Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Economía y Relaciones Internacionales
Programa de Maestría y Doctorado en Estudios del Desarrollo Global

INFLUENCIA DEL DUOPOLIO CERVECERO MEXICANO EN SU CADENA GLOBAL DE VALOR

Tesis como requisito para obtener el grado de
Maestro en Estudios del Desarrollo Global

Presenta:

Jesús Daniel Albiter Ramírez

Directora de Tesis:

Dra. Belem Dolores Avendaño Ruíz

Tijuana, Baja Califoria a Enero del 2024

Índice

Agradecimientos 4
1 Introducción general 6
2 Planteamiento del problema 9
2.1 Antecedentes 12
2.2 Pregunta de investigación 16
2.3 Hipótesis 16
2.4 Objetivos 16
2.5 Justificación 17
3 México: su integración a la globalización 18
3.1 Estructuras de Mercado 18
3.2 ¿Qué es la integración económica? 23
3.3 Latinoamérica y su integración. 26
3.4 México y su integración económica 28
3.4.1 Tratados comerciales de México 29
3.5 Globalización 32
3.5.1 Las Cadenas Globales de Valor 34
4 Modelos de negocio y cadenas de valor en la agroindustria 40
5 Metodología 44
6 La Cadena de valor de la industria cervecera en México 50
6.1 Contexto de la cerveza mexicana 51
6.2 La importancia de la industria cervecera en México 64
6.3 Principales eslabones en la cadena de valor de la cerveza mexicana 68
6.4 Perspectivas a futuro de la cerveza mexicana 76
7 Conclusiones y recomendaciones 104
8 Referencias bibliográficas 107

Índice de tablas

Tabla 1. Ranking de países en exportaciones de productos, 2020-2022 (millones de USD) 13
Tabla 2. México: Productos con mayores exportaciones, 2021 (millones de dólares, porcentajes) 14
Tabla 3. México: Tratados comerciales, 2022. 29
Tabla 4. Ranking de Países con mayor Producción de Cerveza, 2021 (millones de hectolitros) 52
Tabla 5. Ranking de Países por consumo per cápita de cerveza, 2021. 53
Tabla 6. México: indicadores económicos de la industria de bebidas (porcentajes) 55
Tabla 7. Países con mayor participación mundial en las exportaciones de cerveza, 2020. (porcentajes) 65

Tabla 8. Países con mayor participación mundial en las importaciones mundiales de cerveza, 2020. (porcentajes) 66

Tabla 9. México: exportaciones de cerveza por país destino, 2019-2021. (millones de dólares, porcentajes) . 67

Tabla 1O. México: demanda intermedia en la industria de la cerveza, 2019. (porcentajes con respecto al total de demanda intermedia) 75

Tabla 11. Ranking de marcas de cerveza con mayor valor en el mundo, 2023. (Millones de USD) 84

Índice de graficas

Grafica 1. Distribución de consumo de cerveza a nivel mundial, 2020 (porcentajes) 52

Gráfica 2. México: consumo nacional aparente de cerveza, 2015-2021 (hectolitros) 54

Gráfica 3. México: Producción de cerveza por estado, 2020 (porcentajes) 56

Gráfica 4. México: Producción de malta por estado, 2020 (porcentajes) 57

Gráfica 5. México: Rendimientos de cebada por estado, 2020 (rendimiento por hectárea) 57

Gráfica 6. México: Exportaciones de cerveza, 1995-2021. (millones de dólares) 65

Gráfica 7. México: Balanza Comercial de la cerveza, 2015-2021. (millones de dólares) 67

Gráfica 8. Volumen global de las principales cervecerías, 2020. (porcentajes) 84

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de Negocios 45

Figura 3. Grupo Modelo: Línea del tiempo, 1925-2019. 61

Figura 4. Heineken México: Línea del tiempo, 1890-2019. 62

Figura 5. México: Mapa de las ubicaciones de las industrias cerveceras y malteras de Grupo Modelo y Heineken México, 2020 64

Figura 6. México: cadena de valor de la cerveza, 2023 69

Figura 7. México Esquema del entorno de la cerveza, 2023. 85

Figura 8: Modelo de Negocios CANVAS comparativo entre Grupo Modelo y Heineken México 97

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi directora de tesis, la **Dra. Belem Avendaño Ruíz** por su ayuda y sus consejos, los llevaré en un futuro para mi formación profesional y académica.

A la **Facultad de Economía y Relaciones Internacionales** (FEYRI) de la **Universidad Autónoma de Baja California** (UABC) campus Tijuana, por abrirme las puertas y permitir obtener mi grado académico tan anhelado.

Son muchos los docentes que fueron parte de mi formación en esta institución, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Gracias por ampliar mi panorama y la comprensión de nuevos escenarios como conceptos.

A mis lectores, el **Dr. Jorge Aguilar Ávila**, por su guía y alentarme durante mi estancia académica y a la **Dra. Ana Isabel Acosta Martínez**, por darse el tiempo de leer y revisar mi trabajo.

Al personal de la FEYRI por su trabajo y simpatía durante mi trayectoria maestrante, en especial a **Raquel Tirado Hernández**, por siempre estar al pendiente del alumnado, su trabajo, la alegría que lleva al posgrado y su amistad.

Al **Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías** (CONAHCYT), por el soporte económico tan importante que me otorgaron y por incentivar al aprendizaje continuo.

A la **Universidad Autónoma de Chapingo**, a sus profesores y su personal, por su gran recibimiento y permitirme realizar el diplomado en "Redes de Valor de la Agroindustria" para complementar mi investigación.

A mis **compañeros** de la maestría, quienes compartieron conmigo este camino de enseñanza y me dieron guía y amistad para superar las adversidades presentadas durante el camino.

A mis padres, **José Luis** y **Griselda** por siempre apoyarme en mi formación académica y brindar su amor incondicional. Al igual, por ofrecer su soporte material y económico cuando fuese necesario.

A mi hermano, **Luis**, a mi cuñada, **Claudeth** y a mi sobrina, **Bárbara** por abrirme las puertas de su casa, auxiliarme cuando lo requería y darme grandes momentos de alegría.

Agradezco por igual aquellos **amigos** quienes, en lugar de menospreciar mis decisiones, me regalaron palabras y sonrisas para nunca rendirme y seguir adelante.

Le doy las gracias por igual a todas aquellas personas que, aunque ya no estén presentes en mi vida, formaron parte de este periodo y en su momento me confortaron y alentaron.

Por último, agradecer a mi compañera de vida que tuve que dejar ir para llegar aquí, a mi amada **Trufa** que en paz descansé.

1 Introducción general

La estructura de mercado de la industria cervecera en México está constituida por un duopolio, AB InBev y Heineken. En este caso, las dos empresas tienen la influencia significativa en la fijación de precios, la oferta de productos y la competencia. Este tipo de estructura de mercado en la industria cervecera ha sido objeto de estudio en diversos escenarios económicos y de negocios, ya que el análisis del duopolio proporciona valiosa información sobre la dinámica y la estrategia dentro un sector especifico. Dentro de este contexto, el presente trabajo de investigación se enfoca en la influencia del duopolio cervecero mexicano en la cadena global de valor, explorando aspectos claves a investigar.

La importancia de esta investigación radica no solo en el ámbito académico, sino también en los significativo que es la cerveza en México, tanto desde el punto de vista cultural como el económico. A lo largo de la historia del país, la cerveza se ha convertido en una bebida emblemática y popular entre los mexicanos, siendo parte integral en su identidad cultural y social. Asimismo, este estudio contribuirá al conocimiento existente, a la creación de bases para la esquematización de estrategias o para actualizar los avances en el campo académico.

La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación implica el Modelo de Negocios CANVAS, con un enfoque cualitativo a partir del análisis de las empresas cerveceras y revisión bibliográfica. Se analizarán los aspectos del modelo y su relación dentro de la cadena global de valor con el propósito de evaluar el comportamiento de la cerveza en México y la influencia que tienen las empresas en su estructura.

La configuración del trabajo se compone de un marco teórico, marco referencial, una metodología, el análisis y las conclusiones, donde se abordarán diferentes aspectos relacionados con el contexto geográfico e histórico, la integración económica, la globalización, la industria cervecera, entre otros. A través de esta estructura, se pretende lograr una comprensión integral y detallada de la **Influencia del duopolio cervecero mexicano en su Cadena Global de Valor**.

En el capítulo dos se encuentra el planteamiento del problema, acompañado de los antecedentes, la pregunta de investigación, la hipótesis, los objetivos generales y particulares, así como la justificación del presente trabajo.

El capítulo tres comprende lo que es el marco teórico, el cual se enfoca principalmente en el desarrollo del concepto de lo que es la integración económica, donde se abordan las estructuras de mercado, la integración económica en diversas regiones geográficas a nivel mundial, la integración de México y los acuerdos y/o tratados utilizados como herramientas. Del mismo modo, el fenómeno de la globalización en consecuencia de la integración y la diversidad de las estructuras de mercado. Por último, el concepto de las cadenas globales de valor entorno a un mundo globalizado y en constante cambio.

Posteriormente, el capítulo cuatro es el marco referencial, donde se abordan trabajos realizados con anterioridad por otros autores sobre productos agroalimentarios de México, así como la utilización del modelo de negocios CANVAS como metodología.

El capítulo cinco aborda la metodología, la cual se mencionó con anterioridad, el modelo de negocios CANVAS. En este apartado se desarrolla su estructura, funcionamiento y la aplicación como herramienta de análisis para el presente trabajo.

Continuando con el estudio, en el capítulo seis se encuentra el desarrollo y el resultado del trabajo de investigación. En el que se presenta de manera resumida lo que es la cadena global de valor de la cerveza en México, el contexto económico de Grupo Modelo y Heineken México en el territorio nacional, la importancia de la cerveza como producto agroalimentario, los principales eslabones de la cadena de valor y las perspectivas a futuro de la cerveza mexicana, donde se presenta el modelo de negocios CANVAS, comparando a ambas empresas.

Para finalizar, se expresan las conclusiones obtenidas por parte del investigador a raíz de la reflexión de lo investigado y observado a lo largo de su formación académica y la elaboración del trabajo de investigación.

2 Planteamiento del problema

Las transformaciones que se han conseguido en el mundo a causa de la globalización van más allá del movimiento de personas, también de productos y de conocimiento. La palabra globalización es relevante para la investigación por el efecto que ha tenido en el movimiento de productos. Gracias a este fenómeno, los Estados del mundo han logrado trabajar en conjunto a través de diferentes organismos internacionales y de los tratados pactados, facilitando el movimiento de personas y mercancías. Las cadenas globales de valor han fomentado la especialización y reconocimiento a nivel global de los países (Martínez, 2008).

Dichas cadenas no están exentas de problemas, que provienen desde las diferentes regiones económicas que se han generado en conjunto con la globalización; como la crisis del 2008; han impactado de una manera escalada en los aranceles y el desencadenamiento de la guerra comercial entre China y Estados Unidos, lo que ha generado un vacío en el poder y el desempeño de las instituciones se ha visto mermado en niveles operativos y administrativos. La llegada de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos en el año 2016 llevo a un cambio rotundo con respecto a la política comercial, siendo el primer presidente que desde los años 30 cuestionara el internacionalismo liberal por medio de una agresiva revisión al multilateralismo vigente y en normas comerciales. La tensión existente entre China y Estados Unidos ha puesto a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y a sus miembros en alerta y a la defensiva en cuanto a diferentes aspectos y decisiones de política comercial (Romero, 2020).

A dicha crisis se le sumaria la pandemia, la peor en un siglo y que ha propiciado la crisis económica mundial. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) declaró oficialmente pandemia y emergencia de salud pública de importancia internacional el 11 de marzo del 2020 el

brote epidémico de la enfermedad conocida como COVID-19, que surgió en el 2019 en Wuhan, en la provincia de Hubei, China. La Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2020) confirmó la gravedad de los efectos socioeconómicos a causa del confinamiento de casi un tercio de la población mundial por paralizar a diferentes instituciones tanto públicas como privadas de carácter "no esencial", lo que puede representar aproximadamente el 50% de las actividades económicas de muchos países, llevando a diferentes regiones del mundo a una reducción en sus actividades económicas y en aumento paralelo, al desempleo.

Se generó la peor fuga de capitales en la historia de las economías emergentes y a su vez el comercio internacional tuvo una marcada contracción que profundiza los procesos iniciados en el año 2019 por consecuencia de la desaceleración económica y las guerras comerciales. Las exportaciones tanto de productos y servicios disminuyó un 8%, la reducción de remesas de trabajadores migrantes en un 20% y así como nuevos controles en la migración internacional han dejado a la economía en una situación que se podría comparar con la "Gran depresión" de 1929 (Ocampo, 2020). Los mercados mundiales registraron fuertes caídas que, a diferencia de la crisis del 2008, la crisis se encontraba en la economía real y no en los mercados. Una crisis sin precedentes y difícil de comparar con otras situaciones en la historia dado a que las circunstancias de tratarse de una crisis sanitaria le otorgaron características particulares (CEPAL, 2020).

Las economías del Grupo de los Veinte (G20), que representan el 85% del PIB global y el 75% del comercio internacional, continúan recuperándose de los estragos del confinamiento y la pandemia ya antes mencionados, pero las secuelas podrían ser duraderas. Los países emergentes soportan mayores pérdidas debido a circunstancias relacionadas al acceso de las vacunas y el reducido apoyo durante la pandemia que recibieron [Fondo Monetario Internacional (FMI), 2022).

Sin mencionar la guerra que hoy en día sucede en Ucrania como nuevo desafío en el contexto internacional.

La población de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo se encuentra inmersa en actividades económicas informales y no cuentan con seguridad social o algún tipo de red de protección. Países como Indonesia, Brasil, Sudáfrica y México; dentro del G20, aumentaron el porcentaje de población dentro actividades informales a causa de la falta de acceso a vacunación y el aumento al desempleo (Blanco y Cuervo, 2021).

Una de las razones por las que se vio obstaculizado la situación laboral fueron las interrupciones de la oferta, al reducir los rendimientos de producción debido a que uno de los principales focos de infección se encontraba en la actividad manufacturera, aunado a esto las esperas de la demanda por precaución o seguridad por parte de la población afectaron en gran medida a diversos productos y más los que se encontraban dentro la categoría de no duraderos. Otra de las razones principales fue la alteración a la cadena de suministros. El contagio dentro de ésta en las grandes potencias, como China a Estados Unidos, provocaba que el consumo de los materiales industriales o de productos terminados fuera más difícil o caro, catalogando varios insumos como limitados o escasos. De ahí las exportaciones se redujeron drásticamente dada a las perturbaciones ya arriba mencionadas, es pocas palabras, el COVID-19 provocó un quiebre dentro de la oferta y por consecuencia las cadenas globales de valor se verían afectadas (Martner, 2021).

En México a consecuencia de lo anterior mencionado, se tuvo una reducción del 9.3% en sus exportaciones totales, siendo su principal socio Estados Unidos. Ambas naciones poseen un marco o estructura de interdependencia, el grado de interacción entre ambos países ha llegado al punto en que ambas sociedades, políticas y economías tienden a repercutir al otro lado de la frontera. México

es el principal exportador agroalimentario de Estados Unidos y sus principales exportaciones son la cerveza, el aguacate, el tomate, el tequila, la frambuesa, el arándano y la mora. A diferencia de otras áreas económicas en la pandemia las exportaciones mostraron resultados positivos según la Balanza Comercial Agroalimentaria [Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADR, 2021)] con un crecimiento del 39.9% en comparación al año 2019, consiguiendo en el 2020 un superávit con 12, 357 millones de dólares (MDD), siendo el año con el registro de mayor nivel registrado en 28 años.

Todos los acontecimientos citados en este apartado ponen en duda el comportamiento que tuvo la cadena de valor de diversos productos, en el actual proyecto de tesis se hace énfasis especial en la cerveza. El objeto es visualizar el panorama en el que se ha enfrentado el producto dentro un mundo globalizado. Un producto ya no es en su totalidad de un solo país, intervienen diferentes actores que permite tanto la competencia como la cooperación a nivel local, regional, nacional e internacional (Flores, 2016). Con base a esto, distinguir los actores que hace especial a México como principal productor de cerveza vuelve importante el análisis de sus exportaciones de este producto y como afecta a la cadena de valor.

2.1 Antecedentes

La liberación comercial que se ha emprendido en México es una de las consecuencias de la globalización y que ha permitido incrementar en un 35% su coeficiente de exportaciones entre los años de 1985 y 2015 con la generación de múltiples tratados de libre comercio. Actualmente cuenta con 12 tratados de libre comercio con 46 países, el más famoso de ellos fue el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN) vigente a partir de 1994 pero que recientemente fue remplazado por el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en el año 2018 (Dávila y Valdés, 2018; DOF, 2020).

Actualmente, México es la economía número 16 en términos del PIB según el ranking de Observatory of Economic Complexity (OEC, 2023), el número 21 con la economía más compleja según el índice de Complejidad Económica (ECI, en sus siglas en inglés) siendo el país latinoamericano más alto dentro de este ranking y el número dos en el continente americano solo por detrás de Estados Unidos (OEC, 2023). El año 2020 se considera atípico por la crisis sanitaria, pero como se muestra a continuación, se observa una recuperación paulatina de los países.

Tabla 1. Ranking de países en exportaciones de productos, 2020-2022 (millones de USD)

N°	País	2020	2021	2022
1	China	2,589	3,358	3,593
2	Estados Unidos	1,424	1,754	2,064
3	Alemania	1382	1,636	1,655
4	Países Bajos	674	840	965
5	Japón	641	756	746
6	Corea del Sur	512	644	683
7	Italia	499	615	656
8	Bélgica	421	548	632
9	Francia	488	585	617
10	Hong Kong	548	669	609
11	Emiratos Árabes Unidos	335	425	598
12	Canadá	390	507	597
13	México	362	494	578
14	Rusia	333	493	531
15	Reino Unido	399	470	529
16	Singapur	396	457	515
17	Taiwán	347	447	477
18	India	276	395	453
19	España	308	379	418
20	Australia	250	344	412

Fuente (OMC, 2022). https://stats.wto.org/

En el año 2020, México ocupó el puesto número 14 en exportaciones de productos, con un total aproximado de 362 millones de USD y su crecimiento para el año 2021 fue del 36. 46% y en el 2022 fue del 17%, colocándose en el puesto número 13 (OMC, 2022).

Las exportaciones han sido un motor clave en el crecimiento económico de México y en el 2012 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) hizo un comparativo entre las diferentes naciones, donde México tuvo valores más altos, como se puede ver en la tabla anterior, en exportaciones de alta y media tecnología, superando a Brasil y Argentina, y aún conserva su posición dentro de esta lista. La productividad del país se ha enfocado principalmente en insumos esenciales y en el armado final de productos (Medellín, Flores y Villareal, 2017). Las principales exportaciones del país son:

Tabla 2. México: Productos con mayores exportaciones, 2021 (millones de dólares, porcentajes)

Sector	Producto	Valor en exportaciones	Porcentaje en el Total
Maquinas	Ordenadores	30.3	6.39
	Pantallas	15.8	3.34
	Cable Aislado	14.2	3
	Equipo de transmisión	10.3	2.18
Transporte	Coches	41.5	8.76
	Vehículos de motor: Piezas y accesorios	30.7	6.49
	Camiones de entrega	27.1	5.72
Productos Minerales	Petróleo Crudo	20.3	4.28
Productos Alimenticios	Cerveza	5.49	1.16
Instrumentos	Instrumentos Médicos	12.2	2.58
Metales Preciosos	Oro	5.53	1.17
	Plata	2.8	0.59
Productos del Reino Vegetal	Frutas tropicales	3.8	0.8
Otros	Asientos	6.62	1.4

Elaboración propia con datos de OEC, 2023: https://oec.world/es

En esta lista de productos, México ocupa el primer lugar en exportación a nivel mundial de productos como: el aguacate, papaya, tomate, cerveza, plata, pantallas planas y camiones de

entrega. En cuanto a otros productos emblemáticos y merecen mención están: el cable aislado y nuez pecana; en segundo, instrumentos médicos y asientos; en tercero, los automóviles; en cuarto, café y piezas y accesorios de vehículos de motor de las rondas 8071 a la 8075 en quinto (OEC, 2023).

Hablar de exportaciones permite acercarse al estudio de las Cadenas Globales de Valor (CVG), que, en los últimos años a causa de los efectos globalizadores, su investigación ha crecido exponencialmente, en especial desde un aspecto de gobernanza. La OMC comenzó a aplicar el termino constantemente para sus propios análisis, con base a la generación de bases de datos, la geografía económica mundial y el valor agregado (Santarcangelo, Schteingart y Porta, 2017).

De acuerdo con Gereffi (2015), el desarrollo de las CGV da la oportunidad a economías emergentes como China, India, Brasil, México, Turquía, Indonesia, Sudáfrica, entre otros; de incorporarse en la competitividad y el crecimiento económico. La relación entre gigantes industriales con los gobiernos de países en desarrollo con lleva a la aportación de tecnologías, generación de empleos y dinamismo. En este sentido, el Estado ofrece condiciones idóneas para la inversión dentro su territorio lo que permite la introducción de las CGV dentro las actividades económicas del país en cuestión.

El modelo de negocios CANVAS creado por Osterwalder y Pigneur (2011) es una herramienta utilizada para el análisis de las empresas que permite describir las bases de creación, captación e innovación del valor generado por diversas compañías. Este análisis permite reflexionar sobre la competitividad y la esquematización en toma de decisiones. Es un concepto aplicado de forma regional hasta internacional, empresas como IBM, Ericsson, los Servicios gubernamentales y el Ministerio de obras publicas de Canadá ya ha utilizado. Con dicha reflexión, el modelo de negocios

CANVAS se transforma en un lenguaje para describir de una manera sencilla la actualidad de las empresas y el desarrollo para futuras decisiones.

2.2 Pregunta de investigación

¿Qué elementos del modelo de negocios de las empresas cerveceras se concentran en la cadena global de valor?

2.3 Hipótesis

Las empresas cerveceras en México poseen una estructura vertical y configuran la cadena global de valor a partir de la integración de varios eslabones, distinguiendo una sobre la otra en áreas de innovación, marketing y exportación dentro del comercio tanto regional como internacional.

2.4 Objetivos

Objetivo General

Evaluar el comportamiento de la cadena global de valor de la cerveza de México y la influencia que generan el duopolio cervecero en su estructura a través del modelo de negocios CANVAS.

Objetivos Particulares

- Resumir el contexto histórico y geográfico de la producción de la cerveza mexicana.
- Reconocer la importancia de la industria cervecera en México a nivel mundial.
- Describir la cadena de valor de la cerveza y las empresas mexicanas a cargo de esta.
- Estimar los elementos dentro de la cadena de valor que favorecen al crecimiento de la industria.

2.5 Justificación

Además, de consolidar el conocimiento de la aplicación del modelo de negocios CANVAS y lo que involucra, la aplicación de dicho modelo posibilita la identificación de elementos aplicables a microempresas u otros productos. La cerveza en México ha tenido un constante crecimiento en el último siglo, convirtiendo al país en el principal exportador a nivel mundial. Esto otorga la oportunidad de replicar acciones positivas dentro la cadena de valor para que a largo plazo con la reflexión que se ofrece la concepción del modelo de negocios se logre concebir la réplica y la innovación.

Las decisiones que se toman hoy son de suma importancia para la dirección de las empresas en busca de un desarrollo económico y que permita a los mexicanos adaptarse a las condiciones que ofrece la influencia de estas industrias cerveceras internacionales para el análisis de negocios entorno a la globalización.

3 México: su integración a la globalización

La globalización es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social, cultural y tecnológico. Es un fenómeno especialmente económico, donde se va produciendo una integración de las economías, provocando un incremento en el volumen y complejidad de los intercambios de bienes y servicios alrededor del globo terráqueo (de Mattos, 2010). Junto al proceso globalizador se compaginó el neoliberalismo, al tener un mundo más compenetrado e interconectado a nivel de mercados, sociedades y culturas. Dicha corriente teórica considera que la economía es el principal motor de desarrollo de una nación, por ello, del mismo modo considerar que todos los aspectos de la vida en una sociedad deberían estar subordinados a las leyes de mercado, defiende el libre comercio para propiciar una mayor dinámica en la economía, lo cual, en teoría, debería generar mejores condiciones de vida y de riqueza material (Ortner, 2015).

En este contexto y desde un punto de vista social y económico la participación de México en la integración económica a través de las cadenas productivas y de valor se ve reflejada por seguir la tendencia globalizadora de los países de crear alianzas estratégicas en la actualidad. Por lo dicho, en este apartado se resumirán los conceptos y teorías clave para comprender los pasos de como surgen la integración económica y la globalización que dan pie a la elaboración de una estrategia nacional por parte de México.

3.1 Estructuras de Mercado

Los mercados perfectamente competitivos son aquellos que poseen la existencia de diversas empresas y/o productos que promueven la competencia y la variedad de estructuras posibles dentro de algún sector o actividad económica. Por otro lado, se da la existencia de monopolios, los cuales

son la existencia de una sola empresa que ofrecer los recursos o los servicios y mantiene el acceso cerrado a otros competidores. En otros casos, existen los oligopolios, que se definen por la existencia de dos o más industrias que convergen en una región geográfica y poseen los recursos para la elaboración de dichos bienes y servicios (Krugman, Wells y Graddy, 2015).

En el caso de las empresas monopolista son los únicos fabricantes de un producto del cual no existen sustitutos cercanos y la creación de barreras impiden el acceso de otros inversionistas en la industria. En este caso, la empresa monopolista se convierte en el mercado siendo la que establece el precio, pero eso no excluye de realizar las acciones debidas para determinar el valor de sus productos ya que los consumidores al final son quienes determinan la demanda (Case, Fair y Oster, 2014). El oligopolio es muy similar, la diferencia es la dominación del mercado por unas cuantas industrias que son lo suficiente grandes para influir en el precio del mercado. Existen diferentes modelos de oligopolios los cuales son (Case, Fair y Oster, 2012):

Modelo de Colusión: Es la unión de diferentes empresas para enfrentar la demanda del mercado y la producción hasta el punto de que las ingresos y costos sean equitativos para quienes participan en este trato. La toma de decisiones en cuanto al precio y la producción por lo tanto se toman en conjunto en quienes participan.

Modelo liderazgo en precios: Una empresa es dominante sobre otras más pequeñas y obtiene su curva de demanda con el apoyo del mercado en cuanto a cantidades por parte de las empresas que son más pequeñas. La empresa dominante maximiza las utilidades dependiendo del comportamiento de la demanda.

Modelo Cournot: Un modelo ideado en el siglo XIX por el matemático Antoine Augustin Cournot. El modelo se centra en el análisis de un mercado dominado por dos empresas que ofrecen

productos idénticos y no se encuentran coludidas. Un oligopolio de dos empresas se identifica como duopolio. Su característica principal es que las decisiones de las empresas son determinadas por las acciones de la otra.

Cabe aclarar que ninguno de los modelos expuestos tiene la capacidad de anticipar las acciones de la competencia o de la demanda. Una herramienta muy utilizada por las empresas s es la teoría de juegos, en términos de competitividad. Esta teoría fue fundamenta por el economista Oskar Morgenstern y el matemático John von Neumann en 1944 a través de un conjunto de problemas o juegos en donde se exponían las posibilidades o trayectorias de 2 personas u organizaciones que buscaban el mismo objetivo por medio de una matriz de decisiones. La teoría de juegos se convirtió en un sistema aplicado en diferentes circunstancias y en diversos niveles como la política, la milicia, relaciones internacionales y en la industria privada. Es importante que los jugadores dentro de la matriz siempre buscaran el beneficio propio sin conocer con certeza los movimientos del otro jugador, sin embargo, es posible que en muchas ocasiones se infiltre información que permita tomar las decisiones de manera conveniente o arbitraria (Case, Fair y Oster, 2012).

Todos los modelos de oligopolios determinan que la concentración de un mercado conduce a la fijación de precios por encima de los costos marginales y una producción inferior a la eficiencia. Al igual que los monopolios, las barreras de entradas en muchos casos evitan la entrada de nuevos inversionistas y suelen apoderarse de los recursos manteniendo una estructura vertical dentro de su cadena de suministros (Krugman, Wells y Graddy, 2015).

Dentro de los principales escenarios donde se enfrentan las empresas oligopolistas es a través de la innovación, la cual abarca temas de avances tecnológicos, métodos de producción, marketing, medio ambiente y progreso social. Las empresas buscan destacarse sobre la otra pese a ofrecer el

mismo producto. Autores como Joseph Schumpeter en 1942, considerado un clásico, argumentaba que la concentración industrial promovía el avance tecnológico. Muchas compañías oligopolistas año con año concentran una parte de sus egresos en innovación y desarrollo por medio de investigaciones y estudios. (Krugman, Wells y Graddy, 2015).

La diferenciación que realizan las empresas dentro de sus productos depende de las necesidades concentradas en los consumidores. En ciertos productos, los clientes eligen un bien o servicio y se mantienen leales a esto durante un lapso prolongado. En ciertos mercados se puede ver que esta diferenciación se encuentra inmersa en una guerra de publicidad que puede conducir a una improductividad psicológica para los consumidores (Krugman, Wells y Graddy, 2015).

Un ejemplo de duopolio se encuentra en el mercado de la cerveza. En los inicios del siglo XXI este mercado se caracteriza por las asociaciones o adquisiciones de diferentes cervecerías alrededor del mundo. La empresa más grande del mundo actualmente es Anheuser-Busch InBev con el 27% mercado mundial. Esta empresa logro su poderío a nivel mundial a partir del año 2004, con la fusión de Interbrew, de Bélgica y AmBev, de Brasil. Esta última ya se había consolido a partir de dos empresas las cuales son Antarctica y Brahma. La firma InBev al paso de cuatro años realizó otra adquisición, de Anheuser-Busch, coronándose como el líder cervecero prosiguió con la compra de Grupo Modelo en el 2013 y de SABMiller en el 2015 (Díaz, 2023).

A niveles regionales, se observa que la influencia de los grandes cerveceros ha consolidado monopolios u oligopolios de dos o tres empresas en diferentes países. Por ejemplo, en América en países como Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay la industria cervecera está representada por un monopolio, en la región de Centroamérica, AB-InBev tiene más del 80% del mercado. En América del Norte se presencia que en Estados Unidos la dominación de AB-InBev es casi total, por otro

lado, en México y Canadá se presentan duopolios. En el primero, el mercado esta fragmentado entre AB-InBev y Heineken, mientras que en Canadá es por AB-InBev y Molson Coors (Díaz, 2023).

En el caso de México, las cervecerías que se conformaron entre los años 1890 y 1925 son las siguientes:

- Cervecería Cuauhtémoc, en Nuevo León.
- Compañía Cervecera Toluca y México, en el Estado de México.
- Cervecería Moctezuma, en Veracruz.
- Compañía Cervecera, en Chihuahua.
- Cervecería Sonora, en Sonora.
- Cervecería del Pacífico, en Sinaloa.
- Cervecería Humaya, en Sinaloa.
- Cervecería Yucatán, en Yucatán.
- Grupo Modelo, en Ciudad de México.

Si bien existían un buen número de compañías cerveceras, como se muestra en el listado, estas fueron adquiriendo una estructura vertical a partir de adquisiciones y asociaciones por parte de Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc, las cuales con el paso de los años se fueron expandiendo por el país. Para la década de los 2000 se habría conformado un duopolio cervecero con el Grupo Modelo y el Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma. En la década siguiente por medio de la adquisición de Grupo Modelo por parte del grupo AB InBev y la asociación de Heineken con el Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma. Estos movimientos se hicieron con la intención de aprovechar el manejo de marca y trabajo desarrollado en el siglo pasado por ambas cerveceras mexicanas (Reyna y Krammer, 2012).

3.2 ¿Qué es la integración económica?

La palabra integración proviene del latín *integratio* y su significado trata de la acción y efecto de construir un todo. Sin embargo, la palabra tiene diferentes conceptos y dinámicas dependiendo de la perspectiva con la que se le esté dando uso [Real Academia Española (RAE), 2022]. Al principio los acuerdos que se generaban era por situaciones geográficas que beneficiaran a la región. La integración económica no tiene un significado tan claro. Algunos autores incluyen la integración social dentro del concepto y otros asumen diferentes formas de cooperación internacional, y también se ha argumentado que la mera existencia de relaciones comerciales entre economías nacionales independientes es un signo de integración (Conesa, 1982). El concepto como proceso es relativamente nuevo en las áreas de conocimiento de la Economía y Relaciones Internacionales quienes han buscado interpretarlo junto con otras disciplinas de estudio (Jordán, 2014).

Una forma de interpretar la integración económica es visualizarla como un estilo de proteccionismo de los Estados a consecuencia o respuesta a los movimientos mundiales y que buscan cumplir sus objetivos (Haas, 1971). Balassa (1994) proporciona una interpretación técnica, definiéndola como el proceso donde dos o más países se alían de manera comercial y política y de manera voluntaria con otros países, usualmente aledañas a ellas, con la creación de diferentes organizaciones o instituciones capaces de tomar decisiones, dicho proceso tiene cuatro fases que son: 1) zona libre comercio, 2) unión aduanera, 3) mercado común y 4) unión económica.

. La Unión Europea (UE) se ha convertido en el laboratorio por excelencia para el desarrollo del concepto. El proceso que ha llevado la región nació en el año 1951 cuando se creó la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA), en respuesta a la amenaza que representaba la Unión Soviética. Sus seis miembros fundadores: Francia, Luxemburgo, Bélgica, Países Bajos, Italia y

Alemania Occidental; no fue hasta 1993 que se consagró la UE y que actualmente dispone de 27 Estados miembros (OMC, 2022). Existen otros ejemplos de multilateralismo aparte de la UE como son el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en Suramérica, la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN) o la Unión Aduanera de África Austral (SACU, en sus siglas en inglés) pero esta tendencia ya no es tan atractiva para las naciones y optan más por uniones bilaterales donde el bien común deja de ser prioridad y se prioriza el bien particular (Rodríguez, 2013).

El funcionalismo, es la teoría concebida al finalizar la segunda guerra mundial dada la desfragmentación que se había ocasionado y como respuesta para salvaguardar la paz. David Mitrany fue el primer precursor de esta teoría en 1966, al proponer bajo la experiencia empírica estadounidense de empezar el proceso de descentralización en diferentes áreas de decisión con la finalidad de drenar soberanía a los Estados y crear organismos e instituciones capaces de lidiar con los fallos administrativos.

Ernst Haas guio a un grupo de académicos para la creación de una teoría repercursora que sería denomina ‘neofuncionalista’ en los años 70 's. El enfoque de esta teoría son los cambios tecnológicos y científicos para incentivar la innovación institucional para llevar a cabo el proceso de lo que llamaría “aprendizaje político” (Hass, 1975). Ambas teorías sostienen la importancia de los actores en un proceso abierto caracterizado por el spillover de un área a otra (Kokko, 1994). Aunque, en 1991 Nelsen y Stubb señalan el fracaso del funcionalismo al no poseer una base teórica política (Malamud, 2011).

Nuevas teorías tratan de explicar ambos fenómenos, una de ellas es el intergubernamentalismo liberal. La teoría determina que el resultado de una integración es por decisión soberana de un grupo de Estados. El énfasis a la interdependencia económica como condición necesaria a la

integración como resultado de un previsto fortalecimiento en el poder de los Estados y el nacimiento de mecanismos que faciliten la implementación de acuerdos y un equilibrio en la arena política, dejando atrás la idea de que la decisión de derogar la soberanía es por voluntad propia, sino más bien se convierte en un hecho que sucederá dentro del proceso (Olano, 2014).

Desde la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) el objetivo ha sido facilitar y contribuir en las corrientes comerciales para que se generen de manera fluida, libre y en paz. Actualmente la OMC está conformada por 164 miembros, los cuales representan el 98% del comercio mundial (OMC, 2022). La creación de acuerdos era parte de la estrategia de la OMC para llevar a cabo una fluidez entre diferentes países en temas de comercio y llevar a un multilateralismo, que recientemente se han llevado mega acuerdos como el Trade in Services Agreement (TISA), el Trans-Pacific Partnership (TPP) y la Transatlantic Trade and Invesment Partnership (TTIP). La estrategia se ha enfrentado obstáculos en los años recientes como el unilateralismo de grandes potencias mundiales, la guerra comercial que el gobierno de Trump concretó y que llevó a los Estados Unidos a un proteccionismo (CEPAL, 2020).

También se encuentra la teoría de la gobernanza supranacional, descendiente del neofuncionalismo, que percibe la integración como el proceso que una vez iniciado genera una dinámica constante y propia. La gobernanza supranacional destaca dos actores centrales: Estados nacionales y la empresa privada (Majone, 2010). Ambas teorías (neofuncionalismo y gobernanza supranacional) consideran a la sociedad como punto clave en la integración. El argumento principal de esto es que entre mayores transacciones transnacionales se genera un aumento de interdependencia que a la larga conduce a un intercambio regulado y políticas generadas a partir de las necesidades creadas durante el proceso, es decir, las dos teorías basan su concepto de integración en la demanda (Olano, 2014).

En el actual contexto internacional existen diferentes acuerdos con dinámicas que tienden a la consolidación y expansión de los países. En un mundo globalizado, los Estados se enfrentan al reto de mantener competitividad en el mercado buscando alcanzar la vanguardia empresarial y tecnológica. Esto puede beneficiar a cumplir con el objetivo de los Estados ya sea de manera bilateral o multilateral, regional, económica, social e incluso política (Rodríguez, 2013).

La integración económica según Robson (1980) es un medio, no un fin. Y la teoría va más allá de las uniones aduaneras o zonas de libre comercio. El mismo autor toma en cuenta tres aspectos:

a) Movimiento internacional de los factores de producción.
b) Política económica y sus instrumentos.
c) Eficiente asignación de los recursos.

La teoría argumenta que se necesitan diferentes medios e instrumentos para controlar los aspectos monetarios, fiscales, políticos y sociales para alcanzar el equilibrio.

Los mecanismos de planeación actuales deben de adecuarse a las condiciones y orientar sus objetivos a largo plazo de manera flexible a base de innovación y conocimiento. Las empresas deben de ser eficaces a la hora de tomar decisiones para mantenerse a la vanguardia en los temas que hoy en día transcienden, como son el cambio climático sin retorno, la digitalización, la pandemia ocasionada por la enfermedad Covid-19, la actual guerra que se lleva entre Rusia y Ucrania y por último la inflación que enfrenta el mundo (OMC, 2022).

3.3 Latinoamérica y su integración.

A partir de los años 50 's se empezó a sistematizar las propuestas para la región latinoamericana en conjunto a los análisis del desarrollo que realizaba la CEPAL. Dentro del diagnóstico se enfatizaron la necesidad de integración regional, pero se enfrentaban a la restricción externa y

escasez de capital en tecnología que en ese entonces constituían como pilares a resolver del pensamiento estructuralista (CEPAL, 1964). Las dos grandes economías que dieron el primer paso a la inversión extranjera y la vinculación transnacional fueron México y Brasil, que recibieron apoyos por parte de Estado Unidos, en el caso de México, y de Europa y Japón, en el caso de Brasil, siendo este último el primero en conseguir un superávit comercial en el sector manufacturero entre los años 1974 y 1994 (CEPAL, 1997).

Tras la ruptura del patrón dólar y la primera crisis del petróleo rompieron el modelo de desarrollo hacia dentro de la región, sólo México y Brasil tenían las condiciones en materia de intercambio fueron capaces de aprovechar el endeudamiento externo para financiar proyectos de inversión. Con las políticas neoliberales aplicadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se produjeron liberaciones financieras por parte de ciertos países como Argentina, Chile y Uruguay los cuales se vieron afectados por una gran deuda externa (Armijos, Campos & Hidalgo, 2020).

Las circunstancias de las crisis generadas a finales del siglo XX no impidieron la posición de empresas trasnacionales que operaban en los mercados internos de la región latinoamericana. El predominio de las empresas extranjeras produjo un continuo aumento de internacionalización y concentración industrial, lo que afectó directamente al dinamismo de los países en el mercado, en la distribución de ingreso y su posición dentro del comercio internacional (CEPAL, 2002).

En los años 90's se experimentó un notable crecimiento en la integración económica al existir un mayor dinamismo en el intercambio dentro del MERCOSUR, principalmente entre Brasil y Argentina. Sin embargo, a pesar del crecimiento del intercambio intrarregional en 1995 las exportaciones latinoamericanas continuaban siendo extrarregionales en su mayoría. Para el caso de México, quien se asociaba más con Norteamérica, sus exportaciones iban dirigidas en un 80%

aproximadamente a los Estados Unidos comenzado la interdependencia económica de ambos territorios (Gomes & da Conceiao, 1998).

El MERCOSUR y el TPP fueron acuerdos creados con el objetivo de buscar un regionalismo abierto, no obstante, el MERCOSUR se ha alejado del liberalismo económico al intervenir frecuentemente el Estado y el control que ejerce el poder de Estados Unidos en el continente. El TPP por su parte ha dejado mantener las políticas económicas del neoliberalismo, lo cual los ha acercado más a los objetivos de Estados Unidos. Estos bloques se han visto rodeados de polémicas entre ambos y con otros acuerdos de la región (Martínez, 2016).

3.4 México y su integración económica

En la década de los 90's, el territorio mexicano se convirtió en el primer exportador de América Latina, muy por delante de Brasil. Sus exportaciones pasaron de un 6.5% a un 27% en el PIB. En este contexto, el acceso asegurado y libre al mercado norteamericano era la única opción de una globalización de proximidad. El acercamiento a sus vecinos del norte no fue un proyecto aislado; por lo contrario, formaba parte de un vasto programa de reformas estructurales que daba la vuelta al modelo de sustitución de importaciones. Este hecho enmarco el curso liberal de la economía mexicana. A partir de 1988 el gobierno comenzó con la privatización de las empresas públicas junto con la supresión del ejido (Rouquié & Ramos, 2015).

Como se mencionó, México se asocia en mayor medida con el bloque de Norteamérica que con sus hermanos latinos. Históricamente la relación de México con Estados Unidos ha sido intensa, incluso antes de la firma del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Las relaciones diplomáticas entre ambas naciones tienen 193 años. La relación bilateral en temas políticos, económicos, comerciales, sociales, medioambientales, energéticos, técnicos, fronterizos

y de seguridad tienen mayor profundidad para México que para Estados Unidos (Calderón y Hernández, 2017). Los principales asociados de Estados Unidos en el porcentaje de exportaciones son Canadá, México y China con 17.5, 15.8 y 8.6 % respectivamente, y sus principales proveedores son China, México y Canadá con 18.5%, 13.2% y 12.4% de acuerdo con los reportes emitidos por el OEC en el 2020.

3.4.1 Tratados comerciales de México

De acuerdo con la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2022), México cuenta con 14 tratados comerciales con 46 países, además de tener negociaciones con Reino Unido, Corea del Sur y Ecuador. Los acuerdos bilaterales y multilaterales que tiene México se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. México: Tratados comerciales, 2022.

Nombre	Tipo de tratado	Año de suscripción
Tratado de Libre Comercio entre México y Colombia	Bilateral	2011
Tratado de Libre Comercio entre México y Chile	Bilateral	1999
Tratado de Libre Comercio entre México e Israel	Bilateral	2001
Tratado de Libre Comercio entre México y Uruguay	Bilateral	2004
Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea	Multilateral	2000
Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia	Bilateral	2010
Tratado de Libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio	Multilateral	2001
Tratado de Libre Comercio entre México y Japón	Bilateral	2005
Tratado de Libre Comercio entre México y Perú	Bilateral	2012
Tratado de Libre Comercio entre México y Centroamérica	Multilateral	2013
Tratado de Libre Comercio entre México y Panamá	Bilateral	2015
Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá	Multilateral	2020
Alianza del Pacífico	Multilateral	2016

Acuerdo Amplio y Progresista de Asociación Transpacífico	Multilateral	2018

Elaboración propia con datos de la OEA, 2022: https://www.oas.org/es/

El TLCAN para muchos pudo parecer la oportunidad de México de liberalizar su comercio exterior pero el contexto de este tratado no se puede entender si no se explica en toda la complejidad de la situación geopolítica de los mexicanos. No existe otro país en el mundo donde la influencia de Estados Unidos sea tan directa (Rouquié & Ramos, 2015).

Canadá y Estados Unidos realizaron una ampliación a su TLC que firmaron en 1988; pero en 1990 lo remplazaron por uno que incluyera a México. El TLCAN fue firmado en 1992. El 1 de enero de 1994 entró en vigor al cumplir con el procedimiento de ratificación por las tres naciones. En dicho tratado se acordaron eliminar un número de restricciones al comercio de varios productos, principalmente en vehículos de motor y piezas de estos, computadores, textiles y en la agricultura. A diferencia de la Unión Europea, el TLCAN no creó un conjunto de organismos gubernamentales supranacionales ni creó un cuerpo de leyes por encima de las nacionales. El TLCAN tenía por objetivo la consolidación de un nuevo modelo económico, determinando las transformaciones políticas, económicas y sociales que se adaptarían a la agenda nacional. Si bien es cierto que no causó mucho entusiasmo en la opinión pública, especialmente por los eventos suscritos dados por la crisis económica de 1994, es verdad que el éxito de este proyecto fue la prioridad heredada del sexenio del presidente Salinas (OEA, 2022).

El TLCAN fue un medio para adaptar la economía de los mexicanos a las grandes corrientes de globalización. Una de las consecuencias que trajo consigo ha sido el empoderamiento y el reconocimiento de los desequilibrios regionales, así como la fractura norte-sur del país. Rouquié y Ramos (2015) argumentan que pesé a la creencia de otros autores, de la “mano invisible” del

mercado y de las fuerzas modernizadores iba a solucionar estas diferencias y promover la homogenización, el tratado no detuvo la brecha entre los Estados mexicanos.

Las puertas a una cascada de inversión directa de empresas privadas de Estados Unidos y Canadá fue una de las casualidades que provocaron mayor número de exportaciones. Es importante analizar la inversión extranjera directa con la inversión neta. Este punto indica el monto de entrada y salida. Los flujos de salida al final los posee la oligarquía mexicana bajo un amparo comercial (Cypher y Crossa, 2019). El economista Kar con Freitas (2012) realizó un estudio sobre las fugas dentro del tratado, el cual provoco un gran aumento de precios en las transferencias de trasnacionales. Dentro de este estudio se menciona la cantidad de 541 millones de dólares que se fugaron de México por corporaciones trasnacionales entre los años 1994 y 2010.

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) es el resultado de una renegociación completa del TLCAN y comprende una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo. La inclusión de 12 nuevos capítulos sobre temas como comercio digital, competitividad, pymes y anticorrupción son resultado de algunas de las renegociaciones, esto abre las puertas para que el intercambio de producción de bienes y servicios crezca, y se adapte a la realidad tecnológica actual; el uso de plataformas de comercio electrónico, por ejemplo, puede volverse una herramienta para que empresas de todos los tamaños tengan la posibilidad de vender productos en toda la región [Sistema de Información de Tratados Comerciales Internacionales (SICAIT), 2022)].

La globalización es resultado de la integración económica, de la cual surgen alianzas estratégicas como se ha enunciado anteriormente, entre empresas, naciones y regiones geográficas que benefician la expansión y la diversificación en los mercados. Un ejemplo de ello son los Tratados

de Libre Comercio, Uniones Aduaneras, Mercados comunes o Uniones económicas que constituyen las reglas de dichas alianzas comerciales (Rodríguez, 2013).

3.5 Globalización

Por lo general cuando se habla de globalización ya se tiene una idea de lo que es, pero en realidad como concepto es muy complejo al contar con un sinfín de interpretaciones y definiciones. Normalmente, el término de globalización se utiliza para describir todos los cambios que han surgido en las últimas seis décadas en la economía, la sociedad y la política. Los cambios surgidos a partir de la revolución tecnológica de la información y a la disminución de fronteras que nace a partir de la integración de los Estados [Council of Europe (COE), 2020]. Como fenómeno, implica un grado de interdependencia entre las regiones y los países del mundo en sus relaciones comerciales y financieras como consecuencia de la liberalización y el aumento del volumen en exportación de bienes y servicios, a la reducción de costos de transportes, a la penetración internacional en el capital, el crecimiento de la fuerza de trabajo y a la aceleración de la tecnología y las comunicaciones (Reyes, 2001).

La globalización como proceso es multidimensional. Dentro de sus dimensiones la más reconocida es la económica. La CEPAL (2002) reconoce tres etapas dentro del proceso de globalización. El primero entre los años 1870 y 1913 al existir una gran movilidad de mano de obra de capitales y un auge dentro del comercio por la baja de los costes de transportes. La segunda entre los años 1945 y 1973, en el periodo de posguerra al nacer diferentes instituciones globales para la cooperación técnica, financiera y comercial. La tercera fase se consolida a finales del siglo XX con la presencia de empresas transnacionales, la movilidad de flujos de capitales y el Internet. El mejor ejemplo del fenómeno de la globalización es la enfermedad ocasionada por el Covid-19, nacida en Wuhan, China y su rápida expansión a nivel global, lo que generó efectos negativos a la

economía y la sociedad. Dichos efectos sumados a la digitalización y los actuales conflictos bélicos han propiciado la idea de una cuarta fase del fenómeno, al cambio disruptivo que surge en la sociedad en los escenarios políticos, económicos y ambientales (Suárez, 2020).

Es preciso establecer, según Suárez (2020) que el proceso de la globalización comprende las siguientes características:

1. Carácter global: Cualquier fenómeno que surge se proyecta en el resto del mundo.
2. Condición universal: Abarca todas las áreas de las actividades humanas.
3. Condición asimétrica: No tiene el mismo impacto en las diferentes regiones.
4. Desigual: Su influencia y mecanismos no son distribuidos de manera equitativa.
5. Impredecible: No se conoce el nivel de alcance e importancia de las manifestaciones que surgen en la sociedad.

La globalización como un enfoque teórico, parte del fenómeno del desarrollo que se da en los países y el cambio en sus estilos de vida al afectar las condiciones sociales y económicas. Este fenómeno tiene un carácter diferente dependiendo de donde se mire, es decir, las características que refleja la globalización dependerán de las estrategias de los Estados y su capacidad de abordarlas (Flores, 2016).

Países como Francia, Inglaterra, Alemania y Japón abordaron la globalización en su condición de países desarrollados, al proteger sus objetivos particulares con lo que conocemos como denominaciones de origen, patentes, registro de marca, etc. Se han creado monopolios del conocimiento, un ejemplo es el Silicon Valley en California, Estados Unidos, dichos monopolios están protegidos por el Estado. Los países dedicados a la agricultura, por ejemplo, desarrollaron innovaciones biotecnológicas, las cuales recibieron patentes y se encuentran a disposición de grandes empresas, poniendo en desventaja a la mayoría de los países en vías del desarrollo que se

ven en la obligación de adoptar sus tecnologías para no incrementar la brecha existente entre ambos polos (Flores, 2016).

La globalización tiene un impacto dentro de cualquier persona o empresa en mayor o menor medida ya sea el caso. A lo largo de la última década se han desarrollado grandes cambios en la economía mundial, el transporte, la tecnología y en los medios de comunicación. En el 2017 la ONU a través del Segundo Comité de la Asamblea General de las Naciones Unidas se destacaron tres mega tendencias en relación con la globalización: *"Los cambios en la producción y los mercados laborales; rápidos avances en la tecnología y el cambio climático".*

Acorde con el mismo comunicado, la primera mega tendencia se refiere al impacto de los cambios de producción en los mercados, específicamente en la subcontratación y la mecanización, lo que como resultada ha degrado las formas de trabajo y a su vez la perdida de estás, sin mencionar la desigualdad de sueldos. Con la segunda tendencia se vincula con la anterior; la tecnología ha irrumpido en el mercado laboral se han perdido miles de empleos por el remplazo del ser humano por máquinas. Por último, un tema que se lleva hablando décadas atrás y apenas recientemente se decidió abordar con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Dentro de estas tendencias más tarde se agregaría la pandemia que afectaría en gran medida el modo de vida que se llevaba antes del 2020.

3.5.1 **Las Cadenas Globales de Valor**

La internacionalización de los procesos productivos es unas de las consecuencias de la globalización y su desarrollo tecnológico. Con el tiempo la forma de producir los bienes y servicios cambió a lo que hoy en día se les conoce como Cadenas Globales de Valor (CGV). Su surgimiento es a partir de diferentes patrones en las estructuras geográficas y de gobernanza. Las etapas de los

productos ya no se realizan en el lugar de donde es proveniente, sino más bien se lleva a cabo donde los recursos y las habilidades compactan para su realización a un precio competitivo con la calidad requerida (Santarcángelo, Porta y Schteingart, 2018).

La literatura sobre las CGV se comenzó a centrarse en dos problemáticas interconectadas: el incremento de producción industrial en países desarrollados y su fracaso por poseer excedentes; y la situación de los países en vías del desarrollo quienes algunos habían logrado desplazarse mejor en los sistemas mundiales. Este pensamiento de los años 90's era precursor de un análisis elaborado por Paul Baran (1957), quien subrayaba, desde un enfoque marxista, el atraso económico de los países periféricos al no poder generar las modalidades impuestas por las naciones centro. Si bien, las investigaciones de las CGV tomaron la literatura del sistema-mundo para conformar las teorías de que la economía estaba constituida por un sistema de nodos, eslabones o componentes interrelacionados en un modo complejo para la generación de bienes y servicios; lo que constituía las condiciones de competitividad entre las naciones y empresas (Porta, Santarcángelo y Schteingart, 2018).

La incorporación de los estudios de las cadenas de valor fue en la década de los 90's, no fue hasta una década, en el siglo XXI que se dio la expansión del concepto dentro los organismos multilaterales como la OCDE, la OMC y la UNCTAD, quienes empezaron a desarrollar el termino y a generar aportes, con la finalidad de promover las oportunidades en forma política y pública para los países en vías de desarrollo. Una de las primeras definiciones utilizadas por dichos organismos fue la de Kaplinsky y Morris (2000):

"La gama completa de actividades requeridas para traer un producto o servicio desde la concepción, a treves de las diferentes fases de producción (que involucran una combinación de

transformación física y la entrada de varios servicios al productor), la entrega a los consumidores y la disposición finales después de su uso."

Uno de los factores más importantes para su surgimiento son los factores tecnológicos en el transporte, la información y la comunicación, lo que ha facilitado enormemente desde el siglo pasado la coordinación en el trabajo y traslado de diferentes bienes y servicios, dándole importancia al área de la logística dentro de las empresas (Milberg y Winkler, 2013).

El nivel de análisis de las CGV se divide en tres que son: macro, meso y micro. En el primero, se refiere a un análisis a nivel nacional, el segundo normalmente se refiere a actividades a nivel regional o de una ciudad en específico y el último se enfoca en la posición que ocupan los pequeños productores (Trienekens y van Dijk, 2011).

Como consecuencia de los factores el valor agregado de los productos comenzó a generar la caída de barreras arancelarias a nivel mundial y la estructuración de la OMC como órgano regulador de los intercambios de bienes y servicios. A partir de esto es cuando surge el concepto de las CGV con el objetivo de analizar la secuencia de actividades que se desarrollan, no hablando solo de su parte física, también de actividades como la comercialización o distribución. Los estudios que se realizan con este enfoque pretenden explicar el proceso de la producción y su desintegración en diferentes territorios con la creación de la red de proveedores, complementadores, clientes y competidores (Pérez, 2019). Sim embargo, no es lo mismo analizar la cadena de la industria automotriz con la producción de alimentos. Lo que compete a cadenas internacionales es que requieren acceder obligatoriamente al mercado exterior lo que exige una calidad superior de los productos (Trienekens y van Dijk, 2011).

Las CGV se ven dentro de la esfera de tres fenómenos, el primero de ellos es la necesidad de la creación de nuevos modelos de negocios en el desarrollo empresarial. En segundo lugar, los problemas socioeconómicos de la brecha entre ricos y pobres, siendo posible aligerar la pobreza en ciertas regiones en países en vías del desarrollo. Por último, los problemas actuales de la sostenibilidad. (Trienekens y van Dijk, 2011).

Las empresas normalmente usan diferentes modelos de negocios dentro una región geográfica y cada empresa tiene su propio nivel de desarrollo. Los modelos de negocio se diseñan en entornos específicos y requieren de un conocimiento profundo de la empresa para concebir un modelo fuerte y competitivo. Para el análisis del entorno de un modelo de negocios de hace énfasis en cuatro áreas las cuales son: 1) fuerzas del mercado, 2) fuerzas de la industria, 3) tendencias clave y 4) fuerzas macroeconómicas. En varios países la participación de las empresas privadas en la organización de servicios y la comercialización va en aumento dada a las carencias que muchas veces ofrece el gobierno como agente, de esta manera los eslabones pequeños aceptan el patrocinio como forma de un esquema de subcontratación (Osterwalder y Pigneur, 2011; Trienekens y van Dijk, 2011). El modelo de negocios CANVAS destaca la competitividad del valor dentro del desarrollo de las empresas y permite la vinculación de diferentes eslabones que involucra la CGV (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El postulado de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) indica que la cadena de valor es conducida por los proveedores y los intercambios se conducen a través de redes de valor que generan de manera externa e interna empresas manufactureras. En este tipo de cadenas se podrían encontrar la industria automotriz, la aviación, la computación y de la telefonía. En cambio, el mismo autor indica otro tipo de cadenas, guiadas especialmente por los compradores, que son dominadas por grandes tiendas con el enfoque de retail como Walmart. Al comprar un gran

volumen de productos, tienen el poder de moldear a los actores de la cadena sin poseer la propiedad. Gereffi, Humphrey y Sturgeon al (2005) indica que existen tres variables importantes las cuales son:

- La complejidad de venta
- La capacidad de codificar información
- Los desarrollos tecnológicos

Dentro de estas variables se encuentra otra teoría que es la de transacción de los costos de activos específicos. La cual sostiene que un activo específico es aquel cuyo valor depende de manera sustancial de como el vínculo se generan costos para las partes involucradas (Porta et al, 2017). De acuerdo con esta teoría, se generan oportunidades y resalta la importancia de la confianza dentro de los intercambios. Este enfoque, permite ver que las CGV se manejan con los activos específicos en el proceso de deslocalizar el proceso productivo.

El análisis de las empresas lideres y su relación con las cadenas de valor en sus protecciones transfronterizas se realiza desde el concepto de gobernanza. La noción del concepto es el análisis de las empresas lideres que controlan y toman las decisiones ligadas en el proceso productivo (Santarcángelo, Schteingart y Porta, 2017). Existen cinco formas de análisis que puede asumir la gobernanza de las CGV:

A. Mercados: Los vínculos se generan a través de los mercados y el precio.
B. Cadenas de valor modulares: Los proveedores arman productos terminados en su totalidad y son quienes se encargan de la tecnología.
C. Cadenas de valor relacionadas: La generación de interacciones con grado de dependencia entre ambas partes.
D. Cadenas de valor cautivas: Pequeños proveedores dependen de los grandes compradores.

E. Cadenas de valor jerárquicas: Forma de interacción vertical, se ejerce control desde el centro.

Estas cinco formas de gobernanza se mantienen lejos de ser una teoría globalizadora, sino que son formas de cómo entender los diferentes tipos de valor agregado que pueden adoptar los productos o servicios y visualizar mejor el panorama de cómo se enlaza la cadena de valor y poder predecir los efectos positivos como negativos que puede tener alguno de los nodos de la cadena. (Pérez, 2019).

La cadena de valor y su gobernanza es un rasgo muy importante que todos los países deben tener en cuenta. Su mejora se puede tener a través de la alianza entre el sector público y privado, lo cual funciona diferente si se está hablando sobre una cadena global de valor global o local. Es notable el número de empresas privadas que desempeñan el rol de comercializadora y que otorga los apoyos y servicios necesarios, es decir, que la gobernanza se encuentra en las empresas privadas y son las encargadas de movilizar en su mayoría a los que representan a los eslabones más pequeños (van Dijk y Trienekens, 2011).

Como en otras actividades e industrias alrededor del globo terráqueo, en el sector agroalimentario las cadenas de valor están dominadas por las empresas líderes que ejercen una coordinación vertical. El desarrollo y las tendencias globalizadoras han ejercido una influencia mayor en el modelo del sector agroalimentario, de tal forma, que los agricultores han tenido que forjar condiciones más articuladas para estrechar lazos. Sus cambios se pueden ver a través de la estructura tanto productiva como comercial, al volverse más heterogéneas y ampliando la asimetría de los esquemas. En temas de estudio la cadena de valor se visualiza como una herramienta para el análisis de los procesos y la generación de valor (Vázquez y Palacios, 2021).

4 Modelos de negocio y cadenas de valor en la agroindustria

El producto agroalimentario más popular en México es el aguacate, y es un producto que no precisa la actividad industrial para su producción dejando un poco difusa su cadena de valor. El estudio de Martínez, Espitia y Valenzo (2013), titulado "*Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de Aguacate*" realiza una investigación sobre los agentes de las empresas que exportan desde Uruapan, Michoacán. La problemática del trabajo se centra en la poca organización que existe en el sector aguacatero y pese a poseer la ventaja competitiva en términos geográficos otros países han emulado y mejorado el proceso de siembra y transporte. Los competidores internacionales según el estudio han logrado entrar al principal mercado de los michoacanos que es el estadunidense, países como: Perú, Colombia, Nueva Zelanda y España. El principal objetivo del trabajo es identificar los elementos clave para recuperar la participación perdida en exportaciones a Estados Unidos.

La investigación de Martínez Gándara (2008), con el articulo "*Tequila, mezcal y cerveza: de México para el mundo*" resalta los efectos de la globalización en la producción, exportación y en los procesos de cambios de los productos descritos en el titulo para su comercialización. Con una metodología totalmente descriptiva, la autora aborda la influencia de la globalización y como afecta a los consumidores en términos económicos, sociales y políticos en su día a día.

En el ensayo se procede analizar la presencia de productos mexicanos en los diferentes intercambios económicos y culturales a nivel global. El tequila, el mezcal y la cerveza son productos que se encuentran reconocidos a nivel global donde México destaca como principal productor. La colación en los estantes de estos productos en diferentes regiones del mundo ha sido un proceso largo que se ha generado desde los años 60s que, gracias a la inversión extranjera, el

emprendimiento de diferentes productores y el marketing a través de medios de comunicación los ha convertido en productor con carácter competitivo.

En el caso de la cerveza, lo competente al presente trabajo que, aunque no es mexicana de origen, su posición en el mercado es privilegiada gracias al trabajo de grandes cerveceras en el país y al ofrecer mejor calidad en la cebada que nuestros vecinos del norte. Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc son las cerveceras, según este estudio, que lograron este crecimiento y evolución en el mercado logrando exportar a Estados Unidos desde hace ya varias décadas. La autora destaca el posicionamiento de diferentes marcas de cerveza que se han logrado colar en las preferencias de en los mercados estadounidense y también el trabajo que han llevado ambos grupos en el mercado de la cerveza artesanal. Dentro los resultados se remarca el fortalecimiento de los dos grupos y su apertura en el mundo y viéndolo desde un análisis más contemporáneo podemos ver que este fortalecimiento fue lo que promovió la llegada de las trasnacionales para aprovechar el terreno ya trabajado dentro este mercado.

En complemento para sumar a la investigación del duopolio cervecero presente en México se usaron los estudios realizados por Jiménez Solís y Vargas Hernández (2021) con nombre "*Grupo Modelo: Análisis basado en la industria del gigante cervecero*" y "*Evolución histórica de la cervecería Cuauhtémoc: un grupo económico de capital nacional*" por parte de Sánchez (2012). Ambos estudios utilizan los métodos analíticos, histórico-crítico y comparativo para enfatizar la influencia que tienen Grupo Modelo y Heineken México en la integración de la cadena de valor de la cerveza. Los estudios se centraron en una revisión holística de la trayectoria a lo largo de los años, de como de ser producto cien por ciento mexicano fueron arrastradas por el efecto globalizador y adquiridas por AB-InBev con respecto a Grupo Modelo y las negociaciones de

Fomento Económico Mexicano (FEMSA) con Heineken para otorgarle el área de bebidas alcohólicas a cambio de participación como inversionista en la empresa de origen holandés.

El artículo "*Cadena de valor de la industria cervecera en México*" con los autores Vázquez Alfaro, Aguilar Ávila y Palacios Rangel (2021) se utilizó una metodología propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para diagnóstico de la cadena de valor, así como la de Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) con el fin de darle profundidad a las cadenas de valor agroalimentarias. La recopilación de la información y la realización de entrevistas permite a los autores identificar los eslabones requeridos para la elaboración de la cerveza y la gobernanza de las dos cervecerías por su poder económico dentro de la cadena de valor.

Los resultados y conclusiones muestran que la cadena de valor de la industria cervecera tiene su éxito gracias a su articulación de los actores que la conforman, lo que fomenta su competitividad en el ámbito internacional. Dentro el ensayo se mencionan aspectos claves que permiten el nivel competitivo de la industria son la inserción de los agricultores, la mejora continua, transferencia de tecnología y la difusión de buenas prácticas de cultivo. Por otro lado, a nivel regional se prepondera el trabajo de los agricultores quienes se ven en la obligación de ofrecer cebada de alta calidad para impedir la inserción de competidores extranjeros y el compromiso que el duopolio cervecero debe de contemplar para reducir las asimetrías existentes dentro la cadena de valor.

El enfoque de este trabajo fue dirigido hacía las cadenas de valor y la cadena agroalimentaria, siendo la primera la que más resalta dentro de esta investigación. La tesis presenta dentro de sus capítulos información sobre la globalización, la competitividad, contexto internacional y nacional

de la cerveza, un análisis descriptivo sobre la evolución histórica y económica de este producto y resalta el comercio internacional como principal impulsor de crecimiento.

Se realiza un análisis a partir del mismo Modelo CANVAS por Ostelwalder y Pigneur (2011) con la intención de mirar los bloques de construcción de estrategias y centrarse en el consumidor final como eslabón principal de la cadena de valor, es decir, centrarse en las propuestas de valor, canales y la segmentación de mercado de las empresas y cómo influye en su cadena global de valor. Se consideran estos segmentos como los más importantes y que no se han profundizado más allá del poderío mundial que pueden tener las empresas trasnacionales a nivel regional, nacional e internacional.

5 Metodología

Como en las investigaciones de carácter académico se revisó la literatura con el fin de detectar, obtener y consultar información relativa a los temas que aborda el proyecto. Para indagar en el contexto de la cerveza en México se revisaron las plataformas digitales de las cervecerías Grupo Modelo (2023) y Heineken México (2023), por igual se tomó información de las bases de datos y los documentos realizados por el INEGI (2020).

La selección de información cuantitativa y cualitativa fue el siguiente paso, dicha recopilación fue selectiva y dependió de los atributos que otorgaron las fuentes de información a la investigación.

Se eligió el modelo de negocios propuesto por los autores Ostwalder y Pigneur (2011) que tiene por objetivo presentar las diferencias y oportunidades de Grupo Modelo y Heineken México en el ámbito nacional e internacional por medio de un análisis de entorno y las herramientas utilizadas por ambas empresas cerveceras.

El primer paso fue subrayar el contexto tanto histórico como geográfico de la cerveza en México. La recopilación de estos datos dio como resultado el entendimiento del nacimiento del duopolio cervecero actual en México y el proceso de crecimiento de ambas empresas en su red de valor. Por otro lado, en el ámbito geográfico se visualizó las ubicaciones de las industrias y la distribución de materia prima por el territorio nacional. El siguiente paso fue identificar los indicadores económicos importantes que genera la cadena global de valor como las exportaciones, importaciones, la balanza comercial y el consumo a nivel mundial donde se logra resaltar la importancia de este agroproducto dentro la economía del país.

Consecutivamente, se introdujeron los eslabones necesarios de la cadena de valor. Con esto se encontraron los tres núcleos más importantes de la cadena de valor (cebada, malta y cerveza) y los elementos de la cadena productiva. Otro punto importante durante el proceso de elaboración fue evaluar el análisis del entorno actual, detallando los siguientes aspectos:

- **Tendencias Claves**
- **Fuerzas de la Industria**
- **Tendencias Macroeconómicas**
- **Fuerzas del Mercado**

Con estos datos se logra esquematizar lo que se sugiere como la red de valor de Grupo Modelo y Heineken México por separado, donde se aprecia la similitud y pocas diferencias en los componentes que se sugieren dentro de la estructura de las empresas.

Por último, se esbozó el modelo de negocios con el fin de facilitar la visualización de las semejanzas y diferencias de ambas cervecerías y determinar cuáles son los componentes que han llevado con éxito a la cerveza mexicana y la influencia que tienen en la cadena global de valor. Este modelo de negocios conocido como CANVAS será la metodología para desarrollar, visualizar y evaluar de que es o será las empresas. Dicho modelo consiste en la elaboración de una matriz con 9 casillas, estructurados de la siguiente forma:

Figura 1: Modelo de Negocios

Asociaciones clave (ASC)	Actividades clave (AC)	Propuesta de Valor (PV)	Relación con el cliente (RCI)	Segmentación del Mercado (SM)

	Recursos Clave (RC)		Canales (C)	
Estructura de Costos (EC)			Fuentes de Ingreso (FI)	

Elaboración propia a partir de *"Generación de Modelos de Negocio"* (Osterwalder y Pigneur, 2011).

1. **Asociaciones Clave (ASC):** Incluyen socios clave de las principales personas, asociaciones, empresas o entidades que pueden otorgar ayuda, consejos o complementos. La naturaleza de estos dependerá de los objetivos de la empresa.
2. **Actividades Clave (AC):** Tareas clave que se ponen en marcha dentro del negocio.
3. **Recursos Clave (RC):** Los haberes de la empresa, los medios con los que cuenta la compañía para realizar la actividad económica en cuestión.
4. **Propuesta de Valor (PV):** El valor es lo más importante al momento de la oferta, aquello que conquista a los consumidores y lo diferencia de su competencia.
5. **Relación con el Cliente (RCI):** Forma como se comunica la empresa con los consumidores, otra forma de decir es el medio por el cual los clientes adquieren contacto o la compra del producto.
6. **Canales (C):** medios y canales para hacer llegar el producto a los consumidores.
7. **Segmentación de Mercado (SM):** A quien va dirigido especialmente el producto, no es excluyente. Los clientes son la verdadera razón de la organización y pieza fundamental.
8. **Estructura de Costos (EC):** Los costos fijos, los variables, economías de escala o el outsourcing. En esta casilla no será esencial para efectos de la investigación y además se enfatiza la falta de información, así como el acceso.
9. **Fuentes de Ingreso (FI):** Junto a la estructura de costos se busca el equilibrio financiero, la generación de ingresos se puede obtener de diversas formas y dependerá del rubro de la empresa. Al igual que la casilla anterior no se tomará a consideración por falta de acceso y consulta de información.

Con la generación de esta matriz CANVAS se realizará un análisis sobre la intervención ambas empresas intervienen en la cadena de valor a nivel regional y su escalamiento en la cadena global de valor.

La importancia de los estudios de las cadenas de valor se da por la dispersión de los productos de diferentes países a nivel global y el alcance geográfico que tienen. La entrada a los mercados globales permite un mayor dinamismo en las economías a nivel local, regional e internacional. Los autores Kaplinsky y Morris (2000) sugieren una metodología para su análisis en su libro "Un manual para Investigación de Cadenas de Valor". En esta metodología se sugieren los siguientes pasos:

1. Punto de entrada para el análisis en cadena de valor.
2. Mapeo de cadenas de valor.
3. Segmentación de productos.
4. Acceso de los productores a los mercados finales.
5. Poder y control en las cadenas de valor.
6. Mejora en las cadenas de valor.
7. Cuestiones de distribución.

Con lo anterior se evalúa cada uno de los pasos y se reconoce la importancia del conocimiento en las cadenas de valor. Se toman como ejemplo varias áreas del sector primario y resumen los eslabones más importantes de la cadena del algodón: el diseño de semillas, implementos y maquinaria, terminación y tintura y marketing y publicidad.

Otra metodología para analizar el nivel de oportunidad de las empresas es la del Océano Azul, formulada por Chan Kim y Renée Mauborgne (2005). Se presenta como una estrategia para que las empresas alcancen el éxito a partir de la exploración de mercados y las oportunidades que se

encuentran en temas de innovación a diferentes niveles de los actores dentro la empresa. Se sugieren los pasos siguientes: definición del segmento y el sector, variables competitivas, elaboración de la matriz ERIC y generación de la curva nueva de valor. Este modelo para el trabajo presente no se miró viable al destacarse como un modelo de "no competencia" y por ser un modelo en busca de futuros posibles para empresas ya instaladas o para emprendimientos que parten de cero. En la industria cervecera este modelo es más beneficioso para pequeños productores dedicados especialmente a la elaboración y venta de cerveza artesanal, la cual es excluida de la investigación al representar aproximadamente el 1% de participación en el mercado nacional.

La metodología propuesta por la CEPAL para el fortalecimiento de las Cadenas de Valor elaborado por Padilla Pérez y Oddone (2014) se contempló para la investigación. La metodología se encuentra conformada por nueve pasos: definición de meta-objetivos, selección de cadenas, diagnostico, primera mesa de dialogo, análisis de buenas prácticas, elaboración de estrategias, segunda mesa de dialogo, apoyos a la implementación y lanzamiento. Este enfoque permite la identificación de cuellos de botella y diseñar estrategias participativas para superar los problemas dentro la cadena. Otro aspecto para destacar es la promoción que se da a la toma de decisiones con el diagnóstico del entorno del mercado. La transparencia de este modelo permite visualizar lo que son las debilidades y riesgos presentes. La razón por que se descartó se da por dos razones. La primera es por las mesas de diálogos presentes en los nueves pasos enunciados anteriormente, debido al tiempo y espacio que se realizó el trabajo las mesas de dialogo se vieron descartadas. La segunda razón se enuncia en el manual, la cual es el factor básico del involucramiento y apoyo del sector público, al ser empresas privadas las que se encuentran en la investigación se prefirió excluir la influencia que tiene este factor ya que se busca más el análisis de los componentes diferenciadores entre las dos empresas.

El modelo CANVAS es la metodología elegida para esta investigación, al permitir conocer los aspectos clave de negocio, sus relaciones y hacer visible la infraestructura. También facilita la comparación entre las empresas descritas en el trabajo en cuanto a oferta, demanda y segmentación de mercado. Dicha metodología se presenta como la herramienta por excelencia para mostrar periféricamente la información que, para la comprensión del modelo comercial, y con un enfoque cualitativo puede funcionar como base para generación de innovación y campo de desarrollo en las industrias.

6 La Cadena de valor de la industria cervecera en México

La cerveza es un producto cuyo origen se remonta al Oriente Medio, hace aproximadamente hace aproximadamente nueve mil años en la región que hoy ocupa Irak. Actualmente es la tercera bebida de mayor consumo en el mundo, solo detrás del agua y el té. La cerveza se obtiene a partir de un proceso de fermentación de una mezcla de cereales (generalmente cebada), agua, lúpulo y levaduras (Beltrán, Villafaña y Zavala, 2015).

Existe una diversidad de tipos, estilos y variedades de cerveza y, a pesar de que la cebada es de origen asiático, en tierras mexicanas se ha dado de manera excepcional. Al ser un producto utilizado para el ocio y salir de la rutina se muestra presente en diferentes ocasiones, por ello la bebida se ha convertido en pieza clave en la economía de diferentes países, pues gracias a su fabricación, exportación, importación y consumo existen miles de empleos (Cerveceros de México, 2023).

La Cerveza en México está regida por la NOM-199-2017. Dentro de esta norma se encuentra la denominación de las bebidas alcohólicas y establece que especificaciones fisicoquímicas, la información comercial y los métodos de prueba que deben de aplicarse [Secretaría de Gobernación (SEGOB), 2017].

Las características de este producto van más allá de sus especificaciones, es necesario analizar aspectos geográficos, económicos e históricos para poder comprender el contexto en el que se desenvuelve. No basta visualizar el producto en el ámbito del ocio y diversión, toda vez que la cerveza ronda en diferentes ejes de la industria mexicana, aportando el 1.5% del valor del PIB nacional de México de un total 1 273 millones de dólares (INEGI, 2020).

La cerveza es el principal producto agroalimentario que se exporta, superando a los aguacates o al tequila, según el INEGI (2020) casi la mitad de la población mexicana bebe cerveza,

aproximadamente 65 millones de mexicanos con un consumo anual de 68 litros por persona. Existe una serie de problemas que surgen cuando se habla de CGV de este producto. El mejor ejemplo de esto fue la disyuntiva entre la crisis sanitaria y la economía dentro las decisiones ejecutivo-federales durante el confinamiento del año 2020.

El coronavirus dejo a los mexicanos sin cerveza, el 31 de marzo de 2020 el gobierno no incluyó la industria de bebidas alcohólicas dentro de las actividades esenciales que podían mantenerse en operación. Las actividades de este producto se reanudaron hasta junio del presente año, dos meses sin producción, cosa que se reflejan en las cifras. Una dificultad durante los meses de reactivación de esta industria fueron los proveedores de materias como vidrio y aluminio, que no se dieron abasto a la alta demanda del producto lo que generó un desequilibrio dentro la cadena del producto (Cerveceros de México, 2021).

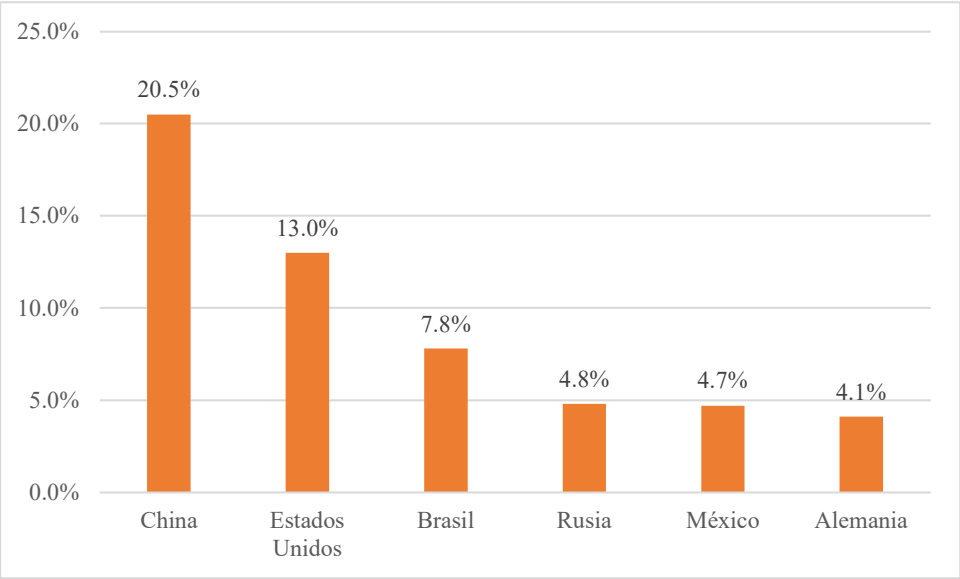
La industria cervecera en la última década dentro de México ha sufrido muchos cambios, como son la adquisición de las empresas transnacionales de las dos grandes firmas y la incorporación de productos artesanales. La participación de nuevos actores podría generar un beneficio en términos de competitividad y del bienestar de los consumidores, pero las configuraciones que se han tenido que realizar en el año 2020 han venido a suponer un obstáculo para toda la industria cervecera (Flores, Rosillo y Zamudio, 2017).

6.1 Contexto de la cerveza mexicana

El consumo mundial de cerveza se situó aproximadamente en 18 560 millones de kilolitros en el 2019. En el 2020 tuvo un efecto negativo por el impacto de la propagación del COVID-19, pero se han tenido resultados de recuperación en el 2021, con un incremento del 4% (Kirin Brewery Company, 2023).

China es el país que ha ocupado por 19 años el liderazgo en el consumo de esta bebida. Los principales países de consumo de cerveza son:

Grafica 1. Distribución de consumo de cerveza a nivel mundial, 2020 (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de Kirin Brewery Company (2023). Disponible en: https://www.kirinholdings.com/en/

A pesar de que China se lleva el título de mayor consumidor de esta bebida, se puede inferir que sea debido a la gran población que posee, son 1 412 millones de personas que habitan el país, además de poseer una gran población, el dinamismo que tierne la región la coloca como principal consumidor y productor de cerveza. Por otro lado, un informe de Kirin Brewery Company (2021) nos muestra los principales productores de cerveza:

Tabla 4. Ranking de Países con mayor Producción de Cerveza, 2021 (millones de hectolitros).

N°	País	Hectolitros (millones)
1	China	359.74
2	Estados Unidos	203.57
3	Brasil	143
4	México	134.7
5	Alemania	85.44

6	Rusia	82.12
7	Japón	44.56
8	Vietnam	42
9	Reino Unido	38.4
10	Polonia	38.2

Elaboración propia con datos de Kirin Brewery Company (2021): https://www.kirinholdings.com/en/

Por sexto año consecutivo el primer lugar en producción de cerveza es China, que en su mayoría es para consumo local ya que no se presenta como competir en las exportaciones.

México destaca como el quinto país que más consume cerveza, mientras que en producción se posiciona como el cuarto lugar. Sin embargo, los países que lideran los rankings anteriores tienen la característica de tener una mayor población, lo que no nos muestra el consumo real de la población. Entonces, ¿Qué país sería el que realmente es el mayor consumidor?

El Consumo per cápita de los productos es un índice con el objetivo de generar un sondeo con mayor exactitud del consumo nato de los países. Con base a un estudio hecho por Expensivity (2021) los países con mayor consumo per cápita de cervezas (en formato de 330 ml) son los siguientes:

Tabla 5. Ranking de Países por consumo per cápita de cerveza, 2021.

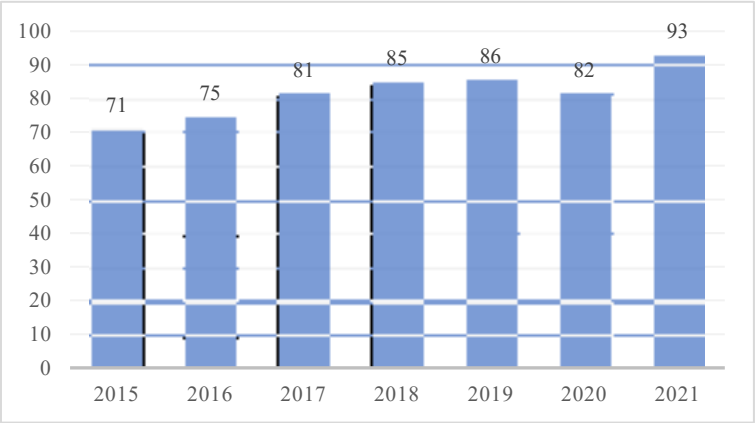
N°	País	Consumo Per Cápita de Cerveza*
1	Republica Checa	468
2	España	417
3	Alemania	411
4	Polonia	394
5	Austria	388
6	Panamá	373
7	Lituania	349
8	Bosnia y Herzegovina	331
9	Sudáfrica	322
10	Bélgica	299
20	México	234

Elaboración propia con datos de Expensivity (2021): https://www.expensivity.com/
*Núm. de cervezas por persona al año en formato de 330 ml.

Son 12 países europeos presentes entre los primeros 20, donde la región central presenta el mayor consumo por persona al año, con excepción de España. Por otro lado, China que se presentó como el número uno en los anteriores rankings en este no figura y es que su consumo es de solo 127 cervezas por persona al año. Es importante mencionar que en países donde la cerveza no figura el consumo es porque prefieren tomar otras bebidas alcohólicas más locales de la región como son el whisky, brandy, vodka, vino y otros (Expensivity, 2021).

El consumo per cápita de México lo coloca en la posición número 20 y contrasta que varios países de Latinoamérica lo superan en su consumo, como Panamá o Colombia, colocándose en la posición número 20 dentro este ranking. A pesar de esto el consumo nacional aparente que muestra México ha ido en crecimiento, con excepción al ya mencionado 2020; como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 2. México: consumo nacional aparente de cerveza, 2015-2021 (hectolitros)



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/

Dentro de la industria de las bebidas alcohólicas, la elaboración de cerveza es la más importante al presentar un mayor porcentaje de personal ocupado (49.3%) y con una producción bruta del 65%, esto quiere decir que por cada peso que se obtiene por bebidas alcohólicas, 65 centavos son provenientes de esta industria, mientras que la segunda industria más importante es la de elaboración de bebidas destiladas de agave, que solo genera 31 centavos. Además, la industria de la cerveza según su producción se ubica en el número diecinueve de actividades más importantes en la industria manufactureras de un total de 288 (INEGI, 2020). La importancia de la cerveza en la industria de las bebidas también destaca sobre otras; en la siguiente tabla se muestra:

Tabla 6. México: indicadores económicos de la industria de bebidas (porcentajes)

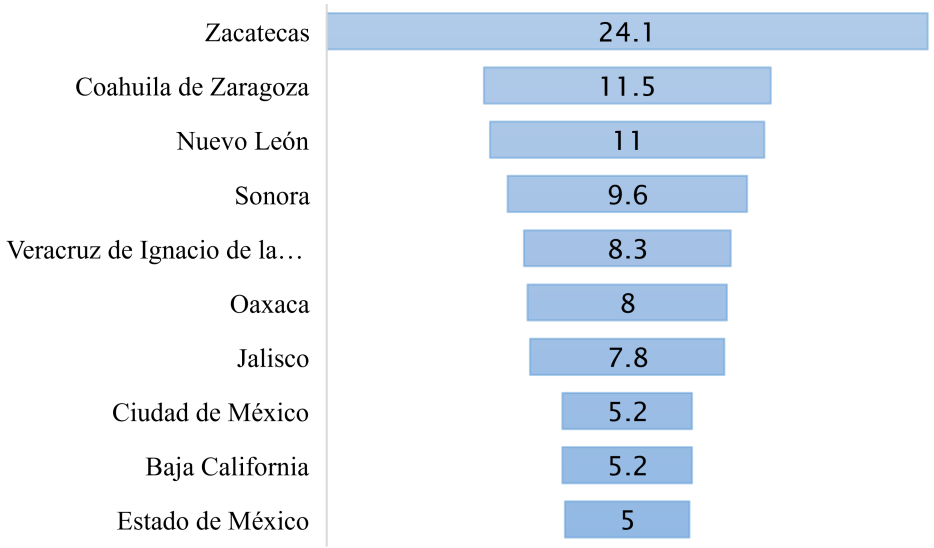
Actividad Económica	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Producción Bruta
Elaboración de Refrescos	1.5	39.2	54.9
Elaboración de Cerveza	0.3	7.2	29.3
Elaboración de bebidas destiladas de agave	2.9	5.9	7.2
Purificación y embotellado de Agua	89.9	40.1	4.8
Elaboración de bebidas a base de uva	0.3	1.3	1.8
Elaboración de Hielo	4.1	5.2	1.3
Elaboración de bebidas destiladas de caña	0.2	0.4	0.6
Otros	0.8	0.7	0.1
Industria de las Bebidas	100	100	100

Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

Como se muestra la elaboración de cerveza representa un 29.3% de la producción bruta total de todas las actividades en la industria de bebidas, siendo la segunda solo por detrás de la industria del refresco (INEGI, 2020).

A nivel regional los eslabones de la cadena de valor de la cerveza para su producción y exportación se encuentran repartidos en diferentes estados de la república. El estado con mayor porcentaje de producción es Zacatecas, donde se presume se encuentra la fábrica más grande de cerveza a nivel nacional perteneciente al Grupo Modelo (INEGI, 2020).

Gráfica 3. México: Producción de cerveza por estado, 2020 (porcentajes)

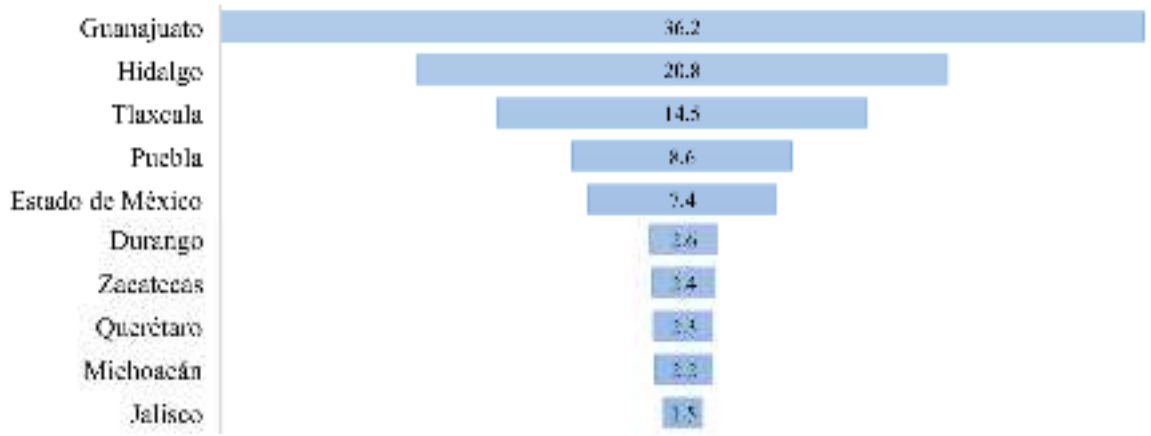


Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

Las materias primas para la elaboración de la cerveza son agua, malta, lúpulo y levadura. A estos se le pueden agregar lo que se le conoce como adjuntos para darle cierto estilo como la miel, azúcar, melazas, cereales.

Con respecto a las materias primas, tenemos que los principales estados que la producen según cifras del INEGI (2020) son:

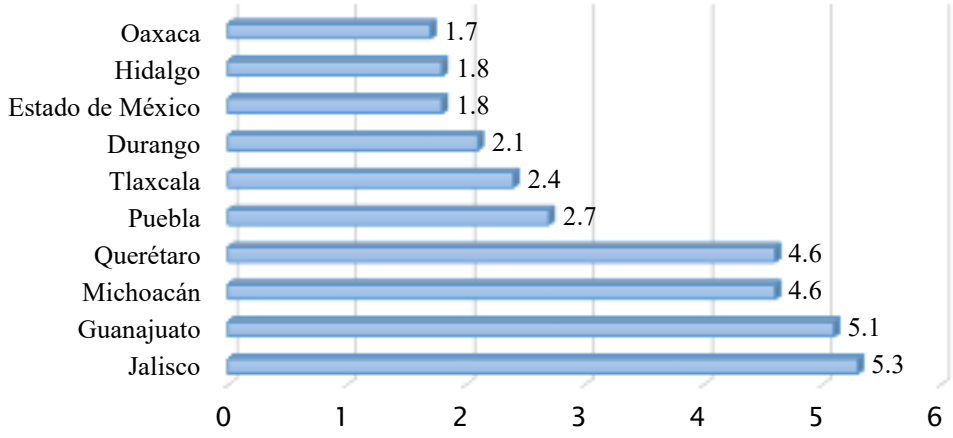
Gráfica 4. México: Producción de malta por estado, 2020 (porcentajes)



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

Otro aspecto que destacar sobre esta materia prima es el rendimiento por hectárea, que a partir del mismo estudio indican que desde el 2016, el rendimiento por cosecha se ha mantenido por arriba del promedio hasta el 2019, antes de los estragos de la pandemia, siendo de 2.6 en promedio por hectárea. Los estados que tienen un mayor rendimiento promedio son:

Gráfica 5. México: Rendimientos de cebada por estado, 2020 (rendimiento por hectárea)



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

En las últimas décadas del siglo XIX la cerveza en México ya se producía y consumía, pero su elaboración era más de índole artesanal y no se comercializaba en gran escala. Otras bebidas como

el pulque, el tequila y el mezcal seguían siendo mucho más importante en las preferencias de los consumidores con excepción a la región norte del país donde estas bebidas no se elaboraban, pero existían muy pocos talleres de elaboración cervecera con calidad y se importaba en su mayoría de Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña.

El inicio de la industria cervecera en México comenzó entre 1880 y 1910, en la época porfiriana al introducir la era moderna. Fueron años donde se crearon las empresas de ferrocarriles con enormes capitales y que aparecieron las primeras instituciones bancarias. La constitución de ambas implico grandes inversiones por parte de los empresarios donde tuvieron que hacer uso de sus propios recursos (Cerveceros de México, 2022)

En 1900 existían cinco cervecerías nacionales que controlaban aproximadamente el 75% de toda la producción nacional, no obstante, su papel no era tan importante dado al precio que se daba el producto y la situación de la población, siendo la cerveza un producto de lujo. Las cinco empresas eran: 1) La compañía Cervecera de Toluca y México, 2) La Compañía Cervecera de Chihuaha, 3) La cervecería Sonora, 4) La Cervecería Cuauhtémoc y 5) La Cervecería Moctezuma. Aunque ya mostraban señales de crecimiento, esta industria no crecía como las industrias del acero, jabón y papel (Reyna y Krammer, 2018).

En 1910 tras la revolución, las importaciones cayeron aún más y aun al termino de los problemas armados, las importaciones se vieron nuevamente perjudicadas como consecuencia de la prohibición en 1919 en los Estados Unidos y lo que dio pie a una nueva oportunidad para el territorio mexicano (Cerveceros de México, 2023; Martínez, 2008). En México la dependencia de materia prima, embotellado, empaque y refrigeración suponía un problema para los empresarios mexicanos, debido a que el hecho de que tuvieran que importar la mayor parte de estos insumos

hacía que el precio fuera elevado. Un ejemplo especialmente era la materia prima, siendo el arroz el único producto que se cultivaba a nivel nacional. La malta se importaba en un 90% de Estados Unidos y Alemania, mientras que el lúpulo procedía de países como Estados Unidos, Alemania, Austria, Checoslovaquia y España (del Carmen, 2018). Esto desencadenó una serie de estrategias en las diferentes empresas del momento por dejar la dependencia extranjera, como la creación de empresas que se dedicaran únicamente a la producción de malta, la apertura de fábricas de cristal para la elaboración de las botellas y con la tecnología de refrigeración las empresas de gran calibre consiguieron sus propios medios de almacenaje y distribución (del Carmen, 2018; Heineken México 2023).

En nuestro país, actualmente, existen dos comercializadoras, la primera es el Grupo Modelo del centro de la Republica y su marca estrella es la Corona que es la cerveza mexicana con mayor reconocimiento a nivel mundial; y la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma con sede en Nuevo León y en el norte del país, ahora denominada Heineken México (Martínez, 2008).

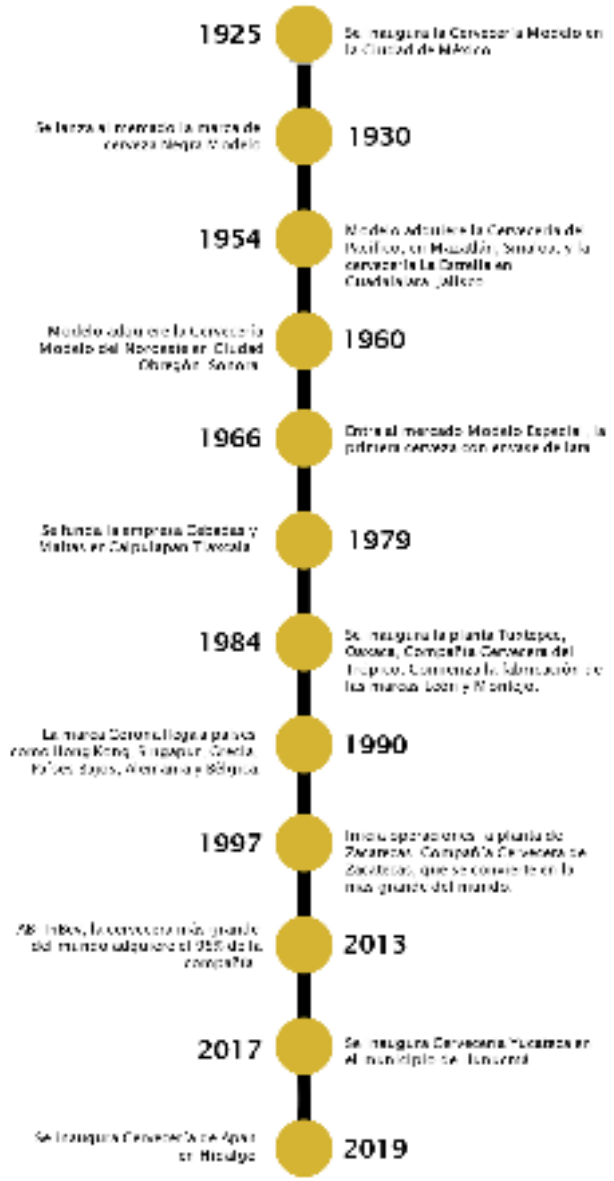
1. Grupo Modelo

La cerveza Corona, del Grupo Modelo, tiene una historia muy antigua, que data de 1925. Un grupo de españoles liderado por Pablo Diez Fernández fundaron la compañía y con insumos de maltas estadounidenses y lúpulo europeo lanzaron en 1926 la primera cerveza: Modelo Especial. Unos meses después lanzarían Corona Extra como opción de cerveza clara. Para 1928 la empresa tenía más 8 millones de botellas vendidas. Después de la crisis de 1930, Pablo Diez lanzó importantes diligencias para evitar la quiebra, lo que en 1936 lo llevo a ser el único dueño (Grupo Modelo, 2022).

Para la segunda mitad del siglo XX, Grupo Modelo tuvo un excelente crecimiento al convertirse en la cervecera más importante del país. Llegada la década de los 80's, la empresa comenzó a exportar a Estados Unidos y Sudamérica. En 2002, el 81% de la exportación de cerveza nacional era atribuida al Grupo Modelo (Grupo Modelo, 2022).

En 2012 se anunció la compra de este gigante industrial y la empresa AB InBev -de origen belga- adquirió el 95% de las acciones de esta empresa mexicana pagando 20 100 millones de dólares. Sin embargo, el grupo AB InBev decidió conservar el nombre de la marca y las operaciones intactas gracias a la excelente reputación del grupo en el mercado (Grupo Modelo, 2023).

Figura 3. Grupo Modelo: Línea del tiempo, 1925-2019.



Elaboración propia con datos de Grupo Modelo (2023): https://www.grupomodelo.com/

Las marcas que tiene esta empresa son: Corona, Victoria, Modelo, Bud Light, Barrilito, Stella Artois, Michelob Ultra, Montejo, Budweiser, León, Vicky, Pacífico, Estrella, Busch light, Guiness, Tijuana, Bocanegra, Cucapa, Hoegaarden, S. Pellegrino y Perrier (Grupo Modelo, 2023).

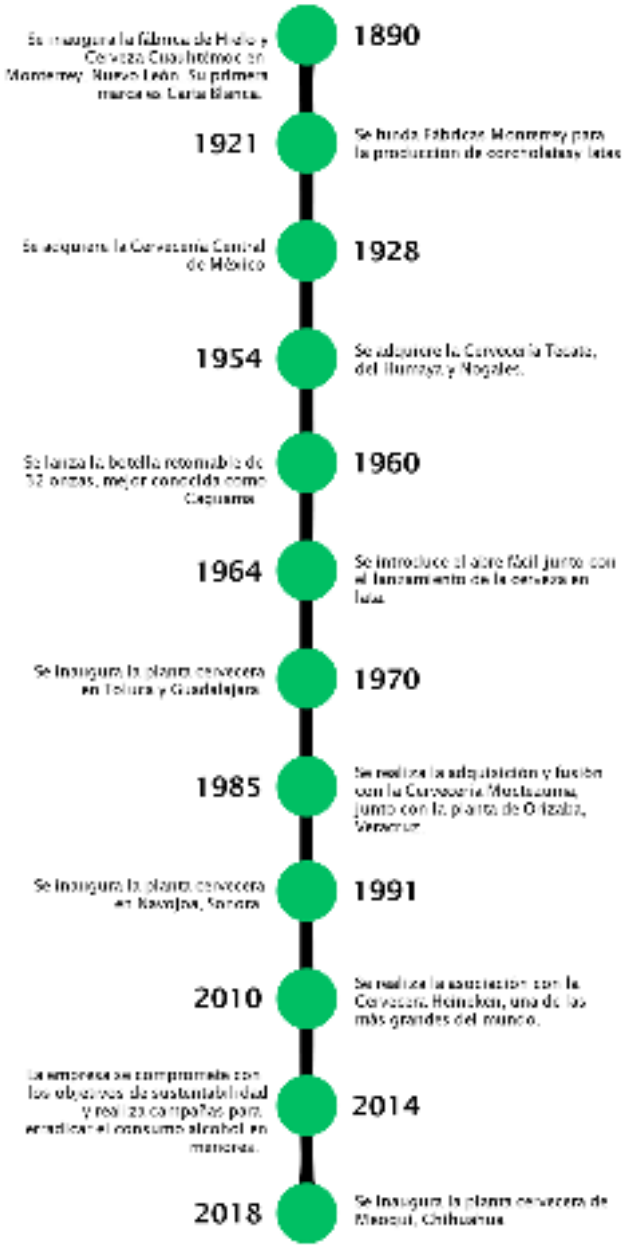
2. Heineken México

La empresa comenzó siendo una fábrica de hielo en 1890 y fue ese mismo año donde incursiona al mercado de la cerveza a manos de Isaac Garza y José Calderón lanzando su primera marca de cerveza que fue la Carta Blanca. En 1891 se funda la empresa Grupo Cuauhtémoc. Su éxito a finales del siglo se basó en la fabricación de cerveza de barril y en 1899 se constituyó la Fabrica de Vidrios y Cristales Monterrey con el objetivo de elaborar productos de vidrio, cristal, tapas y corcholatas, hoy en día es conocida como FEMSA (Heineken México, 2023).

La empresa tuvo que sobrepasar el hito histórico de la Revolución Mexicana con diferentes estrategias para sobrellevar los problemas sociales y económicas que vivía el país. Durante el periodo posrevolucionario buscó un ciclo de integración productiva, de reorganización operativa y de expansión (Heineken México, 2023).

No fue hasta en la década de los 80's que se adquiere la Cervecería Moctezuma, a causa de la intervención gubernamental y de Valores Industriales (VISA) para fusionar ambos grupos cerveceros, naciendo así el Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma. Cinco años más tarde se busca el mercado de exportación e igualar a su competidor más cercano. Para el 2010 se realiza la unión con Heineken, empresa de procedencia holandesa. El grupo mexicano FEMSA es propietario del 12.26% de las acciones de Heineken Holding N.V. de acuerdo con su presentación corporativa de cerveza internacional (Heineken México, 2022).

Figura 4. Heineken México: Línea del tiempo, 1890-2019.



Elaboración propia con datos de Heineken México (2023): https://heinekenmexico.com/

Actualmente las marcas que ofrece esta empresa son: Strongbow, Miller, Ladrón de Manzanas, Affligem, Pura Piña, Dos Equis, Canijilla, Kloster, Lagunitas, Carta Blanca, Heineken, Amstel Ultra, Bohemia, Superior, Coors Light, Sol, Tecate, Miller Lite e Indio.

Figura 5. México: Mapa de las ubicaciones de las industrias cerveceras y malteras de Grupo Modelo y Heineken México, 2020.

Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

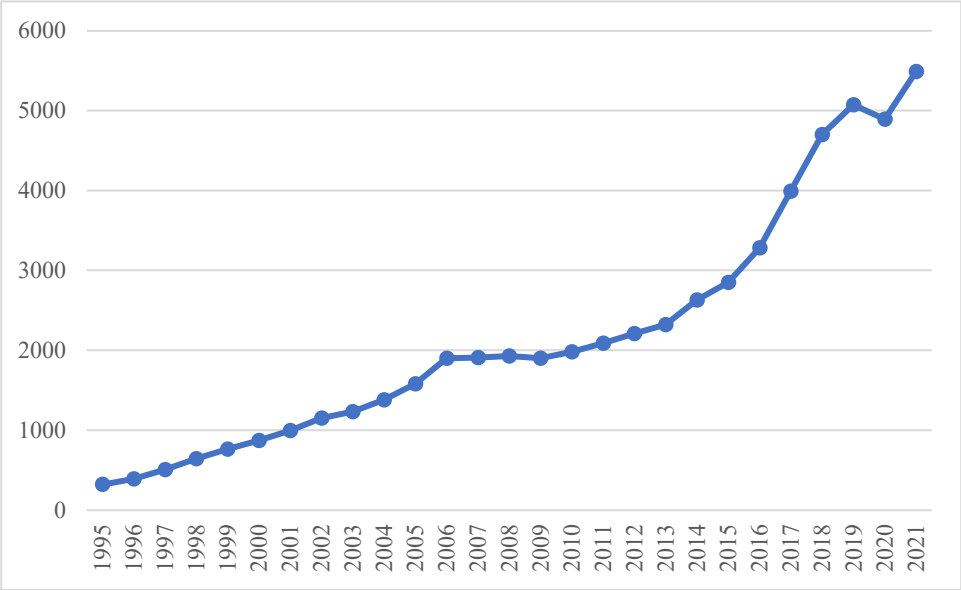
Grupo Modelo cuenta con 8 plantas cerveceras y en México y se encuentran en los estados de Zacatecas, Sinaloa, Coahuila de Zaragoza, Jalisco, Hidalgo, Ciudad de México, Oaxaca y Yucatán (Grupo Modelo, 2023). Mientras que las 7 plantas de Heineken México se encuentran en Nuevo León, Veracruz, Estado de México, Jalisco, Sonora, Chihuahua y Baja California (Heineken México, 2023).

6.2 La importancia de la industria cervecera en México

En un contexto económico específico, la apertura de los mercados en México inició en 1985, las exportaciones mexicanas de productos agrícolas y no-agrícolas aumentaron aun previo a la firma del TLCAN. Antes de la firma, las exportaciones mexicanas habían aumentado en un 72%. En el caso específico de las exportaciones de productos agrícolas habían crecido un 48%.

Posteriormente a cinco años de la firma del TLCAN las exportaciones crecieron tres veces sus niveles y en los productos agrícolas crecieron en un 71%. La tasa de crecimiento de las exportaciones agrícolas de México ha ido en aumento continuo desde 1995 y el caso de la cerveza desde la década de los 60's (Málaga y Williams, 2010).

Gráfica 6. México: Exportaciones de cerveza, 1995-2021. (millones de dólares)



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

En 2020, la cerveza se ubicó en el primer lugar de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales del país con el 30.3% del valor total al sumar 215 millones de dólares [Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADR), 2021]. La misma secretaría destacó el impacto que tiene el producto en el empleo y los establecimientos, sumar en su red de valor agricultores, transportistas, restaurantes, centros de recreación, etc. Los principales exportadores de cerveza en el mundo son:

Tabla 7. Países con mayor participación mundial en las exportaciones de cerveza, 2020. (porcentajes)

Núm.	País	Porcentaje de exportación
1	México	31.50%
2	Bélgica	13.40%
3	Países Bajos	13.40%
4	Alemania	8.25%
5	Estados Unidos	3.24%
6	Reino Unido	2.99%
7	Francia	2.36%

Elaboración propia con datos de SADR (2021): https://www.gob.mx/agricultura

México destaca en la exportación de cerveza, situándose en primer lugar. Cerveceros de México (2021) indicó que las marcas mexicanas se exportan en más de 180 países y que cada una de cuatro cervezas que se exportan en el mundo son de México. Cabe destacar el hecho que México exporta la mitad de la cerveza que produce, mientras que otros países lo distribuyen para consumo local (SADR, 2021).

En el caso mexicano su principal importador es Estados Unidos, el cual también es el principal importador de cerveza, los otros países dentro esta lista son:

Tabla 8. Países con mayor participación mundial en las importaciones mundiales de cerveza, 2020. (porcentajes)

Núm.	País	Porcentaje de Importación
1	Estados Unidos	37.00%
2	Francia	7.35%
3	Reino Unido	4.26%
4	Italia	4.17%
5	China	3.83%
6	Países Bajos	3.47%
7	Alemania	2.75%
8	Canadá	2.44%
9	Rusia	2.17%
10	España	2.16%

Elaboración propia con datos de SADR (2021): https://www.gob.mx/agricultura

Estados Unidos es el principal importador de cerveza mexicana. En el 2020 el porcentaje de las exportaciones totales de cerveza de México a Estados Unidos fue de 84.6%. Otros destinos fueron Canadá (1.53%), Reino Unido (1.11%), Chile (1.2%), Australia (1.27%) y Sudáfrica (1.14%). A causa de los estragos de la pandemia, el porcentaje total de exportaciones del 2019 a 2020 se redujo con otros socios comerciales y con Estados Unidos aumentó (SADR, 2021). En la siguiente tabla se muestra la comparación entre los dos años y los importadores de cerveza mexicana (Vázquez, 2018; OEC, 2023).

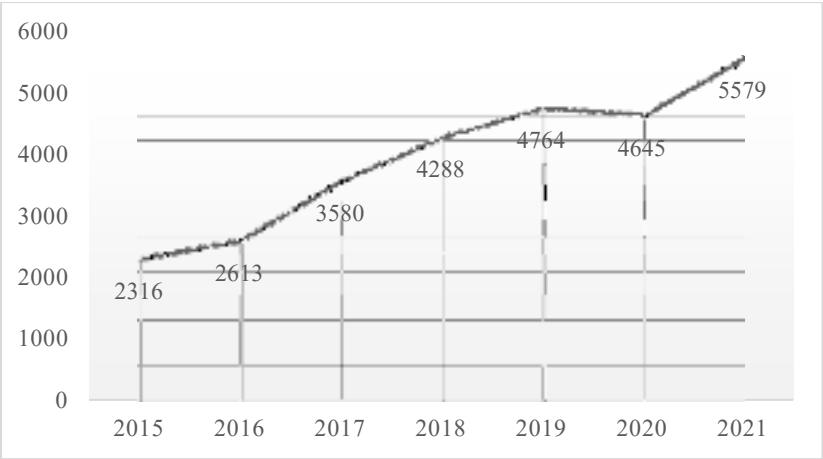
Tabla 9. México: exportaciones de cerveza por país destino, 2019-2021. (millones de dólares, porcentajes)

Principales Socios Comerciales	Valor en millones (USD)			Porcentaje (%)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Estados Unidos	3970	4140	4770	78.4	84.5	86.9
Canadá	84.9	74.8	9.28	1.68	1.53	0.17
Guatemala	67.1	48.5	52.3	1.32	0.99	0.95
Chile	87.9	58.9	100	1.73	1.2	1.82
Colombia	41.6	5.14	11	0.82	0.11	0.2
Perú	14.3	15.6	19.6	0.28	0.32	0.36
Reino Unido	111	54.4	29.4	2.2	1.11	0.54
Italia	29	23.3	34.1	0.57	0.48	0.62
España	21.6	18.1	13.1	0.43	0.37	0.24
Rusia	19.6	34	28.3	0.39	0.69	0.52
Total, de las exportaciones	5070	4890	5490	30.9	31.6	32.7

Elaboración propia con datos de OEC, 2020: https://oec.world/es

La balanza comercial de la cerveza en México es uno de los mejores ejemplos que se puede tener cuando se habla de la importancia del producto en la economía nacional, colocándose en el puesto número 19 en la industria manufacturera y el primero en alimentos, en el total de PIB nacional de México (INEGI, 2020).

Gráfica 7. México: Balanza Comercial de la cerveza, 2015-2021. (millones de dólares)



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx

6.3 Principales eslabones en la cadena de valor de la cerveza mexicana

Como en otras actividades e industrias alrededor del globo terráqueo, en el sector agroalimentario las cadenas de valor están dominadas por las empresas líderes que ejercen una coordinación vertical. El desarrollo y las tendencias han ejercido una influencia mayor en el modelo del sector agroalimentario, de tal forma, que los agricultores han tenido que forjar condiciones más articuladas para estrechar lazos. Sus cambios se pueden ver a través de la estructura tanto productiva como comercial, al volverse más heterogéneas y ampliando la asimetría de los esquemas. La cadena de valor se puede entender como un modelo de negocios integrador de las actividades necesarias para generar servicios y bienes. En temas de estudio la cadena de valor se visualiza como una herramienta para el análisis de los procesos y la generación de valor (Vázquez y Palacios, 2021).

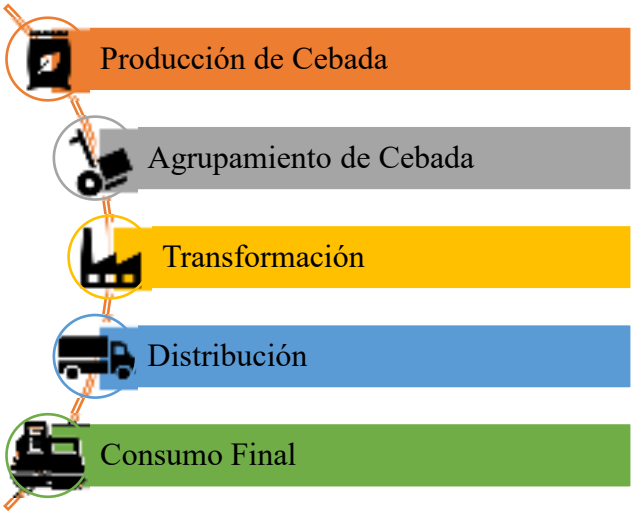
Su elaboración está constituida con un 73% de productos de origen nacional, lo que contrasta con el 42.1% de otras industrias manufactureras (Cerveceros de México, 2022). La producción total de la cerveza se destina principalmente a la demanda final en un 97.3% y dentro de esta el

70.2% se destina al consumo privado, 28% a exportaciones y el resto a la variación de las existencias (INEGI, 2020).

En México, esta industria se ha configurado desde el siglo XIX y pasó a ser dominada por un duopolio entre Grupo Modelo y Grupo Cuauhtémoc-Moctezuma. En años recientes ambas empresas fueron adquiridas por Heineken y Anheuser-Busch InBev respectivamente. El impacto de la cerveza dentro de la agroindustria impacta a 5 mil familias de agricultores cuyo sustento es la cebada, y su consumo final genera aproximadamente 700 mil empleos directos e indirectos.

La principal característica de la cadena de valor de la cerveza en México es por poseer una estructura jerárquica con integración vertical y un control por las dos empresas (Vázquez y Palacios, 2021). Los tres núcleos principales en la cadena de valor de la cerveza son: la cebada, la malta y la cerveza. Estos núcleos se encuentran interconectados de manera vertical por cinco eslabones que son:

Figura 6. México: cadena de valor de la cerveza, 2023.



Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx

1. Producción de Cebada

La cebada es una planta autógama que pertenece a la familia de las gramíneas, su nombre científico Hordeum vulgare L. y el tamaño de grano que genera depende proporcionalmente de la influencia del ambiente y la mayor parte del uso de este grano es para uso industrial (INEGI, 2020). La cebada ocupa el cuarto lugar en importancia de los cereales a nivel mundial y su principal objetivo es ser la materia prima para la elaboración de Malta, por ende, debe de poseer un alto valor germinativo, calidad en granos y un bajo nivel proteico (Núñez, 2020). Las especificaciones de las condiciones que y características que debe tener un grano de cebada se da por la norma mexicana NMX-FF-043-SCFU-2003 (Vázquez y Palacios, 2021).

Alrededor de dos terceras partes de cebada grano se obtienen de octubre de un año a enero del siguiente, es decir, la temporada de riego se da durante otoño-invierno, mientras que en condiciones temporal se da en primavera-verano. La tecnología aplicada al cultivo de la cebada presenta una gran importancia para ambas modalidades de riego o temporal. En ambas modalidades se utilizan fertilizantes, transformaciones genéticas, maquinaria y formas de cultivo. El tipo de tecnología que se utilizará dependerá directamente del tipo de humedad que presente el suelo donde se esté cultivando o la temporalidad de la tierra (Cerveceros de México, 2023).

A diferencia de los grandes productores que cuenta con maquinaria, infraestructura y equipo para la recolección y traslado de la cebada a las malterías, los pequeños productores tienen que recurrir a intermediarios y/u organizaciones de productores que les ofrezcan el servicio para comercializarla y por último los medianos productores varían si tienen sus propios medios o utilizan algún intermediario (Vázquez y Palacios, 2021).

2. Agrupamiento de Cebada

Como se dijo antes, los encargados de agrupar y trasladar a malterias dependerán de la escala que posea el productor. Los intermediarios particulares se constituyen principalmente por grandes productores o asociaciones familiares que compran la cebada a pequeños y medianos productores y al contar con el equipo buscan darle la calidad requerida al acondicionamiento del grano. Posterior a esto, los granos son enviados a las malterias por medio de códigos. Ciertos intermediarios otorgan financiamiento a los productores (Vázquez y Palacios, 2021).

Dicho esto, la comercialización se entiende que se de dos maneras: directa y por intermediarios. En ambos canales el destino final son las malterías del país, que son de los grandes titanes cerveceros en el país.

Para el caso de Grupo Modelo-AB InBev se creó un área de agronegocios que comenzó a operar en el 2015 y entre sus principales actividades esta la investigación y desarrollo de nuevas variedades de cebada maltera, proporcionar asistencia técnica, entregar semillas, otorgar créditos, buscar mejores prácticas para el medio ambiente y logística. Por el lado de Heineken creó un área que la nombró “cebada nacional” y sus principales tares son la asistencia técnica, capacitación de productores, crear nuevas variedades de cebada, mejora de calidad y tecnología y financiamiento. Ambas empresas determinan la superficie a sembrar y entregan semillas certificadas y los insumos necesarios a través de sus áreas de comercialización (Vázquez y Palacios, 2021).

3. Transformación

El proceso comienza con la transformación de cebada a malta y finaliza con el envasado ya sea en botella o lata. Las materias primas, de acuerdo con Cerveceros de México (2022) para su elaboración son:

- **Agua:** Debe poseer características de pureza extremas y se necesita agua blanda con un número especifico de iones. La elaboración de un litro de cerveza requiere 2.6 litros de agua.
- **Cebada:** El proceso se basa en remojar, germinar y secar el grano de cebada, esto libera las enzimas necesarias para la maceración. Dependiendo de si se desea la cerveza clara u oscura será el tiempo de secado. En este proceso se rompen los polímeros (almidón y proteínas).
- **Lúpulo:** Se utiliza las flores femeninas en diversas presentaciones. Lamentablemente en México no se dan las condiciones geográficas para su plantación y se exporta de Estados Unidos o Países Bajos dependiendo del caso. Las condiciones optimas de plantación se dan principalmente entre los paralelos 34 norte (California, Estados Unidos) y el paralelo 55 norte (Alaska, Estados Unidos). Los principales países exportadores de lúpulo son Alemania y Estados Unidos (OEC, 2023).
- **Levadura:** Se utilizan los géneros *Saccharomices,* y su principal función durante la fermentación del mosto es metabolizar la glucosa y la maltosa en alcohol etílico.
- **Granos crudos:** Se utilizan diversos cereales para otorgar un sabor diferente, los casos más populares en México son granos de arroz y maíz.

Grupo Modelo-AB InBev es líder en elaboración, distribución y venta de cerveza en el país. La malta de la que se abastece en su totalidad es nacional; el lúpulo que emplea es de importación proveniente de Estados Unidos; la levadura es propia de la empresa; el agua se extrae de pozos privados y sistemas municipales y la electricidad es de origen nacional (Grupo Modelo, 2023).

La cervecería Heineken México, cuenta con importantes innovaciones en cuanto al proceso de transformación y al tratamiento de agua. La malta y levadura que utilizan al igual es de origen nacional; el lúpulo que utilizan es proveniente de Países Bajos; la energía eléctrica proviene a partir de plantas hidroeléctricas y eólicas y el agua que utilizan es de pozos profundos y de un sistema de seis plantas tratadoras de agua que a través de tubos abastecen a las plantas (Heineken México, 2023).

4. Distribución

Este eslabón es clave no solo en la industria cervecera si no en cualquier tipo de actividad o sector económico. Se es necesario contar con una red integrada de transporte y logística para llevar el producto a los puntos clave para su venta.

Grupo Modelo-AN InBev cuenta con una amplia y moderna flotilla de vehículos de mediana y alta capacidad de carga. La distribución esta contralada por la misma empresa, pero contratan a terceros (agencias) para llegar a sus puntos de distribución que son: tiendas de conveniencia, detallistas, tiendas de vinos y licores, tiendas de autoservicio, hoteles y restaurantes, mayoristas, bares y pedidos a domicilio.

Las exportaciones están a cargo de oficinas de Grupo AB InBev que se encuentran alrededor del mundo y en 180 países como: Inglaterra, Canadá, Colombia, Guatemala, República Dominicana, Belice, China, Australia, España, entre otros países.

Heineken México cuenta con Centros de Distribución (CEDIS) ubicados de forma estratégica en diferentes partes del país y son las agencias quienes se encargan de distribuir el producto. Sus puntos de ventas son: tiendas de conveniencia, bares y clubes, tiendas de vinos y licores, hoteles y

restaurantes y pedidos a domicilio. Las exportaciones son dirigidas por el grupo Heineken en 59 diferentes países (Vázquez y Palacios, 2021).

De acuerdo con un comunicado por Heineken México en el año 2017, sus exportaciones iban dirigidas especialmente a Estados Unidos y a otros 16 países a través de terceros, además agrego que se invertiría para poder llevar el principal producto de la región que es Tecate a aproximadamente 70 países en los próximos años.

5. Consumo Final

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el comercio al por menor comprende las unidades económicas dedicadas a la compraventa de bienes de consumo final, para ser vendidos a las personas. Los comercios al por menor tienen como característica:

a. Atención al cliente y diseño de instalaciones.
b. Exhibir mercancías.
c. Realizar publicidad a través de medios de comunicación.

Existen diferentes tipos de establecimientos en los que los consumidores adquieren los productos. Entre ellos se encuentran los de carácter tradicional, como los mercados, los tianguis, tiendas de abarrotes y las tiendas de especialidad. Además, existen establecimientos de carácter moderno, los cuales son los supermercados o tiendas de conveniencia, que ofrecen una amplia variadas de alimentos [Comisión Federal de Competencia Económica (COFESE), 2015] A nivel nacional la cerveza llega al consumidor final por diferentes puntos de venta, tanto de carácter tradicional como de carácter moderno.

Los negocios de carácter moderno son las tiendas de autoservicio como: Walmart, Soriana, Chedrahui, Comercial Mexicana, etc. Paralelamente, encontramos la cerveza en tiendas de conveniencia como son el Oxxo, 7eleven o Extras. En un carácter tradicional podremos encontrar la cerveza en misceláneas o tiendas de abarrotes. En las tiendas especializadas cada cervecería cuenta con su propia distribuidora, por parte de Grupo Modelo (2023) encontramos a los Modelorama, con aproximadamente 10 000 puntos de ventas y por parte de Heineken México (2023) están los Six, con aproximadamente 11 000 puntos de ventas. Ambas franquicias son tiendas de barrio acondicionadas y equipadas con el respaldo de las cervecerías en cuestión (INEGI, 2020).

La producción total de la industria cervecera en México destina el 97% a la demanda final, del cual el 70% es destinado al consumo privado y el 20% a la exportación y el resto a la variación de existencias. Sin embargo, al ser un producto destinado a la convivencia y al ocio su consumo se da principalmente en los servicios intermedios de preparación de bebidas y alimentos. Estos servicios se refieren a las actividades y procesos que se llevan a cabo en la industria de alimentos, en su mayoría en el ámbito de la restauración.

Tabla 1O. México: demanda intermedia en la industria de la cerveza, 2019. (porcentajes con respecto al total de demanda intermedia)

Clientes	Porcentajes
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	39.2
Servicios de preparación de alimentos de unidades móviles	12.4
Restaurantes de autoservicio	12.1
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y/o tortas	11.4
Restaurantes con preparación de antojitos	8.2
Bares, cantinas y similares	6.8
Restaurantes con servicios de preparación de pescados y mariscos	5.4
Centros nocturnos, discotecas y similares	2.4
Servicios de preparación de otros alimentos de consumo inmediato	2

Elaboración propia con datos de INEGI (2020): https://www.inegi.org.mx/temas/uma/

Los precios de la cerveza suelen variar con respecto al giro del negocio que lo ponga a la venta. En la tabla anterior podemos observar que los negocios van más allá a los dedicados a la

venta de alimentos, también se incluyen a los dedicados al ocio como bares y centros nocturnos, donde generalmente el precio de la cerveza suele elevarse en demasía en comparación a los restaurantes.

6.4 Perspectivas a futuro de la cerveza mexicana

Las demandas son requerimientos de productos o servicios específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad del consumidos por adquirirlas; las empresas no solo deben medir a cuantas personas quieren lo que ofrecen, sino cuantas realmente desean y pueden consumirla. El presente inmediato se ve gobernado por las 4C: clima, coronavirus, conflicto y cadenas rotas. El punto de inflexión del mundo actual determina la forma en la que actuamos y pensamos. Por ende, el hacer un análisis del entorno nos permite ver el panorama al que nos enfrentamos para allanar el terreno. (Manrrubio y Santoyo, 2023).

La cerveza mexicana representa el sabor del campo, el trabajo de miles de familias y la manifestación de convivencia. Un producto del cual presumir como se ha mostrado a lo largo del documento, dado que su importancia va más allá del ámbito nacional al cruzar fronteras. No obstante, el entorno en que actualmente vivimos de constante cambio hace impredecible afirmar un camino correcto.

Para lograr un mejor entendimiento y diseño de un modelo de negocios para efectuar de manera correcta los eslabones de la cadena de valor se usa el análisis del entorno de Osterwalder y Pigneur (2011). Se recomienda evaluar cuatro áreas: fuerzas de la industria, tendencias clave, fuerzas del mercado y fuerzas macroeconómicas:

1. **Tendencias Claves**

En la actualidad existen diferentes factores importantes para la compra y venta de alcohol en el mundo. Es importante que, pese a que la cerveza es una bebida solo para consumo de adultos con mayoría de edad, dependiendo del país, el mercado es basto y siempre en espera de los nuevos consumidores de las generaciones más jóvenes. Por lo anterior dicho, en el tema legislativo la cerveza está sujeta a múltiples controles desde temas de consumo como de calidad. Dentro esta sección abarcaremos solo un resumen del basto marco legal que puede presentar esta bebida.

En México la cerveza se encuentra regida por la Norma Oficial Mexicana NOM-199-SCFI-2017, bebidas alcohólicas-denominación, especificaciones fisicoquímicas, información comercial y métodos de prueba. De acuerdo con Cerveceros de México (2022) los principales enfoques en los que se legisla la cerveza son los siguientes:

En primer lugar, se encuentra las especificaciones fisicoquímicas para la elaboración del producto y que sea de menor riesgo para el consumidor. En esta sección se abarca todo el proceso de sembrado y transformación de materia prima, así como los métodos de pruebas para productos a la venta o próximos a estarlo.

En segundo lugar, se encuentra otorgar la información necesaria al consumidor sobre los atributos alimentarios. La información debe contener los materiales y la cantidad utilizados para su elaboración, además de mostrar el consumo calórico del producto, a través del etiquetado pertinente. En México se hace hincapié en esclarecer los riesgos presentes en el acto del consumo de alcohol y las precauciones que se deben tener al consumirla con la leyenda precautoria *"El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud"*.

En tercer lugar, están los impuestos que giran en torno al producto. En el territorio mexicano la cerveza está grabada con el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) de 26.5%. Por

cada 355 ml de cerveza consumida con un precio promedio de 15 pesos, se pagan 3.9 pesos de impuestos. En ciertos casos este impuesto puede reducirse a través de buenas prácticas sustentables como la reutilización de envases [Servicio de Administración Tributaria (SAT), 2021).

En cuarto lugar, está el envasado del producto que deben de utilizar recipientes tipo alimentario, inocuos y resistentes a las etapas del proceso. La NOM-142-SSA1/SCF1-2014 especifica que se puede envasar en botellas de vidrio o PET, envases de aluminios, cartón laminado y barriles de acero inoxidable o cualquier otro recipiente aprobado por la secretaria. El incumplimiento de esta norma puede dar generar una multa de 10 mil UMAS y la inmovilización de la mercancía [Comisión Federal para la protección contra riesgos sanitarios (COFEPRIS), 2016]

Para concluir con la normatividad, la industria cervecera debe apegarse a una legislación medioambiental. Con la intención de prevenir y controlar el procedimiento sin generar contaminación. Para las instalaciones industriales se deben de contar con un máximo de emisiones autorizadas en función de la producción (Cerveceros de México, 2022)

En el aspecto de sostenibilidad existen varias tendencias claves dado a que causa del cambio climático los gobiernos y las empresas alrededor del mundo por medio de la Agenda 2030 de la ONU se han comprometido con realizar prácticas en beneficio de los ODS.

La industria cervecera pese a que obstaculiza el ODS número 3 “Salud y bienestar”, dado que el consumo de alcohol es dañino para la salud, en casi todas sus metas si impresiona en otros como (ONU, 2015):

- ODS 1 (Fin de la pobreza): A pesar de que aumenta las desigualdades en cuanto al consumo con respecto al ingreso de las familias es una realidad que la industria cervecera genera millones de empleos en varios países.

- ODS 6 (Agua limpia y sanamiento): Como se mencionó anteriormente, para generar un litro de cerveza se necesitan 2.6 litros de agua, lo que ha llevado a las empresas a implementar diferentes medidas de saneamiento y prácticas de consumo responsable para mitigar los daños a los mantos acuíferos.
- ODS 7 (Energía asequible y no contaminante): Varias empresas han implementado recursos energéticos renovables como son la energía solar, hidráulica y eólica para sus industrias.
- ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): Como se enuncio en el ODS 1, la generación de empleos es parte vital en la economía de las familias y la industria cervecera constantemente se mantiene en proyectos de expansión para llevar empleos a diferentes regiones.
- ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura): Con relación a los puntos anteriores, las cervecerías cuentan con programas de investigación para mantenerse a la vanguardia en sus procesos.
- ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles): Cuando las empresas llegan a instalarse a cierta región se ven en la obligación de ofrecer oportunidades y beneficios a las poblaciones allegadas a ellas para generar un beneficio mutuo.
- ODS 12 (Producción y consumo responsable): Desde el campo hasta el consumo, la cerveza tiene que respetar las normativas de producción, trabajo y consumo de cada país donde se encuentre la industria, además de generar alternativas sostenibles.
- ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos): La importancia de mantener relaciones amigables con los gobiernos de los países es clave para el cumplimiento de los ODS.

Cabe señalar que cualquier actividad económica se ve envuelta en los 17 ODS pero se enlistaron lo que a consideración del autor son más relevantes en este apartado.

2. Tendencias Macroeconómicas

Un escenario basado en tendencias macroeconómicas es un ejercicio abstracto de buscar un acercamiento, tanto cuantitativo como cualitativo; de las variables en el contexto global. Estas tendencias influyen severamente en las decisiones de los gobiernos y empresas para dar respuesta a los desafíos globales. Desde el 2015, el mundo se ha envuelto en diferentes actos geopolíticos y económicos que han marcado el paso de la economía. El Banco Mundial (2021); sin considerar a la pandemia, ya había pronosticado un lento crecimiento no solo en Estados Unidos, si no a nivel mundial provocando el estancamiento y la recesión de diferentes naciones.

3. Fuerzas del Mercado

Las tendencias globales en cuanto al consumo se ven modificadas constantemente. El conocimiento del comportamiento de los consumidores es un papel relevante para la estrategia del modelo de negocios de cada empresa dada su temporalidad y geografía. La empresa Mintel Group (2023) se dio a la tarea de desarrollar un modelo predictivo en cuanto a conductas del mercado, datos demográficos, políticos y tecnológicos. Dicho modelo predictivo está configurado por los siguientes puntos:

1. **Mentalidad del "yo":** Es una tendencia que surgió como consecuencia del confinamiento ocasionado por la pandemia. Dado a que las decisiones que antes se tomaban en un contexto social por medio del aislamiento social permitió a los consumidores anteponer su bienestar sobre el de los demás.

2. **Poder para la gente:** El empoderamiento que los consumidores han adquirido un rol más proactivo que antes, es decir, los consumidores tienen una participación con mayor participación en la reputación de las marcas a través de los medios digitales.
3. **Híper Fatiga:** La abrumadora era digital que día a día nos lanza noticias y situaciones complicadas en las que antes nos sentíamos excluidos. Problemas como el agotamiento mental, conflictos sociales, incertidumbre al futuro y los problemas económicos que hoy en día se encuentran en todos los países se hacen presente en el comportamiento de la población.
4. **Localismo internacional:** Los compradores han adquirido mayor responsabilidad en cuestión a su entorno en busca de una sostenibilidad tanto individual como grupal. Los valores de igualdad, equidad y transparencia han ganado un peso mayor que en el pasado. Si bien es cierto la existencia de trasnacionales en todos los países y es difícil que las empresas puedan pasar por locales, se han buscado formar parte de la comunidad por medio de productos de la región lo cual suma a la sostenibilidad.
5. **Gastar intencionalmente:** Los consumidores buscan compras inteligentes que evite sacrificar su estilo de vida. Los clientes cuentan con una cartera de productos y los someten a una comparación en relación calidad-precio.

El mercado de la cerveza ha proliferado en ciertas regiones como en Latinoamérica que posee hoy en día el 17% del consumo global, mientras que en otros países tradicionalmente considerados cerveceros ha decrecido su consumo, ejemplos como Alemania (-0.8%) y Australia (-1.6%) donde se busca ahora más la cerveza artesanal. En economías emergentes como India, Tailandia, México, Sudáfrica y Vietnam por otro lado han aumentado su consumo (Kirin Brewery Company, 2021).

En América del Norte podemos apreciar un crecimiento constante desde el año 2000 pero la expansión de las cervecerías en Estados Unidos ha constituido el crecimiento de este mercado. Según Brewers Association (2021), en los Estados Unidos había 9118 cervecerías, lo que representaría un crecimiento del 9.8% con respecto al periodo del 2015-2021. La mayoría de estas cervecerías han introducido sus propios sabores además de las grandes marcas y a pesar de esto se ha mostrado una demanda creciente por la cerveza de origen mexicano en el país (MordorIntelligence, 2023).

Otra gran tendencia dentro del mercado cervecero es la premiumización, porque al parecer los consumidores están dispuestos a costear más por productos de mayor calidad, exclusividad y de mejor aspecto. Esta tendencia se hace presente en mercados como el estadunidense o el australiano. En América Latina esta tendencia no resalta lo suficiente, sin embargo, la penetración de marcas premium ha sido continua y el crecimiento de los mercados artesanales va proliferando en varias partes de la región (Kirin Beer, 2020).

Por último, se recalca el crecimiento constante en preferencia por las bebidas con bajo o nulo contenido de alcohol por volumen por el creciente interés de los consumidores en temas de salud o por ser de precios menores que una cerveza con alcohol. Otro factor es el lanzamiento de nuevos productos diferentes e innovadores con sabores que conquistan a los consumidores. Las cervezas bajas en alcohol también tienen la cualidad de ser más económicas.

La demanda del producto varia conforme al segmento del mercado que va dirigido, se identifican 3 grupos en este caso quien se encuentran con el poder tanto legal como adquisitivo de consumir cerveza:

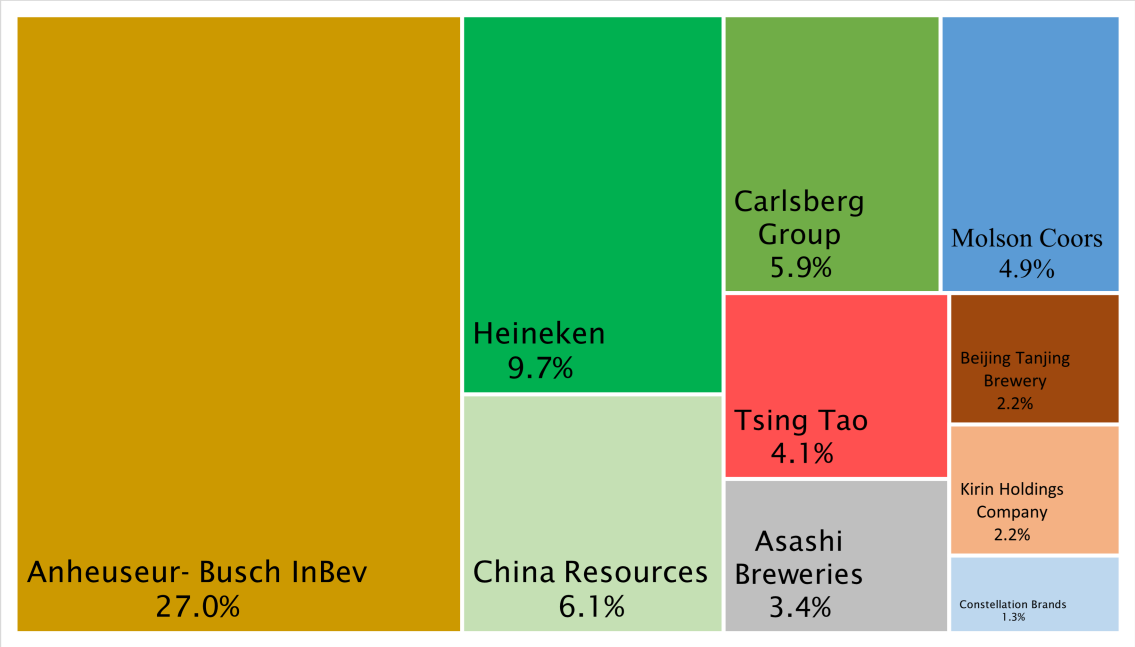
- Centennials: Toman cerveza en las noches por razones de diversión y para relacionarse con otras personas. Este grupo destaca porque prefieren tomar cervezas más ligeras o de sabores o inclusive sin alcohol. Los días que suelen consumir la bebida es de jueves a sábado en establecimientos como bares o centros nocturnos.
- Millenials: Toman cerveza en las noches y sus principales razones son relajarse o convivir con otras personas. Son más allegados a tomarla en la comodidad de sus casas y ocasionalmente frecuentan los bares y los centros nocturnos. Al igual que los centennials suelen tomar cerveza los fines de semana en eventos de música o deportivos.
- Generación X o mayores: Toman cerveza más veces por semana, por la tarde o durante comidas. Suelen tomarla porque es su bebida favorita o porque están acostumbrados a su sabor. Estas generaciones están más acostumbrados a tomar cervezas oscuras o light a comparación de las otras.

4. Fuerzas de la Industria

El panorama competitivo de la cerveza se ve envuelto en adquisiciones, asociaciones y fusiones de diferentes cervecerías alrededor del mundo con el fin de ampliar su alcance y cartera de clientes. Las principales industrias cerveceras en el mundo son: AB InBev, Heineken, China Resources, Carlsberg Group, Molson Coors, Tsing Tao, Asashi, Beijing Yanjing, Kirin Holdings y Constellation Brands. Para ganar cuota de mercado, las empresas adoptan diferentes estrategias y objetivos como son innovaciones de productos y refuerzo de campañas de marketing (MordorIntelligence, 2023).

Las otras empresas cerveceras en el mundo con presencia son Heineken, de Holanda con 9%, China Resources y Carlsberg, de China y Dinamarca respectivamente con un 6% cada una en su participación en el mercado.

Gráfica 8. Volumen global de las principales cervecerías, 2020. (porcentajes)



Elaboración propia con datos de MordorIntelligence (2020): https://www.mordorintelligence.com/

En México se encuentran las empresas AB-InBev y Heineken desde la década pasada, lo cual se ha convertido en una competencia local con hilos internacionales para conquistar y aprovechar el mercado mexicano.

Para el caso de cada grupo cervecero cuentan con un buen número de marcas que por sí solas tienen su cuota de mercado y su posición dentro del reconocimiento de calidad. En la siguiente tabla se muestran las marcas con mayor valor a nivel mundial.

Tabla 11. Ranking de marcas de cerveza con mayor valor en el mundo, 2023. (Millones de USD)

País	Marca	Volumen	Visualización
Estados Unidos	Budweiser	12958	
Países Bajos	Heineken	12667	
México	Corona	9107	
Estados Unidos	Bud Light	6930	
Brasil	Brahma	6580	
Estados Unidos	Michelob Ultra	6517	
Dinamarca	Skol	5790	
Irlanda	Guiness	4513	
Bélgica	Stella Artois	4057	

Elaboración propia con datos de Stadista (2023): https://es.statista.com/

De las marcas listadas, tan solo Budweiser, Corona, Bud Light, Brahma, Michelob Ultra y Stella Artois le pertenecen al grupo AB InBev. Lo que justifica su participación en el mercado en una figura anterior a esta tabla.

En México, al tratarse de un duopolio, los únicos dos productores normalmente se ponen de acuerdo para fijar un precio, y no subirlo o bajarlo. Esto lo vuelve muy similar a un monopolio, en el caso de la cerveza, ambas compañías mantienen una pelea silenciosa. Al ser las dos cerveceras más grandes a nivel mundial tomaron la decisión de convertir a México en un campo de batalla y laboratorio para este producto. Hoy el objetivo de estos gigantes consiste en conseguir a un millón de nuevos consumidores potenciales que cumplen la mayoría de edad cada año en el país.

Figura 7. México Esquema del entorno de la cerveza, 2023.

Elaboración propia con datos de ONU (2015), Heineken (2023), AB InBev (2023) y MordorIntelligence (2020): https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/, https://www.heineken.com/mx/es/home, https://www.ab-inbev.com/, https://www.mordorintelligence.com/

La estructura de la cadena de valor es vertical, dado que las cerveceras poseen sus propias malterias y son quienes otorgan las especificaciones a los agricultores para la preparación del grano para su transformación.

Grupo Modelo se considera el líder absoluto, especialmente en temas de exportación, dado que la marca estrella de Grupo Modelo, la Corona Extra, está muy adelante de la marca estrella de Heineken México, que es Tecate. Dado que el Grupo Modelo comenzó su exportación desde 1979 y Tecate comenzó con la asociación con Heineken. Por ahora en este rubro, Tecate se está abriendo lentamente en termino de ventas, pero si ejerce una fuerte presencia en el extranjero (Cerveceros de México, 2023).

Sin embargo, los aliados de hoy son los competidores del mañana y viceversa. Las empresas practican la cooperación y competencia en la esfera empresarial. De modo, que la unidad de actuación no es la empresa si no los proyectos que se tengan. Quienes son los propietarios, los productores, los gestores y los servidores; estos elementos se pierden en los sistemas de producción y de interconexión. En una economía de demanda global, la red de valor se convierte en un instrumento al cambio constante y la rápida transformación tecnológica. El caso de ambas cerveceras se presenta a continuación, así como el modelo de negocios CANVAS desarrollado a partir de la información obtenida:

Figura 8: Modelo de Negocios CANVAS comparativo entre Grupo Modelo y Heineken México[1]

ASC	AC	PV	RCI	SM
Grupo Modelo • Empresas subsidiarias y/o asociadas que son proveedoras de materia prima • Alianzas con universidades. • Proveedores de tecnologías informática • AB-InBev.	Grupo Modelo Consumo responsable, acción climática, gestión del agua, agricultura inteligente, empaque circular, innovación tecnológica y social y diseño y ejecución de marketing Heineken México Abastecimiento responsable, marketing y publicidad, consumo inteligente, salud y seguridad, tratamiento del agua, innovación tecnológica y control de calidad.	Grupo Modelo Crecimiento y expansión internacional, innovación logística. Representar a México en un mercado globalizado. Es la cerveza mexicana y del mundo. Se enfoca en asociar experiencia y calidad y su publicidad va dirigido a compartir con familia y amigos.	Ambas cervecerías • Áreas de atención y servicio al cliente. • Página de internet. • Apps digitales. • Número telefónico. • Redes sociales (Facebook y Twitter) • Email. • Análisis de datos.	Grupo Modelo • Personas que cuentan con la mayoría de edad y que se encuentran en el rango legal para consumir alcohol. • Marca de renombre nacional e internacional. • Va dirigido a hombre y mujeres por gusto a la cerveza, educados y con clase. • Actualmente dirige sus compañas a un público más diverso.
Heineken México • Inversionistas • Asociaciones (Newcastle, FEMSA, Lagunitas Brewing Company) • Alianzas con programas gubernamentales. • Proveedores de Materia Prima. • Heineken.	**RC** Grupo Modelo • Imagen del producto y marcas registradas. • Plataformas inteligentes y de logística. • Colaborares en red. Heineken México • Centros de Investigación. • Red y compromiso con el campo. • Acciones publicitarias y marcas registradas.	Heineken México Pasión por la calidad, llevar diversión y respeto alrededor del mundo. Es una marca con propósito Se enfoca en el orgullo nacional, es la cerveza por excelencia de los mexicanos y promueve en gran medida el cuidado del medio ambiente con innovación tecnológica.	**C** Ambas cervecerías Los canales de ambas empresas son los mismos, cambiando la relación dependiendo del cliente. • Tiendas de conveniencia. • Tiendas de autoservicio. • Hoteles, restaurantes, bares, etc. Por otra parte, Grupo Modelo tiene los Modeloramas y Heineken México tiene los Six.	Heineken México • Personas que cuentan con la mayoría de edad y que se encuentran en el rango legal para consumir alcohol. • Marca con posicionamiento nacional y recientemente internacional. • Busca posicionarse nacionalmente en el mercado joven. Va dirigido especialmente a jóvenes con interés a la música y al deporte.
EC	Mantenimiento de plantas productores, compra de materia prima, sueldos y comisiones, marketing y publicidad, tecnología e innovación, distribución e impuestos.		**FI**	Venta de productos, exportación de productos, venta de activos y utilidades.

Elaboración propia con datos de Grupo Modelo (2023) y Heineken México (2023): https://www.grupomodelo.com/, https://heinekenmexico.com/

[1] **Asociaciones clave (ASC), Actividades Clave (AC), Recursos Clave (RC), Propuesta de Valor (PV), Relación con el Cliente (RCI), Canales (C), Segmentación de Mercado (SM), Estructuras de Costos (EC), Fuentes de Ingresos (FI)**

- **Asociaciones Clave (ASC)**

Ambas empresas en la región tienen una trasnacional que les aporta la facilidad de asociarse con agentes internacionales. Al igual antes de que estas trasnacionales arribaran a México las cervecerías ya contaban con una red de valor que controlaban de manera vertical para asumir las especificaciones necesarias a los responsables de la cebada y la malta que se convertirían en los proveedores.

La parte tecnológica en Grupo Modelo se subcontrata otra empresa que es Honeywell para actividades de logística e inventarios, mientras que Heineken México cuenta con su propio programa (Grupo Modelo, 2023; Heineken México, 2023)

La alianza de Grupo Modelo con universidades es a base de un programa de training para recién egresados, así como abre sus puertas para investigaciones a quien realice trabajos de investigación en torno a la empresa. Sus principales alianzas universitarias son la Universidad Autónoma de Chapingo y el Instituto Politécnico Nacional. Mientras que las alianzas de Heineken México se van por la red de componentes ya antes establecida por el Grupo FEMSA, donde su principal aliado académico es el Tecnológico de Monterrey y además ha fortalecido su relación con el gobierno de ciertos estados como es el de Nuevo León y Jalisco para programas de cuidado del agua.

- **Actividades Clave (AC)**

Las empresas apuestan a la reactivación económica y como se dijo en el apartado de tendencias clave se ven sometidas a regularse en cuanto a la normatividad social, económica y ambiental. En el caso de Grupo Modelo apuesta por un consumo responsable para evitar el abuso de esta bebida y la provocación de accidentes o enfermedades, esto a través de diferentes campañas como son (Grupo Modelo, 2023).

- Ciudades Pilotos: Campaña para reducir el consumo dañino del alcohol implementado a finales del 2020 en seis ciudades y con objetivo de expansión en el 2025.
- Normas Sociales: Crear un mensaje de reducir el consumo dañino del alcohol a través de campañas de marketing social.
- Portafolio de Productos: Incentivar el consumo de los productos de cero alcoholes o de baja graduación.
- Alfabetización Sanitaria Sobre el Alcohol: Esta parte esta estipulada en la NOM por la que se encuentra regida, pero realiza actividades de marketing para promover la literatura sobre el alcohol en relación con la salud.

En cuanto a sus acciones por el medio ambiente sus principales pilares son la gestión del agua, empaque circular, agricultura inteligente y acción climática. Este último aún en proceso de cumplir y con el objetivo de reducir un 20% las emisiones de carbono en la cadena de valor y de proveer a su industria energía eléctrica a través de fuentes renovables.

Por parte de Heineken México, su campaña de consumo inteligente es muy similar a Grupo Modelo, al igual está regida por las normas de etiquetado y venta. En el caso de la cervecería sus campañas de marketing van dirigidas a los principales problemas que identifica la sociedad (Heineken México, 2023):

- Alcohol al volante.
- Consumo nocivo.
- Alcohol en menores.

La empresa ha hecho énfasis en cuanto a la responsabilidad social y el actuar en conjunto con las familias de México con la intención de fomentar comportamientos saludables. Posee sus propias

marcas de alcohol cero, siendo Tecate 00 la de más reciente lanzamiento. Las acciones de Heineken por la sostenibilidad se centran en tres pilares importantes que son:

- Ambiental: El objetivo es llevar la neutralidad 0 con respecto al agua, reducir a cero las emisiones de carbono e impulsar la circularidad.
- Social: A base de inclusión, equidad y seguridad, la intención es velar por la seguridad de sus colaboradores y llevar un mensaje significativo y positivo a las comunidades.
- Consumo: Aquí se busca que los consumidores puedan apreciar los productos de una manera inteligente a través de un portafolio con opciones menos dañinas para la salud.

- **Recursos Clave (RC)**

Es claro que el recurso más importante de las cervecerías son sus marcas registradas. Grupo Modelo cuenta con 21 marcas y Heineken México con 19, siendo Corona y Tecate las marcas estrellas de las cervecerías respectivamente. Tal como se ha dicho en el documento las empresas poseen puntos de ventas, proveedores, terrenos, industrias, etc. Las dos empresas cuentan con plataformas inteligentes para llevar su mensaje a mayor gente y tener mejor comunicación con sus colaboradores en sus diferentes puntos de ventas. Heineken México cuenta con un centro de investigación especializado en la experimentación de la cebada, al contrario de Grupo Modelo que tienes sus puntos de investigación donde las industrias.

- **Propuesta de Valor (PV)**

La visión del Grupo AB InBev es “Unir a la gente para un mundo mejor” y Grupo Modelo tenia como objetivo era “establecer el Modelo de liderazgo en el mercado global de bebidas y productos de consumo”. La expansión internacional siempre fue una de las principales propuestas de Grupo Modelo y es la razón que antes de su adquisición ya contaba con exportaciones a 130 países con el

eslogan de “de México para el Mundo” convirtiéndola como el mayor representante en cerveza a nivel mundial (Grupo Modelo, 2023; AB InBev, 2023). Sus campañas publicitarias se han enfocado en compartir con familia y amigos. En territorio mexicano antes era el mayor publicista en equipos deportivos, terreno que ya ha sido allanado por sus competidores más cercanos.

Heineken por lado busca ser la mejor cerveza del mundo, buscando los mejores estándares de calidad e innovar constantemente. La marca lleva como valores la pasión, diversión, tradición y respeto lo que la ha llevado a la marcar a generar conciencia a través de diferentes medios de comunicación. En México la empresa tras asociarse con Cuauhtémoc-Moctezuma se vuelto un arma en cuanto al territorio que poseía en gran medida Grupo Modelo, con estrategias de marketing para llevar las marcas mexicanas a ámbitos deportivos tanto nacionales e internacionales, ser el principal patrocinador en eventos musicales y buscar audiencia más joven entorno a los centros nocturnos. El eslogan que maneja la marca es “la cerveza por excelencia de los mexicanos”, lo que lo relaciona con el orgullo nacional y la tradición, en especial en estados del norte (Heineken México, 2023).

- **Relación con el cliente (RCI)**

En este apartado las empresas no cuentan con mayor diferenciación dado que utilizan los mismos medios para estar en contacto tanto como con sus colaboradores como con los clientes. Lo único que puede diferenciarse un poco y como experiencia personal es que los medios de contacto de Grupo Modelo son más amigables para el usuario que los de Heineken México.

- **Canales (C)**

Como en el punto anterior, la diferenciación es casi inexistente dado que los productos de ambas cervecerías se encuentras en los puntos de ventas que se encuentran a la mano, por excepción de los Modeloramas y los Sixs que son pertenecientes respectivamente a las franquicias.

Un punto para destacar en este apartado es el éxito de las tiendas Oxxos sobre las tiendas Extras. La primera forma parte del Grupo FEMSA lo que al inicio solo promovía productos de la cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma y el crecimiento de estas tiendas fue exponencial mientras que las tiendas Extras no lograron sobresalir. No fue hasta la asociación con Heineken que los Oxxos comenzaron a vender los productos de Grupo Modelo en sus refrigeradores.

Como en el punto anterior, la experiencia propia es que la presencia de los productos de Heineken pese a que en los Oxxos ya tienen de ambas empresas, la presencia de los productos es más notoria gracias a la gama de promociones de compre que ofrecen que superan en número a las de Grupo Modelo.

- **Segmentación de Mercado (SM)**

Por disposición oficial del gobierno la venta de alcohol solo se permite a las personas que tengan la mayoría de edad que es de 18 años en el territorio mexicano. Por ende, los productos van dirigidos a las personas que cumplan con este requisito. A partir de esto ambas empresas han conformado campañas de marketing, pero la población quien las consume suele variar.

Grupo Modelo se caracteriza mucho por gustar a los extranjeros, en especial la cerveza Corona pero en el territorio mexicano como opinión particular he visto que las personas, en este caso millenials consuman esta marca siendo atraídos más por marcas como la Modelo o la Victoria. Su marca en especial va dirigida a personas mayores, sin importar el género, que busquen inspirar clase y cultura.

En el caso de Heineken México, su marca estrella es altamente consumida en especial al norte del país de donde proviene, aparte de que sus marcas se encuentran en la mayoría de los centros nocturnos de baile, en festivales de música y ahora en eventos deportivos, lo cual antes Grupo Modelo era el máximo patrocinador de futbol. La empresa busca conquistar los corazones más jóvenes que son los Centenials y perseguir a la generación Millenial que ahora es la población con mayor poder adquisitivo en términos de población activa económicamente.

- **Estructura de costos (EC) y Fuentes de ingresos (FI)**

En ambos puntos del Modelo de Negocios por temas del modelo fue llenado con suposiciones que en teoría es lo que las industrias gastan al momento de operar, así como en los ingresos que obtienen por la venta de sus bienes y servicios.

7 Conclusiones

En esta investigación, se exploró el fenómeno del duopolio cervecero en el contexto mexicano, analizando el impacto de la industria en la estructura de la cadena global de valor. A través del análisis exhaustivo de sus efectos en la producción, distribución, marketing y posicionamiento internacional de las cervezas mexicanas, se han identificado elementos claves que demuestran su influencia, no solo en la cadena, sino también en el territorio nacional.

En primer lugar, se confirmó la relevancia del duopolio cervecero en México, evidenciado la presencia predominante de dos grandes empresas (AB InBev y Heineken) que controlan prácticamente el 99% del mercado cervecero a nivel nacional. Esta estructura ha generado debates sobre la competencia, la diversidad de opciones para el consumidor y su posible impacto en el medio ambiente.

Los beneficios y desafíos del duopolio cervecero se manifiestan claramente a lo largo de la investigación. Por un lado, se reconoció que la competencia entre estas dos grandes cervecerías ha llevado a mejoras en términos de innovación, calidad del producto y estrategias de marketing. Por otro lado, se identificaron preocupaciones sobre la limitación de la diversidad de marcas y estilos de cerveza disponibles para los consumidores, así como posible entrada al mercado de cervecerías artesanales.

En segundo lugar, se evidencio que la presencia de un duopolio en el mercado de la cerveza en México ha consolidado la posición de ciertas marcas a nivel mundial, como es el caso de la cerveza Corona o Modelo. Las estrategias de expansión y marketing manejadas por Grupo Modelo antes de su adquisición permitieron a AB InBev consolidar la presencia de sus productos en el mercado

global, repercutiendo positivamente en la proyección internacional de la industria cervecera del país.

En el caso de Heineken México, quien sigue escalando peldaños para igualar la competencia a nivel local, también con una sólida e innovadora estrategia de marketing e incentivos a las generaciones de los millenials y centennials, las marcas de este grupo cervecero poco a poco se van adentrando en el ámbito internacional, como la marca Tecate, la cual han introducido en diferentes mercados extranjeros.

En tercer lugar, se resalta que el duopolio ha influencia directamente en la distribución y cadena de suministros a nivel global. Las estrategias de ambas empresas han marcado las pautas en la distribución de materias primas, la logística, la presencia en diferentes mercados internacionales y el compromiso con los retos medioambientales. Lo que a su vez ha impactado en otros actores involucrados en la cadena de valor, desde los proveedores hasta los minoristas y los consumidores finales.

En términos locales se puede considerar que Corona es la cerveza que se consume en momentos de integración: fiestas familiares, matrimonios, reuniones caseras y representa principalmente frescura, calidad y estatus. Tecate por su lado va a un tono más masculino al buscar consumidores en eventos deportivos o en bares. Otro aspecto que resaltan los expertos es el mensaje que dan ambas cerveceras, Grupo Modelo apunta sus productos como “La cerveza de México para el mundo”, con la intención de crear una figura icónica a nivel global. Mientras que Heineken México vende sus productos como “La cerveza para los mexicanos” buscando una imagen más cultural y tradicional. Aunque pareciera que ambas cervecerías no compiten entre ellas, es imposible no poner un punto de comparación entre ambas empresas por la similitud del producto, que es una cerveza ligera y de fácil consumo.

Además, se destacó la importancia de la cerveza en México no solo como una bebida popular, sino también como un componente vital de la economía nacional, generando empleo, contribuyendo al turismo y proyectando marcas mexicanas a nivel internacional. Es innegable la influencia del duopolio en la cadena global de valor. Si bien ha permitido la proyección internacional de ciertas marcas y ha fortalecido la presencia mexicana en el mercado cervecero, también ha planteado desafíos en términos de competencia. Es esencial seguir evaluando este fenómeno para comprender su dinámica en constante evolución y su impacto en la industria, la economía, lo sociedad y el medio ambiente.

En última instancia, este estudio proporciona una visión integral del duopolio cervecero en México por medio del modelo de negocios CANVAS, identificando las áreas de impacto y áreas de oportunidades. Se espera que estos hallazgos sirvan como punto de partida para futuras investigaciones y contribuyan al debate en torno a la regulación, la competencia y la diversidad en la industria cervecera del país.

En resumen, la cerveza en México va más allá de ser una simple bebida alcohólica; es un elemento arraigado en la cultura, con un impacto económico significativo y una proyección global que contribuye al reconocimiento y la identidad del país en el ámbito internacional.

8 Referencias bibliográficas

Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). *Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018).* Economía y Negocios, 11(1), 104-117.

Avendaño Ruíz, Belem Dolores (2008). *Globalización y competitividad en el sector hortofrutícola: México, el gran perdedor.* El Cotidiano, (147), 91-98.

Balassa, B. (1994). The theory of economic integration: An introduction. In The European Union (pp. 125-137). Palgrave, London.

Banco de México (2021). *Exportaciones totales.* [En línea] <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE37&sector=1&locale=es> [consulta: febrero, 2023]

Banco Mundial (2021). *Datos Comerciales de México.* [En línea] <https://wits.worldbank.org> [consulta: noviembre 2022]

Barreras, A., Dujarric, R. y Lloren, J. (1991). *Filosofía y ciencia de la salud.* La Habana: Pueblo y Educación

Beck, Ulrich (1997). *¿Qué es la Globalización?: Falacias del globalismo, respuestas a la globalización.* Francfort, Alemania: Suhrkamp Verlag.

Beltrán García, Miguel J., Villafaña Rojas, Juan y Zavala Aguirre, José Luis (2015). *Calidad de diferentes cervezas mexicanas comerciales.* CIATEJ, Ciudad de México: Gobierno de México.

Blanco Llavaneras, Masaya & Cuervo María Graciela (2021). *La Pandemia como portal: Transformaciones Políticas que Disputan la Nueva Normalidad.* Development Alternatives with women for a new era.

Calderón Villarreal, Cuauhtémoc & Hernández Bielma, Leticia. (2017). *Integración económica, crisis económicas y ciclos económicos en México*. Contaduría y administración, 62(1), 64-84.

CEPAL (1964). *Estudio económico de América Latina, 1962.* [En línea] <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1017> [consulta: noviembre, 2022]

CEPAL (1997). *Panorama Social de América Latina, 1997.* [En línea] <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1254-panorama-social-america-latina-1997> [consulta: diciembre, 2022]

CEPAL (2002). *Globalización y Desarrollo.* Buenos Aires, Argentina: Naciones Unidas.

CEPAL (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.* [En línea] < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/S2000497_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: junio, 2022]

COFESE (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario.* [En línea] < https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE_reporte%20final-ok_SIN_RESUMEN_ALTA_RES-7enero.pdf> [consulta: octubre, 2023]

Conesa, Eduardo R. (1982). Concepts fondamentaux de l'intégration économique. Integración latinoamericana, 7(71), 2-27.

Cypher, J.M., y Crossa, M. (2019). *T-Mec en el espejo del TLCAN: Engañosas ilusiones, brutales realidades.* Ola Financiera, 12 (34), 56-87.

Dávila, Alejando & Valdés, Miriam (2018). *Relevancia de las exportaciones para la economía mexicana.* Economía: teoría y práctica, 11-44.

Delgado García, Meylin (2021). *El comercio Agroalimentario de México: Productos seleccionados, 2003 a 2019.* Tijuana, Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.

de Mattos, Carlos A. (2010). *Globalización y metamorfosis metropolitana en América Latina: De la ciudad a lo urbano generalizado.* Revista de geografía Norte Grande, (47), 81-104.

DOF (2020). *Protocolo por el que se sustituye el Tratado de Libre Comercio de América del Norte por el Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá.* [En línea] <https://dof.gob.mx/2020/SRE/T_MEC_290620.pdf> [consulta: junio, 2022].

Dussel Peters, E. y Kim, K.S. (1962). *From liberalization to Economic Integration: The Case of Mexico.* XVII International Congress of the Latin America Studies Association. Los Angeles, California.

Flores, M.V., (2016). *La Globalización como fenómeno político. Económico y social.* Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 12 (34), 26-41.

Flores Cabrera, Brenda, Rosillo Fuentes, Carlos Emilio, & Zamudio Pérez, Jathzi. *Cerveza Mexicana: ¿Competencia (arte)sana?* Premio COFECE de Ensayo

FMI (2020). *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial.* [En línea] <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022> [consulta: julio, 2022]

GCMA (2022). *Semáforo Agroalimentario y Márgenes de Comercialización.* [En línea] <https://gcma.com.mx/> [consulta: noviembre 2022]

Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T, (2005). *The governance of global value chains.* Review of international political economu, 12 (1), 78-104.

Gereffi, G. (2015). *América Latina en las cadenas globales de valor y el papel de China*. Boletín Informativo Techint, (350), 27-40.

Gobierno de México (2016). *Relación México-Estados Unidos.* [En línea] <https://www.gob.mx/epn/articulos> [consulta: octubre 2022]

Gutiérrez, Ana (2021). *Un año del T-MEC, ¿y muchos por delante?.* México: Centro de Investigación en Política Pública.

Haas, Ernst B. (1971). The Study of Regional Integration: Reflections on the Joy and Anguish of Pretheorizing. en Leon N. Lindberg y Stuart A. Scheingold, eds., RegionalIntegration: Theory and Research, Cambridge, Mass., Harvard University Press, pp. 3-44.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Planetamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio*.

INEGI (2020). *Economía y Sectores Productivos.* [En línea]: < https://www.inegi.org.mx/temas/uma/ > [consulta: diciembre 2022]

Jordán Galduf, J. M. (2014). Perspectivas en la Unión Europea. Universidad de Valencia: España.

Kar, D. y Freitas, S. (2012). *Illicit financial flows from Developing Countries: 2001-2010.* Washington, DC: Global Financial Integrity

Kirin Brewery Company (2021). *Business Strategy for 2021.* [En línea] < https://www.kirinholdings.com> [consulta: febrero 2023]

Klimovsky, G., & Hidalgo, C. (1998). *La inexplicable sociedad*. Buenos Aires, AZ. Caps, 8.

Kokko, A. (1994). *Technology, market characteristics, and spillovers*. Journal of development economics, 43(2), 279-293.

Majone, Giandomenico (2010). *La unión europea y la crisis financiera global: ¿el fracaso de la gobernanza supranacional?.* Foro Internacional, 50 (2), 446-474.

Málaga, J. E., & Williams, G. W. (2010). *La competitividad de México en la exportación de productos agrícolas*. Revista Mexicana de Agronegocios, (27), 295-309.

Malamud, Andrés (2011). *Conceptos, teorías y debates sobre la integración regional.* Norteamérica, 6 (2), 219-249.

Márquez Ramos, Laura y Recalde, María Luisa (2017). *Causas y efectos de la Integración Económica en América Latina.* Actualidad económica, 27 (92), 5-11.

Martínez Castillo, Alberto (2016). *Alianza del Pacífico y Mercado Común del Sur: dos enfoques de la integración económica regional.* Papel Político, 21 (2), 469-494.

Martínez Gándara, Alejandra (2008). *Tequila, mezcal y cerveza: de México para el mundo.* Agricultura, sociedad y desarrollo, 5 (2), 143-150.

Martner Peyrelongue, Carlos Daniel (2021). *Reorganización logística y espacial de las cadenas de suministro marítimo-portuarias en México: entre el neoproteccionismo comercial y la pandemia del COVID-19.* Revista Transporte y Territorio, (25).

Medellín Mendoza, Sandra Edith, Flores Segovia Miguel Alejandro & Villareal González, Amado (2017). *Análisis regional de sofisticación y centralidad de las exportaciones mexicanas.* Ensayos: Revista de Economía, 36 (2), 147 -183.

Milberg, W. y Winkler, D. (2013). *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development.* Cambridge University Press.

Ocampo, José Antonio (2020). *La cooperación internacional frente a la crisis económica latinoamericana.* Revista CEPAL, 131 (1), 8-28

OEC (2020). *México.* [En línea] <https://oec.world/> [consulta: junio, 2022].

OIT (2020). *El Covid-19 podría cobrarse casi 25 millones de empleos en el mundo.* Comunicado de Prensa.

Ojeda Gómez, Mario (2021). *México y los Estados Unidos: Interdependencia o dependencia de México?.* La Frontera Norte. Colegio de México: México.

Olano, Aldo (2014). *Análisis de la integración: una revisión teórica.* Revista de Pensamiento y Cultura. 1, 136-146.

OMC (2017). *Conferencia Ministerial de la OMC, Seattle, 1999.* [En línea] <https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min99_s/spanish/about_s/07ag_s.htm> [consulta: diciembre, 2022]

OMC (2020). *Bases de datos, publicaciones y herramientas.* [En línea] <https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/data_pub_s.htm> [consulta: julio, 2022]

OMC (2022). *Miembros y Observadores.* [En línea] < https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm> [consulta: octubre, 2022]

OMC (2022). *Informe sobre el Comercio Mundial.* [En línea] <https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr_s.htm> [consulta: enero, 2023]

OMS (2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la Covid-19.* Discursos del director de la OMS.

Ortner, S., Llanes, R. & Horta A. (2015). *Sobre el neoliberalismo*. Antrópica. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades, 1(1), 126-135.

Pérez Ibáñez, Javier (2019). *Cadenas Globales de Valor: Una revisión Bibliográfica.* Semestre Económico, 22 (51), 63-81,

RAE (2022). *Diccionario.* [En línea] < https://dle.rae.es/diccionario> [consulta: diciembre 2022]

Ramírez Hernández, Javier Jesús & Avitia Rodríguez, Jessica Alejandra (2020). *El sector agroalimentario en México, una senda contradictoria.* Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Reyes, G. (2001). *Teoría de la Globalización: bases fundamentales.* Tendendica, 2(1), 45-56.

Robson, Peter (1980). *The Economics of International Integration.* London: George Allen & Unwin, LTD

Rodríguez Minor, Rebeca (2013). *El neoliberalismo y las nuevas tendencias de integración económica global.* Anahuac Journal. Ciudad de México: México

Romero, Camila B. (2020). *Repercusiones de la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China en el Sistema Multilateral de Comercio (2017-2019).* Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Rouquié, Alain, & Ramos, Gabriel. (2015). *México y el TLCAN, veinte años después.* Foro internacional, 55(2), 433-453.

SADR (2021). *Datos Abiertos.* [En línea] < https://www.gob.mx/agricultura/acciones-y-programas/datos-abiertos-282251> [consulta: enero 2022]

Santarcángelo, Juan E., Schteingart, Daniel y Porta, Fernando (2017). *Cadenas Globales de Valor: una mirada crítica a una nueva forma de pensar el desarrollo.* Cuadernos de Economía Crítica, 4(7), 99-129.

Santarcángelo, Juan E., Schteingart, Daniel y Porta, Fernando (2018). *Industrial Policy in Argentina, Brazil, Chile and México: a Comparative Approach.* Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy. (59). [En línea] < https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3852> [consulta: diciembre 2022]

SAT (2021). *Norma Oficial Mexicana, NOM-142-SSA1/SCFI-2014: Bebidas alcohólicas. Especificaciones sanitarias. Etiquetado sanitario y comercial.* [En línea] < https://aplicacionesc.mat.sat.gob.mx/SOIANET/oia_wfConsultaRapNoms.aspx> [consulta: octubre 2023]

SIAP (2022). *Balanza Comercial Agroalimentaria de México.* [En línea] <https://www.gob.mx/siap> [consulta: octubre 2022]

SICAIT (2022). *Tratados y Acuerdos Interinstitucionales suscritos por México bajo la coordinación o responsabilidad de la Secretaría de Economía.* [En línea] < http://www.economia-snci.gob.mx/sicait/5.0/> [consulta: agosto 2022]

Weisbrot, M., Lefebvre, S., & Sammut, J. (2014). *¿El TLCAN ayudó a México?.* WashingtonD.C., USA: Center for Economic and Policy Research