



## **Tequila en Asia: ¿Está en chino?**

C28-10-006

---

Ignacio Ramírez era dueño de “Rancho Grande” una empresa tequilera familiar, mediana, fundada en los años 50 con sede en Arandas, Jalisco, México. Su hijo Fernando estaba muy interesado en desarrollar el negocio familiar pero veía que la producción de la empresa estaba estancada al principio del año 2005 y con pocas perspectivas de inversiones importantes. Fernando estaba convencido de las posibilidades del tequila a nivel mundial, en particular en el mercado asiático ( ver Anexos 1 y 3).

Ramírez padre estaba abierto a las ideas novedosas de su hijo, pero tenía dudas de las verdaderas perspectivas y sobre todo estaba asustado porque gran parte del patrimonio de la familia debería ser invertido en el proyecto en caso de que se decidiera incursionar en el mercado asiático.

En septiembre de 2005, Fernando viajó a China en un tour de promoción del tequila. De regreso y después de investigaciones complementarias sobre el mercado, al terminar el primer trimestre de 2006, Fernando se sentía listo para ayudar a decidir el futuro de la tequilera familiar. Sin embargo, los Ramírez deberían tomar en cuenta también sus planes de inversión a nivel local antes de tomar las decisiones necesarias para asegurar el futuro de su empresa y de su familia. ¿Deberían comenzar negociaciones con China?

### **La Tequilera “Rancho Grande” y el tequila**

En el año 2005, la tequilera tenía diez empleados, la mitad de la familia Ramírez laboraba allí. Tenían una producción de 10,000 litros al mes, 80% se vendía en el país bajo la marca “Rancho Grande” y 20% se exportaba a granel a Estados Unidos, con un precio de venta de 63 pesos por litro, la ganancia era de 13 pesos por litro, lo que significaba 130,000 pesos mensuales o 1,560,000 pesos anuales.

---

*Este caso fue escrito por el Profesor Jean Pierre Brossard Jeanbourquin con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.*

*Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas.*

*Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nvo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.*

El primogénito de Ignacio Ramírez, Fernando, estaba muy interesado en desarrollar el negocio familiar, pero veía que la producción estaba estancada al inicio de ese año ya que en los años anteriores al 2005 en México hubo sobreproducción de tequila a consecuencia de la excesiva siembra de agave, su materia prima (ver Anexo 4).

“Una de las características del cultivo del agave”, decía Don Ignacio, “es su largo ciclo de maduración, el cual tarda de 7 a 10 años para poder ser cosechado. Es decir, no es un cultivo en el cual las dinámicas del mercado pudieran ser reguladas y compensadas de un año a otro, como tampoco es un cultivo que esté sancionado por precios definidos por el Estado, como ocurrió con los cultivos anuales. Su siembra requiere que la inversión inicial debe esperar también esos años para poder ser recuperada”.

“La situación financiera de la fábrica era sana” decía don Ignacio, sin deuda alguna, con reservas de 3 millones de pesos y propietaria de un terreno de 5000 m<sup>2</sup> al lado de la compañía que planeaba utilizar para ampliar la destilería. Su hijo Fernando quería hacer crecer el negocio mediante la incursión de su tequila en el mercado asiático, sin embargo el Sr. Ignacio no estaba plenamente convencido de invertir la mitad del capital de reserva en dicho proyecto, por ello platicó con su hijo:

- I: Sabes Fernando, no estoy tan seguro de querer hacer una inversión tan fuerte, estaba pensando por qué no exploramos primero las posibilidades del mercado nacional. Los mexicanos siguen siendo los mayores consumidores de tequila y somos un país de más de 100 millones de habitantes. Como nuestra empresa produce tequila de alta calidad, podemos contactar a una marca reconocida y acordar producir para ellos, ¿de esta manera tendríamos mayor presencia en el país! También podemos tratar de desarrollar nuestra presencia en EEUU con venta a granel. Claramente vamos a ganar menos, pero con muchos menos problemas y nos permitirá hacer la ampliación de la destilería por etapas, manteniendo nuestras reservas financieras. En una segunda etapa, yo veo que los mercados latinoamericanos más cercanos como Argentina, Colombia, Venezuela, Brasil, tienen interés por el tequila que se ha convertido en una bebida de moda y las ventas han crecido más de 10% al año. Después de estas dos etapas, a mediano plazo, más o menos para los años 2008 / 2009 podríamos retomar el asunto de los mercados asiáticos y lo de China, con más conocimiento de los mercados extranjeros.
- F: Estoy de acuerdo contigo respecto a que esta propuesta tiene menos riesgos financieros para nosotros pero también menos beneficios para la compañía que no va a crecer mucho.
- I: Entonces lo mejor sería buscar un socio, de preferencia alguien del pueblo que al igual que nosotros conozca del negocio ¿Qué opinas?
- F: Pero aquí tú y yo somos los que decidimos y si hay un tercero vamos a tener que pedirle opinión y autorización, esa situación no me gustaría porque puede generar conflictos.
- I: Pero también hay que tomar en cuenta que estamos invirtiendo capital que yo consideraba de reserva y que en caso de una depreciación peor del agave o una crisis económica, el 50% restante tal vez no sería suficiente para sostener los gastos corrientes. Me parece vital que primero nos asociáramos con un productor mexicano del mismo tamaño que nosotros pero que tenga marcas más conocidas que la nuestra y con quien pudiéramos elaborar un plan de negocios similar al nuestro:

- Desarrollar más el mercado nacional y EEUU.
- Explorar el mercado latinoamericano.
- A mediano plazo entrar en el mercado asiático, en China específicamente.

Como empresa de regular tamaño y en una localidad tequilera, la compañía “Rancho Grande” seguía las especificaciones dadas en los comunicados del Consejo Regulador del Tequila (CRT) y de la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT), (ver Anexo 1). Debido a eso Fernando vio la posibilidad de incursionar en los mercados mundiales, por lo que estaba convencido de las posibilidades de su producto, al cual consideraba de alta calidad, de acuerdo a las normas de las instituciones antes mencionadas y a la Norma Oficial Mexicana (NOM).

Por último, atendiendo a que esta bebida representaba en 2005 el 1% de todas la bebidas alcohólicas vendidas en el mundo, evaluó los mercados internacionales y se convenció de que el mercado con más futuro era el asiático. Leyendo el “Future Outlook Alcoholic Drink”<sup>1</sup> en Internet se dio cuenta de que el consumo de bebidas alcohólicas se incrementaría anualmente un 30% del 2005 al 2015 en China.

### Los tipos de tequila y sus características

Ignacio y Fernando Ramírez sabían que de acuerdo con la Norma Oficial Mexicana existían dos tipos de tequilas en sus diferentes versiones:

- a) El Tequila mixto o 51 – 49, que se producía a partir de 51% de azúcares obtenidos del *agave azul tequilaza Weber* y el 49% restante de otros azúcares. Este se podía encontrar en sus versiones: blanco, joven abocado<sup>2</sup>, reposado y añejo.
- b) El Tequila 100% agave, que se obtenía en su totalidad a partir de los azúcares del *agave azul tequilaza Weber*. Este se podía encontrar en sus presentaciones: blanco, reposado y añejo.

Para distinguir estos dos productos, debería ir en la etiqueta la leyenda de “100% agave” para el segundo y para el primero sólo diría “Tequila”. Además, el tequila 100% agave debería ser envasado en México, por lo que también debería adicionarse en la etiqueta las leyendas “Envasado de origen” y “Elaborado y envasado bajo la vigilancia del gobierno mexicano”.

También sabían que dependiendo de sus características, el tequila se clasificaba en cuatro tipos:

1. Tequila blanco: era el producto obtenido de la destilación y rectificación, ajustado con el agua de dilución a su graduación comercial. Era la presentación más barata.
2. Tequila joven abocado: era el mismo que el tipo blanco, sólo que se realizaba el proceso de abocado consistente en suavizar el tequila mediante la adición de uno o más suavizantes y colorantes permitidos por la Secretaría de Salud de México.
3. Tequila reposado: era aquel que se obtenía después de dejarlo en recipientes de madera de roble o encino durante por los menos dos meses y que era susceptible de ser abocado.

---

<sup>1</sup> Future Outlook Alcoholic Drink, disponible en el sitio web: <http://www.researchandmarkets.com>

<sup>2</sup> Tequila suave

4. Tequila añejo: si el tiempo de maduración era de 18 meses, se producía el tequila añejo que era el más caro en el mercado. También era susceptible de ser abocado y ajustado con agua de dilución a su graduación comercial (ver Anexo 2).

A pesar de que existían cuatro tipos de tequila muy diferentes, los Ramírez se dedicaron siempre a producir el tequila de alta calidad reposado, en cambio, el tequila añejo lo producían en poca cantidad. La producción que permanecía en territorio nacional era de tequila reposado y el añejo se exportaba a Estados Unidos.

### **Buscando nuevos mercados: El llamado de oriente**

Fernando insistía en su idea y daba a su padre toda clase de nuevos argumentos:

- F: Observa las estadísticas, en el año 2004 los productores mexicanos vendieron 250,000 litros de tequila reposado en Hong Kong, que tiene una población de seis millones de habitantes. Imagínate la cantidad que se puede vender al resto del país: si consideramos nada más que en las ciudades importantes hay aproximadamente 200 millones de habitantes, fácilmente se les podrían vender unos cinco millones de litros (ver Anexo 5).

Ramírez padre creía que su hijo tenía razón al querer hacer crecer su negocio mediante inversión y búsqueda de otros mercados, sin embargo le seguía pareciendo arriesgado el mercado asiático sobretodo por la lejanía y las diferencias culturales, particularmente en la forma de hacer negocios.

Leyendo la información enviada regularmente por el CRT, Fernando observó que el mercado chino era uno de los más solicitados para todo tipo de productos de lujo como cosméticos, perfumes, bebidas alcohólicas, ropa y vestidos de marcas, coches, etc. Él había leído en un artículo del periódico “China Información” de Beijing que los 200 millones de chinos de los que hablaba a su padre, ganaban entre 120 y 500 dólares al mes y constituían una clase media viviendo en las ciudades del sur y en la zona costera entre las que se encontraban Guangzhou, Beijing, Nanking y Shanghai. “Ellos podrían ser clientes para nuestro tequila”, pensaba el joven Ramírez.

En septiembre de 2005, Fernando fue invitado a participar en un tour de promoción del tequila que organizaba el Banco de Comercio Exterior (Bancomext) a China. Ese viaje representaba una inversión de más de 80,000 pesos pero Fernando decidió hacerlo para tener una idea más clara de lo que sería establecer negocios con distribuidoras chinas a quienes tendrían la oportunidad de conocer en una decena de ciudades de ese país.

De regreso en octubre de 2005 y con un mejor conocimiento del mercado, Fernando comentó a su padre las dificultades del mercado asiático, los elementos específicos de negociación, pero también las posibilidades de desarrollo a mediano y largo plazo.

Fernando confirmó que el alcohol era parte importante de la cultura empresarial china y que ofrecerlo era señal de amistad y respeto. Observó que los chinos tenían poco conocimiento sobre bebidas extranjeras, de igual manera, el resto del mundo ignoraba la existencia de licores tradicionales chinos como el “Bai Jiu”, bebida típica del país elaborada a base de sorgo, con 60 grados de alcohol y más de 3,000 años de historia. Las marcas más populares de esa bebida eran “Moutai”, “Wuliangye” y “Er Guo Tou”.

Francisco Soltero, gerente ejecutivo de la CNIT, que también había participado en el Tour 2005 de promoción tequilera, explicó a Fernando: “En China, no se conoce mucho el tequila, a veces ni siquiera se conoce México como país. Para promoverlo hay que explicar qué es, de dónde viene y por qué es un producto de altísima calidad, una opción muy atractiva frente a otros alcoholes del mercado, como el whisky, el vodka o el gin”. Añadió: “Tomando en cuenta las particularidades del mercado chino en productos especiales como éste, una manera de hacer publicidad sería mezclar la promoción turística de México y al mismo tiempo la de la más típica de sus bebidas”.

- FR: Pero... Esta promoción sería en general para el tequila y eso no ayudaría directamente a mi marca - comentó Fernando.
- FS: Sí, ¿Pero tienes una idea de lo que implicaría que hicieras una campaña comercial por ti mismo? - replicó Francisco.

Otros responsables mexicanos de organizaciones de tequila también le habían comentado que habían notado que la única manera de tratar entrar en ese mercado era en primer lugar dando a conocer el producto sin insistir en una marca específica, para de esa manera generar identificación entre el producto (tequila) y el país (México).

“Pero aquí entran consideraciones de marcas y rivalidades -reflexionaba Francisco- antes de llegar a un acuerdo formal. Visitando tiendas y supermercados nos dimos cuenta de que ciertas marcas de tequilas estaban ya presentes (Sauza y Cuervo) importadas de Estados Unidos y en venta en aparadores supervisados por empleados de la tienda, en compañía de marcas de bebidas alcohólicas y vinos conocidos internacionalmente”.

Por otra parte, Fernando sabía que sería imposible empezar negocios con los chinos sin tener un representante local capaz de apoyar en todo los aspectos relacionados con burocracia, administración y permisos.

### **Analizando las posibilidades y alternativas**

Los Ramírez no olvidaban los planes de inversiones locales y a futuro de la compañía, de hecho los consideraban antes de tomar cualquier decisión. Fernando había pensado que para exportar a otros mercados, sería necesario aumentar su producción por lo que necesitaban ampliar la infraestructura de la tequilera. “Con la nueva construcción, tendremos una capacidad de producción de 20,000 litros al mes, lo que es el doble de nuestra capacidad actual y con la posibilidad de ampliarla a otros 10,000 litros”, decía Fernando, “en caso de necesidad, esta producción sería más que suficiente para el abastecimiento del posible mercado chino y nos daría un margen de flexibilidad que hoy en día no tenemos”.

Sin embargo, Don Ignacio no estaba plenamente convencido:

- I: Antes de empezar a ver si hacemos negocio con alguien faltaría que te informaras de otros aspectos, como los plazos de pago y también sobre los trámites aduanales. He escuchado comentarios de malas experiencias al exportar a China.
- F: ¿Cuáles pueden ser las malas experiencias? Si en nuestro caso la empresa china con quien establecí relación en el viaje se comprometió a comprar mucha mercancía siempre y cuando tuviéramos suficiente abastecimiento. Eso podría ser uno de los problemas mayores pero estará ligado a que nos ampliemos o no.

A fin de acabar con las dudas de su padre, Fernando visitó nuevamente Bancomext en febrero de 2006, donde le confirmaron que efectivamente había habido algunas malas experiencias en la exportación, como cuando a una compañía mexicana le hicieron un pedido de cien botellas de tequila. Una vez que estas fueron enviadas, en lugar de estar cuatro días en la aduana permanecieron un mes y además la compañía distribuidora argumentaba sólo haber recibido cincuenta frascos. Por último la empresa china se tardó dos semanas más de lo acordado en cubrir el pago por el tequila.

“En resumidas cuentas, existe un robo parcial o total constante de mercancías importadas, los trámites aduanales son onerosos, complejos y tardados y en muchas de las ocasiones las distribuidoras incumplen con la fecha acordada de pago,” reflexionaba Fernando, “pero en cada negocio nuevo hay que tomar un cierto riesgo y valorar si somos capaces de soportar pérdidas menores en comparación con el potencial del negocio,” concluyó.

A pesar de haber sido informado del anterior ejemplo, Fernando también ponderaba otro tipo de elementos, aunque su padre seguía con dudas.

- I: Ves, te dije que no nos convenía, ese ejemplo me basta para dejar tu idea de vender en el mercado chino. El que sean un gran mercado y en crecimiento no es suficiente para dejarnos engañar y creer que es el mejor lugar para vender nuestro tequila.
- F: Papá, también hay que ver los aspectos positivos, para eso nos estamos informando, quizá los que inicialmente invirtieron no contaban con este tipo de estadísticas y conocimientos, por ello sigo buscando. También he encontrado que podemos buscar representantes, socios confiables con quienes podamos hacer negocios y que conozcan la cultura.
- I: Sí, ya leí lo que trajiste, pero dice que tenemos que verificar la rentabilidad y solvencia del posible socio y que conseguir datos sobre la confiabilidad es prácticamente imposible porque ellos no suelen facilitar esa información. Además leí que existen casos en donde sólo han conseguido socios extranjeros para apropiarse de su tecnología y conocimiento.
- F: ¿Pero qué tecnología? Si sólo mandaríamos botellas de tequila...
- I: Está bien, eso no se aplica a nosotros, pero hay otros aspectos, como la distribución que se complica por las vías de comunicación insuficientes y en mal estado en la mayoría de las provincias chinas.
- F: ¡Sí!, entiendo que sean puntos a considerar, pero para ello estamos haciendo esta investigación, además de que la misma información te dice a qué fuentes acudir para saber si tu probable socio es o no confiable. Me gustaría recordarte que de todas formas China es una de las economías con mayor crecimiento sostenido a nivel mundial y que dentro de dos años serán sede de los Juegos Olímpicos. Además de que no sólo miro el inicio de nuestras exportaciones, si no que en algún tiempo podamos seguir creciendo. Yo creo que inicialmente podríamos centrarnos en un sólo centro urbano, después veríamos si podemos crecer, dirigirnos a otras poblaciones en lo que también alguno de nosotros se empapa de la cultura comercial china con la intención de volvernos un proveedor habitual.

Los representantes de Bancomext le habían explicado a Fernando que era difícil conocer un mercado tan complejo como el chino sin tomar en cuenta ciertos elementos imprescindibles, como que era necesario establecer en China oficinas de representación, bodegas o centros de distribución, pero también fue informado de que Bancomext ofrecía

apoyos para la instalación de los mismos. Con ello se facilitaba el acceso de los compradores chinos con los que se hubiera entablado negociaciones o en todo caso otorgaba facilidades para que el empresario mexicano visitara China en misiones posteriores (ver Anexo 6).

También le habían informado que a inicios de 2006 se había concluido un acuerdo entre Bancomext y Bank of China mediante el cual esta última institución financiera emitía cartas de crédito para operaciones de exportaciones de México a China. “Este acuerdo introduce certidumbre y agilidad, algo que faltaba al comercio bilateral”, expresaba Fernando.

Después de haber discutido y platicado con su padre de los resultados de su investigación y de la información proporcionada por las instituciones, los Ramírez estaban listos para decidir el futuro de la tequilera familiar pero sin perder de vista sus planes de inversiones locales y a futuro. ¿Deberían comenzar negociaciones con China?

FAVOR DE NO COPIAR

## Anexo 1. Historia del tequila

El tequila, una de las bebidas más tradicionales de México, toma su nombre de una ciudad de Jalisco y significa “piedra que corta”.

Los pueblos americanos prehispánicos cultivaron y utilizaron los magueyes. La mayoría de estas plantas suculentas contienen jugos excepcionalmente dulces y nutritivos.

Aproximadamente 70% de la superficie del actual territorio de México tiene climas o microclimas secos o semi-desérticos con suelos donde prosperan unas doscientas variedades de magueyes.

A la llegada de los españoles al nuevo continente, observaron que los nativos de la pequeña ciudad de Tequila, denominados “tiquilos”, reservaban el uso de este fermentado a los ancianos y sacerdotes, aunque igualmente le empleaban frotado, para aliviar los dolores provocados por la artritis.

Los antiguos mexicanos utilizaban diferentes técnicas para obtener los jugos de los agaves. Ellos descubrieron que el corazón de estos, cocido en hornos de tierra, producía un jugo extraordinariamente dulce que era también embriagante, una vez fermentado.

¿Dónde se destiló por primera vez el mezcal o tequila? Algunos dicen que fue en Amatitán, otros que fue en Arenal, ambos pueblos del Occidente de México. No hay fuentes documentales de estas versiones. Lo que sí se sabe es que un terrateniente de la región de Tequila, don Pedro Sánchez de Tagle, Marqués de Altamira, se preocupó por reunir las diferentes técnicas rústicas y, a partir de ellas, planear una industria. Fue, asimismo, el primero que sembró “potreros” con agave con el fin de fabricar el vino mezcal, esto era posible hacerlo en Tequila porque había agua suficiente.

Durante el siglo posterior a la conquista, los ibéricos trataron sin éxito de impedir su fabricación y consumo, para ellos en 1640 establecer un monopolio sobre el llamado “vino mezcal de Tequila”. Unos años después, los españoles volverían a prohibir su producción y en 1673 de nueva cuenta, la autorizaron y restablecieron el control en la venta del producto.

A mediados del siglo XVIII, el naturalista sueco Carlos de Linneo nombró propiamente a los magueyes como agaves, por las formas estéticas que le hicieron pensar en lo ilustre y admirable de la palabra grecolatina “agavus”. En 1758 se le concedieron a José Antonio Cuervo, por orden del Corregidor de Nueva Galicia, extensas tierras en la finca de Villoslada, Jalisco, donde comenzó la plantación de agaves y su producción de tequila.

El estado de Jalisco, ubicado en el occidente de México, es la cuna del tequila pero también el principal productor de su materia prima, el *agave azul tequilaza Weber*. Este agave se llama así en honor de Franz Weber, naturalista alemán que investigó durante casi seis años las plantas más adecuadas para la producción de tequila. En 1902 se decidió por el *agave azul tequilaza weber* (así fue como la denominó) como el más adecuado.

Cabe aclarar que el primer nombre dado a la bebida mexicana fue “vino”, sin embargo no era correcto ya que la denominación “vino” proviene del hecho de que dicha bebida se produce a partir de la fermentación de la uva, mientras que el mezcal, es un líquido

destilado que emana del agave cuando es cortado, considerado por ello ahora, como un aguardiente entre las bebidas alcohólicas.

Años más tarde el desarrollo de la industria licorera en esta provincia comenzó a amenazar la riqueza de los productores y comerciantes del centro de la Nueva España, quienes al principio de la década de 1780 iniciaron una nueva campaña contra la producción de tequila y en 1785 consiguieron que una vez más, la corona española prohibiera la producción.

En 1795, José María Guadalupe Cuervo recibió del rey de España la primera concesión para producir tequila. Con la consumación de la Independencia en 1821, los licores españoles empezaron a tener dificultades para llegar a México, lo cual dio oportunidad a que los fabricantes del tequila incrementaran sus ventas.

En la primera mitad del siglo XIX, José María Castañeda, estableció la fábrica de vino mezcal “La Antigua Cruz” (posteriormente llamada la Perseverancia), la cual fue adquirida en 1873 por Cenobio Sauza, quien ese año inició la exportación a Estados Unidos, enviando tres barriles y seis “botijas”<sup>3</sup>. Para 1889 la fabricación del tequila en Jalisco ya se había convertido en una de las principales industrias, existiendo en ese año 36 fábricas.

Durante el periodo del Porfiriato, se registraron los procesos de producción más bajos del tequila, debido a que las clases sociales se polarizaron y los más ricos consumían únicamente bebidas extranjeras, ya que creían otorgaba un mejor estatus. El tequila se posicionó como la bebida de los obreros, jornaleros y trabajadores, condición que sirvió para identificar a la bebida, ya entonces considerada como identidad mexicana, con los más pobres.

Al iniciar el siglo XX se redujo drásticamente la plantación de agave, pero la Revolución Mexicana fue la que impulsó una nueva actitud entre la sociedad tras la caída de la dictadura de Porfirio Díaz en 1911, ya que se fortaleció el nacionalismo mexicano, y de esta forma el tequila cobró más prestigio por sus orígenes.

El cine tuvo mucho que ver con la creciente fama de la bebida y a partir de 1940 la industria del tequila estuvo lista para suplir al whisky, el cual dejaría de llegar de Estados Unidos al mundo, debido a la Segunda Guerra Mundial, por lo que la exportación de tequila alcanzó niveles insospechados. Pero también resultó vertiginosa la caída de las ventas al sobrevenir el armisticio, por lo cual hubo de hacerse un gran esfuerzo por incrementar el mercado interno y buscar el consumo en Europa y Sudamérica.

En el cine mexicano de los años cuarenta, el tequila se convirtió en parte de una imagen de México que recorrió todo el país y después muchos lugares del mundo: el ranchero o charro mexicano, peleonero, borracho, parrandero y jugador, tenorio a caballo, empistolado y siempre su botella de tequila a la mano. Había una parte de verdad pero había también mucha fantasía.

A finales de los años cuarenta, una de las dos mayores firmas tequileras decidió lanzar una gran campaña de publicidad en México. El objetivo era revindicar el tequila como tradición nacional y demostrarle al pueblo que era una bebida buena y segura. Entre otras estrategias, patrocinó un programa de radio que, años después, pasó por la televisión:

---

<sup>3</sup> Vasija barrigona de barro, de cuello estrecho y corto.

“Noches tapatías”, un espectáculo de música mexicana que estuvo en el aire durante 25 años.

Por su parte, el establecimiento de plantaciones en esos años fue insuficiente para el abastecimiento de la materia prima, por lo cual se presentó un fuerte déficit en los primeros años de la década de 1960. Para solventar y superar esta escasez de materia prima, los industriales lograron que el Congreso Federal transformara la normatividad que reglamenta la producción del tequila, disminuyendo sus exigencias de calidad. De todas formas, esta situación se prolongó durante muchos años, lo que frenó la producción tequilera. Por eso en esta misma época, las grandes firmas tequileras financiaron a los agricultores para desarrollar el cultivo continuo de la planta, pero había que esperar siete años a que esos jóvenes agaves maduraran.

El crecimiento de la demanda continuó tanto en el mercado nacional como internacional de manera moderada. En particular, en el mercado norteamericano se extendió la moda de los *cocktails* “margarita” y “sunrise”. Esta modalidad de consumo, pronto absorbería más del 60% del volumen de exportación de tequila a ese país (Revista “Expansión” 12 de julio de 1972).

La cadena productiva agave-tequila ha estado marcada por el conflicto y por los ciclos productivos de excedentes y escasez de la materia prima básica. Hoy, ante un escenario de crecimiento y consolidación de nuevos mercados de la bebida, es probable que la expansión no pueda sostenerse ante la escasez de agave.

### **Los mercados del tequila**

En el siglo XIX, después de la Independencia y ya formados los Estados Unidos Mexicanos, el tequila rebasó las fronteras nacionales y, en el último cuarto del siglo XIX, un tercio de la producción ya se exportaba. De esa parte, 80% se vendía en Estados Unidos, 12% en Sudamérica y 8 % en Inglaterra.

A principios del siglo XX, justo cuando el botánico Weber añadió su nombre al del agave azul, las exportaciones de tequila representaban 10 % de la producción total y no superaron el 20% por largo tiempo.

Todavía en 1970 las exportaciones eran de 14% y a partir de 1974, cuando hubo cambios importantes en la agricultura y se concedieron grandes extensiones de tierras a los ejidatarios, la creciente producción de agave y el crecimiento paralelo de las destilerías formaron una buena mancuerna.

Además, comenzó a sentirse el efecto de la participación de las firmas transnacionales, que adquirieron grandes destilerías y abrieron nuevos mercados (ver Anexo 6).

En 1985, las exportaciones de tequila representaban 59 % de las ventas totales de marcas registradas. En ese mismo año la exportación alcanzó 31 millones de litros y para 1998, de una producción total de 170 millones de litros se exportaron 86.5 millones.

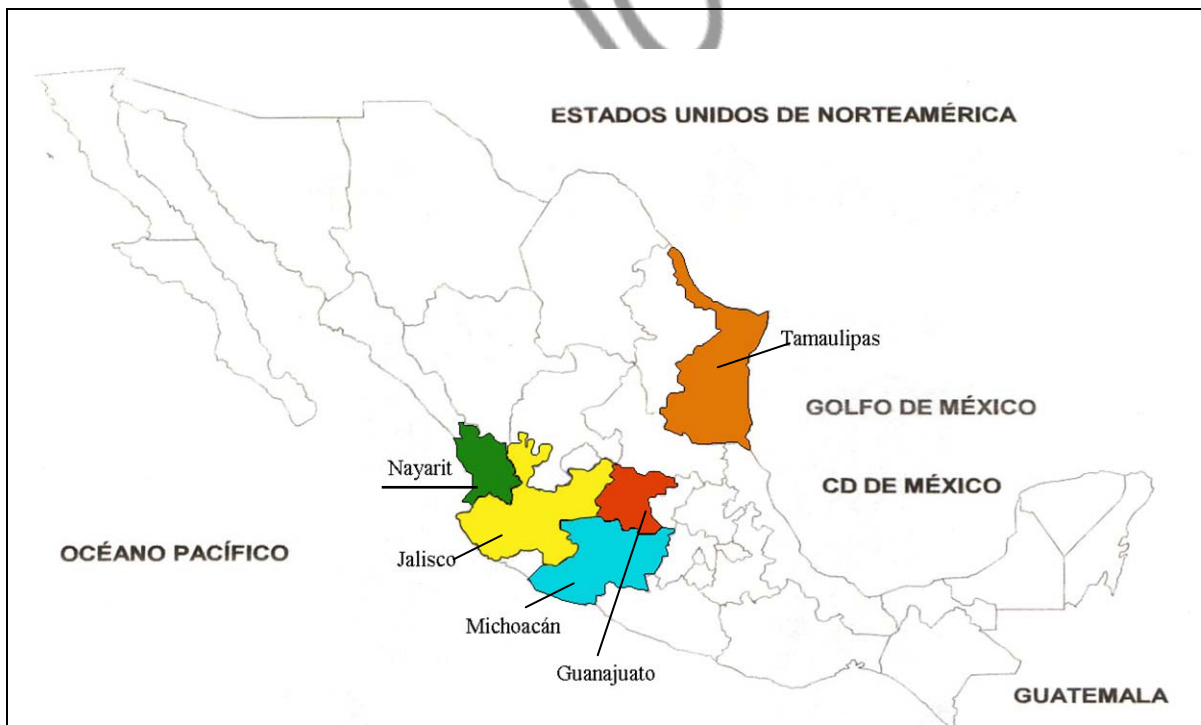
A pesar del éxito de la producción tequilera del año 2005 con 210 millones de litros, tal vez el futuro de la bebida alcohólica con mayor crecimiento en ciertos mercados como el norteamericano está en peligro. El precio pagado a los 12,000 pequeños productores es ahora entre 1.40 y 2.00 pesos por kilo, comparando con los 18 pesos del periodo de oro del año 2000. Es poco y para el futuro de esta industria floreciente, es indispensable encontrar

un acuerdo entre los productores y los agricultores, con el riesgo de que ellos vayan a cambiar de cultivo, dejando perder el futuro de este sector.

### La Denominación de Origen del Tequila

La Denominación de Origen del Tequila, fue la primera y por largo tiempo la única y más importante denominación de origen protegida a nivel nacional desde 1974 y fue en 1978 cuando se convirtió en mundial. Con la denominación se ha buscado y logrado garantizar la procedencia geográfica, la autenticidad y la calidad del producto mexicano más importante en su tipo y de paso se beneficia a los productores, porque sólo ellos pueden usar exclusivamente el nombre de esa zona geográfica, evitando, de esa manera, la adulteración del tequila.

Fue el 13 de octubre de 1977, cuando se hizo la primera modificación, la segunda el 3 de noviembre de 1999 y la tercera el 26 de junio del año 2000. Se protege actualmente a 180 municipios de cinco estados de la República Mexicana. En Jalisco todos los municipios están comprendidos en la denominación de origen; en Michoacán son treinta los municipios; en Tamaulipas son once; en Nayarit ocho y de Guanajuato se incluyen siete (Fig. 1).



**Fig. 1.** Estados donde se puede producir *agave azul tequilaza weber*, protegidos por la denominación de origen.

El 27 de mayo de 1997, el gobierno de México y la Comunidad Económica Europea (CEE) firmaron el acuerdo para el reconocimiento de la denominación de origen a favor del tequila mexicano. Hasta esta fecha, gran parte del tequila de venta en Europa era de procedencia española, griega, turca e italiana.

Para garantizar el respeto a las normas y a la denominación de origen, se formó el Consejo Regulador del Tequila (CRT), el cual está integrado por los fabricantes y delegados del gobierno. Este acuerdo permitió el crecimiento de las ventas en Europa que alcanzaron el 13 % de las exportaciones entre 2004 y 2005.

Claramente el sector tequilero debe de seguir promoviendo su licor, como producto de alta calidad al igual que el whisky, el vodka y el coñac, porque los europeos y personas de otros continentes que tienen un alto nivel adquisitivo en todo el mundo están de acuerdo en pagar un precio elevado por una bebida alcohólica pero ésta debe de ser de alta calidad.

También como en muchas partes del mundo, los jóvenes piden más bebidas mixtas tipo *cocktail* que están muy de moda. El tequila puede ofrecer una alternativa en este sentido lo que permitiría manejar una parte substancial de un mercado que tiene un crecimiento de 30% al año.

FAVOR DE NO COPIAR

## Anexo 2. Fabricación del tequila

El proceso en la elaboración del tequila consta de los siguientes pasos:

1. **Plantación del agave tequilero:** se selecciona la semilla y/o los hijuelos para plantar y hay que esperar de 8 a 10 años para que alcance la madurez total.
2. **Selección del agave:** selección y “jima” (corte) de las “cabezas” o “piñas” que han alcanzado la madurez que garantice la calidad requerida.
3. **Cocimiento del agave:** las cabezas se cuecen en hornos durante 24 horas y reposan otras 24 horas.
4. **Molienda:** las cabezas cocidas se pasan por un molino para extraer el jugo y separar el bagazo.
5. **Fermentación:** en grandes tinas se deja fermentar el jugo de 72 a 96 horas aproximadamente.
6. **Destilación:** la destilación se hace en alambiques de olla.
7. **Reposo:** terminada la destilación, se deja reposar el tequila, desde pocos meses hasta varios años para obtener primero el tequila joven, luego otras calidades hasta llegar al tequila añejo.

**Fuente:** Consejo Regulador del Tequila A.C. (2005). Inducción al Tequila: Una tradición refinada. Guadalajara, Jalisco, México: Consejo Regulador del Tequila AC

**Anexo 3.** Número y marcas de empresas tequileras en el mundo

<b>Año</b>	<b>Número de empresas tequileras</b>	<b>Marcas de envasado nacional</b>	<b>Marcas envasadas en el extranjero</b>
1994	27	200 (E)	100 (E)
1995	35	240 (E)	120 (E)
1996	-	-	Sin datos
1997	49	327	189
1998	70	479	176
1999	77	587	217
2000	85	611	188
2001	100	639	203
2002	112	691	233
2003	119	754	264
2004	125	819	289
2005	121	938	239

**Fuente:** Consejo Regulador del Tequila (CRT). Guadalajara, Jalisco, México.

\*Estimación (E)

**Anexo 4.** Producción de agave y tequila y precios pagados a los agricultores

<b>Año</b>	<b>Hectáreas plantadas</b>	<b>Número de agaves</b>	<b>Litros de tequila</b>	<b>Precio del agave por kg (pesos)</b>
1901	46,000	70'000,000	9'559,100	
1910	13,000	20'000,000	4'620,000	
1920	10,000	15'000,000	3'000,000	
1930	7,498	9'885,081	1'900,347	
1940	2,603	4'007,615	1'654,370	
1950	5,697	11'394,000	4'488,435	
1960	3,810	9'871,049	10'713,231	0.50
1970	20,350	57'660,830	23'370,592	0.50
1973	62,373	180,000,000	38'483,000	0.60
1975				0.60
1976				0.90
1983	14,000	31'000,000	65'000,000	
1985	16,000	48'000,000	52'991,945	7.00
1987	32,000	80'000,000	56'000,000	
1995				0.80
1997	60,000	203'000,000	156'500,000	4.00 – 5.00
1998		257.000.000	169'700,000	2.00
1999	69,000	309.000.000	190'601,000	0.85
2000		242.000.000	200'000,000	5.00
2001/2		162.400.000		14.00 – 18.00
2003		154.200.000		
2004		205.000.000	196'000,000	
2005		275.000.000	210'000,000	1.40 – 2.00
2006		307.000.000	205.000.000*	1.00 - 2.00

**Fuente:** El Cluster en la Industria del Tequila en Jalisco, México

Publicado en Agroalimentaria. Núm. 13. Diciembre 2001

Estadísticas CRT 2006

\*Estimación a finales de noviembre 2006

**Anexo 5.** Exportaciones de México a países asiáticos en 2004 sin incluir reexportaciones desde EUA

<b>País</b>	<b>55% volumen de alcohol por litro</b>	<b>40% volumen de alcohol por litro</b>
China	15'284,00	21'015,50
Hong-Kong	105'830,00	145'516,25
India	29'169,00	40'107,38
Japón	623'918,00	857'887,25
Malasia	6'780,00	9'322,50
Maldivas	14'531,00	19'980,13
Singapur	186'193,00	256'015,38
Surinam	23'618,00	32'474,75
Tailandia	22'455,00	30'875,63
Taiwan	37'538,00	51'614,75

**Fuente:** Consejo Regulador del Tequila (CRT). Guadalajara, Jalisco, México.

FAVOR DE NO COPIAR

## Anexo 6. Compañías internacionales que han invertido en marcas de tequila

Nombre compañía	Marcas internacionales	Marcas de tequila
<p><b>Diageo</b></p> <p>Ventas anuales de 16 billones de dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guinness</li> <li>▪ Smirnoff</li> <li>▪ Bell's</li> <li>▪ Captain Morgan</li> <li>▪ Gordon's</li> <li>▪ Crown Royal</li> <li>▪ J&amp;B</li> <li>▪ Baileys</li> <li>▪ Scottish whisky</li> <li>▪ Pimm's</li> <li>▪ Johnnie Walker</li> <li>▪ St.Vineyards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de Don Julio.</li> <li>- Distribuidor de José Cuervo.</li> </ul>
<p><b>Pernod Ricard</b></p> <p>Ventas anuales de 9 billones de dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wild Turkey</li> <li>▪ Pernod Ricard</li> <li>▪ Zoco</li> <li>▪ Chivas Regal</li> <li>▪ Vodka Wyborowa</li> <li>▪ Beefeater</li> <li>▪ Seagram's Gin</li> <li>▪ Havana Club</li> <li>▪ Cognac Martell</li> <li>▪ Jacob's Creek wine</li> <li>▪ Ballantine</li> <li>▪ Mumm</li> <li>▪ Perrier Jouet champagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de Tequila Viuda de Romero (marcas Viuda de Romero, Real Hacienda y Olmeca).</li> </ul>
<p><b>Fortune Brands</b></p> <p>Ventas anuales de 8 billones de dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jim Beam</li> <li>▪ Moen</li> <li>▪ Vox Vodka</li> <li>▪ Canadian Club</li> <li>▪ Teacher's Scotch</li> <li>▪ Cockburn port</li> <li>▪ Brandy Fundador</li> <li>▪ Brandy Centenario</li> <li>▪ Napa wine brands</li> <li>▪ El Tesoro</li> <li>▪ Courvoisier cognac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de Tequila Sauza (comprado a Pernod Ricard).</li> </ul>
<p><b>Brown Forman Corp</b></p> <p>Ventas anuales de 3 billones de dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jack Daniel's</li> <li>▪ Canadian Mist</li> <li>▪ Southern Comfort</li> <li>▪ Old Forest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de 1/3 de Tequila Orendain (marca Pepe López entre otro)</li> </ul>
<p><b>Bacardi &amp; Company</b></p> <p>Ventas anuales de 6 billones de dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bacardi Rum</li> <li>▪ Martini &amp; Rossi</li> <li>▪ Bombay Sapphire gin</li> <li>▪ B&amp;B Benedictine</li> <li>▪ Dewar's Scotch</li> <li>▪ Di Sarino Amaretto</li> <li>▪ Hatuey beer</li> <li>▪ Grey Goose vodka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de Cazadores</li> </ul>

Fuente: Sitios en Internet de las diversas compañías.

## Anexo 7. Artículo “Art of the Deal Meets the China Syndrome”

### Art of the Deal Meets the China Syndrome

New York Times. July 14, 2006

By [HEATHER TIMMONS](#) and DONALD GREENLEES

LONDON, July 13 — The party invitations were sent, the bags were packed and the executives of [Millicom International Cellular](#) were ready to leave for Beijing to celebrate the sale of their company to [China Mobile Communications](#). But shortly before Millicom executives could leave for Luxembourg Airport, [China](#) was on the line and the \$5.3 billion deal was off.

That was the conclusion last week of months of negotiations between the Chinese company, hungry for acquisitions in emerging market industries, and Millicom, a mobile phone company with nine million subscribers in developing countries.

Why the Chinese got cold feet is open for debate, but financial advisers on both sides, who spent months shuttling Chinese executives to Millicom offices stretching from Chad to El Salvador, were shocked.

Millicom issued a statement that day, July 3, saying it had terminated “all discussions concerning a potential sale.” Its stock promptly fell 25 percent.

The demise of the closely watched deal, which would have been the largest overseas transaction for a Chinese government-owned company, is exposing a chasm between deal-making styles in China and those in Europe and the United States.

China Mobile’s last-minute exit is viewed in its homeland as smart corporate strategy. Many analysts and deal makers say China Mobile narrowly avoided overpaying for a disparate group of assets that would have been tough to manage.

In European and American deal-making circles, though, the way the exit was handled prompted gnashing of teeth at investment banks and boardrooms. Had China Mobile warned Millicom earlier, it might have avoided upsetting the stock market, deal makers said, and permitted the telecom company to come up with a face-saving new bidder.

Some financial advisers warn that Chinese companies could find their buying prospects drying up as a result.

“For a lot of prospective targets, they have lost credibility,” said a European banker who spoke on the condition of anonymity because he did not want to alienate any prospective Chinese clients.

The debate exposes an uncomfortable truth for deal makers salivating over the promise of Chinese expansion: corporate China’s outward growth may be pegged to a strategy of mergers and acquisitions, particularly of brand-name Western companies, but executing those deals will not be easy.

Wall Street’s biggest investment banks have paid multimillion-dollar salaries to hire Chinese bankers with top connections in recent years. While deal volume and equity offerings within the country have been brisk, big deals outside China have been scarce, particularly outside of the energy sector.

Acquisitions by Chinese companies (not including those in Hong Kong) outside the country fell in 2005 to \$4.9 billion, from \$7.2 billion a year earlier, according to Thomson Financial. Countries a fraction of China’s size were well ahead of that pace. Companies based in Belgium, for example, bought \$8.65 billion worth of companies outside the country in 2005.

Some high-profile deals have been struck recently, but they have been modest compared to the booming cross-border merger scene in the rest of the world. [Lenovo](#) bought [I.B.M.](#)’s personal computer unit for \$1.75 billion, and Nanjing Automobile bought the MG Rover Group for a price estimated at less than \$100 million, both in 2005. The oil company Cnooc reached an agreement to buy Unocal for \$18.5 billion, also in 2005, but was forced to drop the bid after American politicians objected.

Chinese companies are on track for record overseas deal-making this year, with more than \$9.8 billion in purchases completed already. But some bankers warn against expecting a flood of big-name overseas acquisitions and say that the Millicom-China Mobile outcome might be the norm rather than the exception.

Liang Meng, co-head of China investment banking at [J. P. Morgan](#), expects just a few major deals out of China each year. The reason, he said, is largely that Chinese managers tend to proceed more slowly than their counterparts in the West.

“They are more cautious, either because they have not done much of it or because they are entering into totally new markets or totally new environments,” Mr. Meng said.

These executives have usually been in their job for 20 or 30 years, much of that time solely in China.

“They have usually moved up because they are right most of the time or all of the time,” Mr. Meng said, and they want to be absolutely certain a deal is the right move.

It should not be a surprise that overseas merger volume has been subdued, some analysts said.

“We are talking about a culture of doing business that has been learned over many centuries,” said Jay Berry, a professor of business studies in China at Jilin University-Lambton College and a former consultant at McKinsey & Company.

Chinese companies are “absolutely” slower to make deals than their foreign counterparts, Mr. Berry said. “They are much absorbed by internal problems, tied to the wrong products, fragmented, unprofitable, uncompetitive, highly political and drowning in debt,” he said.

The negotiations between China Mobile and Millicom were complicated and often frustrating for the European advisers and executives. They said that their Chinese counterparts were difficult to pin down for meetings and that establishing a schedule to get the deal done was virtually impossible.

“If they agreed to a date, they seemed to see that as a concession,” one adviser said.

Veteran China deal makers found the Europeans’ discomfort amusing and said they had encountered a common negotiating tactic.

“When Kissinger and Nixon went to China, they didn’t know when they were going to meet Mao,” said Jack Huang, head of the Greater China practice at the law firm Jones Day. “That game has been played by the Chinese over and over.”

Still, Mr. Huang cautioned against saying Chinese executives would not be able to close deals overseas.

“The Chinese know very well if you want to do deals on the international arena, you have to move expeditiously,” he said. “This is not a situation where the bureaucrats don’t know the realities outside of China.”

Nonetheless, Chinese companies may be operating at a disadvantage to their multinational competitors on the deal front. Multinational companies outside China generally have a special team that deals with mergers and acquisitions, notes Oded Shenkar, author of “The Chinese Century” and a professor of management at [Ohio State University](#).

“They have experience and routines as to how you look at a deal, and they’d abort it fairly early on” if it was not going to work, he said.

“The Chinese do not have that yet,” Mr. Shenkar said.

That will change as their experience in the energy business spreads to other industries, said Angus Barker, head of mergers and acquisitions for Asia at UBS. UBS was an adviser to Andes Petroleum, a group of Chinese oil companies, when it acquired \$1.42 billion worth of oil fields in Ecuador in 2005.

Judging from the energy transactions, Mr. Barker said, Chinese companies have “shown they can mix it with all comers from around the world in auctions and win.”

*Heather Timmons reported from London for this article, and Donald Greenlees from Hong Kong.*

Anexo 8. Mapa de China

中華人民共和國區域簡介  
THE ADMINISTRATIVE DIVISION OF THE  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA



圖例

- 1. 北京市 Běijīng Municipality
- 2. 天津市 Tiānjīn Municipality
- 3. 上海市 Shànghǎi Municipality
- 4. 重慶市 Chóngqìng Municipality