

GRUPO MODELO ANTE EL MERCADO MUNDIAL DE CERVEZA ¹

Grupo Modelo, cervecera mexicana fundada en 1925, era en 2011 el séptimo grupo mundial y el mayor de México en la elaboración, distribución y venta de cerveza.

Había sido capaz de sostener su liderazgo a lo largo de los años, al margen de las operaciones corporativas y de concentración de los principales grupos cerveceros mundiales.

Su modelo de éxito hasta ahora se había sustentado en gran parte en una apuesta por su marca Corona, y por otro, en maximizar las economías de escala de su actividad productiva, centralizando la producción en México desde donde abastecía a sus principales mercados: México (posicionada en el segmento de consumo masivo, con grandes volúmenes y precios asequibles), EEUU y a mayor distancia los otros 170 países más, donde estaba presente en menor medida (posicionada en el segmento *premium*).

A principios del año 2011, ante los nuevos retos del escenario económico y la industria cervecera mundial, Carlos Fernández, su Presidente, planteaba si el modelo de negocio que había llevado al éxito a la compañía, sería garantía para mantener ese liderazgo en el futuro, en un mercado mundial cervecero cada día más competitivo, global y concentrado.

En su apuesta de futuro, pretendía consolidar su presencia global, de modo que para el 2015, la mitad de sus ingresos procedieran del mercado internacional. Pero ¿cómo podrían potenciar su presencia global? ¿Seguiría siendo válido su modelo de negocio,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesores Miguel Angel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Gloria Ocaña Derqui, EMBA-2007 por el Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Junio 2014

exitoso hasta ahora? ¿Qué cambios exigiría en su forma de competir, la apuesta internacional definitiva?

Historia de Grupo Modelo: 85 años construyendo un líder mundial

Los inicios: de negocio regional a empresa nacional

Durante la década de los años veinte del siglo pasado, existían en México muchas cervecerías pequeñas, sobre todo en el norte del país. Su presencia era local y regional, con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda de su mercado de influencia.

En 1925 se inauguraba Cervecería Modelo, S.A. por el vasco Braulio Iriarte y el leonés Pablo Díez Fernández² sería sin duda el principal protagonista en la historia de Grupo Modelo. Con él al frente, en 1926, la fábrica inició la producción de Corona en su presentación de "cuartos" de botella y desistió del proyecto de envasar esta cerveza en botella oscura, porque al público le agradaba más en su envase transparente.

Pablo Díez Fernández se fijó el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, y llevó a cabo una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones, no sólo de plantas cerveceras, sino también en una estrategia de integración vertical, en fábricas de malta, botellas, cajas, maquinaria, latas etc. y alianzas estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes.

La recesión económica de 1931 a 1933 obligó a Modelo a modificar su estructura directiva, asumiendo Pablo Díez la presidencia de la empresa, salvándola de la bancarrota a la que se veía abocada ante la presión fiscal.

En 1935, Modelo reunió los recursos para adquirir las marcas y los bienes de una competidora, Victoria, posicionada en el segmento de consumidores más popular. A mediados de 1940, Corona Extra se ofreció con una nueva etiqueta serigrafada en el cristal que, a diferencia de la de papel, no se ensuciaba, ni se despegaba o se perdía. Una pequeña flota de camiones repartidores recorría las calles de toda la República con el lema publicitario de que Corona era "la cerveza más fina".

Pablo Díez, en 1952, expuso la conveniencia de financiar la empresa mediante una emisión de obligaciones hipotecarias. De esa manera, Modelo fue creciendo a un ritmo que no interrumpió sus labores de producción y venta lo que permitió que, en 1956, se convirtiera en la empresa líder de la industria cervecera.

Para ello, creó una sólida y extensa red de distribución, formada por 700 empresas distribuidoras capaces de llegar a todos los rincones de la geografía, abarcando 2 millones de kilómetros cuadrados de la República Mexicana.

² Pablo Díez Fernández, nacido en León (España) en 1884, se convirtió en el primer miembro del Consejo de Administración de Modelo en 1926. Posteriormente se convertiría en Presidente, Director General y accionista mayoritario de la compañía. Al fallecer Braulio Iriarte en 1932, sus herederos vendieron su participación dentro de la Cervecería a Pablo Díez.

Adquisición y construcción de cervecerías en la República Mexicana

Grupo Modelo adquirió en 1954 Cervecería del Pacífico (Sinaloa, México, con su marca Pacífico) y siete años más tarde Cervecería Modelo del Noroeste (Sonora, México). La primera de las plantas construidas por Modelo fue la Cervecería Modelo de Guadalajara, en 1964, produciendo sobre todo la marca Estrella. La segunda fue la Compañía Cervecera del Trópico, en Oaxaca, en 1979, que producía entre otras las marcas Negra Modelo, León y Montejo.

Entrada en mercados de proximidad: Estados Unidos

En 1979, ante la inestabilidad del peso mexicano frente al dólar y la consecuente necesidad de generar divisas americanas para la importación de materia prima desde Estados Unidos, Grupo Modelo estableció un departamento de exportación y comenzaron las primeras ventas en el extranjero dirigidas a este mercado. Aprovecharía la cercanía geográfica, ofreciendo un producto con el cual, una gran parte del público objetivo ya se había familiarizado durante sus visitas a la frontera o a las playas mexicanas.

Tras realizar un minucioso estudio de mercado, Grupo Modelo colocó inicialmente su cerveza Corona en las ciudades fronterizas empezando por el canal de bares y restaurantes. Estas ciudades, además, aportaban un gran número de estudiantes y la idea de la empresa era satisfacer la demanda en este colectivo. La cerveza Corona comenzó a promocionarse por medio de eventos, fiestas universitarias y “publicidad estática” (letreros luminosos en los bares y restaurantes). Esto se hizo contra las opiniones de muchos y con un presupuesto muy bajo.

En un inicio, Grupo Modelo fracasó con una presentación específicamente diseñada para la exportación. Se trataba de dar una imagen “mexicana” de Corona, en botella oscura, luciendo la bandera mexicana y figuras mayas en la etiqueta. *“Estábamos tratando de inventar lo que quería el consumidor, en vez de darle lo que quería... Lo que querían era el producto y el envase original, el mismo que tomaban los mexicanos”* afirmaba al respecto el Presidente de Grupo Modelo, Carlos Fernández.

En la década de los ochenta, Corona se consolidó en el mercado estadounidense apuntando a un nicho específico: el de productos *premium*. Con una botella clara de cuello largo con la etiqueta serigrafiada, en cuya boquilla se observaba un limón (lo cual muchos consideraban un sacrilegio hacia la cerveza), Corona se formó una imagen particular que evocaba relajamiento, playa y diversión. No vendía barato, como otros productos importados de países en desarrollo que intentan ganar mercado, sino que a un 50% superior al de los productos nacionales, explotando el esnobismo del consumidor. Muchos estudiosos del “fenómeno Corona”, atribuían el éxito de la marca a su original envase, mientras que otros afirmaban que no existía tal misterio, sino que era simplemente por su calidad y sabor fresco y agradable.