

## CAPÍTULO III

### LA INVERSIÓN DE GRUPO MODELO EN ALEMANIA

#### 3.1. Antecedentes de la Cerveza

**A**ntes de empezar a hablar de cómo Grupo Modelo expande su mercado vamos a explicar brevemente el origen de la cerveza y de los distintos tipos que existen de ella.

Gilbert Delos en su libro *El Gran Libro de las Cervezas* “menciona que la antigua civilización sumeria nos ha legado las primeras fuentes escritas conocidas hasta nuestros días que tratan de la cerveza: las tablas de arcilla grabadas con caracteres cuneiformes se remontan a más de seis mil años. Y se ha encontrado en Jericó restos de una bebida fermentada que se remontan al 7000 a. J. C.”<sup>82</sup>

La aparición de la cerveza debe de ser, en efecto, en la edad neolítica, desde que los primeros hombres comenzaron a recolectar los cereales y a conservarlos para un consumo posterior. Por la cocción de los granos y su fermentación en el agua, el hombre de las cavernas se puso así a producir una bebida a la vez nutritiva, que no se alteraba y se conservaba fácilmente, la cual se pudo bautizar como el pan líquido puesto que fue indisoluble del cultivo de los cereales.

---

<sup>82</sup> Delos, Gilbert. *El Gran Libro de las Cervezas*. Editors, S.A. Grupo Editorial. España. 2002. p.7

A dicho pan líquido se le llamó “... sikaru, la bebida que consumían lo sumerios en sus ciudades se extendía entre el Tigris y el Eufrates (en el emplazamiento del cual Irak) era ya un producto complejo: se mencionan más de veinte variedades, sirviendo tanto para curar a los enfermos como para pagar a los obreros de los campos de construcción de los templos o incluso para honrar a los dioses: el museo Británico de Londres posee dos piedras grabadas que datan de más de cinco mil años (el monumento Azul), donde figura una ofrenda de cerveza a la diosa Nin- Harra.”<sup>83</sup>

El imperio babilonio ha dejado preciosas indicaciones sobre la importancia social de la cerveza, en especial en el famoso Código del rey Hammurabi, fundador del primer imperio babilonio (cerca del 1730 a.J.C.). El fabricante de cerveza ocupaba en esta época un puesto social eminente, hallándose incluso exento del servicio militar a condición, de proveer a los ejércitos de panes de cerveza. Dichos panes de cerveza eran elaborados de los cereales malteados (cebada, mijo, escanda –variedad de trigo-) son molidos como harina, después transformados en forma de pan antes de ser cocidos en el horno, lo que permite conservarlos y transportarlos. Para producir la cerveza propiamente dicha, es necesario trocear estos panes, ponerlos en agua y dejarlos fermentar por completo durante algunos días.

La bebida obtenida no era como la cerveza limpia y espumosa que conocemos en la actualidad era turbia, oscura y contenía residuos en suspensión. Con Isis, protectora de los cereales, y Osiris, patrón de los fabricantes de cerveza, elementos indispensable de las ceremonias a la memoria de los muertos de la primera dinastía. “... Los egipcios conocían

---

<sup>83</sup> Ídem. p. 7

diferentes tipos de cerveza bajo el nombre de zythum, la más clara se destinaba a los pobres, mientras que las bebidas con especies como jengibre, mezcladas con miel eran reservadas a los altos dignatarios.”<sup>84</sup> Dicha bebida también era ocupada para la farmacopea, especialmente en dermatología y oftalmología.

Aproximadamente hace más de cuatro mil años, en el otro extremo del mundo, los chinos conocían asimismo la cerveza y se hallaban técnicamente más adelantados que las civilizaciones que se expandieron por el litoral del Mediterráneo. “Sus primeros textos mencionan en efecto, el tsiú como una bebida a base de mijo bien clarificada y habiendo completado su fermentación. No se trata ya de pan líquido, sino de un licor enervante. Reservado al príncipe para las ofrendas a los antepasados, su abuso hasta la borrachera fue severamente reprimido y castigado con la pena de muerte.”<sup>85</sup>

Como menciona Gilbert Delos “que es entre el siglo XI y el XIII cuando aparecen las primeras fábricas de cerveza artesanales en las ciudades europeas. Mientras que la fabricación a domicilio continúa siendo practicada por las mujeres, el desarrollo de las ciudades entraña la especialización de los oficios, la concentración urbana ofrece una clientela interesante y suficiente para dar vida a los profesionales.”<sup>86</sup>

De igual manera menciona Gilbert Delos “que en Estrasburgo, Arnoldo el cervecero es también el prior fabricante del oficio conocido según un documento remontando al año 1259, y, en esta misma población, existe desde 1267 una <calle de la Cerveza>, con casas

---

<sup>84</sup> Ídem. p. 8

<sup>85</sup> Ídem. p. 8

<sup>86</sup> Ídem. p. 11

de piedra, construcciones raras para la época, pero convertidas en necesarias para poder calentar las cubas. Desde el siglo XII, los primeros fabricantes de cerveza (llamados <cambiers>) aparecen en los reglamentos oficiales de Amiens, mientras que en París, los estatutos dedicados a ellos se remontan a 1268.”<sup>87</sup>

De la misma manera en Alemania, Frankfurt posee una factoría de cerveza desde 1288 y Munich cuenta tres, poco menos de un siglo después. Es cierto que la Iglesia y los monasterios, bajo la presión de los señores, renuncian progresivamente a sus privilegios de fabricación y no pueden servir la cerveza gratuitamente en el futuro. En el 974, el emperador Oton II, concede el derecho de fabricar cerveza a la ciudad de Lieja.

A principios de siglo XIX, las técnicas de fabricación de cerveza son todavía casi idénticas a las de los mojes de la Edad Media, el cervecero produce en pequeña cantidad cervezas de alta fermentación, lo más frecuente ambarinas, incluso pardas, sobre todo durante el invierno, para un consumo esencialmente local. En algunos decenios, todo cambió esencialmente, la naturaleza y el estilo de las cervezas, los métodos de producción, la difusión de los productos y la organización económica de toda la profesión.

Gilbet Delos “menciona que los descubrimientos científicos y progresos tecnológicos se sucedieron en algunos años teniendo por encrucijada, el centro de Europa, Checoslovaquia, Alemania y Austria dan el tono a partir de 1940 para crear un nuevo estilo de cerveza que conquistó rápidamente el mundo entero. Mientras que las cervezas llamadas de alta fermentación son fabricadas entre 15 y 20°, los checos de la ciudad de Pilsen

---

<sup>87</sup> Ídem p. 11

inventaron en 1842 una cerveza de baja fermentación elaborada, entre 7 y 12°C, singularmente dorada y limpia”<sup>88</sup>

Al mismo tiempo en Austria “... Antón Dreher puso en marcha una técnica similar. La baja fermentación se conocía después del siglo XV, pero necesita unos medios importantes de refrigeración, sean naturales o artificiales.... La máquina de vapor del escocés James Watt se utilizó desde 1830 por Gabriel Sedlmayr en su cervecería Spaten, en Munich y permitió aumentar la producción obteniendo una más grande precisión de temperatura.”<sup>89</sup> “A continuación, el danés Hansen, de las fábricas Carlsberg, aisló, hacia 1880 las diferentes cepas de levaduras, ofreciendo a los fabricantes el conocerlas mejor y a utilizarlas en el momento oportuno, regenerándolas regularmente.”<sup>90</sup>

En Alemania, en Bélgica y en Gran Bretaña, los dos estilos de cerveza cohabitan hasta la fecha, que no es lo mismo en Francia, el resto de Europa y América del Norte. La cerveza rubia de baja fermentación, llamada pils o lager, se impone rápidamente entre los consumidores, por ser refrescante y espumosa , hasta el punto de llegar a ser en siglo XX la referencia mundial para la cerveza, suplantando casi en todas partes, tanto en América, en África como en Asia, las cervezas tradicionales.

Gilbert Delos menciona que “a grandes rasgos, la fabricación de la cerveza no ha variado después de la Edad Media, y desde los sumerios. Siempre se trata de transformar los cereales en una bebida refrescante, atrayente al gusto y más o menos alcohólica, gracias

---

<sup>88</sup> Ídem. p. 17

<sup>89</sup> Ídem. p. 14

<sup>90</sup> Ídem. p. 15

a los misterios de la fermentación.”<sup>91</sup> Todas las diferencias de gusto, de sabor y de color, provienen de técnicas y de costumbres propias en cada país, en cada estilo, en cada maestro cervecero, independientemente de los climas, de estaciones e incluso de lugar de producción, la fabricación de la cerveza es tan sólo una cuestión de saber hacer, que es la herencia de más viejas tradiciones o expresiones de las técnicas las más evolucionadas.

Producción humana por excelencia, la elaboración de la cerveza es también portadora de significaciones simbólicas, remitiendo según ciertos autores, a los mitos de la antigua alquimia.

Los cereales constituyen por todo el mundo la materia prima, las más comúnmente utilizada para producir la cerveza. Si el trigo, el centeno, la mandioca, el mijo, el sorgo, el arroz, el maíz, incluso el plátano verde son todavía empleados para producir las bebidas alcohólicas que se parecen de cerca o de lejos a la cerveza, es la cebada el cereal rey de la fabricación de la cerveza, en el mundo entero. Antes de ser apta para la fabricación, la cebada se tiene que convertir en malta, para que el almidón que contiene pueda transformarse en azúcares fermentables. Abundantemente humificada, se pone a germinar en una atmósfera cálida. Después se somete al calor, en el curso de una operación, que da un color más o menos bronceado a la malta y después a la cerveza final.

Gilbert Delos menciona que “la malta obtenida de esta manera, es reducida a harina, después se mezcla con agua caliente; es la <mezcla> propiamente dicha, que puede durar de una a dos horas. Se realiza en grandes y profundas cubas-madre, con frecuencia todavía

---

<sup>91</sup> Ídem. p. 17

de cobre, con el característico sombrero que permite evacuar el vapor de agua. Después de filtrar los residuos sólidos (llamados los desechos), el líquido, o mosto, se calienta a más de 100° C con incorporación del lúpulo. Una vez enfriado, es <sembrado> con las levaduras y puesto en fermentación, antes de que los azúcares se transformen en alcohol y gas carbónico.”<sup>92</sup>

Una vez finalizada dicha operación, la cerveza es recogida y filtrada con lo cual recibe el nombre de cerveza verde, hecho esto la cerveza reposa un tiempo para que después sea guardada y puesta en toneles o en botellas, para que al final sea pasteurizada y pueda ser puesta a la venta. “La elección de las cebadas, el tipo de malta (pálida u oscura), la adición de otros cereales (maíz, arroz) o de arropo de maltosa, la variedad del lúpulo más o menos amargo o aromático, la duración de la mezcla y las temperaturas escogidas son también esenciales para la calidad final de la cerveza.”<sup>93</sup>

La fase más importante de la elaboración de la cerveza sigue siendo la fermentación, ya que es en esta en donde se decide que tipo de cerveza va ser y existen dos tipos:

- a.) “La alta fermentación, la más antigua, se efectúa a 15 - 20° C, con levaduras que suben a la superficie de la cerveza, mediante una duración bastante corta (tres a cinco días). Da cervezas densas, gustosas y que permanecen en la boca;

---

<sup>92</sup> Ídem. p. 19

<sup>93</sup> Ídem. p. 19

- b.) La baja fermentación, la más expandida en la actualidad, se realiza durante siete a diez días a baja temperatura (6 – 8° C), las levaduras permanecen en el fondo de la cuba.”<sup>94</sup>

Se puede hablar de un tercer tipo de fermentación, llamada espontánea, practicada en Bélgica para producir la lambic y la gueuze, dichas levaduras sólo existen en estado natural en la atmósfera de una pequeña región del sur de Bruselas que provocan el proceso de fermentación. “... Por último, ciertos fabricantes se valen de la levadura después del relleno en botellas provocando así una segunda fermentación en la que se puede constatar los efectos por el depósito (el poso) que se acumula en el fondo de la botella”<sup>95</sup>

Cuando hablamos de pasteurización nos referimos al calentamiento fuertemente de la cerveza durante un período muy corto, teniendo como inconveniente la esterilización y lo más importante es la supresión de los aromas sutiles. En la actualidad puede ser remplazada por los métodos modernos de filtración y trasiego estéril que permiten a la cerveza viajar sin riesgo.

Según su duración y naturaleza de los toneles utilizados, la conservación juega asimismo, un gran papel en la determinación de la naturaleza de la cerveza. Variando entre diez y doce semanas para la cervezas corrientes, puede guardarse muchos meses, hasta uno o dos años en tonel de roble, como lo practican todavía ciertos fabricantes belgas o

---

<sup>94</sup> Ídem. p. 19

<sup>95</sup> Ídem p. 21

ingleses. Una vez embotellada, la cerveza debe ser conservada al abrigo del calor y de la luz y no se guarda más de algunos meses, excepto algunas cervezas de abadía de Bélgica o las ales británicas especiales. (Ver tabla 3.1)

**TABLA 3.1**  
**LAS GRANDES FAMILIAS DE LA CERVEZA**

Alta Fermentación	Ales	Pale, mild, bitter, porter, barley wine, stout
	Altbier	
	Especiales	Trapense, abadía, roja, cerveza de guarda (evejecimiento)
	De trigo	Blanca, weizen, weisse
Baja Fermentación	Lager	Pils, dortmunder, malt liquor
	Viena, marzen	
	Munich, bock, doppel bock, rauchbier	
Fermentación Espontánea	Lambic, gueuze, faro, kriel	

Fuente: Delos Gilbert. El gran Libro de las Cervezas. Editors, S.A. Grupo Editor. España.

2002. p. 21

### 3.2. Historia de Grupo Modelo

La Cervecería Modelo era parte activa del mundo de asociaciones mercantiles y enlaces familiares que venía labrando, desde el último tercio del siglo XIX, la comunidad de los españoles radicados en México. “Establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada tres años después Cervecería Modelo nació como el grupo cervecero más joven de México y cuya zona de influencia sería inicialmente la Cd. de México y sus alrededores.”<sup>96</sup> La primera marca producida en las nuevas instalaciones fue Modelo y un mes después Corona.

Pablo Diez Fernández es sin duda el principal protagonista de la historia de Grupo Modelo, ya que en el año de “... 1930 se convirtió en el Director General de Cervecería Modelo, dirigiendo las ampliaciones que se inauguraron en marzo del siguiente año, y convirtiendo a la fabrica en la más moderna y con mayor capacidad de la Republica. Así mismo, la cerveza Negra Modelo salió al mercado en medias y cuartos de botella.”<sup>97</sup>

De 1931 a 1933 la industria cervecera sufrió los efectos de la recesión económica y una desfavorable política fiscal, Cervecería modelo se vio obligado a sustituir a su primer presidente, Braulio Iriarte, por Pablo Diez con lo cual Cervecería Modelo pudo salvarse de la banca rota. Al fallecer Braulio Iriarte le venden las acciones a Pablo Diez y Martín Oyamburu, ambos administraron la cervecería hasta que en 1936 Pablo Diez compra la

---

<sup>96</sup> Construcción <http://www.gmodelo.com/historia/construccion.html> 03/09/2004

<sup>97</sup> Construcción <http://www.gmodelo.com/historia/construccion2.html> 03/09/2004

mayoría de las acciones y es el dueño y socio mayoritario de Cervecería Modelo hasta el día de su muerte, después de 36 años.

En el año de 1935 Cervecería Modelo cumple su décimo aniversario, lanzando al mercado la cerveza Moravia, cerveza súper clara envasada en una botella oscura, la cual fue descrita como el producto máximo de Modelo. Con todos estos acontecimientos, Cervecería Modelo comenzó a instituirse como la mejor cervecería de la República Mexicana. En ese mismo año "... ya estabilizada en sus haberes y deberes, Cervecería Modelo tuvo los recursos para adquirir las marcas y los bienes de Cervecería Toluca y México. A partir de ese momento, Victoria, la marca con mayor tradición y antigüedad en la historia cervecera del país, se convirtió en su caballito de batalla en la disputa por el mercado popular."<sup>98</sup>

En 1938 alcanzaron utilidades de 679 mil 767.79 pesos y en 1939 los 539 mil 975.28, Cervecería Modelo inició su despegue definitivo al entrar los años 40. Con la entrada de Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial, Cervecería Modelo creció en el mercado nacional, fortaleciendo sus redes de distribución y mejorando sus instalaciones, mientras otras compañías vendían su producción de cerveza al ejército norteamericano.

En 1950, al cumplir 25 años Cervecería Modelo, el monto de sus recursos estuvo cerca de duplicarse al llegar a los 70 millones de pesos, después de que en 1948 había decidido aplicar sus utilidades en aumento de un capital que pasó de 24 a 36 millones. Un año después el renovar la fábrica hizo posible aumentar la producción entre 23 millones

---

<sup>98</sup> Consolidación <http://www.gmodelo.com/historia/consolidacion2.html> 03/09/2004

700 mil 936 cartones y 318 mil 52 barriles, un total de 157 millones 29 mil 397 litros de cerveza, con un valor de 66 millones 993 mil 519.33 pesos. De esta manera "... entre 1952 y 1960, Modelo construyó su nuevo rostro a un ritmo que no interrumpió o perjudicó sus labores de producción y venta, lo que permitió que en 1956, se convirtiera en la empresa líder de la industria cervecera, contabilizando el 31.6 por ciento de las ventas nacionales contra el 29.9 de la Cuauhtémoc, el 24.3 de la Moctezuma y el 14.2 del resto de las cervecerías.”<sup>99</sup>

En los 75 años de vida de Grupo Modelo se ha multiplicado su capacidad de producción casi 400 veces, al pasar de 10 millones de litros en 1925 a 46 millones de hectolitros en 2002. El personal que labora en la fábrica cuando fue fundada era de 250 personas en la actualidad son casi 44 mil personas. De 1948 a 1958, el consumo nacional de cerveza se duplicó al pasar de 336 a 709 millones de litros. Para 1962, la producción había alcanzado 841 millones de litros, y al año siguiente México ya ocupaba el onceavo lugar entre los países fabricantes. La bebida se había establecido claramente como líquido del progreso.

La situación económica se vio favorecida durante el Milagro Mexicano, ya que hizo prever que la bonanza de los años 50 no sólo se sostendría en los 60, sino que era previsible un crecimiento más espectacular. Dicha perspectiva se apoyó en que el consumo de los primeros años de la década, era aún muy bajo en comparación con el de otros países. “En junio de 1967, Cervecería Modelo presentó al mercado una nueva cerveza. Corona de Barril Embotellada. Ésta fue nombrada como “La cerveza con ángel”, ya que no necesitaba

---

<sup>99</sup> Ídem.

llevar a cabo un proceso de pasteurización, sino que en su lugar empleaba un sistema de microfiltración.”<sup>100</sup>

A fines de los 60's, Grupo Modelo tenía instaladas seis ollas que realizaban un cocimiento cada 45 minutos, 16 líneas de embotellado y una planta de 3 mil 500 personas, entre empleados y trabajadores. Su capacidad anual de producción era de 5 millones de barriles de cerveza y, además de ser la cervecería más grande de América Latina, obtuvo para sus marcas el 38% de las ventas en el mercado nacional.

La tercera etapa de la historia de Grupo Modelo, coincidió con la entrada de Valentín Díez Morodo a la Gerencia Comercial de la compañía a mediados de los años 60, quien en el ámbito nacional modernizó y tecnificó el modelo desarrollado por su padre en la década anterior y, anticipándose al furor de las exportaciones mexicanas de cerveza, lanzó al mercado internacional la marca bandera de la compañía: Corona Extra.

Es así como Grupo Modelo sigue expandiendo su mercado durante muchos años y es en 1999, en donde Grupo Modelo logró una participación en el mercado doméstico del 54.91%, con volúmenes de 26.9 millones de hectolitros. Con 22.8 de esos millones, la cerveza Corona Extra se consolidó como la marca líder en la Industria Cervecera nacional, ocupando el quinto lugar entre todas las cervezas que se comercializan en el mundo. Este mismo año, las ventas netas del Grupo ascendieron a 24 mil 576 millones de pesos, el 76% correspondiente al mercado nacional y el restante 24% al de exportación.

---

<sup>100</sup> Expansión <http://www.gmodelo.com/historia/expansion3.html> 03/09/2004

Desde 1997, Grupo Modelo es el octavo consorcio cervecero del mundo, y la marca Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo desde hace 15 años, ocupa actualmente el cuarto lugar entre las cervezas que asisten el mercado mundial y el primero entre las 45 importadas por los Estados Unidos. “En 2002, Modelo Especial ocupó la 9na. Posición en las preferencias de los norteamericanos; Corona Light la 11va.; Pacifico la 15va.; y Negra Modelo la 23va.”<sup>101</sup>

### **3.3. La llegada de Grupo Modelo en Alemania**

Como se menciona “desde 1985, Cervecería Modelo comenzó a explorar otros mercados, primero fue Canadá y Japón, y más adelante Nueva Zelanda y Australia. En 1989 empezó a incursionar en Europa, abriendo una subsidiaria en Bruselas, y luego entraron a Rusia, África y América Latina, hasta que en el año 2000 se completaron los 150 países con presencia de los productos Modelo.”<sup>102</sup> Entrando a Alemania en la década de los 90’s.

En la actualidad, la División Internacional se apoyó en seis subsidiarias que asesoran a los importadores de 150 países, Procermex, fundada en 1985, con oficinas en San Antonio, Texas, atiende al territorio norteamericano; Canacermex, instalada en 1999 en Quebec, se ocupa de Canadá; a Eurocermex, con sede en Bélgica, le corresponde África, el Medio Oriente y los países europeos, con excepción de España, ya que en este caso se creó especialmente la empresa, respondiendo a los lazos de afecto con el país origen de los

---

<sup>101</sup> Exportaciones. <http://www.gmodelo.com/historia/exportaciones.html> 03/09/2004

<sup>102</sup> Exportaciones <http://www.gmodelo.com/historia/exportaciones3.html> 03/09/2004

fundadores del Grupo. En España, la marca emblema de Modelo salió al mercado con el nombre de Coronita, ya que la marca original estaba registrada por la compañía Torres Corona. Finalmente, Asiacermex tiene oficinas en Singapur y Corea, y Latincermex, en Costa Rica y Argentina.

Como lo menciona Grupo Modelo en su informe anual de 1997 el éxito alcanzado por Grupo Modelo en el mercado internacional se debe a la conjunción de varios factores: la calidad de la cerveza, la excepcional labor realizada por los importadores en cada país y además la comunicación y orientación constante de la Dirección de Ventas con cada representante de nuestros productos alrededor del mundo.

En 1997 la filial de Bruselas, Eurocermex, abrió 15 nuevos mercados, conjuntado un total de 71 países, los cuales integran el grupo de importadores que maneja esa empresa, situados en Europa, Medio Oriente y África. Dicha filial cuenta con la estructura operativa necesaria para coordinar todos los movimientos de logística, implementar actividades promocionales y controlar al personal de campo asignado para supervisar los mercados. Asimismo, cuenta con la autoridad para resolver los problemas que cotidianamente se presentan por la diversidad de estructuras políticas, económicas y sociales de cada región.

Durante dicho año se firmaron acuerdos con las mayores cadenas comerciales de cobertura mundial. “En los mercados claves como Francia, Italia, Alemania y Grecia, Corona Extra obtuvo aumentos satisfactorios en sus volúmenes en relación con el año

anterior.”<sup>103</sup> En donde las ventas netas en el exterior son del 21.5% del total de las ventas totales.

El éxito alcanzado en el mercado internacional desde el año 1997 fue haber colocado a la marca Corona Extra en el 5to. lugar en la industria cervecera a nivel mundial, lo cual propició que Grupo Modelo se ubicara en el 8vo. Lugar en el rango de empresas cerveceras y se consolidara en 1998 como líder indiscutible en el sector de cervezas importadas en el mercado norteamericano.

En 1998 Alemania reforzó y mejoró su estructura, por ello Corona Extra alcanzó una amplia cobertura de distribución, registrando su mayor crecimiento en Bavaria y el área del Mar del Norte. Con lo cual Grupo Modelo está consolidando el mercado alemán ya que es uno de los más importantes para la industria cervecera pues es en ese país en donde se lleva la célebre Oktoberfest, la fiesta de la cerveza, y el país en donde se elaboraban el 50% de la cerveza en el mundo, por lo que resulta ser de gran importancia para Grupo Modelo conquistar un mercado de esta índole.

### **3.4. Las ventas de Grupo Modelo en Alemania de 1999 al 2003**

Grupo Modelo en el ámbito internacional se continuó con el dinamismo de años anteriores, consolidando los mercados en donde se tiene liderazgo entre las cervezas importadas y apoyando aquellos otros de reciente apertura. Esta cobertura es posible a

---

<sup>103</sup> Informe Anual 1997. Grupo Modelo. México. 1998

través de la coordinación y asesoramiento de las subsidiarias a los importadores. Con lo cual se llega a la cantidad de 6,000,000 botellas de Corona Extra que se exportan diariamente.

Eurocermex en 1999 celebró 10 años de haber iniciado sus operaciones, coordinando y apoyando a los importadores que representan los productos Modelo en 74 países de Europa, Medio oriente y África. Este año "... fue un año importante para nuestras marcas en los mercados de Francia, Italia, Bélgica, Alemania y Grecia entre otros, los cuales alcanzaron fuertes incrementos en los volúmenes al haberse ampliado la distribución de nuestros productos en estas zonas, apoyados en atractivas promociones realizadas por la excelente labor desempeñada en cada representación..."<sup>104</sup>

Las ventas en el año 2000 en Europa crecieron ligeramente, a pesar del efecto negativo que tuvo el tipo de cambio del euro en los precios de los productos Modelo. Grupo Modelo cuenta con dos oficinas de representación y apoyo distribuidores en esta región, una en Madrid y otra en Bruselas. Las marcas de Grupo Modelo siguen penetrando estos mercados a través de grupos consumidores, y las ventas experimentaron crecimientos importantes en los países nórdicos como Suecia y Dinamarca además de Suiza, España y Bélgica, donde gozan de liderazgo dentro de las cervezas importadas. En gran parte de los países de Europa del Este las marcas de Grupo Modelo son líderes dentro de su segmento, registrando crecimientos mayores al 100% en algunos de ellos.

---

<sup>104</sup> Informe Anual 1999. [http://www.gmodelo.com/inversionistas/informes\\_anuales/informe99.pdf](http://www.gmodelo.com/inversionistas/informes_anuales/informe99.pdf) 17/05/2004

La presencia en Europa, en 2001, a través de las oficinas de representación en Madrid y Bruselas, ha sido determinante. Cada vez en más países, la cerveza Corona se consolida como líder en el segmento de importaciones, tal es el caso de Bélgica, Francia, Islandia, Noruega y Turquía. El crecimiento en algunos de estos países llegan al 100%.

Por su parte el mercado europeo, en el año 2002, la labor hecha por la oficina en Bruselas resultó en el posicionamiento de las marcas de Grupo Modelo como líderes entre las cervezas de importación en Bélgica, Holanda, Turquía y España entre otros. Además, la marca Corona Extra ha logrado ocupar el lugar número uno entre las cervezas no europeas importadas dentro de la Unión Europea.

Durante el 2003, Grupo Modelo se enfocó en consolidar su presencia global y en la generación de valor. El reconocimiento a la calidad de los productos de Grupo Modelo es resultado de muchos años de trabajo sostenido, manteniendo una clara orientación a clientes y mercados. Se logró que varias acciones iniciadas hace algunos años rindieran sus frutos a través de la puesta en práctica de la optimización de activos, enfoque en las operaciones fundamentales, proyección internacional y plataformas tecnológicas.

Como resultado del esfuerzo de los importadores y distribuidores en los más de 150 países donde se tiene presencia y a través de las seis oficinas de representación con que se cuenta a nivel mundial, se han podido coordinar esfuerzos, cuidar la imagen y las marcas del Grupo Modelo en el exterior, manteniendo el crecimiento de ventas de exportación, las cuales alcanzaron la cifra de 11.8 millones de hectolitros, un incremento de 6.4% sobre los resultados del año anterior.

Se han multiplicado esfuerzos de venta y promoción en países de Europa y Asia por lo que fue posible incrementar la participación de mercado dentro del segmento de cervezas importadas. De hecho, Corona extra obtuvo el primer lugar dentro de las cervezas no europeas importadas en la Unión Europea.

#### **3.4.1. Grupo Modelo y el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México**

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México Grupo Modelo no se vio muy beneficiado ya que como lo expresa en Lic. Eduardo Zamaripa, jefe de exportaciones de Grupo Modelo, ellos ya contaban con una línea de exportación muy consolidada, con la cual los aranceles ya no eran pagados.

Con lo cual es fácil de observar que un tratado de este tipo sólo es útil para empresas que apenas quieren empezar a exportar ya que de otra manera resulta no ser benéfico pues para las empresas que tienen sus exportaciones consolidadas como lo es Grupo Modelo ya no es útil porque los beneficios que pudieran obtener del tratado ya fueron resueltos, por los años que tienen de exportar y por la necesidad que se tiene en estas empresas de abaratar sus costos.

### **3.4.2. Causas.**

Una de las causas más importantes y relevantes de la firma del tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea es para satisfacer la necesidad que se tiene de ampliar tanto el mercado mexicano cómo el europeo y de dicha manera acceder a diferentes tipos de mercancías para que el mercado resulto más variado y con mejores posibilidades para los compradores.

Es importante destacar que con la apertura del mercado mexicano necesariamente se ve obligado él mismo a mejorar su tecnología ya que con los mercados que se compete cuentan con tecnología de punta, por lo cual se tiene que tener una buena inversión. La competencia internacional resulta ser muy fuerte pues en la industria cervecera produce miles de hectolitros al año y los fabricantes se ven en la necesidad de producir mejores cervezas y baratas para poder seguir vigentes en el mercado internacional.

### **3.4.3. Importancia.**

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y Unión Europea el beneficio que se ha tenido resulta ser más grande para las otras empresas exportadoras de cerveza, ya que ellas se ven más beneficiadas con el capítulo de inversiones que el propio Grupo Modelo, puesto que Grupo Modelo al ser una empresa tan consolidada en el mercado internacional sus redes de exportación son más completas que las empresas que apenas van comenzando.

Grupo Modelo consiente de los nuevos retos de la globalización económica y con la voluntad de aprovechar las oportunidades que ofrece el tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea tuvo “...un incremento de la competencia en el mercado nacional entre las marcas mexicanas y las importadas, lo que resultó favorable para Grupo Modelo”<sup>105</sup>

#### **3.4.4. Efectos.**

Gracias a que Grupo Modelo exporta en más de 150 países ha tenido la necesidad de cubrir con normas sanitarias más estrictas, con lo cual implementaron “...normas internacionales de Aseguramiento de Calidad en todas las fábricas del Grupo, las pioneras en recibir el Certificado ISO 9000 fueron Cebadas y Maltas e Inamex de Cerveza y Malta, quienes lo consiguieron en 1997. La mayoría de las empresas fueron certificadas al año siguiente. La Compañía Cervecería del Trópico fue la primera cervecera de Norteamérica en recibir el ISO 14000 por su administración ambiental.”<sup>106</sup>

##### **3.4.4.1. Económicos.**

Como lo menciona Jessica Garbarino “la cerveza mexicana ha sobre pasado fronteras con gran éxito y ha convertido a México en el primer exportador de esta bebida a

---

<sup>105</sup> Corporativo <http://www.gmodelo.com/historia/corporativo2.html> 03/09/2004

<sup>106</sup> Ídem.

escala mundial. Grupo Modelo tiene el 60 por ciento del mercado nacional. Grupo Modelo produce y distribuye la marca Corona Extra, que se consume en 150 países.”<sup>107</sup>

Lo que da como resultado que Grupo Modelo da empleo a más de 40 mil trabajadores, cada uno con sus particulares expectativa de mejores oportunidades, sus sueños y esperanzas de futuro, sus inquietudes y ganas de desplegar sus conocimientos y habilidades. Así, los puestos que desempeñan en la organización no sólo son lugares de trabajo y fuente del diario sustento, sino medios de realización personal. Por ello, Grupo Modelo ha insistido en que su mayor recurso es su gente.

### **3.5. La inversión de Grupo Modelo en Alemania frente al Capítulo VI del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México**

Con la firma del TLCUEM se espera que más empresas mexicanas invertirán en países de la Unión Europea y así era el caso de Grupo Modelo se esperaba que con la firma del TLCUEM llevara inversión a distintos países de la Unión Europea, pero esto no es posible ya que dicha empresa no tiene la intención de invertir en ningún país de la Unión Europea y mucho menos en Alemania, ya que para Grupo Modelo resulta ser de gran importancia que toda la cerveza que ellos vendan sea mexicana es por eso que en sus comerciales se maneja la frase de México para el Mundo, puesto que Grupo Modelo quiere que se reconozca a nivel mundial la calidad de los productos mexicanos y de las bellezas

---

<sup>107</sup> Garbarino, Jessica. Espuma en ascenso. La cerveza. En Revista Escala. No. 171 Octubre 2003. p. 59

del país. Por lo cual es una de sus políticas y por no decir que la más importante que todos sus productos tienen que ser manufacturados en México.

Aunque en el TLCUEM se estipule que no existe ninguna restricción a la inversión extranjera así como tampoco existe restricción alguna al movimiento internacional de capitales, ya sea por remisión de utilidades o por el pago de regalías sobre uso de marca o tecnología. Grupo Modelo sostiene su posición de no invertir en ningún país, pues para ellos resultaría muy costoso trasladar toda la industria que compone a Grupo Modelo.

Por lo tanto Grupo Modelo no está obligado a invertir en ningún país, puesto que en el tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea no se puede obligar a ninguna empresa por grande o pequeña que sea a invertir en ninguno de los países firmantes de dicho tratado.

El que Grupo Modelo no quiera invertir en ningún país es porque ellos son los que producen todos sus materiales, ya que son tan cuidadosos en su calidad que no permiten que nadie les elabore sus materias, puesto que de esta manera ellos vigilan de cerca la calidad de su producto así sea desde la etiqueta que lleva la botella como la malta que se utiliza para la elaboración de la cerveza.

Con una planta fuera del país el cuidado que ellos ponen en la elaboración de sus cervezas ya no sería tan estricto, puesto que les resultaría más costoso exportar toda la materia prima para la elaboración de la cerveza para que la produjeran y la envasaran en otro país o cualquier producto que produce Grupo Modelo. Y con las redes de distribución

tan bien localizadas globalmente Grupo Modelo sólo tiene que exportar un producto terminal que es la cerveza ya embotellada y no toda la materia prima como lo haría en caso de poner una planta en otro país.

Con lo cual nos percatamos de que Grupo Modelo es una de las empresas cerveceras más grandes de México, si no que la más grande, y muy completa en su área ya que es muy cuidadosa en todo lo concerniente a su producto, pues es una de las pocas compañías que se preocupa tanto por su imagen como de su calidad, por lo que hablar de Grupo Modelo no es sólo hablar de cervezas, si no también es hablar de una compañía que tiene fábricas para la producción de sus botellas, etiquetas, productoras de malta, embotelladoras, cartoneras, empresas dedicadas a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo, de plastitapas y envases de aluminio, agencias y subagencias distribuidoras, tiendas de conveniencia Extra, entre otras.

Por lo cual resulta ser muy difícil que Grupo Modelo pueda poner una planta en cualquier parte del mundo ya que se tendría que llevar a todas las fabricas que compone Grupo Modelo para que dicha cerveza siguiera conservando la calidad que se le da en México. Aunque con la firma de tratados de libre comercio le resulte más fácil invertir en un país a Grupo Modelo no le resulta atractivo por lo antes expuesto ya que para ellos lo más importante es que todo el Mundo reconozca la capacidad que tiene México para producir buenos productos, que se encuentran al nivel mundial.