

Grupo modelo: Análisis basado en la industria del gigante cervecero

BRANDING FOR THE SUSTAINEMENT OF ENTERPRISES AND FUTURE COMPANIES

Claudia Azucena Jiménez Solís

PROFESORA CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS. Universidad de Guadalajara - México

claudiajimenezsolis@gmail.com

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; PhD.

PROFESOR CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS. Universidad de Guadalajara - México

jvargas2006@gmail.com

RECIBIDO, 30 ABRIL 2019

ACEPTADO, 26 JULIO 2019

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar desde el punto de vista de la gestión estratégica las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México. En este sentido, la incógnita que detonó la construcción de este artículo fue ¿Cuáles son las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México? La hipótesis es que las estrategias implementadas por Grupo Modelo no son las adecuadas para la industria en la que opera. Estas directrices marcaron la pauta para que el estudio se realizara usando el método analítico; así que combinando los elementos de ese instrumento y del marco de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvieron resultados que apuntaron a que la principal causa de la pérdida de mercado de Grupo Modelo frente a su principal competidor, Heineken, es su estrategia de publicidad.

Palabras clave: Industria, Ventaja competitiva, Estrategia, Mercado.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine from the point of view of strategic management the causes that Grupo Modelo is losing part of its market share in Mexico. In this sense, the question that triggered the writing of this article was: What are the causes of Grupo Modelo is losing part of its

market share in Mexico? The hypothesis is that the strategies implemented by Grupo Modelo are not adequate for the industry in which it operates. These guidelines set the tone for the study to be conducted using the analytical method; so combining the elements of that instrument and the framework of Porter's Five Forces, the results that were obtained pointed out that the main cause of Grupo Modelo's loss of market to its main competitor, Heineken, is its advertising strategy.

Keywords: Industry, competitive advantage, strategy, market.

INTRODUCCIÓN

En 1925 comenzó la historia de Grupo Modelo, una cervecería de producción industrial que lograría posicionarse como una de las dos más importantes en la elaboración, distribución y venta de cerveza en todo México (Grupo Modelo, s.f.). El éxito del Grupo fue tal que en 2013 llamó la atención de un corporativo de talla internacional: Anheuser-Busch InBev, compañía que logró adquirirla en junio de dicho año (Expansión, 2013).

Durante las 94 temporadas de operación, Grupo Modelo desarrolló exitosamente 17 marcas nacionales (Corona Extra es la más vendida), por lo que el sabor y calidad de todas ellas ha permitido que la empresa penetre en el mercado de más de 180 países mediante la exportación de ocho marcas (Grupo Modelo, s.f.).

Cabe mencionar que a la par de su naturaleza lucrativa, Grupo Modelo (2018) señala que ha otorgado un papel principal a la diversidad e inclusión de todos los miembros de su equipo, de esta forma, incentivando el amor por su lugar de trabajo y por el mundo, lo último mediante su estrategia de sustentabilidad para reducir el impacto ambiental de sus operaciones, es decir, de las externalidades negativas.

Sin embargo, su histórico desempeño de excelencia y las estrategias en pro del medio ambiente no han sido suficientes para conservar la brecha que existía sobre su mayor competencia: Heineken. De acuerdo con datos de El Financiero (2017) la cuota de mercado de Grupo Modelo ha ido disminuyendo desde el 2004; de ascender a 63.1% en dicho año, para 2016 se redujo a 57.4%, mientras que para Heineken pasó de 34.9 a 40.1% y para las cervecerías artesanales los porcentajes fueron de 2 y 2.5 para cada uno de los años mencionados.

En este sentido, está claro que Grupo Modelo sigue poseyendo la supremacía, aunque su cuota de mercado ha disminuido, dado ese problema, el objetivo de esta investigación es determinar desde el punto de vista de la gestión estratégica las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México.

Aunque la investigación estará limitada a un segmento de la industria, se debe recordar que en México la producción de cerveza se reparte entre dos monstruos cerveceros, Grupo Modelo y Heineken, y las 630 cervecerías artesanales que la Asociación de Cerveceros Artesanales de México¹ (2018) dice que existían en 2017. Sin embargo, el mercado al que está dirigida la cerveza industrial y la artesanal es diferente, debido a

que la segunda se produce siguiendo una receta cuyos ingredientes pueden variar, caso contrario al de la industrial que siempre se elabora siguiendo la misma receta, esta gran diferencia marca la pauta para que las cervezas artesanales sean mucho más caras que las industriales.

Debido a lo anterior, el mercado de la producción cervecera se ha segmentado aún más y, por lo tanto, para efectos de esta investigación se estudiará el comportamiento del Grupo Modelo en los límites del mercado de la cerveza industrial.

Pero ¿Por qué estudiar este caso?

Una de las razones es la importancia que guarda dentro de la industria de las bebidas, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017) la elaboración de cerveza es la segunda actividad económica más importante dentro de la industria de las bebidas y la 14^o más relevante dentro de la industria manufacturera. Asimismo, la industria cervecera cobra relevancia porque muestra una tendencia a incrementar su superávit comercial cada año, por ejemplo, en 2016 alcanzó los 2,614 millones de dólares.

De igual forma, se debe considerar que se espera que la industria de la cerveza continúe creciendo durante los próximos años, de hecho, MarketLine Industry Profile: Beer & Cider in Mexico (2019) señala que se espera un incremento del valor del mercado de la cerveza y la sidra en México de 54.6% de 2017 a 2022, ya que se proyecta que el crecimiento anual promedio sea de 9.1%.

En consecuencia, el estado de la industria y la naturaleza del problema que se ha planteado con anterioridad genera una pregunta de la que surge toda esta investigación: ¿Cuáles son

1 ACERMEX

las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México?

Para responder la incógnita anterior se han planteado una serie de preguntas específicas:

- A. ¿El mercado en el que opera Grupo Modelo está concentrado?
- B. ¿En qué tipo de estructura de mercado compite Grupo Modelo?
- C. ¿Cuál es la estrategia de Grupo Modelo?
- D. ¿El comportamiento de Grupo Modelo es apto para la estructura de mercado?

La hipótesis es que las estrategias implementadas por Grupo Modelo no son las adecuadas para la industria en la que opera, sin embargo, esa premisa no se podrá aceptar o rechazar hasta que se concluya con el análisis de las cinco fuerzas de Porter que se presenta a continuación.

Antecedentes

A. Conceptos

1) Mercado

Uno de los acercamientos más importantes a la definición de mercado fue realizado por Adam Smith, el padre de la economía moderna; Smith (2011) creía en que el egoísmo es la característica propia de los agentes económicos racionales que los motiva a realizar tratos, trueques y compras para obtener lo que necesitan de otros, a ese lugar físico le llamó mercado.

Sin embargo, con la globalización y las innovaciones tecnológicas la forma en que se realizan las transacciones ha cambiado drásticamente, debido a que en la actualidad cualquier lugar (físico o no) puede funcionar como mercado, siempre y cuando cumpla con la propiedad de contactar a compradores y vendedores para que realicen

transacciones y establezcan precios de intercambio (Banco de México, s.f.).

2) Industria

De acuerdo con Peng (2012) una industria puede ser definida como un grupo de empresas que fabrican productos semejantes entre sí. Aunque también podría ser definida como un conjunto de empresas que ofertan productos sustitutos cercanos (Hill y Jones, 2004).

3) Estrategia

De acuerdo con Vargas, Guerra, Bojórquez y Bojórquez (2017) la estrategia se puede definir como plan, como acción o como integración o teoría, en mi opinión, la mejor forma que puede adoptar una empresa es la última, ya que hace una fusión entre las particularidades de los otros dos tipos, permitiendo que las estrategias se planeen pero dando la oportunidad de adaptarlas a los cambios que ocurran durante su implementación, dado lo anterior, el curso de acción es conocido, pero ajustado a las circunstancias.

B. Revisión teórica

Anteriormente la organización industrial y la administración estratégica eran dos campos que se consideraban diferentes y sin influencia el uno en el otro, no obstante, en la actualidad se sabe que ambos han realizado relevantes aportaciones entre ellos, por ejemplo, la organización industrial ha aportado técnicas analíticas a la administración estratégica (Porter, 1981).

De acuerdo con Porter (1981) los inicios de esta relación van desde el marco que se planteó en Learned, Christensen, Andrews y Guth (LCAG), donde se planteó a la estrategia como la forma en que una empresa trata de competir con el entorno; de esta forma, para LCAG una estrategia eficiente debía cumplir con cuatro elementos clave que Porter (1981) menciona: 1) Fortalezas

y debilidades de la compañía; 2) Oportunidades económicas y técnicas y amenazas de la industria; 3) Valores personales de implementadores clave; y 4) Expectativas sociales más amplias.

No obstante, este modelo tenía una limitante, pues dejaba al criterio de quien lo implementara la forma en que debía crear las estrategias, posteriormente se hicieron otros aportes que marcaban una serie de consejos generales.

Así pues, esos cuatro elementos evolucionaron hasta convertirse en las cinco fuerzas de Porter (como se citó en Vargas et al., 2017):

1. Rivalidad entre competidores: Relacionado con el número de competidores, la similitud entre ellos, los productos que ofertan, el crecimiento de la industria y los costos de salida.
2. Amenaza de una entrada potencial: Barreras a la entrada que aumentan los costos (economías de escala, know how y lealtad de los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores: Capacidad para elevar los precios o calidad.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de los productos sustitutos: Siempre y cuando seas mayores en calidad y función.

De esta forma, Porter (como se citó en Vargas et al., 2017) propone tres estrategias genéricas relacionadas con el modelo: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (enfocarse en un mercado meta).

Posterior a este marco llegó el paradigma de la Organización Industrial (IO) Bain/Mason, básicamente, este paradigma explica que el entorno propio de la industria en la que una firma compite determina su comportamiento (Porter, 1981), por lo que la línea de influencia es: Estructura de la industria →

Conducta (estrategia) → Desempeño. En este sentido, cada una de las variables es definida, según Porter (1981), de la siguiente forma:

- A. Desempeño: Eficiencia (productividad), eficiencia técnica (minimización de costos) e innovaciones.
- B. Conducta: Es la estrategia que elige la empresa.
- C. Estructura de la industria: Contexto dado por dimensiones económicas y técnicas relativamente estables de la industria en las que ocurre la competencia; esto hace referencia al tipo de estructura de mercado (oligopolio y demás).

De acuerdo con Porter (1981) el paradigma IO ayudó a desarrollar el caso del oligopolio y la teoría de juegos enfocada en dicha estructura, pues anteriormente se enfocaban en los casos extremos de la competencia perfecta y el monopolio.

C. Revisión de la literatura empírica

Un claro ejemplo del enfoque basado en la industria es la investigación realizada por Johnson y Thomas (1987), quienes estudiaron la estrategia, la estructura y el desempeño tomando como punto de referencia a la industria de la cerveza. En este sentido, Johnson y Thomas (1987) intentaron resaltar la importancia de la identificación de la estructura de mercado en la que operaban las cervecerías, ya que para ellos esta era la pieza que determina la estrategia de las empresas.

Entre los resultados que Johnson y Thomas (1987) obtuvieron, se encuentra el hecho de que aquellas empresas que logran aplicar una estrategia que siga políticas regionales de distribución y comercialización, tiende a ser más exitosa que aquellas cervecerías donde la estrategia no es adaptada a

la situación de la industria en la que se desempeña; por ejemplo, ellos demostraron que una estrategia de diversificación en la industria cervecera no se inclina a producir una diferencia significativa entre los rendimientos de las empresas, no obstante, señalaban que pueden existir industrias donde una estrategia de ese tipo se convierta en la ventaja competitiva de la empresa y, en consecuencia, obtenga mayores beneficios.

En este sentido, sus conclusiones restaban importancia y veracidad a los estudios pertenecientes a la corriente más famosa de su época, donde únicamente se centraban en las empresas de mayor tamaño para examinar sus recursos internos, debido a que su idea de un buen análisis era aquél que se basaba en los recursos y capacidades de la empresa.

METODOLOGÍA

La presente investigación pertenece al campo de las ciencias sociales, dada esta naturaleza, el método más conveniente para analizar el caso de Grupo Modelo es el analítico, en los términos que Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) proponen el método requiere de la descomposición de todo el problema de la pérdida de mercado de la empresa y el estudio de los elementos que se forman, ya que a través de ello se podrá llegar hasta al origen de la cuestión.

RESULTADOS

A. Rivalidad entre competidores

En los términos en los que se definió a esta fuerza en la sección II sobre antecedentes, uno de los elementos más relevantes es la concentración del mercado cervecero de producción industrial y, por consecuente, la estructura de mercado en la que Grupo Modelo opera. En este sentido, a continuación se realizó una medición

de la concentración mediante dos instrumentos: la tasa de concentración y el Índice Herfindahl Hirschman (IHH); en primer lugar se realizó la estimación de la concentración y posteriormente se ha definido la estructura de mercado.

1) Índice de concentración y estructura de mercado

De acuerdo con George, Joll y Lynk (1992) la concentración del mercado es un elemento que ha sido objeto de estudio en la organización industrial durante años, ya que la estructura de mercado que prevalece determina el comportamiento y desempeño que tendrán las empresas.

En consideración con lo anterior, George, Joll y Lynk (1992) argumentan que, en ciertos mercados, mientras menor sea el número de empresas que existen, más desmesurada será la competencia entre ellas.

Dada la importancia de este tópico, se han desarrollado múltiples índices que miden la concentración del mercado, dos de los más populares son la tasa de concentración y el IHH. Tirole (1988) menciona que el primero de ellos toma a las m empresas (donde $m < n$) con las cuotas de mercado más grandes de la industria, es decir, las clasifica de la mayor a la menor, y realiza una sumatoria de todas ellas mediante la fórmula siguiente:

$$R_m = \sum_{i=1}^m \alpha_i$$

Donde α_i es la cuota de mercado de cada empresa expresada como porcentaje, ya sea de ventas o de producción.

Por otra parte, Tirole (1988) dice que el

IHH se calcula realizando la consecuyente operación:

$$R_H = \sum_{i=1}^m \alpha_i^2$$

La principal diferencia entre la tasa de concentración y el IHH, es que el segundo realiza una ponderación de las cuotas de mercado, dándole mayor peso a aquellas empresas que poseen una proporción superior. En virtud de ello, a continuación se realizó el cálculo de la concentración de las cervecerías de producción industrial en México mediante ambos instrumentos.

Ex ante, se asume que la industria donde opera Grupo Modelo es un oligopolio, especialmente un duopolio, debido a que sólo se encuentran dos empresas, pero el cálculo de los índices se justifica porque la distribución del mercado entre las empresas resulta en una concentración diferente.

De acuerdo con información de El Universal (2018) en 2017 Heineken tenía una cuota de mercado del 40.4%, Grupo Modelo de 57.3% y el 2.3% restante quedó distribuido entre las cervecerías artesanales. Considerando que según Cerveceros de México (2019) la producción de cerveza en 2017 fue de 109.94 millones de hectolitros, las cuotas para las empresas de cerveza industrializada en 2017 quedarían en 58.65% para Grupo Modelo y 41.35% para Heineken.

En consecuencia, la tasa de concentración para este mercado sería de:

$$R_m = 58.65 + 41.35 = 100\%$$

Tal y como se observa, la tasa de

concentración es de 100%, si no se contara con más información se podría pensar que se está hablando de un monopolio, pero se sabe que existen dos empresas, por lo que este resultado refleja un mercado oligopólico altamente concentrado.

En contraste, el IHH es de:

$$R_H = 58.65^2 + 41.35^2 = 0.51$$

El IHH de 0.51 sugiere que el mercado se encuentra altamente concentrado, pero en este índice el resultado por sí solo apunta a que se habla de un oligopolio.

Al momento se ha hablado sobre una estructura de mercado de oligopolio, que Keat y Young (2004) definen como un mercado donde operan un número relativamente pequeño de empresas que poseen poder de mercado y ofertan un producto diferenciado o estandarizado, aunque generalmente buscan la diferenciación para tener poder sobre el precio y la producción.

En la presente investigación, se sabe que se está trabajando con un duopolio (caso específico del oligopolio) debido a que sólo compiten dos empresas: Grupo Modelo y Heineken, este número de firmas es la principal razón para confirmar la estructura de duopolio.

B. Amenaza de una entrada potencial

Una de las formas en que Grupo Modelo ha tratado de frenar la entrada a nuevos competidores es mediante la competencia no basada en el precio, específicamente a través de la reputación, en los términos que Barney (1986) plantea dicho elemento es un recurso no apropiable que se puede convertir en parte de la estrategia de una empresa para mantener su ventaja competitiva.

Un claro ejemplo de lo anterior es el

intento de ambas compañías por crearse una imagen de empresa sustentable que reduce las externalidades negativas que genera mediante sus procesos de producción. El 29 de marzo de 2017 Cerveceros de México lanzó la noticia de que Grupo Modelo comenzaría a emplear energía renovable para fabricar cerveza, cinco días después se publicó una nueva nota donde se leía en el encabezado: “Heineken empezará a hacer cerveza con energía solar” (Cerveceros de México, 2017). ¿Qué pretenden con ello? Obviamente competir, atraer consumidores leales a través de la proyección de una imagen amigable con el medio ambiente.

Aunque sin duda alguna, la competencia más marcada entre ambas empresas ha sido en la publicidad, que Keat y Young (2004) la clasifican como un determinante de la demanda no basado en el precio. De acuerdo con información de El Universal (2016) una de las mayores victorias de Heineken en publicidad fue aquella que dio la vuelta por redes sociales cuyo eslogan fue: “¿Te hace falta ver más box?”.

Aun así, Grupo Modelo sigue conservando la supremacía en medios de comunicación masiva, inyectando cada vez más capital a la publicidad en redes sociales, sin embargo, el presupuesto que destina a ese rubro ha ido disminuyendo con los años, mientras que Heineken lo ha incrementado cada vez más (El Universal, 2016).

Otro intento de Grupo Modelo por incrementar la cuota de mercado, pero sin modificar el precio, fue que de acuerdo con Forbes (2015) Grupo Modelo se proponía hacer más rentables sus operaciones mediante economías de escala, pues la compañía buscaba disminuir gastos y realizar recortes de personal, pero sin dejar de incrementar la producción para atender a un mayor segmento del mercado. Esta estrategia de reducción de costos de producción

tendría que contribuir a la maximización de sus beneficios (Keat y Young, 2004).

En conclusión, ¿Grupo Modelo ha fijado barreras para impedir la entrada a nuevos competidores? Claramente la respuesta es sí.

C. Poder de negociación de los proveedores

Grupo Modelo cuenta 10 plantas donde se producen bienes diferentes a la cerveza, entre los artículos que fabrican en esas instalaciones se encuentran:

- a. Vidrieras
- b. Malterías
- c. Botes
- d. Plastitapas

Evidentemente todas esas plantas son resultado de una estrategia de integración vertical, pues los costos en que Grupo Modelo incurría al continuar comprando a diferentes proveedores eran mayores que la construcción de fábricas que fueran de su propiedad.

D. Poder de negociación de los compradores

Pero los centros de distribución directos no son el único medio por el que Grupo Modelo pretende atraer una mayor cuota de mercado, tanto esta empresa como Heineken poseen licencias para la venta de alcohol, las cuales ceden a diversos establecimientos como bares o restaurantes a cambio de un contrato de exclusividad en el que dotan a los nuevos locales con refrigeradores y mueblerías a cambio de solo ofertar sus productos (Forbes, 2015).

Estas prácticas son resultado del poder de mercado que Grupo Modelo tiene y de las regulaciones gubernamentales que no permiten la concesión de nuevas licencias, lo cual altera el equilibrio y le resta parte del beneficio a los locales que se deben adaptar a las exigencias de las cerveceras.

Algo similar es lo que sucedió por mucho tiempo con Heineken y Oxxo, pues de acuerdo con Galván (2019) aproximadamente el 25% de las ventas de esa empresa se realizan a través de las tiendas Oxxo debido a que solo vendían las marcas de Heineken, sin embargo, a partir de abril Grupo Modelo logró ocupar parte de los refrigeradores de esa tienda de autoservicio, por lo que las marcas de la anterior Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ahora tendrán que competir con Modelo.

Lo que ha sido mencionado al momento confirma el poco o nulo poder de negociación que tienen los compradores de Grupo Modelo.

E. Amenaza de productos sustitutos.

En la sección A se habló parcialmente del tipo de productos que se ofertan en un duopolio, en esta se confirma la presencia de esas características con evidencia. En primer lugar, respecto al número y tipo de productos que ambas compañías ofertan, Grupo Modelo supera en marcas a Heineken, mientras el primero tiene 18, el segundo posee 31. A pesar de lo anterior, las cervezas que fabrican no son demasiado diferentes entre sí, ambos producen tipos como pilsener, lager o Viena.

De hecho, en el precio también son bastante similares, según información de Walmart Súper (2019), 12 latas de 355 ml de Tecate Light (Heineken) tienen un precio de \$162.01 y el mismo paquete, pero de Corona Light (Grupo Modelo) está en \$160.00.

En consecuencia, es obvio que ambas empresas no tienen una competencia basada en precios (debido a que los productos son similares, si una empresa disminuye el precio del producto la otra también tendría que hacerlo para no perder parte de su cuota de mercado, el resultado sería una guerra de precios en la que ambas perderían muchos

de sus beneficios), sino en niveles de producción, de hecho, según información de Forbes (2015) desde antes de 2015 ambas empresas intentaban acaparar una mayor cuota de mercado mediante la apertura de más locales, Grupo Modelo con sus Modeloramas y Heineken con sus tiendas Six, pero el objetivo no solo era retener al mercado existente, sino también posicionarse entre el millón de nuevos usuarios (aproximadamente) que se incorporan cada año.

CONCLUSIONES

Al principio del artículo se estableció que el problema al que se enfrenta Grupo Modelo es que durante los últimos años ha perdido cierto porcentaje de su participación en el mercado, el cual ha ganado su principal competencia: Heineken.

El análisis realizado en las páginas previas basado en el marco de las cinco fuerzas de Porter, centrado principalmente en los elementos de la industria en que Grupo Modelo opera, apunta a que la incidencia de cada una de las fuerzas en la pérdida de la participación del mercado de Grupo Modelo es la siguiente:

Rivalidad entre competidores:
Previamente se estableció que la estructura de mercado es un oligopolio, específicamente un duopolio, con una alta concentración, donde Grupo Modelo es el líder en ventas indiscutible, por lo que la rivalidad entre esta empresa y Heineken puede ser uno de los elementos que causan el problema anteriormente mencionado, pero desde el punto de vista de las estrategias que ha tomado para enfrentar a la competencia.

Amenaza de una entrada potencial: En el cuerpo de la investigación se determinó que existen economías de escala, que las empresas tienen conocimientos sobre cómo operar en el mercado debido a

los años que llevan en él (know how) y que Grupo Modelo ha intentado ganar la lealtad de los clientes a través de diferentes medios; entonces, queda claro que las barreras a la entrada de nuevos competidores que Grupo Modelo ha impuesto son múltiples, por lo que este no debería ser un problema.

Poder de negociación de los proveedores: Se precisó que los proveedores tenían un alto poder de negociación, sin embargo, la integración vertical fue una estrategia acertada por parte de Grupo Modelo para terminar con este problema.

Poder de negociación de los compradores: Indudablemente, el poder de negociación de los compradores es mínimo, pues Grupo Modelo tiene el control de licencias que le resta autoridad a dicho jugador, así que tampoco es una causa del problema.

Amenaza de productos sustitutos: Realmente no presenta un problema mayor para Grupo Modelo, debido a que la oferta de productos es bastante parecida entre las dos empresas, además de que los precios son similares.

Entonces, si ninguna de las fuerzas es un problema lo suficientemente grande para la empresa, ¿Por qué Grupo Modelo está perdiendo participación en el mercado? La respuesta más factible es su incapacidad para mantener la ventaja competitiva.

Evidentemente, una de las diferencias que resalta entre las dos empresas es el presupuesto que se destina a la publicidad (nótese que esta debería ser la explicación que responde a la pregunta de investigación planteada en la introducción), ya que el resto de variables (canales de producción,

presentación de las cervezas, sustentabilidad, entre otras) son bastante similares.

Partiendo de lo anterior, cabe precisar que no se dispone de información sobre las ventas o beneficios de ambas compañías y, por ello, construir una matriz de pagos y entrar no ha sido posible, aunque se sabe que es un juego repetido y que, dados los productos similares, la competencia mediante la publicidad es importante, se podría pensar que la decisión de Heineken de incrementar el presupuesto destinado a mercadotecnia y la de Grupo Modelo de reducirlo, puede provocar una situación donde la primera obtenga los mayores beneficios y la segunda esté perdiendo. Así pues, la ventaja competitiva de Heineken está en la publicidad.

Lo anterior puede ser la razón de que Grupo Modelo pierda su cuota de mercado, aunque en un juego repetido que no se encuentre en equilibrio, en el siguiente periodo el pago que recibe el jugador que va perdiendo puede incrementarse y el del jugador que sale victorioso podría presentar un decremento.

Finalmente, ¿Cuál sería la recomendación para Grupo Modelo? Bastante obvia pero complicada de lograr: Crear una ventaja competitiva que supere a la de Heineken, pues esta estrategia donde intenta sobresalir siendo cada vez más sustentable es muy fácil de imitar y no atrae al suficiente número de consumidores como para conservar su cuota de mercado actual. Innovar o, a como va su desempeño, conformarse con el segundo puesto, esas son las opciones que tiene el monstruo cervecero de México.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Cerveceros Artesanales de México (2018). Estado de la industria de la cerveza artesanal 2016-2017. Recuperado de http://acermex.org/wp-content/uploads/2018/09/industria_cerveza_artesanal_16-17.pdf

Banco de México (s.f.). Glosario. Recuperado de <http://www.anterior.banxico.org.mx/divulgacion/glosario/glosario.html#M>

Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2631697>

Cerveceros de México (29 de marzo de 2017). Grupo Modelo empezará a hacer cerveza con energía renovable. Recuperado de <http://cervecerosdemexico.com/2017/03/29/grupo-modelo-empezara-a-hacer-cerveza-con-energia-renovable/>

Cerveceros de México (3 de abril de 2017). Heineken empezará a hacer cerveza con energía solar. Recuperado de <http://cervecerosdemexico.com/2017/04/03/heineken-empezara-a-hacer-cerveza-con-energia-solar/>

El Financiero (18 de septiembre de 2017). Heineken 'le arrebató' a Grupo Modelo 4,600 mdp. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/heineken-le-arrebata-a-grupo-modelo-mil-600-mdp>

El Universal (25 de septiembre de 2018). Heineken to keep investing in Mexico. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/english/heineken-to-keep-investing-mexico>

El Universal (20 de junio de 2016). Heineken vs. Modelo, pelea de "marketing". Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/06/20/heineken-vs-modelo-pelea-de-marketing>

Expansión (4 de junio de 2013). Modelo ya es oficialmente de AB InBev. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2013/06/04/modelo-ya-es-oficialmente-de-ab-inbev>

Forbes (17 de junio de 2015). Industria cervecera, un mercado a prueba de crisis. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/industria-cervecera-un-mercado-a-prueba-de-crisis/>

Galván, F. (1 de marzo de 2019). El efecto Grupo Modelo, Heineken aumentará sus marcas en Oxxo. Recuperado de <https://>

www.merca20.com/el-efecto-grupo-modelo-heineken-aumentara-sus-marcas-en-oxxo/

George, K. D., Joll, C., & Lynk, E. L. (1992). *Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change* (Vol. 4th ed). London: Routledge. Retrieved from https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nl_ebk&AN=137956&site=ehost-live

Grupo Modelo (2019). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es/cien-mas/sustentabilidad>

Grupo Modelo (2018). Diversidad e inclusión. Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es/diversidad-de-inclusion>

Grupo Modelo (s.f.). Grupo Modelo. Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es>

Hill, C. y Jones, G. (2004). *Strategic management theory an integrated approach*. Houghton Mifflin, Texas, Washington University.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Estadísticas a propósito de... la actividad de Elaboración de cerveza. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825096649.pdf

Johnson, G., & Thomas, H. (1987). The Industry Context of Strategy, Structure and Performance: The U.K. Brewing Industry. *Strategic Management Journal*, 8(4), 343-361. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486018>

Keat, P. y Young, P. (2004). *Economía de Empresa* (Cuarta ed.). México: Pearson Educación.

Lopera Echavarría, J., & Ramírez Gómez, C., & Zuluaga Aristazábal, M., & Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25 (1).

MarketLine Industry Profile: Beer & Cider in Mexico. (2019). Beer & Cider Industry Profile: Mexico, N.PAG. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134358601&site=ehost-live>

Peng, M. (2012). *Global strategy*. Cincinnati. Thomson South-Western.

Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257639>

Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. México: Ediciones Brontes.

Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Massachusetts: The MIT Press.

Vargas, J., Guerra, E., Bojórquez, A. y Bojórquez, F. (2017). *Análisis de la gestión estratégica* (Segunda Ed.). Fondo Editorial Universitario.

Walmart Súper (2019). Cerveza, vinos y licores. Recuperado de https://super.walmart.com.mx/cerveza-vinos-y-licores/cervezas/clara/_/N-d6ksjn