

Un Grupo Modelo en Ventas de Exportación

Grupo Modelo, fundado en 1925, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y exportación) al 31 de diciembre de 2000 del 60.7% y ventas netas anuales por 29,329 millones de pesos. El total de la facturación neta por concepto de exportaciones ascendió a 672 millones de dólares durante ese mismo año. Cuenta con ocho plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 41 millones de hectolitros anuales de cerveza y 45,000 empleados que dan vida al Grupo.

Asimismo, dada la creciente presencia de los productos en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución e infraestructura, que le permitiera llevar el producto al consumidor en óptimas condiciones, para ello cuenta con una distribución con recursos económicos, bodegas, instalaciones y vehículos, y así poder atender al mercado con la máxima eficiencia. La integración horizontal del grupo y la estrategia de posicionamiento de sus marcas en el segmento de cervezas *premium* en el extranjero, les han permitido un desarrollo exitoso.

Actualmente tiene un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países en los cinco continentes y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light.

De acuerdo a Valentín Díez, director general de ventas y vicepresidente del grupo, Grupo Modelo se considera una empresa internacional, ya que a pesar de estar presente en tantos países, todos sus factores de producción se encuentran en México, donde también se generan todas sus estrategias corporativas.

DETONADORES DE LA EXPANSIÓN

Para entender mejor los factores que determinaron la expansión internacional de Grupo Modelo, su director general de ventas los clasifica en dos:

"Desde el punto de vista interno, considero que las siguientes situaciones han sido determinantes en nuestro proceso de expansión: Una vez que la misión de organizar el mercado nacional ya se había cumplido para el año de 1976, era necesario buscar nuevos horizontes para el crecimiento del Grupo, teniendo como alternativa natural el

de expandir nuestras fronteras. En segundo término, la estrategia de ubicar desde el primer momento el precio de la cerveza Corona al precio de la cerveza importada líder más cara en el mercado ha sido, sin duda alguna, un acierto que ha ayudado a la sana comercialización en mercados extranjeros. Y, por otro lado, la firme convicción de Grupo Modelo para abrir el mercado internacional a pesar de las diferentes historias que se inventaron alrededor de nuestro crecimiento, como la de 1978 en que se dijo que el agua de toda la cerveza que venía de México estaba contaminada o cuando en 1991 nos inventaron en Europa la historia del cáncer, diciendo que la Corona tenía un alto contenido de nitrosamina".

Respecto a los factores externos que impulsaron su expansión, Díez comenta: "Un punto fundamental fue la adquisición de la marca Corona, que en Estados Unidos era propiedad de la Cervecería Corona de Puerto Rico. En ese momento tuvimos una plataforma de despegue muy importante. Este fue un paso trascendental de nuestras exportaciones aunado al brote de la influencia del mercado hispano en Estados Unidos, que hoy tiene a Corona como líder en el segmento de las cervezas importadas y que sin duda ha colaborado a tener una gran reputación a nivel mundial".

SELECCIÓN DE MERCADOS

"Para la detección de un nuevo mercado realizamos las siguientes actividades básicas: Primero que nada, realizamos un Análisis de Factibilidad en el mercado o nicho de mercado que nos interese considerar. Posteriormente, realizamos una investigación preliminar acerca de las condiciones locales (económicas, financieras, culturales, etcétera). Luego viene la investigación legal, que incluye aspectos de propiedad intelectual, leyes locales y revisión de contratos, entre otros. Pasamos entonces al análisis de prospectos para distribuidor mediante contacto directo (en convenciones, seminarios, ferias internacionales, visitas empresariales, por mencionar algunos), en Embajadas y Consulados o en las Oficinas regionales de Bancomext. Y por último, y siendo quizá el aspecto más importante en este proceso, viene la selección del candidato idóneo, basándonos en la experiencia que tengan en el ramo, su reputación en el mercado, fortaleza financiera, infraestructura adecuada (en ventas, promoción y comercialización) y que tenga desde luego una convicción total por los productos Modelo", explica el director de ventas.

UNA CORONA A NIVEL MUNDIAL

Corona Extra es la marca líder en el mercado doméstico y la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo. Su origen se remonta al año de 1925, cuando esta cerveza de tipo pilsener se empezó a producir en Cervecería Modelo.

Debido a su popularidad en el mercado doméstico, Corona Extra ha cosechado grandes éxitos en el extranjero, especialmente en el mercado estadounidense donde a principios de los ochenta comenzó a gozar de una gran aceptación por parte de los consumidores. Posteriormente, la marca se introdujo en Canadá y más tarde en la costa del Pacífico, Europa, América Central y del Sur, el Caribe e incluso en algunos países de África.

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

El éxito global de la marca Corona Extra no ha pasado inadvertido y en 1998 la prestigiosa publicación *Impact* le otorgó por cuarto año consecutivo el premio *Hot Brand*, en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos de América.

ADAPTANDO ESTRATEGIAS

Al incursionar en otros mercados, Grupo Modelo realiza algunas adaptaciones a sus estrategias domésticas. Al respecto, su vicepresidente indica: "En la mayor parte de los casos, se debe cumplir con ciertos requisitos legales que varían de país en país. Grupo Modelo fabrica botellas especiales para todos los países que así lo requieran, principalmente por cuestiones de etiquetado, además de estar muy atento a los mercados que demandan presentaciones muy específicas y que se deben atender. Nuestra organización fue la pionera en la introducción de la botella transparente. Fundamentalmente las adecuaciones han sido en el sentido de las especificaciones que deben estar señaladas en el empaque, tanto de la botella como la de los empaques que las contienen. Sólo en España y Hungría hubo necesidad de cambiar el nombre de Corona por el de Coronita, debido a que existía en el mercado otro producto con este nombre".

"Por otro lado, en la estrategia de imagen cuidamos proyectar algunos grandes atributos: la calidad indiscutible de nuestro producto, la de ser una cerveza joven que está imponiendo una moda y resaltando el orgullo de ser un producto mexicano. De aquí se derivan todas las actividades publicitarias que hacemos, cuidando naturalmente las características especiales de cada país en los que estamos", agrega Díez.

Como parte fundamental del éxito en sus estrategias a nivel mundial el director afirma: "La mercadotecnia, hoy por hoy juega un papel tan importante que a fin de cuentas declara ganadores y perdedores. Creo que hemos sido muy afortunados en el manejo de nuestra mercadotecnia, de los apoyos de mercado bien utilizados, las relaciones públicas

y de cómo hemos logrado un acercamiento personal con nuestros importadores en cada uno de los países a través de una comunicación ágil y permanente".

UN FUTURO MÁS INTERNACIONAL

Las perspectivas de Grupo Modelo en el contexto de la internacionalización son muy halagüeñas considerando que, en sus 75 años de existencia, ha mantenido un proceso continuo de modernización durante el cual ha acumulado enormes capacidades gerenciales, tecnológicas y financieras, que le han facilitado prever su mejor desarrollo dentro de las condiciones cambiantes de la economía nacional y mundial.

Estos factores, y el tener productos de calidad, motivaron a Grupo Modelo a participar en el mercado mundial de la cerveza, teniendo en cuenta que este hecho forma parte del proceso de globalización que caracteriza a la economía mundial. Así, Corona se ha convertido en un símbolo nacional, reconocido en todo el mundo.

"El éxito alcanzado en los mercados internacionales, también nos ha permitido contribuir grandemente al desarrollo de nuestro país, teniendo en cuenta que en la exportación de cerveza mexicana, Grupo Modelo realizó más del 80% de la misma. La importancia de este elemento, la podemos constatar con el hecho de que, en el mismo año, la cerveza representó el 1.1% del total de las exportaciones no maquiladoras. Bajo esa perspectiva, el reto que enfrentamos es incrementar nuestra participación en esos mercados, a fin de mantener ese privilegiado lugar y lograr acceder al reducido grupo de países que, en el mundo, todavía no disfrutaban de nuestros productos", concluye el director.