

GRUPO MODELO EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI¹

Grupo Modelo, fundado en 1925 en México, era en el 2003 el líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y exportación) al 31 de diciembre de 2003 del 63.1%. Contaba con siete plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 51.0 millones de hectolitros anuales de cerveza. Su portafolio de productos, abarcaba diez marcas, destacando Corona Extra (Coronita en España), la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exportaba cinco marcas con presencia en más de 150 países y era importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluían las marcas Budweiser y Bud Light. Desde 1994, Grupo Modelo cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores. Sus acciones desde esa fecha se habían revalorizado un 500%. El 13 de noviembre del 2003 Grupo Modelo, inició su cotización en Latibex, mercado en euros para empresas latinoamericanas de la Bolsa de Madrid, con la intención de fomentar la negociación de sus títulos entre los inversores institucionales españoles y europeos. Desde 1998, en los Estados Unidos, Corona se situaba como la primera, entre más de 500 cervezas importadas después de haber destronado a Heineken, que ocupaba dicha posición, desde el levantamiento de la prohibición en la década de los 30. Desde 1993 Grupo Modelo y Anheuser-Busch entraron en un acuerdo de *joint-venture*, donde Anheuser-Busch obtendría hasta un 50,2% de las acciones del grupo, formadas por un 35,12% de Grupo Modelo y un 23,35% en Diblo².

La Visión del Grupo Modelo era la de convertirse en el líder cervecero latinoamericano y su Misión se definía como: Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad: Con un servicio excelente, a un precio competitivo, optimizando recursos, superando las expectativas del cliente, con la colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores, mejorando la rentabilidad del negocio, protegiendo el medio ambiente y cooperando con el progreso de la comunidad y el país. “*Nuestra meta siempre ha sido la globalización total de la marca,... Queremos que la Corona sea la Coca-Cola de las cervezas*”, afirmaba Valentín Díez Morodo antiguo vicepresidente de ventas nacionales y exportación de Grupo Modelo.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor colaborador Miguel Ángel Llano Irusta, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © Abril de 2005, Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Compañía Holding tenedora de los activos de Grupo Modelo.

Los retos de Grupo Modelo en los inicios del siglo XXI le hacían plantarse: ¿En qué se había basado el éxito nacional y en USA? ¿Cuál era el papel que desarrollaba su socio Anheuser-Busch? ¿Qué riesgos y ventajas tenía que toda su fabricación fuera hecha en México? ¿Cuál era el riesgo de ser una empresa prácticamente monoproducto? ¿Era el éxito de USA extrapolable a los 148 países restantes? ¿Era el consumidor de Corona un consumidor global? ¿Se podría aplicar el mismo Marketing Mix en todos sus mercados? ¿Tenían sentido las subsidiarias como Iberocermex y Eurocermex? ¿Cómo afectaría el acuerdo de importación exclusiva hecho entre Heineken y FEMSA para el mercado de los Estados Unidos a Grupo Modelo?

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Cervecería Modelo, S.A. fue establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada tres años después. Su zona de influencia sería inicialmente la Ciudad de México y sus alrededores. La primera marca producida en sus instalaciones fue Modelo y un mes después se introdujo Corona.

Pablo Diez Fernández fue el principal protagonista en la historia de esta empresa. En 1913 fue uno de los accionistas que constituyeron Leviatán, S.A., la primera fábrica de levadura comprimida que se fundó en México. En 1930 se convirtió en el Director General de Cervecería Modelo, dirigiendo las ampliaciones y convirtiendo la fábrica en la más moderna y con mayor capacidad de la República Mexicana. En 1935 tras pasar una serie de dificultades dadas por la situación del mercado cervecero en México (1932 y 1933, fueron los peores años en la industria cervecera mexicana en el siglo XX, la producción descendió a 42.5 y 53 millones de litros respectivamente) obtuvo los recursos para adquirir las marcas y los bienes de Cervecería Toluca y México. A partir de ese momento, Victoria, la marca con mayor tradición y antigüedad en la historia cervecera del país, se convirtió en su caballo de batalla en la disputa por el mercado popular.

A mediados de 1940, Corona salió al mercado con una novedosa etiqueta serigrafiada (En cristal transparente y botella de cuello largo) que, a diferencia de la etiqueta tradicional de papel, no se ensuciaba, ni se despegaba o se perdía. Una flotilla de camiones repartidores recorría las calles, carreteras y veredas de toda la República Mexicana entregando y recogiendo las peculiares botellas de Corona.

Para el año 1956, Cervecería Modelo ya era líder de la industria cervecera mexicana, contabilizando el 31,6% de las ventas nacionales contra el 29,9 de Cervecería Cuauhtémoc, el 24,3 de Cervecería Moctezuma y el 14,2 del resto de las cervecerías. En el año 1986 los dos principales competidores de Grupo Modelo (Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma) se fusionaron conformando la empresa más grande de cerveza en México, con una participación de Mercado del 55,1%. Fue en este tiempo cuando Grupo Modelo, aprovechando una debilidad financiera de su nuevo competidor, comenzó una estrategia muy agresiva en base a precio. La debilidad del nuevo grupo era producto de la adquisición. Dicha estrategia impactó en la rentabilidad de la industria ya que los precios en términos reales descendieron un 14,5%. En el año 1987 el gobierno tuvo que actuar para

detener esa guerra y en diciembre de ese año los precios se congelaron. Hasta 1991 Grupo Modelo no fue capaz de recuperar el liderazgo en el mercado mexicano.

En sus 75 años de vida, Cervecería Modelo multiplicó su capacidad de producción casi 400 veces, al pasar de 10 millones de litros en 1925 a 51 millones de hectolitros en 2004. Además expandió su infraestructura por medio de dos vías: la adquisición de empresas previamente establecidas (Cervecería del Pacífico, en Mazatlán, Sinaloa, y Cervecería La Estrella, en Guadalajara, Jalisco en 1954, Cervecería Modelo del Noroeste, en Ciudad Obregón, Sonora en 1961 y Cervecería Modelo de Torreón, Coahuila en 1979), y la construcción de plantas propias (Cervecería Modelo de Guadalajara, en 1964, Compañía Cervecería del Trópico, localizada en Tuxtepec, Oaxaca, en 1979 y Compañía Cervecería de Zacatecas en 1991).

Prácticamente el 100% de las materias primas utilizadas para la elaboración y empaquetado de los productos de Grupo Modelo provenían de plantas integradas en la empresa (cajas, botellas, tapas, equipo de transporte, etc.). Así, Cervecería Modelo fue valiéndose de una serie de empresas de servicios y suministros, como la Nueva Fábrica Nacional de Vidrio (1968), Cebadas y Maltas (1979), e Inamex de Cerveza y Malta (1981).

El 16 de junio de 1993, los accionistas de Grupo Modelo, celebraron un contrato de inversión con el principal grupo cervecero del mundo, Anheuser-Busch Companies Inc., fabricante de Budweiser y Bud Light. Mediante este convenio, la compañía norteamericana adquirió aproximadamente un 17,7% de la empresa mexicana con una inversión de 477 millones de dólares. El contrato estableció que los compradores podían ejercer opciones para aumentar su participación en la empresa mexicana hasta un máximo del 35,12% del capital de Grupo Modelo y del 23,25 % de las acciones de Diblo (Compañía holding tenedora de las acciones de las fábricas; de Consorcio Distributivo, Holding tenedora de las acciones de las agencias, y de Expansión Integral). Mediante este acuerdo Grupo Modelo se convertiría en representante exclusivo de las marcas de Anheuser-Busch (Budweiser y Bud-Light) en México. En 1996 Anheuser-Busch ejerció su derecho e incrementó su participación accionaria en un 35,12%. En julio de 1997 Anheuser-Busch incrementó su participación accionaria en Grupo Modelo a través de una inversión adicional en Diblo que la llevó a poseer lo máximo permitido por el acuerdo (50,2% de las acciones del Grupo). La inversión acumulada de Anheuser-Busch en Grupo Modelo era a principios de 1998 de 1.600 millones de dólares.³

En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en empresa pública al colocar el 13% de su capital social en la Bolsa Mexicana de Valores. Desde 1997, Grupo Modelo era el octavo consorcio cervecero del planeta, y la marca Corona Extra, ocupaba en el año 2003 el cuarto lugar entre las cervezas del mercado mundial y la primera entre las 450 importadas por los Estados Unidos. En 2002, Modelo Especial ocupó la 9ª posición en las preferencias de los norteamericanos, Corona Light la 11ª, Pacífico la 15ª y Negra Modelo la 23ª.

³ Dicha participación representa sólo el 43,9% del derecho a voto en el consejo de administración de Grupo Modelo, por tanto la dirección del grupo no podrá pasar a manos de Anheuser-Busch.