

ABSTRACT

This paper describes the most recent important acquisition in the Mexican economy in 2013. The companies involved were the leading Mexican brewer, Grupo Modelo, and the buyer, the world leader in this sector, Ab InBev. The acquisition has brought changes that directly affect the dynamics of the industry in Mexico. This situation favored microbrewers and the small scale beer production segment in Mexico. The results were analyzed to assess the effects of the transaction on the company. These were expressed mainly in mergers and sales of other economic units belonging to the corporate group.

KEY WORDS:

mergers, acquisitions, foreign direct investment, grupo modelo, globalization.

RÉSUMÉ

Cet article décrit l'acquisition la plus importante de l'économie mexicaine en termes financiers, qui a été matérialisée en 2013, dans lequel la cible a été le leader brasseur mexicain Grupo Modelo et l'acheteur le leader mondial dans ce secteur Ab InBev. L'acquisition de Grupo Modelo a apporté des changements qui affectent directement la dynamique de l'industrie au Mexique. Cette situation a favorisé les micro-brasseurs et le segment de la bière artisanale dans le pays. On analysera les résultats présentés par la société pour faire une analyse comparative et une analyse des effets de l'opération sur l'entreprise. Lesquels ont été, principalement, d'autres fusions et des ventes d'unités économiques appartenant à l'entreprise.

Mots clés:

acquisitions, grupo modelo, IDE, internationalisation

Análisis del caso de la cerveza mexicana: la adquisición de grupo modelo por AB-INBEV

Analysis of the mexican beer case: the acquisition of grupo modelo by AB-INBEV

MARTÍNEZ-HARO TANIA
Universidad Autónoma Aguascalientes
México

VARGAS-HERNÁNDEZ JOSÉ G.
CUCEA, Universidad de Guadalajara
México
josevargas@cucea.udg.mx

RESUMEN

Este artículo describe la adquisición empresarial más importante de la economía mexicana en 2013. Las empresas involucradas fueron el líder cervecero mexicano Grupo Modelo y el líder mundial de este sector Ab InBev, como comprador. La adquisición de Grupo Modelo ha traído cambios que repercuten directamente en la dinámica de la industria en México. Esta situación ha favorecido a los segmentos micro-cervecero y de la cerveza artesanal en el país. Se analizan los resultados con la finalidad de determinar los efectos de esta transacción sobre la empresa. Estos han sido, principalmente, otras fusiones y venta de unidades económicas que pertenecían al grupo corporativo.

PALABRAS CLAVE:

fusiones, adquisiciones, inversión extranjera directa, grupo modelo, globalización.

INTRODUCCIÓN

La industria de la cerveza en México tiene un papel importante debido a que aporta el 2% del total de la industria manufacturera del país con aproximadamente 20,000 millones de dólares al año, lo que representa el 4% de la recaudación total de impuestos y genera el 0.3% del Producto Interno Bruto. (INEGI, 2014). El país es el sexto productor de cerveza del mundo con 78 millones de hectolitros (78,000 millones de litros) al año, en el ranking de consumo también ocupa el sexto lugar, con un consumo anual de 62 litros per cápita. (PROFECO, 2013).

México es uno de los principales exportadores de cerveza en el mundo, llegando a 180 países alrededor del mundo y generando 2000 millones de dólares a la economía mexicana por este concepto. Los productores de cervecera mexicana emplean a 55000 personas, según datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (Canicerm, 2014), no obstante, esta población trabajadora se expande potencialmente ya que se vincula con casi dos millones de otros empleos; donde destacan los servicios de preparación de alimentos; restaurantes y centros de recreación y esparcimiento.

El mercado cervecero en el país tiene una estructura de oligopolio del tipo duopolio ya que son dos grandes empresas quienes tienen más del 98% del mercado nacional. Estas empresas son Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma, y ambas han dejado de ser mexicanas. En 2010 FEMSA vendió a la empresa holandesa Heineken, su división de cerveza, Cuauhtémoc Moctezuma, y en el 2013 se concretó la venta de Grupo Modelo a la cervecera más importante a nivel mundial la firma belga-brasileña Anheuser-Busch-InBev (AbInBev).

Este artículo está enfocado a las adquisiciones, específicamente, analiza el caso de Grupo Modelo y la reciente adquisición por parte de la empresa Ab InBev. Se analizan los términos en los que se ha dado la adquisición y los efectos que ha tenido la misma sobre Grupo Modelo y la reputación de la misma ante los consumidores. Se describen los cambios que han surgido en su estructura de gobierno corporativo y en las estrategias a nivel comercial, así mismo, se analizan los resultados financieros que reportó Grupo Modelo a la Bolsa Mexicana de Valores respecto al año fiscal 2013 para detallar aquellos en los que la adquisición ha tenido algún efecto.

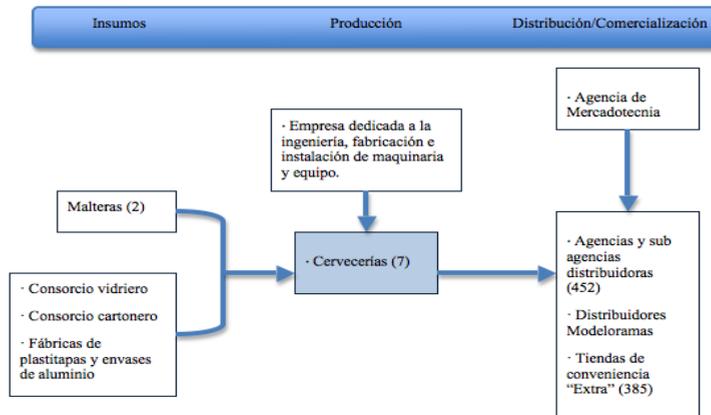
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A. Grupo Modelo

Es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de cerveza en México y a nivel global. Se encuentra en la clasificación 312120 del SCIAN. Se fundó en 1925 por Braulio Iriarte Goyeneche en México, fue vendida en 1936 a Pablo Díez Fernández y mantuvo su nacionalidad mexicana hasta el año 2013 cuando se definió la adquisición por parte de Anheuser-Busch InBev, la principal cervecera a nivel mundial por 20100 millones de dólares.

El corporativo de Grupo Modelo presenta una integración vertical ya que todo es propiedad de la empresa, tiene una integración hacia delante y hacia atrás, es decir, controla los insumos, la producción, la distribución y la venta de la cerveza. Grupo Modelo ha definido un objetivo claro: contar con una cadena de suministro de excelencia y procesos de producción de clase mundial, que sirvan como plataforma para elaborar productos de gran calidad a costos competitivos, con los cuales satisfacer a un número cada vez mayor de consumidores.

FIGURA 1. ESTRUCTURA DE GRUPO MODELO



Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Modelo

Cuenta con una capacidad instalada de 61.5 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene 14 marcas, entre las que destaca Corona Extra, que es la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo en 50 mercados. Atiende a 500.000 establecimientos como tiendas de abarrotes, autoservicios, restaurantes, bares, entre otros, a través de 4500 rutas de distribución en todo el país. Exporta 7 marcas a un total de 180 países como Estados Unidos, Hong Kong, Bélgica, Nueva Zelanda, Australia, Brasil, Alemania Japón, por mencionar algunos.

Grupo Modelo produce, distribuye y comercializa 14 marcas de cerveza, en distintas presentaciones, botella retornable, no retornable y lata, diversificadas en distintos tamaños, además, a través de una alianza estratégica con Nestlé, produce y distribuye en México las marcas de agua embotellada Santa María, Nestlé Pureza Vital y Gerber. Los insumos que requiere para la elaboración de cerveza son: malta, agua, lúpulo, levadura y adjuntos.

TABLA 1. VENTAS Y EXPORTACIONES DE GRUPO MODELO 2006-2013

VENTAS DE GRUPO MODELO				
(Millones de hectolitros)				
AÑO	VOLUMEN	CAMBIO %	EXPORTACIÓN	CAMBIO %
2006	33.98	--	14.24	--
2007	35.61	4.80	15.94	11.94
2008	36.28	1.88	16.03	0.56
2009	37.25	2.67	15.27	-4.74
2010	36.84	-1.10	15.83	3.67
2011	39.09	6.11	16.9	6.76
2012	38.98	-0.28	17.7	4.73
2013	38.18	-0.20	13.34	-24.63

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Modelo

B. Ab InBev

El grupo Ab InBev se ha formado mediante una serie de fusiones y adquisiciones que no se detallan en este artículo, pues se considera tema para tratarse por separado. El grupo tiene sus inicios en la empresa belga Interbrew fundada en 1987, que se fusionó en 2004 con la cervecera brasileña Ambev para formar InBev. Después, en el año 2008 adquirió a la firma estadounidense más importante, Anheuser-Busch, que tenía el 50% de las acciones de Grupo Modelo, así se formó Ab InBev que tiene ingresos anuales por 39.758 millones de dólares.

Tiene sedes en Leuven, Bélgica y Sao Paulo, Brasil. Es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado estadounidense del 50% y un 70% del mercado europeo, su participación de mercado a nivel global se aproxima al 25%. Es la empresa que produce las cervezas Budweiser, Stella Artois, Beck's, Staropramen, Leffe y Hoegaarden. La compañía tiene 120.000 empleados en más de 30 países y con la reciente adquisición del líder mexicano aumentará su ventaja sobre sus principales competidores, la empresa británica SabMiller y la holandesa Heineken, quienes ocupan la segunda y tercera posición, respectivamente, en cuanto a participación en el mercado global de la cerveza se refiere.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En los apartados anteriores de este artículo se ha hablado un poco de la relevancia de la industria cervecera en el país así como de las empresas involucradas en la adquisición de la que trata este documento. Grupo Modelo se ha posicionado con su cerveza Corona no solo en el país, sino que ha llegado a conquistar mercados internacionales, al colocarse como la cuarta favorita entre

las preferencias del consumidor a nivel global solo por debajo de Bud Light, Budweiser y Heineken según el BrandZ Top 100 Most Valuable Brands 2013.

Grupo Modelo cuenta con una participación del mercado nacional de 55.9%, de un total de 63 millones de consumidores de cerveza y que crece 1 millón cada año. Después de la crisis económica del 2008, la industria cervecera en México ha crecido y tiene un pronóstico favorable ya que se estima aumente un 3% el valor de la industria. Modelo ha mantenido su liderazgo en el país y había tenido una estrategia de internacionalización desde 1933 ya que comenzó a exportar esporádicamente a Estados Unidos, para 1985 exportaba a Japón, Australia, Nueva Zelanda y algunos países de Europa.

Por medio de una red de distribución eficiente, un producto de calidad y campañas publicitarias y de posicionamiento Grupo Modelo llegó a 180 países. Se convirtió en la cerveza mexicana más importante a nivel global, logró que la cerveza Corona domine el mercado estadounidense como la cerveza importada más vendida en ese país. El éxito de Grupo Modelo nunca se ha puesto en duda, era una de las marcas mexicanas más emblemáticas, era motivo de orgullo para el consumidor mexicano, formó un sentido de pertenencia con la marca a través de su campaña: "En México y en el mundo la cerveza es Corona".

El éxito y el conjunto de estrategias, que había tenido la empresa hasta antes de la adquisición, dan lugar a preguntarse los motivos que llevaron a los dueños de esta emblemática empresa mexicana a vender su imperio familiar. Sin duda esta adquisición que ha sido la de mayor valor monetario para la economía mexicana ha despertado distintas inquietudes en torno

al sector en sí y en las acciones de Grupo Modelo. Las preguntas que guían este trabajo de investigación son ¿Cuáles fueron los motivos principales que llevaron a los antiguos dueños mayoritarios vender su rentable empresa? ¿Cuáles han sido los efectos de la adquisición de Grupo Modelo sobre la misma? ¿Qué rumbo tomará la industria de la cerveza en México? Y a nivel global?

A. Supuesto

La adquisición de Grupo Modelo ha traído cambios que repercuten directamente en la dinámica de la industria en México. Esta situación ha favorecido a los microcerveceros y al segmento de la cerveza artesanal en el país.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Partiendo de la teoría de internacionalización que postula que, debido a los costos de transacción que hay que tener, como resultado de la realización de negocios en mercados imperfectos, es más eficiente (menos costoso) para la firma utilizar estructuras internas en lugar de los intermediarios del mercado para servir a un mercado extranjero (Beamish and Banks, 1987). La teoría sugiere diversas estrategias para las firmas cuando buscan entrar a un mercado extranjero. Pan and Tse (2000) sugieren un modelo jerárquico de entrada a otros mercados, en donde se dividen en modo patrimonial y modo no patrimonial. El modo patrimonial es aquel en donde se involucra el uso de patrimonio o capital en la entrada al nuevo mercado (Peng, 2010).

Este modo de entrada da lugar a la Inversión Extranjera Directa (IED) que es el capital que aporta una firma extranjera a la economía de otro país al invertir o adquirir una empresa en el mercado local. Aparte de

los beneficios obtenidos de la internalización de intercambio de activos de propiedad a través de las fronteras internacionales, la IED diversificada en distintos lugares permite a una empresa aprovechar diversas ventajas de localización, como una fuerza de trabajo a precios competitivos, tener acceso a los recursos críticos y para desarrollar nuevos conocimientos y capacidades para mejorar su competitividad internacional (Lu and Beamish, 2001).

Un modo de entrada basado en el patrimonio y la IED son las adquisiciones que Anand and Delios (2002) definen como un mecanismo utilizado para el intercambio de capacidades que de otra manera no son posibles ni eficientemente redistribuir. Por lo que una adquisición es la transferencia de control de las operaciones y la administración de una empresa (objetivo) a otra (comprador), que convierte a la primera en una unidad de la segunda (Peng, 2010). Las ventajas de Ab InBev al realizar la adquisición son que es que tiene la propiedad completa y el control de las operaciones, mejora su habilidad para controlar el mercado global, no tiene que agregar capacidad a la empresa y sus estrategias se desarrollan con mayor rapidez.

Las estrategias globales se caracterizan por un alto nivel de globalización de la competencia en los mercados de productos nacionales que se internacionalizan y se enfocan en las economías de captura de alcance y escala (Harzing, 2002). El requisito estratégico dominante es la eficiencia, y como resultado, llevan a integrar y racionalizar su producción para producir productos estandarizados de una manera muy rentable.

La adquisición es aún muy reciente pues solo ha pasado un año desde que se concretó la venta y del cambio del Presidente del Consejo y Director General de Grupo

Modelo, Ab InBev se enfrenta al riesgo que la adquisición fracase debido a choques de culturas organizacionales combinados con choques de culturas nacionales, una organización pobre o las preocupaciones nacionalistas contra la toma de control de empresas extranjeras. En el caso de Grupo Modelo debe cuidarse la cultura organizacional que se tiene para que, en la transición a la cultura de Ab InBev, los empleados no tengan conflictos de adaptación.

Desde el punto de vista del mercado, el aspecto que debe cuidarse es el proteccionismo a marcas nacionales que pueda surgir en los consumidores a inclinarse por cervezas artesanales mexicanas que puedan afectar las ventas de Grupo Modelo al dejar de ser mexicana. Para evitar estos conflictos será importante las decisiones que tome el nuevo consejo de administración. Los directores buscan desarrollar y mantener una reputación favorable como representantes activos del bienestar de los accionistas, aumentando así su capital humano en las juntas de las que formen parte y aumentando su atractivo como candidatos para los nombramientos de mesa en otra empresas. (Zajac and Westphal, 1996). Cuidando también su reputación ante los consumidores nacionales.

MARCO CONTEXTUAL

Anheuser-Busch tenía el 50% de las acciones de Grupo Modelo y tras ser adquirida por In Bev, la ahora empresa Ab InBev tenía en 2008 esta participación en las acciones de la empresa mexicana y 43.8% de las acciones con derecho a voto. En 2012 se comenzó a hablar sobre las intenciones de compra del 50% de acciones restantes de la gigante cervecera sobre Grupo Modelo. Finalmente en junio de 2013 al concluir la Oferta Pública de Adquisición (OPA) se concretó la venta de Grupo Modelo por 20.100

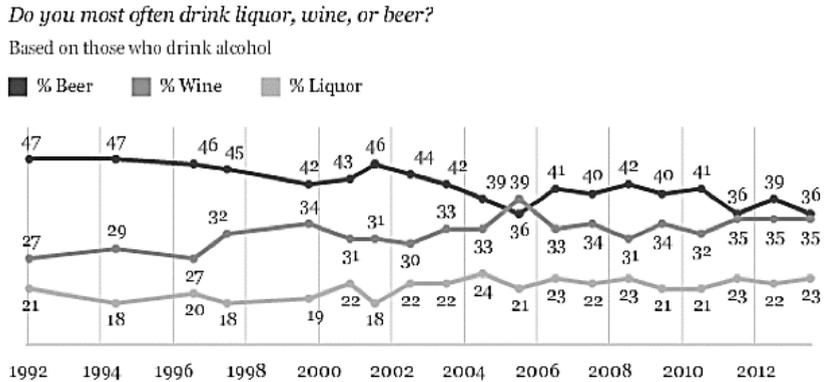
millones de dólares en efectivo, sin conflictos que llamarán la atención pero con cierta resistencia de los accionistas mexicanos a la venta de su imperio familiar.

Los motivos por los cuales la empresa belga-brasileña quiso adquirir Grupo Modelo se pueden describir con estadísticas y tendencias del mercado de la cerveza en los mercados clave de este sector. Esta empresa domina el mercado estadounidense y europeo pero estos mercados han presentado un ambiente desfavorable para la cerveza ya que en Estados Unidos ha disminuido el gasto promedio destinado a bebidas alcohólicas de los consumidores, de 55% que era en el año 2000 a 48% en 2011, además un reporte de la encuesta Gallup (2013) revela que la preferencia de los estadounidenses por la cerveza es 39% la tercera vez que ha caído a menos del 40% desde 1978.

El mercado europeo también ha mostrado un decrecimiento en el consumo de cerveza, en parte porque los consumidores están cambiando la cerveza por el vino de mesa y otros licores, además el estancamiento de la economía europea no favorece el consumo de este producto. Este panorama pesimista para la cerveza a nivel global llevó a Ab InBev a desarrollar una estrategia que le permitiera seguir consolidándose como la líder a nivel mundial y vio en Grupo Modelo una posibilidad de crecimiento por las condiciones favorables que presenta este sector en el país.

La industria de la cerveza en México ha tenido un crecimiento superior al 3% cada año, Business Monitor International proyecta un incremento del 44% en las ventas del mercado en México para el 2016, lo que resultaría en un alcance de 188 mil millones de pesos para este mercado. México tiene cultura por el consumo de cerveza y

FIGURA 2. PREFERENCIA DE LA CERVEZA EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE



Fuente: Gallup, 2013

es el sexto consumidor del mundo, el 53.6% de hombres y el 29.3% de mujeres la prefieren, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Adicciones 2011.

Aunado al ambiente optimista de México para la firma extranjera, se encuentra el hecho que este potencial mercado está dominado por Grupo Modelo al tener cerca del 56% de la cuota del mercado, además de un posicionamiento atractivo tanto dentro del mercado nacional como fuera de él, principalmente en Estados Unidos y países de Asia como Hong Kong y Japón. El líder mexicano siempre ha sido muy atractivo por los márgenes de ganancia que maneja y que son superiores a la mayoría de las cerveceras a nivel mundial, con un margen de flujo operativo (EBITDA), de 30.1%. Estas condiciones llevaron a Ab InBev a poner sus ojos sobre la empresa mexicana en su continua estrategia de F&A que la han colocado como la número uno a nivel mundial.

Los motivos de la contraparte han quedado detallados en los párrafos anteriores, a continuación se trata de enunciar, los motivos que llevaron a los principales dueños

de Grupo Modelo y miembros del consejo de administración, Carlos Fernández González, María Asunción Aramburuzabala y Valentín Díez Morodo, a decidir vender la empresa cervecera más importante y rentable del país, para dejar el control de la industria cervecera en manos extranjeras.

La competencia entre las grandes cerveceras globales es fuerte, Grupo Modelo había respondido bien pero su consejo de administración anterior resolvió que era necesario dejar el control al grupo extranjero para aumentar su rentabilidad y ser parte del grupo más importante de cerveza a nivel mundial. En 2010 FEMSA decidió vender su cerveza también a un gigante mundial, Modelo sintió que era necesario hacer lo mismo para que la firma creciera; sin embargo, Grupo Modelo tenía un crecimiento y sus accionistas y administradores estaban enfocados en ella, posiblemente habrían superado los retos a nivel mundial pero prefirieron no arriesgarse y vender.

La arrogancia también estuvo presente ya que el mejor incentivo que tuvieron los accionistas de Grupo Modelo fue el precio de

venta y si se recuerda que uno de los efectos de la arrogancia es que los *takeovers* pagan demasiado por sus objetivos, aceptando ofertas incluso cuando una valoración por encima del precio actual de mercado representa un error de valoración (Roll, 1986). Ab InBev pagó 20.100 millones de dólares en efectivo, lo que representa 15.2 veces más de su valor.

Al anunciar la intención de adquisición en el 2012, el Departamento de Justicia de Estados Unidos de Norteamérica impuso una demanda para oponerse, argumentando que dicha adquisición generaría prácticas monopólicas en ese país, debido a que Grupo Modelo contaba con una alianza estratégica con la empresa cervecera Constellation Brands con la que formaron Crown Imports, gracias a esto tenía una participación del 50% en Estados Unidos por lo que sumado al poder de Anheuser-Busch podía dar origen a un monopolio. Ab InBev

y Grupo Modelo llegaron a un acuerdo con las autoridades estadounidenses para completar la adquisición.

Grupo Modelo se vio obligada a vender su planta en Piedras Negras, Coahuila, la más modernizada del grupo y donde se produce toda la cerveza de exportación a Estados Unidos, la transacción también incluyó el control perpetuo de la distribución de las marcas Corona y Modelo en Estados Unidos, así como su participación en la empresa Crown Imports, la transacción se realizó con su socio comercial, Constellation Brand por 2900 millones de dólares. Este hecho impactó en los números finales de Grupo Modelo en el 2013 ya que su nivel de exportaciones disminuyó en 24.63% según datos del Grupo, debido a que la venta de cerveza de dicha planta ya no pertenece a la empresa. Las ventas globales de la empresa también se redujeron en el 2013 en un 9.1%.

Tabla 2. Ventas nacionales y de exportación, Grupo Modelo

Concepto	2013	2012	2011
Ventas de cerveza (Millones de Hectolitros)			
Nacional	38.18	38.98	39.09
Exportación	13.34	17.70	16.90
Volumen total	51.52	56.67	55.99

Fuente: Grupo Modelo

En 2013, previo al cierre de la venta del Grupo, el ingeniero Carlos Fernández González, quien tenía una personalidad de director general dual, pues era Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Modelo renunció a sus cargos. El 4 de junio de 2013, Ricardo Tadeu Almeida Cabral asumió la Dirección General de Grupo Modelo y dejó de ser un

director General Dual ya que no ocupa el cargo de Presidente del Consejo.

La estrategia global de Grupo Modelo está conformada por cinco puntos clave:

- A. Alto crecimiento en mercados internacionales
- B. Excelencia en los productos y servicios

- C. Impulsar el modelo de excelencia en la administración de procesos
- D. Enfoque en rentabilidad
- E. Integrar y desarrollar al capital humano en cada etapa de la ejecución de la estrategia

Durante los últimos años, Modelo ha seguido la estrategia global que considera a la organización como un sistema, se enfoca en la mejora de procesos, su interacción y alineación con el mapa estratégico

y todas las compañías que la integran están alineadas con la actividad principal de fabricación, distribución y venta de cerveza y agua embotellada (Grupo Modelo, 2014). Es una organización enfocada en su estrategia, trabaja en la efectiva difusión de la misma, la correcta alineación de los recursos y la suma de esfuerzos hacia una creación de valor económico sostenido. No se realizaron cambios significativos en la estrategia central de la empresa.

Tabla 3. Comparativa de ventas 2011-2013 de Grupo Modelo

Ventas netas	2013	%	2012	%	2011	%
Nacional	63,396	71.6	59,521	59.9	55,466	60.9
Exportación	25,206	28.4	39,776	40.1	35,540	39.1
Total	88,602	100.0	99,297	100.0	91,006	100.0

Fuente: Grupo Modelo

El nuevo Consejo de Administración es el siguiente:

Consejeros Propietarios

- Claus Werner von Wobeser Hoepfner (Presidente)
- Carlos Alves Brito
- Felipe Dutra
- Sabine Chalmers
- Ricardo Tadeu Almeida Cabral De Soares
- Carlos Fernández González (DG dual anterior, mexicano)
- Luis Fernando de la Calle Pardo
- Jaime Serra Puche
- José Antonio González Fernández
- Valentín Díez Morodo (propietario mexicano)
- María Asunción Aramburuzabala Larregui (propietaria mexicana)

mente esta última ha permanecido como consejera y directiva relevante pero ya no con poder de mando sobre la empresa al tener 1.72% de las acciones ordinarias.

Cabe destacar que Carlos Fernández quien era el antiguo director y presidente que además es sobrino del fundador del Grupo, no tiene ahora ni el 1% de las acciones de lo que hasta el 2013 había sido el imperio familiar.

Tabla 4. Dividendo por acción de Grupo Modelo

Año de pago	Dividendo por acción
2011	2.23
2012	4.36
2013	3.57

Fuente: Grupo Modelo

De los tres principales dueños anteriores de Grupo Modelo, Carlos Fernández González, Valentín Díez Morodo y María Asunción Aramburuzabala Larregui, sola-

Otro cambio realizado por la nueva administración comenzó en febrero de 2014 cuando se anunció que llegó a un acuerdo con Círculo K mediante el cual esta em-

presa adquirirá el negocio de tiendas de conveniencia de Grupo Modelo que opera bajo el nombre Extra. La desintegración del negocio de tiendas de conveniencia Extra permite a Grupo Modelo enfocarse en su principal negocio, la fabricación y venta de cerveza en México y en el mundo. Esta decisión terminó con un negocio del corporativo que si bien le permite enfocarse en la producción, Grupo Modelo se había caracterizado por su total integración en su canal de distribución, aunque cabe destacar que esta adquisición beneficiará a Circulo K y le permitirá avanzar en su competencia con OXXO.

Ab InBev también llevo a cabo una fusión con las tres empresas de mercadotecnia que trabajan exclusivamente para Grupo Modelo: Marketing Modelo, S.A. de C.V., Marcas Modelo, S. de R.L. de C.V. y Cervezas Internacionales, S.A. de C.V., como sociedades fusionadas las cuales extinguieron, por lo que el total de sus activos y pasivos pasaron a Ab InBev. Este cambio representa también una modificación en su estrategia de marketing la cual había sido exitosa hasta el momento. Así mismo llevó a cabo la fusión con Diblo y DIFA quienes eran subsidiarias de Grupo Modelo en algunas actividades de producción de la empresa.

TABLA 5. ESTADO DE RESULTADOS DE GRUPO MODELO 2013

Estado de resultados	2013	2012	2011
Ventas netas	88,603	99,297	91,006
Utilidad bruta	48,201	52,466	47,595
Utilidad de operación	69,280	25,106	22,027
Utilidad antes de impuestos	71,177	25,504	23,759
Utilidad neta consolidado	48,510	18,915	18,285
Utilidad neta de la participación controladora	48,510	12,344	11,826
*EBITDA	73,967	29,342	25,882

Fuente: Grupo Modelo

Se puede observar que las ventas del Grupo disminuyeron este año, aunque al disminuir su gasto de operación y aumentar el margen y el precio del producto, la diferencia se hizo menor, la utilidad es mayor debido a las adquisiciones y fusiones que mantuvo Ab InBev en el año. Para realizar mejores comparaciones es necesario esperar al menos otro reporte anual de la empresa para verificar hacia donde va la estrategia de la nueva administración.

MÉTODO

El método utilizado en este artículo es descriptivo y analítico, que permite realizar un comparativo de la situación de Grupo

Modelo antes y después de la adquisición. Debido a que solo ha pasado un año desde que se concretó la venta de la empresa en junio de 2013, se limita a comparar los resultados financieros y mercadológicos en los años 2012 y 2013. Así mismo se analizan las decisiones más relevantes que ha tenido el nuevo consejo de administración para tratar de visualizar hacia donde van los objetivos de Ab InBev al convertirse en el principal de Grupo Modelo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Grupo Modelo es una empresa rentable, que si bien estaba inmersa en una competencia global retardadora, sus antiguos pro-

pietarios habían demostrado que tenían la capacidad de llevar a Grupo Modelo al éxito, sin embargo, decidieron no adentrarse más en la batalla mundial y vender su empresa a la líder mundial para asegurar su rentabilidad. Esta decisión ha traído cambios al modelo de negocios de la empresa donde ha surgido incertidumbre principalmente entre los empleados del Grupo que no tienen la seguridad que decisiones tomará Ab Inbev en términos de ventas, fusiones o cierres de las distintas unidades económicas de la empresa.

El efecto de mayor magnitud que surgió tras la adquisición fue la venta de la planta en Piedras Negras y los derechos sobre sus marcas estrella en el mercado estadounidense y el hecho que cedió estos derechos a perpetuidad. Esto sugiere que la empresa se enfocará en otros mercados extranjeros, tal es el caso de Australia donde la cerveza ha incrementado su participación de mercado.

El hecho más importante de la adquisición ha sido la pérdida de la tradición de la cerveza mexicana y las adecuaciones a las posteriores campañas de posicionamiento que había mostrado el orgullo de México. Esto abre paso para que las cervezas artesanales se posicionen en el mercado como las únicas cervezas 100% mexicanas aunque requerirán de grandes inversiones para lograrlo.

Los propietarios-fundadores de Grupo Modelo no tomaron el riesgo de seguir enfrentándose al mercado global para convertirse en una empresa líder a nivel mundial, sino que prefirieron vender su negocio cuando estaba en un auge importante y una favorable situación financiera, para evitar enfrentarse a problemas financieros, que pudieron haber surgido posteriormente ante la competencia global, y verse

obligados a vender a un precio por debajo del valor de la empresa. En un enfoque financiero hacia los accionistas, la adquisición ha sido un buen negocio, sin embargo, en el mundo de los negocios habría sido más visionario permanecer con el control de la empresa y enfrentar la competencia a nivel global en la que ya estaba inmersa.

CONCLUSIONES

La venta de Grupo Modelo a una empresa extranjera representa la pérdida de un símbolo en cuanto a marcas mexicanas se refiere, y es que Grupo Modelo siempre había enfocado sus campañas de posicionamiento y publicidad en el orgullo de ser mexicano, llevando diversos aspectos de la cultura mexicana a países como Rusia, Australia, Japón que tienen cierto distanciamiento cultural con México. La cerveza Corona creó una imagen y un lazo fuerte con sus consumidores gracias al esfuerzo de sus directivos y empleados de todos los niveles, llegó a hacer una marca tradicional.

El hecho que haya dejado de ser mexicana puede provocar cierto disgusto en el mercado local que los productores de cerveza artesanal podrían aprovechar para incrementar su cuota de mercado en el país, lo cual representa algo favorable para el consumidor ya que se lograría una competencia más justa, en donde el duopolio cervecero ya no tenga control sobre los precios de la cerveza, y el consumidor pueda adquirir otras cervezas, esto con ayuda de la Comisión Federal de Competencia que establece regulaciones antimonopolios.

Ab InBev seguirá consolidando su posición al explotar el mercado nacional y el latinoamericano, que también representa una gran oportunidad en términos de crecimiento, aunque en Estados Unidos su situación, al parecer se mantendrá igual,

ya que debido a la venta de los derechos a perpetuidad sobre Corona que se vio obligada a realizar a Constellation, su cuota de mercado se mantendrá solo de las ventas de Anheuser-Busch y el haber adquirido a Grupo Modelo no le beneficiará en gran medida en ese mercado. Una pregunta adicional que surge a raíz de este negocio millonario es ¿Qué harán las tres familias mayormente beneficiadas económicamente con la venta de Grupo Modelo?

Se cree pertinente para el mejor análisis del efecto en la reputación Grupo Modelo derivado de su venta al grupo extranjero el desarrollo de un estudio de mercado a través de encuestas a una muestra determinada de consumidores, ya que permitiría conocer la opinión de los consumidores y tener mejor certidumbre de cómo se ha visto afectada la marca tras esta decisión, este estudio no se ha realizado debido a la limitante del tiempo con el que se hizo, sin embargo, se piensa hacer posteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anand, J. and Delios, A (2002). Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. *SMJ*, 23: 119-134.
- Beamish, P. and Banks, J (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *JIBS*, 19: 1-16
- Canicerm, (2014). La cerveza en la economía. Recuperado de <http://canicerm.org.mx>
- Gallup, (2013). U.S. Drinkers divide between beer and wine as favorite, Princeton. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/163787/drinkers-divide-beer-wine-favorite.aspx>
- González, M (2012). ¿Por qué vende modelo? ¿Por qué compra Ab InBev?, *El Economista*, México. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/caja-fuerte/2012/06/27/que-vende-modelo-que-compra-ab-inbev>
- Grupo Modelo, (2013). *Reporte anual 2013*, Recuperado de <http://www.gmodelo.mx>
- Harzing, A. (2002). Acquisitions versus green-field investments. *SMJ*, 23: 211-227
- INEGI, (2012). Encuesta nacional de adicciones 2011, Aguascalientes.
- INEGI, (2014). Encuesta mensual de la industria manufacturera Enero 2014, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>
- Lu, J. and Beamish, P (2001). The internationalization and performance of SMEs. *SMJ*, 22: 565-586.
- Pan, Y and Tse, D (2000). The hierarchical model of market entry modes, *Journal of International Business Studies*, 31: 535-554
- Peng, M (2010). *Estrategia global*, México, Cengage Learning Editores.
- PROFECO, (2013). Comunicado 074, *Importante para la economía nacional la industria cervecera*, México.
- Roll, R (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59: 197-216. DOI: 002 1-9398/86/5902-0001
- Zajac, E. and J. Westphal (1996). Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks. *ASQ*, 41: 507-529.

JOSÉ GUADALUPE VARGAS-HERNÁNDEZ:
Doctor en Administración Pública de Columbia States University, Doctor en Economía de Keele University (England). Estudios de Doctorado en Comportamiento Organizacional de Lancaster University. Magíster en Administración de Empresas con especialidad en Dirección Industrial de Pacific States University. Actualmente es profesor investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores, profesor investigador del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara y profesor del Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán en el área de ciencias económico-administrativas. Profesor del Doctorado Interinstitucional de Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma Indígena de México, Uni-

versidad de Occidente, Instituto Tecnológico de Colima, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Colima, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional y la Universidad de Colima. Profesor investigador invitado de la School of Public Administration, Carleton University, Canadá. Anteriormente, profesor investigador del Centro Universitario de Investigaciones Sociales y de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima.

TANIA MARTÍNEZ HARO. Licenciada en Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México).

Recepción del artículo: 20 de noviembre de 2012
Aceptación del artículo: 3 de marzo de 2013

