

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO"

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

"UNA HISTORIA INDUSTRIAL EXITOSA: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN
DE CERVEZA MEXICANA. EL CASO DEL GRUPO MODELO."

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES PRESENTA :

TEO JOSUÉ CARBAJAL GORDILLO.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	I
1. Antecedentes	1
1.1. Tipos de cerveza	1
1.2. Historia de la cerveza.....	7
1.2.1. La cerveza a lo largo de la historia.....	7
1.2.2. Historia general de la cerveza en México	12
1.2.3. Antecedentes de la Industria Cervecera en México	14
1.3. La Industria Cervecera Mundial	19
2. La Industria Cervecera Mexicana	31
2.1. Características y situación actual de la Industria Cervecera Mexicana	31
2.1.1. Materias Primas	35
2.1.2. Proceso de elaboración de la cerveza	42
2.1.3. Producción de la Industria Cervecera Mexicana	45
2.1.4. Distribución	47
2.1.5. Publicidad	49
2.1.6. Demanda y Consumo Nacional	50
2.1.7. Estructura de Precios	53
2.1.8. Nivel de Competencia de la Industria Cervecera Mexicana	54
2.2. La Industria Cervecera Mexicana en la Economía del País	56
2.2.1. Estructura e Integración de la Industria Cervecera	56
2.2.2. La Industria Cervecera y su participación en el PIB	59
2.2.3. Empleos	60
2.3. La Industria Cervecera Mexicana y el Sector Externo	61
2.3.1. Exportaciones	62
2.3.2. Efectos del T.L.C.A.N. en la Industria Cervecera Mexicana.....	66
3. El Grupo Modelo.....	68
3.1. Evolución del Grupo Modelo.....	68
3.2. Perfil Corporativo	70

3.3. Plantas Cerveceras del Grupo Modelo	71
3.3.1. Cervecería Modelo	71
3.3.2. Compañía Cervecera de Zacatecas	72
3.3.3. Compañía Cervecera del Trópico	73
3.3.4. Cervecería Modelo de Guadalajara	74
3.3.5. Cervecería Modelo de Torreón	75
3.3.6. Cervecería Modelo del Noroeste	76
3.3.7. Cervecería del Pacífico.....	77
3.4. Portafolio de Marcas	77
3.4.1. Corona Extra	77
3.4.2. Corona Light	78
3.4.3. Negra Modelo	79
3.4.4. Modelo Especial	79
3.4.5. Modelo Light	80
3.4.6. Victoria	80
3.4.7. Estrella	81
3.4.8. Pacífico	81
3.4.9. León	82
3.4.10. Montejo	82
3.5. Estructura Corporativa	83
3.6. Producción	86
3.7. Ventas durante 2002	87
3.8. Recursos Humanos	89
3.9. Publicidad	90
3.10. Patrocinios	91
3.11. Distribución	92
3.12. Sistemas de Calidad	94
3.13. Servicio	95
3.14. Datos financieros relevantes	95
3.14.1. Ventas netas	96
3.14.2. Otros ingresos normales	97
3.14.3. Inversiones	97
4. Estrategias de Grupo Modelo.....	99
4.1. Crecimiento y modernización de Grupo Modelo	101
4.1.1. Situación financiera estable.....	102
4.1.2. Sistema de distribución	103
4.2. Innovaciones constantes	104
4.2.1. Fermentación "Kraeusen"	104
4.3. Estrategia dirigida hacia el Sector Externo	106

4.3.1. Década de los ochenta	106
4.3.2. La asociación con <i>Anheuser-Busch</i>	110
Resumen y Conclusiones	113
Bibliografía	121

Introducción

La presente investigación dirigirá su estudio a la estrategia comercial practicada por el complejo cervecero Grupo Modelo y el contexto en que ésta se desarrolla en el mercado nacional e internacional, así como el impacto comercial que ha conseguido; se hará énfasis en el impresionante crecimiento que han experimentado sus exportaciones a partir de la década de los ochentas.

Este trabajo monográfico constará de cuatro capítulos, que de manera deductiva abordará el tema en cuestión. Los datos y cifras se encuentran actualizados hasta el último día del año 2002.

Esta investigación se explica dentro del ámbito económico y se relaciona estrechamente con el comercio exterior de México, revistiendo vital importancia el contexto internacional.

En los últimos dos decenios se ha venido gestando un proceso de mundialización económica, resultado de una fuerte dinámica adquirida por las relaciones económicas internacionales, lo que ha ocasionado un incremento en las operaciones comerciales y financieras. Existe una creciente interdependencia económica a nivel mundial promovida por acuerdos preferenciales dentro de un contexto de liberalización y desregulación. En el marco de una economía global las empresas han tenido que modificar su modo de operar para insertarse de forma exitosa en los negocios internacionales, ya que de lo contrario corren el riesgo de desaparecer o de ser absorbidas.

En la actualidad, el contexto que rodea el mundo de los negocios y el desarrollo de las empresas se encuentra profundamente influenciado por agentes externos a nuestro país; México inició su apertura económica en 1986 al ingresar al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (AGAAC/GATT). Dicha apertura ofrece oportunidades solamente a empresas bien consolidadas que puedan afrontar con éxito la infinidad de obstáculos que cada país pone a la importación de mercancías para proteger su industria, además de enfrentar una competencia que en la mayoría de los casos resulta desigual y vigorosa.

En una economía cerrada el consumidor no tiene muchas posibilidades de elección en materia de precio y calidad y la forma de operar de las empresas es diferente a la de una economía abierta. Al suscribirse acuerdos de liberación económica y desregulación, la competencia proveniente del extranjero puede ser fatal para las industrias nacionales debido a que éstas carecen de tecnología, no tienen la infraestructura adecuada, no poseen suficientes recursos económicos para adaptarse o su forma de administración es obsoleta.

En México son pocas las industrias que están en posibilidades de competir con las empresas extranjeras y obtener resultados favorables para la corporación y para el país, ya que al ingresar nuevos modelos de producción, el empleo de trabajadores se ve seriamente afectado. La industria cervecera es una de las pocas industrias mexicanas que se ha insertado a esta realidad con resultados benéficos tanto para el desarrollo de la empresa, como para la economía nacional.

Las cervezas mexicanas son muy bien aceptadas por los consumidores en más de 150 países y según la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

(CONCAMIN), México ocupa el tercer lugar como exportador de cerveza a nivel mundial y es el país número uno en exportaciones hacia Estados Unidos.

La CONCAMIN sustenta que: "el agrupamiento industrial que existe en torno a la fabricación de la cerveza general el 1.6 por ciento del PIB"¹, además de generar más de 88 mil empleos directos y beneficiar a más de 800 mil mexicanos mediante empleos indirectos, lo cual pone en relieve la importancia de dicha industria para la economía mexicana.

Ahora bien, el Grupo Modelo encabeza la industria cervecera, tanto en el mercado nacional como en el de exportación, así como en ventas, producción, infraestructura, tecnología y reconocimientos. Es dueño de la marca Corona, cerveza que se encuentra perfectamente consolidada en casi todo el mundo, e incluso se sitúa en el primer lugar, por delante de la marca holandesa *Heineken*, en las importaciones del mercado cervecero más grande del mundo: el de Estados Unidos, donde existe una importante oferta y competencia entre las patentes cerveceras.

Antes de realizar un proyecto de exportación, es de vital importancia tener la seguridad de que la empresa esté en condiciones de exportar, la empresa debe estar perfectamente consolidada en la esfera nacional para sustentar la incursión al mercado exterior. Grupo Modelo es una compañía que se adapta rápidamente a los cambios tecnológicos y brinda respuestas rápidas y certeras a la competencia nacional y extranjera, mantiene la misma política de crecimiento seguida hace más de 75 años. La ampliación de las operaciones del

¹ CONCAMIN. "Su éxito sube como la espuma " Suplemento Industrial CONCAMIN. México. Reporte especial APEC 2002 (agosto 2002) p.8

1. Algunos antecedentes de la industria cervecera.

1.1. Tipos de cerveza.

Actualmente hay una enorme variedad de cervezas en Europa, especialmente en Bélgica, Holanda y Alemania. Las cervezas varían mucho en sabor, color y fuerza, y cada fase del proceso de elaboración puede presentar modificaciones e intervenciones particulares por los elaboradores creando así muchos tipos de cerveza.

Sin embargo, existe una distinción básica en la familia de las cervezas: el tipo de levadura. Teniendo en cuenta el modo de fermentación, podemos distinguir tres formas básicas de elaboración: ALE, LAGER y LAMBIC.

Cervezas "ALE".

Son las cervezas de la denominada "fermentación alta", es decir que la levadura utilizada flota en la superficie del mosto. Se caracterizan por tener un tono oscuro y un aroma afrutado, son ricas en matices y de sabores complejos.

"Elaboradas básicamente con malta de cebada (también se utiliza trigo o avena) por el método de infusión, se utiliza una levadura controlada que produce la fermentación a altas temperaturas (de 14 a 25° C) y se deposita en la parte alta del mosto. El proceso dura menos de una semana, luego, una vez retirada casi toda la levadura, tiene lugar una segunda fermentación que dura unas dos semanas, a temperaturas bajas o temperatura ambiente ".¹

Estilos de ALE:

De origen británico:

- Barley Wine
- Bitter
- Brown Ale
- Dry Stout
- Imperial Stout
- Indian Pale Ale (IPA)
- Irish Red Ale
- Mild Ale
- Oatmeal Stout
- Old Ale (Winter Warmer)
- Pale Ale
- Porter
- Scotch Ale
- Sweet Stout

De origen belga:

- Abadia
- Ale belga fuerte
- Ale especial
- Ale roja de Flandes

¹ Micheloni, Enzo. Lattine di Birra-Beer cans. Edit. Itinerari d' immagini. Florencia. 1997. p.37

- Oud Bruin (Ale marron de Flandes)
- Saison
- Trapense

De trigo:

- Berliner Weisse (de trigo de Berlin)
- Weizenbier (de trigo de Baviera)
- Witbier ó Biere blanche (Belga)

Otras ale:

- Ale
- Alem de centeno
- Alt ó Altbier
- Biere de garde
- Kolsch
- Sparkling Ale ²

Cervezas "LAGER".

Son las cervezas de la denominada "fermentación baja", es decir que la levadura utilizada fermenta en el fondo. Se caracterizan por tener un aspecto limpio y ser bastante espumosas con un marcado sabor a lúpulo y refrescantes. Son las cervezas de mayor consumo.

² Laurence-Berger, Duboe. El libro del amante de la cerveza. Edit. Olañeta. París. 2001. p.21

"Elaboradas básicamente con malta de cebada por el método de decocción, se utiliza una levadura controlada que produce la fermentación a bajas temperaturas (de 5 a 9° C) y se deposita en el fondo del mosto, el proceso dura unas dos semanas, luego tiene lugar un periodo de guarda (de 3 semanas a 10 meses) a bajas temperaturas (unos 0 ° C) donde se produce una segunda fermentación y la carbonatación del mosto ".³

Estilos de LAGER:

- Bock
- Doppelbock
- Dortmunder Export
- Eisbock
- Kellerbier
- Lager
- Lager Americana
- Maibock
- Marzenbier ó Oktoberfest
- Munchner Dunkel
- Munchner Helles
- Pilsen
- Rauchbier (Cerveza ahumada)
- Schwarzbier (Cerveza negra)
- Steinbier (Cerveza a la piedra)⁴

Cervezas "LAMBIC ".

Son las cervezas de la denominada "fermentación espontánea". Se caracterizan por tener un aspecto turbio y un aroma vinoso. Se elaboran con malta de cebada 70% y trigo crudo 30%, "se produce gracias a la fermentación a altas temperaturas de levaduras que proporcionan ciertos

³ Micheloni, Enzo. Loc. Cit.

⁴ Laurence-Berger, Duboe. Op. Cit. p. 24

microorganismos naturales del aire de la cervecería, que sólo se encuentran en el valle del río Senne (región de Payottenland) Bélgica⁵. Se deja airear el mosto y las partículas en suspensión de forma natural hacen el proceso.

Estilos de LAMBIC:

- Faro
- Framboise ó Frambozen
- Gueuze
- Kriek
- Lambic ⁶

Cervezas Especiales

- Con hierbas
- Con miel
- De frutas
- De temporada (Navidad, Verano, Pascua, etc.)
- Ice Beer
- Light
- Locales (Africanas, Sudamericanas, Asiaticas, etc.)
- Sin alcohol
- Steam Beer

1.2. Historia de la cerveza.

1.2.1. La cerveza a lo largo de la historia.

⁵ Micheloni, Enzo. Op. Cit.. p. 41

⁶ Laurence-Berger, Duboe. Op. Cit. p.27

La historia de la cerveza es larga. Desde hace mucho tiempo sus diferentes variedades han servido tanto como bebida nutritiva para los monjes durante el ayuno como para el consumo en fiestas y reuniones sociales.

La cerveza es uno de los productos más antiguos de la civilización, "las excavaciones en las ruinas de ciudades de la antigüedad, prueban que la fabricación de cerveza data de hace, por lo menos, cinco mil años, como es el caso de la región de Mesopotamia, donde se han encontrado los vestigios más antiguos de este arte".⁷

Los primeros documentos en los que se tiene noticia de una bebida con las características de la cerveza aparecen en el pueblo Sumerio situado en la baja Mesopotamia. Se encontraron unas tablillas de barro pertenecientes al año 4 000 a.C. en las que se menciona una bebida llamada "Sikaru" de carácter medicinal y sagrado, obtenida por la fermentación de granos.

Tanto se generalizó su consumo en la antigüedad que "el código de Hamurabi (s.XVII a. C.) reguló la producción y el consumo de la cerveza llegando a condenar a morir ahogado a los taberneros que no se alinearan al precio establecido de la bebida"⁸.

⁷ Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza (ANFACER), en anfacer.com.mx, junio de 2003.

⁸ European Food Information Council. "La cerveza: una larga historia". Food Today. Bruselas. N° 31, 2002.

En Egipto, al fabricar la cerveza, dispusieron del tiempo y la imaginación suficientes para descubrir la malta, o germinado de la cebada, a la que añadían azafrán (planta), miel, jengibre (raíz), dátiles (palmera) o comino (planta) para dar buen sabor y aroma a la bebida. Con el tiempo la cerveza llegó a convertirse en la bebida nacional de Egipto.

Cuando Roma alcanza la hegemonía en el Mediterráneo, "*Ceres*", diosa de la agricultura, le dio nombre a los cereales y a la bebida elaborada a partir de su fermentación.

En el siglo I los habitantes de Europa occidental bebían la "*cervesium*", un caldo elaborado con trigo y agua, que aunque de naturaleza y propiedades iguales, se diferenciaban por su nombre y su proceso de elaboración según los países; "*cervisid*" para los galos; "*ceria*" para los hispanos quienes habían logrado una variedad que se conservaba durante mucho tiempo.

La "*ceres vis*" o también conocida como la fuerza de la diosa Ceres, era elaborada por los romanos con trigo, avena o centeno, además de la cebada, y la endulzaban con dátiles y miel, o la amargaban con ajeno.

Con la invasión de los pueblos bárbaros, Europa sufre una profunda transformación cultural y política, y entra en un período de oscurantismo. Durante varios siglos los centros monásticos

eran poseedores del monopolio del saber literario y científico. Así, desde el siglo XI, los monjes europeos poseían los conocimientos para mejorar la cerveza y obtener mejores variedades. Este producto era un complemento alimenticio para peregrinos y enfermos recogidos en los albergues y hospitales. "Éstos estaban controlados por órdenes monásticas que dieron origen a las primeras *cerevisia monacorum* cuyo secreto era guardado celosamente por la abadía y que se extendió por los monasterios hasta la aparición del gremio de los cerveceros y de las primeras factorías en el siglo XIV"⁹.

Se cree que en el siglo XV se descubrió una nueva versión de cerveza. Los mercaderes de Flandes y Holanda introdujeron el lúpulo en su elaboración, lo cual le daba cierto sabor amargo. La variedad que contenía lúpulo se denominó "cerveza" y la que carecía de este ingrediente, "ale". La nueva variedad con lúpulo se hizo tan popular que a partir del siglo XVIII todas las cervezas se fabricaban con este componente.

Pero también se dice que: "Gambrinus, experto cervecero protegido por Carlomagno, fue el descubridor del lúpulo, de aroma y sabor agradables. No fue por casualidad puesto que Carlomagno, gran bebedor, es proclamado por la tradición "rey de la cerveza" y es representado con una gran sonrisa y un vaso de cerveza en la mano"¹⁰.

⁹ Idem.

¹⁰ Micheloni, Enzo. Op. Cit. p.14.

Por el año 1510 empieza a expandirse por Europa, procedente de Inglaterra, la cerveza de trigo con tres importantes centros de producción: Hamburgo, Hannover y Berlín. Así nació la llamada cerveza blanca WEISS BIER.

Con el descubrimiento y colonización de América llegaron muchos hábitos del viejo continente, entre ellos la costumbre de beber cerveza, aunque los habitantes americanos que cultivaban otros cereales como el maíz, desconocidos en Europa, ya fabricaban sus propias fermentaciones "euforizantes" de carácter religioso. Existía una bebida llamada "chichia" que puede ser considerada como una cerveza rudimentaria elaborada con maíz por los nativos de América antes de la colonización.

El siglo de oro de la cerveza comienza a finales del s. XVIII con la incorporación de la máquina de vapor a la industria cervecera y las nuevas formas de producción en frío. Y culmina en el último tercio del siglo XIX con los hallazgos de Luis Pasteur relativos a los procesos de fermentación, ya que hasta ese momento, los productores de cerveza dependían de la levadura natural que transportaba el aire para que se produjese la fermentación. Al demostrar que la levadura es un microorganismo vivo, Pasteur hizo posible el control preciso de la transformación del azúcar en alcohol.

Durante esta época surgen las primeras dinastías cerveceras, como la de *Richard Guinness* en Irlanda. En este período, la cerveza no podía quedar fuera del interés de la ciencia y el progreso. La energía del vapor se incorpora a la industria cervecera en 1784, se facilitó la trituration de la malta, la presión y el bombeo del agua para la limpieza de los depósitos y la refrigeración del mosto y la conservación de la cerveza en frío mediante refrigeradores.

Una fecha muy importante para la cerveza que ahora conocemos es el año 1876, cuando Pasteur, mediante la elevación de la temperatura en la fermentación, consigue evitar la presencia de bacterias. Así, la cerveza queda pasteurizada y se conserva inalterable.

Así, con la mecanización del frío industrial y la pasteurización o esterilización apareció el nuevo tipo de cerveza de fermentación baja, tipo Pilsen, que será desde ese momento la más bebida en todo el mundo. Gracias a estos avances, se consigue en la cerveza sabor estable y la posibilidad de su elaboración en cualquier época del año, así como el transporte en óptimas condiciones por todo el mundo.

1.2.2. Historia general de la cerveza en México.

Existe poca información acerca del desarrollo de la cerveza en México, aunque es uno de los productos de mayor demanda en el ámbito nacional e incluso del internacional. Antes de la conquista se elaboraban bebidas con características similares a las de la cerveza. "El *tejuino*, también llamado *izquiate* era uno de ellos ya que de su color ámbar claro, más denso que ligero producía una gran espuma después de haberse batido a través de un molinillo. El *sendecho* fue también otra de las bebidas que se utilizaban durante la época precolombina el cual se elaboraba a base de maíz y se creía que incluso quitaba los males y además no embriagaba"¹¹.

Del mismo modo que los griegos en su época de esplendor, las tribus mexicanas como los coras y los tarahumaras, al norte de México, elaboraban una bebida de grano fermentado que bebían durante sus rituales. Estas bebidas eran comunes mucho antes de la llegada de los españoles en 1519.

"La cerveza elaborada a partir de cebada, hace su aparición en México en 1544. Alfonso de Herrera, miembro de la expedición de Cortés y emisario de éste ante Carlos V, recibe del monarca la autorización para producir cerveza en las Indias. El señor de Herrera construye la primera fábrica de cerveza en el nuevo continente en las faldas del Iztaccíhuatl, ubicada entre Amecameca y Paso de Cortés, a 70 kilómetros de la ciudad de México, en la hacienda llamada por los españoles "El Portal". Se localizó ahí para utilizar las "puras y cristalinas" aguas del

¹¹ Chávez, Ocampo. Edgar. La competitividad de la industria cervecera mexicana en el TLCAN. Tesis profesional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México.2000. p.61.

deshielo de la nieve del volcán." ¹² Se dice que actualmente se pueden ver restos del edificio y el salto del agua empleada para elaborar la cerveza.

"Tal parece que Herrera tuvo buen éxito con su producto, vendiéndolo a ocho reales la arroba (precio alto, pero justificado dada la escasez de trigo y cebada en el país), siendo consumido incluso por el propio virrey. No obstante, jamás pudo atentar contra la preponderancia del pulque, bebida favorita de los "naturales" que constituían, a fin de cuentas, la mayoría de la población."¹³

Pero es hasta el siglo XIX cuando se pone atención a la industria cervecera en México y comienzan a haber intentos formales para fabricar cerveza. En 1825 algunos expertos cerveceros originarios de diversos países europeos fundaron varias fábricas de cerveza, que gustaban al público en general. "Años después, hacia 1845, la ciudad de México contaba, entre otras, con dos cerveceras: una, de fermentación alta, llamada *La Pila Seca*, propiedad de Bernhard Bolgard y, otra, *La Candelaria*, fundada por Federico Herzog. Ambos propietarios eran de nacionalidad alemana. Los años sesenta de ese siglo constatan la aparición de otras fábricas; entre las que se pueden mencionar son la cervecería *San Diego* (1860), propiedad del Sr. Carlos Freedenaen, la *Compañía Cervecería Toluca y México* (1865) del Sr. Agustín Merendes, aunque hay quien atribuye su fundación al suizo Santiago Graff. En 1869 es creado un establecimiento bajo la dirección del Sr. Emil Dercher y poco después del Sr. Juan Ohrner

¹² Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza en su página de internet: anfacer.com.mx

¹³ Andrade Covarrubias, Sergio. "Un primer acercamiento a la fabricación de la cerveza en Puebla". *Patrimonio Industrial*. Comité Mexicano para la conservación del Patrimonio Industrial. CMCPI. México. Boletín 9, agosto de 2001. p. 13

asienta otra empresa en Guadalajara dedicada a la producción del tipo *lager*, al que ya se dedicaba la fábrica toluqueña. ¹⁴.

Este tipo de cerveza de fermentación baja era el más novedoso y su imposición como el de mayor consumo ocurrió gracias al desarrollo de las técnicas en refrigeración.

Según Sergio Andrade Covarrubias, se estima que posiblemente el imperio de Maximiliano haya incidido de manera importante en la progresiva expansión de la producción cervecera, con la llegada de una buena cantidad de inmigrantes provenientes de las regiones que constituían el imperio austro - húngaro. Lo cierto es que en la segunda mitad del siglo XIX, ya se notaba el asentamiento de pequeñas fábricas a lo largo y ancho del territorio mexicano, pero es hasta la época del régimen de Porfirio Díaz cuando toman impulso y se establecen en forma definitiva los grandes establecimientos cerveceros, que con el tiempo se convertirían en enormes monopolios.

1.2.3. Evolución de la industria cervecera en México.

Se puede decir que las base de lo que es hoy la industria cervecera en México comienza en el transcurso de la última década del siglo XIX; de 1890 a 1900 son fundadas las siguientes empresas cerveceras: Cervecería Cuauhtémoc (1890, en Monterrey); Cervecería Moctezuma (1894, en Orizaba); Compañía Cervecera de Chihuahua (1896) y ese mismo año la Cervecería de Sonora. "Para 1900, el creador de esta última, Jacobo Schuele, habiendo vendido sus acciones,

¹⁴ Idem.

emprende el establecimiento de la Cervecería del Pacífico en la ciudad de Mazatlán. En ese mismo año se funda la Cervecería Yucateca en Mérida.”¹⁵

Las características comunes de estas empresas nos permiten verlas como modernas, en un sentido económico y tecnológico, ya que eran compañías manejadas por accionistas (principalmente en forma de sociedades anónimas), contaban con el equipo más avanzado, impusieron los llamados encadenamientos industriales -por ejemplo la producción de vidrio para sus envases- y en poco tiempo lograron expulsar a la competencia extranjera e incluso comenzaron a exportar su producto, alcanzando niveles de producción bastante notables: la cervecería Cuauhtémoc, “se convirtió en una de las plantas más importantes de la época, teniendo una capacidad de producción de 5 000 barriles de cerveza diarios en el primer año y con el paso del tiempo dicha producción fue incrementándose considerablemente.”¹⁶ La cervecería Moctezuma tenía una producción inicial de 1 500 barriles de cerveza diarios.

Otro suceso importante para la industria cervecera mexicana fue cuando Don Braulio Iriarte, acompañado por el Presidente Plutarco Elías Calles, inauguró la Cervecería Modelo, S.A. en la ciudad de México, el 25 de octubre de 1925.

Don Pablo Diez, quien fuera posteriormente presidente director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones de los insumos más importantes.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Edgar, Chávez Ocampo. Op. Cit. p.63.

Estas compañías se ubican en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de las mencionadas anteriormente: *Cervecería de Toluca y México* (1935), productora de la marca *Victoria*, *Cervecería Estrella* (1954), *Cervecería del Pacífico* (1954), productora de la marca *Pacífico*, *Cervecería Modelo del Noroeste* (1960) y *Cervecería Modelo de Torreón* (1966).

"En 1928 el capital social de la empresa era de 6 millones de pesos. Su capacidad de producción era de 130 mil litros por jornada de 8 horas. Las ventas de sus dos marcas, *Corona* y *Modelo*, ascendían a 8 millones de botellas y una nomina de 255 empleados."¹⁷

"Para 1954, *Modelo* adquiere las compañías cerveceras regionales: *Cervecería del Pacífico*, en *Mazatlán Sinaloa* y la *Estrella* en *Guadalajara, Jalisco*. En 1956, *Modelo* se convierte en la empresa líder de su industria, al llegar a obtener el 31.65% de la ventas nacionales contra el 29.9% de *Cuauhtémoc*, el 24.3% de la *Moctezuma* y el 14.2% del resto de las cervecerías."¹⁸

En 1961 se adquiere la *Cervecería Modelo del Noroeste*, en la ciudad *Obregón, Sonora*, y en 1967 se inaugura la *Cervecería Modelo de Torreón*.

En 1971 empieza a funcionar la primera vidriera del Grupo (la *Nueva Fábrica Nacional de Vidrio*) y adquiere el total de los activos de la *Cervecería Yucateca S.A. de C.V.* En junio de 1979 *Grupo Modelo* sumaba su sexta fábrica de cerveza y ampliaba su portafolio con las

¹⁷ página de internet de Grupo Modelo:
www.gmodelo.com/modelonew2/español/flash/Grupo_Modelo/historia.html

¹⁸ Idem.

marcas Carta Clara, León, Negra y Montejo. En 1979 se inicia la construcción de Compañía Cervecería del Trópico en Tuxtepec, Oaxaca, la cual inicia sus operaciones en 1984.

A fines de los ochentas se instala en la Cervecería Modelo de Torreón la primera casa de cocimientos totalmente automatizada en América Latina. En 1989 la planta de Guadalajara inicia la producción de Corona Light, que desde entonces se fabrica en Guadalajara y solo para exportación a Norteamérica.

"En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 13% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores. Previo a esta operación, Grupo Modelo celebró en junio de 1993 un contrato de Inversión con Anheuser-Busch (AB) en el cual AB adquirió una participación minoritaria en Grupo Modelo, S.A. de C.V. y en Diblo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo."¹⁹

En 1997, el Ing. Carlos Fernández fue nombrado Director General de Grupo Modelo, cargo en el que sustituyó a Don Antonino Fernández, quien permanece como Presidente del Consejo de Administración hasta la fecha.

Por otro lado, el grupo Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA), absorbió a la Cervecería Moctezuma en 1988.

¹⁹ Idem.

"La absorción de la Cervecería Moctezuma se debió a que esta tenía una gran deuda con la que no podía cumplir... En 1987 VISA y las compañías que integran los grupos Cervecería Cuauhtémoc S.A. de C.V. y Cervecería Moctezuma, S.A. y compañías afiliadas, iniciaron un proceso de reestructuración de sus adeudos bancarios. Esto llevó a una reestructuración financiera integral que incluyó la reorganización de activos, pasivos, y capital. Esta reorganización incluyó la contratación de nuevos créditos, la emisión de obligaciones, la venta y la racionalización en el uso de ciertos activos, la suscripción de capital y la capitalización de algunos pasivos para generar los fondos necesarios para el pago de los adeudos vencidos en cada compañía."²⁰

"FEMSA es la compañía resultante de la combinación de intereses de accionistas de los grupos Cuauhtémoc y Moctezuma . Moctezuma otorgó un aval por el total de sus activos a los acreedores financieros de FEMSA, tenedora indirecta de la empresa."²¹

Así, la producción del mercado cervecero mexicano se concentra en las cerveceras Cuauhtémoc-Moctezuma y Grupo Modelo, aunque esto ya se hacía notorio desde años antes.

La influencia de la industria cervecera en México siempre ha sido muy fuerte, tanto que cuando no existía el Sistema de Cuentas Nacionales, y de acuerdo con Jesús Silva Herzog, "los economistas del gobierno mexicano en los treintas observaban las cifras, fáciles de conseguir,

²⁰ Mosqueda, Jacqueline, en Chávez Ocampo, Edgar. Op. Cit. p 64.

²¹ Idem.

de la producción de cerveza, con la teoría de que mientras los tiempos fueran buenos, el consumo de cerveza continuaría creciendo".²²

1.3. La industria cervecera mundial.

La producción mundial de cerveza, según el informe presentado por la compañía *Miller* de Estados Unidos, es de 1,436.5 millones de hectolitros²³ para el año 2002. En los últimos cinco años, el mayor incremento en la producción de cerveza se verificó en Asia, cuya tasa de crecimiento duplicó al promedio mundial, el cual fue del 2.2%.

Según la empresa *Miller*, es muy probable que China rebase la producción de Estados Unidos en 2003, debido a que el país asiático ha ido escalando lugares cada vez más altos en lo que refiere a su producción de cerveza.

El intercambio mundial es poco significativo respecto de la producción y se mantuvo estable en los últimos seis años. El volumen promedio alcanza los 62 millones de hectolitros. En este escenario, "México muestra un crecimiento anual promedio del 21%. Según cifras de la FAO, en

²² Silva-Herzog, Jesús. Citado por John E. Koehler, Economic Policy-Making with Limited Information: The Process of Macro-Control in Mexico. Ed. The Rand Corporation, EE.UU. 1968. p. 109.

²³ Un hectolitro equivale a 100 litros.

el 2000 se convirtió en el primer exportador mundial con una participación del 17 %.²⁴ El principal importador de cerveza es EE.UU. que concentra casi el 37% de las compras; le siguen Reino Unido, Italia, Francia y Alemania.

El mercado cervecero más grande del mundo es el de Estados Unidos. Según cifras del *Impact Databank*, en 1987 fue el primer productor con una producción de 21,930 millones de litros de la producción mundial conservando su lugar para 1992, con 22,217 millones de litros.

La producción de cerveza en el mundo se encuentra ilustrada en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.

PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE CERVEZA.

POSICIÓN AL AÑO 2002	PAISES PRODUCTORES	1997 PRODUCCIÓN EN MILLONES DE HECTOLITROS.	2002 PRODUCCIÓN EN MILLONES DE HECTOLITROS.
1	Estados Unidos	226.5	241.0
2	China	187.1	238.0
3	Alemania	109.7	102.7
4	Brasil	81.4	86.7
5	Japón	71.2	69.5

²⁴ Dirección de Industria Alimentaria de Argentina. En: ww.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/bebidas/cerveza_03/Cerveza.htm - mayo 27 de 2003.

6	Rusia	26.4	66.2
7	Reino Unido	61.1	59.4
8	México	45.8	51.4
9	España	26.3	29.5
10	Polonia	18.8	26.7
11	Sudáfrica	25.2	24.6
	Total de los 11 países productores más importantes	879.5	995.8
	Países Productores restantes	410.0	440.7
	Producción mundial	1 289.6	1 436.5

Fuente: Plato Logic, en SAB MILLER. The beer Market. SAB MILLER. Estados Unidos. Mayo 2003. p.2

En 2002 Estados Unidos fue el mayor productor, México se encuentra en el octavo lugar de los mayores productores de cerveza. Los 11 países, enlistados en el cuadro anterior, cubren el 70% de la producción mundial de esta bebida.

En Estados Unidos, se encuentra la empresa Anheuser-Bush, que es la más grande del mundo y ha tenido una trayectoria comercial muy fuerte tanto en el mercado estadounidense como en el mercado internacional. Durante 1991 sus ventas ascendieron a 103.3 millones de hectolitros y para 1992 fueron de 104.3 millones de hectolitros²⁵ tal como lo muestra el siguiente cuadro en el que se presenta la situación de las empresas cerveceras más importantes a principios de la década pasada.

²⁵ Impact Databank 1993.

CUADRO 2
20 PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES DE CERVEZA
EN EL MUNDO DURANTE 1992.

EMPRESA	PAÍS	VENTAS (MILLONES DE HECTOLITROS)
1. Anheuser-Bush	EE.UU.	104.3
2. Heineken	Holanda	53.7
3. Miller	EE.UU.	50.7
4. Kirin	Japón	35.1
5. Foster's Brewing Group	Australia	32.4
6. Companhia Cervejaira Brahma	Brasil	28.8
7. Groupe BSN	Francia	28.2
8. Coors Brewing	EE.UU.	23.8
9. Santo Domingo Group	Colombia	23.5

10. Guinness	Reino Unido	23.4
11. South African Breweriwa	Sudáfrica	22.5
12. Grupo Modelo	México	21.9
13. Carlsberg	Dinamarca	21.2
14. FEMSA	México	20.3
15. Companhia Antártica Paulista	Brasil	19.1
16. Asahi Breweries	Japón	16.9
17. Interbrew	Bélgica	16.7
18. The Stroth Brewery	EE.UU.	16.4
19. Cervecería Polar	Venezuela	15.6
20. Bass	Reino Unido	13.8

Fuente: Impact Databank 1993.

El 51.2 % del volumen de ventas de cerveza en 2002 se concentró en las 10 principales empresas, en contraste con 1997, cuando sólo abarcaban el 34.3%.²⁶ La posición de las principales empresas cerveceras se encuentra en constante cambio, en los últimos diez años algunas empresas mantuvieron su posición, otras escalaron lugares y otras perdieron sus lugar dentro de las diez primeras. En el siguiente cuadro podemos comparar la posición de las empresas con respecto al anterior que tiene 10 años de diferencia.

²⁶ SAB MILLER. Op Cit. p.3.

CUADRO 3

10 PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES DE CERVEZA EN EL MUNDO DURANTE EL AÑO 2002

EMPRESA	PAÍS.
1. <i>Anheuser-Bush</i>	EE.UU.
2. <i>Miller</i>	EE.UU.
3. <i>Heineken</i>	Holanda
4. <i>Interbrew</i>	Bélgica
5. <i>Am Bev</i>	Brasil
6. <i>Carlsberg</i>	Dinamarca
7. <i>Scottish and Newcastle</i>	Reino Unido
8. <i>Coors</i>	EE.UU.
9. <i>Grupo Modelo</i>	México
10. <i>Kirin.</i>	Japón.

Fuente: *Plato Logic*, en *SAB MILLER. The beer Market. SAB MILLER*. Estados Unidos. Mayo 2003. p. 3

Cabe señalar que *Grupo Modelo* escaló del doceavo al noveno lugar.

Dentro de las empresas mencionadas anteriormente existen ciertas marcas que despuntan y tienen mucho mayor éxito que otras aun perteneciendo al portafolio de una misma empresa. Una lista difundida en el "*Global Brands Handbook 1999*" (Manual de Marcas Globales), publicada por *Canadaen Ltd., Daneshill*, Reino Unido, revela que las nueve marcas más grandes de cerveza en el mundo aumentaron la participación que tenían en el mercado mundial de cerveza desde el 27 % que tenían en 1992 hasta el 29 % en 1997. El manual especifica el siguiente cuadro de las marcas de cerveza de más éxito internacional:

CUADRO 4

PRINCIPALES MARCAS DE CERVEZA EN EL MERCADO INTERNACIONAL 1997.

Marca	País
1. Budweiser	Estados Unidos
2. Asahi Superdry	Japón
3. Brahma Chopp	Brasil
4. Miller Lite	Estados Unidos
5. Corona	México
6. Heineken	Holanda
7. Antarctica Cerveja	Brasil
8. Skol	Brasil
9. Kirin	Japón

Fuente: Brauwelt en Español. No. 3/99. en:
<http://www.alaface.com/privado/noticias/Noti673.htm> - 8 de enero de 2003

A tres años de la realización de este cuadro, en 2002, Grupo Modelo, por medio de su marca quizá más conocida ("Corona"), escaló al cuarto lugar entre las 10 principales marcas de cerveza en el mundo, las marcas con las que compite se ordenan de la siguiente forma:

CUADRO 5

10 PRINCIPALES MARCAS DE CERVEZA EN EL MUNDO, 2002

POSICION	MARCA
----------	-------

1°	Budweiser
2°	Bud Light
3°	Skol
4°	Corona
5°	Heineken
6°	Asahi Super Dry
7°	Coors Light
8°	Miller Light
9°	Brahma Chopp
10°	Polar

Fuente: Impact Databank en:

Grupo Modelo. Informe Anual 2002. México. p.14.

Ahora bien, el mercado estadounidense es muy importante no sólo por sus altos niveles de producción, consumo e importación, sino también por su complejidad debido a la gran variedad de marcas que se ofrecen y la enorme inversión en publicidad y promoción que respalda a cada una de ellas.

Dentro de las principales 10 marcas de cerveza en Estados Unidos, Grupo Modelo detenta el séptimo lugar, compitiendo con las marcas que a continuación se presentan.

CUADRO 6

10 PRINCIPALES MARCAS DE CERVEZA EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

MARCAS	VARIACIÓN PORCENTUAL EN VENTAS 2001-2002.
1. Bud Light	4.7%
2. Budweiser	-2.2%
3. Miller Lite	-4.5%
4. Coors Light	-0.7%

5. Natural Light	-2.4%
6. Busch	-1.3%
7. Corona Extra	6.6%
8. Busch Light	1.9%
9. Miller High Life	-1.9%
10 Miller Genuine Draft	0.1%

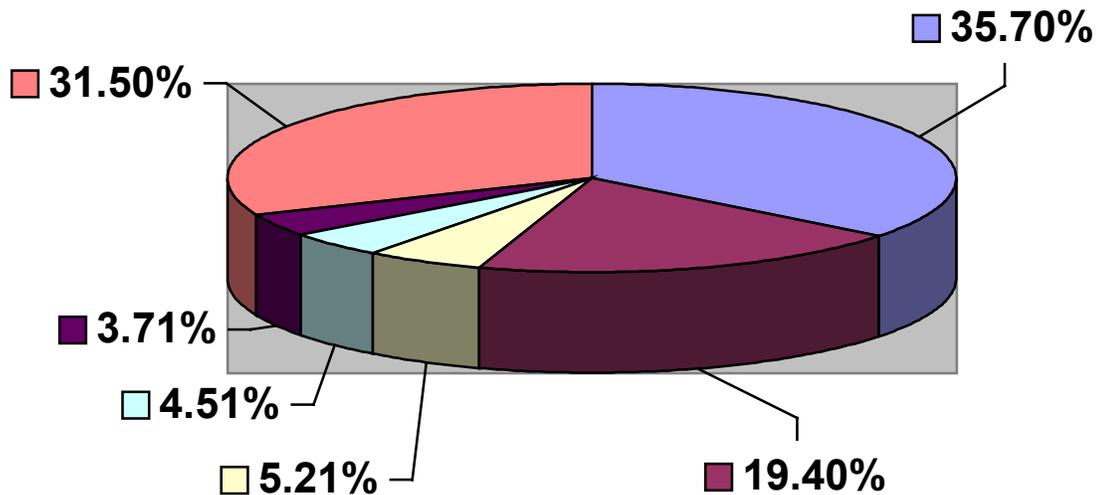
Fuente: Impact Databank en Grupo Modelo. Informe Anual 2002. México. p. 13

Cabe señalar que la marca Corona Extra de Grupo Modelo obtuvo el mayor crecimiento porcentual en ventas durante el último período.

Con respecto a las marcas exportadoras más fuertes, a continuación se ilustran las principales marcas de importación en Estados Unidos.

GRÁFICA 1

Cerveza de Importación en EE. UU. Participación de mercado 2002



Marcas Modelo	Heineken	Labatt Blue
Tecate	Guinness	Otros

Fuente: Grupo Modelo. Informe anual 2002. México. p.14

La región latinoamericana se ha convertido en una de las más importantes para la industria cervecera a nivel mundial. El mercado de cerveza en América Latina es uno de los pocos que ofrecen, a productores cada vez más internacionalizados, oportunidades de incremento en volúmenes de venta, al contrario que en países desarrollados que se encuentran en recesión en este sector.

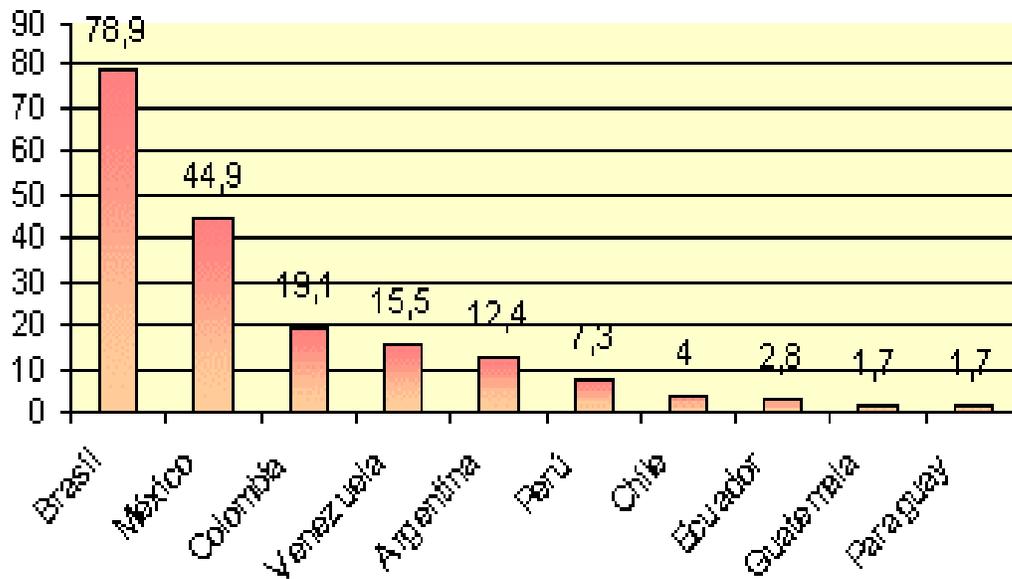
El ritmo de crecimiento del mercado latinoamericano de cerveza ha sido estimado en un 4% en promedio por la editorial *Canadean* del Reino Unido. En toda la región se encuentran operado empresas transnacionales, y los productores locales llevan a cabo estrategias de expansión regional.

“En líneas generales, el optimismo está justificado. En 1997, de acuerdo con *Canadean*, el mercado latinoamericano de cerveza sumó un poco menos de 200 millones de hectolitros; para el año 2002, la misma empresa investigadora de mercado proyecta un volumen superior a los 2300 millones de hectolitros -por encima de los Estados Unidos por primera vez en la historia”²⁷.

GRÁFICA 2

²⁷ *Beverage Marketing. 2002 Global Beer Report: a world view.* March 2003.

Los diez mayores mercados de cerveza en América Latina, 1997 (En millones de Hl.)



Fuente: *Beverage World* en Español, Mayo/Junio 1998, pp 18-22.

En cuanto a consumo de cerveza en el mundo, los países de Europa registran los mayores consumos per capita a nivel mundial. Se destaca la república Checa con más de 160 litros habitante/año. Le siguen en importancia Irlanda, Alemania y Austria. En América Latina, los mayores consumidores son Brasil y México, con 52 lt/hab/año.

CUADRO 7

LOS 10 PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE CERVEZA (LITROS PER CAPITA)

PAÍS	1993	1997
República Checa	149.3	156.1
Alemania	136	130.6
Bélgica	107.7	99.2
Reino Unido	101.7	97.1
Australia	99.1	93.3
Estados Unidos	86.1	84.7
Países Bajos	84.2	77.5
España	107.1	77.1
Hungría	81	75.8
Colombia	55.8	65.6

Fuente: Tecnobebidas. N° 5, España 1999. en: <http://dirface.com/privado/noticias/Noti722.htm>
- Enero 11 de 2003.

2. La industria cervecera mexicana.

2.1. Características y situación actual de la industria cervecera mexicana.

La industria cervecera es el conjunto de empresas y actividades que se dedican a la elaboración de cerveza pasando por todos sus procesos de producción, desde que se cosecha la cebada hasta la venta de la cerveza para su consumo.

La industria cervecera mexicana se caracteriza por un importante grado de concentración en el marco de un proceso de elaboración del producto que se compone de múltiples fases.

La fortaleza de la industria cervecera mexicana reside en su alta calidad, una red de distribución nacional eficiente, marcas establecidas con tradición, diferenciación del producto, tecnología sofisticada y prácticas para mantener una posición financiera estable.

Esta industria involucra gran capital, alto financiamiento, una fuerte inversión inicial y el requerimiento de un elevado grado de tecnología; factores que representan una barrera a la entrada para las empresas que quieran incurrir en ella

La industria cervecera mexicana es un duopolio controlado e integrado por dos corporaciones: Grupo Modelo, que es una corporación puramente cervecera, y FEMSA que opera la cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma y se dedica además a otros giros a través de sus subsidiarias: FEMSA COCA-COLA Y FEMSA COMERCIO, la cual controla la cadena de tiendas OXXO. Grupo Modelo

tuvo -hasta el 31 de diciembre de 2002- una participación del 62.7% en el mercado total (nacional y de exportación) mientras que FEMSA abarcó el 37.3% de dicho mercado.¹

Entre estas dos corporaciones, la industria cervecera cuenta con 14 fábricas de cerveza, las principales se encuentran en el Distrito Federal, Nuevo León, Veracruz y Yucatán, además existen 5 malterías para la producción de 22 marcas distintas en total que se ofrecen al público tanto en envases de vidrio como en barril y lata. "Cabe destacar que la capacidad de producción de la industria cervecera en México está considerada 5 veces menor la de Estados Unidos, con la diferencia de que en América del Norte (EE.UU. y Canadá) el envase no es retornable, mientras que el producto mexicano se presenta tanto en envase retornable como no retornable."²

La proporción del mercado nacional que manejan Grupo Modelo y FEMSA es del 100 % y de acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), entre estos dos productores de cerveza se controlaba en 1992, el 98% del mercado con marcas nacionales y el 2% restante correspondía a las marcas de cerveza importada, distribuida por ambas empresas,³ situación que aún prevalece.

¹ Vide. Páginas en internet correspondientes a Grupo Modelo y FEMSA Cerveza: www.gmodelo.com y www.femsa.com/

² Chavez Ocampo, Edgar. Op. Cit. p. 73, 74.

³ Vide. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). "Ponencia IMEF, 1993; La competitividad de la empresa mexicana en la década de los 90." Ejecutivos de Finanzas. México, año XXIII, número especial, (diciembre de 1993), pp.99-110.

La planta de Cervecería Modelo ubicada en la Ciudad de México es la más grande del País, ella sola representa casi el 20 % de la producción total de la industria, además de generar más del 8 % de las exportaciones totales.⁴

Las plantas productoras de cerveza de Grupo Modelo son: Cervecería Modelo, Compañía Cervecería de Zacatecas, Compañía Cervecería del Trópico, Cervecería Modelo de Guadalajara, Cervecería Modelo de Torreón, Cervecería Modelo del Noroeste, Cervecería del Pacífico y Cervecería Yucateca. Y sus marcas son: Corona Extra, Corona Light, Negra Modelo, Modelo Especial, Modelo Light, Victoria, Estrella, Pacífico, León y Montejo.

Por su parte las plantas cerveceras de FEMSA son las situadas en: Guadalajara, Monterrey, Navojoa (Sonora), Orizaba (Veracruz), Tecate (Baja California) y finalmente en Toluca (Zinatepec). Y sus marcas son: Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Superior, Sol, Dos Equis Lager, Dos Equis Ambar, Indio, Bohemia, Noche Buena, Chihuahua y Yucateca.

Algunas marcas se ofrecen específicamente para distribución regional, como es el caso de las cervezas Yucateca y Pacífico, y otras para fiestas especiales, por ejemplo, la cerveza Nochebuena.

"FEMSA y Grupo Modelo dominan diferentes regiones nacionales. La primera es más fuerte en el Norte (Cuahémoc) y en el Sur (Moctezuma), mientras que Modelo tiene una

⁴ Vide. Página de grupo modelo: www.gmodelo.com

presencia importante en el Centro, Occidente y Sureste del país⁵ como se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 8

IMPLANTACIÓN REGIONAL DE LOS GRUPOS CERVECEROS MEXICANOS

Regiones dominadas por Grupo Modelo	Regiones Dominadas por FEMSA
México	Orizaba
Guadalajara	Monterrey
Tuxtepec	Toluca
Torreón	Guadalajara
Cd. Obregón	Tecate
Mazatlán	Navojoa
Mérida	Nogales
Zacatecas	Culiacán

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

El dominio del mercado regional por un grupo obedece principalmente a la preferencia por las marcas, así como la proximidad de las plantas elaboradas y la penetración del mercado en cada zona.

"La fortaleza de FEMSA en el mercado interno se localiza en las zonas de más alto consumo per cápita, la región norte (7 litros) y la región sur (44 litros), donde controla el 65 % y el 54 % de la demanda respectivamente"⁶.

⁵ Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y Nacional Financiera (NAFINSA). La competitividad de la Empresa Mexicana. IMEF. México, 1995.

"El grupo Modelo predomina en el Distrito Federal, y en la zona centro occidente con el 53% y el 68 % del mercado, donde el consumo per cápita es menor (26 y 35 litros). La dimensión absoluta del dominio explica la ventaja de Grupo Modelo en el mercado nacional"⁷.

2.1.1. Las materias primas.

Las materias primas básicas utilizadas en la elaboración de la cerveza son la cebada, la malta, el agua, el lúpulo, la levadura y los adjuntos, todos son de origen natural; el alcohol y el gas carbónico que contiene la cerveza son producidos por la levadura durante la fermentación.

La cerveza mexicana se puede considerar como un producto nacional casi en su totalidad, ya que tanto los insumos como las materias primas utilizadas en su elaboración son de procedencia nacional, excepto el lúpulo.

Los precios y la oferta de las materias primas están regulados por la Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca tomando en cuenta productividad, volumen de cosechas y clima. Los productores de cerveza, dado el volumen de producción, tienen la ventaja de poder negociar los precios de los insumos tales como cebada, maíz y arroz.

Cebada y Malta. "La cebada es una gramínea que se selecciona, se remoja y germina de manera controlada y se seca, convirtiéndose en malta, que es la materia prima básica en la elaboración

⁶ Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza en su página de internet: www.anfacer.com 8 de mayo de 2002

⁷ Idem.

de la cerveza. Dos son los tipos de cebada maltera que se utilizan en la fabricación de cerveza: de seis y de dos hileras. Aunque en México predomina el uso de la cebada de seis hileras, que malteada produce una cerveza con un delicioso sabor vigoroso, hay quien prefiere mezclarla con cebada de dos hileras, para dar a su cerveza un sabor más suave. En cuanto a las variedades empleadas en México, las principales son las denominadas Apizaco, Porvenir, Celaya, Puebla, Cerro Prieto y Centinela, todas ellas de seis hileras, y la Guanajuato, que es de dos hileras.”⁸

“Por la importancia en la elaboración de la cerveza, la cebada es uno de los cultivos principales en nuestro país y se da en casi todos los climas. La cebada es un cultivo que resiste la sequía y tolera bajas temperaturas, así como también altos niveles de salinidad”⁹

El cultivo de la cebada es muy importante en el país debido a que es el sustento de miles de familias que habitan en las regiones de cosecha, además se puede utilizar ésta gramínea como alimento para ganado y, mezclada con otros granos, sirve también para consumo humano en la elaboración de tortillas, panes y galletas.

La cebada se cultiva principalmente en Hidalgo, Tlaxcala, México, Puebla, Veracruz, y Guanajuato; otros estados que también la cultivan son Querétaro, San Luis Potosí, Baja California y algunas zonas de Zacatecas, Coahuila y Chihuahua.

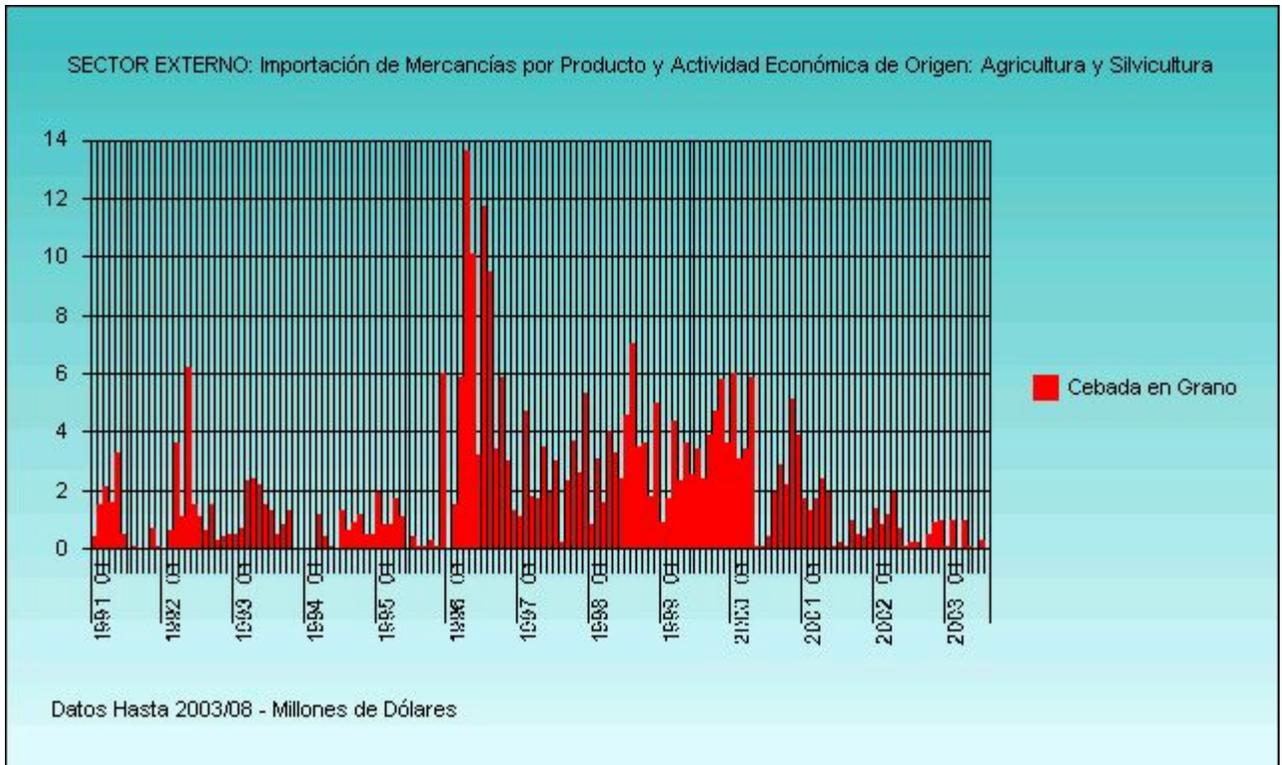
⁸ Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. La Buena Medida. ANFACER. México, 1989. p.5

⁹ Mosqueda, Jaqueline. La promoción de exportaciones: el caso de la industria cervecera mexicana. Tesis Profesional, UNAM. México, 1990. p.72 en: Chavez Ocampo, Edgar. Op. Cit. p.66

La compra de cebada se negocia a través de acuerdos sectoriales con las dos empresas cerveceras nacionales que comparten la totalidad de la producción por medio de la Compañía Impulsora Agrícola, S.A. La repartición se realiza de acuerdo con la proporción de mercado de cada grupo, en el año inmediato anterior al de la cosecha. Ya que el precio de este artículo es más elevado que en el exterior, los productores de cerveza están condicionados por el gobierno a sólo importar la proporción que les haga falta para cubrir el total de la producción, el cual se estima alrededor del 10%.

GRÁFICA 3

Importación de cebada 1991-2003.



Fuente: Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI, en la página de internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe>

En la gráfica anterior quedó ilustrada la importación de cebada de 1991 al 2003.

La Malta, es la cebada germinada que se utiliza en la elaboración de la cerveza. El malteador es el encargado de inspeccionar visualmente el grano para comprobar que sea de buen tamaño, que sea uniforme, que esté exento de materias extrañas como de otras semillas, si contiene granos rotos, etc.

LÚPULO. Es la planta cuyo fruto se emplea para aromatizar la cerveza, se cultiva generalmente en los países o zonas geográficas en que la vid no prospera, para reemplazar el vino por cerveza. Se cultiva en climas templados y es resistente al invierno. Los principales productores de ésta materia prima son Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, República Checa, Bélgica e Italia.

“Es una planta parecida a la parra, de color verde o amarillo verdoso, de profundas raíces, que se cultiva en zonas de clima templado y mucha humedad. En la elaboración de la cerveza sólo se utilizan sus flores femeninas, previamente secadas. Además de impartir a la cerveza su delicado aroma y sabor tenuemente amargo, el lúpulo contribuye a la estabilización del sabor y a la permanencia de la espuma. Debido a las condiciones de clima y humedad requeridas para cultivar el lúpulo, hasta ahora los esfuerzos que se han hecho para desarrollarlo en México no han tenido éxito...”¹⁰. Es por eso que se importa.

Sin embargo, esto no representa un problema para la industria cervecera mexicana, ya que la cantidad de lúpulo necesaria para la elaboración de la cerveza es mínima: aproximadamente 25 kgs., para producir 100 000 litros de cerveza.¹¹

En el siguiente cuadro podemos observar la cantidad y procedencia del lúpulo importado en el año 2002.

CUADRO 9

¹⁰ Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. Op. Cit. p.5

¹¹ Vide. Cita anterior.

MÉXICO: IMPORTACIONES DE LÚPULO.

FRACCIÓN	ARTÍCULO/ PAÍS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR EN MILES DE DÓLARES.
12.10	Conos de lúpulo frescos o secos, incluso triturados o molidos; lupulino.	---	---	1 802
12.10.10.81	Conos de lúpulo triturados o molidos; lupulino. Noruega	Kg.	390 101	1 802
12.10.10.20.01	Conos de lúpulo triturados o molidos; lupulino. Alemania EE.UU. Rep. Checa y Eslovaquia..	Kg.	45 000 345 101 212	285 1517 1

Fuente: Elaborado a partir de: INEGI. Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 2002. Importación en miles de dólares. Tomo 1. INEGI. México, 2002 p. 60.

Levadura. "La levadura es un microorganismo cuya acción convierte a los azúcares fermentables en gas carbónico y alcohol. La levadura con la que se elabora la cerveza debe de

contener las características deseadas de fermentación, para producir el sabor que se quiera obtener. Los componentes aromáticos y la naturaleza final del producto depende, en buena parte del tipo de levadura que se utilice. Así pues, cada fábrica tiene y conserva con gran cuidado su propio cultivo de levadura." ¹²

En el capítulo I se mencionó que teniendo en cuenta el modo de fermentación, podemos distinguir, por medio de su elaboración, 3 tipos de cerveza: "*lager, Ale y lambic.*"

Adjuntos. "Los adjuntos son componentes completamente naturales, formados por carbohidratos que, por su composición y propiedades, complementan a la cebada maltera. Los adjuntos ayudan a producir una cerveza de color más claro, con mayor brillantez y estabilidad, proporcionando cualidades superiores de aceptación al enfriamiento y alargando su vida en el anaquel."¹³

Los principales adjuntos son el arroz y el gritz¹⁴, y como se menciona en el párrafo anterior, su función primordial es la de evitar el fenómeno de la turbidez de la cerveza originado por la precipitación de las proteínas que se presenta principalmente en climas cálidos.

El agua: Como sabemos es un líquido transparente, insípido e inodoro, vital para la existencia del hombre, es uno de los elementos primordiales en las actividades de la vida diaria de toda persona. Así como es importante en toda labor a realizar, el agua es uno de los principales materiales para la industria cervecera, ya que el 95 % del peso de la cerveza es agua. Algunas empresas suelen almacenar grandes cantidades de este vital líquido.

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ El gritz es la fécula de maíz refinada.

"Por siglos se ha reconocido que la calidad del agua determina la calidad de la cerveza. La ubicación de los centros cerveceros más antiguos, obedecía a la calidad de agua. En la actualidad, la pureza del agua sigue siendo una condición vital en la fabricación de la cerveza. Así pues, en la elaboración de la cerveza, el agua debe de ser potable, transparente, incolora, inodora y libre de cualquier sabor objetable. Esta pureza es determinante en la absorción de sus nutrientes por el cuerpo humano."¹⁵

Algunas factorías de cerveza, al ver que este insumo básico cada vez era más caro, decidieron situarse o radicar en lugares donde se encuentra el tipo de agua que necesitaban, para el tipo de cerveza que fabricaban, como por ejemplo en Pilsen, República Checa, existen algunas "aguas blandas" que son ideales para la fabricación de las "*lager*" que, de hecho, son conocidas en Europa como *cervezas Pilsner o Pils*.

2.1.2. Proceso de elaboración de la cerveza.

El proceso de elaboración de la cerveza es muy laborioso y delicado. Dependiendo de la variedad de cerveza que se quiera producir, los pasos para su fabricación pueden variar un tanto.

En esta sección se analiza, en nueve fases a modo de ejemplo, el proceso de elaboración de una cerveza rubia típica.

¹⁵ Idem.

1) La maltería.

Como habíamos dicho, la malta se obtiene a partir de los granos de cebada (o de algún otro tipo de cereal, como el trigo o el centeno). Los granos de cebada se limpian y se ponen en remojo en unas cubas metálicas hasta que se obtiene la humedad necesaria para su germinación. Estos granos se trasladan a cajas de germinación y allí se mantienen hasta su punto óptimo de germinación (a los 6 u 8 días).

Después se aplica una corriente de aire caliente y seco para detener la germinación, y se va tostando lentamente. Dependiendo del tiempo empleado para su tostación la cerveza tendrá un color más o menos oscuro; el grano obtenido en este proceso es la malta.

2) Trituración.

La malta se tritura y se mezcla con agua para obtener el mosto. El Mosto es el jugo que se obtiene de los cereales para la fabricación de la cerveza y se saca de la malta en zumo.

3) Cocción.

El mosto, previamente filtrado para limpiarlo de impurezas, se hierve aproximadamente durante una hora, también se le añade la cantidad deseada de lúpulo para dar un sabor amargo agradable a la cerveza y hacerla refrescante.

4) Clarificación.

El mosto hervido queda turbio y por ello hay que clarificarlo con una maquina (la *Whirlpool*) que agita el mosto y deposita la cascarilla y las partículas grandes de los granos en el fondo del recipiente.

5) Enfriamiento y oxigenación.

El mosto se enfría hasta los 8 °C y se le inyecta aire estéril para favorecer la multiplicación de la levadura en la fase de fermentación.

6) Fermentación principal.

El mosto se siembra de levadura mediante inyección. Durante varios días la levadura consume los azúcares del mosto y los va transformando en alcohol y anhídrido carbónico (gas).

7) Fermentación secundaria o maduración.

El mosto se enfría a unos 0 °C y reposa durante 2 a 12 semanas (dependiendo del tipo de cerveza), hasta conseguir su habitual sabor y aroma.

8) Filtración de la cerveza.

Tiene por objeto abrillantar, eliminar las levaduras en suspensión y el poso formado en la cava de reserva.

9) Envasado.

La cerveza puede ser envasada en botella, latas o barril. El trasiego de la cerveza exige grandes precauciones con el fin de proteger la cerveza de la acción nefasta del oxígeno del aire.

Una vez envasada la cerveza se procede a su pasteurización y por fin la cerveza está en disposición de comercializarse para su consumo. La principal diferencia entre la cerveza blanca y negra es el grado de tostado de la malta, para elaborar la cerveza negra se utiliza malta tostada de color oscuro, muy parecido al color del café, lo cual le añade un color y sabor especial.

2.1.3. Producción de la industria cervecera mexicana.

En México, la producción nacional se ha caracterizado por un crecimiento constante y continuo y se fortaleció en los primeros años de la década de los setentas, ya que en 1972 la producción crece 17.3%.¹⁶

Sin embargo, debido a los procesos inflacionarios que México ha enfrentado, la producción de cerveza se ha contraído en tres ocasiones debido a que disminuye el poder de compra de los consumidores.

¹⁶ Vide. Grupo Financiero Banamex-Accival. Gmodelo. Departamento de análisis. México, 5 de diciembre de 1994.

En 1982 la producción de cerveza se contrajo 2.7%, en 1983 13.2%, llegando a sus niveles mínimos y en 1994 se contrajo 4.2%. En el siguiente cuadro se ilustra la dimensión de estas contracciones.

CUADRO 10

MÉXICO: PRODUCCIÓN DE CERVEZA DE 1975 A 1993. (Cifras en Hectolitros).

Años	Producción	Años	Producción
1975	19,865,143	1986	29,907,257
1976	19,558,552	1987	32,541,418
1977	21,744,280	1988	24,534,305
1978	22,819,332	1989	39,130,913
1979	25,695,622	1990	39,743,320
1980	27,333,202	1991	41,279,494
1981	29,320,879	1992	42,533,157
1982	28,527,973	1993	44,316,444
1983	24,766,261	1994	46,071,537
1984	26,291,791	1995	44,013,561
1985	29,147,210	1996	47,405,207

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

Con todo, la producción de cerveza ha ido creciendo año con año, lo que se traduce en un comportamiento dinámico y sostenido. En parte, este desarrollo obedece a las exportaciones de cerveza, que han mostrado un importante crecimiento desde la década de los ochenta.¹⁷

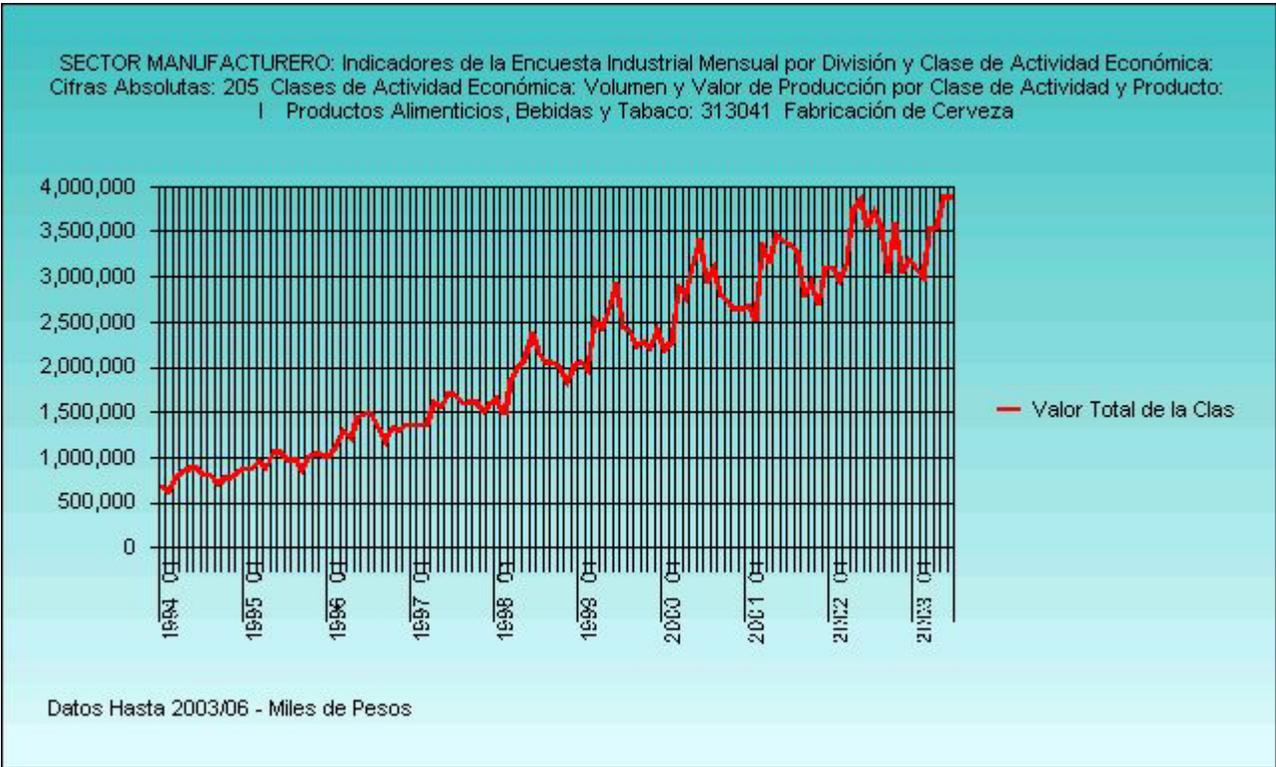
¹⁷ Vide. Kenneth, Shwedel. "La competitividad del Sector Agroindustrial" en Clavijo Fernando, comp. *La Industria Mexicana en el Mercado Mundial, Elementos para una política Industrial*. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.

La producción de la industria cervecera mexicana del año 2002 fue de 78.2 millones de hectolitros y ventas por \$57,058 millones de pesos.¹⁸

A continuación se presenta una gráfica que representa el valor de la producción de cervezas desde 1991 hasta el segundo trimestre del año 2003.

GRÁFICA 4
PRODUCCIÓN NACIONAL DE CERVEZA

¹⁸ Vide. Bolsa Mexicana de Valores. Grupo Modelo y Subsidiarias, S.A. de C. V. informe sobre los resultados obtenidos hasta el cuarto trimestre de 2002.
Bolsa Mexicana de Valores. Balance y Estado de resultados al cuarto trimestre de 2002.



Fuente: INEGI. Encuesta Industrial Mensual. De la página en internet:
<http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> 1 de octubre del 2003.

2.1.4. Distribución.

Tanto FEMSA como Grupo Modelo siguen estrategias muy similares en la distribución de sus productos. Ambas corporaciones mantienen estrechas relaciones con medios publicitarios y redes eficientes de depósito y distribución. En México existen, según la ANFACER, 592,154 centros de venta, y los canales de distribución más importantes son:

Detallistas: "Tiendas de abarrotes en general, que cuentan con equipo de refrigeración propio o propiedad de las distribuidoras de cerveza, los cuales se les dan en comodato. Dicho servicio es diario.

Tiendas de vinos y licores: Este tipo de comercio está especializado en la venta de bebidas "espirituosas" y en ellos el servicio de resurtimiento de cerveza es diario. Aquí también cuentan con equipo de refrigeración entregado por las compañías distribuidoras de cerveza en calidad de comodato.

Autoservicio y minisúpers: Son tiendas de autoservicio pertenecientes principalmente a cadenas comerciales con cobertura nacional o regional. El servicio que se les brinda es cada tercer día y en algunos casos semanal, en función de cada región.

Hoteles y restaurantes: Son puntos de venta identificados como de consumo inmediato. A diferencia de los otros canales, éstos venden la cerveza para su consumo en el lugar. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia diaria.

Mayoristas: Es un punto de venta que se utiliza cuando, por el volumen requerido, no es rentable atender una zona foránea. Este medio llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas. El servicio generalmente tiene una frecuencia semanal.

Estadios y Plazas: Aquí se establecen convenios de preferencia tanto con Modelo y Cervecería Cuauhtémoc, para que se vendan sus productos a los espectadores. El servicio de entrega está

en función de la negociación establecida con el cliente, por lo tanto, la periodicidad de entrega es variable.

Pedidos a domicilio: Es un servicio especializado de venta de cerveza al hogar. Para ello se cuenta con rutas especiales, además de contar con radioservicio en las principales plazas para agilizar la entrega de pedidos. ¹⁹

2.1.5. Publicidad.

La publicidad es de vital importancia para el dominio del mercado cervecero tanto interno como externo. La industria cervecera en México patrocina eventos relacionados con el deporte, el arte y la cultura a través de los medios masivos de comunicación como la televisión y el radio pero también hace uso de anuncios espectaculares, de la prensa, revistas, el cine, carteles, etc.

Existen agencias de publicidad que elaboran estudios de mercado y ofrecen sus servicios a las productoras de cerveza. Grupo Modelo cuenta con un departamento encargado de la publicidad, en donde existen diferentes áreas que continúan con las estrategias implementadas en años anteriores para cada una de las marcas del Grupo; se han realizado diversos esfuerzos publicitarios con el fin de mantener la presencia dentro del gusto del consumidor obteniendo muy buenos resultados.

2.1.6. Demanda y consumo nacional.

¹⁹ Chavez Ocampo, Edgar Op.Cit. p.77.

El comportamiento de la demanda es un factor que constantemente ha motivado a la industria cervecera mexicana; los requerimientos de sabor y calidad que los consumidores mexicanos exigen del producto, crean una mayor competencia entre las productoras de cerveza

Un elemento importante de la demanda está representado por el gusto del consumidor, ya que es éste el que determina en gran medida la aceptación de una marca y por lo tanto su permanencia en el mercado.

La estructura poblacional de México ha sido un factor favorable para el desarrollo de la industria cervecera mexicana porque más del 50% de la población cuenta con alrededor de 19 años de edad, considerándose a la población comprendida entre los 18 y 40 años como el sector que más consume el producto.

Según FEMSA Cerveza, "el mercado potencial de cerveza en México es de 63 millones de consumidores y crece a un ritmo anual de un millón de personas."²⁰

El consumo per cápita de cerveza en México ha crecido durante los últimos quince años, hasta situarse en 50 litros aproximadamente en el año 2000. Existe una marcada diferencia entre el consumo en las distintas regiones del país, ya que en el Norte se consumieron 72 litros anuales per cápita, mientras que en el centro y sur el consumo se situó en 40 y 46 litros respectivamente. Grupo Modelo posee el liderazgo en 23 de los 32 estados y cuenta con una mayor presencia en los del centro del país, donde su participación de mercado alcanza el

²⁰ FEMSA Cerveza en su página de internet:
http://www.femsa.com/qsomos_sub.asp?sub_id=cerveza 7 de octubre de 2003

77.4%. Es esta zona donde se concentra el 51.1 % de la población y donde se esperan las tasas de crecimiento económico más altas.²¹

Las crisis económicas en el país han contribuido al desarrollo de una industria cervecera conformada básicamente por envases retornables, producto que es más barato, ya que el consumidor no adquiere el costo del vidrio, además ésta situación fomenta la "lealtad" hacia la compañía, al propiciar que el cliente continúe comprando el mismo producto. Así, la distribución se ha convertido en uno de los factores críticos del éxito de las compañías, por lo que representa una importante ventaja competitiva.

La presentación preferida por los consumidores mexicanos continúa siendo la familiar (1 litro), representando un 40.8 % del volumen total de la industria en el año. Grupo Modelo mantuvo el 54 % de su participación en esta presentación.

La presentación de medias (325ml), significó un 34.9 % del volumen total de la industria, las marcas de Grupo Modelo en este rubro ganaron un punto de participación, logrando el 58 %.²²

El bote de aluminio es la tercera presentación preferida por los consumidores, representando el 17.5 % del volumen total. Esta presentación registró un crecimiento del 2.9 %, también inferior al 7.0 % de los productos de bote de Grupo Modelo, que ganaron dos puntos de participación, situándose en 55 %. En este sentido cabe mencionar que dicha

²¹ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. En la página de internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/DINE/J.10/J.10.HTM> 27 de marzo de 2002.

²² Información proporcionada por el departamento de Contacto de Grupo modelo.

presentación, única no retornable para el mercado nacional, representó el 17.2 % del volumen de ventas del Grupo.²³ Además, a principios del 2001 se lanzó al mercado nacional la nueva presentación de la Cerveza Pacífico en bote.

La presentación de cuartos (190 ml), en la que el Grupo Modelo mantuvo el 61 % de participación, representó el 6.0 % del volumen total de la industria. Finalmente el barril de cerveza clara y oscura continuó su fuerte ritmo de crecimiento, lo que permitió ganar cuatro puntos de participación, llegando al 32 %.²⁴

Cabe destacar que la cerveza en México es un producto de consumo principalmente fuera del establecimiento, como demuestra el hecho de que el 81%²⁵ se realizaron en puntos de venta de botella cerrada, mientras que el resto fue en puntos de botella abierta.

Por último es importante señalar el hecho de que las ventas de cerveza presentan una fuerte estacionalidad, lo que explica que los mayores volúmenes de venta se registran en el segundo y cuarto trimestre del año: época de verano y fiestas decembrinas, respectivamente.

2.1.7. Estructura de precios.

Los precios de la cerveza son determinados por los costos de producción y distribución con respecto a los oferentes y las preferencias por ciertas marcas y el ingreso de los

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Vide. Grupo Modelo. Informe Anual 2002

consumidores por parte de la demanda. Así, el precio de la cerveza mexicana se rige por la relación entre oferta y demanda y varía según la marca y el lugar de venta.

De 1970 a 1980, el precio de la cerveza se elevó a una tasa media del 19.8% anual, siendo su aumento menor que el de otros sucedáneos (refrescos). Sin embargo, de 1986 a 1993 el precio de la cerveza mostró una contracción en términos reales de 30%.²⁶ Lo anterior se produjo como consecuencia de dos factores; primero: los controles de precios que implantó el gobierno a partir de 1988 con el objetivo de reducir la inflación, hecho que afectó el precio de la cerveza; y segundo: las continuas promociones (principalmente efectuadas por FEMSA) debido al nivel de competencia entre las dos empresas.

Finalmente, el precio de la cerveza fue liberado en 1991 y para el siguiente año, se incrementó 14%.

2.1.8. Nivel de competencia de la industria cervecera mexicana.

La industria cervecera mexicana posee un alto nivel de competitividad tanto en el mercado nacional como en el extranjero; no obstante, con respecto a las materias primas e insumos

²⁶ Vide. Ripstein, Gabriel. La industria Cervecera en México: Un modelo de Oferta y Demanda. ITAM. Mimeo. México 1993.

utilizados, la industria mexicana enfrenta una clara desventaja en los costos de producción. Para ejemplificarlo se muestra el siguiente cuadro.

CUADRO 11
DESVENTAJA DEL COSTO DE PRODUCCION DE CERVEZA EN MEXICO CON
RELACION A ESTADOS UNIDOS

EN CEBADA	100 % MAS CARA QUE EN EE. UU.
EN MALTA	15 % MAS CARA QUE EN EE. UU.
EN LATA	14 % MAS CARA QUE EN EE. UU.
EN BOTELLA	12 % MAS CARA QUE EN EE. UU.

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

El precio de la cebada nacional es de más de 220 dólares por tonelada, mientras que en Estados Unidos es de 110 dólares. Las cervezas mexicanas pagan casi el doble por la mezcla de cebada nacional e importada que utilizan, y 15 % más por la malta, con respecto a la lata y la botella son casi igual de caras. Además, el rendimiento de cebada por hectárea es inferior en México, por cada hectárea se obtiene aproximadamente 2 toneladas, mientras Estados Unidos y Canadá, obtienen casi 3 toneladas.²⁷

Ahora bien, la industria mexicana posee ciertas ventajas comparativas, como la mano de obra, la cual es mucho más barata en nuestro país.

²⁷ Información otorgada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

Por otro lado, la proximidad geográfica entre los productores de insumos y las plantas cerveceras disminuye el costo de fletes y fortalece la economía de escala, derivada del alto grado de integración vertical de los dos grupos, integración que les garantiza el abasto de materias primas independientemente del curso que siga el resto de la economía.²⁸

Una ventaja más es la fortaleza del mercado nacional: la preferencia de los consumidores mexicanos se dirige claramente a las cervezas nacionales debido a su calidad, precio y variedad. En cuanto al precio, las cervezas importadas son 3 veces más caras que las nacionales en el mercado interno.

En virtud de la globalización del mercado cervecero, la industria nacional, en particular Grupo Modelo, puso en marcha un proceso de modernización tecnológica, principalmente en las líneas de exportación en las que se han introducido envasadoras, empacadoras y métodos electrónicos de control similares a los empleados por las empresas líderes de Alemania y Estados Unidos.

La asociación de las empresas mexicanas con empresas extranjeras permitirá lograr ventajas en cuanto a intercambio de experiencias comunes en áreas de producción e ingeniería así como en distribución.

2.2. La industria cervecera mexicana en la economía del país.

²⁸ Ver: IMEF y NAFINSA. La Competitividad de la empresa Mexicana. Op.Cit.

En nuestro país, la industria cervecera se encuentra entre las más importantes por su volumen de producción y aporte económico. Tiene además, gran importancia para el desarrollo y crecimiento económico debido al empleo de una gran cantidad de materias primas agrícolas e insumos industriales, así como por su influencia en la generación de empleos y creación de una infraestructura de distribución. Ya anteriormente se había señalado que son varios los estados de la República Mexicana cuya economía depende de manera importante del cultivo de la cebada maltera.

2.2.1. Estructura e integración de la industria cervecera.

"La industria cervecera nacional es una de las ramas más integradas verticalmente en la economía nacional. Desde la compra y apoyo productivo del insumo básico, la cebada, hasta la producción de envase o empaques y etiquetas requeridas para el producto final, los fabricantes tienen empresas subsidiarias propias o en asociación, que los proveen de todos los insumos que requieren." ²⁹

Es probable que esta industria represente el mejor ejemplo de una integración vertical eficiente en la economía mexicana.

La cadena completa de producción de cerveza está compuesta por las siguientes ramas económicas: agricultura, manufactura, administración, distribución, mercadotecnia, Gobiernos y Municipios y por último la comercialización.

²⁹ IMEF y NAFINSA. La Competitividad de la empresa Mexicana. Op. Cit. p. 18.

Del 100% de los ingresos que la industria cervecera adquiere por la venta de sus productos en el país, el 28% se destina a la aportación de impuestos y derechos pagados a los Estados y Municipios, otro 28% se ocupa para la comercialización de la cerveza; ambas actividades económicas ocupan el 56%, que es más de la mitad de los ingresos por venta de cerveza. El proceso manufacturero de la cerveza y distribución de la misma ocupan el 32% (18% y 14%, respectivamente), y el restante 12% se destina al pago de actividades agrícolas, de mercadotecnia y administración. Esta distribución de la cadena de producción de cerveza se ilustra a continuación con un cuadro.

CUADRO 12

Estimación de la Distribución de la Cadena Empresarial de la Producción Cervecera, 1999.			
Participación	Rubro	Integración	
8%	Agricultura	Cebada Maltera, Lúpulo, y Productos Adjuntos	
18%	Manufactura	Sueldos y Salarios, Botellas, Latas, Tapas, Empaques, Energéticos, Agua, Otros Servicios, Refacciones, Contratistas, e Instalaciones	
3%	Administrativo	Sueldos y Salarios, Comunicaciones, Informática, Servicios Administrativos, Servicios Financieros y Gastos de Viaje	
14%	Distribución	Fletes, Mano de Obra, Combustibles, Servicios Financieros, Depreciación, Mantenimiento, Gastos	

		de Viaje y Administrativos			
6%	Mercadotecnia	Publicidad, Televisión, Radio, Prensa, Impresos, Anuncios Espectaculares, Patrocinios Deportivos y Musicales, Agencias y Ferias			
28%	Gobiernos y Municipios	Impuesto al Valor Agregado, Impuestos Especiales a la Producción de Cerveza, Impuestos Sobre la Renta, y Licencias y Derechos a Estados y Municipios			
28%	Comercialización	Apoyo a Detallistas, Margen Directo de Comercio, Descuentos, Refrigeradores, Mesas y Sillas, Pintura y Construcción			

Fuente: Elaborado por Consultores Internacionales, S.C., con datos de Informes de la Bolsa Mexicana de Valores y la Industria Cervecera, proporcionado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

Al menos 30 de las 72 ramas en que se agrupan el total de las actividades productivas del país, tienen una relación comercial con la industria cervecera.

2.2.2. La Industria cervecera y su participación en el Producto Interno Bruto.

La industria cervecera es un segmento cada vez más importante de la industria de bebidas, y a pesar de que analistas del Grupo Financiero Serfín afirmaron que el dinamismo del sector de

alimentos, bebidas y tabaco tenderá a reducirse relativamente,³⁰ la rama cervecera ha tenido y tendrá un crecimiento favorable.

De acuerdo con el INEGI, el Producto Interno Bruto (PIB) es "la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos por un país en un año. Para obtener la suma es necesario evitar que se incurra en una duplicación derivada de las operaciones de compra-venta que existen entre los diferentes productores. Por ejemplo: para producir una pieza de pan, debió haberse producido previamente la harina que compró el fabricante de pan y a su vez, debió haberse producido el trigo. En cada una de sus etapas se fue realizando un esfuerzo de producción. En cada etapa se fue agregando valor. Para obtener el PIB se consideran sólo los incrementos de valor que se fueron adicionando en cada una de las fases. A estos incrementos de valor se les denomina valor agregado. La suma para toda la sociedad de valores agregados es lo que constituye el PIB."³¹

La importancia de la Industria Cervecera como proporción del PIB total, implica que, de cada 100 pesos que se generan en México, \$1 peso y cincuenta centavos los aporta la industria cervecera.³²

En 1998 el PIB cervecero a precios corrientes ascendió a 15,500 millones de pesos. Por su dinamismo, la cerveza se ubica entre las industrias que más han crecido en la última década y que han capitalizado favorablemente los efectos de la apertura del comercio exterior. El

³⁰ Grupo Financiero Serfín. "Alimentos Bebidas y Tabaco". El Indicador Especial. Dirección de análisis económico y bursátil. México, marzo de 1995. pp.4-10.

³¹ INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 1995-2000. Tomo I. INEGI. México, 2000, p.11.

³² Confer: Cita anterior. Cap.I

desempeño de la Industria Cervecera ha sido mayor que el de la economía mexicana en su conjunto, propiciado principalmente por un incremento constante de su valor de producción; por ejemplo, entre 1996 y 1998, mientras la economía nacional creció al 5.6% en promedio anual, la industria cervecera creció el 7.1 % por año.³³

2.2.3. Empleos.

La modernización de las plantas en los últimos 10 años ha reducido el uso de mano de obra a casi la mitad en muchas líneas de producción. Aún así, en cada uno de los eslabones empresariales de la cadena de producción de cerveza se genera actualmente una importante cantidad de empleos directos e indirectos que, sumados, según datos de la ANFACER, ascienden a 818 mil personas en todo el país.³⁴

Ahora bien, en el agrupamiento industrial se ocupan actualmente 54,085 personas entre obreros y empleados. El personal de Grupo Modelo asciende a 48,474 empleados³⁵, FEMSA Cerveza, por su parte, tiene 15,611.³⁶ Cabe señalar que Grupo Modelo ha incrementado la cantidad de empleados en contraste con FEMSA Cerveza, ya que el personal directo ocupado por FEMSA Cerveza, según datos de esta misma empresa, en 1991, 1992 y 1993 fue de 19,565;

³³ Información proporcionada por Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

³⁴ Idem.

³⁵ Grupo Modelo. Informe Anual 2002. Op. Cit. p. 1

³⁶ Página en internet de Femsas Cerveza: http://www.femsa.com/qsomos_sub.asp?sub_id=cerveza 7 de octubre de 2003

20,004; 18,747 respectivamente;³⁷ Y según la Bolsa Mexicana de Valores, en 1994 su personal era de 15,977,³⁸ lo que representa una considerable reducción de personal.

2.3. La industria cervecera mexicana y el sector externo.

La industria cervecera mexicana es un ejemplo excelente de un sector que se ha consolidado en el mercado interno y prospera en el mercado externo. La cerveza mexicana es uno de los productos nacionales más representativos y con mayor presencia en el mundo. Se le puede considerar representativo porque, como ya se había mencionado, es un producto de origen nacional casi en su totalidad.

Como vimos en el Capítulo I, la industria cervecera nacional se sitúa como la tercera en el continente americano y en noveno lugar a nivel mundial. Participa con el 3,57% del producto cervecero mundial.³⁹

Las principales empresas cerveceras mexicanas han tenido gran éxito en mercados internacionales, como en Europa, Japón, el Sureste Asiático y Estados Unidos, y Grupo Modelo en Canadá, Nueva Zelandia y Australia.

En 1994 se formaron dos alianzas internacionales en la industria cervecera mexicana. La primera fue entre la compañía cervecera *Anheuser-Busch* (AB) de Estados Unidos y Grupo Modelo (tema en el que enfatizaremos posteriormente); (AB) compró el 17% del capital social

³⁷ FEMSA. Informe anual 1993. FEMSA. México, p10.

³⁸ Bolsa Mexicana de Valores. FEMSA Cerveza S.A. de C.V. Balance y estado de resultados al cuarto trimestre de 1994. p. 35.

³⁹ Estimación propia basado en datos de Plato Logic 2003 en SAB Miller. The Beer Market. Op.Cit.

de la compañía mexicana fabricante de Corona. Esta alianza unió a la cervecera más grande del mundo (AB) con la novena más grande (Grupo Modelo).

La segunda alianza que se formó fue la de *Philip Morris*, matriz de *Miller*, y FEMSA, dueña de la cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma.

En cuanto a importaciones de cerveza, anteriormente se había mencionado que sólo representan el 2% del mercado nacional y proceden principalmente de Estados Unidos, Holanda y Alemania. Su escasa participación responde a la preferencia del consumidor por la cerveza mexicana debido a las características de calidad, precio, envase y presentación. Sin embargo, la participación de la cerveza norteamericana en la franja fronteriza del norte de México es casi nueve veces mayor que el promedio del resto del país. Las principales marcas que se comercian en México son *Budweiser*, *Miller* y *Heineken*.

2.3.1. Exportaciones.

La exportación de cerveza mexicana tiene más de 50 años de historia, pero no fue sino hasta el principio de los ochentas cuando se le puede considerar como significativa. Muestra de lo anterior es que "el volumen exportado aumentó de 0.38 millones de hectolitros en 1980 (1.4%

de la producción) a 2.9 millones de hectolitros en 1987, más del 9% de la producción total" ⁴⁰ y en 1998 ascendió alrededor de 5 millones de hectolitros.⁴¹

En 1999, sus exportaciones anuales ya ascendieron a 721 millones de dólares, cifra superior a la percibida por importantes productos de exportación como el café, cuyas exportaciones en ese mismo año alcanzaron 642.2 millones de dólares.⁴² Asimismo, en 1999 la captación de divisas por exportaciones de tequilas y otros aguardientes representaron el 43 por ciento de las captadas por exportación de cerveza, y las divisas percibidas por la exportación de legumbres y frutas preparadas y en conservas representaron el 61 por ciento de las captadas por la industria cervecera.⁴³

De 1995 a 1999 la captación de divisas por exportación de cerveza ascendió de 309 a 721 millones de dólares, mostrando una tasa media de crecimiento anual de 23.6 por ciento. Entre enero y junio del año 2000 las exportaciones ascendieron a 430 millones de dólares,⁴⁴ fundamentalmente por la mayor demanda del principal consumidor, Estados Unidos, ya que el 86% de las exportaciones anuales de cerveza mexicana se destinan a esa nación. Ahora bien, el desempeño de la marca Corona en el mercado cervecero de Estados Unidos sitúa a México en el tercer lugar del mundo como país exportador de cerveza.

⁴⁰ Toral, Sandra y Limón, Mario. "La cerveza: un duopolio exitoso". El Mercado de Valores, NAFINSA. Septiembre de 1998.

⁴¹ Estimación propia con base en datos de INEGI en la página de internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> 28 de septiembre de 2003.

⁴² Idem.

⁴³ Passim. INEGI. Encuesta Industrial Mensual. Resumen Anual 2002. IEGI. México, 2002. pp. 384-397.

⁴⁴ Estimación propia con datos de IEGI en la página de internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> 28 de septiembre de 2003.

CUADRO 13

Destino de las Exportaciones de Cerveza Mexicana, 1995-1999 (cifras en millones de dólares).

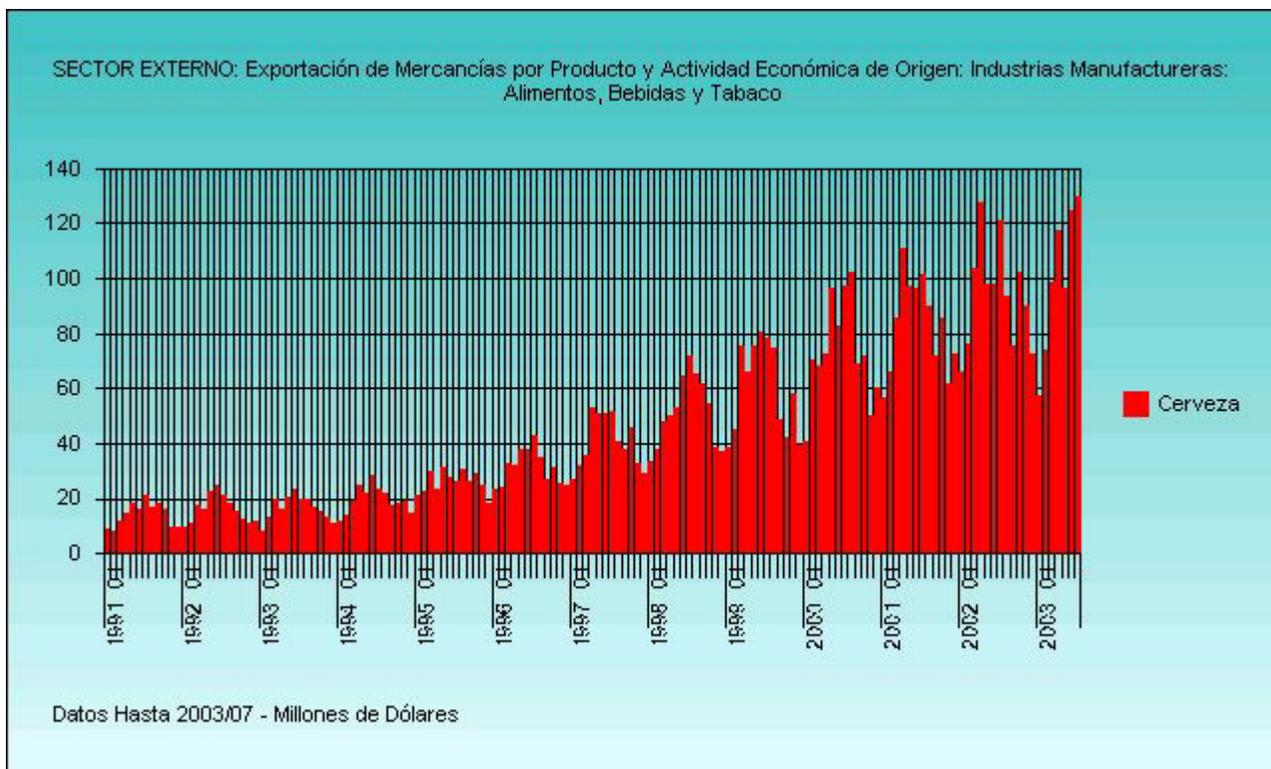
País	1995	1996	1997	1998	1999	Tasa media de crecimiento anual 1999/1995
Estados Unidos	231.04	297.48	402.07	528.91	619.89	21.8%
Canadá	8.51	10.04	13.17	17.84	25.64	24.7%
Bélgica	16.45	18.91	19.17	22.39	24.34	8.2%
España	5.35	5.29	5.26	6.39	6.85	5.1%
Japón	2.46	2.5	3.83	4.50	5.58	17.9%
China	0.59	1.68	1.78	3.66	3.58	43.2%
Australia	1.97	2.65	3.20	3.48	3.57	12.7%
Macao	0.00	0.00	0.00	0.23	3.42	Nd
Taiwan	2.63	2.61	3.00	3.13	2.50	-1.0%
Alemania	1.51	1.79	1.75	2.41	2.43	10.0%
Hong Kong	3.03	2.58	2.63	1.84	2.21	-6.1%
Gran Bretaña e Irlanda	3.28	2.12	2.08	2.33	2.04	-9.1%
Venezuela	0.00	0.00	0.19	0.41	1.84	Nd
Chile	0.45	0.85	1.26	0.96	1.52	27.7%
Puerto Rico	0.65	0.59	0.67	0.94	1.47	17.9%
Malasia	2.05	2.68	2.22	0.88	1.19	-10.3%

El Salvador	0.22	0.26	0.32	0.57	1.14	39.0%
Colombia	1.16	1.40	1.29	1.03	0.92	-4.4%
Grecia	0.76	0.90	1.33	0.62	0.90	3.6%
Corea del Sur	0.04	0.34	0.70	0.30	0.90	86.2%
Otros	27.49	19.27	20.44	12.85	9.26	-19.6%
Total General	309.62	373.92	486.34	615.67	721.19	18.4%

Fuente: Elaborado por Consultores Internacionales, S.C., con datos de Estadísticas de Comercio Exterior México, Atlas de Comercio Exterior, Bancomext; proporcionado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

Por último se presenta una gráfica con el comportamiento de las exportaciones totales de cerveza de México de 1991 a mediados del año 2003.

GRÁFICA 5



Fuente: Grupo de Trabajo de: SHCP, Banco de México, Secretaría de Economía e INEGI en la página de internet: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> 28 de septiembre de 2003

Cabe señalar que la Marca Corona de Grupo Modelo ocupa el primer lugar en importaciones totales de cerveza de Estados Unidos, con una aportación del 35.7%, compitiendo con la marca holandesa *Heineken*. "Grupo Modelo produce 85 de cada 100 cervezas mexicanas vendidas en el extranjero."⁴⁵

2.3.2. Efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en la industria cervecera mexicana.

⁴⁵ Grupo modelo. Informe Anual 2002. Op.Cit. p.14

En materia de Comercio Exterior, Estados Unidos siempre ha sido un país muy proteccionista. En 1990 la estructura arancelaria de Estados Unidos penalizó a los productores más competitivos, ya que mientras el arancel ponderado fue de 10.7%, la cerveza mexicana enfrentaba un arancel promedio de 20%.⁴⁶ Además Estados Unidos no incluye la cerveza en su Sistema General de Preferencias (SGP). Esto revela que el éxito exportador de la cerveza mexicana se finca en su competitividad.

En el Tratado de Libre Comercio se contempló un período de desgravación de ocho años para el rubro de las cervezas. El Arancel "presentó una baja de 4 puntos porcentuales con la entrada en vigor del TLC el 1 de enero de 1994, y pasó de una tasa del 20% vigente en 1993 a la del 16% en 1994 y 1995. Se previó que por año bajara 2 puntos porcentuales hasta alcanzar una tasa del 6% en el año 2000 y el siguiente año ser eliminado por completo dicho arancel."⁴⁷

De acuerdo al TLC y con base en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), la exportación de cerveza hacia México, por parte de los productores de los Estados Unidos y Canadá, a un precio inferior al precio de fábrica fue prohibida.

⁴⁶ SECOFI. Las relaciones comerciales de México con el Mundo: Desafíos y Oportunidades. SECOFI. México, 1990.

⁴⁷ Chavez Ocampo Edgar. Op. Cit.. p. 98.

3. El Grupo Modelo.

3.1. Evolución del grupo modelo.

Ya anteriormente se había mencionado que la inauguración de la *Cervecería Modelo, S.A.* había tenido lugar en la ciudad de México el 25 de octubre de 1925. A partir de la década de los cincuentas, *Modelo* inició una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones muy significativas tales como la construcción y adquisición de plantas cerveceras, fábricas de malta y plantas para la construcción y ensamble de maquinaria y equipo. Igualmente quedó implantado el sistema de venta directa de la cerveza *Modelo* al mercado a través de distribuidoras, agencias y sub-agencias a lo largo de la República Mexicana.

Dicha expansión fue posible gracias a la visión del fundador de la compañía *Don Pablo Diez* y de su equipo de colaboradores formado por *Félix Aramburuzabala*, *Juan Sánchez Navarro*, *Nemesio Diez*, *Manuel Álvarez* y *Antonino Fernández*.

Durante la década de los cincuentas, *Grupo Modelo* se convirtió en el líder en el mercado nacional. *Don Pablo Diez* hizo del *Grupo* una compañía modelo, utilizando la mejor maquinaria, tecnología, sistemas técnicos, rodeándose de un equipo de personas muy capaces.

Debido a la creciente presencia de los productos de *Grupo Modelo* en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución, por lo que, *Don Pablo Diez* designó a *Don Nemesio Diez* para encabezar dicho proyecto en la década de los cuarenta, con

la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Así, en el año de 1945 fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca.

Para 1971 Don Antonino Fernández fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General. Así, conservando la filosofía del fundador que consiste en fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país, Don Antonino ha continuado con la expansión del Grupo, siendo el responsable de la construcción de dos de las plantas más grandes que tiene Grupo Modelo actualmente, Cervecería Modelo de Guadalajara y Cervecería del Trópico, en 1964 y 1984, respectivamente.

Como resultado de la fusión de dos grandes grupos cerveceros en México, Grupo Modelo perdió el liderazgo a mediados de los años ochenta, pero lo recuperó en 1991 y ha mantenido hasta la fecha. En este mismo año el grupo se integró en una sola sociedad tenedora tanto de empresas dedicadas a la fabricación de la cerveza, como de las empresas encargadas en distribuir las.

En la década de los noventa, los requerimientos y exigencias de calidad en los mercados doméstico e internacional se han elevado, de modo que Grupo Modelo mantiene una constante inversión en el desarrollo y optimización de sus plantas con el fin de que sus productos continúen satisfaciendo las preferencias de los consumidores, ofreciendo así, productos de gran calidad.

En 1997, el Ing. Carlos Fernández fue nombrado Director General de Grupo Modelo, cargo en el que substituyó a Don Antonino Fernández, quien permanece como Presidente del Consejo de Administración hasta la fecha. ¹

3.2 PERFIL CORPORATIVO

Actualmente Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México con una participación de mercado total (nacional y de exportación) al 31 de diciembre de 2002 de 62.7%. Cuenta con siete cervecerías con una capacidad instalada de 46 millones de hectolitros de cerveza anuales.

Posee un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense *Anheuser-Busch*, entre las cuales se encuentran las marcas Budweiser y Bud Light.

Desde 1994 Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELOC. ²

3.3. Las plantas cerveceras del grupo.

¹ Vide. página de Grupo Modelo en internet:
http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia.html

² Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.1

En esta sección, cabe resaltar los trabajos encaminados a respetar y contribuir a la protección del medio ambiente llevados a cabo por el Grupo Modelo. La empresa ha desarrollado con el paso del tiempo una política de acciones y resultados dirigida a la conservación de recursos naturales en el país. De tal manera que el sistema de gestión ambiental para sus cervecerías y empresas de servicio, se apegó a la certificación internacional ISO 14001.³

3.3.1. Cervecería Modelo.

La inauguración de la primera cervecería del Grupo, Cervecería Modelo, se llevó a cabo el 25 de octubre de 1925 en México Distrito Federal. La primera marca que se produjo fue Modelo y un mes después se produjo Corona.

Cervecería Modelo es actualmente la planta más grande del Grupo y tiene una capacidad instalada de 11.1 millones de hectolitros.⁴

3.3.2. Compañía Cervecera de Zacatecas.

Se inauguró el 7 de abril de 1997 cuando se terminó la primera etapa de la planta, con una capacidad de producción de 4.5 millones de hectolitros al año, lo que incrementó la capacidad total del Grupo a 35.0 millones de hectolitros.

³ Certificado utilizado para asegurar la prevención de la contaminación y la búsqueda de la mejora continua.

⁴ Vide. Página de Grupo Modelo en internet:
http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/plantas.html

El 17 de marzo de 1997 se inició la venta de cerveza producida en estas modernas instalaciones, cuyo diseño, construcción y puesta en operación fue llevada a cabo por técnicos mexicanos formados en la dirección técnica de Grupo Modelo, quienes utilizaron las más modernas tecnologías disponibles en cuanto a sistemas y equipos empleados por la Industria Cervecera mundial.

El proyecto de construcción en esta octava planta cervecera ha significado una gran inversión económica en el estado de Zacatecas; durante los 5 años que tomó su construcción estuvieron trabajando en forma continua alrededor de 2,000 personas.

Asimismo, la segunda etapa del proyecto inició operaciones en enero de 1999, incrementando la capacidad en 5.0 millones de hl. con lo que su capacidad total asciende a 10.0 millones de hl. La inversión realizada en este proyecto desde su inicio hasta junio de 2000 ha sido de aproximadamente \$710 millones de dólares, los cuales provienen de recursos propios de la empresa.

Con esta cervecería, Grupo Modelo estará en posición de satisfacer la demanda creciente de sus productos, asegurando un mejor servicio a la clientela en la parte norte y centro del país.

A mediados de 2001 inició operaciones la tercera etapa, aumentando la capacidad de 10 a 15 millones de hectolitros anuales, convirtiéndola en la planta más grande de Latinoamérica.⁵

3.3.3. Compañía Cervecera del Trópico.

⁵ Ibidem

La construcción de esta planta se inició en 1980 en Tuxtepec, Oaxaca, habiendo realizado el primer cocimiento con la marca Corona Extra en octubre de 1984.

Se encuentra en el Istmo de Tehuantepec y cuenta con importantes mantos acuíferos así como adecuadas vías de comunicación.

Actualmente, se están llevando a cabo importantes trabajos de ampliación en esta cervecería, que cuenta actualmente con una capacidad instalada de 7.0 millones de hectolitros.

Una vez concluida esta ampliación, la cual llevará varios años, Cía. Cervecera del Trópico tendrá una capacidad instalada anual de 16 millones de hectolitros. Las principales marcas que se elaboran aquí son Corona Extra, Victoria, Modelo Especial y Negra Modelo.

Cía. Cervecera del Trópico obtuvo, el 11 de septiembre de 1997, la certificación a su Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002. Al año siguiente, recibió el certificado en materia ambiental Industria Limpia, mismo que es otorgado por las autoridades mexicanas.

Gracias a la satisfactoria implantación de un Sistema de Administración Ambiental que cumple con los requisitos del estándar internacional ISO 14001, el 22 de abril de 1999 esta cervecería recibió este importante reconocimiento internacional.

Como parte de la reestructuración de las operaciones de Grupo Modelo, en la segunda mitad de 2002 se llevó a cabo la fusión de la Cervecería Yucateca con la Cervecería del Trópico,

resultando en el cierre de operaciones de la Planta de Mérida Yucatán al tiempo que se llevaron a cabo diversas acciones para garantizar el abasto de los productos a los consumidores y distribuidores que eran atendidos por la Cervecería Yucateca.⁶

3.3.4. Cervecería Modelo de Guadalajara.

Don Pablo Diez vio el potencial de crecimiento en el mercado nacional, por lo que en 1954 adquirió de la familia *Ohrner* una pequeña cervecería llamada Cervecería La Estrella, localizada en el centro de la ciudad de Guadalajara que contaba con una capacidad instalada de 35,000 hectolitros anuales.

En vista de que no se contaba con espacio suficiente para expandirse en esa zona, durante la década de los sesentas se cerró la Cervecería La Estrella y se construyó la moderna Cervecería Modelo de Guadalajara, la cual fue inaugurada el 13 de diciembre de 1964, con una capacidad anual instalada de 290,000 hectolitros.

Durante los años posteriores, utilizando la más avanzada tecnología, se realizaron otras expansiones hasta alcanzar la capacidad instalada actual de 5.0 millones de hectolitros.

En esta cervecería se producen Corona Extra, Modelo Especial y Estrella. Además, Cervecería Modelo de Guadalajara es la única cervecería que produce la marca Corona Light, la cual se vende solamente en Estados Unidos.

⁶ Ibidem

Cervecería Modelo de Guadalajara obtuvo la certificación de su Sistema de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9002, el 25 de mayo de 1998. Las Autoridades Mexicanas otorgaron, el 11 de junio de 1999, el Certificado de Industria Limpia, máximo reconocimiento a las empresas por la aplicación y cumplimiento de políticas ambientales.⁷

3.3.5. Cervecería Modelo de Torreón.

Ubicada en la ciudad de Torreón, Coahuila, inicia sus actividades el 23 de Abril de 1967. Actualmente se producen en esta cervecería las marcas Corona Extra y Modelo Especial.

A principios de los ochentas se concreta la primera de sus ampliaciones, logrando incrementar su capacidad de producción de 720 mil a 1.2 millones de hectolitros anuales. En 1992 concluye la más importante de sus ampliaciones al instalarse unitanques para los procesos de fermentación y maduración. Con esto la capacidad instalada creció en 150% alcanzando 2.85 millones de hectolitros anuales.

En 1997, Cervecería Modelo de Torreón, como parte del Sistema de Calidad Total Modelo, fue certificada bajo la Norma ISO 9002.

3.3.6. Cervecería Modelo del Noroeste.

⁷ Ibidem

Durante 1956 Rodolfo y Víctor González, dueños de una cervecería en Mexicali, adquirieron un terreno en Ciudad Obregón, Sonora, con el propósito de construir una nueva cervecería. El 13 de octubre de 1960, Grupo Modelo adquirió el 50% de la empresa Inversiones y Fomento del Noroeste, de los hermanos González.

La inauguración oficial de la planta cervecera fue en junio de 1961, con el nombre de Cervecería Modelo del Noroeste. En 1982 Grupo Modelo adquirió el 50% restante y en la actualidad cuenta con una capacidad instalada de 1.5 millones de hectolitros.

3.3.7. Cervecería del Pacífico.

Cervecería del Pacífico, localizada en Mazatlán, Sinaloa, fue inaugurada en marzo de 1900 por tres inversionistas alemanes llamados Jorge Claussen, Germán Evers y Emilio Philippy.

En el año de 1954 fue adquirida por el Grupo, siendo desde entonces la cerveza Pacífico la principal marca producida en esta planta. A un siglo de su fundación, cuenta con modernas instalaciones y una capacidad instalada anual de 1.5 millones de hectolitros, que satisface la demanda tanto del mercado nacional como internacional.

El 25 de septiembre de 1997, Cervecería del Pacífico obtuvo la certificación a su Sistema de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Norma Internacional ISO

9002. En ese mismo año, recibió de SEMARNAP el Certificado de Industria Limpia tras haber cumplido satisfactoriamente con el programa de auditoria voluntaria en materia ambiental.⁸

3.4. Portafolio de marcas.

3.4.1. Corona Extra.

Corona Extra es la marca líder en el mercado doméstico y la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo. Debido a su popularidad en el mercado nacional, Corona Extra ha obtenido grandes éxitos en el extranjero, especialmente en el mercado estadounidense donde a principios de los ochentas comenzó a gozar de una gran aceptación por parte de los consumidores.

Posteriormente, la marca se introdujo en Canadá y más tarde en la costa del Pacífico, Europa, América Central y del Sur, el Caribe e incluso en algunos países de África. Actualmente, se exporta a más de 150 países en los cinco continentes.

Corona Extra ha sido la marca importada con mayores aumentos en la historia del mercado cervecero estadounidense. Desde 1997, ocupa el primer lugar en ventas entre las cervezas importadas a Estados Unidos, donde ha superado a más de 450 competidores.

⁸ Ibidem.

El éxito global de la marca Corona Extra dio lugar a que en 1998 la prestigiosa publicación *Impact* le otorgara por cuarto año consecutivo el premio "*Hot Brand*", en la categoría de cervezas importadas en Estados Unidos.⁹

3.4.2 Corona Light

Corona Light fue la primera cerveza de tipo *light lager* que produjo Grupo Modelo, con la intención de satisfacer el mercado de cervezas ligeras.

Esta marca se vende exclusivamente en Estados Unidos, donde fue introducida a mediados de los años ochenta y ha obtenido resultados muy positivos, colocándose en primer lugar en ventas entre las cervezas ligeras mexicanas y entre las primeras de su categoría. Tanto es así, que en 1998 la publicación *Impact* le otorgó por segundo año consecutivo el premio "*Hot Brand*" en la categoría de cervezas ligeras importadas en Estados Unidos.¹⁰

Corona Light contiene aproximadamente un 30% menos de calorías que Corona Extra con el mismo sabor y está elaborada con los mismos ingredientes de primera calidad.

3.4.3. Negra Modelo.

Negra Modelo mejor conocida como "la crema de la cerveza", se introdujo en el mercado nacional en su presentación de barril en 1926. Es distribuida a nivel nacional donde ocupa el primer lugar en ventas entre las cervezas oscuras, además de ser una de las cinco marcas de

⁹ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/corona/corona.html>

¹⁰ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/coronalig/coronalig.html>

exportación. Se comenzó a exportar a Estados Unidos a principios de los ochentas y desde entonces ha tenido éxito en Europa, Australia y América Central y del Sur.

En 1998, Negra Modelo recibió el premio "*Hot Brand*" otorgado por la publicación "*Impact*" en la categoría de cervezas importadas en el mercado Estadounidense.¹¹

3.4.4. Modelo Especial.

Actualmente, se vende tanto en botella retornable como en lata, la cual está teniendo una demanda ascendente gracias a su gran aceptación entre los consumidores. Modelo Especial ocupa el primer lugar en ventas de cerveza en lata en México.

Esta marca se encuentra entre las cinco que se exportan, y está obteniendo buenos resultados en los mercados internacionales, destacando algunos países latinoamericanos. Cuenta con una gran lealtad por parte de los consumidores hispanos en el extranjero, lo que le ha permitido convertirse en una de las cervezas importadas de mayor crecimiento. Al igual que Corona Extra, Corona Light y Negra Modelo fue premiada en 1988 por la prestigiosa publicación *Impact* con el premio "*Hot Brand*" en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos.¹²

3.4.5. Modelo Light.

¹¹ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/negra/negra.html>

¹² Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/modeloesp/modeloesp.html>

Modelo Light, cerveza de tipo *light lager*, fue introducida en México en el año de 1994, ya que se consideró que era buen momento para introducir una cerveza ligera en el mercado nacional. Su presentación es en lata y se distribuye únicamente en el mercado nacional.

Debido a su proceso de elaboración, esta Cerveza contiene aproximadamente 30% menos calorías que una Modelo Especial.¹³

3.4.6. Victoria.

Es la cerveza con más tradición de las producidas por Grupo Modelo. Su origen se remonta a 1865 año en que se fundó la "Compañía Toluca y México". En 1935 fue adquirida por Cervecería Modelo, quien también obtuvo la patente de todas sus marcas, entre las que destacó Victoria. Su antigüedad y tradición están ligadas a la historia de México, ya que ha pasado por diferentes épocas, destacando en especial la de la Revolución, de la que aún se conservan litografías zapatistas tomando cerveza Victoria.

Única por su sabor fuerte y amargo la cerveza Victoria conserva su etiqueta original que simboliza al rey de la cerveza (Gambrius) sosteniendo su copa cervecera. Con más de 130 años de excelencia, la cerveza Victoria es una de las más antiguas que se producen en México.¹⁴

3.4.7. Estrella.

¹³ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/lightmo/lightmo.html>

¹⁴ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/victoria/victoria.html>

Estrella data de finales del siglo XIX, cuando era producida por *Cervecería Estrella*, la cual, como ya se señaló, fue adquirida en 1954 por Grupo Modelo. Es una marca regional que se distribuye en todo el Estado de Jalisco.¹⁵

3.4.8. Pacífico.

Existe desde principios del siglo XX, siendo su consumo regional en la costa del Pacífico al norte de México. Es principalmente producida en *Cervecería Pacífico*, ubicada en Mazatlán, Sinaloa. En 1985 se inició formalmente su exportación, principalmente hacia la costa oeste de Estados Unidos, en donde ha tenido buenos resultados.¹⁶

3.4.9. León.

León es una de las marcas más antiguas de Grupo Modelo, ya que fue lanzada al mercado a principios del siglo XX. Es una cerveza oscura, con gran aroma y cuerpo, está presente principalmente en el sudeste de México. La nueva imagen de la cerveza León fue introducida al mercado en noviembre de 1999, con motivo de la celebración del primer siglo de *Cervecería Yucateca*.¹⁷

3.4.10. Montejo.

Montejo es una marca regional, encontrada principalmente en el sudeste de México. Esta cerveza se introdujo al mercado en el año de 1960 con motivo del sesenta aniversario de *Cervecería Yucateca*. El nombre "Montejo" se utilizó en memoria del fundador de la ciudad de

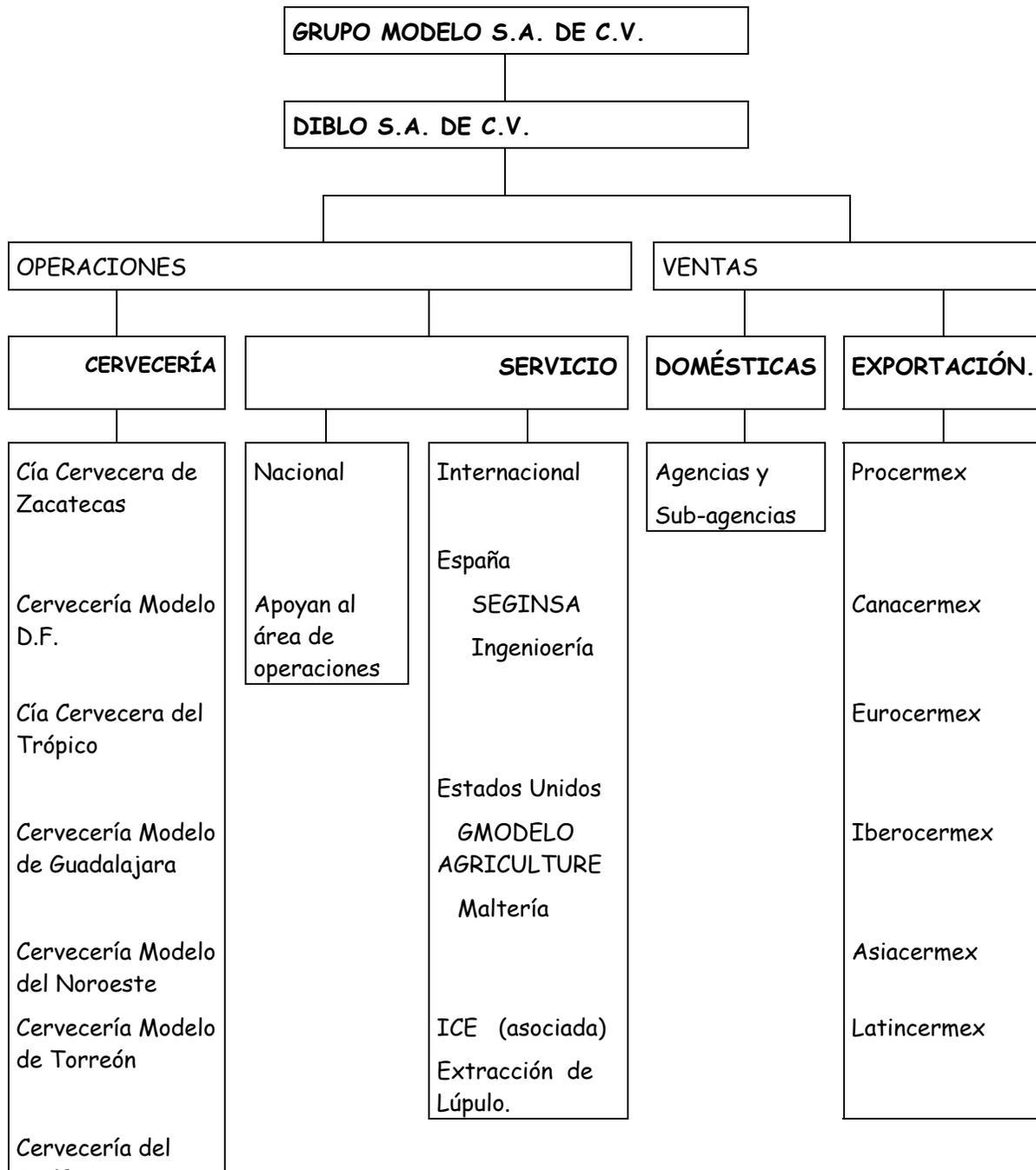
¹⁵ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/estrella/estrella.html>

¹⁶ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/pacifico/pacifico.html>

¹⁷ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/leon/leon.html>

Mérida, Yucatán, Don Francisco de Montejo. En noviembre de 1999 se lanzó al mercado la nueva imagen de esta marca para conmemorar los 100 años de Cervecería Yucateca.¹⁸

3.5 ESTRUCTURA CORPORATIVA



¹⁸ Vide: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/Marcas/montejo/montejo.html>

La actividad preponderante de Grupo Modelo S.A. de C.V. y subsidiarias (grupo) es la producción y venta de cerveza. Ahora bien, "la principal actividad de Grupo Modelo S.A. de C.V. es la inversión en acciones del 76.75% del capital social de Diblo, S.A de C.V.; el objetivo de ésta última es la tenencia de inmuebles y la inversión en acciones de subsidiarias; las cuales se dedican en su mayoría a la producción, distribución y venta de cerveza en México y el extranjero".¹⁹

El Área de Operaciones, encargada del proceso de elaboración de la cerveza, está conformada por siete plantas cerveceras ubicadas en la República Mexicana, con una capacidad instalada total de 46.0 millones de hectolitros anuales.

El grupo cuenta con diversas empresas de servicio y asociadas, las cuales brindan soporte a las diferentes áreas de la organización, logrando con esto una mayor integración vertical, se decir, que es un corporativo que tiene una empresa para cada fase de su proceso productivo que va desde la producción de malta hasta la distribución del producto final que es la cerveza.

Además de ser una empresa integrada verticalmente y contar con plantas cerveceras localizadas estratégicamente a lo largo de la República Mexicana, posee empresas asociadas como DIFA, que produce envases de vidrio; Grupo Gondi, que suministra cajas de cartón y Tapas y Tapones de Zacatecas, una fábrica de envases de aluminio que se utilizan para la

¹⁹ Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.35

presentación en lata de Modelo Especial y Ligth. El grupo cuenta también con dos compañías, una en Texcoco, Estado de México y la otra en Madrid España, ambas dedicadas a la ingeniería y fabricación de equipo para plantas industriales, cada una con su respectiva especialización.

En cuanto a patentes y marcas para promoción de exportaciones, Pamapromex tiene la labor de otorgar sublicencias y de supervisar a los proveedores autorizados, para que todo artículo promocional cumpla con la calidad e imagen de los productos de Modelo, esto se realiza mediante la estricta selección de los proveedores nacionales que elaboran artículos publicitarios, siempre en coordinación con las subsidiarias Procermex, Canacemex, Eurocermex, Iberocermex, Asiacermex y Latincermex. Además se ha impulsado a estas empresas mexicanas para que exporten el material promocional, el cual debido a su excelente calidad y diseño, es solicitado por algunos importadores que Grupo Modelo tiene alrededor del mundo.

En la estructura de Grupo Modelo, las Inmobiliarias es la parte de la organización propietaria de los terrenos e inmuebles, donde se realiza la actividad de comercialización de los productos del Grupo Modelo a través de distribuidores directos, sub-agencias, depósitos y Modeloramas.

Como resultado de las fuertes inversiones realizadas en los últimos años, tanto en el área de Operaciones como Distribución y Venta, Grupo Modelo continúa creando un importante número de fuentes de trabajo en la República Mexicana.

3.6. Producción.

Durante el año 2002 se continuó el desarrollo de varios proyectos enfocados al mejoramiento de los procesos productivos y de distribución del Grupo. Por ejemplo, para garantizar el abastecimiento de malta en los próximos años, se concluyó la construcción de una maltería con capacidad de 50,000 toneladas anuales de malta en Cía. Cervecera de Zacatecas, cuyo objetivo es lograr una mayor integración de procesos productivos y obtener ahorros asociados con la transportación.

"Igualmente en el 2002 se inició un proyecto que contempla la construcción de una maltería en Idaho Falls, Idaho, con una capacidad instalada de 100,000 toneladas de malta por año"²⁰.

Para el diseño y construcción de estas dos instalaciones se ha contado con la asesoría de *Seeger Industrial*, compañía propiedad de Grupo Modelo con sede en España, lo que garantiza utilización de tecnología de punta a nivel mundial y la asistencia técnica de expertos en el ramo.

"Las expansiones de Cía. Cervecera de Zacatecas y de Cía. Cervecera del Trópico siguen en proceso, lo que permitirá alcanzar una capacidad instalada de 60 millones de hectolitros para el año 2005, ayudando con ello a satisfacer la demanda y alcanzar eficiencias"²¹.

La subsidiaria Inamex de Cerveza y Malta, contribuye en forma importante al desarrollo de los proyectos citados cumpliendo con las más rigurosas especificaciones a nivel mundial, al mismo

²⁰ Ibidem. p. 6

²¹ Idem.

tiempo que participa activamente en el mantenimiento y modernización de las instalaciones existentes.

3.7. Ventas durante el 2002.

"Durante el año 2002 las ventas totales alcanzaron los 39.9 millones de hectolitros, cifra que establece un récord histórico al haber crecido un 3.9% sobre el año anterior. La industria cervecera mexicana experimentó un incremento de 2.3% durante el mismo periodo".²²

Como siempre, se trabajó en forma dedicada para incrementar las ventas y pedidos, alcanzando así un crecimiento de 1.3% en ventas del mercado nacional.

En cuanto a las ventas de exportación, éstas contribuyeron con el 27.9%²³ del total de ventas de cerveza. En los Estados Unidos, dos marcas del grupo se consolidaron dentro de las diez cervezas de importación con mayor venta. Corona Extra conservó el primer lugar, alcanzando una participación en el segmento de las cervezas importadas del 29.3%, mientras que Modelo Especial se ubicó en el décimo lugar al crecer un 16.6%.²⁴

²² Vide: Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.2

²³ Vide: Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.6

²⁴ Ibidem. p.14

Corona Light continúa incrementando sus ventas entre los consumidores estadounidenses que prefieren cervezas ligeras, logrando un crecimiento de 19.9%²⁵ en su volumen de ventas, colocándola como la segunda cerveza *light* de importación en los Estados Unidos.

El mercado canadiense continúa creciendo y actualmente ya representa el segundo país en importancia para las exportaciones de Grupo Modelo.

Por su parte, en el mercado europeo la labor hecha por la oficina en Bruselas resultó en el posicionamiento de las marcas del Grupo como líderes entre las cervezas de importación en Bélgica, Holanda, Turquía y España, entre otros. Además, la marca Corona Extra ha logrado ocupar el número uno entre las cervezas no europeas importadas dentro de la Unión Europea.

Cabe señalar que en Europa el camino no ha sido nada fácil, por un lado en Europa una empresa puede ser fabricante, distribuidor, y puede controlar puntos de venta, lo que está prohibido en Estados Unidos. Un grupo domina la cadena cervecera por completo y los importadores locales muchas veces tienen que ser compañías de licores, que no son la vía más adecuada; por consiguiente el mercado europeo encarece el gasto comercial. Y por otro lado, según afirma Ramón Ortiz Monasterio de Eurocermex, "el tratado de libre comercio sumó otra legislación, y muy complicada, que no entienden ni los propios europeos. Eso del mercado único en la UE es falso, lo que tenemos hoy son 16 normativas de sus 15 países más la ley comunitaria, bien distintas, que nos complican todavía más el negocio"²⁶. Además, Grupo Modelo ha tenido que lidiar con diversas formas de proteccionismo disfrazado de normas locales, de igual forma ha tenido que superar campañas de desprestigio y hasta imitaciones. En España, Hungría y

²⁶ Op. Cit. Appel Marco. p.95

Australia no se pudo posesionar la marca "Corona" porque existía el jerez tres coronas y las autoridades consideraron que los nombres se parecían demasiado. Ahí empezó un largo proceso en oficinas, representaciones diplomáticas, funcionarios, etc., finalmente se tuvo que registrar la marca como "Coronita".

En cuanto al resto de los mercados de exportación, las ventas en Asia registraron crecimientos importantes en casi todos los países. El caso más destacado fue el de la República Popular China que obtuvo el mayor crecimiento de la zona, convirtiéndose en el país de mayor consumo de productos del Grupo en ese continente.

En los mercados de Centro, Sudamérica y el Caribe, Corona Extra consolidó su posición de liderazgo en el mercado de cervezas importadas al ubicarse como la marca de mayor venta en doce países de la región.

La empresa subsidiaria Cervezas Internacionales, es la responsable de la distribución y comercialización de las marcas *Budweiser*, *Bud Light* y *O'Doulls*, producidas por *Anheuser-Busch*, las cuales representan una participación de mercado del 27.9% en el segmento de cervezas importadas en nuestro país.

3.8. Recursos Humanos.

Como parte del concepto de Calidad Total el Grupo busca un desarrollo eficiente y dinámico de su gente. Grupo modelo dedica gran cantidad de recursos para el desarrollo de personal.

A través del Sistema de Aprendizaje Organizacional y Personal se están enfocando los esfuerzos en esta materia, con el objetivo de elevar la productividad en las distintas unidades Estratégicas de Negocio.

Como es una tradición en la empresa, se ha continuado con la capacitación en el área de recursos humanos. Durante el año de 2002 se impartieron más de 20 horas de capacitación en promedio a más de 50,000 colaboradores, lo cual permite mantener un nivel óptimo de conocimientos académicos y tecnológicos de acuerdo a las responsabilidades de cada persona.

Con el objeto de optimizar la protección a la integridad física de su personal, Cebadas y Maltas fue la primera empresa en América en certificar su Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional bajo la especificación OHSAS 18001.

Para Grupo Modelo la calidad no sólo se limita a sus productos, sino a todo el proceso de producción hasta el servicio al cliente. Esto implica entre otras cosas, capacitar constantemente al personal, promover el trabajo interdisciplinario y propiciar una mayor participación de la gente en la toma de decisiones.

3.9. Publicidad.

Grupo Modelo cuenta con un departamento encargado de la publicidad en donde existen diferentes áreas que continúan con las estrategias implementadas en años anteriores para

cada una de las marcas del Grupo, se han realizado diversos esfuerzos publicitarios con el fin de mantener la presencia dentro del gusto del consumidor.

Durante el 2002 la producción de diversas campañas publicitarias orientadas a apoyar las ventas, fortalecieron la imagen de los productos en relación al mercado hacia el cual están enfocadas.

Gran parte de este esfuerzo se dirigió a la producción de *spots* publicitarios durante la celebración del campeonato mundial de fútbol en Corea-Japón. Otra muestra importante de este esfuerzo fue la campaña de Modelo Light, cuyo principal objetivo fue darle una imagen más moderna y funcional. Esta marca, cuyo principal mercado son los jóvenes y las mujeres, ha registrado un crecimiento en ventas cercano al 30% a partir del cambio en imagen.

3.10. Patrocinios.

En cuanto a patrocinios, "durante el 2002 patrocinamos a nueve equipos de fútbol de primera división, de los cuales el América y el Toluca fueron campeones."²⁷ Se apoyaron eventos tales como el Maratón Pacífico que se celebra anualmente en Mazatlán, la Copa Corona de Automovilismo, la Nauticopa, la Liga Mexicana del Pacífico de béisbol y las carreras de caballos en el Hipódromo de las Américas, así como la Copa Corona Universitaria que es un evento deportivo que fomenta la realización de actividades deportivas entre los jóvenes.

²⁷ Grupo Modelo, Informe Anual 2002. p11.

Lo anterior dio como resultado, que *Branding Interbrand* posicionara a Corona Extra como la marca número uno de América Latina, al dar a conocer los resultados de su análisis de reconocimiento de marcas para el año 2002.

Además, el premio *Hot Brand* otorgado por *Impact*, reconoce a las cervezas que alcanzaron un volumen significativo y con las mayores crecimientos en el mercado de Estados Unidos. En su versión 2002 otorgó a Corona Extra este premio por octavo año consecutivo. Esta marca no fue la única de Grupo Modelo que se hizo acreedora a este galardón, Modelo Especial y Corona Light también fueron reconocidas. "Corona Extra fue la marca de mayor reconocimiento en América Latina en el 2002 de acuerdo al análisis de *Branding Interbrand*"²⁸.

3.11. Distribución.

Grupo Modelo distribuye sus productos en México a través de una extensa red de distribución que cuenta con más de 12,035 vehículos. La coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de oficinas ubicadas alrededor del mundo.

La estrategia concentrada en el consumidor y en el punto de venta ha transformado los métodos de planeación de producción. "Con el análisis detallado y continuo del mercado nacional, Grupo Modelo ha basado su estrategia de distribución en un sistema híbrido, en el

²⁸ Ibidem. P. 17.

cual algunos puntos de venta son atendidos a través del sistema de preventa, mientras que en otros la mejor alternativa continúa siendo el tradicional sistema de visitas continuas.”²⁹

Con objeto de ofrecer a cada tipo de establecimiento el servicio más adecuado dependiendo de sus necesidades de espacio, refrigeración y recursos financieros, la comunicación es permanente.

Grupo modelo establece desde hace mucho tiempo modelos innovadores, a través de opciones creativas y novedosas, orientadas a la satisfacción de los clientes y consumidores. Un ejemplo de lo anterior es el concepto “Cervelada” que ofrece un mejor servicio al mercado de botella abierta o negocios donde la cerveza se toma en el mismo lugar. “Este esquema consiste en la instalación de refrigeradores especiales que además de ofrecer un impacto visual atractivo, cuentan con una capacidad de enfriamiento mayor que los refrigeradores comunes, lo cual permite a los establecimientos servir cerveza a la temperatura ideal y conforme lo demandan los consumidores.”³⁰

A fin de seguir atendiendo la gran demanda de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, se continúa con inversiones en nuevas instalaciones, remodelaciones, ampliaciones, construcciones de Modeloramas y depósitos para la venta de cerveza, tanto de distribuidoras directas, como de concesionarios particulares, con la finalidad de proporcionar la infraestructura adecuada a la imagen que se debe proyectar como corresponde a la empresa líder de la industria cervecera mexicana.

²⁹ Ibidem. p.10

³⁰ Ibidem. p13

3.12. Sistemas de calidad.

Grupo Modelo siempre ha concedido mucha importancia a la calidad de sus productos, por lo que diseñó e implantó el Sistema de Calidad Total Modelo en toda la organización. Este sistema asegura la mejora continua de sus productos y servicios, involucrando al personal a distintos niveles. La madurez de este sistema ha llevado al establecimiento del "Modelo de Dirección Competitiva para el Grupo Modelo", el cual está basado en un Modelo de Gestión de Calidad de Clase Mundial.

Los resultados de la implantación de este sistema han sido reconocidos por distintas organizaciones. La empresa subsidiaria Cebadas y Maltas obtuvo el Premio Nacional de Calidad 2000 en la categoría de empresa grande, reconocimiento que es entregado por el C. Presidente de la República Mexicana a las empresas que han demostrado contar con los mejores sistemas de gestión. Este esfuerzo de calidad trascendió internacionalmente al ser finalista en El Premio Iberoamericano de Calidad. Asimismo, el Sistema de Trabajo en Equipo ha sido reconocido a nivel Nacional durante los últimos tres años, ya que Cervecería Modelo México, Cervecería Modelo de Guadalajara y Cervecería Modelo del Noroeste obtuvieron el primer lugar en las diferentes categorías del Concurso Nacional de Círculos de Control de Calidad.

Durante el año 2002 varias de sus subsidiarias más importantes obtuvieron la recertificación bajo la Norma Internacional ISO 9000.

3.13. Servicio.

"Grupo Modelo enfrenta el ambiente de negocios que prevalece globalmente en estos tiempos, con el compromiso de ofrecer productos de la mejor calidad, apoyándose en un servicio profesional y eficiente"³¹.

En el mensaje de una campaña publicitaria de Grupo Modelo, se anunciaba: "La calidad no tiene fronteras". A través de los años Grupo Modelo no solo ha logrado convertir dicho mensaje en una forma de operar, sino que ha sido capaz de expandir este concepto al elemento servicio, para hacer de la calidad y el servicio, la base de un exitoso sistema de trabajo.

"Calidad y servicio son los factores que sustentan la preferencia por los productos "Modelo".

3.14. Datos financieros relevantes.

Las cifras que se presentan en este apartado, están expresadas en pesos constantes, aprecios de 2002.

CUADRO 14

Salidas de Cerveza (millones de hectolitros).

³¹ Ibidem. p. 18.

	2002	2001	Incremento
Nacional	28.81	28.45	1.3%
Exportación	11.12	9.99	11.3%
Total	39.93	38.44	3.9%

Fuente: Grupo modelo. Informe Anual 2002. p.26

3.14.1. Ventas netas.

Las ventas netas en el año 2002 fueron de 36.243 millones de pesos lo que denota un crecimiento de 6.6% con respecto al año anterior

CUADRO 15

Ventas netas en millones de pesos.

	2002	2001	Incremento
Nacional	24,064	23,221	3,6%
Exportación	9,009	7,938	13,5%
Otros Ingresos	3,170	2,843	11,5%
Total	36,243	34,002	6,6%

Fuente: Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.26

Las ventas nacionales crecieron como resultado del incremento registrado en las salidas de cerveza del 1.3%, así como por el incremento de precios llevados a cabo en marzo del 2002. Con respecto al avance en las ventas de exportación se debió principalmente al excelente desempeño de las marcas del Grupo, principalmente Corona Extra que fue la marca de mayor crecimiento,³² dentro de las diez cervezas (nacionales y extranjeras) más vendidas en Estados Unidos, consolidándose en la séptima posición. El otro elemento favorable para el crecimiento en las ventas de exportación fue el incremento de precios del 3.5% en dólares implementado en marzo del 2002.

3.14.2. Otros ingresos normales.

Este concepto incluye los ingresos que no se generan directamente por la venta de cerveza, como son el cobro de regalías, ventas de refrescos, vinos y licores y alimentos a través de las tiendas de conveniencia; los ingresos por equipos deportivos y la venta de subproductos derivados del proceso de producción. Así mismo se incluyen las ventas de cervezas de *Anheuser-Busch*, importadas y distribuidas en México por el Grupo. El total de otros ingresos normales alcanzó los 3,170 millones de pesos durante el año, lo que resultó en un crecimiento de 11.4% sobre el año anterior.³³

3.14.3. Inversiones.

³² Vide. Capítulo I de esta tesis en el cuadro de las cervezas de mayor venta en los Estados Unidos.

³³ Vide. Grupo Modelo. Informe Anual 2002. p.26

El Grupo mantiene una estrategia de inversiones en activos,³⁴ por lo que durante el año 2002 se invirtieron 2,879 millones de pesos en los siguientes conceptos:

Cuadro 16.

Inversiones en el año 2002

	2002	Integración
Cia. Cervecera del Trópico	1,130	40%
Cía. Cervecera de Zacatecas	266	9%
Cervecerías y otras fábricas	1,012	35%
Ventas	471	16%
Total	2,879	100%

Fuente: Ibidem. p.27

³⁴ Vide. Capítulo IV de ésta tesis.

4. Estrategias de Grupo Modelo.

Primordialmente, es de suma importancia tener un concepto claro de la palabra estrategia, el Dr. Edmundo Hernández-Vela la define de la siguiente forma: "disciplina militar relativa a la preparación, organización y conducción general de la guerra, tanto ofensiva como defensiva, con el objeto de derrotar al enemigo o impedir su victoria, tendiente a llevar la iniciativa para enfrentarlo ventajosamente, aprovechar sus debilidades, privarlo de su libertad de acción y minimizar los riesgos...El amplio, diverso y muy frecuente uso extensivo de este termino, al igual que el de táctica, ha incrementado la confusión de su significado llegando a considerárseles equivocadamente como sinónimos, por lo que para su mayor comprensión y empleo coherente es conveniente tratar de precisarlos, sin perjuicio de reconocer su complementariedad, estrecha interrelación e influencia mutua. Dicho en forma simple y esquemática, la estrategia es el plan elaborado con el propósito de alcanzar o lograr un objetivo, y la táctica, la forma o método de ejecutarlo."¹

Esta definición puede ser trasladada al plano comercial poniendo en relieve palabras clave como: preparación, organización, logro de objetivos, guerra (en este caso comercial), aprovechar debilidades, y enemigo (en este caso específico sería la competencia). La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, y psicológico.

¹ Hernández-Vela, Edmundo. Diccionario de Política Internacional. Editorial Porrúa. México. Sexta edición. 2002. pp. 443-444.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar; y el objetivo inicial del fundador de Grupo Modelo fue crear una compañía con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer la necesidad del público consumidor de cerveza.

Ahora bien, según Grupo Modelo las principales estrategias que la empresa ha seguido en los últimos años son:

- Crecer a través de recursos propios, reinvertiendo gran parte de las utilidades generadas en el año. "Esto ha permitido a la compañía modernizarse e incrementar su capacidad instalada considerablemente en los últimos años."
- "Otra estrategia muy importante es la de buscar cada día exportar más para lograr un mayor potencial de crecimiento, así como una cobertura natural tanto financiera como de mercado. Cabe mencionar que a la fecha el volumen de exportación representa cerca del 26% del volumen total, cuando en 1994 representaba aproximadamente el 8%."
- "Algo muy significativo es la constante y continua capacitación que Grupo Modelo proporciona a su personal ya que considera al activo humano como uno de los recursos más importantes para la organización."²

En todos los Informes Anuales de Grupo Modelo, es posible encontrar su misión, la cual consiste en fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad:

- Con un servicio excelente

² Centro de atención modelo en: <http://www.gmodelo.com.mx/espanol/flash/cam/CAM.html>

- A un precio competitivo
- Optimizando recursos
- Superando las expectativas del cliente
- Con la incorporación de todo el personal, proveedores y distribuidores, contribuyendo a su desarrollo económico, cultural y social
- Mejorando la rentabilidad del negocio
- Protegiendo al medio ambiente y
- Cooperando con el progreso de la comunidad y el país”.

Al analizar los puntos de la misión del Grupo se observa una relación complementaria con las estrategias llevadas a cabo en los últimos años. Se ha observado que las estrategias se han ido innovando con el paso del tiempo dependiendo de los retos a lograr y los problemas que enfrentar, este constante cambio constituye una estrategia en sí, la cual consiste, como se observó en el tercer capítulo, en una continua mejora de todos sus aspectos: producción, distribución, ventas, publicidad, recursos humanos, etc.; pero las directrices generales son las mismas.

4.1. Crecimiento y modernización de Grupo Modelo.

En capítulos pasados se ha observado la fuerte política de expansión que la compañía ha llevado a cabo; desde los años cincuenta realizó una serie de inversiones y adquisiciones importantes como la construcción y adquisición de plantas cerveceras, fábricas de maltas y plantas para la construcción y ensamble de equipo. Posteriormente fue adquiriendo otras empresas para configurar un consorcio que garantizara el abasto de insumos, reflejando de esta manera la fuerte integración vertical que se da a nivel industria.

Desde entonces, se han realizado mejoras en las cervecerías introduciendo envasadoras, empacadoras y métodos electrónicos de control similares a los empleados por las empresas altamente innovadoras en Alemania y Estados Unidos, para optimizar los procesos productivos.

En el capítulo precedente se puede apreciar ésta estrategia de expansión con la conclusión de la construcción de una maltería en la Cervecería de Zacatecas, el inicio de un proyecto para la construcción de una maltería en *Idaho Falls, Idaho* y la continuación del proceso de expansión en la Cía. Cervecera de Zacatecas y la Cía. Cervecera del Trópico. Estos esfuerzos son resultado de una prevención para la futura demanda de sus productos.

Además, se continúa con la construcción de distribuidoras en diferentes estados, ratificando el compromiso de expansión que permitirá seguir ofreciendo productos y servicios de calidad.

4.1.1. Situación Financiera Estable.

Este continuo crecimiento ha sido logrado sin contraer deuda. Esto quiere decir que la empresa cuenta con una cuidadosa planeación de sus recursos, lo que resulta muy importante ya que el adquirir deuda resulta ser extremadamente dañino, solamente hace falta recordar el caso de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma.

Así, Grupo Modelo se caracteriza por ser una empresa que no recurre al crédito bancario ni al financiamiento, que busca tener liquidez suficiente para desarrollarse con sus propios recursos alcanzando una posición altamente competitiva.

Con lo anterior se ejemplifica la estrategia de inversiones en activos que se trató en el capítulo pasado, en el apartado de inversiones.

4.1.2. Sistema de distribución.

La forma en la que Grupo Modelo lleva a cabo la distribución de sus productos, es a través de una red muy efectiva y bien localizada con especial énfasis en los centros de depósito o agencias, diferente a la competencia que se basa más en promociones y publicidad masiva.

El departamento encargado de la distribución nacional, está dividido de acuerdo a las distintas zonas a las que se distribuirá el producto. En cada una de estas zonas se localizan distribuidoras, agencias, y sub-agencias. Cada distribuidora se encarga de manejar y coordinar la distribución de la cerveza en el área que para tal efecto tiene asignada. A fin de atender zonas foráneas, las distribuidoras cuentan con sub-agencias las cuales se ubican entre 60 y 150 km. de distancia en promedio de la matriz. Este tipo de organización permite cumplir con dos importantes objetivos: el primero, mantener un estrecho contacto con los clientes, y el segundo, reducir al máximo el costo del transporte. Los factores a considerar para decidir cuántas agencias colocar en cada una de estas zonas son: área, población y la ubicación de la

competencia. Así, se cubre el objetivo de satisfacer la demanda tanto de tiendas pequeñas como de supermercados.

Cabe destacar que la cerveza en México es un producto de consumo principalmente fuera del establecimiento comercial, como lo muestra el hecho de que el 81% de ventas se realizaron en puntos de venta de botella cerrada, mientras que el resto fue en puntos de botella abierta. Esto pone en manifiesto la importancia de esta red de distribución, en la cual se han invertido recursos de acuerdo al crecimiento del Grupo.³

4.2. Innovaciones constantes.

En el capítulo anterior se dio cuenta de las constantes mejoras e innovaciones en aspectos como el de Recursos Humanos, Sistemas de Calidad, Servicio, Publicidad, etc; que en conjunto constituyen una estrategia que refuerza el liderazgo del Grupo. En este apartado se tratará un elemento en especial dentro del proceso de elaboración.

4.2.1. Fermentación "Kraeusen".

³ Información proporcionada directamente por el Departamento de Comunicación Social de Grupo Modelo.

Grupo Modelo sigue un proceso de elaboración de aproximadamente treinta días a partir de la adición de la malta y el arroz. Este consiste en la realización de cocimientos, adición de lúpulo, fermentación primaria, fermentación secundaria o reposo, filtrado, envasado y pasteurización.

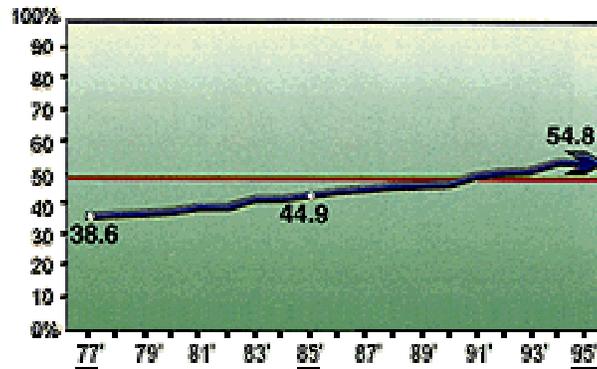
Grupo Modelo se distingue por utilizar en la fase de reposo un tipo de fermentación secundaria conocido como "Kraeusen", el cual permite mejorar las condiciones cualitativas del producto. Dicho proceso es llevado a cabo por muy pocas cervecerías en el mundo ya que requiere de un mayor número de tanques de reposo e instalaciones lo cual implica una inversión mayor al promedio.

Por tal motivo y por el énfasis que se pone a la calidad del producto, una política de Grupo Modelo es el no otorgar licencias a ningún grupo para producir su cerveza en ningún otro lugar fuera de sus cervecerías. Esto quiere decir que el total de sus productos se producen en México y por lo tanto su producción deberá ser suficiente para satisfacer tanto la demanda interna como las exportaciones.

Todas las acciones citadas anteriormente han llevado a que Grupo Modelo se erija como el líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México. A continuación se muestra gráficamente la evolución del incremento de la participación de Grupo Modelo en el mercado nacional desde finales de la década de los setenta, hasta rebasar el 50%.

GRÁFICA 7

Participación de Grupo Modelo en el mercado nacional.



Fuente: Grupo Modelo, Informe Anual 1995. Sección: Mercado Nacional.

4.3. Estrategia dirigida hacia el sector externo.

4.3.1. Década de los ochentas.

En 1979 Don Valentín Díez Morodo organizó el departamento de exportaciones realizando estudios acerca de las tendencias de consumo en Estados Unidos, tanto en el mercado doméstico como en el de importación, y del éxito de otros productos mexicanos presentes en ese mercado.

El resultado de esta investigación sentó las bases para el proyecto de globalización a largo plazo de la empresa, que consistía en:

- Elaborar un producto de calidad constante con suministros oportunos para constituirse como proveedor con la seriedad y confianza a niveles internacionales.
- Ofrecer un producto con una presentación original y que se diferenciara de las otras cervezas domésticas e importadas.
- Lograr una identificación del producto con aquel que los consumidores estadounidenses encontrarían en los centros de consumo en sus visitas a México, tanto en los lugares turísticos, como fronterizos.
- Diseñar empaques atractivos y de fácil manejo que motivaran a los consumidores a llevar su producto al hogar.
- Seleccionar cuidadosamente a los importadores, supervisando la correcta designación de los distribuidores a cada territorio, a fin de que los mismos contaran con la infraestructura de ventas adecuada para el eficiente manejo de los productos.
- Elaborar una política de comercialización dentro de un marco de precios competitivos altos, como corresponde a un producto de calidad, sin afectar la imagen del mismo con descuentos o promociones de carácter permanente.
- Establecer una estrategia para la introducción del producto en los diferentes mercados, respetando los territorios asignados a cada importador.

La estrategia para mercados extranjeros nuevos se basó en la localización de la demanda, regulaciones sobre salud e importaciones, publicidad y promoción.⁴

⁴ Entrevista con el Lic. Omar Sánchez Castillo funcionario de Grupo Modelo.

Los resultados fueron excelentes. En el siguiente cuadro se ilustra el éxito de la estrategia implementada dentro de los diez años siguientes.

CUADRO 17

Porcentaje de participación de Grupo Modelo en el mercado de Exportación.

	1980	1985	1990
Grupo Modelo	2.48%	46.10%	69.28%
Cuauhtémoc	53.04%	27.49%	15.62%
Moctezuma	44.48%	26.41%	15.10%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

Para 1986, Corona Extra se colocó en segundo lugar, sólo detrás de *Heineken*, entre más de 400 cervezas importadas en Estados Unidos. En este mismo año se introduce a algunas provincias de Canadá con gran éxito logrando colocar a la marca Corona Extra, para 1991 y 1992, como la cerveza importada tipo Premium de mayor venta en el territorio canadiense.

En 1988 se iniciaron los envíos de cerveza a los mercados de Japón, Australia y Nueva Zelandia, los cuales han ido en crecimiento hacia el liderazgo en el mercado de cervezas importadas en cada uno de éstos países.

Para 1989, el Grupo comenzó a dirigirse hacia el mercado europeo, dirigiéndose en primer lugar hacia el Reino Unido, Suiza e Italia. El éxito fue tan grande que se determinó abrir

una subsidiaria en Bruselas y aparece Eurocermex, que como se ha visto, tiene como principal objetivo la importación, distribución, asesoramiento y coordinación de trámites y programas de mercadotecnia para todos los representantes del Grupo en Europa.

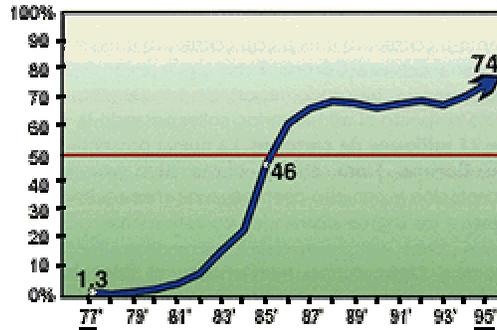
1990 fue un año clave en el proceso de globalización de la marca Corona Extra, ya que en este año llegó tanto a los lejanos mercados de Hong Kong (China), Singapur y Grecia como a los competitivos mercados de Holanda, Alemania y Bélgica.

Al siguiente año, se integraron a la red de distribución de exportación de Corona Extra los mercados de España, Francia, los países escandinavos, Singapur, Tailandia, Malasia, Taiwán (China), Marruecos, Sudáfrica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguay, Chile, Argentina, Cuba, Bahamas y Puerto Rico. Esta labor de internacionalización hizo que la marca Corona Extra se encontrara presente en más de 50 países en los cinco continentes.

Lo anterior saca a relucir una estrategia de diversificación en los destinos para venta de cerveza, lo que le ha funcionado muy bien a Grupo Modelo, aunque más del 85% de las exportaciones se dirigen hacia Estados Unidos.

GRÁFICA 7

Participación de Grupo Modelo en el mercado total de exportación de cervezas de México.



Fuente: Grupo Modelo. Informe Anual 1995. Sección: Mercado Externo.

4.3.2. La asociación con *Anheuser-Busch*.

La relación con la empresa Anheuser-Bush (A-B) se venía dando desde el año de 1989, cuando la transnacional se había acercado a Grupo Modelo con objeto de que ésta se convirtiera en distribuidor exclusivo de sus productos. A-B había decidido escoger a Modelo dado que ésta ya contaba con una excelente sistema de distribución para hacer llegar sus productos al mercado mexicano además de ser una empresa puramente cervecera sin intereses en otros giros; ya que como vimos FEMSA cuenta con participación en mercados diferentes al de la cerveza y además ya había realizado un convenio de inversión con la empresa *Phillip Morris*, compañía que se desenvuelve en diferentes giros.

El contrato de inversión que se estaba negociando implicaba que inicialmente *Anheuser-Busch* adquiría el 17.7% del grupo a cambio de 477 millones de dólares con opción a incrementar su participación hasta en un 35.12%, misma que se podría ejercer del 1 de julio de 1995 hasta el 31 de diciembre de 1997.

Las acciones materia de la opción serían parte de las que se encontraban ya en circulación en propiedad de los accionistas controladores, por lo tanto Grupo Modelo no recibiría el producto del ejercicio de dichas opciones.

En este contrato Grupo Modelo se comprometía a pagar un dividendo anual fijo del equivalente en dólares del 6.3% del precio total de suscripción a la sociedad. Dentro del Consejo de Administración de Modelo se incluirían dos miembros pertenecientes a A-B y de igual manera dentro del Consejo de Administración de A-B habría un miembro designado por Modelo. Esto daría la pauta para que hubiera un mayor intercambio entre las empresas. Tal intercambio estaría dado en las diferentes áreas tanto operativas como administrativas.

Asimismo se contemplaba que Grupo Modelo continuaría siendo el distribuidor exclusivo de los productos de A-B como lo venía haciendo desde 1989, y que ninguna de las dos empresas abriría alguna planta productiva en el país de la otra.

"Los accionistas controladores de Grupo Modelo S.A. de C.V. y *Anheuser Busch Companies* consumaron en septiembre de 1998, la compraventa por parte de *Anheuser-Busch* de un 13.25% del capital de Dablo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo."⁵ Con esta operación, *Anheuser-Busch* ejerció la totalidad de sus opciones de compra de las que era titular sobre las acciones de Grupo Modelo y Dablo.

⁵ Grupo Modelo. Informe Anual 1998. p.5

Por lo anterior, *Anheuser-Busch*, mantiene su participación minoritaria del 35.12% en el capital de *Grupo Modelo* e incrementa su participación minoritaria en *Diblo* al 23.25%, con lo cual su participación directa e indirecta en *Diblo* aumenta al 50.20%; sin embargo los Accionistas Controladores de *Grupo Modelo* mantienen el control de la administración de *Grupo Modelo* y *Diblo*.

Grupo Modelo obtuvo las siguientes ventajas:

- El reconocimiento de asociarse con el líder mundial en cervezas.
- El intercambio de experiencias en las áreas de administración, producción e ingeniería, aspectos de mercado, distribución de cerveza y cuestiones ecológicas. Es importante mencionar que en el aspecto ecológico, Estados Unidos ha logrado mayores avances, así *Grupo Modelo* se vería beneficiado al contar con esta empresa como socio.
- El acuerdo significaba tener como socio a la mejor opción para llevar a cabo una negociación de este tipo. A-B puede ser considerada la mejor opción dado que es una empresa fuerte, estable y con características parecidas a las de *Grupo Modelo*.

Con esta negociación *Grupo Modelo* aumentaría su capital social pudiendo dirigir los recursos obtenidos hacia una de las prioridades que tenía en ese momento: la construcción de la Nueva cervecería en Zacatecas.

Resumen y Conclusiones.

A nivel mundial existen casi tantos tipos de cerveza como marcas de las mismas y mucha gente en todo el mundo aprecia esta bebida, Bélgica, Holanda y Alemania tienen una larga tradición como productores de cerveza.

Resulta muy interesante observar los cambios que ha sufrido la cerveza al paso de los siglos hasta llegar a tener las características con las que hoy la conocemos. Existen diversas hipótesis acerca de la antigüedad de ésta bebida y diversas investigaciones señalan que por lo menos hace 5 000 años ya se contaba con bebidas obtenidas a partir de la fermentación de granos.

En el siglo XVIII se incorporan conocimientos científicos a la elaboración de la cerveza tales como la energía del vapor y la pasteurización, logrando que la cerveza tenga un sabor estable y se mantenga en condiciones óptimas para su consumo, es gracias a estos adelantos como surgen las grandes industrias dedicadas a la elaboración de cerveza y se fundan las primeras dinastías cerveceras como la de *Richard Guinness* en Irlanda.

Los principales países productores de cerveza hoy en día son, en primer lugar, Estados Unidos, China, Alemania, Brasil, Japón, Rusia, Reino Unido, México, España, Polonia y Sudáfrica. Tan sólo estos 11 países produjeron en el año 2002, 995.8 de los 1 436.5 millones de hectolitros que conformaron la producción mundial.

Cabe señalar que China puede rebasar en los próximos años la producción de cerveza de Estados Unidos y erigirse como el primer país productor de cerveza, ya que éste país ha ido escalando lugares cada vez más altos en éste aspecto.

El mercado estadounidense es muy importante no sólo por sus altos niveles de producción, consumo e importación, sino también por su complejidad debido a la gran variedad de marcas que se ofrecen y la enorme inversión en publicidad y promoción que respalda a cada una de ellas.

El 51.2 % del volumen de ventas de cerveza se ha concentrado en 10 compañías, cuando en 1997 abarcaban solamente el 34%. Estas compañías son: *Anheuser-Busch, Miller, Heineken, Interbrew, Am Bev, Carlsberg, Scottish and Newcastle, Coors, Grupo Modelo y Kirin*. Cabe señalar que Grupo Modelo escaló del doceavo al noveno lugar en una década.

Actualmente las 10 principales marcas de cerveza en el mundo son: *Budweiser, Bud Light, Skol, Corona, Heineken, Coors Light, Miller Light, Brahma Chopp y Polar*, pero varían de posición constantemente, algunas en descenso y otras en ascenso como el caso de Corona.

Latinoamérica es una región que ha venido cobrando importancia en el mundo de la cerveza. El mercado de cerveza en América Latina es uno de los pocos que ofrecen a productores cada vez más insertados en la globalización, oportunidades de incremento en volúmenes de venta. Brasil, México, Colombia, Venezuela y Argentina son los principales mercados de cerveza en esta región.

México es una verdadera potencia en el mundo de las cervezas. Las cervezas mexicanas son muy bien aceptadas por sus consumidores en más de 150 países, se le puede considerar un producto de origen nacional casi en su totalidad, pues tanto las materias primas como los envases son de procedencia mexicana, así la industria cervecera en México se erige como uno de los sectores más representativos del país.

La fortaleza de la industria cervecera mexicana reside en la calidad del producto, marcas establecidas con tradición, diferenciación del producto (envase transparente, de cuello largo, etiqueta grabada, y que se acostumbra tomarla con limón y de la botella), y una red de distribución eficaz. Grupo Modelo además ha sabido mantener una posición financiera estable. Las amenazas principales son la carencia del lúpulo de origen nacional y la ineficiencia en la producción de la cebada.

En México, la industria cervecera como tal, comienza sus operaciones durante la última década del siglo XIX cuando aparecen varias compañías cerveceras, se trataba de empresas pequeñas con presencia local y contaban con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda del mercado.

Grupo modelo se inauguró en 1925 y una década después llevó a cabo una importante política de de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes. Así, para la década de los cincuenta, la compañía logró dominar el mercado nacional.

Actualmente, la industria cervecera mexicana es un duopolio formado por Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtemoc-Moctezuma, ambas se dedican a la elaboración y distribución de cerveza. Esta industria resulta importante en México debido a su participación en la economía nacional contribuyendo en su desarrollo y crecimiento.

La industria cervecera mexicana, siempre ha tenido gran influencia en la economía del país, tanto que cuando no existía el Sistema de Cuentas Nacionales, y de acuerdo con Jesús Silva Herzog, se tenía la teoría de que mientras los tiempos fueran buenos, el consumo de cerveza continuaría creciendo.

Los ritmos de actividad productiva en la industria cervecera, son generalmente diferentes al de otras actividades industriales. Su tasa de crecimiento presenta tendencias normalmente positivas. Desde 1942, la producción de cerveza en México se ha caracterizado por un crecimiento constante, a excepción de 1983 cuando llega a sus niveles mínimos debido a una crisis económica por la que atravesaba el país, disminuyendo el poder de compra de los consumidores.

La importancia de la industria cervecera mexicana en el sector manufacturero se distingue y esta por encima de otros sectores económicos, convirtiéndose en una industria sobresaliente. Un factor que ha influido de manera importante para el crecimiento de ésta industria, comparándola con otros países, es la estructura poblacional, ya que la mayoría de la población está constituida por gente joven, siendo éstos consumidores potenciales de cerveza.

La integración vertical y horizontal, la productividad, el nivel tecnológico, la administración de recursos humanos y financieros posibilitan las economías de escala en la industria cervecera para poder competir y mantener niveles altos de producción.

Esta industria involucra gran capital, alto financiamiento, una fuerte inversión inicial y el requerimiento de un elevado grado de tecnología, factores que representan una barrera a la entrada para las empresas que quieran incurrir en ella.

La vanguardia tecnológica es el fundamento de la productividad y competitividad, con la cual fortalece su estructura de mercado. La incorporación de nuevas tecnologías permite generar economías de escala, operar en una escala de producción que minimice los costos y aumentar la competitividad en el mediano y largo plazo.

De esta manera la industria cervecera mexicana tiene el potencial necesario para enfrentar mercados altamente competitivos como el norteamericano y el europeo. La industria cervecera mexicana es de las pocas industrias en México, que posee las ventajas competitivas suficientes para desempeñarse exitosamente en el marco de la apertura comercial.

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte ha traído consigo beneficios en cuanto a la eliminación de aranceles para la cerveza mexicana que se exporta a Estados Unidos y

Canadá. Por su parte, la cerveza proveniente de estos países no representa una competencia importante para los productores mexicanos debido a la preferencia del consumidor por la cerveza nacional. En cambio, con la Unión Europea, las cosas son diferentes. El impacto comercial de Grupo Modelo en la UE ha sido tal, que la empresa ha tenido que lidiar con diversas formas de proteccionismo disfrazado de normas locales, de igual forma ha tenido que superar campañas de desprestigio y hasta imitaciones. De no haber obtenido su marca registrada, el camino para expandir sus operaciones habría sido mucho más largo y quizá imposible.

Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México con una participación de mercado total (nacional y de exportación) al 31 de diciembre de 2002 de 62.7%. Cuenta con siete cervecerías con una capacidad instalada de 46 millones de hectolitros de cerveza anuales.

Posee un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negras Modelo y otras de carácter regional. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense *Anheuser-Busch*, entre las cuales se encuentran las marcas *Budweiser* y *Bud Light*. Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1994.

La asociación con la empresa estadounidense proporcionó varias ventajas, las principales fueron: 1) El reconocimiento de asociarse con la empresa líder mundial en cervezas; 2) El intercambio de experiencias en las áreas de administración, producción e ingeniería, aspectos de mercado, distribución de cerveza y cuestiones ecológicas; 3) Se acordó que ninguna de las dos empresas abriría alguna planta productiva en el país de la otra; y 4) Los Accionistas Controladores de Grupo Modelo mantienen el control de la administración de Grupo Modelo y Diblo.

El hecho de que la empresa estadounidense *Anheuser-Busch* buscara la asociación con Grupo Modelo, refleja el prestigio del que goza esta empresa mexicana. Este prestigio es resultado de una excelencia en todos los aspectos.

Grupo Modelo es una compañía que ha mantenido una política de respeto al medio ambiente, lo cual se ve reflejado en acciones concretas como el hecho de mantener y fortalecer los programas de Industria Limpia además de que todas sus cervecerías y compañías de servicio se han apegado a la certificación internacional ISO 14001.

La publicidad ha jugado un papel muy importante para las ventas tanto en el mercado externo como en el nacional. El envase transparente de cuello largo, la etiqueta grabada y el estilo de

beber la cerveza sin vaso y con limón es un punto clave para la comercialización de la marca Corona.

Dedica gran cantidad de recursos para el desarrollo del personal a través de diversos cursos de capacitación lo cual permite mantener un nivel óptimo de conocimientos académicos y tecnológicos de acuerdo a las responsabilidades de cada persona.

Por otra parte, se creó un proyecto llamado Filantropía Modelo que apoya diversas obras sociales para beneficio de gente con escasos recursos.

En conclusión, Grupo Modelo ha sabido desarrollar una estrategia basada en la vanguardia y mejora continua en todos sus sentidos: buscar la calidad total, poseer tecnología de punta, diseñar campañas de publicidad bien estudiadas, capacitar constantemente el sector de recursos humanos, optimizar la integración vertical, establecer una perfecta red de distribución y fundamentalmente, mantener prácticas financieras estables basadas en una política de reinversión.

Grupo Modelo está convencido de que el mundo de los negocios mantiene un ritmo en el que sólo empresas bien preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios y exigencias de los

mercados, seguirán manteniendo posiciones de liderazgo. Es por ello que su administración se ha enfocado en desarrollar proyectos que le permitan seguir siendo una empresa con prestigio y a la vanguardia.

A la expansión del Grupo Modelo y su sólida implantación en el mercado, puede aplicarse la máxima de Von Clausewitz: "Muchos consideran que los esfuerzos a medias pueden ser efectivos. Es más fácil dar un salto pequeño que uno grande, pero nadie que quiera cruzar una zanja ancha cruzaría la mitad de ella primero"

Bibliografía.

- Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. La Buena Medida. ANFCER. México. 1989.
- Banco Nacional de Comercio Exterior. Guía Básica del Exportador. Sexta Edición. México. 1998.
- Banco Nacional de Comercio Exterior. Alianzas Estratégicas, Un Enfoque Estratégico y Legal. Segunda Edición. México. 2001.
- Beverage Marketing. 2002 Global Beer Report: a world view. Ed. Impact Databank. 2003.
- Chávez, Ocampo. Edgar. La competitividad de la industria cervecera mexicana en el TLCAN. Tesis profesional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. UNAM. 2000.
- Clavijo, Fernando. La Industria Mexicana en el Mercado Mundial. Elementos para una política Industrial. Ed. FCE. México. 1994.
- FEMSA. Informe anual 1993. FEMSA. México. 1994.
- Grupo Modelo. Informe Anual 1995. Grupo Modelo. México 1996.
- Grupo Modelo. Informe Anual 1997. Grupo Modelo. México. 1998.
- Grupo Modelo. Informe Anual 1998. Grupo Modelo. México. 1999.
- Grupo Modelo. Informe Anual 2002. Grupo Modelo. México. 2003.
- Harrigan, Kathryn, Rudie. Joint Venture: A mechanism for Creating Strategic Change. Gran Bretaña. Ed. Uthea. 1987.

- Hernández-Vela, Edmundo. Diccionario de Política Internacional. Sexta edición. Ed. Porrúa. México. 2002. Dos volúmenes. 1296 pp.
- INEGI. Encuesta Industrial Mensual. Resumen Anual 2002. INEGI. México. 2002.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 1995-2000. Tomo I. INEGI. México, 2000.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y Nacional Financiera (NAFINSA). La competitividad de la Empresa Mexicana. IMEF. México. 1995
- Koehler, John E. Economic Policy-Making with Limited Information: The Process of Macro-Control in México. Ed. The Rand Corporation. EE.UU. 1968.
- Laurence-Berger, Duboe. El libro del amante de la cervceza. París. Ed. Olañeta. 2001.
- Micheloni, Enzo. Lattine di Birra-Beer cans. Florencia. Ed. Itinerari d' immagini. 1997
- Ripstein, Gabriel. La Industria Cervecera en México: Un modelo de Oferta y Demanda. ITAM. México 1993.
- SAB MILLER. The beer Market. Ed. SAB MILLER. EE.UU. 2003.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Las relaciones comerciales de México con el Mundo: Desafíos y Oportunidades. SECOFI. México. 1990.

Hemerografía

- Andrade Covarrubias, Sergio. "Un primer acercamiento a la fabricación de la cerveza en Puebla". Patrimonio Industrial. Comité Mexicano para la conservación del Patrimonio Industrial. Ed. CMCPI. México. Boletín 9. (agosto de 2001).
- Appel, Marco. "Sin vaso y con limón". Expansión. México. N° 822, agosto de 2001.
- Bolsa Mexicana de Valores. Balance y Estados de resultados al cuarto trimestre de 2002. México. 2002.
- Bolsa Mexicana de Valores. FEMSA Cerveza S.A. de C.V. Balance y estado de resultados al cuarto trimestre de 1994.
- Bolsa Mexicana de Valores. Grupo Modelo y Subsidiarias, S.A. de C.V. Informe sobre los resultados obtenidos hasta el cuarto trimestre de 2002. México. 2002
- CONCAMIN. "Su éxito sube como la espuma". Suplemento Industrial CONCAMIN. México. Reporte especial APEC 2002, (agosto 2002).
- European Food Information Council. "La cerveza: una larga historia". Food Today. Bruselas. N° 31, (Julio de 2002)
- Grupo Financiero Banamex-Accival. GModelo. Departamento de análisis. México. 1994
- Grupo Financiero Serfín. "Alimentos Bebidas y Tabaco". El Indicador Especial. Dirección de análisis económico y bursátil. México, marzo de 1995.

- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). "Ponencia IMEF, 1993; La competitividad de la empresa mexicana en la década de los 90." Ejecutivos de Finanzas. México, año XXIII, número especial, (diciembre de 1993).
- Toral, Sandra y Limón, Mario. "La cerveza: Un Duopolio Exitoso". El Mercado de Valores, NAFINSA. Septiembre de 1998.

Entrevista.

Entrevista con el Lic. Omar Sánchez Castillo, funcionario de Grupo Modelo. Junio de 2003.

Páginas de Internet.

- www.alaface.com
- www.alimentosargentinos.gov.ar
- www.anfacer.com.mx
- www.dirface.com/privado/noticias/Noti722.htm
- www.dgcnesyp.inegi.gob.mx
- www.femsa.com/
- www.gmodelo.com