



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE GRUPO MODELO
FACULTAD DE ECONOMÍA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ECONOMÍA

PRESENTA:

CYNTHIA TORRES RAMÍREZ

ASESOR:

GUSTAVO VARGAS SÁNCHEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. .. 2016



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.

DEDICATORIAS

Mi amor, respeto y gratitud

A mis padres.

Quienes durante toda mi vida personal, académica y deportiva me han dado todo lo necesario para crecer y llegar a este momento, sobre todo el aliento que me brindaron en la elaboración de esta tesis porque sin ello esto difícilmente hubiera sucedido. Por ello y muchas otras cosas, me siento profundamente agradecida y honrada por ser parte de su vida.

Así mismo, se ofrece un profundo agradecimiento a todos aquellos que de una u otra forma me apoyaron en mi formación académica y más aún en la elaboración de la presente investigación. Agradeciendo con ello a: profesores y amigos, así como a las instalaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México y al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) por todas las críticas, observaciones y contribuciones para la formación del presentante y de su investigación.

De igual manera a Zenaida Martínez por su ayuda, consejos y la confianza que me brindo para la realización de la presente investigación.

Por último y no menos importante, le guardo un especial agradecimiento y reconocimiento al Dr. Gustavo Vargas Sánchez, profesor de tiempo completo adscrito al departamento de Teoría Económica, por su ayuda, su tiempo, su paciencia y críticas, las cuales fueron parte fundamental para la realización y enriquecimiento de la presente investigación.

Estrategias de crecimiento de Grupo Modelo

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1: Marco Teórico	10
Introducción.....	10
1.1 Teoría del crecimiento de la empresa	10
1.2 Estrategias competitivas	11
1.3 Integración vertical.....	12
1.4 Teoría de la inversión	13
1.5 Teoría de la innovación	15
1.6 Cómo las empresas crecen en un contexto de oligopolio	16
1.7 Estrategias genéricas y ventaja competitiva	18
1.7.1 Cadena de valor.....	20
Conclusiones.....	22
Capítulo 2: Mercado de la cerveza en México	23
Introducción.....	23
2.1 Antecedentes del mercado de la cerveza	27
2.2 Proceso de producción de cerveza.....	28
2.3 Tipos de cerveza	36
2.3.1 Fermentación Alta: Ale	37
2.3.2 Fermentación Baja: Lager	38
2.3.3 Fermentación espontanea: Lambic.....	39
2.4 Historia de la cerveza	23
2.5 Historia de la cerveza en México	40
2.6 Desarrollo de la industria cervecera mexicana	42
2.7 Principales empresas en el mercado de la cerveza en México.....	44

2.8 Participación de las empresas en el mercado nacional y global	45
2.9 Oferta y demanda.....	45
- Conclusiones.....	48
Capítulo 3: Análisis histórico y desarrollo de Grupo Modelo	50
Introducción.....	50
3.1 Origen de la idea del negocio	51
3.2 Fundador de la empresa	52
3.3 Fundación de Cervecería Modelo	54
a. Contexto económico del origen de Grupo Modelo	55
3.4 Crecimiento de Grupo Modelo	56
3.5 Consolidación de Grupo Modelo	58
3.6 Cronología histórica: cambios más sobresalientes	65
3.7. Industria a la que pertenece Grupo Modelo	68
3.8. Grupo Modelo en la actualidad	68
3.8.1. Tipo de crecimiento de Grupo Modelo	68
3.8.2. Marcas principales: productos y subproductos	70
3.9. Principales proveedores	73
3.10. Principales clientes	74
3.11. Estrategias competitivas de Grupo Modelo	76
3.11.1. Síntesis de estrategias de crecimiento.....	80
3.12. Adquisición de Grupo Modelo por Anheuser Busch InBev	80
3.12.1. Legalidad de la adquisición.....	81
3.12.2. Conclusión del caso.....	85
3.13. Estructura administrativa previa a la adquisición	86
3.14. Estructura administrativa post adquisición.....	87
Conclusiones.....	88
Capítulo 4: Análisis del crecimiento económico de Grupo Modelo	89
Introducción.....	89
4.1. Oferta: Plantas productivas y capacidad instalada	89
4.2. Indicadores económicos	93
4.2.1. Ventas.....	93
4.2.2. Utilidad neta	94
4.2.3. Activo	95

4.2.4. Pasivo	96
4.2.5. Patrimonio.....	97
4.2.6 Indicadores laborales	97
4.2.7. Relaciones con la innovación	98
4.2.7.1. Efectos de la innovación en ventas	99
4.2.8. Efectos de las estrategias competitivas en ventas	100
4.2.9. Efectos de las estrategias competitivas en el patrimonio	101
4.2.10. Análisis de precios.....	102
4.2.11. Participación respecto al sector que pertenece.....	104
4.2.12. Participación de Grupo Modelo a nivel mundial	106
4.2.13. Innovaciones	106
4.2.14. Efecto de las innovaciones	113
4.2.15. Resultado de los efectos de las innovaciones.....	115
- Conclusiones	116
Capítulo 5: Conclusiones finales	118
Bibliografía.....	117
Artículos de periódico.....	119
Páginas web.....	122

Introducción

En el siglo XXI la actividad empresarial en México ha sido la base fundamental del desarrollo económico del país. La tendencia a la especialización de las empresas constituye una característica fundamental en la evolución empresarial. La historia de las grandes empresas centra su atención en el análisis histórico del desempeño y efecto de ciertos empresarios innovadores individuales o de ciertos grupos de empresarios de vanguardia.

La ampliación de los mercados regionales y el creciente proceso de vinculación entre los mismos, así como la inversión extranjera, el desarrollo de mercados de capitales locales y la creación de nuevos marcos institucionales para las actividades económicas contribuyeron al crecimiento de grandes empresas globales.

Muchas de estas empresas (algunas de ellas de gran tradición y otras jóvenes) contribuyen a la generación de empleos, así como expandir y dinamizar el mercado interno, y en algunos casos la participación en mercados internacionales. Dentro de éstas se encuentra Grupo Modelo, que es una empresa (de acuerdo a sus informes anuales) líder en producción, distribución y venta de cerveza en México fundada en 1925, y con una participación en el mercado nacional mayor al 57%. (Informe Anual 2014, CNN Expansión). Este gran consorcio industrial está integrado por siete plantas productoras de cerveza y dos de malta, así como un consorcio vidriero, un corporativo cartonero, fábricas de plásti-tapas y envases de aluminio, compañías transportadoras, agencias y sub-agencias distribuidoras, distribuidores Modeloramas y tiendas de conveniencia Extra.

Actualmente tiene catorce marcas, destacando entre ellas Corona Extra, la cerveza de mayor venta en el mundo, así como también Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exporta siete marcas con presencia en más de 180 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía belga Anheuser-Busch InBev, entre las cuales se encuentran las marcas Budweiser y Bud Light.

Es importante investigar y analizar cuáles son las estrategias de crecimiento que implementan las grandes empresas como Grupo Modelo, dejando claro que este es un caso especial dado que se habla de una estructura de mercado diferente a la competencia perfecta, es decir, las condiciones bajo las que opera la industria cervecera son de oligopolio, que puede ser un elemento trascendente en la trayectoria de la empresa.

El objetivo general de este trabajo es identificar y analizar cuáles son las principales estrategias que han originado que Grupo Modelo sea una empresa competitiva a nivel nacional y mundial. Y los objetivos particulares son:

1. Realizar un análisis sobre las diversas teorías que explican el crecimiento de las empresas.
2. Investigar la historia de Grupo Modelo desde su fundación para identificar los factores que han generado los cambios más significativos de esta empresa.
3. Identificar y analizar cuál es la principal estrategia que ha generado que Grupo Modelo sea una empresa competitiva.

La hipótesis de esta investigación es que el crecimiento acelerado de Grupo Modelo se debió en gran medida a la adquisición de empresas (integración horizontal), su gran capacidad productiva y a su sólido canal de comercialización (integración vertical). Condición que limita la posibilidad de entrada de competidores potenciales.

En general lo que se tratará de demostrar es que Grupo Modelo ha logrado convertirse en la empresa líder en el mercado de cerveza en México gracias a sus estrategias de crecimiento orgánico y externo (fusiones y adquisiciones). Y en particular que las estrategias de inversión e innovación de la empresa son las que han generado crecimiento en la empresa.

La metodología a seguir en la presente investigación es de gabinete, es decir, mediante la realización de un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo que nos ayudarán a resolver las preguntas e hipótesis planteadas en la presente investigación.

El primer capítulo señala las bases teóricas sobre las cuales se forman las grandes empresas así como la forma en que se elaboran las estrategias competitivas con el propósito de enfrentar los retos que ello representa. Con el objetivo de responder: ¿cómo y porque las empresas crecen?, con ayuda de autores tales como: Penrose, Porter, Schumpeter, Sylos Labini, Vargas, entre otros.

En el segundo capítulo a manera de introducción para el desarrollo de esta investigación se muestra una descripción de los principales tipos de cerveza y sus antecedentes. También se realiza una breve descripción de la historia de la cerveza y de la historia de la cerveza en México, así como un análisis del desarrollo de la industria cervecera nacional. Dando paso al proceso de producción de cerveza y a la descripción de las principales empresas productoras de cerveza en México así como su participación en el mercado nacional y global. También se presenta un análisis de precios promedio para la industria cervecera en sus diferentes presentaciones así como de la oferta y demanda de la cerveza en México.

En el tercer capítulo se realiza una investigación y análisis del origen e historia de Grupo Modelo, es decir, un análisis del entorno económico y social en el que se funda Grupo Modelo, así como una pequeña historia del fundador de una de las cervecerías más importantes en México tanto en ventas como en niveles de producción, con el propósito de poder identificar y analizar los cimientos que dieron paso a la fundación de una de las empresas productoras de cerveza más importantes en México. De igual manera, se realiza la descripción de la industria a la que pertenece Grupo Modelo con el propósito de realizar un análisis del crecimiento y consolidación de la empresa. Así como la descripción de la constitución de Grupo Modelo hoy en día mediante el análisis de su integración que es de tipo horizontal y vertical, así como un análisis de sus marcas, productos y subproductos principales. Para finalizar este capítulo se realiza un análisis del contexto de la adquisición de Grupo Modelo por la empresa cervecera Anheuser Busch InBev y la legalidad de la misma.

El cuarto capítulo tiene como propósito explicar el crecimiento de Grupo Modelo desde un análisis de la oferta, es decir, de plantas productivas y su capacidad instalada y utilizada así como de indicadores económicos tales como: ventas, utilidad neta, activo,

pasivo, patrimonio, nivel de empleo, precios y la posición de la empresa a nivel nacional y global. También se realiza un análisis de las estrategias de inversión en innovación que ha adoptado Grupo Modelo con base en la metodología de Schumpeter, es decir, se realizará un análisis vía: organización, proceso, producto, insumos y mercado. Partiendo de este punto se realiza un análisis de los efectos de dichas innovaciones, es decir, de los efectos que las innovaciones han tenido en: empleo, productividad, precios, salarios, así como en oferta y demanda.

En el quinto y último capítulo de esta investigación se darán las conclusiones finales con el propósito de poder responder: ¿Por qué, cómo y para qué las empresas crecen?

Capítulo 1: Marco Teórico

Introducción

En este capítulo se señalan las bases teóricas sobre las cuales se forman las grandes empresas así como la forma en que éstas elaboran estrategias competitivas. Ya que a través de las diferentes estrategias de mercado es como las empresas buscan aumentar su participación en los mercados donde operan. Es decir, serán las premisas fundamentales para el análisis de la empresa (Grupo Modelo) objeto de esta investigación. Con el propósito de poder determinar el por qué y/o cómo las empresas crecen. Tomando como referencia a diversos autores tales como: Penrose, Porter, Schumpeter, Sylos Labini y Vargas, entre otros, para explicar la dinámica de crecimiento de las grandes empresas.

1.1 Teoría del crecimiento de la empresa.

Para Vargas (2006), la empresa es una organización económica de propiedad privada para la reproducción y aprovisionamiento de bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales en general y de grupo de consumidores en particular. Su existencia y crecimiento se explica porque genera un beneficio o utilidad excedente en forma monetaria que puede usar para reproducirse y crecer. (p 62)... La función de una empresa es organizar actividades de trabajo para producir mercancías que posean un valor de uso que las haga vendibles a sus compradores, y por la diferencia entre precios y costos obtener ganancias. Por tanto, su principal objetivo es obtener ganancias, y su posición competitiva depende de la posición de sus ganancias respecto de la media del sector. (Pp. 89).

En este sentido, desde la visión de la nueva microeconomía (promovida por los poskeynesianos) “la empresa es una organización cuya característica fundamental es ser dinámica y evoluciona a lo largo del tiempo”. Vargas (2006, p 60).

En otra obra menciona que, “una empresa es una unidad económica que organiza los factores de la producción (tierra, trabajo y capital) para producir bienes y servicios que busquen satisfacer la demanda de los consumidores y, de esta forma, obtener utilidades”. Es por ello que, “una empresa existe cuando una persona o grupo de

personas deciden producir un bien o servicio para satisfacer una demanda que han percibido, y así obtener un excedente o ganancia por encima de la inversión inicial”. Vargas (2ª edición 2006, p 442)

Según Penrose (1962), “en una economía industrial capitalista, la empresa es la unidad básica de la organización productiva. La mayor parte de la actividad económica está canalizada por medio de empresas”... “La dinámica y objetivo general de la empresa están sujetos a la ley general del sistema capitalista: la producción de ganancias privadas”. (p 11)

Para Penrose (1962), el termino crecimiento se emplea con dos connotaciones diferentes. Por un lado significa meramente aumento en la cantidad, por ejemplo, cuando nos referimos al crecimiento de la producción, exportación o volumen de ventas. Por otro lado se usa en su sentido primario, que implica un aumento en la dimensión o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción reciproca de una serie de cambios internos conduce a aumentos en el tamaño... La dimensión llega a ser un resultado, más o menos accidental, de un proceso en movimiento o desarrollo continuo (p.3).

Según Penrose, para una empresa, “la dirección emprendedora es una de las condiciones sin la cual el crecimiento continuo es imposible; esta es una condición necesaria (aunque no suficiente) para dicho crecimiento.” (p. 10)... “El crecimiento de la empresa supone que las decisiones de inversión son guiadas por las oportunidades de lucro, es decir, las empresas van en busca de beneficios”. (p 30)

1.2 Estrategias competitivas

Michael Porter menciona que la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. Por ello, una estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable para una empresa en un sector industrial, que es donde ocurre la competencia.

Para Porter (1960), La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el

costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (p 16).

Para Porter (22º reimpresión 1996), las estrategias competitivas son una forma de competencia con otras empresas, también llamadas estrategias empresariales, que consisten en “diseñar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben de ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. (p 16).

Para Vargas (2006), la competitividad de una empresa se define como la posición relativa de una empresa respecto de sus rivales en una industria y en un país, asimismo, se entiende a la estrategia competitiva como “la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. (p 88).

Por ello, la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas y determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. Porter (1987, p 19)

1.3 Integración vertical

De acuerdo a Porter (1987), la integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Dado que las empresas encuentran más ventajoso desempeñar una porción importante de los procesos administrativos, productivos, distributivos y de comercialización requeridos para producir sus artículos o servicios de forma interna en lugar de por contratos con una serie de entidades independientes. Consideran que es más barato, menos riesgoso o más fácil de coordinar cuando estas funciones se ejecutan por la propia empresas. (p 72-73).

Es decir, es la magnitud de la importancia estratégica de los beneficios y costos de la integración vertical, los que forman la esencia de ésta decisión.

La integración vertical es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Todo ello traducido en la búsqueda de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final.

Existen tres variedades de integración vertical: integración vertical hacia atrás, hacia delante y compensada.

En la integración vertical hacia atrás, la compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos.

En la integración vertical hacia delante, la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo.

En la integración vertical compensada, la empresa establece subsidiarias que le suministran materiales a la vez que distribuyen los productos fabricados.

Y contrasta con la integración horizontal de producción que se produce cuando una compañía tiene plantas en diferentes puntos produciendo productos similares. (p 73-75)

1.4 Teoría de la inversión

Para los Poskeynesianos (citado en Vargas 2006), “la decisión de cuanto invertir es más importante que la decisión de cuanto producir. La cantidad a producir de una empresa está implícita y subordinada a la decisión de invertir. Por una parte, porque para realizar la inversión se parte de una demanda estimada y, por otra, debido a que la tecnología determina los niveles promedio de operación de la empresa”. (p 52).

Por otro lado, con base en Zozaya Néboa (2007, pág. Web) en su artículo: “fusiones y adquisiciones como instrumento de crecimiento empresarial”, se menciona que:

Una forma de llevar a cabo la inversión empresarial es cuando las empresas invierten llevando a cabo fusiones y/o adquisiciones en donde los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión o adquisición con otra, se puede dividir en el alcance de: sinergias operativas (reducción de costes, crecimiento) o financieras (beneficios fiscales, mayor apalancamiento, menor coste de capital, etc.), entre las empresas involucradas, con el objeto de maximizar el valor de los accionistas, cuyos objetivos están alineados con el de los gestores, que constituye el argumento neoclásico de las fusiones y adquisiciones.

Entendiendo por sinergias productivas:

- Reducción de costes; a través de economías de escala y de alcance, de una gestión más eficiente y de poder de precios (tanto para comprar como para vender). Esto es más común en las fusiones o adquisiciones horizontales. En las integraciones verticales la reducción de costes se debe sobre todo a una gestión de logística más eficiente.
- Crecimiento: permite crecer en el mercado actual o penetrar en nuevos.

Asimismo, las sinergias financieras tienen el propósito de producir mayores flujos de caja o una reducción en el coste de capital de la empresa, entre las cuales destacan:

- Combinar una empresa con exceso de efectivo pero pocas oportunidades de crecimiento y una con proyectos de elevado rendimiento pero restricciones de efectivo.
- Beneficios fiscales, al beneficiarse una empresa del crédito fiscal de la otra.
- Mayor capacidad de apalancamiento de la deuda tras la fusión/adquisición, gracias a los flujos de caja más estables o predecibles.
- Menor coste del capital, ya que a menudo los costes de emisión de valores están sujetos a economías de escala.

Por otro lado, un elemento de igual importancia es: el desarrollo tecnológico, que obliga a las empresas a ser más competitivas y favorece la adquisición de empresas

tecnológicas por parte de otras menos avanzadas tecnológicamente que las necesitan para crecer o sobrevivir.

1.5 Teoría de la innovación

La teoría de la innovación tiene como su mayor exponente a Joseph Schumpeter, quien afirma que la innovación es el proceso mediante el cual se genera desarrollo económico (desenvolvimiento económico). Entendiendo como desenvolvimiento solamente a los cambios de la vida económica o la combinación abrupta de hacer algo que no haya sido impuesta desde el exterior, sino que tengan un origen interno. Es decir, no se dan en la demanda sino en la industria, en el proceso de producción.

Para Schumpeter (citado en Vargas 2006), el desenvolvimiento económico se presenta en dos actos: **Innovación y competencia**, ésta implica la difusión del nuevo conocimiento. Dichos actos se pueden comprender en el marco del modelo de flujo circular de equilibrio; en el primero, se crean innovaciones (nuevas combinaciones de los factores de la producción), dando lugar a una ganancia o excedente, esto altera el equilibrio inicial de los flujos y datos del sistema económico; en el segundo, surgen nuevos negocios bajo el aliciente de la nueva ganancia.

El concepto plusvalía en sentido schumpeteriano, corresponde a la ganancia del empresario innovador y existe en tanto es vigente la ventaja que resulta de la nueva combinación de los factores de la producción. Este proceso se da en el espacio de la empresa, por lo que ésta tiene un papel fundamental en el proceso económico.

Por tanto, en Schumpeter la innovación y el cambio son piezas fundamentales del desenvolvimiento económico. (p 112-113)

Es decir, es el empresario innovador el motor de cambio del sistema económico.

Para Schumpeter (1942):

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad

técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. (p 11).

De acuerdo a Schumpeter (1942), “el empresario innovador”, es quien toma la decisión de comercializar un invento como el paso crucial para la innovación; y bajo este enfoque, sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al crecimiento de los factores de la producción.

“La innovación, a no ser que consista en producir e imponer al público un nuevo bien, significa producir a menor coste unitario, interrumpiendo la antigua “tabla de oferta” y empezando una nueva. Es bastante superfluo el que esto se haga utilizando o no un nuevo invento, ya que, por una parte, en ningún momento el almacén de conocimiento científico ha rendido todo lo que podía en el campo del perfeccionamiento industrial, y por otra, no es el conocimiento lo que importa, sino el solucionar con éxito la tarea sui generis de poner en práctica un método no probado (puede que no haya, y a menudo no hay, ninguna novedad científica implicada de ningún modo, e incluso si hubiera alguna implicada, no haría que la naturaleza del proceso fuera diferente).” Schumpeter, (1928, {1968}, p 67).

Interpretando el enfoque de Schumpeter, el factor determinante en el emprendedurismo y crecimiento de la empresa es la innovación.

1.6 Cómo las empresas crecen en un contexto de oligopolio

Para Vargas (2006), “la estructura de mercado más extendida en la economía es el oligopolio. El cual se define como un mercado donde operan pocas empresas y producen un bien que puede, o no, ser diferenciado. Así mismo, posee el poder para fijar el precio si entre ellas existe un acuerdo explícito o tácito”. (p 617)

Sylos Labini hace la distinción de: oligopolio diferenciado y oligopolio concentrado.

El oligopolio diferenciado es donde el elemento principal es la preferencia de ciertos consumidores por los productos de determinadas empresas, productos

que son, o les parecen, diferentes de los de las otras empresas. Por ello, el oligopolio diferenciado se encuentra en muchas industrias que producen bienes de consumo y en muchísimas actividades comerciales. (p 69-70).

En el oligopolio concentrado hay barreras, creadas por la técnica, que operan hacia el exterior, ósea hacia rivales potenciales. Las barreras hacia el exterior son determinadas en el oligopolio concentrado conjuntamente por la tecnología y por la amplitud de la salida. (p 70-71)

Para Sylos Labini (1966), en el oligopolio la preocupación de las empresas mayores, que controlan el precio, consiste en la exclusión de nuevas empresas porque temen la expansión de otras empresas que operen en el mismo sector, o de empresas que operan en otros sectores de la producción; es decir, son las reacciones de los rivales, efectivos o potenciales, mucho más que las de los consumidores, las que influyen en la conducta de los hombres de negocios. (p.67)

Para Sylos Labini, hay finalmente, otra categoría de barreras que operan tanto externa como internamente y que se conectan con barreras tecnológicas. Son las creadas por las patentes y por procedimientos técnicos particulares, que requieren dirigentes y obreros especializados, cuyo número es limitado y no puede aumentarse en breve tiempo.

Sin embargo, las barreras principales son las propiamente tecnológicas y las que dependen de los gastos de venta, es decir, de instalación; las cuales operan conjuntamente, en cada mercado, diferentemente combinadas. Sus efectos restrictivos respecto a la entrada de nuevas empresas en definitiva consisten en el hecho de que, al imponer a los rivales potenciales inversiones y dimensiones relativamente amplias, hacen surgir, para estos, la necesidad de poder contar desde el principio con un volumen de ventas relativamente grande. Es decir, en última instancia, la barrera está en la extensión del mercado. (p 72).

1.7 Estrategias genéricas y ventaja competitiva

Para Porter (1982), la mejor estrategia para una empresa dada es, “una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. En este sentido, al enfrentarse a las 5 fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial” (p 56), tales como:

1. **Liderazgo general en costos.** El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Ésta posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Además por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor sean eliminadas, debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Cuando se logra una posición de bajo costo se obtienen elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener el liderazgo en costos.

2. **Diferenciación.** Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas de diseño o imagen de marca. Si se logra, es una estrategia viable para devengar

rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. Además proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad del precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. También mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Por lo que, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una alta participación en el mercado.

- 3. Enfoque o alta segmentación.** La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Es decir, la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su nicho estratégico con más efectividad o eficacia que los compradores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a este, o ambos.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial. Dado que las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Porter (1982, Cap. 2)

En este contexto, para Porter (1987), “la ventaja competitiva radica en muchas de las actividades, en su mayoría en actividades discretas que desempeñan las empresas en: producción, diseño, mercadotecnia, así como entrega y apoyo de sus productos. En

donde cada una de esas actividades contribuye o puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas, así como crear una base para la diferenciación”. (p 51).

1.7.1 Cadena de valor

Para Porter (1987):

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De ahí, una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando éstas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”. (p 51)... La cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. Porque cuando una empresa sirve a un solo segmento del sector industrial puede permitirle a la empresa ajustar su cadena de valor a ese segmento, con ello la empresa puede obtener como resultado: costos más bajos o diferenciación para servir a ese segmento en comparación de sus competidores. (p 52)

De acuerdo a Vargas (2006):

La cadena valor permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación y desempeño de sus principales actividades generadoras de valor, las cuales son un reflejo de su historia, estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia. Se denomina cadena de valor, porque considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuales van añadiendo valor al producto.

La importancia de la cadena de valor en el énfasis de las competitividad de la empresa consiste en que proporciona una manera sistemática para dividir una empresa en sus diversas actividades discretas, así como para examinar su

estado actual y como deben agruparse y analizarse cada actividad de la empresa.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja. Es decir, la Cadena de Valor es una herramienta para identificar fuentes de Ventaja Competitiva.
(p.93)

Conclusiones

Con base en las teorías antes mencionadas se puede concluir que:

La empresa es un agente económico dinámico, que tiende a crecer de dos formas: orgánica y externamente. En donde el crecimiento orgánico surge a partir de un proceso de innovación, mismo que se da en cinco formas; producto, proceso, mercado, organización y materias primas. Y el crecimiento externo el cual se da a través de: fusiones y/o adquisiciones. También se determinó que las empresas poseen ventajas competitivas, que le ofrecen ventaja ante otros competidores lo que les permite crecer más que otras empresas.

El emprendedurismo de los empresarios es uno de los elementos principales para iniciar el proceso de crecimiento y desarrollo continuo de las empresas, debido a la importancia de la decisión de cuanto invertir que está subordinada al cuanto producir, por lo que las decisiones de inversión generan crecimiento empresarial.

El propósito de este capítulo es sentar las bases teóricas para realizar el análisis de la presente investigación, la cual se llevará a cabo sobre la empresa Grupo Modelo, a fin de poder responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las principales estrategias que han propiciado que Grupo Modelo sea una empresa líder en el mercado?
- 2) ¿Cuáles han sido las inversiones que se han realizado en Grupo Modelo y cuál ha sido su impacto en el crecimiento de la empresa?
- 3) ¿Cuáles han sido las innovaciones que se han realizado en Grupo Modelo y cuál ha sido su impacto en el crecimiento de la empresa?

Y ¿cuáles son las ventajas competitivas que ha generado Grupo Modelo a partir de sus estrategias de crecimiento?

Capítulo 2: Mercado de la cerveza en México

Introducción

En este capítulo se realiza una breve descripción del mercado de la cerveza en México, comenzando con los antecedentes del mercado de la cerveza en México, es decir, partiendo de la definición de cerveza y de la referencia histórica de producción de ésta bebida. También se describirán los tipos de cerveza existentes, su proceso de producción y principales productores, proveedores, competidores y clientes principales.

Además, se realiza un análisis de la constitución de la oferta, es decir, las principales empresas productoras de cerveza en el mercado nacional así como un análisis de la demanda vía los principales compradores y/o consumidores de cerveza en México.

2.1 Historia de la cerveza

Con base en European Food Information Council (2013, pág. Web) y Carbajal Gordillo Teo (2004, Cap. 3), expertos en el tema aseguran:

La historia de la cerveza se remonta a la historia de la humanidad. Dado que la cerveza es uno de los productos más antiguos de la civilización y por características y diversidad ha sido empleada como una bebida nutritiva hasta una bebida de consumo social. Algunos historiadores creen que ya existía en Mesopotamia y Sumeria en el año 10.000 a.C. dado el descubrimiento de una tablilla de piedra en 1981 que describe un tipo de cerveza elaborada en Babilonia en el 6.000 a.C.



Por su parte, los chinos también elaboraban cerveza del mismo modo que las civilizaciones precolombinas de América, que utilizaban maíz en lugar de cebada. Y de modo muy similar, en la antigua Britania se elaboraba cerveza a base de trigo malteado antes de que los romanos introdujeran la cebada.

Ahora bien, *la materia prima principal en la elaboración de la cerveza es la cebada*; y se sabe que la existencia de este cereal se remonta a tiempos tan antiguos como el 3.000 a.C.

Como la cebada se cultiva mejor que la uva en climas fríos, los países nórdicos como Alemania o Inglaterra favorecieron la producción de cerveza frente a la del vino, y estas regiones se convirtieron en renombradas productoras de cervezas.

En efecto, la producción de cerveza se tomó muy en serio, tanto allí como en el Nuevo Mundo, donde esta bebida era uno de los componentes principales de la dieta de los primeros colonos.

Hasta el año 1.400, los ingredientes principales de la cerveza eran: la cebada malteada, el agua y la levadura. Se añadía romero y tomillo para evitar que la cerveza se estropeará y para añadirle sabor. Esta cerveza era turbia y contenía muchas proteínas e hidratos de carbono, lo cual la convertía en una bebida muy nutritiva, que consumían tanto los campesinos como la nobleza.

Se cree que en el siglo XV se descubrió una nueva versión de cerveza gracias a los mercaderes de Flandes y Holanda que introdujeron el lúpulo en su elaboración, lo cual le daba cierto sabor amargo.

De ésta manera la variedad que contenía lúpulo se denominó "cerveza" y la que carecía de este ingrediente, "ale". A partir de entonces la nueva variedad con lúpulo se hizo tan popular que a partir del siglo XVIII todas las cervezas se fabricaban con este componente.



1

En la Edad Media, los monjes europeos salvaguardaron el saber literario y científico, así como el arte de la elaboración de cerveza. Ellos refinaron el proceso prácticamente hasta la perfección e institucionalizaron el uso del lúpulo por su sabor y sus propiedades como conservante.

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, dando origen a las primeras “cerevisia monacorum”.

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

En este contexto los alemanes fueron los primeros en expedir por primera vez la patente para elaborar cerveza, decretado en la ciudad de Núremberg, también llamada la Ley de Pureza, promulgada en 1516, por el duque bávaro Guillermo IV, la cual obligaba a que; en todo el reino se debía producir la bebida con cebada malteada, levadura, lúpulo y agua.

Las primeras fábricas de cerveza se construyeron principalmente en Alemania entre los siglos XIV y XVI.

La cerveza "Lager" se desarrolló en Múnich, su significado es “el lugar del monje”, y la conservaban durante los meses de verano en cuevas bajo el

¹El lúpulo es la materia prima esencial de la cerveza. El ácido del lúpulo (ácidos α) tiene un suave efecto antibiótico contra las bacterias Gram positivas y favorece la actividad de la levadura de malteado.

hielo, de ésta manera provocaron que se desarrollase una levadura de fermentación baja y que precisaba de un periodo largo de fermentación y bodega.

La cerveza Pilsen empezó a conocerse por otro cervecero alemán que desarrollo la cerveza en la ciudad checa de Pilsen, una cerveza clara, muy amarga con una fermentación baja, opuesta a las dulces y oscuras de Múnich. Debido al éxito obtenido con ésta cerveza y a la aparición del vidrio, la cerveza Pilsen comenzó a conocerse con éste nombre, en honor a la ciudad de origen checo.

El blog Barman in red (2013, pág. Web), afirma que:

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, como por ejemplo; una bebida llamada “chicha” que puede ser considerada como una cerveza rudimentaria elaborada con maíz por los nativos de América antes de la colonización.”

Un hecho que vale la pena mencionar es el denominado “siglo de oro de la cerveza” el cual 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 frio en 1784. Proceso que facilito la trituración de la malta, la precisión y el bombeo del agua para la limpieza de los depósitos y la refrigeración del mosto y la conservación de la cerveza en frio mediante refrigeradores. Y culmina en el último tercio del s. XIX con los hallazgos de Louis 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.

Así, con la mecanización del frío industrial y la pasteurización o esterilización apareció el nuevo tipo de fermentación baja, que será desde ese momento la más bebida en 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.

2.2 Antecedentes del mercado de la cerveza

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada germinados u otros cereales cuyo almidón es fermentado en agua con levadura y aromatizado con lúpulo, según el sitio web dedicado a la cerveza “cerveza & beer” (2012, página web).

El lúpulo da a la cerveza ese sabor límpido y amargo, sin el cual malamente puede llamarse cerveza, entre otras plantas, cuya historia se ha ido desarrollando durante los últimos 5000-8000 años. El lúpulo sustituyó a los aromatizantes hasta entonces utilizados, dando a la cebada fermentada alcohólicamente su amargor característico. El lúpulo contribuye también decisivamente a su conservación. Cerveceros caseros (2013, página web).

“No existe una persona "inventora" de la cerveza e incluso tampoco un pueblo o país que pueda afirmar que fue quien primero comenzó a producirla. Lo cierto es que esta bebida existía en la antigua Mesopotamia, África, el lejano Oriente y América”. Cerveceros caseros (2013, página web).

Cada pueblo fabricaba la bebida en base a su cereal más disponible: cebada y trigo en Mesopotamia, mijo y sorgo en África, arroz en China y Japón (el "Sake" es una variante de cerveza más que un "vino de arroz") y maíz en América. Los esclavos del norte fabricaron sus bebidas a base de centeno. Cerveceros de México. (2013, Página web).

La cerveza es una bebida de carácter milenario, muy seguramente la primera bebida alcohólica del mundo, que a lo largo de los años ha ampliado sus estilos y

ha llegado a establecer sus principales ingredientes base para su elaboración, tales como: agua, cebada malteada, lúpulo y levadura.

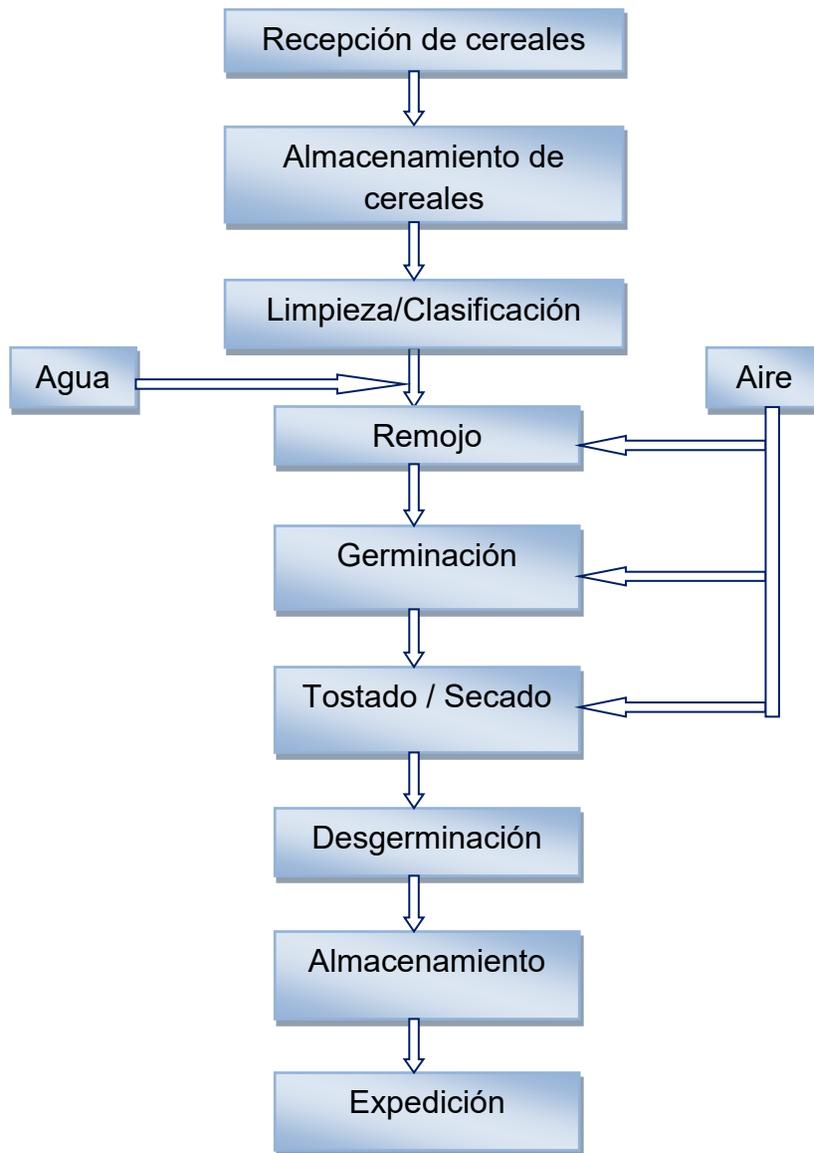
2.3 Proceso de producción de cerveza

La materia prima fundamental utilizada en la elaboración de la cerveza es: **la malta**, que se obtiene de la cebada maltera, la cual es una gramínea que se vende a las Malterías, donde después de ser cribada y seleccionada, se remoja, se germina de manera controlada y se seca, transformándose de ésta manera en malta. O. Vera-Cruz (2004, p 121)

En este contexto, Grupo Modelo emplea dos tipos de cebada maltera para la fabricación de cerveza que son: la cebada maltera de seis hileras y la cebada maltera de dos hileras de granos por espiga.

Con base en la Guía para la aplicación de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (1999, en línea, p 17) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la cadena de valor de la malta está constituida como se observa a continuación (ver figura 1):

Figura 1: Diagrama del Flujo de Maltería



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura y agencia española de cooperación internacional (1999, p 17), en su pág. Web: http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/haccp_cerveza.pdf

A continuación, se describirán cada una de las fases que componen el diagrama del Flujo de Maltería con base en el Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, series agroalimentarias: cuadernos de calidad, en su página de internet (2013).

Descripción de las fases:

Fase 1: Remojo

En la fase de remojo del cereal, el grano es sometido a períodos de inmersión en agua y aireación, alternativamente, o bien a un rociado intensivo, con el objeto de conseguir el grado de humedad necesario para los procesos fisiológicos que se producirán posteriormente.

Fase 2: Germinación

Durante la germinación se produce la síntesis de enzimas y la demolición de las paredes celulares del endospermo. Esta operación se efectúa en la caja de germinación, donde se somete el cereal a aireación en determinadas condiciones de temperatura.

Fase 3: Secado y tostado

En esta fase de elaboración se procede a disminuir el contenido de agua del cereal germinado; se utiliza para ello aire calentado. Durante la primera parte de dicha fase se consigue, básicamente, una deshidratación del producto (secado), mientras que al final de la misma, y utilizando aire más caliente, se produce el "tostado".

Fase 4: Expedición

Esta etapa tiene como finalidad transportar la malta almacenada desde los silos hasta su lugar de consumo. El modo de transporte habitual es el camión, aunque también se utilizan con cierta frecuencia el tren y el barco. La forma más usual de expedición es el producto a granel.

Además de la malta, existen otras materias primas importantes utilizadas en la fabricación de cerveza, como: lúpulo, levadura, agua y adjuntos.

El Lúpulo es una planta de color verde o amarillo verdoso, de raíces profundas, que se cultiva en zonas de clima templado y de mucha

humedad, siendo Estados Unidos y algunos países europeos los principales productores. Además de impartir a la cerveza su delicado aroma y su sabor ligeramente amargo, el Lúpulo contribuye igualmente a la estabilidad del sabor y a la retención de la espuma.

La levadura es utilizada en la transformación de los azúcares fermentables en alcohol y gas carbónico, necesarios para completar el proceso natural de producción de cerveza.

Los adjuntos son elementos completamente naturales formados por carbohidratos y en el caso de Grupo Modelo son principalmente fécula de maíz refinada o grits y arroz. La función de estos adjuntos es la de proveer almidón que posteriormente se convierte en dextrina y azúcares necesarios para la fermentación, a través de las enzimas de la malta. Los adjuntos ayudan a producir una cerveza de color más claro, con mayor brillantez y estabilidad.

Por último, el **agua** es un elemento esencial en la fabricación de cerveza y su influencia en la calidad es determinante. En decir, el agua que se utiliza en las cervecerías debe ser: potable, biológicamente pura, transparente, incolora, inodora y libre de cualquier sabor.

El principio básico para la elaboración de cerveza y las materias primas utilizadas no han cambiado significativamente en los últimos siglos. Algunos autores afirman que en el siglo XX la industria cervecera ha sido esencialmente conservadora en relación con otras industrias.

O. Vera-Cruz (2004) afirma que las materias primas fundamentales para la producción de cerveza son: malta de cebada, agua, lúpulo, cereales sin maltear (cebada, arroz y maíz) y azúcar. Los granos malteados, esencialmente cebada, se muelen y mezclan con agua caliente para transformar el almidón del grano en azúcar fermentable. Esa solución dulce denominada mosto de cerveza se separa de los granos residuales y se hierve con lúpulo para darle sabor y preservar sus

calidades. La mezcla con lúpulo se enfría y se fermenta con levadura. Una vez retirada la levadura, el brebaje fermentado resultante es cerveza, que generalmente es clarificada antes de su empaque y distribución. (p 120-121).

Con base en Grupo Modelo (2013, pág. Web) el proceso de producción de cerveza:

Comienza con la elaboración del mosto, seguida de una ebullición prolongada y un rápido enfriamiento. A continuación se siembra con un cultivo de levadura seleccionada. Así se inicia la fase más característica de la elaboración de cerveza, que es la fermentación. Durante la misma se forman los componentes típicos resultantes de la actividad de la levadura: el alcohol, el anhídrido carbónico, aromas, etc. Le sigue una fase de maduración y filtración, y la cerveza queda a punto para ser envasada.

El proceso de producción, se describe de la siguiente manera:

- **Molienda de malta:** En esta etapa se tritura la malta para poder extraer los compuestos contenidos en su interior. Es importante que la cascarilla quede lo más entera posible para evitar extraer sustancias indeseables para el proceso, por lo cual se utilizan molinos especiales.
- **Maceración:** La maceración consiste en mezclar la malta molida y los adjuntos con agua a temperatura y tiempos específicos, con la finalidad de permitir que las enzimas presentes en la malta transformen los almidones en azúcares. De esta mezcla se obtiene un líquido dulce color ámbar que contiene azúcares, proteínas, vitaminas y minerales, al cual se le conoce como mosto.
- **Filtración de mosto:** Una vez obtenido el mosto en el macerador es necesario separarle la cascarilla que se logra mediante filtros especialmente diseñados para esta operación. Los filtros más comúnmente utilizados son los que cuentan con un falso fondo que tiene pequeñas ranuras por donde pasa el mosto filtrado.

- **Ebullición de mosto:** La ebullición del mosto en la olla de cocción se logra mediante un sistema de calentamiento a base de vapor. Durante la ebullición se adiciona el lúpulo que impartirá el amargor característico a la cerveza. Esta etapa del proceso influye definitivamente en la estabilidad del sabor de la cerveza.
- **Separación de trub²:** Al terminar la ebullición del mosto es necesario separar el trub a fin de evitar turbidez en el producto final.
- **Enfriamiento de mosto:** Este proceso se lleva a cabo con un enfriador provisto de unas placas de acero inoxidable con canales, que hacen posible la transferencia de calor entre el refrigerante y el mosto. El mosto clarificado debe enfriarse para inyectarle la levadura que será la responsable de transformar el mosto en cerveza.
- **Fermentación:** La fermentación es llevada a cabo por las células de levadura³ para transformar el mosto en cerveza. Al realizar su metabolismo los subproductos principales que excretan son alcohol y CO₂. Una vez consumidos los nutrientes contenidos en el mosto, las células de levadura se agrupan y sedimentan para posteriormente separarse de la cerveza. La temperatura de fermentación es un factor definitivo en el aroma y sabor de la cerveza, por lo que los tanques modernos cuentan con sistemas de alta tecnología para el control de la temperatura.
- **Maduración de la cerveza:** en ésta fase se adquiere el sabor definitivo del producto. Ésta se lleva a cabo a temperaturas muy frías cerca de los 0° C. Después de algunas semanas en reposo se logra la maduración del sabor y la cerveza está lista para la última etapa del proceso.
- **Filtración de cerveza:** Una vez que la cerveza termina su maduración, se filtra. Al pasar por el filtro la cerveza adquiere una brillantez adecuada para envasarse.
- **Envasado:** La cerveza después de ser filtrada se encuentra lista para ser envasada. Este proceso consta de siete pasos:

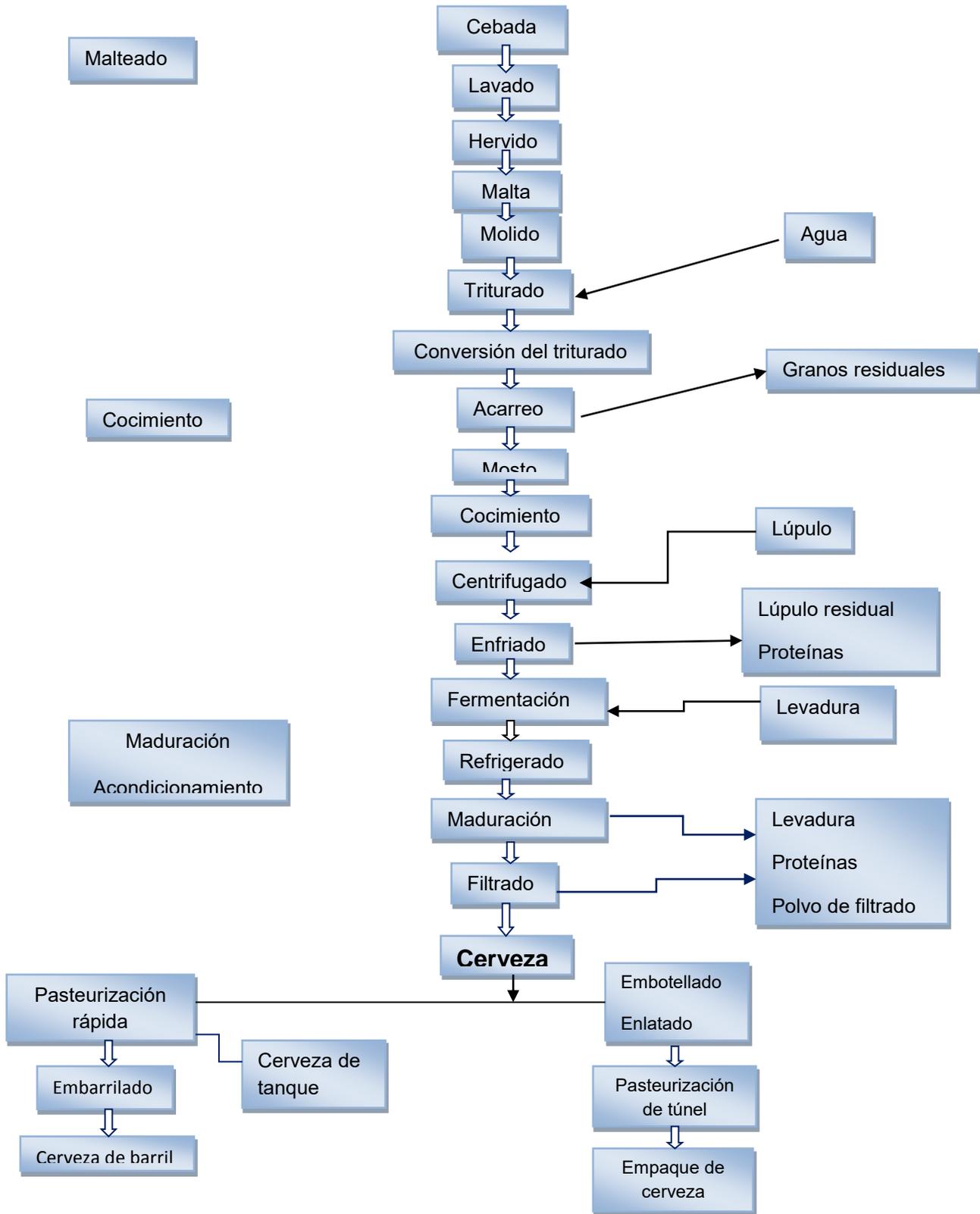
² El trub es una masa de partículas de proteína coagulada.

³ La levadura es un organismo unicelular que para reproducirse se alimenta de sustancias contenidas en el mosto, como: azúcares, aminoácidos y minerales.

- **Desempacado de botella.** Etapa del proceso industrial en la que se reciben, procedentes de proveedores externos, los envases y los cierres destinados a contener el producto.
- **Lavado de botella.** Etapa del proceso industrial en la que se procede al lavado y selección, por medio de inspección, de los envases procedentes del fabricante y/o cliente. La inspección se realiza sobre el 100% de los envases.
- **Llenado y coronado.** Proceso industrial cuya finalidad es introducir la cerveza en envases higiénicamente adecuados y en condiciones normalizadas. El proceso se completa con la operación de cerrado, que garantiza la integridad del producto hasta su apertura.
- **Pasteurización.** Una vez obtenida la cerveza, esta podrá ser envasada en barriles, botellas o incluso latas. La diferencia entre una y otras es que al envasarla en botellas o latas, esta es pasteurizada posteriormente a ser envasada y la de barril es anterior al envasado. Esta es la causa de que las botellas y las latas tengan una fecha de caducidad mayor (alrededor de un año) que el barril (alrededor de un mes).
- **Etiquetado** (si es necesario).
- **Empacado.** Un paquete combina unidades singulares, formando unidades múltiples que serán vendidas al consumidor por ejemplo: paquetes de 2 a 48 botellas o múltiples latas. Este es el empaquetamiento que se usa para combinar varias unidades múltiples para que sea más fácil y más seguro de transportar.
- **Almacenado y embarque.** Generalmente será un plástico o una caja de cartón que almacena generalmente 24 unidades.

En la siguiente figura (ver figura 2) con base en O. Vera-Cruz (2004, p 122) se muestra el diagrama correspondiente a la cadena de valor moderna de la cerveza, tal como se muestra a continuación:

Figura 2: Cadena de Valor Moderna de la Cerveza



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de: O. Vera-Cruz Alexandre (2004). Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México, D.F. Pág. 122

2.4 Tipos de cerveza

Con base en Cultura Cervecera (2013, página web), se puede afirmar que:

No hay demasiados tipos diferentes de cerveza, pero el gran número de variables que intervienen en su elaboración, ingredientes, métodos, fermentación e incluso el agua, dan lugar a una infinidad de sabores diferentes.

En general, hay dos grandes familias según la temperatura de fermentación de los mostos: alta y baja fermentación; dentro de cada uno, se pueden encontrar muchas variedades en función de su lugar de origen o los métodos de elaboración.

En la actualidad existe un gran número de tipos de cerveza a nivel mundial fundamentalmente en Bélgica, Alemania y Holanda. En cada país la cerveza tiene un sabor y características particulares que hacen posible su distinción.

La cerveza se cataloga fundamentalmente por su sabor, pero también puede ser a partir del color, fermentación, ciudad de origen, ingredientes, etc.

Cada fase del proceso de elaboración de la cerveza es susceptible a diversas alteraciones o modificaciones creativas que pueden tener como consecuencia la variación en el sabor, color y fuerza de la cerveza.

Sin embargo, existe una distinción básica en la familia de las cervezas, es decir, la levadura. Dado que, la mayoría de las cervezas tienen como ingrediente fundamental la cebada, aunque también hay de diversos cereales como el trigo. La fermentación es muy importante, porque de ello depende su clasificación. Dentro de las cuales podemos distinguir dos tipos básicos de elaboración: *ale* y *lager*.

Grupo Modelo (2012, pág. Web), afirma que los distintos tipos de cerveza que hay en el mundo se distribuyen en dos categorías, que dependen del tipo de levadura utilizada y del proceso de fermentación, que son:

2.4.1 Fermentación Alta: Ale

Con base en Grupo Modelo (2012, página web), se puede afirmar que:

Este es un tipo de cerveza tradicionalmente ligado a las islas británicas. Son cervezas de fermentación alta, que proporciona aromas afrutados y gran variedad de tonos y sabores. Su sabor afrutado proviene de su rápida fermentación a altas temperaturas, entre 14 y 20° C con variedad de levaduras de fermentación que una vez consumido, todos los azúcares floculan en la superficie de la cerveza. Este procedimiento conocido como la fermentación alta, define de manera característica a la cerveza tipo Ale. El color y su fuerza varían y hay diferentes tipos.

- **Principales tipos de cerveza Ale.**

Con base en la página de Grupo Modelo (2012, página web), los principales tipos de cerveza Ale son:

- **Wheat Beer:** Refrescante, afrutada, algo turbia y de color pálido. Usualmente elaborada con malta y trigo malteado en una proporción de 30 a 50%, con bajo contenido alcohólico de 3.0 a 3.8% en volumen.
- **Stout:** Cerveza negra de fermentación alta. Existe con diversos contenidos de alcohol; de 4.0 a 6.0% en las Sweet Stout o dulces, de 4.0 a 5.0% en las Dry Stout y, en las Imperial Stout, entre 8.0 y 12.0% en volumen.
- **Scottish Ale:** Las cervezas escocesas tienen un marcado sabor a malta. En Escocia, las cervezas se clasifican en función del extracto original y del grado alcohólico. Las más ligeras son las light, de 2.5 a 3.2% volumen. El término Scotch Ale en algunos casos se identifica con cervezas muy fuertes, oscuras y con acentuado sabor a malta.

- **Porter:** Es una cerveza oscura. Es un importante tipo de cerveza en Inglaterra, con sabor a malta oscura, dulzura delicada y el carácter del chocolate especiado, con un contenido de alcohol de 4.0 a 6.0% en volumen. En este tipo de cervezas se tienen las Robust Porter y la Brown Porter.
- **Pale Ale:** Una variedad de Ales afrutadas, de color cobrizo, con un buen balance de maltas y lúpulos. Se caracteriza por el uso de variedades americanas de lúpulo, como la India Pale Ale.
- **Kolsch:** Un estilo único con un malteado leve, un suave aroma a lúpulo y un sabor limpio pero afrutado. Puede ser producida con trigo y reposo prolongado. Su contenido de alcohol es de 4.6 a 5.1% en volumen.
- **Brown Ale:** Oscuras y dulces, con el aroma y amargor del lúpulo más pronunciados y con un contenido de alcohol mayor a 6.0% en volumen.
- **Bitter:** Ligeras, con un nivel de amargor de lúpulo de moderado a fuerte y un contenido de alcohol de 4.0 a 5.5% en volumen.
- **Belgian Ale:** Las cervezas producidas en Bélgica tienen un amplio rango de sabores afrutados. Muchas cervezas son fermentadas con un tipo de levadura especial. Son cervezas muy fuertes con un contenido de alcohol que va de 6.2 hasta 11.3% en volumen.

2.4.2 Fermentación Baja: Lager

Con base en Grupo Modelo (2012, pág. Web), se puede afirmar:

Son cervezas claras, aunque también hay algunas oscuras, con marcado sabor a lúpulo y refrescantes. Para la elaboración de estas cervezas se utiliza levadura que actúa a baja temperatura de 6 a 10° C. En general las cervezas Lager son las de mayor consumo a nivel mundial.

- **Principales tipos de cerveza Lager.**

Con base en la página de Grupo Modelo (2012, página web), los principales tipos de cerveza Lager son:

- **Pilsner:** Una Lager dorada, clara y ligera; es la cerveza por excelencia. Se elabora con malta clara. El contenido alcohólico es la única diferencia entre sus distintos tipos. Su contenido alcohólico va de los 4.0 a 5.0% en volumen. Contiene aproximadamente 45 Kcal cada 100 ml.
- **Viena:** Cerveza de color café rojizo por los tipos de maltas empleadas en su elaboración, con cuerpo medio a ligero y un amargor de lúpulo moderado.
- **Munich Dunkel:** De cuerpo intermedio a robusto, con sabores a chocolate, malta tostada y nuez, de color cobre profundo a café oscuro, su contenido de alcohol varía de 4.5 a 5.6% en volumen.
- **Bock:** Un carácter robusto y malteado con un tinte ámbar oscuro que la hace más fuerte que las otras Lagers. Su contenido alcohólico varía de 6.0 a 7.5% en volumen, alcanzando hasta el 12.0% en el tipo Doppelbock y valores mayores en el Eisbock.
- **American Lager:** Ligera, de textura burbujeante, con un moderado sabor a malta y un toque de lúpulo. Su contenido de alcohol varía de 4.2 a 5.1% en volumen.

2.4.3. Fermentación espontánea: Lambic

Con base en Grupo Modelo (2012, pág. Web), se puede afirmar que:

Es un estilo de cerveza que se elabora exclusivamente en Bélgica, siendo además uno de los más antiguos. Se tiene referencia de ella desde hace más de 400 años. Es un estilo originario del Valle del Zenne, en los alrededores de Bruselas. La versión más aceptada es que el nombre lambic deriva de la ciudad de Leembek, donde se elabora.

Este estilo incluye un grupo de cervezas de fermentación espontánea, que se hacen a partir de la lambic básica. Esta fermentación las convierte en unas de las cervezas más inusuales del mundo, ya que durante este proceso no se añade levadura, sino que se deja actuar a las levaduras del ambiente de la zona de donde proceden.

Para aromatizarla se utilizan distintas frutas, en vez de lúpulo. El lúpulo que se añade es viejo, cuando ya ha perdido todo su aroma y amargor pero aún conserva sus propiedades antisépticas naturales.

La cerveza lambic base tiene entre un 30 y un 40% de trigo, siendo el resto del grano cebada. Mientras que la cebada se maltea ligeramente, el trigo se utiliza crudo. La cerveza básica resultante suele tener de un 4 a un 6% de alcohol, es muy seca y apenas tiene gas carbónico.

No se le agrega levadura, ya que recibe por contacto con el aire una micro fauna natural existente en la cervecería, lo que da lugar a una fermentación espontánea, semejante a la del vino.

La cerveza tipo Lambic tiene un sabor ácido, y por el tipo de lúpulo usado no tiene amargor. Dentro de este tipo se tiene una gran variedad entre las que destacan las Geuze, Faro y las cervezas de fruta, como la Kriek y la Framboise.

2.5 Historia de la cerveza en México

Los investigadores y expertos en el tema aseguran que 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 internacional. Para Chávez Ocampo (2000):

Los hechos históricos revelan que antes de la conquista se elaboraban bebidas con características similares a las de la cerveza. Como por ejemplo; “El *tejuino*”, también llamado *izquiate*” era uno de ellos ya que de su color ámbar claro, y más denso, 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 incluso que quitaba males y además no embriagaba”.

Del mismo modo, las tribus mexicanas como los Coras y los Tarahumaras, al norte de México, elaboraban una bebida de grano fermentado que bebían durante rituales. Estas bebidas eran comunes mucho antes de la llegada de los españoles en 1519. (p 61)

Con base en la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza (2012, pág. Web):

La cerveza elaborada a partir de la cebada, hace su aparición en México en 1544. Alfonso de Herrera, miembro de la expedición de Cortes y emisario de éste ante Carlos V, recibe del monarca la autorización para producir cerveza en las Indias. Construyendo la primera fábrica de cerveza en el nuevo continente en las faldas del Iztaccíhuatl, ubicada entre Amecameca y Paso de Cortes, a 70km 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 deshielo del volcán”.

Pero es hasta el s. XIX cuando se pone atención a la industria cervecera en México y comienza a haber intentos formales para fabricar cerveza. En 1825 algunos expertos cerveceros originarios de diversos países europeos fundaron varias fábricas de cerveza. “Hacia 1845, la ciudad de México contaba entre otras, con dos cerveceras: una, de fermentación alta, llamada “La Pila Seca”, propiedad de Bernhard Bolgar y, otra, “La Candelaria”, fundada por Federico Herzog. Ambos de nacionalidad alemana.

Andrade Cobarubias (2001), afirma que:

En 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 Freedenbaen, la compañía Cervecera Cuauhtémoc (1890), del Sr. Agustín Merendes, aunque hay que atribuirle 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 Ohner

asienta otra empresa en Guadalajara dedicada a la producción del tipo lager.

Para 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 centros cerveceros, que con el tiempo se convertirían en grandes monopolios. (p 37-45).

2.6 Desarrollo de la industria cervecera mexicana

Para O. Vera-Cruz (2004) la historia de la industria cervecera en México inició en el año 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en la ciudad de Monterrey, la primera gran cervecera mexicana. Pocos años después se establecieron otras dos grandes compañías, la cervecería Moctezuma, creada en Orizaba, Veracruz en 1896, y la compañía cervecera de Toluca y México, en Toluca en 1935 ... En 1900 se establecieron dos empresas más; una en Mazatlán, Sinaloa, la “Cervecería del Pacífico” y otra en la ciudad de Mérida Yucatán que es la “Cervecería Yucateca” (p 126).

Las características comunes de estas empresas nos permiten verlas como modernas, en un sentido económico y tecnológico, ya que eran compañías manejadas por accionistas, contaban con el equipo más avanzado, impusieron los llamados encadenamientos industriales y en poco tiempo lograron expulsar a la competencia extranjera e incluso comenzaron a exportar su producto, alcanzando niveles de producción bastante notables.

Otro evento de gran importancia fue la inauguración de la Cervecería Modelo S.A, por Braulio Iriarte, en la Ciudad de México, el 25 de Octubre de 1925 (p 150).

Pero fue Pablo Diez, el posterior director general y accionista mayoritario de la compañía, quien llevo a cabo una importante política de expansión y crecimiento sostenido a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones de los insumos más importantes, convirtiéndola en una de las compañías más exitosas del país. (Informe Anual 2013, pág. web).

“En 1928 el capital social de Modelo era de 6 millones de pesos. Su capacidad de producción era de 130 mil litros por jornada laboral de 8 horas. La venta de sus dos marcas, Corona y Modelo, ascendían a 8 millones de botellas y una nómina de 255 empleados”. (Grupo Modelo, informe anual 2013, en línea).

“Para 1954, Modelo adquiere las compañías cerveceras regionales: Cervecería del Pacífico, en Mazatlán Sinaloa y la Cervecería Estrella en Guadalajara, Jalisco. En 1956, Modelo se convierte en la empresa líder de su industria, al llegar a obtener el 31.65% de las ventas nacionales contra el 29.9% de Cuauhtémoc, el 24.3% de Moctezuma y el 14.2 del resto de las cervecerías”. Carmona A. Rafael (2003, p 126).

Con base en el Informe anual de Grupo Modelo (2013, pág. web):

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

En 1971 empieza a funcionar la primera vidriera del Grupo 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 marcas Carta Clara, León, Negra Modelo y Montejo.

Para 1979 se inicia la construcción de la Compañía, Cervecería del trópico de 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.

Por otro lado, el Grupo Fomento Económico Mexicano S.A de C.V (FEMSA), absorbió a la Cervecería Moctezuma en 1985, debido 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 llevo a una reestructuración financiera integral que incluyo la reorganización de activos, pasivos y capital. Esta reorganización incluyo 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"... "FEMSA es la combinación de intereses de accionistas de los grupos Cuauhtémoc y Moctezuma. Por lo que Moctezuma otorgo un aval por el total de sus activos a los acreedores financieros de FEMSA, tenedora indirecta de la empresa". O. Vera-Cruz, Alexandre (2004, p 145-150)

Así, la producción de cerveza en el mercado mexicano se concentra en un duopolio, es decir, en las cerveceras Cuauhtémoc-Moctezuma y Grupo Modelo, aunque esto ya se hacía notorio desde años antes.

"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 celebro 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". Carmona A. Rafael (2003, p 126)

En 1997, el Ing. Carlos Fernández fue nombrado Director general de Grupo Modelo, cargo en el que sustituyo a Antonio Fernández, quien permanece como presidente del consejo de administración hasta 2013. (Informe anual 2013, pág. Web).

2.7 Principales empresas en el mercado de la cerveza en México

La industria cervecera mexicana está conformada por dos grandes empresas que son:

Grupo Modelo propiedad de AB con participación en el mercado nacional de 57.8% de acuerdo a CNN Expansión y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma propiedad de Heineken. Los cuales de acuerdo a CNN Expansión, bastecen alrededor del 96% del mercado cervecero a nivel nacional.

Donde el principal competidor de Grupo Modelo en el mercado cervecero nacional es la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (fundada en 1890) con sede en Monterrey, Nuevo León, México. La cual tiene sus orígenes en dos compañías originalmente distintas: Cervecería Moctezuma, y Cervecería Cuauhtémoc, teniendo una participación de acuerdo al Ranking Interactivo de CNN Expansión (2015) de 38.2% a nivel nacional y, hoy día es subsidiaria de Heineken International.

2.8 Participación de las empresas en el mercado nacional y global.

En la actualidad Grupo Modelo es la mayor empresa cervecera de México con una cuota de mercado del 57.8% con marcas como: Corona, Modelo, Pacifico, Victoria, León, Barrilito y Estrella. (2015, Ranking Interactivo de CNN Expansión), seguida por Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, su principal competidor, (ex subsidiaria de FEMSA), con una cuota de mercado del 38.2% con marcas como: Tecate, Sol, Bohemia e Indio. (2015, Ranking Interactivo de CNN Expansión).

2.9 Oferta y demanda

Por el lado de la oferta, como ya se mencionó el mercado de cerveza en México es oligopólico puesto que solo hay dos principales empresas, las cuales abastecen el 96% del mercado de cerveza a nivel nacional, lo cual puede ser explicado por las barreras para entrar a la industria, tales como:

- i) Alta inversión de capital (altos costos fijos)
- ii) Altos costos de trasportación (debido a la baja relación valor/peso)
- iii) Acceso a tecnología y canales de distribución

Con base en Sheila Sánchez y su noticia: “México producirá en 2016 más cerveza que Alemania”, publicado el 09 de noviembre del 2015, asegura que México es el sexto productor de cerveza a nivel mundial pero pronto podría ser el cuarto por delante de Rusia y Alemania, debido a que las dos empresas productoras de cerveza en México emprenden inversiones millonarias para aumentar sus plantas, con lo que el país cerrara el año con un volumen de 125 millones de hectolitros, es

decir, 39% más que en 2014, dijo Maribel Quiroga, directora general de Cerveceros de México.

Por el lado de la demanda, con base en la encuesta de la CARNICEM sobre hábitos de consumo de bebidas en el país, se reveló que los mexicanos son cerveceros ya que más del 60% de ellos prefieren cerveza.

Con base en la consultoría Alto Nivel (2015, pág. Web) sobre el consumo de bebidas alcohólicas, reveló que:

La cerveza es la bebida alcohólica preferida por 61% de los mexicanos y para 68% de los encuestados, su primera ingesta fue de cerveza, seguida por el tequila, de acuerdo al sondeo realizado por la Consultora Mitofsky.

Por segmentos de la población destaca que los hombres dicen ser más cerveceros que las mujeres. Y por rangos de edad, el estudio reveló que la cerveza es más popular entre los jóvenes. De acuerdo al estudio, la cerveza es claramente preferida en el sureste.

El 22% de los mexicanos declaran consumir bebidas alcohólicas por lo menos una vez por semana, mientras que el 18% declara hacerlo una vez por mes y 35% aún con menor frecuencia; una cuarta parte de la población declara no ingerir bebidas alcohólicas 'nunca'.

El lugar o momento preferido para beber por parte de la población nacional es en 'las fiestas' con 43% de las menciones, seguido de los domicilios particulares (35%) y los bares y restaurantes (18%).

Por edades, los jóvenes menores de 30 años dicen consumir alcohol al menos una vez a la semana en el 27% de los casos, menciona Consulta Mitofsky.

Por lo que respecta a los lugares donde se acostumbra beber alcohol, los hombres pueden hacerlo en fiestas o en sus casas mientras que las mujeres dicen hacerlo mucho más claramente en las fiestas; existe también

una distinción clara en función del poder adquisitivo, ya que mientras en los estratos económicos bajos se acostumbra más beber en fiestas, en los niveles altos se acostumbra con mayor peso asistir a bares y restaurantes.

El reporte de estatus global del alcohol y salud liberado en este año por la Organización Mundial de la Salud afirma que, cerca de 78% de la población mexicana arriba de los 15 años de edad consume cerveza, 21% consume bebidas destiladas, 1% consume vino y el otro tipo de bebidas, según datos del informe.

Por su parte, Cerveceros de México (Cerveceros de México 2015, pág. Web) afirma que en 2015:

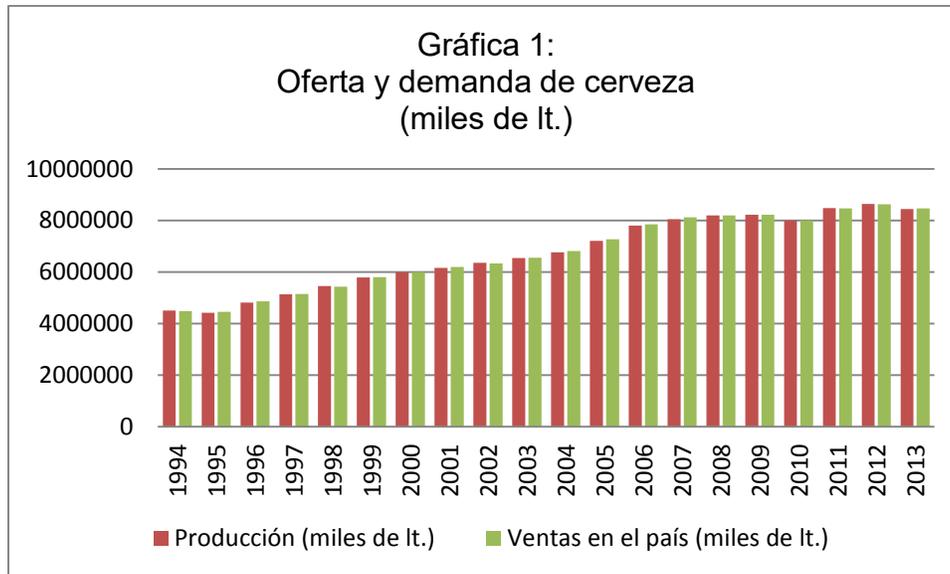
La producción de la Industria Cervecera Mexicana, fue de aproximadamente 90 millones de hectolitros, ubicando a México como el sexto productor de cerveza, por atrás de: China (489 millones), Estados Unidos (225 millones), Brasil (132), Rusia (98 millones), Alemania (95 millones) y México (90 millones).

El consumo nacional aparente de cerveza en México se ha mantenido en 62 litros de cerveza por persona al año. Donde el principal consumidor de cerveza en el mundo es: Republica Checa con 189 lt. Per cápita anual, seguido de Alemania con 131 lt., Inglaterra 103 lt., Estados Unidos 85, España con 66 y Japón con 57.

- Conclusiones

Con lo expuesto en este capítulo se puede concluir que:

- 1) El proceso de producción de cerveza ha sido industrializado en México por dos grandes empresas, es decir, cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo las cuales tienen una historia trascendental en el mercado de cerveza mexicano.
- 2) El mercado de la cerveza en México se encuentra evidentemente concentrado, al grado de afirmar que la estructura de mercado puede definirse como un duopolio, dado que solo hay dos grandes empresas productoras y comercializadoras de cerveza entre las cuales se encuentra Grupo Modelo (líder en el mercado) y Cuauhtémoc Moctezuma Heineken las cuales dominan el 96% del mercado nacional de cerveza.
- 3) Por último, se deja en claro que México es uno de los principales mercados para la cerveza a nivel mundial expresado en términos de: oferta y demanda, es decir, la producción de cerveza en miles de litros y la venta de cerveza en miles de litros, o en términos de volumen y rentabilidad, a excepción del año 2010, año en donde cae un poco la oferta y demanda de cerveza explicado por una disminución del 5.7% en el nivel de consumo debido a que las marcas domésticas se vieron afectadas por el incremento en los precios del mercado a finales del 2009 y los incrementos en impuestos. Alto Nivel (2015, pág. Web) y el año 2013 en el cual AB le vendió a Constellation Brands los derechos de las marcas cerveceras de Grupo Modelo únicamente para el mercado de Estados Unidos, tal como muestra a continuación (ver gráfica n 1):



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Industrias manufactureras en su pág. De internet, obtenidos de:

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/HyM2014/12%20%20Industrias%20manufactureras.pdf Recuperados el 02 de octubre de 2015.

Capítulo 3: Análisis histórico y desarrollo de Grupo Modelo

Introducción

En este capítulo se analiza el origen de lo que hoy es una de las empresas cerveceras más importantes a nivel nacional e internacional comenzando con el origen de la idea del negocio así como una breve descripción de su(s) fundador(es) y la estructura de la empresa que presenta actualmente. El objetivo es conocer más a fondo a la empresa con el propósito de poder identificar y/o determinar cuáles fueron los eventos más importantes que dieron paso a la conformación de la empresa líder en producción y distribución de cerveza en México.

En este capítulo se realiza un análisis de la constitución actual de Grupo Modelo comenzando con la descripción de la empresa respecto a la industria a la que pertenece, así como la descripción de Grupo Modelo en la actualidad, es decir, como está constituida hoy día mediante un análisis de su integración que es de dos tipos: horizontal y vertical, así como los productos y servicios que la empresa produce y distribuye. También se realiza un análisis de sus estrategias competitivas, las cuales le han permitido posicionarse como la empresa cervecera líder en el mercado nacional y le han dado relevancia en el mercado internacional, vía volumen de ventas, las cuales tienden a incrementarse a lo largo del periodo de estudio y con ello el incremento del nivel de beneficios. Por último, se analizará la participación y posición actual del grupo cervecero, es decir, se realizará un análisis del contexto actual de la empresa mediante la adquisición de Grupo Modelo por parte de la empresa cervecera número uno a nivel mundial, es decir, Anheuser-Busch InBev.

Además, se evaluarán los efectos de las estrategias de crecimiento de Grupo Modelo, desde una perspectiva de administración, para ello se presentará un panorama general de la estructura administrativa antes y después de la adquisición por parte de Anheuser-Busch InBev.

Así como un análisis de la capacidad instalada de la empresa y su porcentaje de utilización, un análisis económico y de precios en el periodo que va de 1999 a 2011 y finalmente se evaluará el progreso y la evolución que ha tenido Grupo Modelo en su participación de mercado.

3.1 Origen de la idea del negocio

Con base en la *Consultora BBM Advance (2014, página web)*:

El origen de lo que hoy es Grupo Modelo inició cuando Braulio Iriarte Goyeneche un emigrante español que llegó a México y empezó a trabajar en una panadería en 1877, en donde, para 1900 era un próspero empresario con más de 80 panaderías. Para 1913 junto con otros españoles en México fundan la primera fábrica de levadura del país, producto que antes se importaba en su totalidad, pero fue gracias a esta fábrica de levadura y las ganancias de esta, que le permitieron su próximo movimiento. Es decir, en ese mismo año Braulio Iriarte en compañía de otros empresarios panaderos navarros inició en otro negocio relacionado con la panificación fundando la sociedad “Levadura Comprimida Leviatán, S.A.”, la primera empresa en México dedicada a la fabricación de levadura para pan, producto antes importado de Estados Unidos (hasta la Revolución).

Con este capital acumulado durante décadas de actividad industrial en México, el 8 de marzo de 1922, Braulio Iriarte fundó la “Cervecería Modelo, S.A.” empresa que comenzaría en 1925 a fabricar las cervezas de marca “Corona”, “Modelo Especial” y “Negra Modelo”.

Los primeros años de la fábrica de cerveza fueron duros y fue gracias a la fortaleza de la fábrica de levadura lo que permitió financiar y capitalizar la fábrica de cerveza en esos años.

A la partida del fundador, Pablo Diez Fernández lo sucedió como administrador de la sociedad, también venía del sector de levaduras y panificación. Y durante su administración, desde el 1932 hasta 1971, se

expandió y adquirió cervecerías a lo largo del país junto con la política de exportación.

Se puede afirmar que Grupo Modelo fue idea de españoles, administrado y financiado por españoles. Lo único mexicano que tenía Grupo Modelo en ese entonces es que estaba en este país.

3.2 Fundador de la empresa

Con base en el boletín de noticias e información dedicado a la Cultura Vasca en su página de internet (2014, pág. Web), se puede afirmar que:

El creador de este negocio cervecero fue Braulio Iriarte Goyeneche, nacido en la casa Martindenea del barrio Txokoto de Elizondo (Valle de Baztan, Navarra) en 1860. Hijo de campesinos, sin formación académica, oficio, ni capital alguno, emigró a los 17 años, en 1877, a México.

Empezó como empleado en una panadería, y a comienzos del siglo XX había llegado a ser un gran empresario panadero, propietario de unas ochenta panaderías, y posteriormente harinero, dueño, primero en sociedad con otros navarros y después solo, del molino “Euskaro” en la ciudad de México, y del molino “Beti-Ona” de la “Compañía Molinera Veracruzana” en el puerto de Veracruz.

Braulio Iriarte, promotor de este nuevo negocio cervecero, fue el primer presidente del consejo de administración desde la constitución hasta su muerte (1922-1932).

Ocho meses después de la fundación de la sociedad, en noviembre de 1922, tuvo lugar una crisis por: reducción de capital y renovación de su accionariado y consejo de administración. Algunos socios fundadores, los grandes empresarios españoles, abandonaron la sociedad.

Los beneficios de la fábrica de levaduras se emplearon para financiar y capitalizar la fábrica de cerveza en sus primeros años, tiempos difíciles para ésta.

Según relata el diario español “El Sol” en su página de internet, se puede afirmar que:

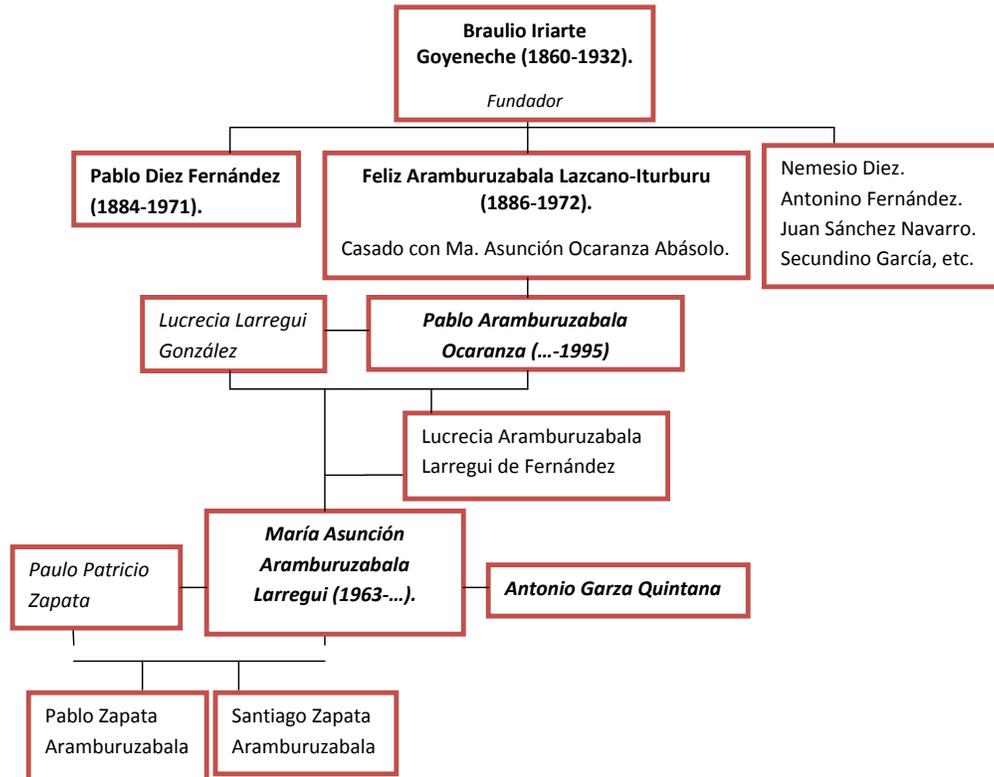
La inauguración de lo que hoy es Grupo Modelo tuvo efecto el día 25 de octubre de 1925. En donde, a la muerte de Braulio Iriarte (25 de junio de 1932), le sucedió en la presidencia Pablo Díez Fernández quien fue presidente de la empresa desde 1932 hasta 1971, llevando a cabo una política de expansión de la empresa. Es decir, lo que en ese entonces fue “Cervecería Modelo”⁴ adquirió diversas fábricas de cerveza en la República Mexicana. Dicho crecimiento se debió al espíritu emprendedor de Pablo Díez y su equipo de colaboradores tales como: Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez Navarro, Nemesio Díez Riega, Manuel Álvarez, y Antonino Fernández Rodríguez (tercer presidente desde 1971).

Félix Aramburuzabala Lazcano-Iturburu entró en el consejo de administración de “Modelo” poco después de la muerte de Iriarte, en diciembre de 1932. Igual que Díez, había participado en el consejo de “Levaduras Leviatán”, casado con María Asunción Ocaranza Abásolo y su único hijo fue Pablo Aramburuzabala Ocaranza quien llegó a ser vicepresidente de “Grupo Modelo”. Tras la muerte de éste en 1995, le ha sucedido en la vicepresidencia una de sus dos únicas hijas, María Asunción Aramburuzabala Larregui, tercera generación de empresarios vasco-mexicanos en la familia, y primera mujer con tareas de gran responsabilidad en “Grupo Modelo” (ver figura 3), quien es apodada la “Reina de la Corona”, rompiendo los esquemas en el mundo empresarial mexicano, tradicionalmente reservado sólo a los hombres.

La siguiente figura (ver figura n 3) muestra la genealogía de Grupo Modelo comenzando con Braulio Iriarte --fundador de la empresa-- hasta la familia Aramburuzabala, últimos directivos al frente de la empresa previo a la adquisición por la cervecera AB-I, tal como se muestra a continuación:

⁴ Ante la firma del TLCAN en 1991, Modelo introdujo cambios significativos en la empresa y se convirtió en Grupo Modelo. A partir de aquí se hará referencia a la “Cervecería Modelo” como “Grupo Modelo”.

Figura 3. Genealogía de los propietarios de Grupo Modelo



Fuente: Elaboración propia con datos de revistas especializadas (CNN Expansión y Forbes) en su página de internet.

3.3 Fundación de Cervecería Modelo

Durante la década de los veinte, existían en México muchas cervecerías pequeñas, sobre todo en el norte del país. Se trataban de compañías con presencia local y regional, con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda del mercado. Con base en el Informe Anual de Grupo Modelo (2013, pág. Web):

El 8 de marzo de 1922 se registra en la notaria pública número 36 la conformación de la sociedad mercantil anónima Cervecería Modelo, S.A. En esta acta constitutiva se estipula que contaría con un capital total 3.5 millones de pesos oro nacional, representado por 35 mil acciones al portador, cada una con un valor nominal de 100 pesos y divididas en dos series; la A, que son enumeradas de 1 a los 16 mil pesos y que tienen el carácter de preferentes, y la B, compuesta por las numeradas del 16 mil

uno al 35 mil, con carácter de comunes. Así mismo se estipulaba que la compañía sería fundada en los terrenos de la Hacienda de la Ascensión del Señor, Municipalidad de Tacuba, Distrito Federal, cuya extensión era de aproximadamente 239,945 metros cuadrados, en la inmediación del Río San Joaquín con un valor aproximado de 70 mil pesos. (pág. 28-29)

Grupo Modelo en su informe anual (2013, pág. Web) menciona que:

La inauguración de la Cervecería Modelo se remonta al 25 de octubre de 1925 cuando Braulio Iriarte, acompañado por el Presidente Calles, inauguró Cervecería Modelo, S.A. en la ciudad de México, mejor conocida por su marca Corona. Poco después, Pablo Díez Fernández pasó a formar parte de la compañía con el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer la necesidad del público consumidor de cerveza.

Es decir, Grupo Modelo es de nacionalidad mexicana y se constituyó conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos el 21 de noviembre de 1991, mediante la escritura pública número 153,449, otorgada ante la fe del licenciado Miguel Alessio Robles, notario público 19 de D.F cuyo primer testimonio quedo inscrito en el registro público del comercio del D.F en el folio mercantil 152,323 en 16 de diciembre de 1991.” (p 21)

a. Contexto económico del origen de Grupo Modelo

Haber, Stephen H. (1989), afirma que México tuvo su primera ola de industrialización moderna a partir de la década de 1890 hasta 1930 aproximadamente. Las empresas fundadas en ese periodo constituyeron la base fundamental de la industria mexicana después de 1940, muchas de las cuales se encuentran dentro de los gigantes industriales del país, entre las cuales se encuentran las cervecerías: Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo. Industria que tuvo un nuevo impulso gracias a la aparición del ferrocarril y de un sistema de

refrigeración, el cual permitió aumentar la capacidad de distribución de grandes cantidades a lo largo de la República Mexicana.

Luis Aboites y Engracia Loyo (2011) afirman que el gobierno federal encabezado por Álvaro Obregón (1920-1924) intensificó el reparto agrario y más importante aún, se consolidó como uno de los importantes componentes del México del siglo XX...El gobierno de Plutarco Elías Calles (1924-1928) elevó la cifra a casi tres millones (p 601).

Investigaciones recientes han señalado que el porfiriato fue la época en que se instaló gran parte de la capacidad industrial de México, incluida la industria cervecera con Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

En la reestructuración económica del México posrevolucionario que comprende de 1929 a 1955, el Estado se hace cargo de algunas ramas productivas de carácter estratégico, tales como, la construcción, electricidad y el petróleo, iniciando con ello la reconstrucción de las bases materiales y tecnológicas de la industria nacional mediante el periodo de sustitución de importaciones, el cual implicó la compra de herramientas, maquinaria y equipo en el extranjero para producir internamente lo que antes se compraba en el extranjero. (Cap. 4)

3.4 Crecimiento de Grupo Modelo

Durante la década de los cincuentas se gestiona el periodo de crecimiento y consolidación de Grupo Modelo para lo cual, en el Informe anual de Grupo Modelo (2013, pág. Web) se menciona que:

Grupo Modelo inició una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones significativas. Estas inversiones consistieron en la construcción y adquisición de plantas cerveceras, malterías, empresas para la construcción y ensamble de maquinaria y equipo para la industria cervecera, tanto en el territorio nacional como en el extranjero. Así mismo, se inició la implantación de sistemas de venta directa de las cervezas de Modelo en el mercado a través de agencias y sub-agencias localizadas a lo largo de todo el país.

Pablo Díez, 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 estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes. Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), productora de la marca Estrella, Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noroeste (1960) y Cervecería Modelo de Torreón (1966). Esta expansión fue posible gracias al espíritu visionario de Don Pablo y de su equipo de colaboradores formado por Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez Navarro, Nemesio Díez, Manuel Álvarez y Antonino Fernández.

Durante la década de los cincuenta, Grupo Modelo se convirtió en el líder en el mercado doméstico. Pablo Díez hizo del Grupo una compañía modelo, utilizando la mejor maquinaria, tecnología, sistemas, técnicos, y más aún, teniendo a la mejor gente.

Asimismo, dada la creciente presencia de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución, para lo cual, Pablo Díez asignó a Nemesio Díez para que encabezara dicho proyecto en la década de los cuarenta con la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Para tal efecto, *en el año de 1945 fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca.*

En 1971, Antonino Fernández fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General. 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, 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.

En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 13% de su capital en el Mercado Mexicano de Valores. Previo a esta operación, Grupo Modelo, en junio de 1993, celebró 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.

En la década de los noventa, los requerimientos y exigencias de calidad en los mercados doméstico e internacional sufrieron un incremento, por ello 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 productos de calidad.

Actualmente Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México. Cuenta con ocho cervecerías en operación y con un portafolio de catorce marcas, destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y Estrella, entre otras, de las cuales cinco se exportan a más de 180 países.

3.5 Consolidación de Grupo Modelo

En el Informe anual de Grupo Modelo (2013, pág. Web) se menciona que:

En el año 1991, se inició la consolidación de Grupo Modelo al integrarse, bajo una sola sociedad tenedora, tanto las empresas dedicadas a la fabricación de cerveza, como las sociedades tenedoras de acciones respectivas del capital social de sociedades que agrupaban a todas las empresas responsables de la venta y distribución de productos.

El 16 de junio de 1993, los accionistas controladores de Grupo Modelo celebraron un contrato de inversión con la empresa cervecera Anheuser-

Busch Companies, Inc. Y otras compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial (A-B), conforme al cual AB adquirió una participación accionaria minoritaria en el capital social de Grupo Modelo y de Diblo, S.A de C.V, subsidiaria de Grupo Modelo que funge como sub-controladora de las demás subsidiarias de Grupo Modelo. La participación inicial de AB fue de aproximadamente 17.7% de Grupo Modelo. Los accionistas controladores otorgan a AB opciones de compra, las cuales ejerció para incrementar su participación accionaria en Grupo Modelo y en Diblo S.A de C.V, hasta alcanzar una participación minoritaria de 35.12% de Grupo Modelo y del 23.25% del capital de Diblo S.A de C.V.

De igual forma, Grupo Modelo ingreso de manera exitosa a la Bolsa Mexicana de Valores, mediante la oferta pública de acciones Serie "C", representativas de la parte variable de su capital social, el 16 de febrero de 1994.

Eventos de gran trascendencia marcaron el año 1997 con la inauguración de la primera etapa de la compañía cervecera Zacatecas S.A de C.V., la planta cervecera más grande de Grupo Modelo, así mismo, la cerveza Corona Extra se convierte en la marca líder entre las más de 450 cervezas importadas de EUA, posición que mantiene hasta la fecha de la presente investigación. Y se convierte en la quinta marca de cerveza de mayor venta a nivel mundial.

En ese mismo año fue nombrado el Ing. Carlos Fernández Gonzales, Director General del Grupo Modelo y Antonino Fernández Rodríguez continua como Presidente del Consejo de Administración.

Así mismo, se desarrolló un nuevo punto de venta, al establecer las tiendas de conveniencia Extra, iniciando con 20 tiendas, número que se ha incrementado para cubrir más zonas de la República Mexicana y establecerse como el contacto inmediato de Modelo con el consumidor final.

Durante 1999, se concluyó la segunda etapa de la planta de compañía Cervecera de Zacatecas, S.A de C.V.

En 2000, Grupo Modelo celebró su 75 aniversario y continuó con su política de expansión y modernización, concluyendo la ampliación a la capacidad instalada de la planta ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, que finalizó ese año con 3 millones de hectolitros.

En julio de 2001 se concluyeron los trabajos de expansión de la tercera etapa de la planta de la Compañía Cervecera de Zacatecas S.A de C.V, la cual finalizó con 15 millones de hectolitros de capacidad instalada, lo que la convirtió en la más grande empresa de América Latina. Con esta expansión, la capacidad instalada total de Modelo alcanzó 46 millones de hectolitros anuales a finales de 2001. Y se adquirió el 100% de las acciones representativas del capital de empresas asociadas fabricantes de bote y plásti-tapa pasando a ser subsidiarias de Modelo.

En Mayo de 2002, inició operaciones la Maltería en Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A de C.V., lo que permitió lograr ahorros en gastos administrativos y de transporte, representando también un nivel mayor de integración, convirtiéndose en una de las pocas plantas cerveceras de gran escala en el mundo que cuenta con una maltería dentro de sus instalaciones. Y en ese mismo año se inició la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, Estados Unidos.

Durante 2003 concluyó la cuarta etapa de la Compañía Cervecera de Zacatecas S.A de C.V., para alcanzar una capacidad instalada de 20 millones de Hectolitros, y se realizó una asociación estratégica con Jonh I. Haas para crear una empresa que garantice la cantidad y calidad de lúpulo.

Otro evento relevante fue el inicio de cotizaciones por la acción de Grupo Modelo en los mercados Latibex de España y a principios de 2004 en el mercado OTC de Estados Unidos bajo un programa de ADR Nivel I, con lo

que también en materia bursátil Grupo Modelo ha ingresado a los mercados internacionales.

A finales de 2004 Grupo Modelo incremento su participación accionaria en Extractos y Maltas, S.A de C.V., compañía dedicada a la transformación de cebada en malta cervecera, con una capacidad instalada de 90,000 toneladas anuales.

*En el año 2005 se concluyó la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, EUA, con lo cual Modelo incremento su capacidad de fabricación de malta en 100,000 toneladas, para un total de 395,000 toneladas. También se llevaron a cabo innovaciones, entre las que destacan el *lanzamiento de la nueva marca de cerveza Tropical*, así como el *nuevo diseño para la marca Estrella*. Las inversiones realizadas durante el año se aplicaron en la modernización de procesos y en tecnología de información para las áreas de distribución y comercialización, y se dio continuidad a la ampliación a la Compañía Cervecera del Trópico.*

El 15 de abril de 2005, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas designo al Ing. Carlos Fernández Gonzales como presidente del Consejo de Administración, en sustitución de Antonino Fernández Rodríguez, quien fue nombrado Presidente Honorario Vitalicio de dicho Consejo de Administración.

En 2006, se creó Crown Imports, LLC coinversión por partes iguales con Barton Beer Ltd., subsidiaria de Constellation Brands, que a partir de 2007, es el único importador en Estados Unidos de todas las marcas de exportación de Grupo Modelo, al igual que de Tsingtao y St. Pauli Girl en ese país, esta última marca se dejara de importar el 31 de mayo de 2012. Así mismo se firmó un convenio para la distribución exclusiva en México de la cerveza china Tsingtao.

En el mismo año Grupo Modelo firmo una carta de intención para establecer una alianza con Nestlé Waters, con el fin de incursionar en el creciente mercado de agua embotellada en México a partir de 2007.

A finales de 2006 Grupo Modelo concluyó la expansión de su planta ubicada en Tuxtepec, Oaxaca y alcanza una capacidad instalada anual de 16 millones de Hectolitros. Con esta inversión se incrementó la capacidad instalada total del grupo de 52 millones a 60 millones de Hectolitros. Además se dio inicio a la construcción de la octava planta en el estado de Coahuila.

El año 2007 tuvo como principales logros la puesta en marcha de las alianzas estratégicas suscritas durante 2006 como la fabricación, distribución y comercialización de las marcas de agua embotellada Nestlé: Pureza Vital, Sta. María, Perrier, y San Pellegrino de Nestlé Waters. Y se firmó la Carta de Intención entre Grupo Modelo y Moolson Coors para iniciar una alianza estratégica a partir de enero de 2008 denominada Modelo Molson Imports, Ltd para importar, distribuir y comercializar el portafolio de marcas de Grupo Modelo en todo el territorio canadiense.

El año 2008 se destacó por plantear desafiantes retos debido a la desaceleración en la economía mundial, que se presentó después de una fuerte alza en el precio de los principales insumos o “Commodities” en el mundo. En este entorno recesivo, Grupo Modelo llevo importantes esfuerzos enfocados a la ejecución de acciones estratégicas para alcanzar las metas de largo plazo: mantener su liderazgo en México, aumentar su presencia internacional y fortalecer su plataforma de negocios para ser más competitivo. Dentro de las acciones estratégicas que tuvieron avances importantes se encuentran: MAC, que permite desarrollar una exitosa relación de largo plazo con los clientes, y META, que es la implementación del sistema de administración por procesos, soportado por una plataforma tecnológica SAP que habilito nuevas capacidades como el acceso, disponibilidad e integración de la información para la toma de decisiones. A

pesar del adverso escenario económico, Grupo Modelo consiguió incrementos en sus ventas, tanto en el volumen como en importe en México y en el extranjero.

En 2009 concluyo en sistema operativo MAC. Así mismo se incrementó la participación del mercado en los principales países de exportación. Y se iniciaron operaciones en el centro de distribución en Shanghái, República Popular China, con el fin de llevar los productos a los consumidores en 10 países de la región.

En el año 2010, la cobertura y presencia de países a los que se exporta Corona Extra pasó de 160 a más de 170. Y consolidó su posición de liderazgo en el mercado mexicano y ocupó el séptimo lugar en la industria cervecera global.

También se introdujeron en el mercado nacional nuevas presentaciones: Corona Extra con motivos alusivos al Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, la botella de 1.2 lt para Pacifico y Pacifico Light, Modelo Especial el bote de 473ml y la botella de Barrilito de 444ml. En la división de tiendas de conveniencia se alcanzó la cifra de 950 tiendas Extra, significando 120 aperturas.

En 2011 Grupo Modelo obtuvo resultados sobresalientes. Las ventas netas alcanzaron una cifra histórica de \$ 91,203 millones, es decir, un incremento de 7.3% respecto a 2010. Dentro de los lanzamientos del año destacan: Corona Light en su icónica botella de vidrio y Coronita Extra en bote pequeño de 273ml. Además se lanzó una nueva imagen de Modelo Light.

Grupo Modelo está consciente de que la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio, son las cartas de presentación para mantener su liderazgo, por ello, dio continuidad al programa MAC, así como a la adecuada planeación de rutas de distribución a fin de hacerlas más eficiente.

En EE.UU, Australia y Europa las seis marcas que conforman el portafolio de productos de Grupo Modelo registraron un crecimiento respecto del año anterior, a pesar de la difícil situación económica.

En América Latina y el Caribe, los mercados que más crecimientos registraron fueron Chile, en donde se lanzó Corona Light como la primera cerveza ligera del país. Argentina, Puerto Rico, Colombia, Ecuador y las islas del Caribe, con incremento de doble dígito.

En tiendas Extra, Grupo Modelo se concentró en fortalecer procesos, mejorar la experiencia de compra a través de la diferenciación, lo que implicó ofrecer nuevos servicios y mayor variedad de productos. Al cierre de 2011 el total de tiendas Extra fue de 960.

En el negocio de agua embotellada, desde que se creó la empresa conjunta de Modelo con Nestlé Waters (hace cinco años), se ha triplicado el volumen de ventas y se posicionó como el segundo proveedor de agua embotellada en México en presentaciones de hasta 6lt en tiendas de auto servicio.

En el mismo año, se continuó realizando importantes esfuerzos en relación a la protección del medio ambiente y al cierre de 2011 aproximadamente el 11.1% del total de los combustibles utilizados en las plantas cerveceras se obtuvo de fuentes renovables, lo cual mantiene a Grupo Modelo como uno de los principales grupos cerveceros en el mundo con el mayor nivel de utilización de energía alternativa.

En asociación con Sony Music, Grupo Modelo trabajó en el proyecto Corona Music, un innovador concepto que permitió acercar a la marca con el grupo de consumidores más joven, y a mantener una imagen fresca y actual, lo que se constata con el éxito de los medios digitales y la identificación directa entre Corona Extra y la música.

La venta de cerveza a través de Modeloramas creció a buen ritmo durante 2011 como resultado, en parte, de la expansión en el número de puntos de venta y las mejoras realizadas en su imagen.

Al cierre de 2011 los productos de Grupo Modelo son exportados a más de 180 países. El volumen de exportación ascendió a 16.9 millones de hectolitros, monto 6.8% mayor que el registrado en el año 2010. Las ventas de exportación en pesos crecieron 4.7%, este crecimiento menor al incremento en volumen que se explica por la apreciación del peso frente al dólar.

En 2012, se incrementó la capacidad instalada de la planta cervecera de Zacatecas, con lo que la capacidad instalada de Grupo Modelo creció a 71.5 millones de Hectolitros.

La intención de la compañía es mantener su posición de liderazgo en la industria y el 29 de junio anuncio la formalización de una alianza con AB-I, mediante la cual, AB-I adquirirá las acciones de Grupo Modelo.

Como respuesta al crecimiento del segmento de cervezas artesanales, se lanzó "*Ideal*", la décimo cuarta marca de Grupo Modelo, *Ideal* es una cerveza de especialidad que se produce en lotes limitados.

3.6 Cronología histórica: cambios más sobresalientes

En el siguiente cuadro (ver cuadro n 3) se presenta la cronología historia de Grupo Modelo, es decir, los cambios más sobresalientes de la compañía desde su fundación hasta el año de formalización del acuerdo de compra de Grupo Modelo por la empresa cervecera Anheuser Busch -InBev, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro No. 3 Cronología histórica de Grupo Modelo, cambios más sobresalientes

Grupo Modelo Cronología histórica	
Año	Cambios más sobresalientes
1925	Se inaugura la Cervecería Modelo en la Ciudad de México.
1928	La venta de las marcas Modelo y Corona asciende a 8 millones de botellas.
1930	Se lanza al mercado la cerveza Negra Modelo
1933	Se realizan las primeras exportaciones a EE.UU
1935	Adquiere la Compañía Cervecera de Toluca y México, fabricante de las marcas de Victoria y Pilsner
1943	Se emplea el lema publicitario “Y veinte millones de mexicanos no pueden estar equivocados”.
1954	Modelo adquiere la Cervecería del Pacífico, en Mazatlán, Sinaloa y La Cervecería La Estrella en Guadalajara, Jalisco.
1960	Modelo adquiere la Cervecería Modelo del Noreste, en Ciudad Obregón, Sonora.
1966	Entra al mercado Modelo Especial, la primera cerveza con envases de lata.
1967	Se inaugura Cervecería Modelo en Torreón
	Se construye la compañía cervecera del trópico, ubicada en Tuxtepec, Oaxaca, que inicia operaciones en 1984.
1979	Se funda la empresa Cebadas y Maltas, en Calpulapan, Tlaxcala. Desarrolla un nuevo punto de venta establece tienda de Conveniencia Extra.
1981	Se crea la empresa Inamex de Cerveza y Malta, en Texcoco, Estado de México.
1884	Se inaugura la planta de Tuxtepec, Compañía Cervecera del Trópico, que comenzó a operar con la fabricación de las marcas León y Montejo.
1985	Se realizan los primeros envíos de cerveza a Japón, Australia, Nueva Zelanda y algunos países de Europa.

1986	La marca Corona se coloca en el segundo lugar entre las marcas de cerveza más importantes de Estados Unidos.
1990	Corona llega a países como Hong Kong, Singapur y Grecia, además de países tradicionalmente cerveceros como Holanda, Alemania y Bélgica.
1993	AB Companies adquiere participación minoritaria (17.7%) de Grupo Modelo
1994	Grupo Modelo empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.
1997	La cerveza Corona alcanza la primera posición entre las cervezas importadas Premium en el mercado de Estados Unidos, posición mantenida hasta entonces.
2001	Adquiere empresas asociadas fabricantes de bote y plasti-tapas.
2003	Inicia la construcción de la Maltería ubicada en Idaho Falls, EE.UU. Cotización en los mercados Latibex de España. Realizó una asociación estratégica con Jonh I. Haas para crear una empresa que garantice la cantidad y calidad de lúpulo.
2004	Cotización en la OTC de EE.UU
2006	Se inicia la alianza entre Grupo Modelo y Constellation Brands, para formar Crown Imports, LLC.
2007	Alianza estrategia con Nestlé Water para entrar al mercado de agua embotellada con su producción y comercialización.
2008	Se firma una Carta de Intención con Moolson Coors para que sea Modelo el único importador de cervezas a Canadá.
2010	Se termina la construcción de la planta en Nava, Coahuila, la cervecería más moderna del mundo. Alianza estratégica con Cargill.
2011	Asociación con Sony Music. Comercialización bajo la franquicia Modeloramas. Lanzamiento de Corona Light en América Latina y el Caribe.
2012	Adquisición de Grupo Modelo por A-B InBev, acciones que aún no posee.

Fuente: Elaboración propia con datos de: Grupo Modelo en su pág. de internet, obtenido de: <http://www.grupomodelo.com.mx/home.jsp> y otros. Recuperados en marzo de 2014.

3.7. Industria a la que pertenece Grupo Modelo

En el siguiente cuadro (ver cuadro n 4) se presenta la clasificación y descripción de Grupo Modelo de acuerdo a la industria a la cual pertenece según la Bolsa Mexicana de Valores, tal como se muestra a continuación:

Cuadro No. 4 Descripción empresarial de Grupo Modelo

Industria a la que pertenece Grupo Modelo	
Descripción de la empresa	
Sector:	Productos de consumo frecuente
Subsector:	Alimentos, bebidas y tabaco
Ramo:	Bebidas
Subramo:	Producción de cerveza
Actividad económica:	Producción, distribución, venta, exportación e importación de cerveza.
Principales productos y/o servicios:	Cerveza en diferentes presentaciones.

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores en su página de internet, obtenido de:

http://www.bmv.com.mx/es/Grupo_BMV/PerfilEmpresa/GMODELO-5443. Recuperado el día 23/04/2014.

3.8. Grupo Modelo en la actualidad

En la actualidad Grupo Modelo es la mayor cervecera de México con una cuota de mercado con base en CNN Expansión del 57.8% con marcas como Corona, Modelo, Pacifico, Victoria, León, Barrilito y Estrella.

3.8.1. Tipo de crecimiento de Grupo Modelo

Grupo Modelo muestra una integración horizontal⁵ y vertical fundamentalmente.⁶ Es decir, se puede dividir el tipo de crecimiento de Modelo en dos etapas: la primera, crecimiento horizontal, llevada a cabo desde su fundación hasta la década de los sesentas y la segunda etapa de crecimiento vertical con mayor énfasis a los años posteriores a la década de los 60's, la cual, además de la fabricación de cerveza también produce malta, los productos para el empackado y tiene sus propios canales de trasportación y distribución.

⁵ La integración horizontal consiste en la fusión o absorción de dos o más empresas con el objeto de aumentar sus beneficios.

⁶ La integración vertical consiste en que un mismo propietario dispone de actividades en distintas fases de esa industria. El nivel de integración vertical en una actividad de valor puede reducir el costo de varias formas tales como el costo de mercado, abastecimiento y trasportación.

Por lo que, con la constitución legal de Grupo Modelo, S.A. de C.V., el consorcio industrial está integrado verticalmente⁷ por los principales activos, como se muestra en el siguiente cuadro (ver cuadro n 5):

Cuadro 5. Tipo de crecimiento de Grupo Modelo

Grupo Modelo				Tipo de crecimiento	
EMPRESA	ACTIVO	LOCALIZACION	ACTIVIDAD	Interno	Externo
Cervecería Modelo, S. de R.L de C.V	Cervecería	México D.F	Producción de cerveza	Si	
Cervecería Modelo de Guadalajara, S. de R.L de C.V	Cervecería	Guadalajara, Jalisco	Producción de cerveza		Si
Compañía cervecera del Trópico, S. de R.L de C.V	Cervecería	Tuxtepec, Oaxaca	Producción de cerveza	Si	
Cervecería del Pacífico, S. de R.L de C.V	Cervecería	Mazatlán, Sinaloa	Producción de cerveza		Si
Cervecería Modelo de Torreón, S. de R.L de C.V	Cervecería	Torreón, Coahuila	Producción de cerveza	Si	
Cervecería Modelo del Noreste, S. R.L de C.V	Cervecería	Cd. Obregón, Sonora	Producción de cerveza	Si	
Compañía cervecera de Zacatecas, S. R.L de C.V	Cervecería	Calera de Víctor Rosales, Zacatecas	Producción de cerveza y malta	Si	
Inamex de Cerveza y Malta, S.A de C.V	Planta fabril	Cuautlalpan, Edo. De México	Fabricación de maquinaria y equipo	Si	

⁷ Describe un estilo de propiedad y control, se comparte jerarquía y un mismo dueño. El nivel de integración vertical en una actividad de valor puede influir su costo de varias formas, evita los costos de usar el mercado, como el costo de abastecimiento y el costo de trasportación.

... continuación

Cebadas y Maltas, S. R.L de C.V	Maltería	Calpulalpan, Tlaxcala	Producción de malta	Si	
Extractos y maltas, S.A de C.V	Maltería	México, D.F	Producción de malta	Si	
Inter Malt, LLC	Maltería	Idaho Falls, Idaho, EU	Producción de malta	Si	

Fuente: Elaboración por cuenta propia con datos de: Grupo Modelo (2010-14). Informe anual (versión electrónica). Recuperado en abril 2014, en su pág. De internet: http://www.grupomodelo.com.mx/inversionistas_infobmv.jsp

3.8.2. Marcas principales: productos y subproductos

En el siguiente cuadro (ver cuadro 6) se muestra la cartera de productos de Grupo Modelo, en donde es relevante destacar que Corona Extra es su marca insignia.

Como ya se ha mencionado, de acuerdo con el proceso de producción utilizado, existen dos tipos de cerveza, Ale y Lager, de la cuales Grupo Modelo elabora únicamente cervezas tipo Lager⁸, de las cuales la mitad es destinada también al mercado de exportación, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 6. Marcas de Grupo Modelo

Marcas propias de Grupo Modelo		
MARCA	COBERTURA	TIPO
Corona Extra	Nacional y exportación	Pilsner
Corona Light	Nacional y exportación	Light lager
Modelo Especial	Nacional y exportación	Pilsner
Negra Modelo	Nacional y exportación	Munich
Pacifico	Nacional y exportación	Pilsner
Victoria	Nacional y exportación	Viena
Modelo Light	Nacional y exportación	Light lager

⁸ Las cervezas tipo lager son en general cervezas claras, aunque también hay algunas oscuras, para estas cervezas se utiliza levadura que actúa a baja temperatura de 6 a 10° C. Las cervezas Lager son las de mayor consumo a nivel mundial.

... continuación

Barrilito	Nacional	Pilsner
Estrella	Nacional	Pilsner
León	Nacional	Munich
Montejo	Nacional	Pilsner
Pacifico Light	Nacional	Light lager
Tropical Light	Nacional	Light lager
Ideal	Nacional	Especialidad

Fuente: Elaboración con datos de Grupo Modelo (2013). Informe anual (versión electrónica).

Recuperado el 23 de abril de 2013, en su pág. De internet:

http://www.bmv.com.mx/es/Grupo_BMV/PerfilEmpresa/GMODELO-5443. Recuperado el 23/04/2014

El 22 de septiembre del 2015, Darinka Rodríguez, afirmó que en el Ranking sobre las marcas latinoamericanas más valiosas, elaborado por BrandZ y Millward Brown⁹, donde se encuentran 7 marcas de cerveza las cuales reúnen cerca del 30% del valor total de las marcas mexicanas con 21 mdd en valor.

En el ranking latinoamericano, Corona se encuentra en la segunda posición con valor de marca de 8 mil 476 millones de dólares en este año. Y Modelo en la posición número 5, con valor de marca de 3 mil 604 mdd en 2015.

En donde, las cinco marcas más valiosas de México en 2015 son:

- 1.- Corona
- 2.- Telcel
- 3.-Televisa
- 4.- Modelo
- 5.- Telmex

⁹ Millward Brown es una compañía global centrada en las marcas, medios y comunicaciones. Es parte de Kantar, el brazo ideas de WPP plc, y la organización de investigación de mercado la segunda mayor del mundo después de Nielsen Company.

Cada marca elaborada por Grupo Modelo cuenta con diferentes presentaciones y tipo de mercado, tal como se muestra a continuación (ver cuadro n 7):

Cuadro No. 7 Cartera de productos principales de Grupo Modelo por presentación

Cartera de productos principales por presentación								
	VIDRIO RETORNABLE		VIDRIO NO RETORNABLE		LATA		BARRIL	
	NACIONAL	NACIONAL	EXPORTACION	NACIONAL	EXPORTACION	NACIONAL	EXPORTACION	
Corona Extra	X	X	X	X	X	X		
Corona Light	X		X	X	X		X	
Modelo Especial	X	X	X	X	X	X	X	
Negra Modelo	X	X	X	X		X	X	
Pacifico	X	X	X	X			X	
Victoria	X	X	X				X	
Modelo Light	X	X	X	X	X			
Barrilito		X						
Estrella	X	X		X				
León	X	X		X				
Montejo	X	X		X				
Pacifico Light	X			X				
Tropical Light				X				
Ideal		X						

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Modelo (2014). Informe anual (versión electrónica). Recuperado el 13/04/2014 en su página de internet:

http://www.gmodelo.com.mx/download/informe_anual/Reporte_Anual_2013_Grupo_Modelo.pdf

Grupo Modelo también es importador exclusivo en México de las siguientes marcas cerveceras mundiales:

- Budweiser y Bud Light
- Carlsberg

- O'Doul's
- Tsingtao

A partir de inicios del 2007, Grupo Modelo estableció un acuerdo con Nestlé Waters, para la producción y distribución de Agua en diferentes marcas y presentaciones.

- Perrier
- Pureza Vital
- San Pellegrino
- Sta. María

3.9. Principales proveedores

Con base en el Informe anual de Grupo Modelo (2014, pág. Web) se puede afirmar que:

Grupo Modelo está posicionado estratégicamente a nivel mundial con empresas y/o asociaciones abastecedoras que le permiten tener asegurados sus abastecimientos de materia prima e insumos. En este sentido, los principales proveedores de Grupo Modelo son: Jonh I. Hass y Cargill, por lo que:

En 2003 Grupo Modelo realizó una asociación estratégica con Jonh I. Haas para crear una empresa que garantice la cantidad y calidad de lúpulo.

Así mismo, en 2010 Grupo Modelo anunció una alianza estratégica con Cargill (productor y comercializador internacional de alimentos, productos y servicios agrícolas financieros e industriales), que lleva por nombre Intergrow Malt, LLC, el cual ocupa las instalaciones de la planta maltera de Grupo Modelo en Idaho Falls, EEUU. Con esta alianza las plantas malteras y cerveceras de Modelo lograron establecer una relación de largo plazo con el proveedor de cebada y malta.

3.10. Principales clientes

Con base en los informes anuales de Grupo Modelo (2013-2014, pág. web), se afirma que Modelo tiene múltiples clientes de los cuales ninguno en forma individual representa ventas significativas, excepto por las operaciones con partes relacionadas con AB México.

Así mismo, con base en el Informe anual de Grupo Modelo (2014, pág. Web), se estima que:

El mercado está compuesto por unos 800,000 puntos de venta aproximadamente, que son atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes en México, utilizando diversos canales de distribución. En los cuales se presenta una mayor demanda de sus productos en el mercado doméstico durante: primavera, verano y fiestas de fin de año.

Del mismo modo es importante mencionar que la distribución de Grupo Modelo está fundamentalmente basada en su propia red de distribución, de tal manera que le permite llevar el producto a los distintos puntos de venta, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Detallistas:** son tiendas de abarrotes en general
- **Modeloramas y Extras:** son establecimientos comerciales, cuyo giro principal es la venta de cerveza y venden como complemento entre otros, refrescos, cigarros, botanas, etc.
- **Tiendas de vinos y licores:** son comercios especializados en vinos, licores y cerveza, los cuales también son conocidos como vinaterías.
- **Autoservicios y mini supers:** son tiendas de autoservicio pertenecientes principalmente a cadenas comerciales con cobertura regional o nacional.
- **Hoteles y restaurantes:** son puntos de venta identificados como de consumo inmediato. A diferencia de los otros canales, éstos venden la cerveza para el consumo en el lugar.

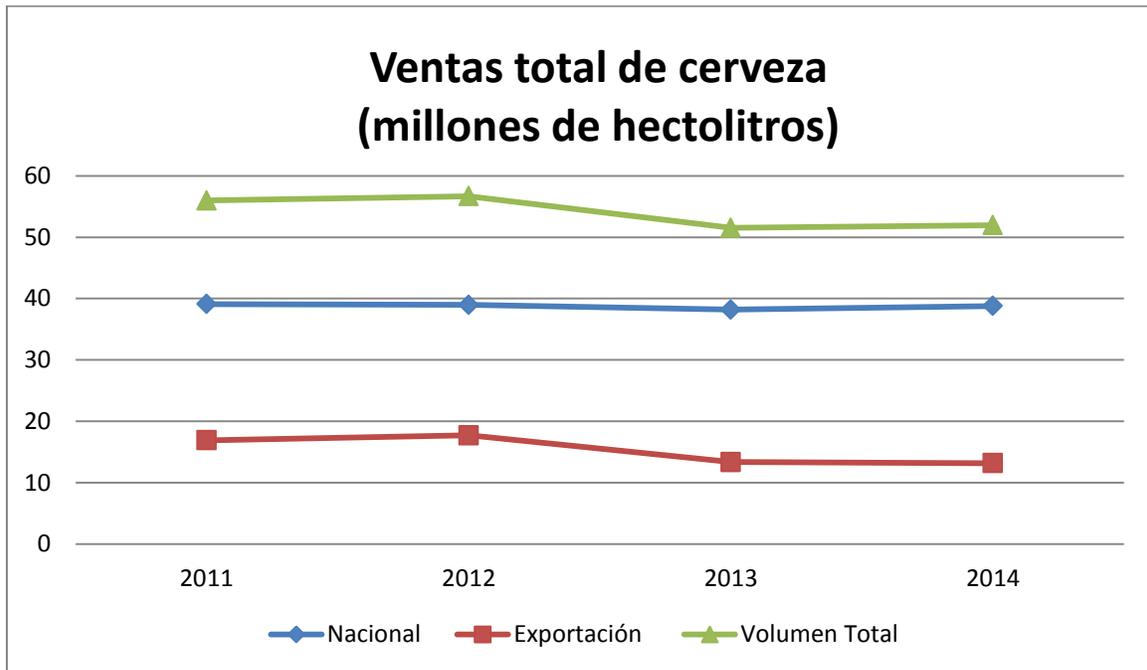
- **Mayoristas:** es un punto de venta que se utiliza cuando, por el volumen requerido, no es rentable atender una zona foránea. Este medio llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas del almacén central y/o con serios problemas de acceso. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia semanal.
- **Pedidos a domicilio:** es un servicio especializado de venta de cerveza al hogar.

Por lo que, como ya se ha mencionado, no hay dependencia de Grupo Modelo con algún cliente en especial, ya que sus productos son comercializados en atención directa a detallistas y en algunas zonas a través de distribuidores a cargo de terceras personas.

Donde el 28.4% de las ventas netas proviene de las exportaciones. Siendo Estados Unidos y Australia su primer y segundo mercado de exportación, respectivamente. En donde Grupo Modelo ha firmado alianzas estratégicas para la comercialización de su portafolio de marcas en algunos de los países en los que tiene presencia, así como acuerdos para importar en México marcas de reconocido prestigio internacional.

Por ejemplo, en la siguiente gráfica (ver gráfica n 3) se ejemplifica lo anteriormente mencionado, es decir, se muestra la relación de la venta de cerveza en el mercado nacional como en el extranjero en millones de hectolitros. Nótese que del volumen total de la venta de cerveza de Grupo Modelo aproximadamente dos terceras partes son destinadas al mercado nacional y el tercio restante es para el mercado de exportación. La caída que se registra en el mercado de exportación entre 2012 y 2013 puede ser explicada por la venta de la planta cervecera de Nava Coahuila a Constellation Brands, así como el derecho de perpetuidad de las marcas de Modelo a favor de ésta en Estados Unidos, tal como se muestra a continuación:

Grafica No. 3 Ventas de cerveza



Fuente: Grupo Modelo (2014). Informe anual (versión electrónica). Recuperado el 02/06/2015, en su pág. de internet:

http://www.gmodelo.com.mx/download/informe_anual/Reporte_Anual_2014_Grupa_Modelo.pdf

3.11. Estrategias competitivas de Grupo Modelo

En el siguiente cuadro (ver cuadro n 8) se muestran las estrategias competitivas de Grupo Modelo las cuales le han permitido tener la posición actual de liderazgo en el mercado cervecero nacional, las cuales, han sido llevadas a cabo desde su fundación, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 8. Estrategias competitivas de Grupo Modelo

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE GRUPO MODELO		
ESTRATEGIAS GLOBALES	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ACCIONES REALIZADAS POR GRUPO MODELO
	Crecimiento interno	<p>Ampliación de plantas productivas:</p> <p>1945: fundo la 1ª distribuidora en Toluca.</p> <p>1967: Inaugura Cervecería Modelo en Torreón.</p> <p>1979: Construye Cervecería del Trópico en Tuxtepec, Oaxaca. Funda la empresa Cebadas y Maltas en Calpulalpan, Tlaxcala. Establece Tiendas de Conveniencia Extra.</p> <p>1981: Crea la empresa Inamex de Cerveza y Malta en Texcoco, Edo. De México.</p> <p>1997: Inicia operaciones la planta cervecera de Zacatecas.</p> <p>2003: Construcción de Maltería en Idaho Falls, EE.UU.</p>

...continuación

Crecimiento Externo	Fusiones	No existen.
	Adquisiciones	<p>1935: Cervecería de Toluca y México.</p> <p>1954: Cervecería del Pacifico en Mazatlán, Sinaloa; y Cervecería Estrella en Guadalajara Jalisco.</p> <p>1960: Adquisición de Cervecería Modelo del Noreste, en Cd. Obregón, Sonora.</p>
	Alianzas Estratégicas	<p>2002: Asociación con la compañía Internacional CO2 Extraction LLC (asegurar el abastecimiento de lúpulo)</p> <p>2006: Alianza con Constellation Brands formando Crown Imports LLC.</p> <p>2007: Alianza estratégica con Nestlé Water.</p> <p>2008: Carta de Intención con Moolson Coors.</p> <p>2010: Alianza estratégica con Cargill.</p> <p>2011: Asociación con Sony Music.</p> <p>2012: Alianza con ABI.</p>
Integración	Vertical	En malta, empackado, equipo y distribución.
	Horizontal	2001: Adquirió empresas asociadas fabricantes de bote y plasti-tapa
Diversificación		Otras marcas de cerveza tales como: Budweiser, Bud Light, Carlsberg, O'douls, Tsingtao. Y Agua embotellada bajo las marcas: Sta. María, Pureza Vital, Gerber, Perrier, San Pellegrino.
Financiamiento	interno	Flujo de efectivo, a partir de 1994 emisión de acciones.
	Externo	<p>Alianza con ABI</p> <p>Crédito bancario</p>

Inversión	En activo fijo	Ampliación de plantas productivas a partir de la década de los cuarenta. 1960: 1ª Cerveza Modelo Especial en lata. 1979: desarrolla un nuevo punto de venta estableciendo Tiendas de Conveniencia Extra. 1984: nuevo producto, cerveza León y Montejo. 2005: lanzamiento de Cerveza Tropical. Nuevo diseño para la marca Estrella. 2007: entra al mercado de agua embotellada. 2010: Nueva presentación de Corona Extra, la botella de 1.2 lt para Cerveza Pacifico y Pacifico Light. Modelo especial en bote de 473ml y la botella de Barrilito de 444ml. 2011: Coronita Extra en bote pequeño de 273ml. Nueva Imagen de Modelo Light. 2012: Se lanza Cerveza Ideal.
	Innovaciones	
	Financieras	1993: alianza con ABI
Innovación	Producto	Diversas marcas de cerveza nacional e importada y marcas de agua.
	Proceso	Plantas productivas tecnológicamente más modernas, respecto de la anterior. 1933: Se exporta a EE.UU. 1985: Se exporta a: Japón, Australia, Nueva Zelanda, algunos países Europeos.
	Mercado	1990: Se exporta a: Hong Kong, Singapur, Grecia, Alemania, Holanda y Bélgica. 2007: Entra al mercado con la producción, distribución y comercialización de agua embotellada.

Fuente: Elaboración propia con datos de: Grupo Modelo, BMV en su pág. de internet y otros.

3.11.1. Síntesis de estrategias de crecimiento

El crecimiento de Grupo Modelo se debió en gran medida al crecimiento interno (integración vertical: construcción y ampliación de plantas productivas) pero también al crecimiento externo (crecimiento horizontal), es decir, a la adquisición de cervecerías y alianzas estratégicas con otras empresas abastecedoras o diversificadoras de insumos.

Es importante destacar que un elemento clave en el crecimiento de Grupo Modelo es la inversión en innovación aplicada al producto, proceso y mercado de la empresa.

3.12. Adquisición de Grupo Modelo por Anheuser Busch InBev

El 26 de enero de 2014, con base en CNN Expansión en su página de internet, se puede afirmar que Grupo Modelo es oficialmente propiedad de Anheuser-Busch InBev (ABI) al cerrarse la operación de compra, valuada en unos 20,100 millones de dólares.

La empresa belga anunció la liquidación de la oferta pública de acciones (OPA) en efectivo de los papeles en circulación de Grupo Modelo de las que no era dueña - el 50%- por 9.15 dólares por título.

"Hasta el 31 de mayo de 2013 aproximadamente 89% de las acciones Serie C de Grupo Modelo en circulación fueron válidamente ofertadas y adquiridas por una subsidiaria de AB InBev durante la OPA. AB InBev ahora es titular de aproximadamente 95% de las acciones en circulación de Grupo Modelo", anunció Grupo Modelo en un comunicado de prensa.

El 7 de Junio de 2013 se cerró la operación con la empresa Constellation Brands, que incluye la venta de la planta de Modelo en Piedras Negras, el 50% de participación en Crown Imports, y los derechos de perpetuidad de las marcas de Grupo Modelo en Estados Unidos. Dicha operación fue un condicionante que puso Estados Unidos para dar su autorización a la adquisición de Grupo Modelo.

La empresa combinada se beneficiará del crecimiento de las marcas de Grupo Modelo fuera de Estados Unidos y México, país en donde se tiene planeado introducir productos de AB InBev.

Siendo ésta la justificación que da AB- InBev mediante su Director General, Carlos Brito, en un comunicado; "Tenemos un enorme respeto por Grupo Modelo y sus marcas y estamos muy contentos de darle la bienvenida a nuestros colegas de Grupo Modelo al equipo global. Estamos ansiosos por aprovechar nuestras oportunidades de crecimiento y por llevar nuestras cervezas a más consumidores alrededor del mundo con esta unión de dos empresas cerveceras de clase mundial".

Ante tal acontecimiento Ricardo Tadeu será el nuevo presidente de Zona de México y director general de Grupo Modelo. Con ello, "México se convertirá en la séptima Zona de AB InBev. El corporativo de Grupo Modelo permanecerá en la Ciudad de México", menciona la empresa en sus informes.

La compañía mantendrá un consejo de administración local, cuyos miembros designará AB InBev, pero para el cual se invitó a María Asunción Aramburuzabala, Carlos Fernández y Valentín Díez Morodo, ex directivos de Grupo Modelo. Como estrategia de conocimiento del funcionamiento del mercado mexicano.

En este sentido Aramburuzabala y Díez también pasarán a formar parte del consejo de AB InBev, situación que aún está sujeto a la aprobación de los accionistas de la empresa.

3.12.1. Legalidad de la adquisición

En el mercado nacional y en términos de la Comisión Federal de Competencia (CFC) que limita los contratos de exclusividad a Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc a un máximo de 25% del total de sus puntos de venta (y 20% en cinco años) ha sido percibida como limitada y excluyente por las demás empresas de la industria, por especialistas del área de competencia e incluso por uno de los propios comisionados del organismo.

En este sentido el presidente de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (Acermex), Jesús Briseño; comentó que pese a que el hecho les abre la puerta a bares, restaurantes y cantinas a los cerveceros artesanales, los dejan fuera de otros puntos como hoteles, lo que omite el espíritu de apertura a la competencia que se debe fomentar en el país, por lo que es una apertura con limitaciones y condicionantes.

SABMiller, fuerte competidor global de las firmas propietarias de Grupo Modelo (AB InBev) y de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (Heineken), pero que no cuenta con operaciones de producción en México, se quejó de que la CFC haya aceptado que las cerveceras dominantes del país puedan seguir bloqueando la entrada de Miller y otros proveedores externos a bares, cantinas y restaurantes nacionales.

El hecho de que los compromisos sobre exclusividad no incluyan tiendas afiliadas y de conveniencia, cadenas hoteleras y eventos patrocinados, así como el porcentaje de exclusividad, permitirá a las empresas mantener las condiciones de mercado existentes.

La correduría Credit Suisse afirmó en un reporte que la decisión “no es tan dura”, al permitir que los contratos de exclusividad, que normalmente duran entre tres y cinco años, sigan vigentes hasta su expiración, y refirió que la autoridad mexicana está sentando las bases para un mercado más competitivo.

Por ello la Comisión Federal de Competencia (CFC) estableció nuevas condiciones a los contratos de exclusividad de las grandes compañías cerveceras que operan en el país, con el propósito de evitar prácticas monopólicas en el mercado al menudeo de cerveza en México.

Las condiciones aplican a contratos de exclusividad para la venta de cerveza al menudeo en establecimientos como bares, restaurantes y cantinas del país (envase abierto), así como en tiendas de abarrotes del sector tradicional (envase cerrado).

En este contexto la CFC emitió un comunicado en el que detalla que, como parte de los compromisos asumidos, las cervezas artesanales gozarán de acceso abierto a todos los restaurantes, bares y cantinas del país, por lo que los contratos de exclusividad que celebren Modelo y Cuauhtémoc con estos establecimientos no podrán limitar la venta de cerveza artesanal de productores de pequeña escala en el país. En caso de incumplir, las empresas se harán acreedoras a una multa de hasta 8 por ciento de sus ingresos anuales que capten en México.

Con estos cambios, afirmó el presidente de CFC, se podrá detonar el mercado de cerveza artesanal que hoy ha estado limitado en su crecimiento.

Dado que el Sector dedicado a la producción de cerveza artesanal tiene tan solo el 1 por ciento de participación a nivel nacional, sin embargo hay regiones o localidades donde hay mucha demanda.

Por otro lado, en el contexto del mercado externo una corte estadounidense resolvió la objeción que impedía al gigante belga Anheuser-Busch InBev, absorber a Grupo Modelo, mediante la adquisición del restante 50 por ciento de las acciones.

La historia pública de esta transacción comenzó el 29 de junio de 2012, cuando el gigante cervecero belga Anheuser-Busch InBev, acordó adquirir 50 por ciento de las acciones de Grupo Modelo que no poseía, mediante una oferta pública en la que pagará 9.15 dólares por cada una. La operación terminó en junio de 2013, durando un año.

Es decir, que antes de fusionarse Grupo Modelo con Anheuser-Busch InBev deberá solucionar los problemas regulatorios, los cuales obligan a la venta a un tercero de la planta cervecera de Nava, Coahuila. De acuerdo con fuentes citadas en Bloomberg, esta es una de las condiciones más significativas para aprobar la transacción.

Pero Modelo se negaba a realizar tal operación por que la planta en cuestión es una de las joyas tecnológicas de Modelo, donde se invirtieron casi 600 millones de

dólares en cuatro años de construcción y fue descrita por la empresa en su reporte anual de entonces como “la más moderna en el mundo”.

Posteriormente Grupo Modelo informó a la BMV que “la corte correspondiente en Estados Unidos firmó la aprobación para Grupo Modelo, Anheuser-Busch InBev y Constellation Brands, que resuelve la objeción que había manifestado el Departamento de Justicia de Estados Unidos a la propuesta de adquisición”.

En este sentido Anheuser-Busch InBev buscará hacer de Grupo Modelo una plataforma de exportación de cerveza a nivel mundial, por lo que iniciará la producción de Bud Light en el país, además de preparar la producción de otras de sus marcas insignia en el territorio mexicano.

La importancia de México dentro del grupo, que es considerado el mayor productor y comercializador de cerveza a escala mundial, se debe a una serie de factores como su ubicación geográfica, infraestructura, talento y la experiencia que tuvo en la construcción de una marca global como Corona.

En lo correspondiente a este apartado se puede decir que México es la séptima zona de operaciones de la multinacional cervecera AB InBev, la cual está integrada por las regiones de Norteamérica, Latinoamérica Norte, Latinoamérica Sur, Centro y Este de Europa, Europa Occidental y Asia.

Ello les permitirá según los datos de CNN Expansión alcanzar una producción de 400 millones de hectolitros de cerveza por año y elevar su volumen de negocio hasta unos 47,000 millones de dólares.

Este acercamiento permitirá sinergias estimadas en más de 600 millones de dólares anuales, explicó AB InBev en un comunicado.

Con lo cual pretende incrementar no solo sus utilidades y capacidad de producción, sino también su competitividad y presencia en el mercado nacional y global.

3.12.2. Conclusión del caso

En efecto la adquisición de Grupo Modelo por el gigante belga Anheuser-Busch InBev jurídicamente es legal. Proceso que se venía planeando desde 1993 cuando AB InBev adquirió un porcentaje mínimo de la empresa mexicana.

Sin embargo, en un mundo dinámico si las empresas no crecen desaparecen, lo relevante en la actualidad ya no es solo el crecimiento de las empresas sino más bien la velocidad a la que crecen. Y en este sentido, cuando las empresas detectan el estancamiento en sus mercados, buscan crecimiento externo, penetrando así en otros mercados. Como en este caso fue la adquisición de Grupo Modelo.

Dado que el mercado mexicano es demasiado atractivo por la cuota de mercado que domina Grupo Modelo, siendo mayor al cincuenta por ciento, y lo más importante que es un mercado que se encuentra en crecimiento y que opera bajo un contexto de duopolio.

Todas estas características en conjunto, le permitirán al gigante belga, introducir sus marcas no solo en México, sino en toda América Latina, haciendo llegar sus productos a estos países con un menor costo de producción, dada la estrategia que tienen de iniciar producción y exportación de sus marcas en territorio mexicano. Así como incrementar su presencia en el mercado nacional dada la mayor integración que posee en la actualidad.

Sin embargo la condición que estableció la CFCE y los tribunales correspondientes de EUA para que se efectuara la compra de Grupo Modelo fue el hecho de vender su última planta productora (la más moderna y productiva) ubicada en Nava, Coahuila. Así como ceder el derecho exclusivo de las marcas de Grupo Modelo a su principal subsidiaria.

Como resultado, la cervecera Anheuser Busch InBev obtendrá una mayor participación de mercado y una impresionante reducción de costos, lo que tendrá como beneficios el incremento en sus utilidades.

3.13. Estructura administrativa previa a la adquisición

Para subsistir y/o crecer las empresas cuentan con un grupo de administradores y estrategias profesionales en: organización, gestión y competitividad de la empresa.

En este sentido, el Consejo de Administración de Grupo Modelo previo a la adquisición de la empresa estaba conformado de la siguiente manera:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente Honorario Vitalicio

- Antonino Fernández Rodríguez

Presidente

- Carlos Fernández Gonzáles

Vicepresidente

- Ma. Asunción Aramburzabala Larregui

Vicepresidente

- Valentín Diez Morodo

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

A continuación se presentan los nombres de los principales funcionarios así como su antigüedad en Grupo Modelo, y su cargo, tal como se muestra a continuación:

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración y Director General

- *Carlos Fernández Gonzales, 23 años*

Vicepresidente de Administración y Finanzas

- Emilio Fullaondo Botella, 18 años

Vicepresidente de Recursos Humanos

- Víctor Manuel Alonso Maltrá, 11 años

Vicepresidente Operaciones

- Daniel del Río Benítez, 20 años

Vicepresidente Jurídico

- Margarita Hugues Vélez, 10 años

Vicepresidente Comercial

- José Parés Gutiérrez, 19 años

Vicepresidente de Ventas Nacionales

- Francisco Ruenes Escoto, 36 años

Director General de Comercio

- Gilberto de Hoyos Santos, 6 años

Director de Procesos y Tecnología

- Juan Carlos Padila Camargo, 23 años

3.14. Estructura administrativa post adquisición

Con la adquisición de Grupo Modelo por Anheuser Busch InBev la estructura administrativa se modificó, quedando de la siguiente manera:

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Director General

- Ricardo Tadeu Almeida Cabral de Soares

Vicepresidente de Administración y Finanzas

- Sandro Leite Ferreira

Presidente del Consejo de Administración

- Carlos Alves Brito

Vicepresidente del Consejo de Administración

- Claus Von Wobeser Hoepfener

- Conclusiones

El origen y fundación de Grupo Modelo, se dio a partir de la iniciativa de un inmigrante español en México visionario y emprendedor, Braulio Iriarte Goyeneche, el cual en compañía de algunos colaboradores fundó Cervecería Modelo quienes aún después de su muerte sus colaboradores: Pablo y Nemesio Diez siguieron forjando el crecimiento de Grupo Modelo. Lo cual evidencia a su fundador como un personaje clave para el origen y crecimiento de la empresa.

Dicho evento tuvo lugar en la primera ola de industrialización moderna comprendida de 1890 a 1930, las empresas que se fundaron en dicho periodo constituyeron la base fundamental de la industria mexicana. Es decir, dicho modelo brindó las condiciones necesarias para el crecimiento y fortalecimiento del negocio de la cerveza en México. Dejando claro que las estrategias competitivas más relevantes para su crecimiento en este periodo fueron fundamentalmente el crecimiento orgánico y también el externo, es decir, la construcción de plantas productivas y la adquisición de otras plantas cerveceras.

Grupo Modelo es una empresa con amplio conocimiento del mercado de la cerveza y ha implementado una serie de estrategias competitivas que han generado un rápido y gran crecimiento de la misma, tales como: la diversificación de sus productos, el desarrollo de una integración vertical que abarca desde el malteado de la cebada hasta la distribución de cerveza ya sea en botella o en barril, crecimiento orgánico (ampliación de plantas productivas), ha realizado todo tipo de innovaciones (de producto, de proceso, de materias primas, de organización y de mercado) pero especialmente en las que tienen que ver con la diversificación de sus productos y de nuevos mercados, también ha realizado múltiples adquisiciones de empresas, todo ello hasta el 2012, año en que acuerda y se lleva a cabo la adquisición de Grupo Modelo por el gigante cervecero Anheuser-Busch InBev, formando hoy en día parte del crecimiento y expansión de esta importante empresa cervecera a nivel mundial.

Capítulo 4:

Análisis del crecimiento económico de Grupo Modelo

Introducción

En este capítulo se realiza un análisis de las plantas productivas y capacidad instalada de Grupo Modelo y su porcentaje de utilización por planta productora de cerveza. De igual manera se presenta un análisis económico, es decir, de ventas, utilidad, activos, pasivos, patrimonio, nivel de empleo y de precios en el periodo de estudio comprendido de 1999 a 2011. Por último, se evaluará el progreso y la evolución que ha desarrollado Grupo Modelo en la participación de mercado y dentro del ranking de las empresas más grandes e importantes de México.

En este capítulo se analizan a detalle las estrategias de innovación (de acuerdo a la teoría de J. Schumpeter), que ha realizado la empresa Grupo Modelo así como los efectos que han tenido en el crecimiento de la empresa.

4.1. Oferta: Plantas productivas y capacidad instalada

Las empresas producen dada su capacidad instalada, es decir, en la cantidad media de producción (QMP), de esta forma, las fluctuaciones de la demanda, por ejemplo aquellas asociadas a los ciclos de ventas anuales, no le implican una compra de activos fijos, sino solo cambios en la utilización de su capacidad instalada y en gastos en costos variables.

En este contexto, el siguiente cuadro (cuadro No 9) muestra la capacidad instalada de Grupo Modelo por subsidiarias con base en el Informe anual de Grupo Modelo (2014, pág. Web), con el propósito de hacer notar su capacidad instalada total y el nivel de utilización. La cual han ido incrementando a lo largo del tiempo, tal como se describe a continuación:

En el año 2000, continuó con su política de expansión y modernización, concluyendo la ampliación a la Capacidad Instalada de la planta ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, que finalizó ese año con 3.0 millones de Hectolitros.

En 2001, siguió adelante el programa de expansión y modernización. En julio se concluyeron los trabajos de expansión de la tercera etapa de la planta de Compañía Cervecería de Zacatecas, S. de R.L. de C.V., la cual finalizó el año con 15.0 millones de Hectolitros de Capacidad Instalada, lo que la convirtió en la más grande de América Latina. Con esta expansión, la Capacidad Instalada total de Grupo Modelo alcanzó 46.0 millones de Hectolitros anuales al final de 2001.

Durante 2003 se concluyó la cuarta etapa de la Compañía Cervecería de Zacatecas S.A. de C.V., para alcanzar una Capacidad Instalada de 20.0 millones de Hectolitros.

Durante el año 2004 se realizaron inversiones entre las que destacaron, la ampliación de la Capacidad Instalada de la planta de Tuxtepec y la continuación de la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, Estados Unidos. Por lo que a finales de año Grupo Modelo incrementó su participación accionaria en Extractos y Maltas, S.A. de C.V., compañía dedicada a la transformación de cebada en malta cervecera, con una Capacidad Instalada de 90,000 toneladas anuales.

En el año 2005 se concluyó la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, Estados Unidos, con lo cual Grupo Modelo incrementó la capacidad de fabricación de malta en 100,000 toneladas, para un total de 395,000 toneladas. Las inversiones realizadas durante el año aplicaron a la modernización de procesos y en tecnología de información para las áreas de distribución y comercialización, y se dio continuidad a la ampliación de Compañía Cervecería del Trópico.

A finales de 2006 Grupo Modelo concluyó la expansión de su planta ubicada en Tuxtepec, Oaxaca y alcanza una Capacidad Instalada anual de 16 millones de Hectolitros. Con esta inversión se incrementó la Capacidad Instalada total de Modelo de 52.0 a 60.0 millones de Hectolitros. Además, se dio inicio a la construcción de la octava planta en el estado de Coahuila.

En 2008 siguió la continuidad de la construcción de la nueva cervecería en el estado de Coahuila que alcanzó un 50% de avance al cierre del año. Y durante 2009, las inversiones realizadas se aplicaron a la expansión de su capacidad y la

modernización de equipo en plantas cerveceras y malteras, así como para infraestructura de ventas.

En 2011, Grupo Modelo continuó con su estrategia de crecimiento de largo plazo y realizó inversiones en activo fijo por un total de \$4,151 millones de pesos, de los cuales, 654 millones de pesos los destinó a la conclusión del segundo módulo de 5.0 millones de Hectolitros de la Compañía Cervecería de Coahuila, para complementar la capacidad de producción de dicha planta a 10.0 millones de Hectolitros anuales.

Así mismo, se incrementó la Capacidad Instalada de la planta cervecería de Zacatecas, con lo que la Capacidad Instalada de Grupo Modelo creció a 71.5 millones de Hectolitros.

Durante el año 2012, Grupo Modelo realizó inversiones por \$5,426 millones de pesos, entre las que destaca el incremento en la Capacidad Instalada de la planta de Zacatecas.

Con todo ello, la Capacidad Instalada total de Grupo Modelo al cierre de 2012 ascendió a 71.5 millones de Hectolitros, distribuidos como se muestra a continuación (cuadro n 9):

Cuadro 9. Capacidad instalada de Grupo Modelo a diciembre de 2012

Grupo Modelo						
Capacidad Instalada a diciembre de 2012						
EMPRESA	ACTIVO	LOCALIZACION	ACTIVIDAD		Capacidad instalada (miles de hectolitros)	Utilización
Cervecería Modelo, S. de R.L de C.V	Cervecería	México D.F	Producción de cerveza	de	11,100	98.90%
Cervecería Modelo de Guadalajara, S. de R.L de C.V	Cervecería	Guadalajara, Jalisco	Producción de cerveza	de	5,000	96.10%

...continuación

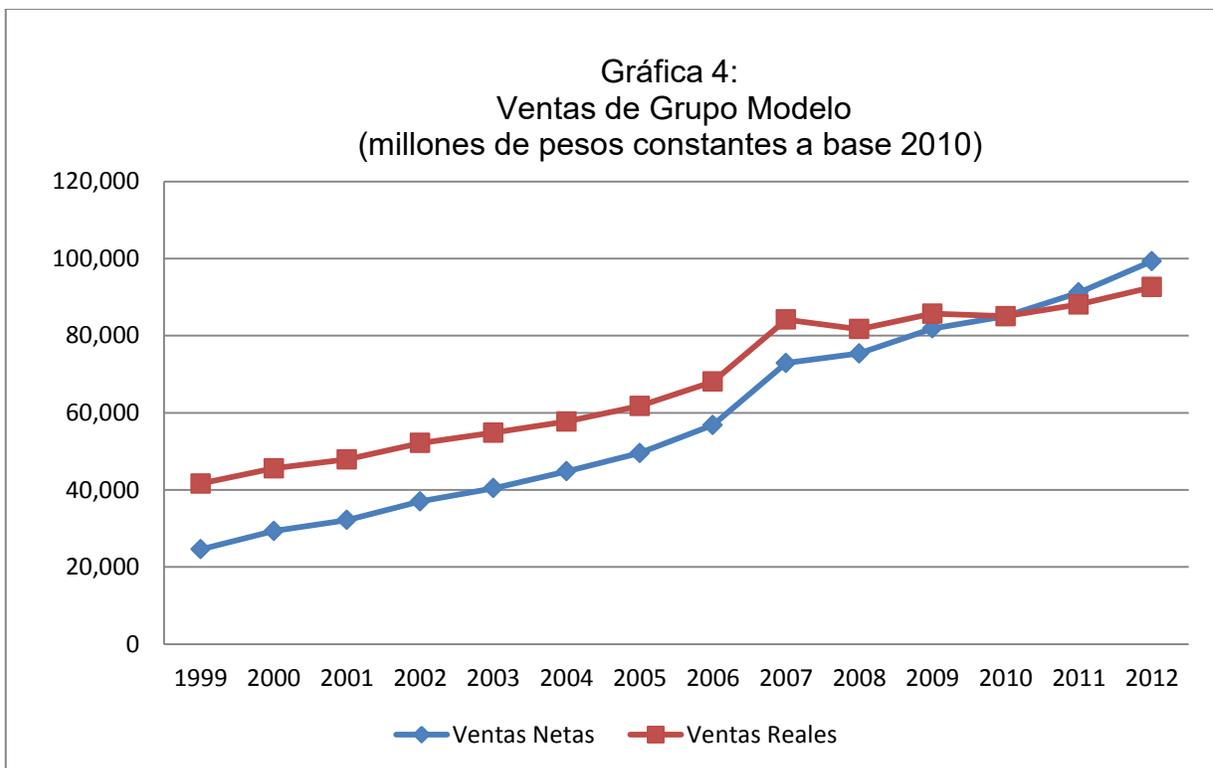
Compañía cervecera del Trópico, S. de R.L de C.V	Cervecería	Tuxtepec, Oaxaca	Producción de cerveza	de 13,500	56.80%
Cervecería del Pacífico, S. de R.L de C.V	Cervecería	Mazatlán, Sinaloa	Producción de cerveza	de 1,500	58.50%
Cervecería Modelo de Torreón, S. de R.L de C.V	Cervecería	Torreón, Coahuila	Producción de cerveza	de 3,200	96.60%
Cervecería Modelo del Noreste, S. R.L de C.V	Cervecería	Cd. Obregón, Sonora	Producción de cerveza	de 3,200	99.60%
Compañía cervecera de Zacatecas, R.L de C.V	Cervecería	Calera de Víctor Rosales, Zacatecas	Producción de cerveza y malta	de 24,000	72.60%
TOTAL					
71,500 hectolitros anuales					
80.7% de utilización					
Inamex de Cerveza y Malta, S.A de C.V	Planta fabril	Cuautlalpan, De México	Edo. Fabricación de maquinaria y equipo		
Cebadas y Maltas, S. R.L de C.V	Maltería	Calpulalpan, Tlaxcala	Producción de malta		
Extractos y maltas, S.A de C.V	Maltería	México, D.F	Producción de malta	de 90,000 toneladas anuales	
Calera de Víctor Rosales	Maltería	Zacatecas			
InteGrowMalt, LLC	Maltería	Idaho Falls, Idaho, EU	Producción de malta		
Total de producción: 450,000					

Grupo Modelo. Informe anual (2014, versión electrónica). Recuperado el 02/06/2015, en su pág. de internet.

4.2. Indicadores económicos

4.2.1. Ventas

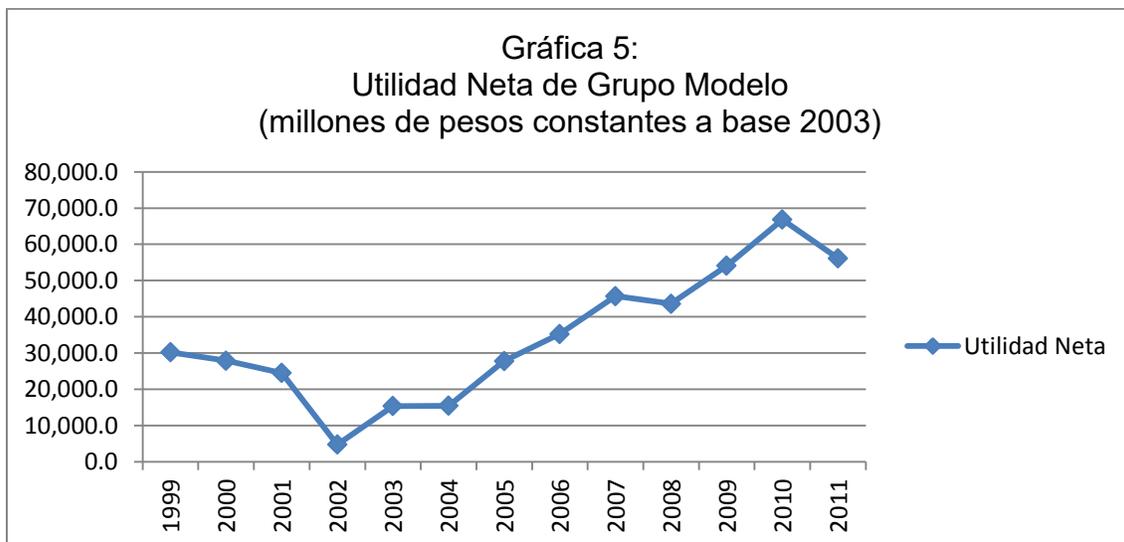
En la siguiente gráfica (ver gráfica n 4) se muestra la relación de las ventas totales, es decir, ventas nacionales y ventas en el extranjero, en el periodo de estudio que va de 1999 a 2011, así como su tasa de crecimiento. Nótese que las ventas y su tasa de crecimiento de Grupo Modelo han sido positivas y crecientes, lo cual explica la constante ampliación de su capacidad productiva hasta llegar a 71.5 millones de hectolitros anuales. Esta tendencia de crecimiento se interrumpe en 2008, lo cual puede ser explicado en cierto modo por la crisis mundial, sin embargo, presenta una ligera disminución recuperándose positivamente para el año posterior, cifras que se mantienen en constante crecimiento hasta hoy día.



Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.2. Utilidad neta

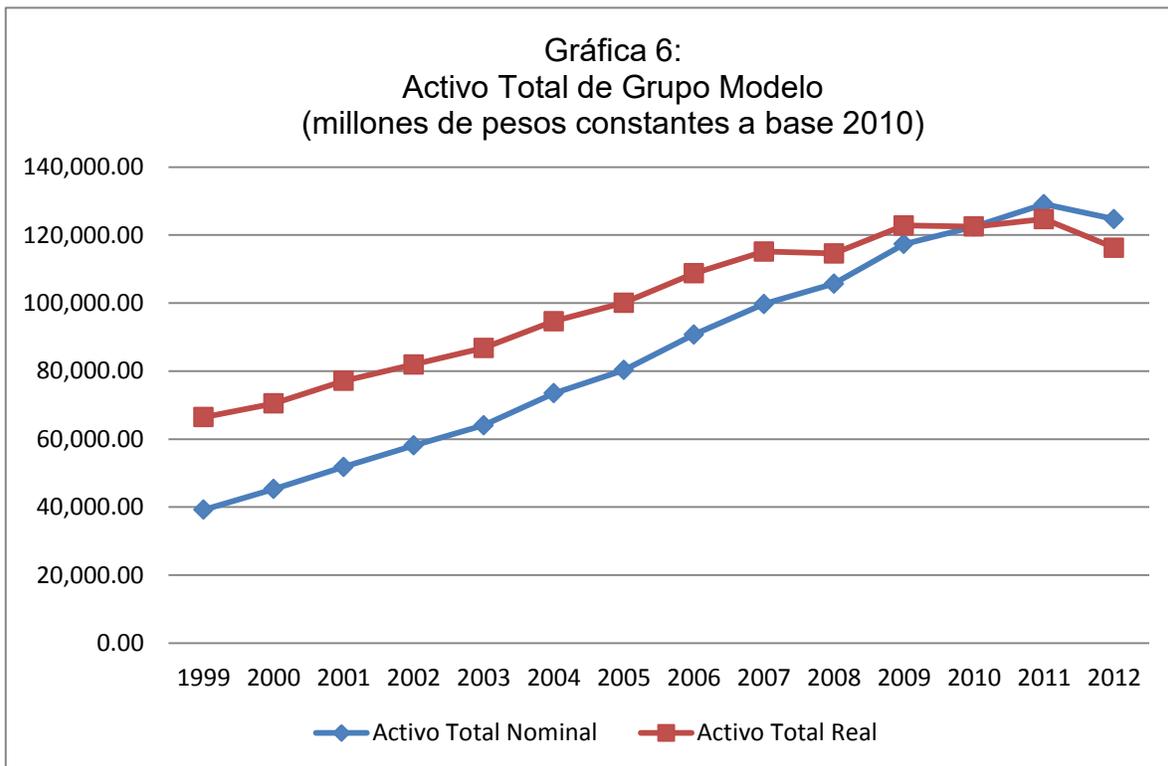
La presente grafica (ver grafica n 5) muestra la relación de la utilidad neta, es decir, la utilidad que se obtiene después del pago de impuestos, en el periodo de estudio, así como su tasa de crecimiento. Nótese que la utilidad neta del Grupo Modelo a largo plazo es creciente, dado que en el corto plazo es muy fluctuante; lo cual puede ser explicado en cierto modo por las diversas inversiones en proyectos de innovación, ampliación de plantas productivas, mercadotecnia, apertura de agencias, etc. Que ha llevado a cabo la empresa las cuales se han mencionado a detalle en el capítulo anterior. Pese a las inversiones llevadas a cabo por la empresa la utilidad neta se mantiene de manera general de manera positiva y creciente a lo largo del periodo de estudio (1999-2011).



Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.3. Activos

La presente grafica (ver grafica n 6) muestra la evolución de los activos totales. Nótese que al menos para el periodo de estudio se observa un constante incremento año con año de los activos, que han sido mencionados a detalle en capítulos anteriores, lo cual nos habla de una constante inversión y ampliación en sus plantas productivas que se ha traducido en crecimiento para la empresa, tal como se muestra a continuación:



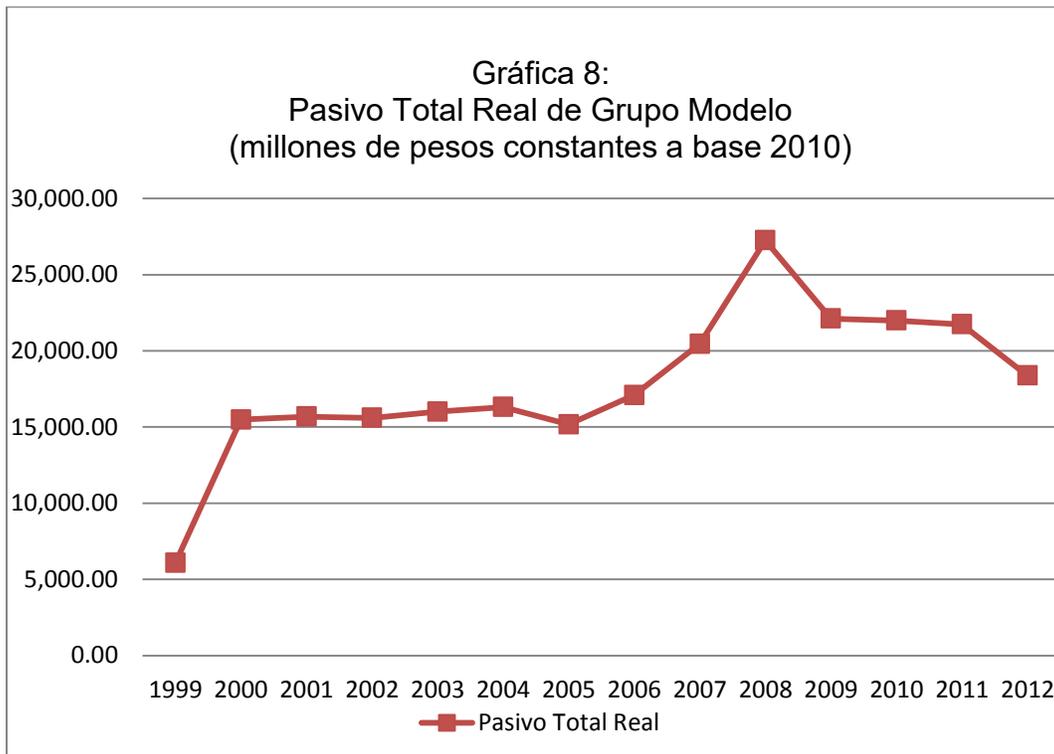
Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.4. Pasivo

La presente grafica (ver grafica n 8) muestra la relación del pasivo, es decir las deudas y obligaciones a cargo de Grupo Modelo y su tasa de crecimiento, en el periodo de estudio.

Nótese que los pasivos totales de la empresa se encuentran por debajo de los activos totales, representando poco menos de un 30%, cifras que van en constante disminución, por lo menos hasta el 2005, teniendo un importante incremento hasta el 2008, que puede ser explicado por las inversiones realizadas en plantas productivas así como los efectos de la crisis mundial.

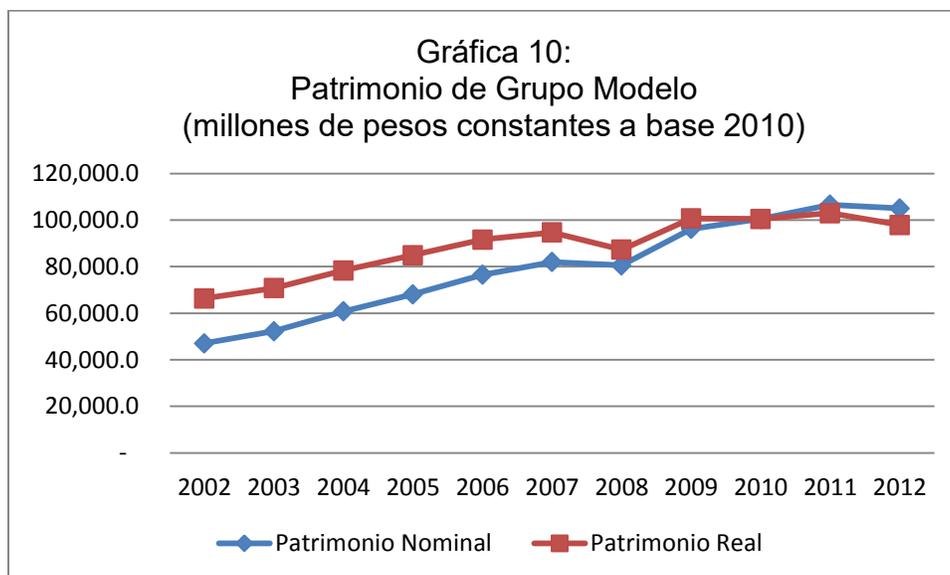
Pasivos que disminuyen de manera importante a partir de 2008 siguiendo esa tendencia hasta el final del periodo de estudio, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.5. Patrimonio

En la presente grafica (ver grafica 10) se muestra el patrimonio, es decir, el conjunto de bienes de Grupo Modelo para el periodo de estudio que abarca de 2002 a 2011, el cual tiene una tendencia positiva y creciente a lo largo del periodo de estudio, tal como se muestra a continuación:

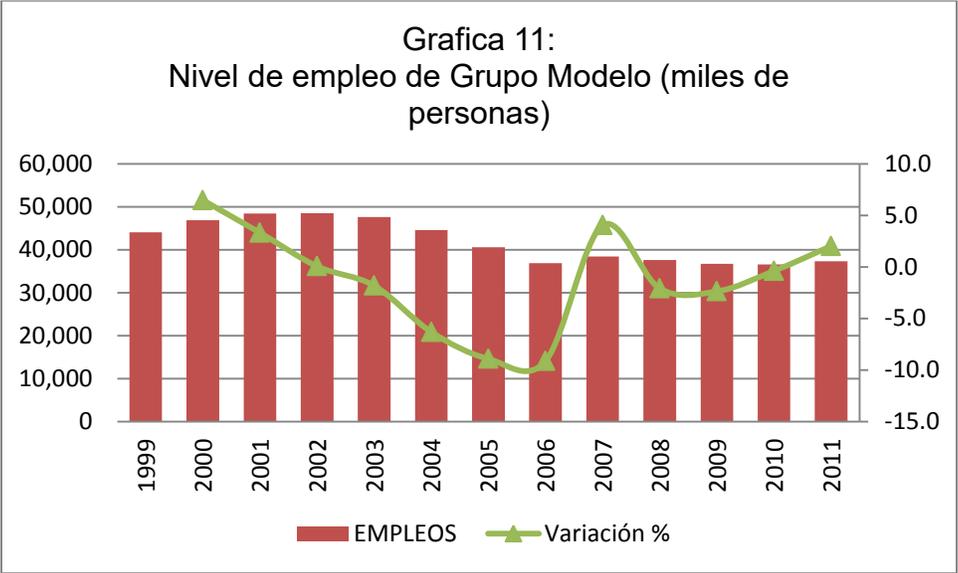


Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.6. Indicadores laborales

La presente grafica (ver grafica n 11) muestra la relación de empleos y su tasa de crecimiento en el periodo de estudio. Nótese que alcanza su punto máximo en el año 2001, a partir del cual comienza una progresiva disminución del empleo año con año, y esto puede ser explicado por el incremento en la productividad del capital, es decir que a medida que amplían sus plantas productivas, éstas cada vez son más modernas y más eficientes en términos de productividad, lo que se traduce en un mayor nivel de producción con el mismo personal o menos, que a largo plazo bloquea la generación de empleo.

Sin embargo de 2009 a 2011, se estabiliza un poco la variable empleo, ya no sigue en constante decrecimiento, pero ya no recupera el nivel alcanzado en el 2001, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.7. Relaciones con la innovación

Las siguientes graficas (ver grafica n 12, 13 y 14) argumentan que las innovaciones generan incremento en el nivel de ventas y patrimonio de la empresa, es decir, las innovaciones generan crecimiento en la empresa.

4.2.8. Efectos de la innovación en ventas

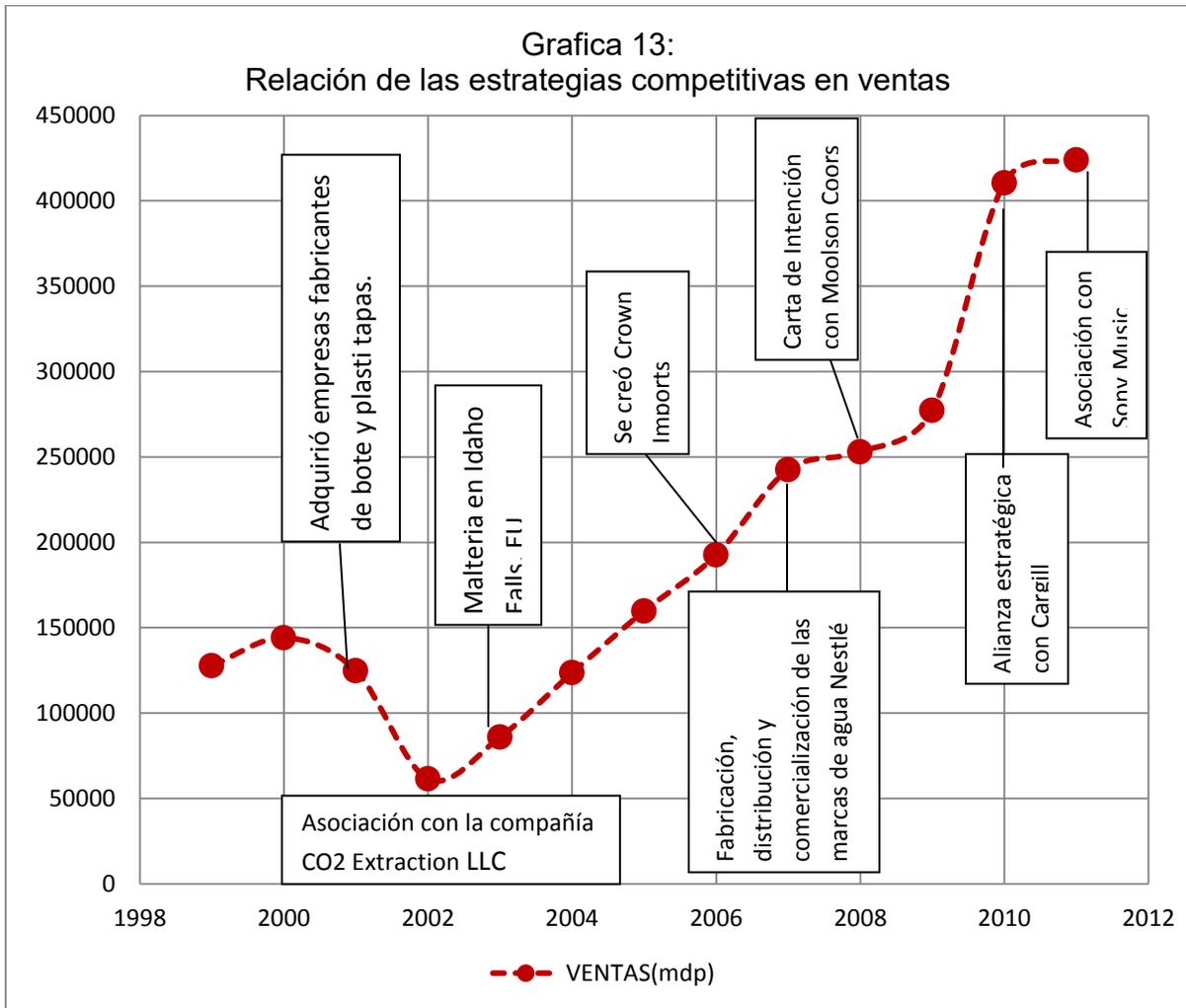
La siguiente grafica (ver grafica n 12) muestra los efectos de las innovaciones en el crecimiento de la empresa vía nivel de ventas, como se muestra a continuación:



Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.9. Efectos de las estrategias competitivas en ventas

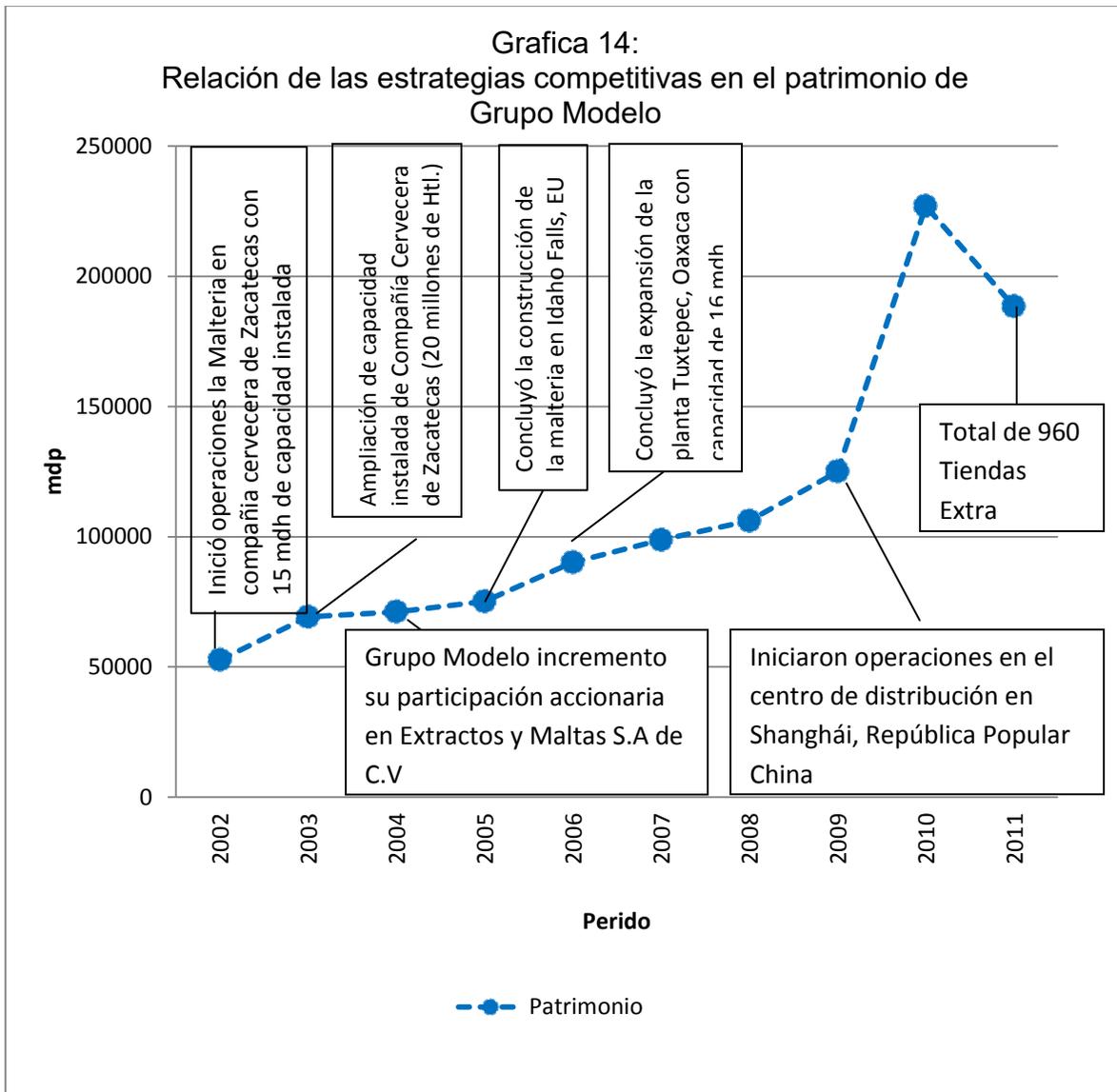
La siguiente grafica (ver grafica n 13) muestra la relación de las estrategias competitivas en el crecimiento de la empresa vía ventas, como se muestra a continuación:



Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.10. Efectos de las estrategias competitivas en el patrimonio

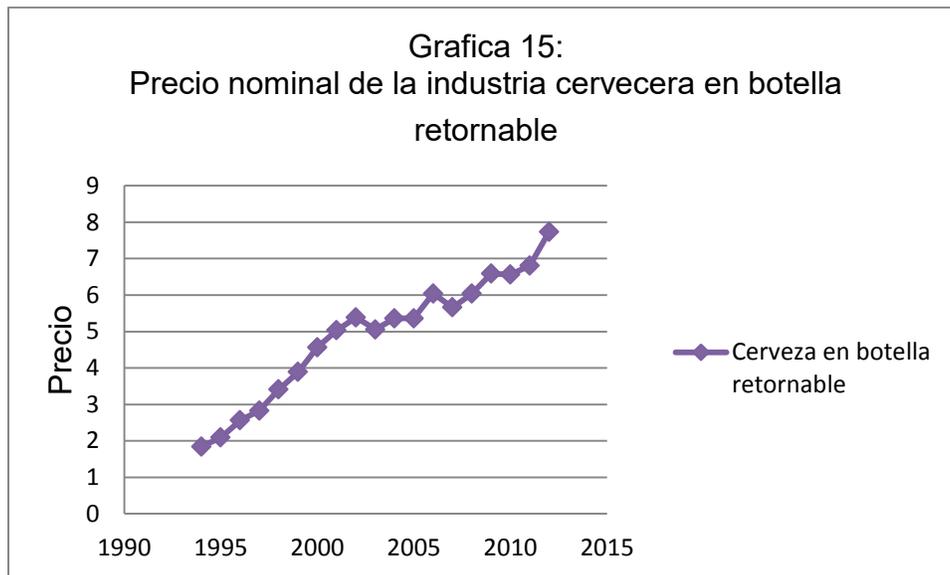
La siguiente grafica (ver grafica n 14) muestra los efectos de las estrategias competitivas en crecimiento de la empresa vía patrimonio, como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking Interactivo de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015> . Recuperados en mayo de 2013.

4.2.11. Análisis de precios

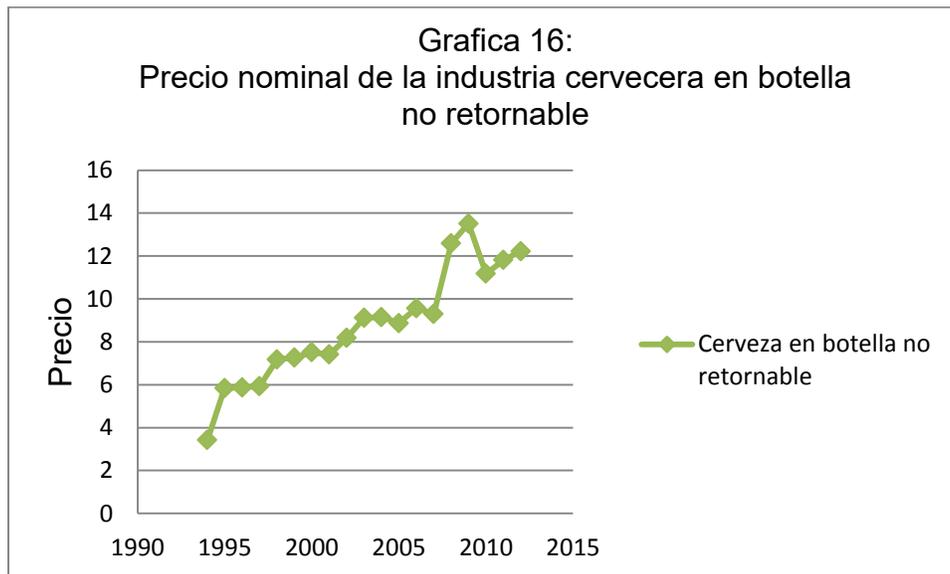
En los mercados oligopólicos las empresas fijan los precios bajo consideraciones internas, de mercado y en sus estrategias de competencia y crecimiento. En este sentido la siguiente grafica (grafica n 15) muestra el precio de la industria cervecera en botella retornable para el periodo de estudio a partir de 1994 a 2011, los cuales tienen una tendencia creciente, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Series que ya no se actualizan. Sector manufacturero. Encuesta industrial CMAP. Productos alimenticios, bebida y tabaco. Fabricación de cerveza, botella retornable, en su pág. De internet, obtenidos de: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema11_Sector_%20Manufacturero.pdf. Recuperados en junio de 2014.

Grafica 16. Análisis de precios de la industria cervecera en botella no retornable

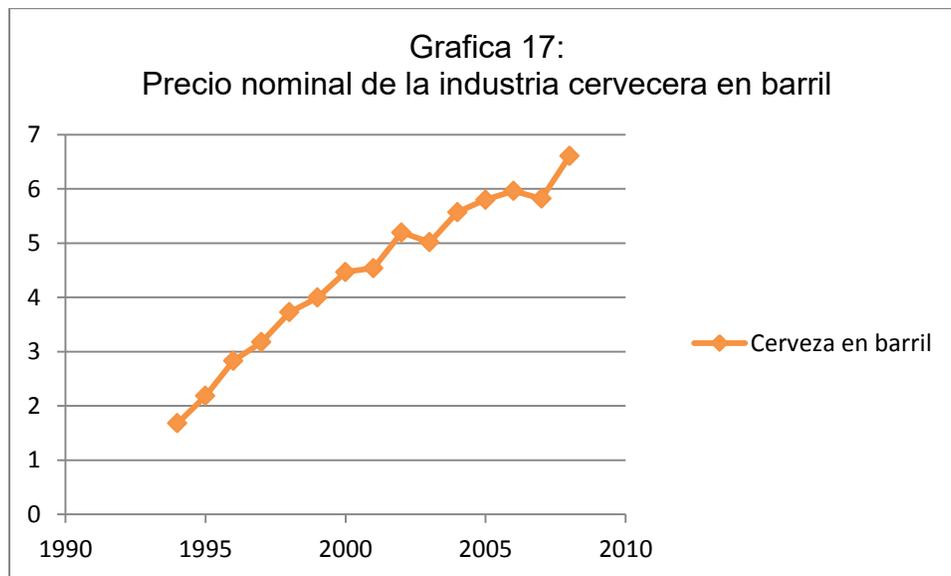
La siguiente grafica (grafica n 16) muestra el precio de la industria cervecera en botella no retornable para el periodo de estudio a partir de 1994 a 2011, los cuales han sido crecientes a lo largo del periodo de estudio, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Series que ya no se actualizan. Sector manufacturero. Encuesta industrial CMAP. Productos alimenticios, bebida y tabaco. Fabricación de cerveza, botella retornable, en su pág. De internet, obtenidos de: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/histori_cas10/Tema11_Sector_%20Manufacturero.pdf. Recuperados en junio de 2014.

Grafica 17. Análisis de precios de la industria cervecera en barril

La siguiente grafica (grafica n 17) muestra el precio de la industria cervecera en barril para el periodo de estudio a partir de 1994 a 2008, los cuales han sido crecientes a lo largo del periodo de estudio, mostrando niveles históricos:

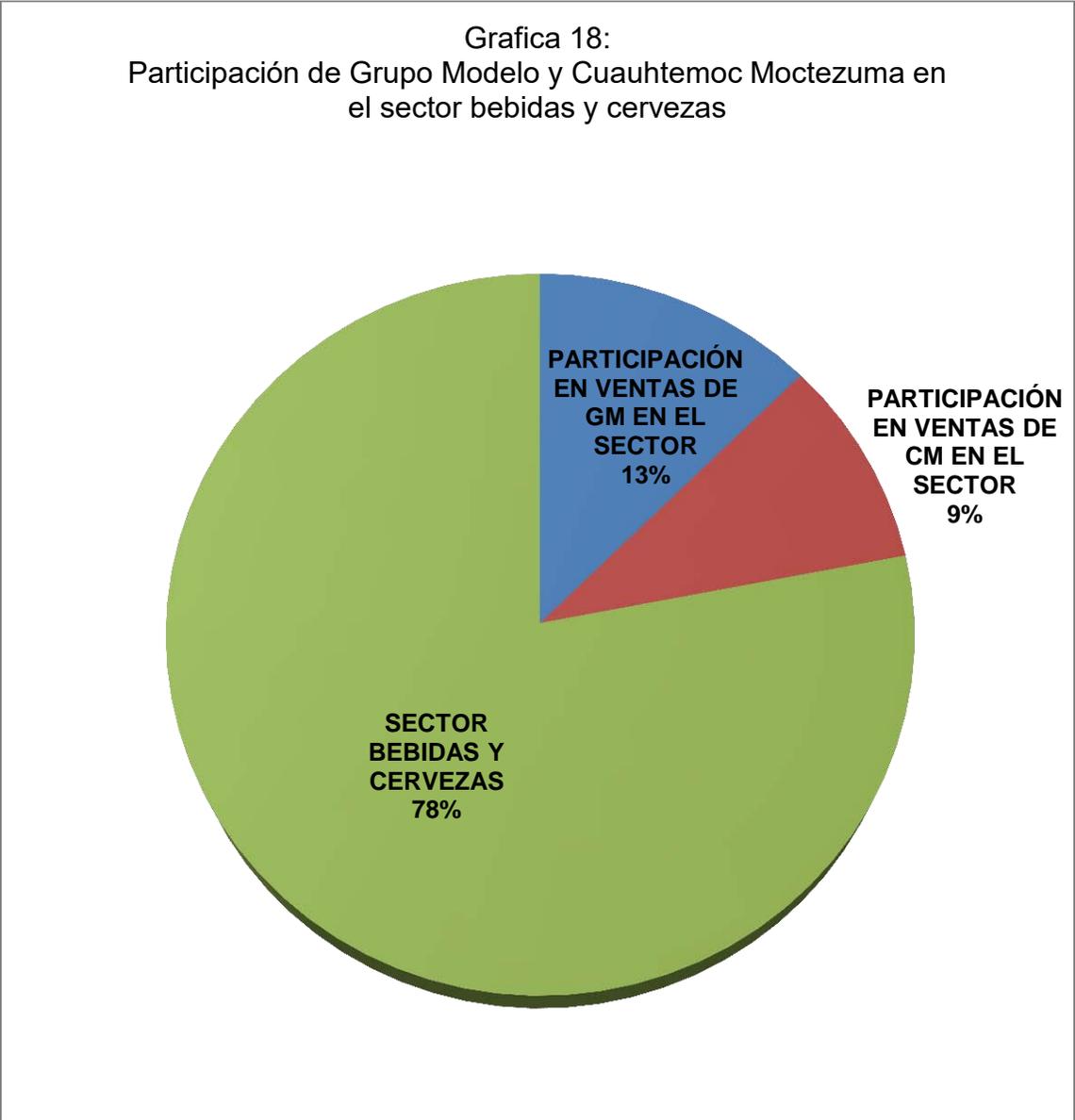


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Series que ya no se actualizan. Sector manufacturero. Encuesta industrial CMAP. Productos alimenticios, bebida y tabaco. Fabricación de cerveza, botella retornable, en su pág. De internet, obtenidos de: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema11_Sector_%20Manufacturero.pdf. Recuperados en junio de 2014.

4.2.12. Participación respecto al sector que pertenece

En la presente grafica (ver grafica n 18) se muestra la participación en ventas de Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma en el sector bebidas y cervezas el cual está constituido por diez empresas tales como: Arca Continental, Big Cola Ajemex, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Coca Cola FEMSA, Coca Cola de México, Fomento Económico Mexicano, Grupo Embotelladoras Unidas, Grupo Modelo y Grupo Peñafiel.

Nótese que el sector bebidas y cervezas en México está constituido por diez grandes empresas y es posible notar que Grupo Modelo es una empresa dominante en el sector dado que cuenta con una participación de 13% respecto a su principal competidor Cuauhtémoc Moctezuma que cuenta con una participación del 9% respecto del sector bebidas y cervezas en México, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración por cuenta propia con datos del Ranking Interactivo 2012 de CNN Expansión en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015>. Recuperados en mayo de 2013.

4.2.13. Participación de Grupo Modelo a nivel mundial

La industria cervecera no solo es una industria mexicana importante sino también es una de las más dinámicas en todo el mundo.

Como se ha visto Grupo Modelo lidera el mercado de cerveza en México y es el sexto productor de cerveza a nivel mundial. En el siguiente cuadro (ver cuadro n 10) nótese que las dos empresas mexicanas productoras de cerveza se encuentran entre las 10 más grandes del mundo. Grupo Modelo no solo es la empresa líder en el mercado nacional sino que además tiene el séptimo lugar en la industria cervecera global. Debido a que en las últimas décadas, especialmente en los años noventa, la empresa ha fortalecido su posición en el mercado internacional para convertirse en uno de los más importantes exportadores de cerveza del mundo, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 10. Grupo Modelo a nivel mundial

Los 10 grupos cerveceros más importantes a nivel mundial		
Grupo cervecero y rango	País	(%) mundial de producción de cerveza
1.- AB InBev	Bélgica	18.3
2.-SAB Miller	Reino Unido	9.7
3.-Heineken	Holanda	8.7
4.-Carlsberg	Dinamarca	6.0
5.-China ResourceBrewery Ltda.	China	4.0
6.-Tsingao BreweryGroup	China	3.0
7.-Grupo Modelo	México	2.8
8.-Molson-Coors	EUA/Canadá	2.8
9.-Yanjing	China	2.3
10.-Femsa	México	2.3

Fuente: Corp Research. Sector bebidas. Perspectivas industria y actualización precio objetivo. Por: Pedro Letelier, Patricio Acuña. 12 de marzo de 2013, (en línea), recuperado el 30/08/2014; Revista "PODER 360", (en línea). Recuperado el 30 de agosto de 2014 y de Grupo Modelo (2014). Informe anual (versión electrónica) en su pág. de internet. Recuperado el 02/06/2015.

4.2.14. Innovaciones

Schumpeter propuso que la fuerza del desarrollo económico son las innovaciones las cuales se convirtieron en un instrumento para lograr el crecimiento, acuñando

el concepto de innovación para identificar las nuevas combinaciones de los recursos productivos, los cuales cubren cinco casos:

- Introducción de un nuevo bien o la mejora de su calidad
- Introducción de un nuevo método de producción
- Apertura de un nuevo mercado
- Conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o bienes semi manufacturados
- Creación de una nueva organización

En donde el resultado de una innovación exitosa en términos económicos es una ganancia incrementada para la empresa, a la cual se le llama ganancia de la innovación. Siendo la motivación para que los empresarios y/o las empresas busquen e introduzcan innovaciones, y en este proceso se lleva a cabo el crecimiento económico.

Una de las características de las empresas en mercados oligopólicos es que ni la tecnología, ni el capital, ni el trabajo, ni la información fluyen libremente entre las empresas. Todos esos recursos tienen un costo y la inversión que cada empresa hace en estos campos espera ser ampliamente aprovechada por lo que se desarrollan barreras institucionales, para que no sean usadas por otras empresas, a menos que paguen por su utilización.

Para que las empresas puedan expandirse a la tasa más alta posible, las empresas deben mantener o aumentar su porcentaje en el mercado donde operan y/o expandirse a nuevas áreas con más rápido crecimiento.

Nótese que los efectos de las innovaciones ocurren cuando las empresas toman la decisión de asignar una parte del flujo de efectivo a las innovaciones, que pueden ser en: procesos tecnológicos, de mercado, desarrollo de nuevos productos e incluso de proveedores u organización.

La industria tiene diferentes fuentes de innovación:

- i) Proveedores especializados de equipo e insumos para el equipo de proceso (fermentadores, ollas de cocimiento, filtros, etc.), líneas embotelladoras (transportador y llenadoras) y equipo y materiales de empaçado;
- ii) Actividades tecnológicas internas para mejoras, adaptación del equipo, nuevas fórmulas (cambios en el sabor, color, nuevas marcas) y nuevos procesos (cerveza “light”); y
- iii) Investigación básica para el desarrollo de nuevas materias primas y nuevos procesos de triturado y fermentación. (O. Vera-Cruz, 123)

En décadas recientes, la tecnología de producción ha sufrido diversos cambios asociados con un incremento gradual en la escala de producción y la innovación del equipo.

Se pueden notar dos diferentes trayectorias en la innovación de productos u procesos. La trayectoria de la innovación de productos se caracteriza por muchas innovaciones incrementales del producto asociadas con el empaçado, pero también con la introducción de algunos nuevos productos, como la cerveza “light”, asociadas con innovaciones en el proceso. La trayectoria de innovación de procesos se caracteriza por la introducción de control electrónico, el incremento en el tamaño y la eficiencia de los fermentadores y otros equipos, el ahorro de energía, la recuperación del agua, el incremento en la velocidad de la línea embotelladora, etc. (O. Vera-Cruz, p 121)

En el siguiente cuadro (ver cuadro n 11) se muestran las estrategias de inversión en innovación de Grupo Modelo desde su fundación, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 11. Estrategias de innovación de Grupo Modelo

Grupo Modelo						
Estrategias de inversión en innovación						
Año	Organización	Proceso	Producto(s)	Insumos	Mercados	Otros
1925	Inauguración de Cervecería Modelo		Cerveza Corona, Negra Modelo,		Ciudad México.	
1933			Cerveza Corona		Se exporta a EE.UU	
1935	Adquisición de Cervecería de Toluca y México		Adquisición de Cerveza Victoria y Pilsner			
1945		Fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca				
1954	Adquisición de Cervecería del Pacifico en Mazatlán, Sinaloa; y Cervecería Estrella en Guadalajara Jalisco.		Adquisición de Cerveza Pacifico y Estrella			
1960	Adquisición de Cervecería Modelo del Noreste, en Cd. Obregón, Sonora		Entra al mercado la primera Modelo especial en envase de lata.			
1967		Inaugura Cervecería Modelo en Torreón				

<p>1979</p>	<p>Se construye Cervecería del Trópico en Tuxtepec, Oaxaca. Se funda la empresa Cebadas y Maltas en Calpulapan, Tlaxcala. Desarrolla un nuevo punto de venta establece Tiendas de Conveniencia Extra</p>	<p>Desarrolla un nuevo punto de venta establece Tiendas de Conveniencia Extra.</p>
<p>1981</p>	<p>Se crea la empresa Inamex de Cerveza y Malta en Texcoco, Edo. De México.</p>	
<p>1984</p>	<p>Se inaugura la planta de Tuxtepec. Compañía Cervecera del Trópico.</p>	<p>Nuevo producto: Cerveza León y Montejo. Nuevo producto: Cerveza León y Montejo.</p>
<p>1985</p>	<p>Cerveza Corona</p>	<p>Se exporta a: Japón, Australia, Nueva Zelanda, algunos países Europeos.</p>

...continuación

1990		Cerveza Corona	Se exporta a: Hong Kong, Singapur, Grecia, Alemania, Holanda y Bélgica.
1993			A-B Companies adquiere participación minoritaria de GM
1994			Entrada a la BMV
1997		Inicia operaciones la planta cervecera de Zacatecas	
2001		Adquirió empresas asociadas fabricantes de bote y plásti-tapa	
2003		Construcción de Maltería	Idaho Falls, EE.UU Cotización en los mercados Latibex de España
2004			Cotización en OTC de EE.UU
2005		Lanzamiento de Cerveza Tropical. Nuevo diseño para la marca Estrella	Lanzamiento de Cerveza Tropical.
2006	Alianza con Constellation Brands	Formando Crown Imports LLC	Importación de Cerveza China Tsingao
			Entrada al mercado la Cerveza China Tsingao

...continuación

<p>2007</p>	<p>Alianza estratégica con NestléWater</p>	<p>Agua embotellada : Sta.Maria, Pureza Vital, Gerber, Perrier, San Pellegrino</p>	<p>Entra al mercado con: producción, distribución y comercialización de agua embotellada</p>
<p>2008</p>	<p>Carta de Intención con Moolson Coors</p>		<p>Para que sea solo GM el único importador de cervezas a Canadá</p>
<p>2010</p>	<p>Alianza estratégica con Cargill</p>	<p>Construcción de la Planta Nava, Coahuila.</p> <p>Nueva presentación de Corona Extra alusivos al Mundial, la botella de 1.2 l para Cerveza Pacifico y Pacifico Light. Modelo especial en bote de 473ml y la botella de Barrilito de 444ml.</p>	<p>Exportación de Cerveza Victoria a EE.UU</p> <p>Como parte de esta alianza Cargill adquirió el 49% de participación de Intergrow Malt LLC (antes denominada GModelo Agriculture LLC)</p>
<p>2011</p>	<p>Asociación con Sony Music</p>	<p>Comercialización bajo la franquicia Modeloramas</p> <p>Coronita Extra en bote pequeño de 273ml. Nueva Imagen de Modelo Light</p>	<p>Comercialización bajo la franquicia Modeloramas. Australia el segundo exportador para GM. Lanzamiento de Corona Light en América Latina y el Caribe (la 1ª cerveza light para esos países).</p>

...continuación

2012 Alianza con ABI	Se lanza Cerveza Ideal.	Se lanza Cerveza Ideal como respuesta al crecimiento de cervezas artesanales (Ideal es una cerveza de producción de lotes limitados). ABI adquirirá las acciones de GM que aún no posee.
	Inicio la importación y distribución de Mahou Cinco Estrellas, cerveza lager Premium (líder mercado español). Inicia la comercialización de Somersby, cidra de manzana perteneciente a Carlsberg Group.	

Fuente: Grupo Modelo (2014). Informe anual (versión electrónica). Recuperado el 02/06/2015, en su pág. de internet:

http://www.gmodelo.com.mx/download/informe_anual/Reporte_Anual_2014_Grupo_Modelo.pdf

4.2.15. Efecto de las innovaciones

Las grandes empresas, fundamentalmente aquellas que innovan generan conocimiento y aprendizaje en el proceso de producción que dan a innovaciones inducidas por la experiencia lo que a su vez da paso a economías de escala.

La división del trabajo y la especialización estimula el crecimiento de la productividad del trabajo.

Nótese que los efectos de las innovaciones ocurren cuando las empresas toman la decisión de asignar una parte del flujo de efectivo a las innovaciones, que pueden ser en: procesos tecnológicos, de mercado, desarrollo de nuevos productos e incluso de proveedores u organización como se demostró en el cuadro n 12.

Con la mejora tecnológica se puede obtener el mismo volumen de producción pero con menos insumos o viceversa mayor volumen de producción con los mismos insumos.

Las innovaciones les ofrecen a las empresas que las introducen una ventaja sobre sus rivales que pueden dar lugar a una ganancia de innovación aumentando el margen de ganancia previo y coloca a la empresa en una trayectoria de crecimiento e innovación.

El siguiente cuadro (ver cuadro n 12) tiene como propósito mostrar los efectos de las innovaciones realizadas por Grupo Modelo tomando como referencia el incremento o decremento de los indicadores expuestos en dicha tabla así como los efectos para la compañía.

Es decir, el constante incremento de innovaciones y la constante sofisticación de las instalaciones se traduce en una disminución del empleo a lo largo del tiempo pero en un constante incremento en la producción y en un aumento de la productividad del trabajo. Lo cual no necesariamente se traduce en una disminución de precios lo cual puede ser traducido en: la ganancia del empresario innovador.

Los incrementos en el nivel de producción pueden ser explicados a su vez por el constante incremento de la demanda tanto nacional como internacional de este producto, donde México es el principal exportador de cerveza a nivel mundial.

A lo largo del periodo de estudio el salario real no aumenta sino por lo contrario éste disminuye, lo cual puede ser explicado en cierto modo por el nivel de inflación en la economía nacional, como se muestra a continuación:

Cuadro No. 12. Efecto de las innovaciones de Grupo Modelo

Cuadro de resultados de los efectos de las innovaciones	
Utilidades brutas	1999: 9,018.5 2011: 15,194.4
Utilidad neta	1999: 3,768.2 2011: 11,751.9
Capital patrimonial	1999: 50,354 2011: 67,934.4
Participación en su sector dentro de las 500 empresas	13%
Participación en su sector en la economía nacional	57.8%
Ventas/ Tasa de crecimiento media anual	2000: 7.7% 2011: 1.2%

Fuente: Elaboración propia con datos del Ranking CNN Expansión, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015>. Recuperados en marzo de 2013.

4.2.16. Resultado de los efectos de las innovaciones

En el presente cuadro (ver cuadro 13) se pueden corroborar algunos de los efectos de las innovaciones que han sido mencionadas con anterioridad en el caso de Grupo Modelo para el periodo de estudio, los cuales se traducen en un incremento de la utilidad y de capital patrimonial, tal como se muestra en el siguiente cuadro (ver cuadro n 13):

Cuadro 13. Resultados de los efectos de las innovaciones de Grupo Modelo

Resultados de los efectos de las innovaciones	
Innovación	Grupo Modelo
Empresa	
Utilidades brutas	1999: 9,018.5 2011: 15,194.4
Utilidad neta	1999: 3,768.2 2011: 11,751.9
Participación en la economía nacional	57.8%
Tasa de crecimiento media anual (ventas)	2000: 7.7% 2011: 1.2%

Fuente: Elaboración por cuenta propia con datos del Ranking CNN Expansión, en su página de internet, obtenidos de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings/2015/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-de-expansion-2015>. Recuperados en marzo de 2013.

- **Conclusiones**

Grupo Modelo es una empresa con amplio conocimiento del mercado de la cerveza y ha implementado una serie de estrategias competitivas que han generado un rápido y gran crecimiento de la misma, tales como: la diversificación de sus productos, el desarrollo de una integración vertical que abarca desde el malteado de la cebada hasta la distribución de cerveza ya sea en botella o en barril, crecimiento orgánico (construcción y ampliación de plantas productivas), ha realizado todo tipo de innovaciones (de producto, de proceso, de materias primas, de organización y de mercado) pero especialmente en las que tienen que ver con la diversificación de sus productos y de nuevos mercados, también ha realizado múltiples adquisiciones de empresas elementos que en su conjunto han contribuido al crecimiento y posicionamiento de la empresa vía niveles de: ventas, que a su vez tiene que ver con: precios, en cuestión de precios Grupo Modelo tiene la capacidad de ofrecer precios más competitivos por los productos que ofrece en comparación de su principal competidor, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, debido al amplio conocimiento que tiene del mercado donde opera y a la gran capacidad productiva que posee que sin duda es mayor que la de su competidor, y la elección de los consumidores, dado que los consumidores también eligen comprar ciertas marcas de cerveza no necesariamente por precios sino también por otras cuestiones tales como: la tradición, calidad, publicidad (mediante la cual los productos siempre se encuentran en la mente de los consumidores).

Los incrementos en los niveles de activos, patrimonio y utilidad de la empresa son el motivo por el cual las empresas crecen y son capaces de distribuir sus productos a lo largo de todo el territorio nacional y en este caso en el sector externo brindando la confianza a los consumidores de poder comprar una cerveza de su portafolio sin importar el lugar donde se encuentre.

Hasta el año 2012, año en que se acuerda y se lleva a cabo la adquisición de Grupo Modelo por el gigante cervecero Anheuser-Busch InBev, formando hoy en

día parte del crecimiento y expansión de esta importante empresa cervecera a nivel mundial.

Con base en los cuadros presentados se puede ver que Grupo Modelo decidió desarrollar las capacidades tecnológicas necesarias para mejorar la estabilidad del producto y la eficiencia mediante cambios tecnológicos en equipo, procesos y materias primas, mejorando con ello las actividades de control de calidad. Lo cual se traduce en capacidades tecnológicas mayores.

En términos dinámicos lo importante es que una innovación y/o estrategia competitiva exitosa, por ejemplo de proceso, dará lugar a un ciclo virtuoso que aumentará el flujo de efectivo y con esto el financiamiento de futuras inversiones en innovaciones para iniciar un nuevo ciclo.

Capítulo 5: Conclusiones finales

Grupo Modelo es la empresa cervecera líder en producción, distribución y venta de cerveza en el mercado mexicano, el cual es un mercado bajo el contexto de duopolio dado que solo hay dos grandes empresas productoras y distribuidoras de cerveza que son: Grupo Modelo y cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

Con base en Porter Grupo Modelo lleva a cabo la ejecución de las estrategias genéricas, tales como:

El liderazgo en costos, debido a que Grupo Modelo constantemente invierte en ampliación de la capacidad de sus plantas productoras de cerveza,

La diferenciación, debido a que, desde su fundación, Grupo Modelo siempre ha innovado en la diferenciación vía: tipo de cerveza, presentación e imagen de la cerveza que ofrece.

Así como en costos, explicado por el conocimiento que tienen del mercado y su gran capacidad productiva, la cual han adquirido a lo largo del tiempo gracias a la constante ampliación de la capacidad instalada de sus plantas productoras de cerveza, acciones que se reflejan en los precios que ofrece al público por cada presentación de cerveza es un precio menor en comparación de productos similares producidos por su empresa competidora.

También ha logrado un crecimiento vía estrategias competitivas tales como:

Crecimiento interno, vía construcción y ampliación de sus plantas productivas cada vez tecnológicamente más modernas,

La cadena de valor, la cual ha sido la herramienta básica de diferenciación e innovación en la cartera de productos, así como la mejora de beneficios y/o utilidades de la empresa vía reducción de costos. Mediante ésta se ha logrado la producción de cerveza: clara, oscura, light y tradicional, las cuales se han traducido en un incremento de ventas a lo largo del tiempo, lo que mejoró su posición competitiva en el mercado

Crecimiento externo vía adquisición de tres empresas productoras de cerveza y una empresa asociada a los fabricantes de bote y plasti-tapas y,

Alianzas estratégicas con empresas que le permiten abastecer el aprovisionamiento de los insumos esenciales para la producción de cerveza, así como empresas que le permiten comercializar sus marcas de cerveza en otros países, es decir, el caso de Crown Imports y Moolson Coors, así como alianzas con empresas que le permiten diversificar su cartera de productos, el caso de Grupo Modelo y Nestlé, alianza mediante la cual Grupo Modelo produce, distribuye y comercializa agua bajo la marca Nestlé y asociaciones con empresas que le permiten darle otro enfoque a la cerveza, como frescura, juventud, salud y deporte mediante la alianza con Sony Music y el patrocinio de deportes como el box.

Y la exportación de sus marcas de cerveza a más de 180 países.

La pregunta a resolver en la presente investigación es: ¿Por qué Grupo Modelo ha crecido hasta 2012?

Las condiciones sociales, económicas y culturales de México explican el nacimiento, desarrollo y posición actual de la empresa objeto de investigación.

Dado que las condiciones de mercado son cambiantes, hoy día no es suficiente ser competitivo, sino que es fundamental el crecimiento de la empresa que puede ser a través de la calidad del producto, capacidad instalada, innovación en los 5 tipos planteados por Schumpeter, etc. Por el lado de los precios es importante mencionar que los consumidores eligen comprar cervezas de cierta empresa en este caso de Grupo Modelo, no necesariamente por precios sino por otras cuestiones tales como la percepción de los consumidores en favor de ciertas marcas, la calidad, la tradición de la empresa y sus marcas, la publicidad, etc.

Se puede afirmar que Grupo Modelo realizó un constante proceso de innovación endógeno con base en los 5 tipos de innovaciones planteadas por Schumpeter con lo cual se prueba la hipótesis de que las innovaciones tales como: proceso,

producto, insumo, mercado y organización juegan un papel central en la explicación del crecimiento de la empresa, el objetivo principal de una empresa es crecer dado que no hay dimensión opima porque si las empresas no crecen éstas desaparecen. Procesos que fueron llevados a cabo en gran medida por financiamiento propio porque como lo dice Grupo Modelo en sus informes anuales, la empresa lleva años sin deuda a largo plazo, los pasivos no exceden el 15% de lo que representan los activos.

Es importante mencionar que el crecimiento empresarial continuo solo se da por la visión de la dirección emprendedora como lo menciona Penrose, la cual es una condición necesaria para el crecimiento continuo de una empresa. Es decir, las empresas crecen por la propia naturaleza de crecimiento empresarial que tiene como motor los beneficios económicos. En este sentido, el crecimiento y consolidación de Grupo Modelo le permitió desarrollar una integración vertical, es decir, desde la producción de insumos tales como la malta, la producción y envasado de cerveza hasta la distribución y comercialización de la misma.

El éxito de una empresa también depende de la posición con respecto a los competidores. La percepción de cada empresario es lo que hace a unos exitosos y a otros no, porque encuentran diversas oportunidades productivas con el propósito de hacer crecer la empresa. Es decir, para que la empresa exista necesita de empresarios competentes.

La empresa para crecer crea estrategias competitivas. Porque una empresa que solo se conforma con aumentar sus ventas, es decir, que solo sobrevive, sino se expande o cambia con el tiempo desaparece. De igual manera, una vía de entrada a nuevos mercados son las fusiones y alianzas estratégicas entre empresas para entrar a mercados donde antes no se tenía presencia y con ello incrementar los niveles de ventas, utilidades y participación a nivel nacional y mundial. Dado que la tendencia del mercado cervecero tiende a la concentración.

Para la expansión es importante como pueden hacer algo diferente. En este sentido, un tema de vital importancia son las innovaciones, las cuales algunas son

pereceras porque son relativas al tiempo en que las demás empresas las copien.

De acuerdo a Penrose el ritmo de crecimiento de una empresa depende de los servicios directivos para expandirla. Es decir, los directivos son el elemento fundamental para gestionar el crecimiento de las empresas. En tanto, el ritmo de crecimiento de Grupo Modelo medido por la tasa de crecimiento media geométrica para ventas fue de 10.87, es decir, es la tasa de crecimiento porcentual promedio, en este caso de las ventas.

De acuerdo a Schumpeter los procesos de innovación hacen que las empresas crezcan, las cuales tienen su origen en la producción, producir otras cosas u otros métodos o maquinaria distinta.

Las estrategias que adopta una empresa están en función de su propia estructura y del análisis de su industria con el propósito de destacar en el entorno donde operan que es dinámico. Pero cuando las empresas son líderes en el mercado donde operan eso ya no les es suficiente por ello se ven en la necesidad de salir del mercado nacional para buscar establecer una posición económica rentable en el mercado internacional, es por eso que las empresas como Grupo Modelo se incorporan a diversos mercados a nivel internacional para seguir creciendo en el ámbito global. Y para llevarlas a cabo invierten en otros países o realizan alianzas con las empresas existentes en esos mercados. Aunque la participación en el mercado de una empresa también está en función de las otras empresas además de otros factores como: ampliación de productos, marketing, especialización, etc.

Es decir, las estrategias son el corazón de las empresas porque generan rentabilidad a través de la inversión. Porque como ya se ha mencionado, si las empresas no crecen desaparecen. En este sentido, las estrategias más importantes aplicadas por Grupo Modelo a lo largo de su historia han sido: la diversificación e innovación de sus productos, la ampliación de capacidad instalada, integración vertical y la comercialización de sus marcas en todo el territorio nacional y global.

Bibliografía

- ANDRADE COVARUBIAS, SERGIO. “Un primer acercamiento a la fabricación de la cerveza en Puebla”. Patrimonio industrial. Comité mexicano para la conservación del patrimonio industrial. CMCPPI. México, Boletín 9, 2001.
- CARBAJAL GORDILLO, TEO JOSUÉ. Una historia industrial exitosa: producción y exportación de cerveza mexicana: el caso de Grupo Modelo. Tesis profesional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM 2004.
- CHÁVEZ OCAMPO, EDGAR. La competitividad de la industria cervecera mexicana en el TLCAN. Tesis profesional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM 2000.
- GARRIDO CELSO; BISANG ROBERTO, BERNARDES ROBERTO, CASTILLO MARIO, MISAS GABRIEL. “Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y globalización”. Editores Siglo XXI. Ciudad de México, 1998.
- HABER, STEPHEN H; Industria y subdesarrollo: La industrialización de México, 1890-1940. Universidad Stanford, Stanford, 1989.
- HERRERO BERVER, CARLOS. Los empresarios mexicanos de origen vasco y el desarrollo del capitalismo en México 1880-1950. Universidad Autónoma Metropolitana. México, 2004.
- J. L. URQUIJO; OCHOA; OYARZÁBAL; USOZ, “Planificación financiera de la empresa”, Ediciones Deusto, Impreso en España. Tercera Edición, 1964.
- LANGLOIS N. RICHARD, ROBERTSON L. PAUL., “Empresas, mercados y cambio económico”. Ediciones Proyecto a. Impreso en España, 2000.
- LEE, F., HUERTA QUINTANILLA, R., LARA RIVERA, A., RODRÍGUEZ, M., GANDLGRUBER, B., LEVY ORLIK, N., LÓPEZ GONZÁLES, TERESA., ESCÁRCEGA AGUIRRE, I., VARGAS SÁNCHEZ, GUSTAVO., “Microeconomía Heterodoxa: lecturas del primer seminario de micro heterodoxa”, Editorial Castdel, Ciudad de México, 2006.
- OCAMPO JOSÉ ANTONIO., “Economía poskeynesiana”, Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, 1988.
- OLIVEIRA VERA-CRUZ, ALEXANDRE., “Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Cómo aprenden las cerveceras mexicanas”, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, Ciudad de México, 2004.
- PENROSE EDITH, TILTON., “Teoría del crecimiento de la empresa”, Traducido del inglés por Félix Varela, Editorial Aguilar, 1962.
- PORTER ESCUE, MICHAEL., “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, Ediciones Pirámide, Madrid España, 1947.

PORTER ESCUE, MICHAEL., "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Traducido del inglés por María Ascensión de la Campa Pérez Sevilla, Compañía Editorial Continental, Ciudad de México, 1987.

PLA BABER, JOSÉ, LEÓN DADER, FIDEL. "Dirección de empresas internacionales". Pearso Educación, Madrid España, 2004.

SCHUMPETER, JOSEPH A., "Capitalismo, Socialismo y Democracia", Traducido, al español por García, José Díaz, Editorial Aguilar, Ciudad de México, 1961.

SYLOS LABINI PAOLO., "Oligopolio y progreso técnico", Editorial Oikos-Tau, Barcelona España, 1965.

TARJIZÁN JORGE, PAREDES RICARDO., "Organización industrial para la estrategia empresarial". Pearson Education. Impreso en Chile por Quebecor World Chile S.A, 2003.

VARGAS SÁNCHEZ, GUSTAVO., "Introducción a la teoría económica: un enfoque latinoamericano", Editorial Pearson Educación, Ciudad de México, 2006.

----- "Teorías de la empresa y de la competitividad", Editorial Castdel, Ciudad de México, 2006.

ZOZAYA GONZÁLES, NÉBOA. Las fusiones y adquisiciones como fórmula del crecimiento empresarial. Secretaria General de Industrial. Dirección General de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid, España, 2007.

Artículos de periódico

AGENCIAS (2015, 15 de octubre). Cae consumo de cerveza en México. Página web: <http://www.altonivel.com.mx/cae-consumo-de-cerveza-en-m%C3%A9xico.html>

ALDAY, ALBERTO. (27/08/2004). La cerveza 'Coronita', una iniciativa vasca en México. Página web: <http://www.euskalkultura.com/espanol/noticias/la-cerveza-coronita-una-iniciativa-vasca-en-mexico.html>

ALTO NIVEL (2015, 20 de junio). Más de 60% de los mexicanos prefieren la cerveza y el tequila (en línea). Consultoría Alto Nivel. Recuperado el día 23 de agosto de 2015 de:

[HTTP://WWW.ALTONIVEL.COM.MX/CERVEZA-Y-TEQUILABEBIDAS-M%C3%A1S-CONSUMIDAS.HTML](http://www.altonivel.com.mx/cerveza-y-tequilabebidas-m%C3%A1s-consumidas.html)

CELIS, FERNANDA (2015, 20 de abril). Sube como 'espuma' negocio cervecero de Constellation Brands en México (en línea). El Financiero Sección Empresas. Recuperado el día 19 de mayo de 2015 de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sube-como-espuma-negocio-cervecero-de-constellation-brands-en-mexico.html>

CELIS FERNANDA Y UGARTE, JESÚS (2015, 31 de mayo). Modelo abriría fábrica de cartón en Yucatán (en línea). El Financiero Sección Empresas. Recuperado el día 26 de junio de 2015 de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/modelo-abriria-fabrica-de-carton-en-yucatan.html>

CELIS, FERNANDA (2015, 13 de septiembre). Grupo Modelo busca bajar importaciones (en línea). El Financiero Sección Empresas. Recuperado el 13 de septiembre de 2015 de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/grupo-modelo-busca-bajar-importaciones.html>

NAVARRETE, GEORGINA. (2014, 8 de diciembre). 8 de cada 10 bebidas con contenido alcohólico en México son cervezas (en línea). El Milenio Sección Negocios. Recuperado el día 23 de agosto de:
http://www.milenio.com/negocios/Desarrollo_economico-exportacion_mexicana-exportar_alcohol_0_416358641.html?print=1

NÚÑEZ, MARCO. (2013, 05 de noviembre). Los 5 negocios mexicanos más impactantes. AB InBev compra Grupo Modelo (en línea). CNN Expansión Sección Especiales. Recuperado el día 26 de enero de 2014 de:
<http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/10/31/ab-InBev-compra-a-grupo-modelo>

PEÑA, MARÍA. (---). Conoce cuanto alcohol consume un mexicano. Salud 180. Recuperado el día: 20 de junio de 2015 de:
<http://www.salud180.com/jovenes/conoce-cuanto-alcohol-consume-un-mexicano>

RIVERA, FRANCISCO. (2014, 31 de diciembre). Cerveza Premium, el objetivo de Grupo Modelo (en línea). CNN Expansión Sección empresas. Recuperado el día 19 de junio de 2015 de:
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/12/30/grupo-modelo-quiere-beberse-el-mercado-cervecero-premium>

SANTA RITA, ILSE (2015, 29 de mayo). Grupo Modelo invertirá 2,800 mdp en Yucatán (en línea). CNN Expansión Sección Empresas. Recuperado el día 16 de junio de 2015 de:

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/05/29/modelo-anuncia-inversion-en-yucatan>

SOTO, ORQUIDEA. (2014, 15 de noviembre). Grupo Modelo: guía para conquistar al mundo a través de una Corona (en línea). Forbes Sección Economía y Finanzas. Recuperado el 19 de junio de 2015 de:

<http://www.forbes.com.mx/grupo-modelo-guia-para-conquistar-al-mundo-a-traves-de-una-corona/>

----- (2014, 16 de septiembre). ¿Futura adquisición? AB InBev pone la mira en SAB Miller (en línea). Gestión Sección Empresas. Recuperado el 31 de agosto de 2015 de: <http://gestion.pe/empresas/futura-adquisicion-ab-inbev-pone-mira-sab-miller-2108695>

----- (2013, 04 de junio). Modelo ya es oficialmente de AB InBev. CNN Expansión Sección Empresas. Recuperado el día 26 de enero de 2014 de:

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/06/04/modelo-ya-es-oficialmente-de-ab-inbev>

Páginas Web

Agencia Española de Cooperación Internacional (en línea). Disponible en:

<http://www.aeci.org.mx/>

Alto Nivel (en línea). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx>

Boletín de noticias e información dedicado a la Cultura Vasca (en línea).

Disponible en: <http://www.euskalkultura.com/espanol/noticias>

Bolsa mexicana de valores (BMV) (en línea). Disponible en:

<http://www.bmv.com.mx/>

Blog "Barman in red" (en línea). Disponible en: <http://www.barmaninred.com/>

Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta (Canicerm) (en línea).

Disponible en: <http://www.canicerm.org.mx/canicerm.html>

Cerveceros Caseros (en línea). Disponible en: <http://cerveceroscaseros.com>

Cerveceros de México. Asociación Nacional Empresarial de la Industria Cervecera en México (en línea). Disponible en: <http://www.cervecerosdemexico.org.mx/>

Club de las grandes cervezas del mundo (en línea). Disponible en: <http://www.cervezasdelmundo.com/>

Comisión federal de competencia económica (COFECE) (en línea). Disponible en: <https://www.cofece.mx/cofece/index.php>

Consultoría Alto nivel (en línea). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/>

Consultoría BBM Advance (en línea). Disponible en: <http://bbmadvance.com/>

Corp Research (en línea). Disponible en: <http://www.corp-research.org/>

Cauhtémoc Moctezuma-Heineken (en línea). Disponible en: <http://www.cuamoc.com/>

CNN Expansión (en línea). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios> y de: <http://www.cnnexpansion.com/rankings>

Diario Forbes (en línea). Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/>

Diccionario Definición ABC (en línea). Disponible en: <http://www.definicionabc.com/>

Diccionario Lexicoon (en línea). Disponible en: <http://lexicoon.org/>

Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (en línea). Disponible en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

European Food Council (en línea). Disponible en: www.eufic.org

Grupo Modelo (en línea). Disponible en: <http://www.grupomodelo.com.mx/home.jsp>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (en línea). Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/regiones/norte/mexico/Paginas/Default.aspx>

Periódico El financiero (en línea). Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/>

Periódico Gestión (en línea). Disponible en: <http://gestion.pe/>

Periódico El tiempo (en línea). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/>

Revista poder 360° (en línea). Disponible en: <http://revista360grados.mx/>