

Organización de la industria del tequila

ALEJANDRO MACÍAS MACÍAS*

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo estudiar la conformación de la industria del tequila en Jalisco, una de las actividades más importantes del estado. El tequila es un producto tradicional y representativo de la cultura mexicana en el exterior; su industria aporta una parte significativa del producto interno bruto de la entidad, y es fuente de empleo en varios municipios del Jalisco.

La industria del tequila puede ser estudiada desde diversas perspectivas, pues en ella se generan varios tipos de competencia y diferentes relaciones entre las empresas y entre éstas y sus proveedores más cercanos: los cultivadores de agave.

El desarrollo de esta industria se ha dado desde dos mercados paralelos: el de empresas competitivas de mediana y gran escala, incluso con capital extranjero, y el de la producción de tipo artesanal para mercados informales.

Industria de las bebidas en Jalisco

En 1993 la producción de alimentos, bebidas y tabaco representaba el

35.15 por ciento de las unidades económicas no agropecuarias, con 6 544 de un total de 18 618; asimismo, aportaba el 39.46 por ciento de los ingresos del estado, por lo cual es una de sus actividades más importantes (INEGI, 1995).

En Jalisco la industria de las bebidas, entre ellas el tequila, está formada en un 89.3 por ciento de empresas micro y pequeñas, las cuales sólo participan con poco menos del 19 por ciento del empleo y apenas 5.9 por ciento del valor agregado. Por su parte, las grandes empresas, aun cuando son sólo 14 (6.8 por ciento), generan el 70.4 por ciento del empleo y el 68.5 por ciento del valor agregado.

Definición y características del tequila

El tequila producido con el *Agave tequilana* Weber es reconocido internacionalmente por su denominación de origen y está sujeto a la Norma Oficial Mexicana (NOM 006 SCFI 1993), por lo que todos los productores son supervisados por diversos organismos oficiales y por el Consejo Regulador del Tequila. Este último, auxiliado por el Laboratorio de la Cá-

mara Regional de la Industria del Tequila, se encarga de certificar la calidad de cada uno de los productos.

De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana, existen dos tipos de tequilas: 1) el tequila mixto o 51-49, que se produce a partir de 51 por ciento de azúcares obtenidos del *Agave tequilana* Weber y el 49 por ciento restante de otros azúcares, éste se puede encontrar en sus versiones blanco, joven abocado, reposado y añejo, y 2) el tequila 100 por ciento agave, el cual se obtiene en su totalidad a partir de los azúcares de agave, éste se puede encontrar en sus presentaciones blanco, reposado y añejo.

Para distinguir entre uno y otro productos, debe anotarse en la etiqueta la leyenda "100 por ciento agave" en el segundo, y el primero sólo dirá tequila. Además, el tequila 100 por ciento agave sólo puede ser envasado en México, por lo que deberá ponerse en la etiqueta las leyendas "Envasado de origen" y "Elaborado y envasado bajo la vigilancia del gobierno mexicano".

Características actuales de la industria del tequila

A nivel nacional, en dicha actividad

* El autor cursa actualmente la maestría en economía en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

se encuentran el 7.32 por ciento de las unidades económicas pertenecientes a la industria de las bebidas, aunque tan sólo el 1.97 por ciento de la mano de obra empleada; en 1993 aportó el 2.87 por ciento del valor agregado.

En Jalisco se emplea al 80.9 por ciento de los trabajadores ocupados en la elaboración de bebidas destiladas de agave y se genera al 98.58 por ciento del valor agregado bruto (INEGI, 1995).

Asimismo, Jalisco presenta una estructura productiva donde el tequila tiene una participación superior a la nacional. Las unidades registradas representan el 29.77 por ciento de la industria de las bebidas, emplean al 17.12 por ciento de la mano de obra y generan el 20.41 por ciento del valor agregado bruto de esa industria (INEGI, 1995).

Con relación a la producción industrial, según la Cámara Regional de la Industria del Tequila (*Siglo 21*, diciembre 30 de 1996) la producción acumulada de enero a octubre fue de poco más de 107 millones de litros en los 15 municipios más importantes en la producción de tequila, lo que representó un crecimiento de poco más del 42 por ciento con relación a 1995.

Relaciones entre agricultores y empresarios

La relación entre las dos fases de la industria del tequila, es decir entre la fase agrícola –los agricultores– y la industrial –los empresarios– ha sido históricamente conflictiva, aun cuando ha tenido sus momentos de intercambio positivo para unos y otros.

Los grandes industriales tequileros, además de mantener el control

de la tierra a través de mecanismos directos e indirectos, han controlado el precio de la piña o cabeza del agave azul mediante contratos de refaccionamiento, que consisten en que el industrial proporciona al agricultor los hijuelos del agave, y financia el periodo de maduración de la siembra (de ocho a diez años) para que, una vez levantada la cosecha, el empresario se quede con ella pagando un 30 por ciento del valor de la misma a precios de mercado en ese momento (Luna, 1989). Este tipo de relación se podría clasificar en las empresas constituidas como contratos a largo plazo (Tirol, 1990: 43).

Otra modalidad es la compra en pie a los agricultores que producen por su cuenta y riesgo. Aquí se puede decir que hay formación de empresas vistas como contratos a corto plazo (Tirol, 1990: 56).

Algunos industriales controlan directamente la explotación de sus agaves (Sauza), e incluso establecen relaciones entre ellos para promover acciones productivas conjuntas. Tal es el caso de la Promotora Regional del Agave, en 1984, cuando las empresas líderes en la producción, Cuervo y Sauza, además de Tres Magueyes y El Viejito, se aliaron para promover convenios de refaccionamiento en la región de Los Altos. Otras empresas, como Herradura, contratan de manera independiente su abastecimiento y algunas más trabajan por medio de intermediarios (Luna, 1992: 107-108).

Otro punto importante en la problemática relación entre el agricultor y el industrial tequilero es la evolución que ha tenido el precio del agave por kilo: de 1960 a 1981 el crecimiento fue de apenas un peso por kilo. En 1985 el precio se había

incrementado más de 26 veces respecto al que regía en 1981, y a partir de entonces los incrementos han sido altos. Sin embargo, sería erróneo concluir que estos aumentos han mejorado las condiciones de los agricultores. Por el contrario, aumentos tan espectaculares se deben a que en ese tiempo el país estaba en un proceso de inflación elevada, por lo que en términos reales es posible que incluso haya disminuido su precio real.

Dos empresas, Cuervo y Sauza, han determinado en los últimos treinta años el mercado de compra y venta de materia prima, conformando un duopolio monopsónico, más fuerte que los intentos de los agricultores de agruparse y monopolizar las negociaciones de abastecimiento por la vía de la conformación de un cártel –Unión de Productores e Introdutores del Mezcal Tequilero del Estado de Jalisco, en 1976– o como vehículo de presión –movimiento El Barzón, en 1995–.

Organización de la industria del tequila

Clasificación de las empresas

La industria del tequila no fue ajena al proceso de industrialización y subordinación del campo a la ciudad propiciado por el gobierno posrevolucionario. La nueva estructura industrial, a partir de los años sesenta, profundizó los vínculos de dependencia entre las factorías ubicadas en los municipios productores y la ciudad de Guadalajara, donde se establece el domicilio legal de ellas y desde donde distribuye y comercializa el producto elaborado en las pequeñas poblaciones. Así, Guadalajara pasó a ser el centro administrativo de la industria, con lo que se confirma su

importancia agroindustrial. Actualmente de las 40 empresas registradas en la Cámara Regional de la Industria del Tequila, 24 tienen su domicilio comercial en la zona metropolitana de Guadalajara (CRIT, 1997).

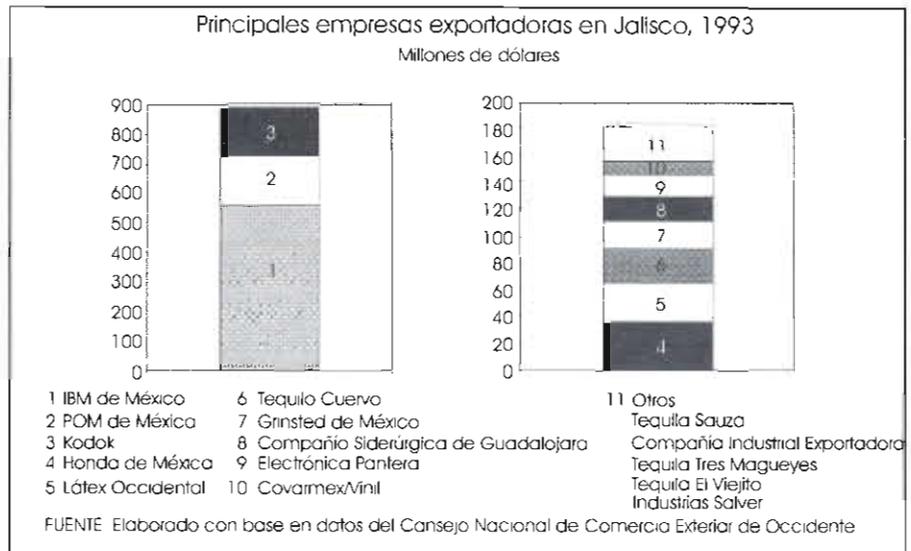
En esta industria, hasta la década de los sesenta, las empresas se desarrollaron al amparo de relaciones familiares con capitales netamente jaliscienses, como son los casos de las dos más importantes, Sauza y Cuervo. Después de 1965, la industria se unió al proceso modernizador del país; se formaron grupos empresariales nacionales y locales y se dio entrada al capital internacional (Luna, 1992: 115).

De esta forma, hoy se puede afirmar que existen tres tipos de empresas en la industria: a) aquellas en las que participa la inversión extranjera; b) las formadas por pequeños accionistas nacionales y locales, y c) las que permanecen todavía exclusivamente en manos de familias locales (Luna, 1992: 115).

Formas de competencia y estrategias de mercado

La industria del tequila presenta características eminentemente oligopólicas, pues dos empresas (Cuervo y Sauza) producían en 1989 el 39.64 por ciento de la bebida; en 1993 produjeron más del 50 por ciento del total de la industria, y a ellas correspondió el 52.89 por ciento de la exportación (ITESM, 1994).

Al observar los índices de concentración se advierte que la industria, aunque tiene 40 empresas registradas y más de cuatro mil clandestinas (Anda, 1995: 85), se comporta, en términos generales, como un duopolio. A las mencionadas le siguen empresas de capacidad media y otras pequeñas.



La concentración es más evidente en las actividades de exportación que en la producción global, donde son tres empresas las que producen más del 58 por ciento del total.

Aun cuando en 1989 tres empresas -Sauza, Cuervo y Tequilera de Los Altos- tenían niveles de producción similares -entre 19 y 20 por ciento-, en el mercado de exportación la líder es Cuervo, con el 40.86 por ciento del mercado en 1993; le sigue Sauza con el 11.68 por ciento; Tequilera de Los Altos no exporta.

Esto indica que el mercado interno lo domina Sauza, que cubre el 45 por ciento del mismo y es seguida por Cuervo y Orendáin (ITESM, 1994). Tequilera de Los Altos, con capital del grupo Cuervo, ya no aparece entre las empresas líderes en 1993.

Estrategias competitivas

La industria tequilera presenta un tipo de competencia en que la diferenciación del producto se convierte en una de las estrategias más impor-

Los 15 municipios o localidades más importantes en la producción de tequila

Municipio o localidad	Producción (miles de litros)*
Tequila	58 669
Zapotlanejo	9 282
Guadalajara	8 216
Arandas	7 755
Tototlán	6 851
Amatitlán	4 947
Atotonilco el Alto	4 916
Tepatitlán	3 416
Zapopan	1 105
Arenal	983
Capilla de Guadalupe	547
La Loja	262
Antonio Escobedo	213
Jesús María	119
Hostotipaquillo	113

* Producción acumulada de enero a octubre de 1996.
FUENTE: Elaborado con base en datos de la Cámara Regional de la Industria del Tequila.



tantes que las empresas utilizan para competir.

Para empezar, existen importantes barreras a la entrada. La más clara de ellas son las características que presenta cada producto, pues por la denominación de origen del tequila a nivel internacional sólo las empresas que producen con agave de la región protegida –todos los municipios de Jalisco, algunos de Nayarit, Guanajuato, Tamaulipas y Michoacán– pueden participar en la industria.

Existe otro tipo de barreras a la entrada relacionadas con el mercado –sobre todo de exportación–, como la acreditación de la marca ante el público. Así, resulta muy importante para poder entrar y mantenerse en el mercado generar una buena reputación para la marca ya que es muy difícil competir con marcas tradicionales y poderosas como Cuervo, Sauza, Orendáin, Herradura.

Ahora bien, crear una buena imagen para el producto requiere: 1) seguridad en el abasto de materia prima; 2) seguridad en el *stock* de producto elaborado y envasado; 3) manejo eficiente de la distribución del producto, 4) ofrecer precios y presentaciones accesibles a las distintos

estratos económicos o, en su defecto, especializarse en algún nicho de mercado (Luna, 1989: 177-178).

En el establecimiento de canales adecuados de distribución han sido muy importantes las alianzas estratégicas. En el mercado interno, por ejemplo, Tequilera de Los Altos permitió la participación de Distribuidora Bega, la más grande de México en la comercialización de bebidas alcohólicas y con transporte, bodegas y representantes en todo el país.

En cuanto al mercado de exportación, para incursionar en él es necesario tener experiencia y buenos contactos con las comercializadoras en el extranjero para vender adecuadamente y con perspectivas de éxito. No es extraño que sea precisamente Cuervo la empresa que domina ampliamente el mercado de exportación, pues ha establecido los mejores canales de comercialización y distribución en el extranjero: cuenta con acciones en dos plantas envasadoras en Estados Unidos, una en Menlo Park, California, y otra en Hartford, Connecticut, y con plantas en El Salvador, Suiza, Bélgica y Australia. Además, su distribuidor exclusivo en Estados Unidos es la empresa

Heublein, una de las cuatro grandes distribuidoras y envasadoras de licores de ese país.

El que Sauza domine el mercado interno y Cuervo el mercado de exportación parece ser una estrategia conjunta en que ambas empresas tienen una competencia oligopólica en múltiples mercados y prefieren cederse mutuamente el liderazgo en uno de los mercados y seguir a la otra en el mercado alterno, con la condición tácita de que una y otra respetarán el liderazgo de la que lo tiene (Tirol, 1990: 508).

La diferenciación en los productos en dos tipos admitidos por la NOM y la proliferación de marcas, sobre todo de las empresas más importantes (Tirol, 1990: 438) a fin de tener en el mercado productos accesibles a los diferentes estratos económicos y la exportación a granel –ampliamente utilizada incluso por Cuervo– o envasada constituyen una de las más importantes estrategias de comercialización de los empresarios de esta industria.

En este sentido, las empresas han intentado diferenciar al máximo sus productos de los de la competencia (Tirol, 1990: 437) con el propósito de tener mayor poder en la determinación del precio del producto.

En este último punto es importante destacar la actuación de la empresa Herradura, que a pesar de ser mediana –onceavo lugar en producción en 1989, con 1.57 por ciento, y décimo séptimo lugar en exportaciones, con 0.11 por ciento del total–, mantiene desde hace mucho tiempo el liderazgo en el segmento de mercado de alto poder adquisitivo; es decir, en la venta de tequilas más caras. La estrategia que utiliza es mantener una reputación de pro-

ductos de alta calidad y precio elevado, compitiendo muy poco en los demás segmentos de mercado.

La utilización de publicidad, especialmente en la exportación, es otro factor de dominio de las principales empresas de la industria; así, Cuervo debe gran parte de su éxito en la actividad exportadora a la ofensiva publicitaria mediante anuncios en revistas tan sofisticadas como *Playboy*, *The New Yorker*, *Gourmet*, *Psychology Today* y *Holyday* (*Expansión*, julio 12 de 1992). En el mercado interno la publicidad, casi reservada a las empresas más importantes, se realiza principalmente por la vía de los medios impresos y la radio, y además con el patrocinio de actividades, principalmente deportivas.

Recientemente, otra estrategia de diferenciación utilizada por algunas empresas, Cuervo entre ellas, ha sido marcar en la etiqueta el número de botella de una cosecha en particular, dando así la imagen, real o ficticia, de ser productos de alta calidad; incluso manifiesta el número de acta notarial con que avala dicho registro.

Dado que en la industria del tequila existen muchas empresas pequeñas que mantienen en ocasiones liderazgos en mercados regionales, es también importante considerar las estrategias que han utilizado para mantenerlos.

1) Las empresas que mantienen su presencia en mercados locales, donde cuentan con prestigio por producir sólo cantidades pequeñas para abastecer una parte de la demanda de ese mercado, cuidan mucho los aspectos relacionados con la calidad. En estos mercados las grandes compañías se quedan con la demanda residual y no desatan una guerra contra la empresa pequeña.

2) Otras empresas que se han dedicado a comprar tequila a granel para envasarlo se orientan al mercado de muy bajos ingresos de Guadalajara (Luna, 1992: 113).

3) Existen otras muchas empresas que no cuentan con marca registrada, por lo que producen a granel, éstas exportan la mayor parte de la producción. Venden a precios más bajos que las exportaciones envasadas, dejando que sea el importador quien realice el envasado.

Comercio exterior e inversión extranjera

Las actividades de comercio exterior en la industria tequilera han sido tradicionalmente generadoras de ingresos más importantes tanto para la propia industria como para Jalisco. Sin embargo, su participación ha disminuido notablemente. Mientras que en 1980 la participación en el total de las exportaciones del estado fue de 19.87 por ciento y en 1985 de 33.33 por ciento (Medina, 1993: 129), en 1993 se generaron exportaciones por valor de 62 millones y medio de dólares, lo cual significó una participación del 3.41 por ciento del total de las ventas al exterior de Jalisco en ese año. Las razones principales de esta disminución pueden ser dos: el incremento de las exportaciones de la industria eléctrica y electrónica, y que las exportaciones de tequila se han mantenido relativamente estables en los últimos siete años.

Según el Consejo Nacional de Comercio Exterior (Conacex), de las 15 principales empresas exportadoras del estado cuatro son de la industria del tequila: Cuervo en sexto lugar, Sauza en el onceavo, Tres Magueyes en el treceavo y El Viejito en el

catorceavo.

La exportación ha ganado terreno con respecto al mercado interno en las últimas dos décadas. Así, en 1970 el mercado externo sólo absorbió el 14 por ciento de la producción (Luna, 1992: 124); mientras que en 1983 el 43.5 por ciento de la producción se exportaba, en 1990 ya era el 67 por ciento (63 por ciento en 1995). Ello se debió a dos factores principales: el dinamismo del mercado externo por la apertura comercial y la mayor promoción de la bebida en otros países, así como la caída que tuvo el mercado interno a consecuencia de la crisis: una caída de 77 por ciento de 1983 a 1993, para recuperarse paulatinamente en los años siguientes, aunque en 1995 todavía se consumían diez millones de litros, 33 por ciento menos que en 1983.

El principal mercado de exportación de tequila es con mucho el de Estados Unidos, al cual se destinó en 1984 casi el 95 por ciento de las exportaciones de la bebida, y aunque ha disminuido, en 1995 se envió a ese mercado el 82.9 por ciento. Otros mercados importantes son Alemania (3 por ciento), Bélgica (3 por ciento) y Francia (2 por ciento).

En cuanto a la participación empresarial en las exportaciones, Cuervo domina el mercado, con poco más del 40 por ciento de las ventas al exterior, seguido por Sauza con casi el 12 por ciento. Otras 26 empresas exportaron en menores cantidades.

En el comercio exterior de tequila, el mayor volumen del mismo se ha exportado a granel, con el 87.5 por ciento en 1995. En este tipo de exportación participan grandes y medianas empresas, así como los productores que trabajan sin marca registrada.

Las razones para exportar por esta vía son varias, pero la principal es que hasta antes de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la importación de tequila envasado por parte de Estados Unidos estaba gravada por impuestos de alrededor de 70 por ciento, mientras que el introducido a granel tenía tasa cero (Luna, 1992: 130). Esto motivaba a las empresas a utilizar la segunda alternativa ya que, además, era un requisito que imponían los distribuidores estadounidenses.

Otra razón para adoptar esta estrategia está relacionada con el precio, que es tres o cuatro veces más alto cuando es envasado; si se quisiera vender la mayor parte envasado, probablemente se perdería buena parte del mercado.

Algunas empresas no tienen marca registrada en el país por diversas razones y para poder comercializar su producto, prefieren venderlo en bruto y dejar que sean los distribuidores los que lo envasen.

También, en el aspecto del mercadeo de las marcas en el extranjero presenta la necesidad de arraigar la

imagen entre los consumidores. Dado que una gran cantidad del tequila exportado a Estados Unidos se consume en bares, cantinas y restaurantes, es más fácil exportar a granel pues en estos lugares la marca es menos importante puesto que la bebida se mezcla con otras.

Sin embargo, pese a las razones para exportar a granel, algunos empresarios consideran muy importante que las empresas vendan sus productos al exterior envasados de origen. Las ventajas que se obtendrían serían: incorporar mayor valor agregado a la producción y, por lo tanto, al diferenciar de esta forma el producto, obtener un precio mayor e incrementar las utilidades (modelo de localización, Tirol, 1986: 438). Otra ventaja es que se generarían empleos en el área de embotellamiento, más impuestos y una mayor derrama económica para el país; también se incrementaría el control y prestigio del tequila en los mercados externos, lo que a su vez repercutirá en mayores ventas futuras.

Un aspecto de la venta a granel tiene que ver con el desarrollo de ma-

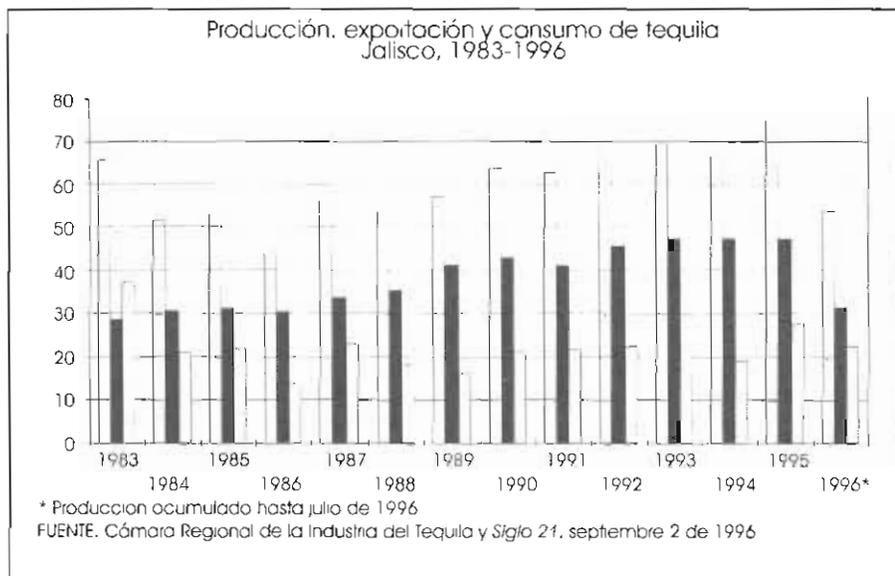
quiladoras de exportación que compran el tequila de esta manera y lo comercializan en la misma forma; es decir, son simples comercializadores.

Inversión extranjera

En la industria del tequila, la inversión extranjera inició en la década de los sesenta y se ha profundizado con el tiempo; el capital foráneo ha entrado a las principales empresas tequileras. El capital foráneo se ha involucrado en esta industria de diferentes maneras y con distintos niveles de éxito. Su llegada no siempre ha alcanzado los niveles positivos que se esperan por la fama del tipo de empresas que arriban, ni para la industria ni para los propios inversionistas, aunque otras asociaciones entre el capital nacional y el extranjero han sido exitosas.

De las empresas con capital internacional, el primer caso, en 1967, fue Seagram's, empresa canadiense líder de distribución en el mercado de licores de Estados Unidos y Canadá, que intentó hacer extensivos sus éxitos al mercado del tequila. Sin embargo, la incursión de la prestigiada empresa distribuidora en el mercado del tequila resultó un fracaso: si bien en 1972 Seagram's de México se situó en el segundo lugar de exportaciones de tequila por empresa, en 1985 había retrocedido al treceavo sitio (Luna, 1992: 120), y en 1993 ocupaba el décimo lugar con 2.01 por ciento del total de las exportaciones de la industria; además, nunca ha tenido presencia importante en el mercado interno.

La principal razón a la que se adjudica el fracaso en esta industria de una empresa tan exitosa mundialmente en la distribución de licores



es que no hubo la difusión requerida para que el producto se diera a conocer a los consumidores extranjeros potenciales de manera que consumieran de forma continua la nueva bebida.

La empresa Cuervo también ha establecido vínculos con el capital transnacional, aunque éstos tienen más características de asociaciones estratégicas de tipo cártel: para efectos de integración vertical del proceso de producción, envasado y distribución en el mercado, en donde grandes grupos especialistas en cada rama de la integración se asocian y dominan importantes empresas vitivinícolas nacionales y extranjeras; estos vínculos se establecieron mediante contratos a largo plazo (Tirol, 1990: 43). Cuervo cuenta con acciones en dos plantas envasadoras de Estados Unidos, así como con plantas en otros países. Su distribuidor exclusivo en el mercado de Estados Unidos es Heublein, de las más grandes distribuidoras y envasadoras de aquel país.

La segunda empresa en tamaño, ventas e inversión de la industria es Sauza, un caso más evidente de absorción por parte de la empresa española Pedro Domecq, propietaria de la mayor parte de las acciones desde 1977.

La Madrileña, empresa que ocupa el séptimo lugar en la exportación pero sin mayor presencia nacional, también muestra características de absorción por parte de inversionistas españoles.

Otra empresa importante a nivel internacional en la rama de licores que ingresó a la industria del tequila es Bacardí, que también lo hizo por la vía de la absorción de la empresa El Tequileño, aunque los resultados no han sido del todo positivos (de



hecho algunos años no ha funcionado su planta).

La empresa Tres Magueyes, tercer lugar en exportación en 1993 (Conacex, 1993), experimentó a partir de 1988 un rápido crecimiento, que algunos investigadores consideran (Luna, 1992: 180) se debe a que se asoció con Bortom, que se convirtió así en su distribuidor exclusivo en el mercado de Estados Unidos.

Estos son los casos más representativos de participación de capital extranjero en la industria del tequila; como se ve, su incursión ha seguido la estrategia de introducirse en las mayores empresas del ramo: las dos más importantes y las tres mayores exportadoras.

Conclusiones

La industria del tequila tiene más de doscientos años, y su evolución ha tenido las mismas características del desarrollo industrial de México en general y de Jalisco en particular. Esto es, la subordinación del campo al desarrollo industrial, la especialización de Jalisco en los sectores de

alimentos y bebidas –agroindustria– y el desarrollo de grupos empresariales con capitales nacionales y extranjeros en función de la modernización y del incremento de la competitividad.

El dinamismo de las grandes empresas, que permite clasificar a la industria como oligopólica, ha mantenido empresas tradicionales con importante presencia de sus marcas en los mercados y múltiples microempresas semiclandestinas cuya producción y exportación a granel se convierte en un factor incómodo para las unidades económicas establecidas.

En la industria del tequila, por tener ésta dos fases en la producción bien definidas y agentes diferentes –proceso agrícola y agroindustrial–, se establecen vínculos importantes en los que se identifican relaciones caracterizadoras de los tres tipos de empresa que Jean Tirol (1990) considera. Así, por un lado están las empresas –como Sauza y San Matías– que integran verticalmente ambas fases de producción y se constituyen en sinergias: otras establecen contratos a largo plazo con los agricultores, in-

cluso por la vía de contratos refaccionarios –como la asociación de Sauza, Cuervo, Tres Magueyes y El Viejito para crear la Promotora Regional del Agave– o contratación a futuro de la producción, como lo hace Herradura. Otras más establecen contratos de compraventa a corto plazo.

Sin embargo, la relación entre los dos agentes ha sido altamente conflictiva a lo largo de la historia de la bebida, y han sido los empresarios –mediante estrategias monopsonicas o a través de la manipulación de las condiciones del mercado– los que han obtenido los mayores beneficios, muchas veces incluso sin aprovechar los que podría generar una relación más cooperativa con los productores de agave.

En cuanto a la organización de la industria tequilera, ésta presenta altos índices de ser una industria oligopólica con dos empresas líderes: Cuervo en producción y exportación y Sauza en el mercado interno. Siguen a estas empresas otras con participación más o menos importante ya sea en sus ventas al mercado nacional, en la exportación exclusiva o en la comercialización en un mercado regional específico.

La barrera más fuerte a la entrada de nuevas empresas a la industria tequilera es la presencia que algunas marcas en el público consumidor. Se ha observado que la principal traba que una empresa enfrenta para competir es arraigar su marca en el mercado, mediante estrategias orientadas a ofrecer un producto de buena calidad capaz de inducir a los consumidores a cambiar las nuevas por las marcas tradicionales, que tienen mucho tiempo en el mercado. Otras barreras

son las dificultades para establecer canales adecuados de distribución y buenas estrategias de comercialización, en que la publicidad desempeña un papel muy importante, sobre todo en los mercados externos.

Con respecto a lo anterior, las asociaciones estratégicas con líderes en distribución y comercialización nacionales y extranjeros ha sido una de las estrategias más importantes seguidas por las empresas; gracias a ellas algunas les han permitido mantener el liderazgo (Cuervo) y adquirir presencia en el mercado nacional (Tres Magueyes).

En la forma como compiten las dos empresas más importantes se observan actitudes colusivas en el sentido de que se respetan recíprocamente el liderazgo en los dos grandes mercados: Cuervo se especializa más en exportación y Sauza mantiene su liderazgo en el mercado interno.

En esta industria se compite fuertemente, donde la variable más importante utilizada por las empresas para ganar segmentos de mercado ha sido la diferenciación del producto, por la vía de la calidad y/o de la multiplicación de marcas. De esta forma, algunas empresas de regular tamaño, como Herradura, pueden tener el liderazgo en un nicho de mercado específico –segmento de alto poder adquisitivo– sin generar guerras competitivas con los líderes.

El comercio exterior ha sido una fuente importante de recursos para el sector, sobre todo en las últimas dos décadas. Sin embargo, la exportación a granel constituye más de cuatro quintas partes de las ventas al exterior, y es Estados Unidos el principal comprador tanto de tequila a granel como envasado.

Las exportaciones a granel responden principalmente a una razón de peso: el precio al que se vende el producto es inferior por mucho al envasado, y sólo exportando así algunas empresas pueden permanecer en la industria, además de que ello también responde a los intereses de las empresas distribuidoras de Estados Unidos.

Pero la exportación a granel tiene también aspectos perjudiciales para la industria: la exportación de bebida de baja calidad desprestigia al sector, y la de tequila envasado genera más empleos e ingresos.

La inversión extranjera poco a poco va adquiriendo más presencia en la industria del tequila. Su estrategia de entrada se ha orientado sobre todo a la absorción o asociación con empresas que gozan de prestigio en la industria y de las que pueden obtener los beneficios de la experiencia y de la reputación en el mercado.

Para finalizar, habrá que decir que la industria del tequila, aunque ha tenido importantes avances en los últimos años, sigue adoleciendo de notables debilidades: 1) la escasa planeación de la producción, con la consecuente relación tirante entre industriales y agricultores, que amenaza con dar al traste con muchos de los avances obtenidos, y 2) la proliferación de empresas clandestinas que adulteran el tequila. Esto último es un reto para los empresarios y para las autoridades, que deberán ser más enérgicos en la aplicación de las regulaciones a efecto de que el tequila incremente su prestigio en los mercados mundiales, lo que representará mayores ventas en el futuro.

No obstante lo anterior, el crecimiento del mercado interno, la par-

ticipación de la inversión extranjera directa y la mayor promoción y prestigio que el tequila tiene en otros países, permiten augurar tiempos po-

sitivos y de expansión para esta industria. La decisión última está en todos los que participan en ella: agricultores, empresarios, trabajadores y autoridades gubernamentales.

EL TRIMESTRE ECONOMICO



COMITÉ DICTAMINADOR: Alejandro Castañeda, Pablo Cotler, Raúl García, Raúl Livas, Rodolfo de la Torre. CONSEJO EDITORIAL: Edmar L. Bacha, José Blanco, Gerardo Bueno, Enrique Cárdenas, Arturo Fernández, Ricardo French-Davis, Enrique Florescano, Roberto Frenkel, Ricardo Hausmann, Alejandro Hernández, Albert O. Hirschman, David Ibarra, Felipe Larraín, Francisco Lopes, Guillermo Maldonado, Rodolfo Manuelli, José A. Ocampo, Joseph Ramos, Luis Ángel Rojo Duque, Gert Rosenthal, Francisco Sagasti, Jaime José Serra, Jesús Silva Herzog Flores, Osvaldo Sunkel, Carlos Tello, Sweder van Winjberger.

Director: Rodolfo de la Torre. Subdirector: Raúl Livas
Secretario de Redacción: Guillermo Escalante A.

Vol. LXIV (2)

México, Abril-Junio de 1997

Núm. 254

ARTÍCULOS

Pablo Cotler *La banca comercial y el sector agrícola. Nuevos mecanismos para resolver un viejo problema*

Osvaldo Salas *Progreso técnico y sustitución de insumos. El caso de la industria del cemento en Colombia*

Fausto Hernández Trillo *¿Es disciplinado el mercado crediticio estatal mexicano? Una arista para el nuevo federalismo*

Luis Miguel Galindo *El modelo P* como indicador de la política monetaria en una economía con alta inflación*

Stephen Haber *Tasa de rendimiento de las manufacturas en el México porfiriano: La experiencia de la industria textil del algodón*

NOTAS Y COMENTARIOS: Gladys López Acevedo, *Elaboración de nuevas instituciones de subasta*. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS: Osvaldo Néstor Feinstein: Amartya Kumar Sen, *Nueva economía del bienestar*. Martín Puchet: Adolfo García de la Sienra, *The Logical Foundations of the Marxian Theory of Value*

EL TRIMESTRE ECONOMICO aparece en los meses de enero, abril, julio y octubre. La suscripción en México cuesta \$180.00. Número suelto \$60.00. Número suelto atrasado \$40.00. Disquetes con el índice general (por autores y temático) de los números 1-244, \$26.00 (4.49 dls.)

Precios para 1997 (dólares)

	Suscripciones	Números sueltos	
		Del año	Atrasados
Centroamérica y el Caribe	70.00	20.00	10.00
Sudamérica y España	90.00	30.00	20.00
Canadá, Estados Unidos y resto del mundo	120.00	33.00	20.00

Fondo de Cultura Económica, carretera Picacho Ajusco 227, Col. Bosques del Pedregal, 14200 México, Distrito Federal. Suscripciones y anuncios: teléfono 227 46 70, señora Irma Barrón.

Bibliografía

- Alba Vega, Carlos y Dirk Kruijt, "La burguesía industrial en Guadalajara", en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coords.), *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Grijalbo, México, 1991.
- Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc, *Jalisco: modernidad y futuro*, México, 1995.
- INEGI, *XVI Censo industrial, XI Censo comercial y XI Censo de servicios, 1994*, Aguascalientes, 1995.
- INEGI, *Jalisco: Resultados del censo agrícola-ganadero*, Aguascalientes, 1994.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)-Campus Guadalajara, *Jalisco 2000*, México, 1994.
- Luna, Rogelio, "Internacionalización y maquila de la industria del tequila en las últimas décadas", en Javier Orozco Alvarado *et al.*, *Economía, agroindustria y política agraria en Jalisco*, El Colegio de Jalisco, Guadalajara, 1992.
- Luna Zamora, Rogelio, "Una nueva modalidad en la industria del tequila: el control de grupos empresariales", en Edmundo Jacobo, Matilde Luna y Ricardo Tirado (comps.), *Empresarios de México*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1989.
- Revista *Expansión*, julio 12 de 1972.
- Medina Ortega, Javier, "Liberalización económica, inversión extranjera y flujos comerciales: la apertura en Jalisco", en Jesús Arroyo Alejandro y David Lorey (comps.), *Impactos regionales de la apertura comercial*, Universidad de Guadalajara, UCLA Program on Mexico, Guadalajara, 1993.
- Ortega Cervantes, Gonzalo, "La producción de tequila en Jalisco", *Carta Económica Regional*, año 2, núm. 12, mayo-junio de 1990.
- Siglo 21*, septiembre 2 de 1996, septiembre 10 de 1996 y diciembre 30 de 1996.
- Tirol, Jean, *La teoría de la organización industrial*, Ariel, España, 1990.
- Valenzuela Zapata, Ana G., "Los agaves tequileros", *Agricultura*, año 5, núm. 32, enero-febrero, México, 1995.