

GRUPO MODELO NEL MERCATO MONDIALE DELLA BIRRA ¹

Grupo Modelo, azienda messicana produttrice di birra fondata nel 1925, è stata nel 2011 il settimo gruppo più grande al mondo ed il primo in Messico nella produzione, distribuzione e vendita di birra.

Ha mantenuto la sua leadership negli anni, tenendosi lontano dalle operazioni societarie e di concentrazione dei principali gruppi produttori di birra al mondo.

Fino ad ora il suo modello di successo si è basato principalmente su una scommessa sul suo marchio Corona e nel massimizzare le economie di scala della sua attività produttiva, centralizzando la produzione in Messico da dove forniva i principali mercati, quali: Messico (posizionato nel segmento di consumo massivo, con grandi volumi e prezzi accessibili), Stati Uniti e a maggior distanza gli altri 170 paesi, nei quali era presente in misura minore (posizionato nel segmento *premium*).

Agli inizi del 2011, dinanzi alle nuove sfide dello scenario economico e dell'industria della birra a livello mondiale, Carlos Fernández, il suo Presidente, si chiedeva se il modello di business che aveva portato l'azienda al successo avrebbe garantito la leadership in futuro, in un mercato mondiale sempre più competitivo, globale e concentrato.

I suoi piani per il futuro pretendevano di consolidare la sua presenza a livello globale, in modo che per il 2015 la metà dei suoi ricavi provenisse dal mercato internazionale. Ma, come poteva incrementare la sua presenza a livello globale? Avrebbe continuato ad essere valido il suo modello di business, fino ad allora di successo? Quali cambiamenti avrebbe richiesto nel modo di competere la scommessa internazionale?

¹ Caso del Comparto di Ricerca del Instituto Internacional San Telmo, Spagna. Preparato dai professori Miguel Angel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo con la collaborazione dell'assistente di ricerca D^a Gloria Ocaña Derqui EMBA - 2007 Instituto Internacional San Telmo per l'uso in classe e non come esempio di gestione adeguata o inadeguata di una determinata situazione.
Copyright © Julio 2012, Instituto Internacional San Telmo. Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale di questo documento, del file e /o la trasmissione in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, (sia elettronico, meccanico, tramite fotocopia, registrazione o altro), senza l'espressa autorizzazione scritta da parte del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Giugno 2014

Storia del Grupo Modelo: 85 anni per costruire un leader mondiale

Gli inizi: da azienda regionale a nazionale

Durante gli anni venti del secolo scorso, in Messico si trovavano molte birrerie piccole, soprattutto nel nord del paese. La loro presenza era locale e regionale, con una capacità sufficiente a soddisfare la domanda del proprio mercato di influenza.

Nel 1925 venne inaugurata la Cervecería Modelo S.A. da parte del basco Braulio Iriarte e del leonese Pablo Díez Fernández,² protagonista principale della storia del Grupo Modelo. Con lui a fianco, nel 1926 l'azienda avviò la produzione della birra Corona in "quarti" di bottiglia e rinunciò al progetto di imbottigliarla in una bottiglia scura, perché al pubblico piaceva di più in quella trasparente.

Pablo Díez Fernández stabilì l'obiettivo di costruire un'azienda presente a livello nazionale e condusse un'importante politica di espansione attraverso investimenti e acquisizioni non solo di birrifici, ma anche in una strategia di integrazione verticale, (investendo e acquistando malterie, bottiglie, scatole, macchinari, lattine ecc.) e alleanze strategiche per garantire la fornitura degli input più importanti.

La recessione economica che si verificò dal 1931 al 1933 obbligò Modelo a modificare la sua struttura di gestione, nominando Pablo Díez alla presidenza dell'azienda, salvandola dalla bancarotta che a cui sembrava destinata a causa della pressione fiscale.

Nel 1935 Modelo riunì le risorse per acquisire i marchi e i beni di una concorrente, Victoria, posizionata nel segmento di consumatori più popolare. A metà degli anni 40', Corona Extra si propose con una nuova etichetta serigrafata di vetro che, a differenza di quella di carta, non si sporcava, scollava o perdeva. Una piccola flotta di camion percorreva le strade di tutta la Repubblica con lo slogan che diceva che Corona era "la birra migliore".

Nel 1952 Pablo Díez presentò la convenienza di finanziare l'azienda mediante l'emissione di obbligazioni ipotecarie. In questo modo, Modelo continuò a crescere a un ritmo che non interruppe i lavori di produzione e di vendita, permettendo così all'azienda di divenire nel 1956 leader dell'industria della birra.

Per questo creò una solida ed estesa rete di distribuzione, composta da 700 aziende distributrici in grado di raggiungere tutti gli angoli della terra, coprendo 2 milioni di chilometri quadrati della Repubblica Messicana.

² Pablo Díez Fernández, nato a León (Spagna) nel 1884 diventò il primo membro del Consiglio di Amministrazione di Modelo nel 1926. Successivamente diventerà Presidente, Direttore Generale e azionista maggioritario dell'azienda. Alla morte di Braulio Iriarte nel 1932, i suoi eredi vendettero la sua quota della birreria a Pablo Díez.

Acquisizione e costruzione di birrerie nella Repubblica Messicana

Il Grupo Modelo, nel 1954, acquisì la Cervecería del Pacífico (Sinaloa, Messico, con il suo marchio Pacifico) e sette anni dopo la Cervecería Modelo del Noroeste (Sonora, Messico). La prima delle fabbriche costruite da Modelo fu la Cervecería Modelo de Guadalajara nel 1964, producendo soprattutto il marchio Estrella. La seconda fu la Compañía Cervecera del Trópico, nel 1979 a Oaxaca, che produceva tra gli altri marchi Negra Modelo, León e Montejo.

Ingresso nei mercati vicini: Stati Uniti

Nel 1979, di fronte all'instabilità del peso messicano rispetto al dollaro e la conseguente necessità di generare monete americane per l'importazione di materie prime dagli Stati Uniti, il Grupo Modelo istituì un comparto di esportazioni e iniziarono così le prime vendite all'estero dirette a questo mercato. Avrebbe beneficiato della vicinanza geografica, offrendo un prodotto del quale una gran parte del target di riferimento era già venuta a conoscenza durante le sue visite alla frontiera o nelle spiagge messicane.

Dopo aver realizzato un minuzioso studio di mercato, Grupo Modelo inizialmente distribuì la sua birra Corona nelle città di confine, tramite bar e ristoranti. Inoltre, queste città, avevano un gran numero di studenti e l'idea dell'azienda era di soddisfare la domanda di questo target. La birra Corona iniziò a essere pubblicizzata tramite eventi, feste universitarie e "pubblicità statica" (cartelli luminosi in bar e ristoranti). Ciò avvenne contro l'opinione di molti e con un budget molto basso.

Inizialmente il Grupo Modelo sbagliò la presentazione realizzata specificatamente per l'esportazione. Si trattava di dare un'immagine "messicana" della birra Corona, in bottiglia scura, facendo brillare la bandiera messicana e delle figure maya nell'etichetta. *"Stavamo cercando di inventare quello che voleva il consumatore, invece di dargli quello che voleva... Quello che voleva era il prodotto e l'imbottigliamento originale, lo stesso che avevano i messicani"* affermava in proposito il Presidente di Grupo Modelo, Carlos Fernández.

Negli anni '80 il marchio Corona si consolidò nel mercato statunitense, mirando a una nicchia specifica: quella dei prodotti *premium*. Con una bottiglia chiara dal collo lungo e un'etichetta serigrafata, nel cui collo si osservava un limone (cosa che molti consideravano un sacrilegio per una birra), Corona si formò un'immagine particolare che evocava relax, spiaggia e divertimento. Non vendeva prodotti a basso costo, come altri prodotti importati da paesi in via di sviluppo che cercavano di vincere sul mercato, ma al 50% in più dei prodotti nazionali, sfruttando lo snobismo del consumatore. Molti studi del "fenomeno Corona" attribuivano il successo del marchio al suo imbottigliamento originale, mentre altri sostenevano che non c'era alcun mistero, ma che ciò era dovuto semplicemente alla sua qualità e al gusto fresco e gradevole.