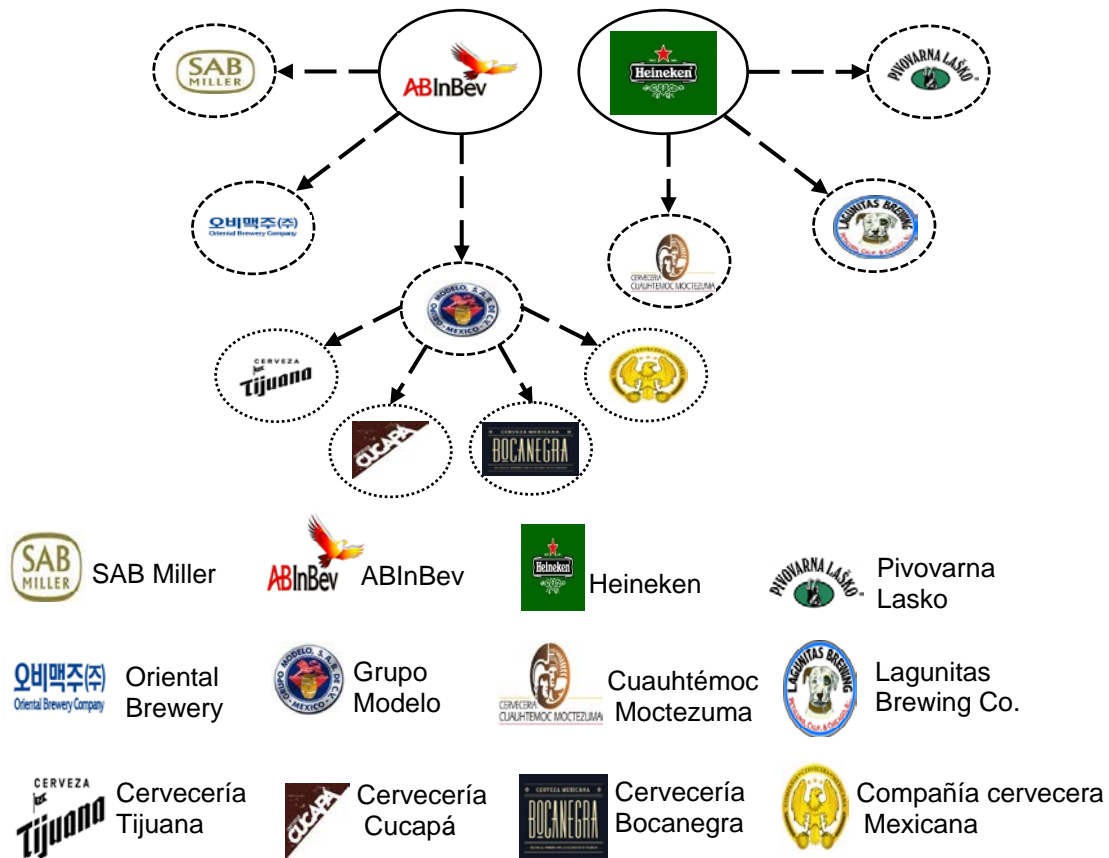


Figura 22. Principales adquisiciones dentro de la industria cervecera en México y en el mundo.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Principales diferencias entre los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México

En el Cuadro 9 se ofrece un resumen de los modelos de negocio de las empresas GM-ABInBev y CM-Heineken México. Se puede observar que estos modelos difieren en algunos aspectos (Cuadro 10), tales como en el segmento de mercado, en donde GM-ABInBev ha incursionado en un nuevo nicho a través de la venta de cerveza artesanal, lo que no ha ocurrido de manera tan evidente con CM-Heineken México. También difieren en la propuesta de valor que ofrece cada empresa, que se basa en la diferenciación del producto ofertado. Por ejemplo, GM-ABInBev ofrece diversos tipos de cerveza, que van desde alta gama o Premium hasta de descuento o sub-Premium, en donde busca posicionar las

Premium ya que son de las más vendidas en el mundo; es una cerveza que le crea identidad en la mente del consumidor, por medio de asociar la marca a un país o territorio, donde se apoya de la mercadotecnia. También posiciona sus marcas de enfoque, que son las de mayor potencial de crecimiento. En general, personaliza su producto a través de crear un fuerte vínculo entre el consumidor y la marca.

A diferencia de GM-ABInBev, CM-Heineken México ofrece cerveza Premium pero bajo un contexto de orgullo y lealtad local. Se enfoca en posicionar en el mercado nacional e internacional las marcas más reconocidas a nivel local; sin embargo, se diferencia primordialmente por ofertar cervezas dentro del segmento light y sin alcohol, y se centra en la sustentabilidad de la cadena de valor, por lo que ofrece empaques más ligeros e innova de forma constante en estos.

Los modelos de negocio difieren en cuanto a recursos clave, donde GM-ABInBev posee un mayor número de cervecerías y malterías, y casi el doble de empleados que CM-Heineken México, y como consecuencia una mayor producción de cerveza. Otro de los aspectos en que difieren, son en los canales de distribución del producto, donde ambas empresas poseen su propio sistema de distribución, ya que cuentan con sus propias agencias distribuidoras y tiendas de conveniencia. Pese a que ambos sistemas son eficientes y estratégicos, a nivel nacional el de CM-Heineken México es el que ha sobresalido, debido al éxito que han tenido las tiendas de conveniencia Oxxo, que se encuentran distribuidas en casi todo el país y en otros países como Colombia (donde se han establecido al menos cinco tiendas), que además de ofrecer cervezas únicamente de Heineken, también ofrecen otras bebidas, así como productos que van desde lo comestible hasta productos de limpieza. Sin embargo, a nivel global GM-ABInBev ha tenido mayor éxito en posicionar sus productos debido a la amplia red de distribución que posee ABInBev.

Las asociaciones clave son otro componente en que difieren los modelos de negocio, ya que como se mencionó con anterioridad, esta hace referencia a las adquisiciones de Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma. Donde ABInBev,

empresa líder en la industria cervecera adquirió a Grupo Modelo, y quien a través de esta empresa adquirió también a empresas cerveceras artesanales mexicanas, lo que hizo que el mercado de Grupo Modelo se expandiera en mayor medida a nivel internacional e incursionara en el ramo cervecero artesanal en el ámbito nacional.

Por su parte, Cuauhtémoc Moctezuma fue adquirida por Heineken, la segunda empresa más importante en el mundo, donde a partir de su adquisición logro ampliar la participación de mercado en el ámbito internacional; sin embargo, no ha ocurrido lo mismo en el ramo artesanal, ya que si bien el consorcio Heineken tiene participación en este ramo a nivel global, no ocurre lo mismo con CM-Heineken México a nivel nacional.

Cuadro 10. Principales diferencias entre los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México.

Bloque del LMN	GM-ABInBev	CM-Heineken México
Segmentos de mercado	Ha incursionado en otro nicho de mercado a través de la venta de cerveza artesanal.	No ha incursionado en un nuevo nicho de mercado.
Propuestas de valor	Ofrece diversos tipos de cerveza, que van desde alta gama o Premium hasta de descuento o sub-Premium, en donde busca posicionar las Premium, donde las asocia a un país o territorio.	Ofrece cerveza Premium bajo un contexto de orgullo y lealtad local, se enfoca en posicionar las marcas más reconocidas a nivel local. Oferta cervezas dentro del segmento light y sin alcohol.
Canales	800 mil puntos de venta en México (tiendas de conveniencia Modeloramas).	24 mil puntos de venta en México (tiendas de conveniencia Oxxo y Tecate Six).
Recursos clave	Físicos: 8 cervecerías y 4 malterías. Intelectuales: Portafolio de 20 marcas. Humanos: 31,034 empleados.	Físicos: 7 cervecerías y 1 maltería. Intelectuales: Portafolio de 28 marcas. Humanos: casi 16,000 empleados.
Asociaciones clave	Grupo Modelo fue adquirido por ABInBev, la empresa líder en el mundo. Grupo Modelo adquirió a empresas cerveceras artesanales.	Cuauhtémoc Moctezuma fue adquirido por Heineken, segunda empresa más importante en el mundo.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Principales estrategias de competencia implementadas en los modelos de negocio

Dentro de las estrategias implementadas y que se consideraron importantes en los modelos de negocio de las empresas cerveceras en México se encuentra abarcar otro nicho de mercado, a través de la venta de cerveza artesanal. Desde el punto de vista de Kotler (2003), en los nichos de mercado se generan riquezas, se identifican las necesidades del cliente, y pese a que los volúmenes son bajos, el margen de ganancia es alto. Las grandes empresas cerveceras están comenzando a introducir cervezas artesanales en un esfuerzo por crear un punto de apoyo a este segmento de mercado y capitalizar las crecientes preferencias de los consumidores por la autenticidad (Black, 2013; Morning Advertiser, 2013). Para esto, las empresas han recurrido a las adquisiciones de empresas artesanales importantes. Tal como fue el caso de GM-ABInBev, quien incursionó en este ramo cervecero a raíz de las adquisiciones de pequeñas cervecerías artesanales mexicanas, donde su poder económico y de mercado le ha permitido ofrecer el producto tipo artesanal a precios muy por debajo (50% menos) de lo que ofrecen sus competidores productores de cerveza artesanal, lo que deja en desventaja al resto de las empresas artesanales, y le permite liderar este nicho de mercado en el país.

La propuesta de valor por medio de la diferenciación de los productos ha sido una estrategia importante que las empresas cerveceras en México han utilizado para competir en el mercado nacional e internacional, por medio de ofertar al consumidor cervezas por categorías o segmentos (por ejemplo Premium), de sabores (por ejemplo con sal y limón y con picante) y por contenido de alcohol (cervezas light y sin alcohol), así como diferenciar las marcas de cerveza posicionando aquellas de mayor renombre. La diferenciación de un producto, es considerado por Porter (2005) como una de las principales estrategias para mantener una ventaja competitiva, la cual entre más difícil sea de imitar mayor tiempo durara esa ventaja competitiva.

De igual forma, la creación de una red de distribución integrada y eficiente es una estrategia que les ha permitido a las empresas ampliar su mercado a nivel nacional y mundial, permanecer y ser rentable en un ambiente competitivo. En concreto, las empresas tienen una estrategia única cuando han definido un mercado objetivo y su necesidad, han desarrollado una propuesta de valor diferente y ganadora para ese mercado, y han organizado una red de suministro distintiva para entregar la propuesta de valor al mercado objetivo (Kotler, 2003).

Otras estrategias que les ha funcionado a GM-ABInBev y CM-Heineken México dentro de sus modelos de negocio son: personalizar sus marcas, a través de crear un vínculo entre el consumidor y el producto, por lo que se han apoyado de una publicidad que permita entrar en la mente del consumidor, favoreciendo el arraigo de sus diferentes marcas en las áreas geográficas donde tienen inferencia. En una empresa debe existir un producto consistente, una apropiada creación de valor, ventas efectivas y una publicidad con lógica (Matzler et al., 2013); y la adquisición de estas empresas por parte de empresas líderes, que constituye un eje de estrategia competitiva debido a que la suma de los recursos y capacidades de la empresa compradora y los de la empresa adquirida pueden generar conocimiento y capacidades que no existían antes, es decir, generan sinergias y materializan nuevos productos, se crea fuerza en el mercado de productos por lo que se mejoran los resultados en I+D (Cassiman, 2005).

Así como la industria de la cerveza busca siempre permanecer en el mercado y ser competitiva, otras industrias como la del vino también lo hacen, por medio de crear diferentes modelos de negocio, basados en economías de escala en innovación, producción y marketing, para ajustarse a las nuevas demandas del consumidor y para responder a las fuerzas de la globalización. Sin embargo, estas fuerzas de globalización seguirán requiriendo cada vez más consolidación a nivel de productores, distribuidores y minoristas, de modo que las empresas que deseen competir en los mercados mundiales deberán evaluar su estructura organizativa actual, estrategias y fuentes de ventaja competitiva, tal y como lo hacen los grandes y fuertes jugadores (Castaldi et al., 2005). También debe

existir una alineación perfecta entre el marketing y la distribución, un lógico posicionamiento del producto y un sistema muy claro de creación y captura de valor (Matzler et al., 2013).

5.3.4. Cambios ocurridos en los modelos de negocio de GM-ABInBev y CM-Heineken México a raíz de las adquisiciones

Las adquisiciones de Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma por parte de ABInBev y Heineken, respectivamente, trajeron como consecuencia cambios importantes en los modelos de negocio de este duopolio, cambios que se analizan en sus modelos de negocio actuales. ABInBev y Heineken como nuevas dueñas, se vieron en la necesidad de adaptar los modelos de negocio del duopolio cervecero mexicano a sus modelos de negocio globales, con el fin de estandarizarlos en mayor medida en el largo plazo.

A raíz de su adquisición por ABInBev, Grupo Modelo incursionó en un nuevo nicho específico de mercado en México, a través de la venta y distribución de cerveza artesanal, que contribuyó a mejorar sus ingresos, pero en mayor medida, consolidó su posicionamiento en el ámbito cervecero a nivel nacional. Esto debido a que sirvió como intermediario para la compra de cuatro cervecerías artesanales mexicanas, lo que le permitió de alguna manera participar en la producción de cerveza artesanal.

El 10 de febrero de 2014, GM-ABInBev vendió a Círculo K el negocio de tiendas de conveniencia que operaba bajo el nombre Extra. Esta desincorporación, permitió a esta empresa enfocarse en su principal negocio, la fabricación y venta de cerveza en México y en el mundo. Aunado a esto, dejó de participar en el mercado de cervezas de EUA, vendió su planta cervecera ubicada en Piedras Negras Coahuila a Constellation como parte de un acuerdo alcanzado con el Departamento de Justicia de los EUA con motivo de la adquisición, lo que disminuyó las ventas de Grupo Modelo en el 2013 en 9.1% en comparación con el año anterior, y cedió permanentemente el uso de sus marcas para explotación

en EUA, por lo que a partir del segundo semestre de 2013 no realiza más ventas a ese país (Grupo Modelo, 2013).

Y como recursos clave, GM-ABInBev construyó la cervecería Yucateca, en el municipio de Hunucmá, estado de Yucatán, que corresponde a su octava cervecería en el país, que inició operaciones en el 2017 (Grupo Modelo, 2017). También se incrementó de forma importante la seguridad del personal dentro de los procesos de producción de malta como de cerveza, y las políticas contra el acoso laboral.

Con respecto a sus marcas, el cambio fue poco trascendental, ya que se sumó al portafolio solo una marca doméstica, que pasó de catorce marcas en el 2012 (reporte al 31 de diciembre de 2012, meses antes de la adquisición) a quince en el 2017, y en este mismo periodo se incrementó una marca para exportación. De igual forma, del 31 de diciembre de 2012 al 31 de diciembre de 2015 hubo recorte de personal de tiempo completo en casi 17%, lo equivalente a 6,345 empleados, lo que se vio compensado por un incremento salarial (Grupo Modelo, 2017; Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, 2015; Grupo Modelo, 2012).

Por su parte CM-Heineken México, derivado del acuerdo que se realizó el 30 de abril de 2010, en donde FEMSA anunció el cierre de la transacción en la cual acordó intercambiar el 100% de sus operaciones de cerveza por una participación económica del 20% en el Grupo Heineken, el negocio estratégico de FEMSA denominado FEMSA Cerveza que administraba las acciones de Cuauhtémoc Moctezuma en México y las de Brasil, se discontinuó, es así que CB Equity fue la nueva tenedora de estas acciones en Heineken (FEMSA, 2010). Durante el periodo posterior a la adquisición de Cuauhtémoc Moctezuma, el número de tiendas de conveniencia Oxxo se incrementó en 43.5%, donde pasó de 7,334 establecimientos en el 2009 a 13,000 en el 2015 (FEMSA, 2009).

Dentro del segmento de recursos clave, CM-Heineken México inauguró a principios del 2018 la que no solo es su séptima planta cervecera, sino también la más sustentable, en Meoqui, Chihuahua, con una inversión de 500 millones de

US\$ y una capacidad de producción 6 millones de hectolitros al año para abastecer tanto el mercado nacional como el internacional (CM-Heineken, 2017). Con respecto a sus marcas, del periodo 2009 al 2015, no hubo cambios en su portafolio, se mantuvo en 28 marcas. Durante este mismo periodo, el personal se redujo en 33.6%, lo equivalente a 7,592 desempleados, lo que se compenso con un aumento salarial (FEMSA, 2009; CM-Heineken México, 2015).

El grupo Heineken se ha caracterizado por buscar ser sustentable en todos los procesos de su cadena de suministro, desde la agricultura hasta el consumidor, de ahí que a raíz de la adquisición, CM-Heineken México se enfocó en mayor medida en la sustentabilidad de la cadena de valor, por medio de acciones como reducir el consumo de agua en la producción de cerveza, hacer eficiente el transporte para reducir las emisiones de CO₂, abastecimiento responsable (agricultura- distribución) donde el 100% de sus proveedores firman el Código de Proveedores, consumo inteligente y reducir los incidentes de salud y seguridad (CM-Heineken México, 2015).

5.4. Conclusiones

La adquisición de los grupos cerveceros de México por las dos empresas trasnacionales líderes en el mundo obedece al proceso de globalización dentro del sector agroalimentario.

Los dos modelos de negocio analizados difieren principalmente en tres rubros. Primero, en cuanto a recursos y asociaciones clave, donde Grupo Modelo fue adquirido por ABInBev, trasnacional líder en la industria cervecera y Cuauhtémoc Moctezuma por Heineken, la segunda empresa más importante en el mundo. A partir de sus adquisiciones, los dos grupos cerveceros lograron ampliar su participación de mercado en el ámbito internacional; derivado de esto, los grupos cerveceros invirtieron para mejorar y construir nuevas plantas cerveceras, los empleos se redujeron pero se incrementaron los salarios, se mejoró la seguridad del personal y se han implementado procesos para mejorar la sustentabilidad en la cadena de valor, incluyendo nuevos esquemas de relacionamiento con los

agricultores. Segundo, hay diferencias en la propuesta de valor que ofrece cada grupo cervecero, basado en la diferenciación del producto ofertado; GM-ABInBev tienen en el mercado diversos tipos de cerveza que buscan, a través de la publicidad, crear identidad en la mente del consumidor, por medio de asociar la marca a un país o territorio y personalizando su producto a través de crear un fuerte vínculo entre el consumidor y la marca; por su parte, CM-Heineken México ofrece cerveza Premium pero bajo un contexto de orgullo y lealtad local. Tercero, en el segmento de mercado, en donde GM-ABInBev ha comenzado a incursionar en otro nicho a través de la venta de cerveza artesanal, lo que no ha ocurrido con CM-Heineken México.

Las empresas dentro del ramo cervecero continuarán compitiendo y estarán obligadas a mejorar sus relacionamientos con los agricultores, con los distribuidores minoristas, con las tiendas de conveniencia y ampliarán los canales por los cuales ofertan la cerveza. Los grupos cerveceros estarán innovando constantemente su modelo de negocio y sus estrategias para competir.

Agradecimientos

Los autores agradecen al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el financiamiento otorgado al primer autor durante sus estudios doctorales; a la Dirección General de Investigación y Posgrado (DGIP) de la Universidad Autónoma Chapingo por el financiamiento proporcionado; y a los actores clave de las empresas bajo estudio, quienes proporcionaron información relevante para el desarrollo del trabajo.

5.5. Referencias

- ABInBev. (2016). Sitio oficial. Recuperado a partir de <http://www.ab-inbev.com/>
- Banchieri, L.-C., Blasco, M. J., & Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible capital*, 9(2), 477-490. <http://doi.org/10.3926/ic.448>
- Black, R. (2013). Marston's releases 4% keg craft lager. *Morning Advertiser*, (105), 19.

- Cassiman, B. (2005). El impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación. *Universia Business Review*, (5), 56-69. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=1059727>
- Castaldi, R. M., Cholette, S., & Frederick, A. (2005). Globalization And The Emergence Of New Business Models In The Wine Industry. *International Business & Economics Research Journal*, 4(3), 21-30. Recuperado a partir de <http://cluteonline.com/journals/index.php/IBER/article/view/3577>
- CM-Heineken. (2013). *Un mejor futuro. Reporte de sustentabilidad*. Monterrey: Autor. Recuperado a partir de www.cuamoc.com/files/ReporteSustentabilidad2013.pdf
- CM-Heineken. (2014). *Informe de sustentabilidad*. Monterrey: Autor.
- CM-Heineken. (2017). Pagina principal. Recuperado a partir de <http://heinekenmexico.com/>
- CM-Heineken. (2017). Pagina principal. Recuperado a partir de <http://cuamoc.com/noticia/conoce-nuestros-125-anos-de-historia>
- CM-Heineken México. (2015). *Brindando un mundo mejor. Informe de sustentabilidad*. Monterrey: Autor.
- Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos. (2015). *ABInBev. Reporte anual 2015*. Washington, D.C.: Autor. Recuperado a partir de <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reportes/Anual2015.pdf>
- FAO. (2016). Dirección estadística. Recuperado a partir de <http://www.fao.org/faostat/es/#data>
- FEMSA. (2009). *Es cuestión de habilidad. Informe anual*. México: Autor.
- FEMSA. (2010). *Reporte anual*. Monterrey, N.L, México: Autor.
- Grupo Modelo. (2012). *Llegamos lejos. Informe anual*. Mexico: Autor.
- Grupo Modelo. (2013). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013*. México, D.F. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Grupo Modelo. (2014). Sitio oficial. Recuperado a partir de www.gmodelo.com.mx
- Grupo Modelo. (2017). Sitio oficial. Recuperado a partir de www.gmodelo.mx
- Heineken. (2015). *Annual report*. Amsterdam: Heineken N.V. Global Corporate Relations.
- Heineken. (2016). Sitio oficial. Recuperado a partir de <http://www.theheinekencompany.com/>
- Heineken España. (2015). *Informe de Sostenibilidad*. Sevilla y Madrid: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Banco de Información Económica- estadísticas*. México: Autor. Recuperado a partir de

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

- Kähkönen, A. (2012). Value net – a new business model for the food industry? *British Food Journal*, 114(5), 681-701. <http://doi.org/10.1108/00070701211229972>
- Kirin Holdings Company. (2017). *Kirin Beer University Report Global Beer Production by Country in 2016*. Autor. Recuperado a partir de http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12030>
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z*. John Wiley & Sons.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37. <http://doi.org/10.1108/02756661311310431>
- Morning Advertiser. (2013). Brains to increase craft-beer capacity. *Morning Advertiser*, 101, 12.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation- A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Sosna, M., Trevinyo- Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43, 383-407.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Brewers of Europe. (2016). *The Contribution made by Beer to the European Economy*. Brussels: Europe Economics. Recuperado a partir de http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/EU_economic_report_2016_web.pdf.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES GENERALES

La industria cervecera en México tiene un dinamismo comercial que se ha favorecido por los tratados comerciales que el país ha suscrito, en especial el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés). Si bien la industria cervecera ya crecía antes del NAFTA, con la firma de éste el volumen de producción se elevó al doble, el de las exportaciones e importaciones aumentaron más del doble, lo que contribuyó en la consolidación de la cadena de valor. Sin embargo, este crecimiento ha estado asociado también al incremento de las importaciones de malta, dado que la producción nacional de esta materia prima no ha logrado abastecer a la industria cervecera.

El proceso de apertura comercial también despertó el interés de las dos principales trasnacionales líderes en el mundo (Anheuser-Busch InBev SA/NV y Heineken) por adquirir, de manera paulatina, a los dos grupos cerveceros que operan en México. Por tanto, la dimensión económica, comercial y tecnológica en que se mueve la cadena de valor en México se define a partir del escenario de competencia que se da entre las dos principales trasnacionales en esta rama productiva, provocando una reestructuración empresarial en diferentes sectores económicos del país (agropecuario, agroindustrial, financiero e incluso en materia de operación de políticas públicas), lo cual quizás reduzca los efectos negativos ante la posible renegociación del NAFTA.

La estrategia de Fusiones y Adquisiciones entre empresas mexicanas y trasnacionales se ha beneficiado de las reformas estructurales emprendidas por el gobierno mexicano. Estas reformas tienen, entre sus objetivos, desarrollar una articulación más completa de la economía nacional con el mercado global, por lo cual tendieron a profundizar la apertura comercial y a desarrollar un escenario de mayor certidumbre para las inversiones extranjeras en el país. Para ello, se

requirió mejorar las condiciones de eficiencia productiva en distintos eslabones de la cadena de valor y redimensionar los niveles de competitividad que demanda el desarrollo de los grandes corporativos mundiales.

Se puede afirmar que la industria cervecera en México configura una de las cadenas de valor agroalimentarias mejor consolidadas. Esta industria ha logrado la coordinación eficiente de los diferentes actores involucrados, que van desde el productor primario y los industriales, hasta los consumidores finales y los distintos proveedores de apoyo. Sin embargo, la distribución del valor agregado en la cadena está en función de los actores que la gobiernan, de la posición de poder y de la capacidad de negociación de éstos. Lo anterior remite a que los agricultores son quienes obtienen menor agregación de valor, debido a que están regidos por las normas de proveeduría que establece la industria maltera y cervecera.

Así, los agricultores son los que han enfrentado cambios importantes y desventajas a partir de las adquisiciones de los grupos cerveceros en México por parte de las transnacionales, ya que han debido adaptarse a las nuevas exigencias en cuanto a calidad del grano. En este escenario, los agricultores grandes tendrán ventajas sobre los pequeños y medianos en cuanto al logro de economías de escala para alcanzar la rentabilidad y con ello insertarse en la cadena de valor de manera más ventajosa, pues tienen mayores posibilidades de mantener contratos directos con la agroindustria. Por su parte, los pequeños y medianos productores deben recurrir a los intermediarios u organizaciones de productores para acceder a la semilla e insumos y comercializar la cebada producida, lo cual los pone en desventaja al existir mayor intermediación en el proceso de comercialización.

En este escenario, en el futuro inmediato los dos grupos cerveceros deberán aplicar estrategias para consolidar en mayor medida la integración de los diferentes actores de la cadena de valor (principalmente a los agricultores), esto en un entorno en donde la sociedad consumidora juzga importante las acciones

que implementan las industrias para lograr la sustentabilidad, en donde también la responsabilidad social es un elemento clave.

Por su parte, los modelos de negocio de los dos grupos cerveceros que operan en México difieren principalmente en tres rubros. Primero, en cuanto a recursos y asociaciones clave, donde Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma fueron adquiridos por las dos empresas trasnacionales más importantes en esta rama de producción, con lo cual lograron ampliar su participación de mercado en el ámbito internacional; derivado de esto, los grupos cerveceros invirtieron para mejorar y construir nuevas plantas industriales, los empleos se redujeron pero se incrementaron los salarios, se mejoró la seguridad del personal y se han implementado procesos para mejorar la sustentabilidad en la cadena de valor. Segundo, hay diferencias en la propuesta de valor que ofrece cada grupo cervecero, basado en la diferenciación del producto ofertado; GM-ABInBev tiene en el mercado diversos tipos de cerveza que buscan a través de la publicidad crear identidad en la mente del consumidor, por medio de asociar la marca a un país o territorio y personalizando su producto a través de crear un fuerte vínculo entre el consumidor y la marca; por su parte, CM-Heineken México ofrece cerveza Premium pero bajo un contexto de orgullo y lealtad local. Tercero, en el segmento de mercado, en donde GM-ABInBev ha comenzado a incursionar en otro nicho a través de la venta de cerveza artesanal, lo que no ha ocurrido con CM-Heineken México.

En un entorno de libre mercado, las empresas dentro del ramo cervecero estarán obligadas a mejorar sus relacionamientos con los agricultores, con los distribuidores minoristas, con las tiendas de conveniencia y ampliarán los canales por los cuales ofertan su producto; estarán innovando constantemente su modelo de negocio y sus estrategias para competir.

Un reto para los grupos cerveceros que operan en el país será la posible renegociación del NAFTA, lo cual podría provocar una reducción en las exportaciones de cerveza, pero también en la importación de malta y otros insumos como lupulo. Ante ello, los esquemas para el desarrollo de proveedores

tendrá mayor importancia, así como las estrategias para incrementar el consumo doméstico bajo esquemas de fomento en la responsabilidad de éste.

Finalmente, la industria cervecera en México deberá poner atención en la escasez de agua para la producción de cebada, malta y cerveza. Esto se ha convertido no sólo en un problema para la agricultura y la agroindustria, si no en un problema social a nivel mundial. Ante ello, eficientizar el uso del agua en el proceso agrícola y agroindustrial será un tema estratégico para así reducir la llamada huella hídrica y reducir los cuestionamientos.

ANEXOS

Anexo I. Especificaciones de la norma mexicana NMX-FF-043-SCFI-2003, que rige la comercialización de la cebada maltera en México.

La cebada debe cumplir con los siguientes aspectos:

La cebada (*Hordeum vulgare* L., *Hordeum distichum*) se clasifica en los siguientes grados:

- Grado México
- Grado México no clasificado

La cebada maltera grado México debe cumplir con los siguientes parámetros y especificaciones:

a) Parámetros:

- Humedad entre 11.5 y 13.5%,
- Grano de tamaño para uso maltero 85%;
- Granos desnudos y/o quebrados 5.0%, e
- Impurezas 2.0%

b) Especificaciones:

- Germinación mínima de 85%;
- Grano dañado máximo 10%
- Mezcla de otras variedades máximo 10%

• Peso hectolítrico (mínimo):

Cebada de seis hileras: 56 kg/hl,

Cebada de dos hileras: 58 kg/hl, y

• Olor.

Los lotes de cebada maltera deben tener el olor característico del grano limpio, libre de olores extraños.

• Residuos tóxicos

Los granos de cebada destinados a procesos de industrialización para su posterior consumo humano, en ningún caso deben aceptarse con evidencias de residuos tóxicos o de haber sido tratados para semilla de siembra, ni con aplicaciones al cultivo de plaguicidas, fungicidas, insecticidas u otros productos tóxicos fuera de la normatividad establecida por la Comisión Intersecretarial para el Control del Proceso y Uso de Plaguicidas, Fertilizantes y Sustancias Tóxicas (CICLOPLAFEST) y bajo las regulaciones establecidas por la Secretaría de Salud.

- Contaminantes o toxinas en alimentos.

Los granos de cebada destinados a procesos de industrialización para su posterior consumo humano, en ningún caso deben aceptarse con evidencias de contaminantes o toxinas producidas por hongos (micotoxinas), que rebasen los límites establecidos por la Secretaría de Salud.

Grado México no clasificado

Lo constituye la cebada que no cumple con las especificaciones anteriormente señaladas y/o que sus resultados exceden el límite inferior de las tablas de ajuste para algunos parámetros establecidos en el grado México pudiendo ser comercializada libremente en territorio nacional mediante acuerdo entre las partes sobre la calidad del producto.

*Se busca que el grano de cebada tenga un contenido de proteína menor al 12% (información obtenida a partir de campo).

Anexo II. Preguntas base para la elaboración del diagnóstico de la cadena de valor de la industria cervecera en México.

1. ¿Cuál es el núcleo de la cadena de valor (proceso de transformación clave de la cadena)?
2. ¿Cuáles son los principales insumos demandados por el núcleo de la cadena (materia prima, componentes, bienes intermedios)?
3. ¿Cuáles son los requerimientos de maquinaria y equipo del núcleo de la cadena?
4. ¿Cuáles son los canales de comercialización y distribución del principal producto de la cadena?
5. ¿Quiénes son los consumidores del producto central de la cadena?
6. ¿Cuáles son las características principales de los productos de cada eslabón, en particular los factores de producción utilizados?