

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA



LA INDUSTRIA CERVECERA MEXICANA ANTE EL  
TLC

**TESIS**

ED T  
IAR-I  
EAS

QUE PARA OBTENER EL TITULO

DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

**PRESENTAN**

CRUZ BENITEZ DANIEL  
IBARRA HUERTA SERGIO  
HERRERA CUEVAS HECTOR GUILLERMO  
MARTINEZ RODRIGUEZ MA. GUADALUPE  
MONTOYA CABRERA MIGUEL ANGEL

---

ASESOR: MAESTRO RAUL A. CORNEJO  
LOPEZ

MEXICO, D.F.

1995

23 Noviembre 1995

A quien corresponda.

Por este conducto me permito hacer constar que la Investigación "La Industria Cervecera Ante el T.L.C." ha sido aceptada por el que suscribe.

Los autores de la investigación son:

Cruz Benitez Daniel

Ibarra Avelta Sergio

Herrera Cuevas Hector

Martinez Rodriguez. Ma Exandulpe

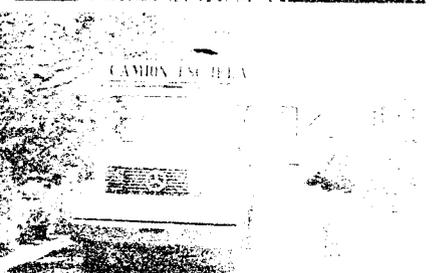
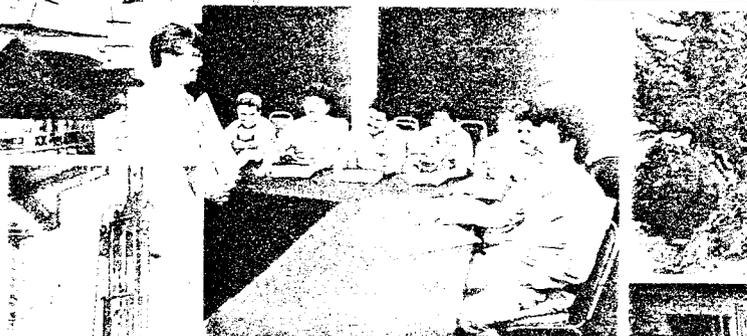
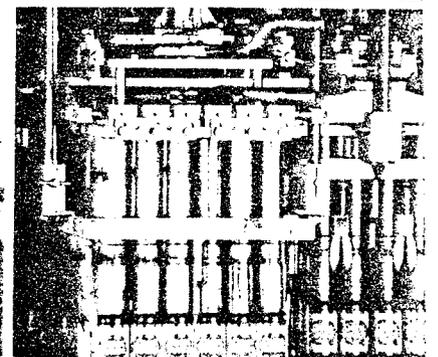
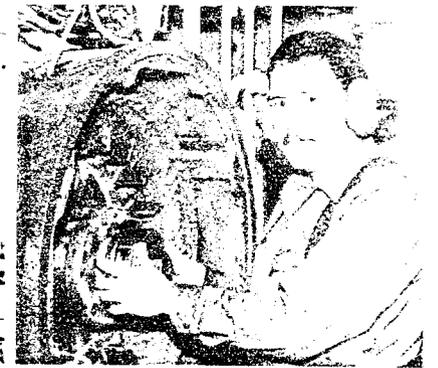
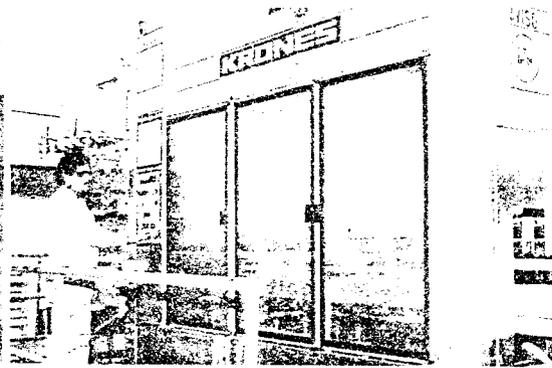
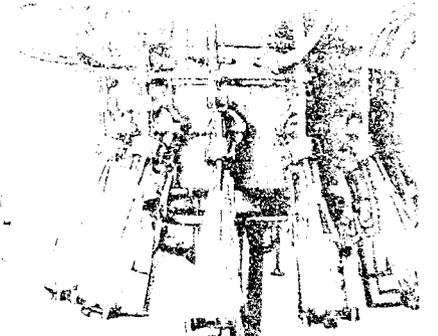
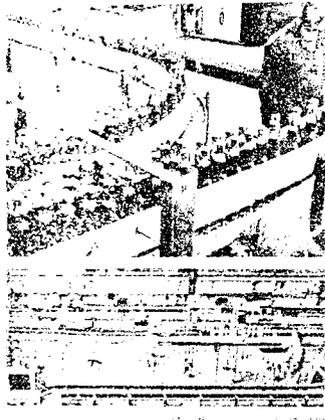
Montoya Cabrera Miguel A.

Suscribo la presente a petición de los interesados.

Atentamente

Raúl A. Cornejo López

Mtro. Raúl A. Cornejo López



## I N D I C E

	No. Pag.
I. Introducción .....	6
II. Objetivos.....	9
III. Hipótesis.....	10
IV. Marco Teórico.....	11
4.1. Génesis de la Cerveza en el mundo y su desarrollo a través del tiempo.....	12
4.1.1 Generalidades de la Industria Cervecera Mexicana.....	17
4.1.2 Precios de la Cerveza.....	18
4.1.3. Análisis de la demanda.....	19
4.1.4 El Perfil de la Cervecería Mexicana dentro del TLC y la Globalización.....	22
4.1.5 El TLC y su Reglamentación referente al Medio Ambiente.....	25
4.1.6 Posición de Mercado y Competencia de la Industria Cervecera Mexicana a Nivel Mundial.....	27
4.1.7. La Cervecería Mexicana dentro del Estadio Fiscal.....	29
4.2. Principio y Desarrollo del Grupo FEMSA.....	32
4.2.1 Estructura Organizacional de Grupo FEMSA.....	35
4.2.2. Producción.....	38
4.2.3. El Viñedo Cervecerero de Grupo FEMSA.....	43
4.2.4. Control de Calidad.....	47
4.2.5. Marketing estratégico.....	49
4.2.7. Origen y Trayectoria exportadora de la CCM.....	53
4.2.8. Situación Financiera de Grupo FEMSA.....	57

4.2.9 Plan Contingente de Grupo FEMSA para enfrentar el TLC.....	66
4.3. Grupo Modelo.....	69
4.3.1 Estructura Organizacional de Grupo Modelo.....	70
4.3.2. Producción.....	72
4.3.3. Control de Calidad.....	73
4.3.4. Portafolio Cerveceros del Grupo Modelo.....	75
4.3.5. Ventas.....	76
4.3.6 Publicidad.....	79
4.3.7. Distribución.....	81
4.3.8. Antecedentes de las Exportaciones de Grupo Modelo.....	83
4.3.9. Situación Financiera de Grupo Modelo.....	86
4.4. Plan Contingente de Grupo Modelo para enfrentar el TLC.....	98
V. Metodología.....	101
5. Introducción.....	101
5.1. Proceso de investigación.....	102
5.2. Objeto de la investigación.....	102
5.3. Determinación del tamaño de la muestra.....	103
5.4. Muestreo.....	103
VI. Presentación de resultados.....	104
6. Diferenciación entre los dos Grupos cerveceros de México.....	105
6.1. Diferenciación en Producción.....	105

	No. Pag.
6.2. Diferenciación en Posición de Mercado y Competencia.....	105
6.3. Participación por marca.....	107
6.4. Entrevista realizada en Grupo FEMSA.....	109
6.5. Investigación de campo sobre las preferencias del consumidor.....	112
6.6. Comentarios sobre las gráficas.....	120
7.1. Conclusión general.....	123
7.2. Conclusiones de las hipótesis.....	126
7.3. Otras conclusiones.....	133
8.1. Recomendación general.....	136
8.2. Recomendaciones para cada una de las hipótesis.....	137
Anexos.....	143
Bibliografía.....	146

## I N T R O D U C C I O N

---

Ahora que el mundo se encuentra en un periodo lleno de cambios acelerados sin precedente y que México está dentro del proceso de globalización que caracteriza a los países más dinámicos, la industria cervecera mexicana se fortalece y sus marcas de cerveza se expanden en los cinco continentes de la urbe conquistando sus mercados. Por tal motivo nos hemos visto alentados a hacer esta tesis enfocada hacia el estudio de la cervecería mexicana, la cual está situada en la octava posición en el mundo y además compite con los principales productores de cerveza a nivel mundial afianzándose cada vez más en el estadio cervecero.

Comenzamos dando en la tesis un panorama general de la cervecería mexicana, además hacemos incapie de que a partir de la década de los setenta, la producción de cerveza en México se ha caracterizado por un crecimiento continuo y dinámico. En el periodo comprendido entre 1985 y 1992, la tasa promedio de crecimiento anual de producción total de cerveza en México fue de 5.6%, al pasar de 29.14 millones de hectólitros en 1985 a 42.53 millones en 1992.

En 1992, la industria cervecera mexicana ocupó el octavo lugar a nivel mundial, según la Bolsa Mexicana de Valores, en términos de producción y el tercero en términos de volumen exportado al mercado de los EUA, el principal consumidor de cerveza en el mundo.

La industria cervecera mexicana está conformada por dos grandes grupos, en los cuales hemos apuntalado nuestro análisis: Grupo FEMSA y Grupo Modelo. El primero participa en el mercado a través de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma quien obtuvo una participación, hasta septiembre de 1993, dentro de la industria cervecera en México, con un 47.77%. Por otro lado, la cervecería Modelo participó en la misma industria con un 52.23%, durante la misma fecha. En estos porcentajes

---

se considero tanto el volumen nacional, como el de exportación. La producción de cerveza en México se realiza a través de 14 plantas, dándose el mano a mano cervecero entre estos dos grupos, con 7 plantas de FEMSA y 7 de Modelo.

Dentro del mercado mexicano las cervezas importadas representan menos del 0.5%, debido principalmente tanto a la diferencia de precios con respecto a las cervezas producidas en México, como a los gustos y preferencias de los consumidores en nuestro país. La importación de cerveza en México tiene un arancel del 20%. Se separa que dicho arancel aplicable a las cervezas estadounidenses y canadienses sea eliminado dentro de unos siete años.

De acuerdo al Tratado de Libre Comercio, que dio inicio en 1994, las empresas productoras de cervezas de los países en este convenio enfrentarán una competencia más intensa. Por lo cual los grupos cerveceros mexicanos se han aliado ya con algunas industrias de cerveza de Canadá y Estados Unidos.

Capítulo primero; en este primer apartado mostramos un panorama general de la cervecería mexicana en el entorno mundial.

En el capítulo segundo señalamos los objetivos (general y específicos), los cuales encausan a nuestra investigación de la industria cervecera mexicana ante el TLC.

Dentro del tercer capítulo se plantea las hipótesis de la investigación.

Capítulo cuarto; desarrollamos el marco teórico, el cual está constituido por tres subcapítulos. En el primer subcapítulo exponemos el origen de la cerveza, la cual tiene aproximadamente 5000 años de haber surgido en el mundo y que a través de los siglos ha llegado a convertirse en una de las bebidas predilectas en el mundo.

---

En el mismo subcapítulo narramos la trayectoria de la industria cervecera en México, desde el tiempo de la colonia hasta el día de hoy.

En el segundo subcapítulo se hace un análisis del Grupo FEMSA en su rama cervecera, la cual esta forma por las cervecerías Cuauhtémoc (nacida en 1890) y Moctezuma (fundada en 1894).

En la actualidad Grupo FEMSA cuenta con 7 plantas productivas de cerveza (Monterrey, Tecate, Toluca, 2 en Guadalajara, Navojoa y Orizaba); así como también produce 11 marcas de cerveza: Bohemia, Carta Blanca, Superior, Tecate, Dos Equis lager, Dos Equis Ambar, Sol, Noche Buena, Indio y Chihuahua.

El tercer subcapítulo se lo dedicamos a Grupo Modelo, el cual se fundó en nuestro país en 1925. Esta industria cuenta con 7 plantas productoras de cerveza (CD. de México, Tuxtepec, Guadalajara, Torreón Ciudad Obregón, Mazatlan y Mérida). Su portafolio cervecero se compone por 10 marcas de cerveza: Corona, Modelo Especial, Victoria, Pacifico, Estrella, Negra Modelo, Montejo, León Negra, Carta Clara y Corona Light.

En el capítulo quinto se presenta la metodología utilizada en la investigación, mostrando la fórmula, y el procedimiento para determinar el tamaño de la muestra.

Por otro lado, el capítulo sexto muestra la presentación de resultados obtenidos por la investigación, reflejando estos resultados en forma gráfica y porcentual para una rápida comprensión.

Capítulo séptimo; determina las conclusiones (general, de las hipótesis) obtenidas al final de la investigación.

Por último, en el capítulo octavo anotamos algunas recomendaciones o propuestas por el equipo de trabajo de esta investigación que consideramos necesarias para que la industria cervecera mexicana pueda competir ante la apertura comercial.

**Objetivo general:**

Conocer cual es la situación competitiva de la industria cervecera mexicana ante la apertura comercial (TLC).

**Objetivos específicos:**

Saber cual es el grado de competencia que tiene la cerveza mexicana, a nivel nacional, ante el ingreso de cervezas extranjeras.

Identificar el nivel de aceptación de la cervecería mexicana en los países miembros del TLC.

Conocer el grado de la aceptación que pueden tener las cervezas mexicanas en los países en los cuales no están presentes.

1.- La cerveza mexicana tiene la calidad suficiente para competir con las mejores marcas de cerveza del mundo.

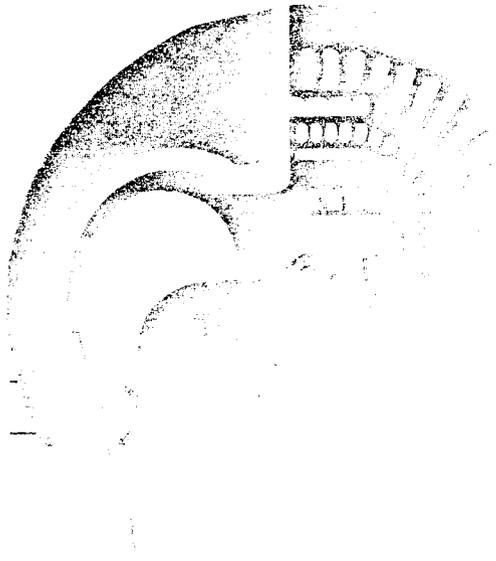
Nula. La cerveza mexicana no posee la calidad necesaria para competir con las cervezas estadounidenses y canadienses.

2.- Las cervezas extranjeras si están en el gusto de los consumidores nacionales. Por lo que podrán desplazar a las cervezas mexicanas.

Nula. Las cervezas extranjeras no están en el gusto de los consumidores nacionales. Por tal motivo no podrán desplazar a las marcas de cerveza nacionales.

3.- Las cervezas de origen mexicano están en el gusto de los consumidores extranjeros. Por lo cual desplazarán a las marcas cerveceras de otros países.

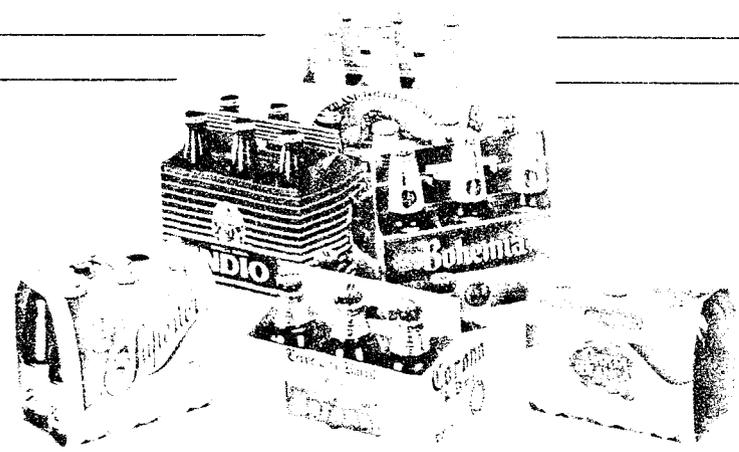
Nula. Las cervezas de porte mexicano no están en el gusto de los consumidores extranjeros. Por lo tanto no podrán desplazar a las diversas marcas de cerveza que existen en el mundo.



C A P I T U L O

IV

MARCO TEORICO



#### 4.1. Génesis de la Cerveza en el mundo y su desarrollo a través del tiempo.

La cerveza tiene aproximadamente cinco mil años de su origen en el planeta. Sucedieron diversos hechos a través del tiempo para convertirse hoy en día en una de las bebidas más predilectas entre la gente

Su significado es un juego de palabras, ya que según el vocablo celta "cerevisia", se deriva de Ceres: prodigiosa y benevolente con la agricultura (cosechas y cereales), y la palabra Vis cuyo significado es: fuerza o poder. Ya aunado, el nombre de cerveza significa: poder de la tierra. Esta bebida es transparente, burbujeante, espumosa, placentera y grata al paladar y se le estima como uno de los alimentos líquidos más completos, porque está enriquecida por vitaminas e importantes nutrientes para el cuerpo humano.

### Algunas referencias en la Edad Antigua

Escrituras sumerias de hace cinco mil años relatan que existieron cuatro clases de la bebida de malta que fueron: clara, negra, con espuma y una sagrada que sólo podía servirse en el templo. En esa época era la bebida nacional de los babilonios. Cabe destacar, que la cerveza de aquella época no era la misma a la que conocemos actualmente, pues no se utilizaba el lúpulo para su elaboración.

Los historiadores Diódoro y Herodoto elogiaron a la cerveza de Mesopotamia denominándola "vino de malta". Los sistemas de su elaboración eran muy rudimentarios, ya que sólo era sometida por filtros de arcilla para darle cierta claridad.

En Egipto -uno de los países más antiguos de la humanidad- cerca del año 3,700 antes de Cristo, se fabricó en Pelusa (lugar situado a orillas del Río Nilo) una cerveza que era reconocida como: vino de cebada de Pelusa. En Roma, en el tiempo de los galos, se impuso el consumo de la cerveza y se le reconoció oficialmente como la bebida de moderación. Dicha bebida era elaborada con brace.

En Baviera, estado de Alemania, en el siglo VIII después de Cristo principales monjes probaron nuevas recetas para innovar otro estilo cervecero, utilizando una serie de hierbas para su transformación.

### La cerveza de la Edad Media

En la época Medieval la bebida de cerveza se convirtió como parte esencial dentro de la alimentación de los países nórdicos de Europa. Por regular, las señoras de casa solían preparar ésta bebida como si hornearan pan para toda la familia.

En Inglaterra, parte del sur que compone la Gran Bretaña, tuvieron sus propias industrias cerveceras en los colegios de Oxford y Cambridge, lugares que distribuían la cerveza a la aristocracia inglesa. Por lo general, los ingleses la bebían en cascarones de huevo de avestruz con bases de plata.

En París, capital de Francia, en el año de 1258 se diseñó por primera vez una organización con un reglamento que tenía como finalidad: proteger a los consumidores de materias primas, siendo este antecedente con trascendencia para la calidad del producto.

En Holanda por el año de 1582, los soldados holandeses acaparaban mejor ración de cerveza durante la campaña -la cual era de 9 litros de bebida de malta al día- que los ingleses isabelinos quienes flemánticos recibían tan sólo cuatro litros y medio del líquido amarillo espumante.

La cerveza de aquella época era un albur, ya que su proceso era algo misterioso que los mismos cerveceros no comprendían. La levadura que solían utilizar estaba compuesta por diversas mezclas de cultivo que variaban continuamente durante su transformación, además las cervecerías no tenían un método de fermentación y conservación adecuado a la variedad de materiales que utilizaban para la elaboración de la cerveza y por lo general, en muchas de las ocasiones se les echaba a perder por

---

causa de que la levadura era mal seleccionada o se ponía agria dentro de los tinacos cuando las temperaturas subían. Sin embargo, a pesar de sus defectos, el líquido se consumía de manera sorprendente por todas las clases sociales.

### La cerveza en el tiempo de la colonia

En el preámbulo de la conquista en México existieron algunas cervezas de elaboración muy rudimentaria, que se asemejaban en cierta forma a la cerveza que se conocía en Asia y en Europa. Estas cervezas no eran preparadas con cebada sino que eran elaboradas con maíz germinado, molido y herbido, mezclado con agua y fermentado, tenían diversos nombres como: izquiate, sendecho, chicha, tesguino, zeyrecha y zeydetha.

Se dice que la primer cervecera en América fue concesionada por el señor Antonio de Mendoza en México, el 12 de diciembre de 1543, al señor Alonso de Herrera (el cual provenía de la ciudad de Sevilla), la cual fue construída en 1544 en la ciudad de México.

### Cervecería de México del siglo XIX

Después de la independencia de México, en el año de 1825, nacieron diversas pequeñas industrias que se instalaron en la capital y al interior de la República, entre las cuales se encontraban algunas cerveceras. En el año de 1845 ya se elaboraba ésta bebida con cebada, la cual era secada en el sol y mezclada con piloncillo, en cervecerías de alta fermentación como "pila seca" que fue fundada por el suizo Bernhard Bolgard y "La Calendaria" del bávaro Federico Herzog. En 1860 fué fundada la cervecería "San Diego" por Carlos Fredenbaen, que funcionó hasta 1889. La Compañía Cervecera "Toluca y México" fue instalada en el año de 1865; por el suizo Agustín Marendes. Por vez primera, en Toluca, en el año de 1869 se lanzó la cerveza tipo lager con un sabor amargo debido al lúpulo que

contenía, Después, en Guadalajara, el cervecero Juan Ohrner fué el segundo que sacó a la venta este tipo de bebida lager.

A finales del siglo XIX, en 1890, nace la Cervecería que en la actualidad es una de las principales protagonistas en México : la Cervecería Cuauhtémoc.

### La Cerveza Moderna

La cerveza de éstos tiempos es muy diversificada y muy sofisticada, debido a que existen medios de producción más modernos. De los tipos de cerveza que en la actualidad encontramos son:

#### ° La cerveza Lager

Es una bebida fermentada, efervescente y brillante, de color claro u oscuro. Se elabora principalmente con malta de cebada, lúpulo y agua, con adjuntos de maíz y azúcar.

La mezcla resultante es el mosto, fermentado con levaduras, que luego es almacenado en bodegas de refrigeración para su maduración y clarificación o fermentación con posterior filtración.

La palabra lager proviene del alemán y significa almacenamiento. Todas las cervezas conocidas en México son lager.

#### ° La cerveza tipo Bock

La palabra Bock se asigna a las cervezas pesadas de un tipo especial, generalmente oscuras y de sabor mucho más fuerte que la cerveza normal, o sea la lager. La cerveza Bock es preparada por lo regular para su consumo en la primavera.

#### ° La cerveza de trigo (Weizenbier)

Se trata de una cerveza elaborada primordialmente con malta de trigo, con levadura de fermentación alta. Esta cerveza recibe una dosis de azúcar antes de ser embotellada. Después de una fermentación secundaria dentro de la botella, la cerveza queda clara y preparada para el consumo.

---

Tiene un alto contenido de gas carbónico. Debe ser servida con mucho cuidado para evitar el arrastre de la levadura posada en el fondo de la botella.

#### ° La cerveza tipo Porter

La cerveza tipo porter es una bebida de fermentación alta, pero más pesada y oscura. Se emplean para su elaboración algunas maltas secadas y tostadas a altas temperaturas. Lleva menos lúpulo y es de sabor más suave.

#### ° La cerveza Pilsen

Las cervezas con olor tenue y con un fuerte sabor a lúpulo, es decir, muy amargas, son las clasificadas como Pilsen o Bohemia. El nombre que se aplica a este tipo de cerveza proviene de una región de Yugoslavia donde originalmente se elaboraba.

#### ° La cerveza Stout

La cerveza Stout es parecida a la tipo Porter, pero de un color muy oscuro. Tiene un fuerte sabor a malta, pero es suave por lo general. Es más pesada que la tipo Porter y tiene un carácter más fuerte de lúpulo.

#### ° La cerveza Ligera

Una de las cervezas de más reciente aparición en el mercado es la llamada cerveza ligera. Tiene por característica el poseer todos los atributos de las cervezas lager, su contenido de azúcares residuales es sumamente bajo, teniéndose solamente dos tercios de las calorías que contienen las cervezas tradicionales. Además, su contenido alcohólico es ligeramente más bajo, haciéndose esta cerveza una bebida ideal para todo consumidor que desea saborear una cerveza que satisfaga sin dejar rastro de pesadez.

#### 4.1.1. Generalidades de la Industria Cervecería Mexicana

La cervecería mexicana sigue conquistando el mercado mundial, pues ya son más de sesenta países que consumen la cerveza mexicana. En la década de los noventa la industria cervecera se ha colocado en la octava posición en el mundo en términos de producción y en tercera en cuanto al volumen exportado a los Estados Unidos.

Se estima que la producción de cerveza en nuestro país ha ido creciendo en forma continua a partir de la década de los 70's. Dentro del período que comprende en los años de 1985 a 1992, la tasa promedio de crecimiento anual de producción de cerveza en México en forma global fue del 5.6%.

La producción y venta de cerveza en el país, está concentrada en dos manos productivas de cerveza que son: Grupo FEMSA y Grupo Modelo. La primera tiene una participación dentro de la industria cervecera mexicana del 47.77% y la segunda un 52.23%, considerando tanto el volumen nacional como el internacional. Cada grupo tiene 7 plantas para producir cerveza.

La exportación de cerveza mexicana a Estados Unidos creció un 12.3 por ciento entre enero y septiembre de 1994 y de esta forma conservó el tercer lugar de volumen de importaciones estadounidenses, según cifras oficiales. (1)

Dentro del periodo ya señalado de 1994, México exportó cerca de 178.4 millones de litros, sólo por detrás de las ventas realizadas al mercado local por Canadá y Holanda, países cerveceros por excelencia.

---

(1) Informe del Instituto de Cerveza

#### 4.1.2. Precios de la Cerveza

El continuo y sostenido aumento en el nivel general de precios durante los años de la crisis económica en la década de los ochentas afectó de una manera importante el precio de la cerveza en términos reales, disminuyendo su valor considerablemente. En diciembre de 1987, el gobierno mexicano puso en práctica una política de estabilización cuyo objetivo fue reducir la inflación, que en ese año había llegado a 159.2%. Estas medidas, que fueron implantadas a través del Pacto de Solidaridad Económica ("PSE"), se basaron en el control de precios, el deslizamiento controlado del tipo de cambio y la apertura comercial. La continuidad de esta política se realizó con la instrumentación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico ("PECE") en diciembre de 1988, con el objeto de perseguir con las reformas iniciales a la economía y con el esfuerzo para controlar la inflación. El PECE ha sido extendido en diversas etapas que han dependido de la situación económica del país en cada uno de los momentos de su extensión, y sigue teniendo vigencia hasta la fecha.

En el periodo comprendido entre 1986 y 1993, el precio de la cerveza presentó una contracción en términos reales equivalente al 30.86%, como consecuencia tanto de los altos niveles inflacionarios que se presentaron en la década de los ochenta, como del control establecido a los precios de la industria. Esta situación, aunada a la evolución favorable en el ingreso disponible que comenzó a presentarse principalmente durante la década de los noventa, ha dado como resultado un crecimiento continuo en el volumen de cerveza consumido durante el periodo mencionado.

Debido al éxito que tuvieron las políticas económicas mencionadas, la mayoría de las empresas en México ya no se encuentran sujetas a controles de precios y, en el caso concreto de la cerveza, dicho control fue liberado a partir de octubre de 1991.

### 4.1.3 Análisis de la demanda

#### a) Factores económicos que afectan el consumo de cerveza

La producción de cerveza en México se ha caracterizado por un crecimiento continuo y dinámico que se observa especialmente desde 1973, año en el que la producción anual superó los 15 millones de hectólitros. De 1977 a 1992, esta tendencia ha sido interrumpida solamente en dos años. En 1982, la producción de cerveza se contrajo 2.7 % y en 1983 lo hizo en un 13.2%. En estos mismos años, el PIB tuvo una contracción del 0.6% y del 4.2%, respectivamente.

Durante el período comprendido entre 1987 y 1992, la tasa promedio de crecimiento anual del consumo de cerveza en México fue de 6.8%, al pasar de 28.59 millones de hectólitros en 1987, a 39.81 millones en 1992. En este mismo período, el PIB creció a una tasa promedio anual de 3.1% en términos reales.

Al igual que en el caso de la producción de cerveza, la tasa de crecimiento en las ventas de ésta se asocia directamente con los cambios en el PIB. Desde 1973, esta relación se ha mantenido prácticamente todos los años, exceptuando 1986, cuando el PIB presentó una caída de 3.8% y las ventas de la industria cervecera mexicana tuvieron un aumento de 0.4%. Con la situación anterior se manifiesta la relación que existe entre los factores macroeconómicos y el consumo de cerveza en nuestro país.

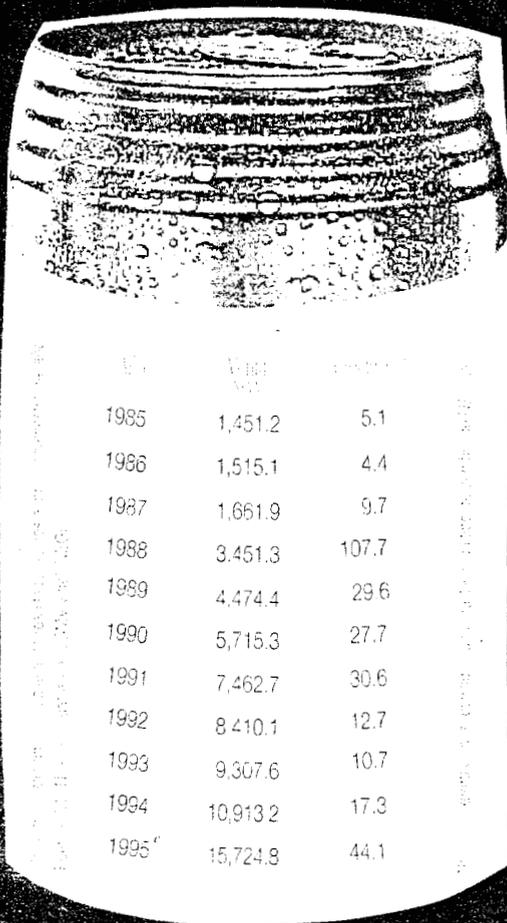
Otro factor importante que afecta la producción y el consumo de la cerveza en México es la diferencia que existe en el costo de los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción, con respecto a los EUA. La diferencia más significativa entre la industria cervecera mexicana y la estadounidense es el costo de la cebada. El precio de la cebada es más elevado en

México. Sin embargo, Modelo Y FEMSA estiman que la cebada será incluida dentro del PROCAMPO promovido por el gobierno federal, con lo que el precio de este insumo pudiera reducirse para situarse en niveles internacionales. Asimismo, el costo del agua utilizada para la elaboración de la cerveza es más elevado en México que en los EUA. El aluminio, que es utilizado en la fabricación de la lata, es 15% más elevado en México que en los EUA.

b) Factores demograficos que afectan el consumo de cerveza

La cervecería mexicana estima que en los próximos diez años el mercado de cerveza en México tenga una tasa promedio de crecimiento de entre el 5% y el 6% anual, mientras que en los EUA se espera un crecimiento anual máximo del 1% en el mismo período. De acuerdo con el XI Censo General de Población y Vivienda de 1990, México cuenta con una población estimada de 81 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente la mitad tienen 19 años o menos, por lo que en los próximos años la población comprendida en el grupo de 18 a 40 años, y que se considera el grupo de población con el mayor consumo per cápita de cerveza, crecerá de forma importante, incrementando así las expectativas de crecimiento del mercado. Por otro lado, de acuerdo con la Oficina Censal de los EUA (U.S. Bureau of the Census), esta proporción contrasta con la de los EUA, donde la población menor de 18 años representó, en 1990 el 25.6% de la población total. Además, existen también factores climatológicos que hacen más propicio el desarrollo del mercado en México en comparación con países como este. De acuerdo con la ANFACER, durante 1992 el promedio anual de consumo de cerveza per cápita en México fue de 47 litros y, a diciembre de 1993, fue de 48 litros. De acuerdo con The Brewer's Society, en países como Colombia y Venezuela, el promedio de consumo anual per cápita a julio de 1992 fue de 64 y 71 litros, respectivamente,

mientras que para los EUA, Reino Unido y Alemania este indicador representó 95, 115 y 142 litros, respectivamente. En tal virtud, la cervecería mexicana espera que la evolución en el consumo de cerveza en México pueda crecer de manera importante, considerando el consumo per cápita que presentan los países mencionados.



### Los reyes de la cerveza

Consumo de cerveza en cantidad de litros por persona en 1994, (evolución en litros con relación a 1990)

REPUBLICA CHECA	(+9 litros)	159.6 litros
ALEMANIA	(+1.2)	138.3
DINAMARCA	(+0.5)	126.6
IRLANDA	(+3)	121
AUSTRIA	(+6)	116
BELEGA	(+14.7)	106.1
G. BREZANA	(+12.2)	100.1
AUSTRALIA	(+15.5)	95.7
EE.UU.	(+15.5)	85.9
ESLOVAQUIA	(+4.5)	84.9

CERVECEROS.- Con casi 160 litros por persona, la República Checa es el país con mayor consumo de cerveza en el mundo, según una publicación londinense.

AFP Infografía

#### 4.1.4. El Perfil de la Cervecería Mexicana dentro del TLC y la Globalización.

Al cumplir ya un año el TLC entre Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México; se ha notado ya algunos beneficios referente a la cerveza mexicana; ya que "{...} la industria de la cerveza logró incrementar 16.9 por ciento sus ingresos por la exportación, equivalentes a 163 millones 770 mil dólares, en el periodo enero-agosto de 1994, con lo cual superó el nulo crecimiento exportador que tuvo en igual lapso de 1993" (2).

Según datos del Banco de México y de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, dicho comportamiento se debió por las negociaciones de la bebida en el TLC, donde Canadá liberalizó la entrada de cerveza y EUA redujo 25 por ciento el arancel que le aplica.

El incremento que se ha reflejado en las exportaciones durante 1994, es gracias a la baja de los aranceles convenidos en el TLC, además el dinamismo en el comercio exterior y sus marginales importaciones permite a la industria de la cerveza aportar el 0.6 % al producto interno bruto (PIB) en México y da empleo a uno por ciento del total ocupado en este sector.

Su competencia a nivel internacional le ha permitido llegar a mercados de 64 países, de los que el estadounidense es el principal comprador con un 75 por ciento, así como a países tradicionalmente consumidores como: Reino Unido, Bélgica, Italia y Japón; esto gracias a la excelente calidad de cerveza que se produce en México

De acuerdo con el Sistema de Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación del TLC, México eliminará su arancel de la cerveza en un plazo que abarca 7 etapas: la primera, que se inició desde el 1o. de enero de 1994, colocó al gravamen en una tasa de 16 por ciento, partiendo de una tasa de 20 por ciento.

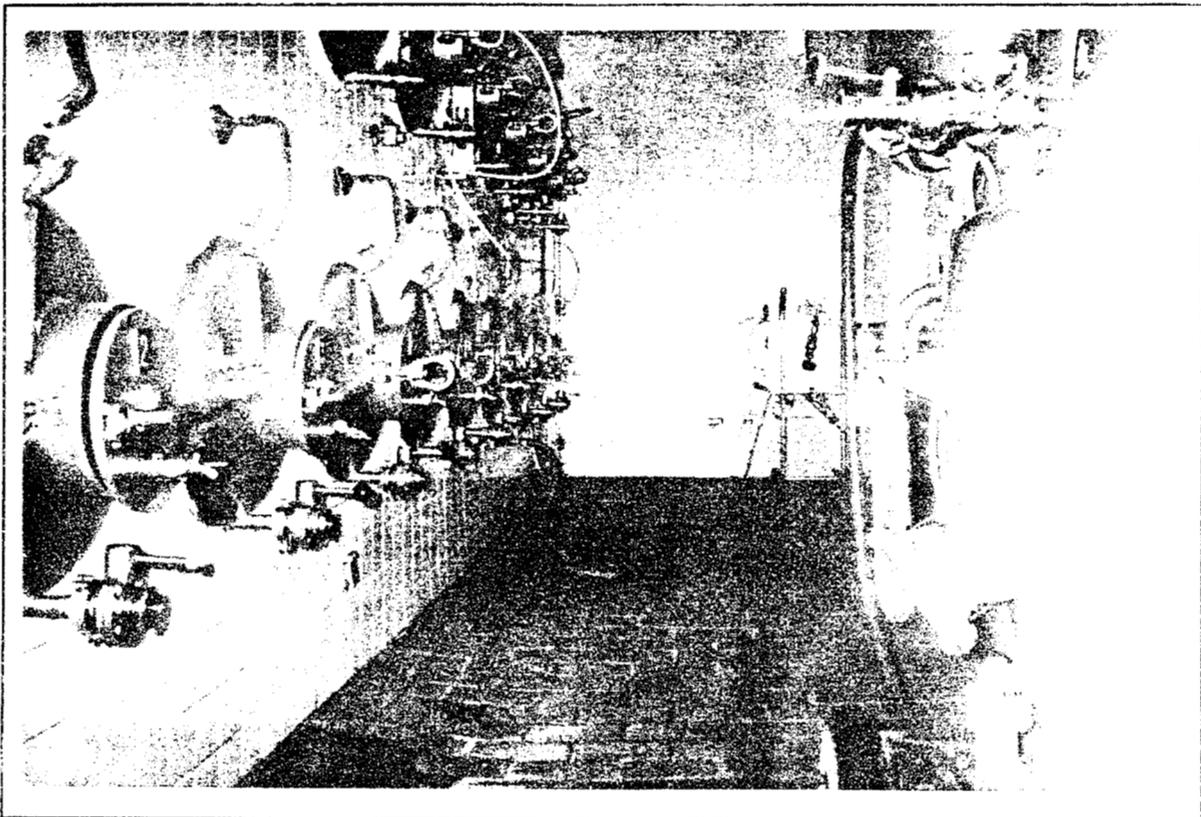
---

(2) Colín, Marvella. "Crecen 16.9 % las exportaciones de cerveza". El Financiero. México, 9 nov. 1994: 6A 1 col.

La segunda etapa se iniciará el 1o. de enero de 1996 con una tasa del 14 por ciento; y de ahí se reducirá dos unidades porcentuales cada año, hasta llegar a una tasa de seis por ciento en el año 2000, para quedar, hasta el 1o. de enero del año 2001, libre de gravamen.

Estados Unidos acordó con México un esquema semejante, sobre la base de una tasa vigente de 1.6 centavos por dólar por litro; mientras que Canadá liberó íntegramente sus importaciones de cerveza mexicana desde el primero de enero de 1995.

Además, México sujetó a los insumos de la industria, tales como granos y malta de cebada, provenientes de Estados Unidos y Canadá a un esquema de desgravación por 10 años, sobre la base de un arancel inicial de 10 por ciento; y liberalizó desde enero de 1994 las importaciones de maquinaria y equipo provenientes de ambos países, entre ellos las desgerminadoras y cubas de germinación, empastado o filtración para cebadas.

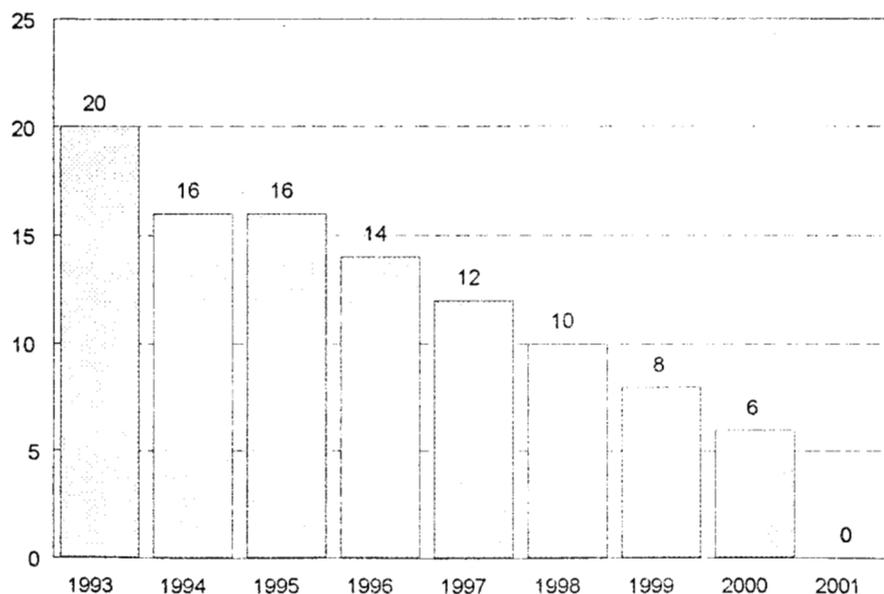


Con la entrada en vigor del TLC, el arancel aplicable -ya mencionado anteriormente- a las importaciones de cerveza provenientes de los EUA y Canadá seguirá un comportamiento gradual a la baja hasta alcanzar una tasa de 0% en el año 2001. Este arancel presentó una baja de 4 puntos porcentuales a partir de la entrada en vigor del TLC, al pasar de una tasa del 20.0% en 1993 a la del 16.0% en el presente año de 1995; posteriormente bajará 2 puntos porcentuales por año hasta alcanzar una tasa del 6.0% en el año 2000 para después ser eliminado por completo. En adición a lo anterior y de acuerdo con el GATT, mismo que esta en vigor conjuntamente con el TLC, los productores de cerveza de los EUA y de Canadá no pueden exportar cerveza a México a un precio inferior a su precio de fábrica.



#### Arancel aplicable de las importaciones de cerveza

proveniente de EUA y Canadá a partir del TLC



Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

De acuerdo con el TLC, la industria cervecera mexicana puede importar cebada y su equivalente en malta en una cantidad máxima que se incrementará anualmente, libre del impuesto de importación (ad-valorem). El cupo máximo fue de 120,000 toneladas métricas, provenientes de los EUA

y 30,000 toneladas métricas provenientes de Canadá durante 1994, y a partir de este año de 1995, se incrementará cada año en un 5% respecto al cupo del año anterior hasta el año 2003, fecha en que la importación de cebada y malta quedará totalmente liberada.

Las importaciones de cebada y su equivalente en malta, fueron gravadas durante 1994 con una tasa del 122.8% y 168.0% respectivamente, las cuales se irán reduciendo de tal forma que ambas se eliminarán totalmente en el año 2003.

Ante esta nueva perspectiva de globalización comercial, las empresas productoras de cerveza de los países participantes en el TLC están enfrentando una competencia más intensa. En México, los productores de cerveza actualmente tienen una posición competitiva que se ve favorecida al disminuir paulativamente las tarifas y barreras arancelarias de los insumos de importación que provienen principalmente de los EUA, permitiendo con ello mejorar aún más su posición competitiva.

#### 4.1.5. El TLC y su Reglamentación referente al Medio Ambiente.

Antes de pasar con algunas disposiciones que se convino con el TLC entre los tres países que componen el bloque económico de Norteamérica, queremos darles un bosquejo referente a algunas leyes mexicanas que mencionan el cuidado que deben tener las industrias con el medio ambiente.

La ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente regula, entre otras cosas, los aspectos ambientales de la industria. Asimismo, el Instituto Nacional de Ecología, órgano desconcentrado de la SEDESOL, expide las normas técnicas ecológicas que establecen los límites máximos permisibles de contaminantes, mismas a las que ambas industrias cerveceras (FEMSA Y MODELO) se encuentran sujetas hasta la fecha.

Los tres países miembros del TLC se han comprometido a aplicar y administrar el Tratado de manera compatible con la protección al medio ambiente, así como a impulsar el desarrollo sostenible.

Las disposiciones específicas del Tratado (15) en la materia se fundamentan en estos compromisos.

Por ejemplo:

□ Las obligaciones comerciales de los tres países derivadas de convenios internacionales, determinados sobre especies en vías de extinción, sustancias que dañan la capa de ozono y desechos peligrosos prevalecerán sobre las disposiciones del Tratado, sujeto al requisito de minimizar la incompatibilidad de estos convenios con el TLC. Con ello, se asegura que el TLC no limite el derecho de cada país para adoptar medidas conforme a dichos convenios.

□ En el Tratado se confirma el derecho de cada país para determinar el nivel de protección que considere adecuados para el medio ambiente y para la vida o salud humana, animal o vegetal.

□ En el Tratado también se establece claramente que, para asegurar el nivel de protección, cada país podrá adoptar el nivel de protección, cada país podrá adoptar y mantener normas sanitarias y fitosanitarias, incluyendo algunos que pudieran ser más estrictas que las internacionales.

□ Los tres países trabajarán conjuntamente para mejorar el nivel de protección del medio ambiente y de la vida y salud humana, animal y vegetal.

□ En el Tratado se dispone que ningún país miembro deberá disminuir el nivel de protección de sus normas de salud, seguridad o medio ambiente, con el propósito de atraer inversión.

□ En los casos de controversias comerciales relacionadas con las normas de un país determinado y con implicaciones sobre el medio ambiente, este país podrá optar por que se remita el caso a los mecanismos de solución de controversias del Tratado, en lugar de recurrir a los establecidos en otros acuerdos comerciales. Los países también dispondrán de esta opción en controversias sobre medidas comerciales derivadas de convenios internacionales en materia de medio ambiente.

□ Los tribunales para la solución de controversias conforme al Tratado, podrán solicitar asesoría de científicos, incluyendo aquéllos en materia ambiental, sobre asuntos referentes a medio ambiente,

normas y otros de índole científica.

□ Dentro del proceso de solución de controversias el país demandante tendrá la carga de probar que una medida en materia ambiental o de salud adoptada por un país miembro del TLC, es incompatible con el Tratado.

#### 4.1.6. Posición de Mercado Y Competencia de la Industria Cervecera Mexicana a Nivel Mundial

Todos sabemos que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La industria cervecera siempre se ha preocupado por buscar nuevas estrategias competitivas para poder tener una buena posición competitiva en la arena mundial.

En forma global, la Industria Cervecera Mexicana tiene una posición del octavo lugar a nivel mundial de producción de cerveza.

En forma individual, la Cervecería Modelo ocupó el décimo segundo como productor de cerveza más importante a nivel mundial en 1992. De acuerdo con la información proporcionada por la ANFACER, Modelo se ha consolidado como el productor mexicano con la mayor participación, tanto en el mercado nacional, como en el mercado de exportaciones de cerveza mexicana.

Por otro lado, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma se situó en el décimo cuarto lugar en el mercado mundial durante el mismo año y de ésta forma las dos Cervecerías Mexicanas se posicionan en los mejores lugares en el buen arte de hacer cerveza en el mundo entero.

En lo que respecta a la presencia de las dos cerveceras mexicanas, Grupo Modelo y Grupo FEMSA, en el ámbito mundial, a continuación les presentamos un cuadro con las 20 principales empresas cerveceras en el mundo, en el año de 1992:

20 principales empresas fabricantes de cerveza en el mundo (1991-1992) ( 3 ) (embarques en millones de hectólitros)						
Empresa	País	Embarques		Cambio%	% del mercado	
		1991	1992		1991	1992
1 Anheuser-Busch, Inc.	EUA	103.3	104.3	1.0	8.9	9.0
2 Heineken NV	Holanda	52.5	53.7	2.5	4.5	4.6
3 Miller Brewing Co. (Philip M.)	EUA	52.1	50.7	(2.7)	4.5	4.4
4 Kirin Brewery Co. Ltd.	Japón	34.1	35.1	2.7	2.9	3.0
5 Foster's Brewing Group	Australia	34.1	32.4	(5.2)	2.9	2.8
6 Companhia Cervejaira Brahma	Brasil	35.4	28.8	(18.9)	3.1	2.5
7 Groupe BSN	Francia	23.5	28.2	19.8	2.0	2.4
8 Coors Brewing Co. (Adolph Coors)	EUA	23.7	23.8	0.5	2.0	2.1
9 Santo Domingo Group	Colombia	23.4	23.5	0.5	2.0	2.0
10 Guinness PLC	Reino Unido	20.1	23.5	17.0	1.7	2.0
11 South African Breweries Ltd	Sudáfrica	22.4	22.5	0.5	1.9	1.9
12 Grupo Modelo SA de CV	México	21.1	21.9	3.9	1.8	1.9
13 Carleberg Ltd	Dinamarca	21.4	21.2	(0.5)	1.8	1.8
14 FEMSA	México	19.7	20.3	3.0	1.7	1.8
15 Companhia Antártida Paulista	Brasil	23.8	19.1	(19.7)	2.1	1.6
16 Asahi Breweries Ltd	Japón	16.4	16.9	2.9	1.4	1.5
17 Interbrew	Bélgica	14.0	16.7	19.3	1.2	1.4
18 The stroh Brewer y Co.	EUA	17.1	16.4	(5.4)	1.5	1.4
19 Cervecería Polar C.A.	Venezuela	13.6	15.6	14.7	1.2	1.3
20 Bass PLC	Reino Unido	14.1	13.8	(1.7)	1.2	1.2

Fuente: Impact Databank 1993.

( 3 ) Incluye embarques de marcas producidas bajo licencia, así como de cervezas sin alcohol.

#### 4.1.7 La Cervecería Mexicana dentro del Estadio Fiscal.

Las empresas cerveceras mexicanas, también están obligadas a contribuir para los gastos públicos como todas aquellas organizaciones que tienen como finalidad: la obtención de una ganancia a cambio de un determinado producto, las cuales están obligadas a contribuir con los gastos públicos, así lo determina la Constitución Política de México en su artículo 31 fracción IV que textualmente expresa "{...} Son obligaciones de los mexicanos contribuir para los gastos públicos, así de la federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes". Hay que destacar que el orden jurídico total de cualquier Estado, las normas constitucionales ocupan el primer rango, y es por eso que conforman la Ley Suprema o Ley fundamental en nuestro país. De la Carta Magna se desprenden diferentes leyes que deben apegarse a ella para que tengan cierta validez. Existe una compilación fiscal llena de leyes y reglamentos, que dan la pauta para llevar a cabo el pago de impuestos de las personas físicas y morales y así cumplir con obligación de contribuir para los gastos públicos, pero hay que señalar que es necesario que la norma deba apegarse a la norma constitucional, que demuestre que se ha dado cumplimiento al expedir la norma fiscal a las reglas que se derivan de la jerarquía normativa.

Consecuentemente los principios que en materia tributaria aparecen consignados en la Constitución, representan las guías supremas de todo orden jurídico-fiscal. Debido a que las normas que integran dicho orden deben reflejarlas y respetarlas en todo momento, ya que de lo contrario asumirán caracteres de inconstitucionalidad que por ende, carecerán de validez jurídica, estando -los afectados por tales disposiciones- facultados para interponer el correspondiente Juicio de Amparo y poder evitar que les sea aplicada cualquier norma que contravenga los principios rectores que la Ley Suprema consagre.

---

Impuestos que la industria Cervecera está obligada a pagar

a).-Impuesto Sobre la Renta (ISR). Las dos Cervecerías Mexicanas, Modelo y FEMSA, están obligadas a pagar este impuesto que menciona textualmente en la disposición general de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) art. 1 "{...} las personas físicas y las morales están obligadas al pago del Impuesto Sobre la Renta cuando sean residentes en México respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan". Es lógico que las industrias cerveceras tienen sus residencias dentro del país y que sus fuentes de ingresos son sus productos cerveceros que fabrican, día tras día. Por lo cual es evidente el pago de este impuesto.

b).-Impuesto al Activo (IA). De este impuesto se paga actualmente el 1.8% de todos los activos que dispongan (activos financieros, fijos y cargos diferidos) las Cervecerías Mexicanas. Hay que recordar que en años anteriores este impuesto causaba un 2% de todos sus activos y que fue a partir de este año cuando se disminuyó.

c).- Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IESPYS). En el capítulo 1 art. 1 y 2 de esta Ley, menciona que "{...} están obligadas a pagar este tipo de impuesto aquellas personas físicas y morales que realicen las siguientes actividades: la enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación de los bienes señalados en esta Ley". Entre la enajenación e importación de bienes que señala la Ley de IESPYS se encuentran: Cerveza y bebidas refrescantes con una graduación alcohólica de hasta 6° G.L.; bebidas alcohólicas, tabacos laborados (cigarros en general), Gasolinas, entre otros.

En el art. 2 de la Ley del IESPYS establece la tasa que deben pagar las industrias cerveceras cuando sus productos contengan una graduación de hasta 6° G.L., la cual es del 25% durante este

año de 1995, y para el 1o. de enero de 1996 se reducirá la tasa de pago de este impuesto al 19%.

d).- Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Por lo que se refiere a los impuestos y derechos derivados por concepto del pago de nóminas son los siguientes:

a).- 1.0% sobre remuneraciones pagadas.

b).-5.0% de aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

c).-Impuesto sobre Nóminas

d).-2.0% de Ahorro para el Retiro ("SAR")

e).-Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social ("IMSS")

Como derechos locales se está sujeto, entre otros, a:

a).- Impuesto predial

b).-Derechos de agua



## GRUPO FEMSA

4.2. Principio y Desarrollo del Grupo FEMSA

Dos grandes emprendedores, Don José Calderón y Don Isaac Garza, fueron los que pusieron las primeras piedras de Grupo FEMSA, hoy en día uno de los más importantes grupos empresariales de nuestro país, comprando en 1885 la única fábrica de hielo de la ciudad de Monterrey. Estos dos empresarios, además de realizar esta actividad comercial, distribuían la cerveza Schneider de San Luis Missouri de los Estados Unidos de Norteamérica.



Después de la muerte de Don José Calderón, en 1889, la fábrica siguió su trayectoria gracias a Don Isaac Garza y Don José A. Muguerza. Un año después, en 1890, estos últimos junto con Joseph M. Shnaider (dueño de la cervecería Shnaider) acordaron instalar una cervecería en la ciudad de Monterrey, la cual cristalizó en una fecha que ha quedado grabada para la historia de la cervecería mexicana: 8 de noviembre de 1890, cuando fue constituida la "fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc, S.A." Su primer producto cervecero que lanzó al mercado fue: Carta Blanca.

Por otro lado; en el año de 1894 se construyó en la ciudad de Orizaba (Veracruz) la cervecería Guillermo Hasse y Cía. Más tarde, en 1896, se le cambió su razón social por Cervecería Moctezuma, S.A. En ese mismo año, una cervecería de Guadalajara manejada por inversionistas extranjeros fue disuelta, la cual pasó a manos de la Cervecería Moctezuma. A principios del siglo XX, la cervecería Moctezuma lanzó al mercado cervecero, la cerveza Siglo Veinte, la cual el pueblo rebautizó como Dos Equis (XX).

En 1905 la cervecería Cuauhtémoc introdujo al mercado dos nuevas cervezas: Bohemia y Cuauhtémoc, esta última por motivos del lenguaje popular se le cambió su nombre por el de Indio.

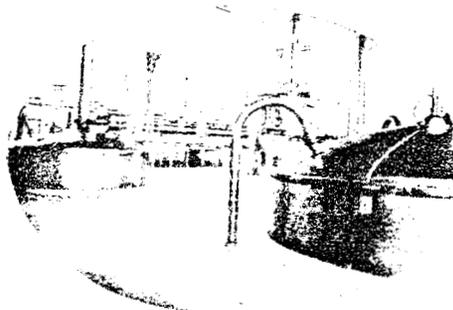
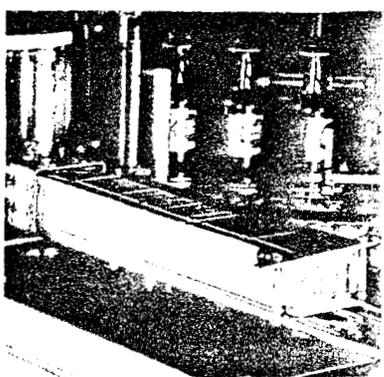
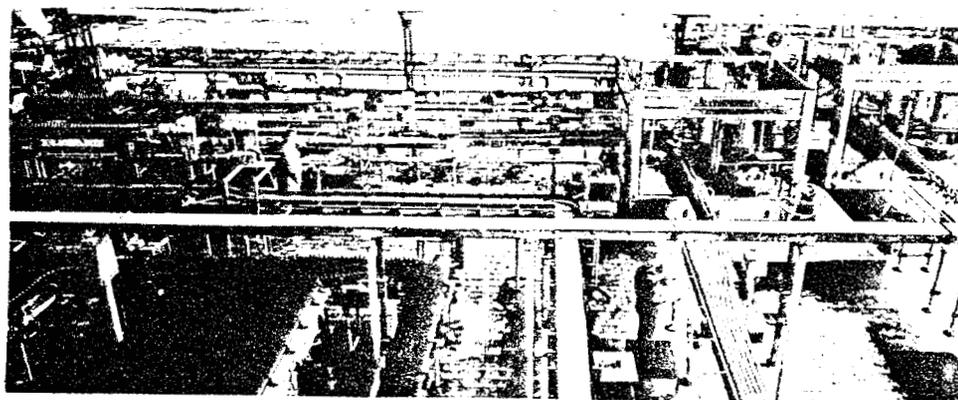
En 1917, un joven talentoso de 25 años de nombre Eugenio Garza Sada se incorporó a la Cervecería Cuauhtémoc, en el departamento de Estadística. A su lado también estuvo su hermano Roberto, ambos hijos de uno de los fundadores: Don Isaac Garza. Se dice que ellos dos, no tan sólo fueron impulsores de este grupo de empresas, sino también fueron impulsores de la región noreste y del país, tanto en el ámbito empresarial, como en los aspectos educativo y cultural.

En 1930 la Cervecería Moctezuma lanzó al mercado otra cerveza titulada "Superior". En la década de los cuarenta, en 1941, los inversionistas extranjeros que manejaban la Moctezuma decidieron venderla y fue entonces cuando la adquirió el Sr. Raúl Bailleres, convirtiéndola así en una compañía cien por ciento mexicana.

En el año de 1946 ingresó a la Cervecería Cuauhtémoc Eugenio Garza Lagüera, hijo de Don Eugenio Garza Sada, actual presidente del Consejo de Administración del Grupo FEMSA. Los años siguientes fueron de expansión para las dos cervecerías ya que adquirieron nuevas empresas en Culiacán y Tecate, además de ciertas modernizaciones y ampliaciones de las empresas en Orizaba, Ciudad Juárez y Guadalajara.

El 17 de septiembre de 1973, murió a los 81 años de edad Don Eugenio Garza Sada dejando a su paso por la vida un sin número de proyectos ya sin realizar; y la Cervecería Cuauhtémoc que fuera su empresa preferida, debió continuar adelante. A su muerte, el conjunto de empresas que conformaban el entonces llamado "Grupo Monterrey" se dividió conformando así a dos grupos industriales más importantes del país: Grupo Visa (hoy FEMSA) y grupo ALFA.

En 1985, unen sus esfuerzos Cuauhtémoc y Moctezuma consolidándose como el Grupo cervecero más grande e importante del país. El 18 de diciembre de 1986 (4), Grupo Cermoc, S.A. de C.V., cambió la denominación social por la de Fomento Economico Mexicano, S.A. de C.V.



(4) Bolsa Mexicana de Valores

#### 4.2.1. Estructura Organizacional de Grupo FEMSA

Organizacionalmente, FEMSA esta dividida en cuatro facciones que son: Cerveza, Coca-Cola FEMSA, Empaque y Comercio.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma constituye la División Cerveza, a la cual también pertenecen otras empresas distribuidoras en el territorio nacional.

Coca-Cola FEMSA destaca como uno de los franquiciatarios de Coca-Cola más importante del mundo, con embotelladoras en el Valle de México y la región Sureste del país, lo que representa un mercado potencial de 28 millones de habitantes. En 1993 se concretó la asociación estratégica de The Coca-Cola Company y FEMSA, lo que fortalecerá su posición competitiva. Prueba de ello, es el nombramiento de Coca-Cola FEMSA como una de las dos embotelladores ancla a nivel internacional. La asociación con Coca-Cola, implica la realización de cuantiosas inversiones que aumentarán la capacidad instalada de las plantas.

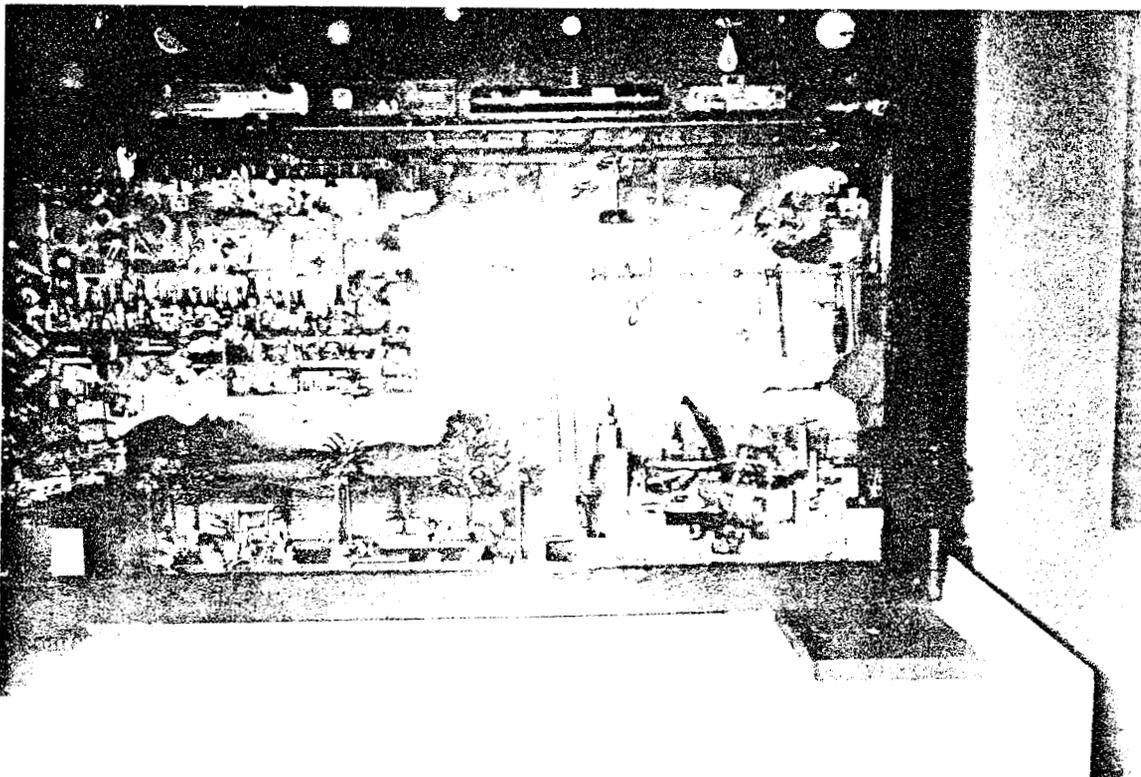
Por su parte, la División Empaque se dedica a atender la industria de bebidas y alimentos con envases metálicos y de vidrio, empaques de cartón y etiquetas, tapas herméticas, químicos, plásticos y enfriadores, todo ello con un enfoque tecnológico y servicio diferenciado al cliente.



En 1977 FEMSA fundó la empresa Cadena Comercial, pionera en el establecimiento de tiendas de convivencia en el país, y al año siguiente se inauguró su primera tienda en Monterrey. Cadena Comercial Oxxo cuenta actualmente con más de 650 tiendas en las principales ciudades de nuestro país. Se puede notar como la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma aprovecha las tiendas Oxxo para exhibir sus cervezas para que el público las consuma.

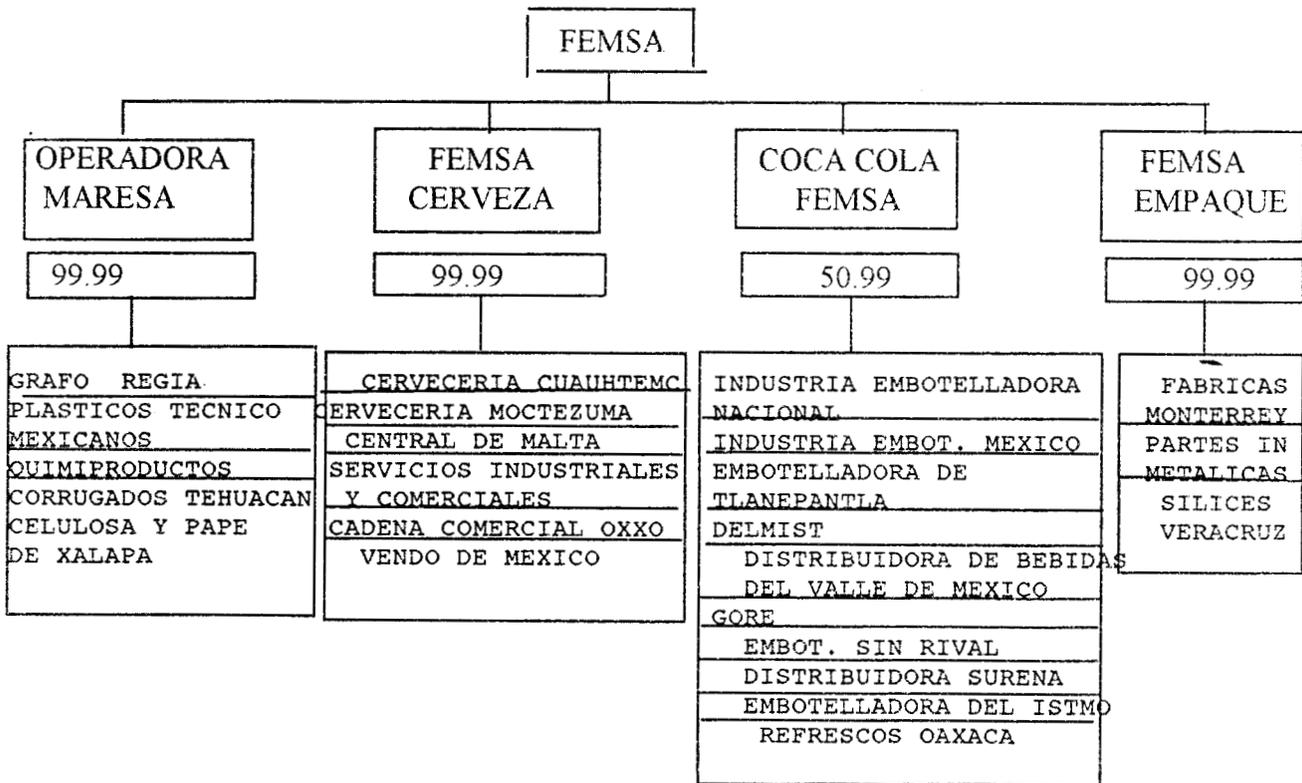


Tal parece que con el claro enfoque a las necesidades del mercado, las empresas de FEMSA mantienen altos volúmenes de ventas y una saludable situación financiera que permite prever en todas ellas un futuro optimista. FEMSA se ha convertido a través de los años en un grupo que ha buscado mantener en los diversos ámbitos de sus actividades de negocios una visión de alta competitividad, que garantice la marcha exitosa de sus operaciones, en beneficios de miles de personas que participan en la enorme cadena productiva que se genera alrededor de esta corporación.



La estructura organizacional de Grupo FEMSA, nosotros la situamos como una organización de Forma Divisional (5), la cual Henry Mintzberg la caracteriza por tener las siguientes características : tener un mecanismo coordinador principal, que es la estandarización de productos; su parte clave de la organización es la línea media; tiene como principales parámetros de diseño el grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada y por último sus factores situacionales son los mercados diversificados (especialmente productos y servicios), antigua, grande, necesidades de poder de los gerentes intermedios, de moda.

ESTRUCTURA CORPORATIVA  
Y PARTICIPACION ACCIONARIA  
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1993



(5) Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes, ed. El Atenco, Argentina, 1991. p. 179

## 4.2.2. Producción

La Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ( Grupo FEMSA) se encarga de producir, comercializar y desarrollar marcas de cerveza y sus insumos, que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor en el mercado nacional y de exportación.

### Materias Primas para la Producción Malta

La malta se obtiene mediante la germinación (malteo) de la cebada, el contenido de almidón insoluble de la cebada se transforma en soluble, las enzimas contenidas en la malta producen azúcares fermentables.

### Adjuntos

Los cereales que contienen el almidón como: maíz, arroz y sorgo. Ayudan a producir una cerveza de color más claro y estable lo que le permite una vida de anaquel más larga.

### Lúpulo

Es una flor femenina de una planta trepadora cuyas áreas más importantes de cultivo se encuentran en los Estados Unidos y Europa. Da a la cerveza su sabor amargo y aroma característico.



## Agua

Es el ingrediente más importante desde el punto de vista cuantitativo. Su calidad determina la calidad de la cerveza. Actualmente el agua es tratada químicamente para librarla de cualquier impureza y así garantizar su potabilidad.



## Proceso de Producción

- 1).- Silos. Se almacena la cebada con la que se elaborará la cerveza.
- 2).-Malta. En el resultado de la germinación de la cebada.
- 3).-Otros Adjuntos. Sustancias que dan a la cerveza un sabor más suave.
- 4).-Agua. Es una de las principales materias primas y debe cumplir con características de potabilidad y un adecuado balance de sales y minerales.
- 5).-Macedor. La malta previamente triturada se mezcla con agua y se somete a calentamiento.
- 6).-Cocedor. Mezcla los adjuntos con agua, que se agregan al macerador, formándose el mosto.
- 7).-Extractor. Transforma el mosto de turbio a más claro.
- 8).-Olla de Cocimiento. Agita el mosto hasta el punto de ebullición. Se añade el lúpulo.
- 9).-Tanque de Mosto Caliente. Se reposa el mosto.
- 10).-Enfriadores. Durante el trayecto se agrega levadura al mosto para posteriormente descender la temperatura de 96°C a 9°C.
- 11).-Fermentación. Se transformara el mosto en cerveza por la acción de la levadura.
- 12).-Reposo. La cerveza reposa en UNI-TANKS.

- 
- 13).-Filtros. De nuevo se somete a proceso de filtración a la cerveza.
  - 14).-Gobierno. La cerveza reposa en tanques de gobierno un día más.
  - 15).-Despaletizado. Las tarimas con cajas de envases se colocan en formación de uno en los transportadores de cajas.
  - 16).-Desempacadora. Extrae los envases de las cajas.
  - 17).-Lavadora. Recibe los envases y éstos son rociados con agua, entregándolos higiénicamente limpios.
  - 18).-Transportador de Botellas. Traslada las botellas.
  - 19).-Inspector de Botellas Vacías. Desecha aquellas que contengan objetos extraños, suciedad o la boca rota.
  - 20).- Llenadora. Llena las botellas y coloca las tapas.
  - 21).-Inspector de Nivel. Rechaza envases que no cumplen el estándar.
  - 22).-Pasteurizador. Los envases se someten varios minutos a cierta temperatura para garantizar la vida del producto.
  - 23).-Etiquetado. Se adhiere la o las etiquetas al envase.
  - 24).-Empacadora. Agrupa las botellas para su empaque en cajas.
  - 25).-Paletizado. Las cajas se acomodan en tarimas de madera.
  - 26).-Bodega. Se almacena el producto terminado.
  - 27).-Transporte. Traslado del producto de la planta al distribuidor.
  - 28).-Distribuidor. Intermediario que vende el producto y da servicio a detallistas.
  - 29).-Detallistas. Centros de consumo o puntos de venta que venden los productos en botella abierta o cerrada respectivamente.
  - 30).-Consumidor. Cliente final, quien consume el producto.

### Las Plantas de Producción de Grupo FEMSA

La Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma cuenta con siete plantas para producir sus cervezas, las cuales son las siguientes:

a).- Planta de Monterrey. Nace en el mes de noviembre de 1890 y es la más antigua de las empresas del Grupo, representa los cimientos de la industria cervecera de nuestro país.

Las cervezas que fabrica son: Bohemia, Carta Blanca. Tecate, Tecate Light e Indio.

b).-Planta de Orizaba. Es la segunda más antigua de México. En 1896 adoptó el nombre de Cervecería Moctezuma. Las cervezas que se fabrican son: Superior, Sol, XX lager, XXoscura y Noche Buena.

c).-Planta Tecate. Fundada en la ciudad del mismo nombre en el año de 1944; para 1954 pasa a formar parte de Cuauhtémoc, que proyectó a nivel nacional e internacional la cerveza Tecate que ahí se producía.

En esta planta se envasan Tecate, Tecate Light y Carta Blanca.

d).-Planta Toluca. Fue fundada en 1969, tiene una superficie de 34 hectáreas y se ubica en los terrenos que fueron de la Hacienda El Carmen, que data del siglo XVIII.

Produce: Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Superior, Bohemia, Indio, Sol, Clara de barril, Oscura de barril y XX Lager.

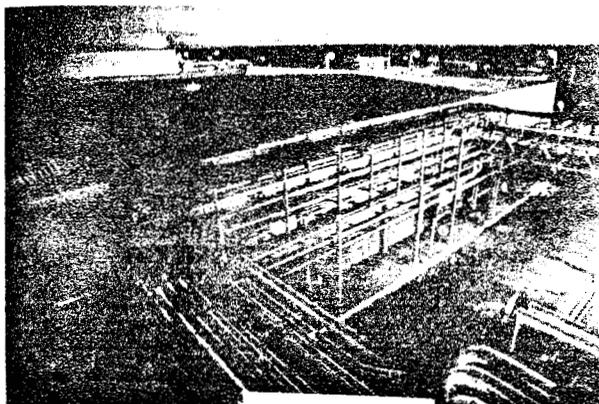
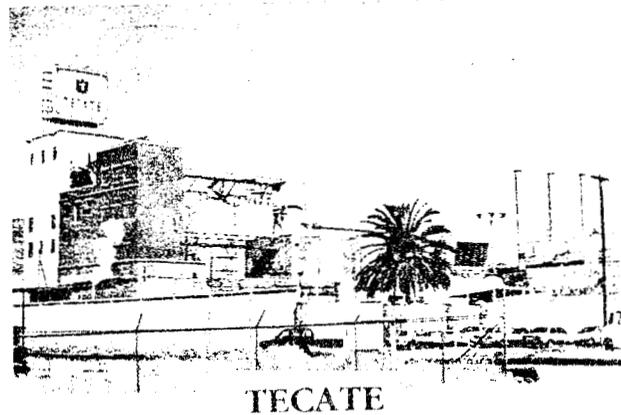
e).- Planta Guadalajara I. Fue inaugurada en 1970, impresiona por su belleza arquitectónica y ocupa 90,000 metros cuadrados, de extensión. Cuenta con la línea 1,500 (con capacidad de envasar 1,500 botellas por minuto), catalogada como la más moderna de América Latina.

Destina sus líneas de envasado casi en su totalidad a la marca Superior, pero también elabora otras como Tecate, Tecate Light, XX Oscura, XX Lager, Sol y Carta Blanca.

f).-Planta de Guadalajara II. En 1933 fue el año de su adquisición, finalmente en 1954 pasa a llamarse Cervecería Cuauhtémoc. Fue en 1963 que se inauguró el moderno centro de trabajo con que cuenta esta planta en la actualidad.

Elabora las marcas Carta Blanca y Tecate.

g).-Planta Navojoa. La más moderna y reciente puesta en operación en 1991, cuenta con líneas de envasado de alto volumen de capacidad y elabora principalmente. También Tecate, Tecate light y Carta Blanca.



### 4.2.3. El Veñedo Cervecerero de Grupo FEMSA



#### °°°Bohemia°°°

Esta cerveza se ha consagrado como la mejor marca de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, pues su sabor fino la ha llevado hasta la cuarta posición a nivel mundial (según Grupo FEMSA), estando a la altura de las mejores cervezas de Europa, tanto alemanas como checoslovacas. Bohemia es una cerveza premium, tipo lager, que en su elaboración es conservada en un largo lapso, dándole un sabor especial, el cual la ha convertido en una bebida predilecta para los verdaderos conocedores.

La calidad y prestigio de Bohemia, ha acarreado un sin fin de premios y reconocimientos en diversos países en exposiciones hechas en París, Lieja y Amberes, así como medallas y preseas en Bruselas, el Ducado de Luxemburgo, Ginebra, Roma y Madrid.

#### °°°Carta Blanca°°°

Es una cerveza tipo pilsener y tiene cinco presentaciones: botella retornable de cuatro, media y litro; y no retornable con envase quitapón, así como lata en su etapa inicial de introducción.

Esta cerveza fue la primera que sacó la Cervecería Cuauhtémoc al iniciar sus operaciones en 1890, además se le considera como una de las favoritas por el consumidor. Se dice que fue la primera cerveza mexicana que se exportó a los Estados Unidos. Desde que, en 1893, esta marca recibió el Primer Premio en la exportación de Chicago ha venido cosechando numerosos reconocimientos, entre los que se encuentran medallas de oro en exposiciones de París, Río de Janeiro, Munich, Bruselas, Roma y Madrid. Asimismo, reconocimientos por parte de Londres y Ginebra.

---

### °°°Superior°°°

Es una cerveza fina que tiene una imagen que la distingue de las demás bebidas, por su envase de ámbar y listón de calidad impreso en la etiqueta, se le conoce en cuatro presentaciones: la línea retornable completa, que abarca botellas de cuatro, media y litro, así como la media en envase no retornable. Esta marca ya tiene más de 50 años de estar entre el consumidor mexicano. Su distribución, se encuentra en el mercado regional del centro y sur del país.

### °°°T e c a t e°°°

Esta cerveza fue lanzada en el año de 1944 con un envase de cristal, la cual tuvo gran éxito y aceptación en el mercado. Es una bebida de color claro, con agradable y apetitoso aroma a malta y lúpulo. Al paladar tiene un suave y refrescante sabor a malta y lúpulo seco, con un delicado balance, ligero y no largo.

### °°°Tecate Light Premier°°°

La introducción de esta marca de cerveza fue hace tres años (1992), y fue recibida con gran interés por el mercado consumidor, deseoso de una cerveza ligera y con un sabor completo. Esta bebida se distribuye a nivel nacional y se ofrece en presentación retornable de media, así como en bote.

### °°°Dos Equis Lager°°°

Se caracteriza por su envase color verde, XX lager se lanzó en 1983 en el mercado estadounidense, lugar donde hay una competencia muy fuerte; un año más tarde se introdujo a México, en donde también ha logrado penetrar ampliamente en el gusto del público. Es una cerveza tipo "lager", palabra que proviene del alemán y significa "almacenamiento". Se ofrece en botella de cuarto y media retornables, así como en bote. Esta última presentación, introducida en 1992, ha tenido buena aceptación por el mercado.

### °°°Dos Equis Ambar°°°

Esta cerveza es elaborada con el proceso Kraussen desde 1900, XX ámba se puede considerar una excelente cerveza de tradicional estilo vienés. Se caracteriza por su color ámbar, su suave aroma y buen sabor a malta con lúpulo en un balance perfecto. Es una cerveza de sabor fuerte, con cuerpo y color intenso, que resulta excelente acompañada con la comida. Esta marca se ofrece en envases de media retornable y no retornable.

### °°°S o l°°°

Esta cerveza fue lanzada en 1899, posee un agradable color oro brillante y un perfumado aroma a malta. En la actualidad tiene cautivado al mercado europeo por la suavidad de su sabor, ya que en Europa las cervezas son muy pesadas. En México, su distribución se concentra en las regiones centro y sureste del país, en envase retornable de media, cuarto y litro, en presentaciones de cerveza clara y oscura.

### °°°Noche Buena°°°

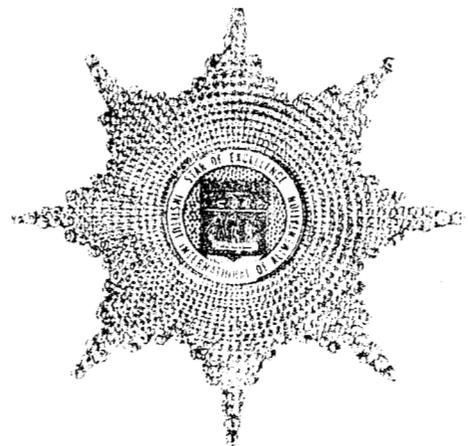
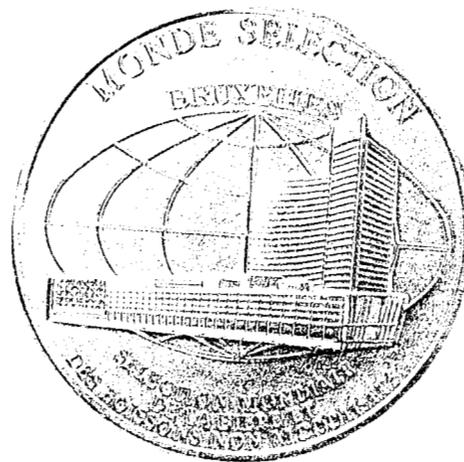
Es una cerveza estacional que se distribuye en época de Navidad desde el año 1938. Se trata de una cerveza bock tipo alemán, con cuerpo intenso y de color oscuro, que al paladearla deja un agradable rastro de sabor a malta caramelo, lo cual la distingue de las demás cervezas. Es una cerveza de espuma consistente y duradera, que ofrece año tras año su excelente calidad y la tradición de su encantadora imagen. Se envasa en presentaciones de media retornable y no retornable.

### °°°I n d i o°°°

Esta bebida salió a la venta en el año de 1905. Se caracteriza por ser una marca regional, y se identificada por su envase transparente en presentación de media retornable. Considerada como una cerveza tradicional por excelencia, Indio es apreciada por su sabor ligero a malta caramelo.

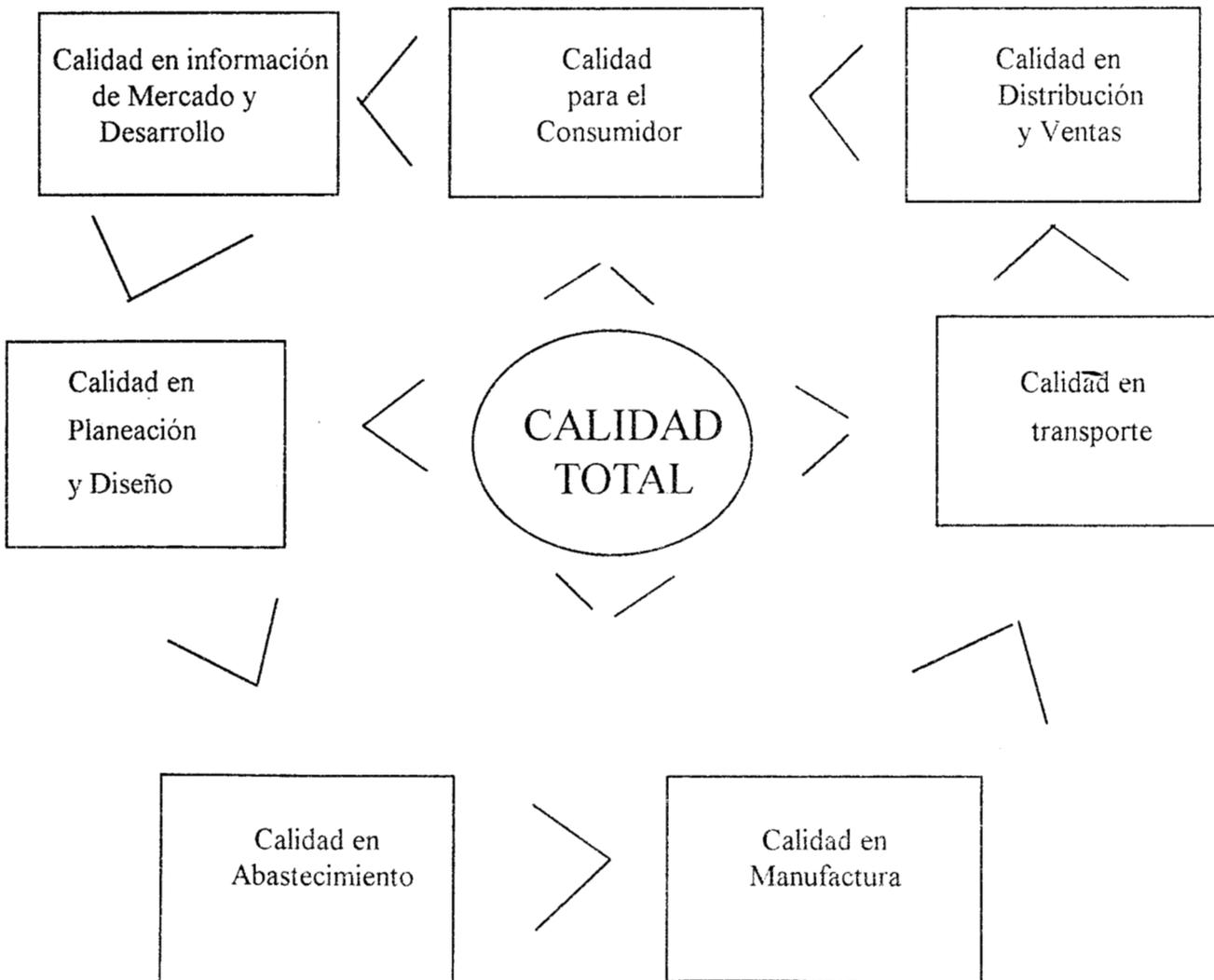
°°°Chihuahua°°°

La cerveza chihuahua nació en 1896 y en la actualidad sólo se produce para exportación en presentaciones de media. Es una cerveza clara de envase transparente y una etiqueta que lleva los colores distintivos de México. Su nombre hace alusión a un estado de nuestro país que tiene una interesante historia revolucionaria. Chihuahua es una cerveza que se exporta debido a su gran calidad y por su agradable color oro brillante y aromático olor a malta.



### 4.2.4 Control de Calidad

En Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma se tiene como filosofía principal la "Calidad Total" y se aplica en cada una de las áreas de su enorme organización para que puedan dar calidad tanto a sus clientes internos como al cliente final. Además toman en cuenta que la calidad personal de cada uno de los integrantes de su empresa cervecera es indispensable para que puedan obtener éxito como un equipo.



## La Calidad en la elaboración de Cerveza

Todos los días y a lo largo de diferentes etapas del proceso de elaboración de cerveza, los catadores con que cuenta la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma verifican la calidad de sus productos.

En una mesa circular acondicionada con paneles divisorios entre cada lugar, los catadores, hombres y mujeres, se sientan cada uno frente a ocho vasos de vidrio de color, que junto con una iluminación especial impiden distinguir el color del líquido.

Llenados aproximadamente a un tercio de su capacidad, los vasos solamente se identifican por un número y la generalización del tipo de cerveza que contienen: "ligera", "regular" o "intensa".

Las cervezas son catadas a una temperatura aproximada de 8 grados centígrados, por los especialistas previamente capacitados. La tarea parece sencilla pero involucra una enorme sensibilidad. Sus rostros se ven concentrados en la información que recogen sus sentidos del gusto y el olfato. Aspiran el aroma de la cerveza, dan un pequeño trago, paladean, sienten el sabor refrescante y ligeramente amargo del lúpulo, analizan el sabor que deja y cómo desaparece. La experiencia se define después técnicamente por escrito en un reporte de "Análisis Sensorial".

En esta hoja se enlistan cualidades y desviaciones que los catadores de ésta Cervecería deben identificar y calificar en una escala de 1 a 10 puntos para cada una de las muestras.

Las cualidades a considerar son olor, sabor, aroma a lúpulo, amargo y astringencia.

#### 4.2.5. Marketing estratégico.

En un medio donde la competencia se presenta cada vez más aguda, la mercadotecnia y la publicidad revisten especial importancia para atraer la preferencia de los consumidores hacia determinados productos. Por lo cual, la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma cuenta con una Planta de Anuncios y Servicios, con bases de operación en diferentes puntos del país para anunciar sus marcas de cerveza.

Anuncios y Servicios inició sus actividades en el año de 1970 en la ciudad de México, como una empresa filial de Cervecería Moctezuma, con el objetivo de fijar litografía a carteleras y darles mantenimiento.

Con la fusión de las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma en 1985, la plataforma de carteleras y anuncios luminosos se incrementó considerablemente, teniendo como objetivo mantener en condiciones óptimas la imagen de sus marcas en el mercado internacional.

En 1990 se abrió una base de servicio en Monterrey, Nuevo León; en 1991 comenzó a operar otra en Tecate, Baja California, y otra más en Guadalajara. En 1994 se abrió la base en Hermosillo, Sonora.

Para desarrollar eficientemente su labor, Anuncios de Servicios FEMSA cuenta con cuatro áreas de trabajo: producción, publicidad exterior (servicios) y ventas, recursos humanos y área administrativa.

##### Los Anuncios

Anuncios y Servicios realiza desde trabajos pequeños, (como el anuncio omnipolar de dos caras, una de las cuales es intercambiable, con medidas de 90 x 1.20 metros) hasta otros como los de cartelera (de 7.80 por 14.40 metros), aunque pudieran realizarse más grandes o más pequeños, ya

que siempre se trabaja en base a los requerimientos y necesidades del usuario.

Entre los anuncios realizados están los LP'S, que son anuncios en acrílico fabricados en su gabinete a base de ángulo de fierro, con el interior iluminado. Son los que vemos en tiendas de abarrotes, restaurantes y bares. También existen los anuncios hechos con tubo neón, propios para interiores en los lugares señalados.

Para los exteriores se fabrican las marquesinas, que son anuncios LP en forma horizontal, realizados en acrílico o lona e iluminados en su interior. Asimismo se elabora el toldo, fabricado en lona, con estructura de perfiles de aluminio o fierro, iluminado en su interior.

#### 4.2.6. Publicidad Planificada y Estratégica.

La publicidad es una pieza del conocido rompecabezas de las 5 "P" de la mercadotecnia: Producto, Precio, Promoción, Publicidad y Plaza (o mercado).

La publicidad no es cuestión de pura inspiración. Se planea, se investiga, se boceta, se evalúa y se produce siguiendo un proceso ordenado que tiende a garantizar en gran medida la culminación exitosa de las campañas.

La Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma realiza una publicidad planificada y estratégica -como lo hacen otras industrias- con su portafolio cervecero (Tecate, Carta Blanca, XX, Sol, Bohemia, entre otras). Por ejemplo, pocas veces nos ponemos a pensar en todo lo que hay detrás de los anuncios de televisión sobre las marcas de cerveza.

Las escenas tan naturales que vemos diariamente en los comerciales parecen a veces imágenes espontáneas captadas por una cámara casi en forma casual. Sin embargo, la publicidad es una labor compleja que involucra el trabajo de muchos especialistas capaces de hacer que una persona prefiera una cerveza por lo que expresa con su sola imagen.

El proceso de la creación publicitaria se inicia analizando el portafolio de productos y estableciendo cuáles son los nichos de mercado en los que se ubica cada uno.

Estos nichos de mercado obedecen a los gustos particulares de los consumidores por una cerveza ligera o fuerte, más amarga o suave.

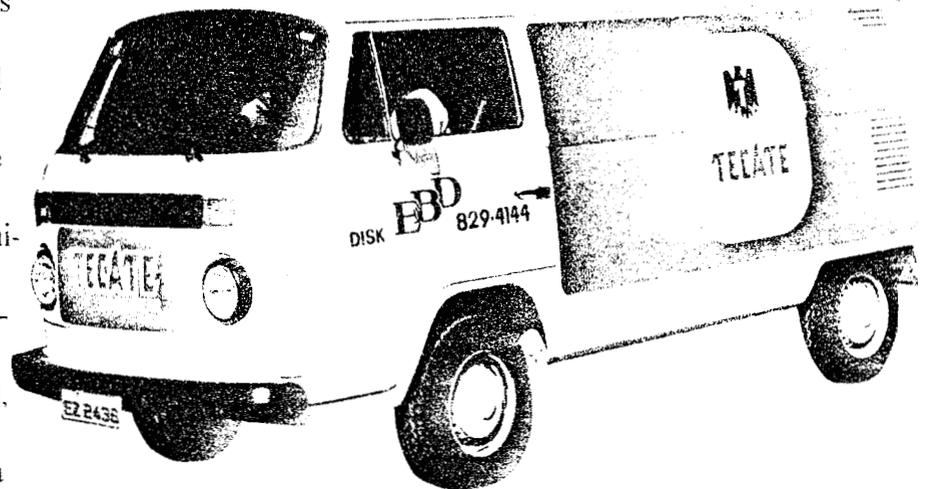
Otro aspecto importante de la ubicación consiste en determinar los lugares naturales de reunión para consumir el producto, que comparten las personas de dichos segmentos.

Así se va definiendo poco a poco la temática de la publicidad.

El proceso involucra a una cadena de profesionales que encabezan los ejecutivos de cada marca. Ellos dan seguimiento al trabajo de la agencia de publicidad, donde directores creativos, de impresos y un equipo de colaboradores desarrollan las primeras propuestas, primero en story board, que es el anuncio en dibujos que dan la idea muy aproximada a lo que se vería en televisión, descrito con bastante detalle.

De aquí el paso siguiente suele ser un story board filmado con audio que sirve someterlo a la opinión de pequeñas muestras de consumidores que dan valiosos comentarios sobre la impresión que les causa el anuncio.

En los anuncios se procura que haya gimmicks o trucos que sirven de anzuelo para llamar la atención del receptor.



Una vez que se consigue lo que se desea se trabaja con la casa productora que es la encargada de "luces, cámaras y acción", con actores y escenarios.

La publicidad no se reduce a la televisión, aunque esta constituye el más poderoso medio disponible: también se hace publicidad en radio, carteleras, prensa, revistas y otros.

La publicidad busca en primer lugar estar en la mente del consumidor (top of mind) y por supuesto lograr una reacción en éste que lo mueva a la compra.

Con toda la publicidad se realiza lo que los expertos llaman un "pre-test" publicitario, que permite evaluar el top of mind. Esto permite determinar si el anuncio agrada y si el concepto se entiende.

Y después de iniciar la publicidad ya en los medios, se efectúa un "post-test" a las cuatro semanas, otro a las seis y por último uno a las 10 semanas de salir el anuncio.

En materia de la publicidad aplicada internacionalmente, según el Director de Exportación de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma el C.P. Victor Padilla Macías, "{...} el importador participa también activamente y sugiere enfoques y temas pero la empresa debe aprobar el programa total". (6)

Es verdaderamente apasionante el proceso de introducción de una nueva marca, relata el C.P. Victor Padilla, la entrada de Sol a Inglaterra, donde su éxito ha sido extraordinario, se hizo bajo un concepto que podría resumirse como "algo nuevo" o "algo diferente vino a ser desde la botella transparente y grabada, hasta la manera de tomarse en la botella misma y con una rebanada de limón en el pico. Todo ello aunado a un sabor suave como opción frente al característico estilo pesado de las cervezas europeas.

---

(6) Fuente: Revista interna C.C.M., Siempre los mejores. Monterrey, Nuevo León, diciembre 1993

Estos enfoques publicitarios cambian una vez que el producto ya adquiere un cierto estatus. Por ejemplo, ahora Sol habla de su carácter refrescante, que le permitirá mantener una estabilidad en la preferencia del consumidor-concluye el C.P. Victor Padilla- Si bien es cierto que la entrada a un país desconocido es difícil, tener el respaldo de un producto de calidad es una poderosa arma de penetración.

#### 4.2.7. Origen y Trayectoria Exportadora de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma

Las operaciones exportadoras de esta cervecería iniciaron hace más de siete décadas, pero cabe reconocer que en aquél entonces más que constituir un fructífero negocio servían para fortalecer la imagen de esta industria cervecera. En los registros de FEMSA aparecen que en el año de 1934 se iniciaron las exportaciones, sin embargo existe una fecha en donde se hizo una exportación desde el puerto de Tampico en el año de 1925.

El primer mercado que esta cervecería exportó fue en los Estados Unidos, aunque también Francia, Bélgica, Inglaterra y Centro América gozaron de la calidad de las marcas de cerveza de FEMSA a principios de siglo.

La distribución y estrategias de producción y publicidad consistentes por este grupo, hicieron que cada vez más consumidores se interesaran por sus marcas y constataran que tenían la calidad que distingue a los países de alta tradición cervecera.

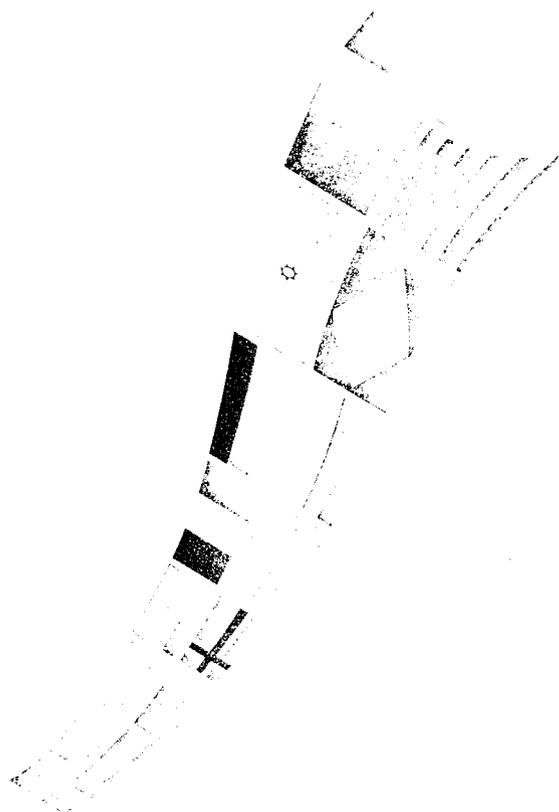
La primera estrategia que se siguió en el proceso de exportación se debió a la gran aceptación de los restaurantes de comida mexicana, de manera que allí se concentraron los primeros esfuerzos para penetrar el mercado con Carta Blanca.

Fue a partir de la década de los 80's , según FEMSA, la actividad exportadora que se ha convertido en generadora de divisas y desde entonces se ha venido incrementando para ir más allá del mercado norteamericano.

La trayectoria de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma en cuanto a penetración de mercados ha sido la siguiente:

1990	19 países
1991	30 países
1992	40 países
1993	55 países
1994	58 países

Fuente: Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma



Actualmente la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma cuenta con importadores en toda Europa occidental.

Hoy en día las marcas Tecate, Dos equis y Sol ocupan una importante posición como productos de exportación y es un orgullo para esta cervecera, ya que llevan también la imagen de México como un país que ahora ocupa el octavo lugar del mundo en producción de cerveza, el tercero entre los principales exportadores de cerveza y el segundo principal exportador de cerveza en los Estados Unidos

A continuación les presentamos una tabla de marcas que actualmente exporta la Cervecería

Cuauhtémoc Moctezuma:

MARCA	% DE CONTRIBUCIÓN
TECATE	40%
DOS EQUIS	24%
SOL	22%
BOHEMIA	14%
CHIHUAHUA	
CARTA BLANCA	

Fuente: Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma

### La Exportación Paso a Paso

Para que la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma pudiera expandir su portafolio de marcas a los 58 países de los cinco continentes tuvo que seguir un proceso ordenado que involucra el trabajo de muchas personas. El Ing. Alfonso Garza G., gerente de Operaciones Exportación, explicó (7) los pasos principales de un proceso típico de exportación, que enseguida reseñamos.

1.- Se reciben los pedidos el quinto día del mes anterior al que se va a surtir. Esto con el propósito de programar materiales para ese pedido en particular. Esta es una labor delicada ya que existen 340 variaciones que se dan en los productos a causa de cambios que se suscitan en las etiquetas, envases, corcholatas, cajas, canastillas, etc., según el país de destino.

---

( 7 ) Ibid , pag.. 52

- 2.- Los pedidos se alimentan al sistema y desde ese momento se programa la fecha de entrega del producto. Son alrededor de 500 a 600 pedidos al mes los que se programan normalmente.
- 3.- Se hace un pronóstico de ventas para exportación.
- 4.- La planta programa su producción.
- 5.- Se le confirma al cliente su entrega.
- 6.- Se hacen las reservaciones para la carga en los puertos marítimos.
- 7.- Se da aviso a los agentes aduanales sobre los volúmenes a manejar.
- 8.- Se avisa a los transportistas.
- 9.- Una vez listo el producto, el área de transportes de la Planta avisa a los transportistas contratados para que recojan el producto.
- 10.- El transportista recoge el producto en contenedores y se dirige con el agente aduanal.
- 11.- Los contenedores son depositados en los patios fiscales.
- 12.- Se cargan los barcos.
- 13.- El producto viaja, por ejemplo a Europa, 21 días.
- 14.- El producto es descargado en su destino.
15. Un agente aduanal o despachador de mercancía recibe el producto.
- 16.- El producto se transporta a una bodega propia del importador o de sus distribuidores. Otra opción es que el producto se coloque "in bond". Esto es embodegar el producto en la aduana del puerto de destino sin pagar impuestos, para ir sacándolo por partes y pagando los impuestos también por partes, conforme se va disponiendo del producto.

## 4.2.8. Situación Financiera de Grupo FEMSA



A continuación les presentamos los Estados Financieros y los Estados de Resultados de FEMSA:

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. Y Subsidiarias		
Monterrey, N.L.		
Estado de Situación Financiera Consolidado		
Al 30 de septiembre de 1993 y al 31 de diciembre de 1992		
Cifras en millones de nuevos pesos (N\$)		
Activo	Cifras no auditadas	
	1993	1992
Circulante:		
Efectivo y valores de realización inmediata	163	233
Cuentas por cobrar:		
Documentos	28	19
Clientes	385	306
Deudores diversos	88	73
	501	398
Inventarios:		
Productos terminados y en proceso	285	278
Materias primas y abastecimientos	767	795
	1,052	1,073
Pagos anticipados	78	91
	1,794	1,795
Inversiones y Otros activos:		
Acciones y valores	9	7
Documentos por cobrar a largo plazo	7	8
Otros activos	7	26
	23	41
Propiedades, Planta y Equipo:		
Terrenos	894	893
Edificios, maquinaria y equipo, neto	6,168	6,361
Inversiones en proceso	566	298
	7,628	7,552
Diferido, neto	171	136
Total Activo	N\$ 9,616	N\$9,524

Pasivo y Capital contable	Cifras no auditadas	
	1993	1992
<b>Pasivo Circulante:</b>		
Préstamos bancarios y europapel comercial	216	608
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	205	185
Intereses por pagar	44	83
Proveedores	430	526
Obligaciones fiscales por pagar	73	149
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos	204	131
	1,172	1,682
<b>Pasivo a largo Plazo:</b>		
Préstamos bancarios y obligaciones	2,394	2,807
Documentos por pagar	2	2
Vencimientos a corto plazo	(205)	(185)
	2,191	2,624
<b>Otras fuentes de financiamiento no circulante:</b>		
Pasivo para plan de pensiones y prima de antigüedad	444	441
Otros pasivos	3	3
	447	444
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,810</b>	<b>4,750</b>
<b>Capital Contable:</b>		
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	546	
Interés mayoritario:		
Capital social	248	248
Prima en suscripción de acciones	2,507	2,210
Utilidades retenidas	3,110	2,635
Utilidad neta del período	610	541
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,215)	(860)
<b>Total Interés Mayoritario</b>	<b>5,260</b>	<b>4,774</b>
<b>Total Capital Contable</b>	<b>5,806</b>	<b>4,774</b>
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>N\$9,616</b>	<b>N\$9,524</b>

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. Y Subsidiarias Monterrey, N.L. Estado de Resultados Consolidado Por los nueve meses terminados el 30 de septiembre de: Cifras en millones de nuevos pesos (N\$)		
	Cifras no auditadas	
	1993	1992
Ventas netas	5.540	5.105
Otros ingresos de operación	28	105
	5.568	5.210
Costo de ventas	2.976	2.934
Utilidad bruta	2.592	2.276
Gastos de operaciones:		
De administración	776	746
De venta	1.214	992
	1.990	1.738
Costo pasivo plan de pensiones	20	23
Utilidad de operación	582	515
Costo integral de financiamiento	125	(17)
Otros gastos, neto	32	27
Utilidad del período antes de impuestos, participación de utilidades a trabajadores y partidas extraordinarias	425	505
Impuestos sobre la renta, al activo y participación de utilidades a trabajos	187	224
Utilidad neta comparable	238	281
Utilidad neta del negocio de Aguas Minerales		20
Utilidad antes de partidas extraordinarias	238	301
Crédito extraordinario por amortización de pérdidas fiscales	42	82
Efecto de la colocación de acciones de Coca-Cola FEMSA	349	
Efecto de la desincorporación del negocio de Aguas Minerales		542
Utilidad neta del período	N\$ 629	N\$ 925
Utilidad neta mayoritaria	610	925
Utilidad neta minoritaria	19	
Utilidad neta del período	N\$629	N\$ 925

### Nota 2. Bases de consolidación

Los estados financieros consolidados incluyen los de FEMSA y los de todas las empresas, de las cuales se poseen acciones comunes que permiten su control accionario. Todos los saldos y transacciones intercompañías han sido eliminados.

Derivado de la venta del negocio de Aguas Minerales, como se menciona en la Nota 1, las operaciones realizadas por este negocio hasta el 30 de abril de 1992, se presentan netas en un solo rubro en el estado de resultados con el objeto de hacerlas comparables con el estado de resultados de septiembre de 1993.

### Nota 3. Principales políticas contables

#### a).-Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera:

Los estados financieros consolidados han sido preparados de acuerdo con el Boletín B-10 "Reconocimiento de los Efectos de la inflación en la Información Financiera" y sus adecuaciones.

#### b).-Valores de realización inmediata

Los valores de realización inmediata se encuentran representados principalmente por depósitos bancarios e inversiones de renta fija a corto plazo a través de bancos y casa de bolsa, valuados a valor de mercado.

#### c).- Inventarios y Costo de Ventas

El valor de los inventarios se actualiza a costos específicos de reposición, sin que exceda el valor de mercado. El costo de ventas del período se determina, principalmente, con base a valor de reposición de los inventarios al momento de su venta.

d).-Anticipos a proveedores:

Se actualizan en base al I.N.P.C., considerando su antigüedad promedio, y se encuentran incluidos dentro del renglón de inventarios de materias primas y abastecimientos.

e).-Propiedades, Planta y Equipo:

Los activos se registran originalmente a su costo de adquisición y construcción, y anualmente se practican avalúos por parte de peritos valuadores independientes, para presentar dichos activos a su valor neto de reposición.

La depreciación de los activos fijos se calcula bajo el método de línea recta, con base en el valor de avalúo promedio del período, considerando el valor residual y aplicando tasas que corresponden a la vida útil en base a datos que son determinados por los mismos peritos que practicaron los avalúos, y se actualizan a nuevos pesos de cierre del período en base a factores derivados del I.N.P.C. Las nuevas adquisiciones se empiezan a depreciar en el año siguiente al que son dadas de alta en operación.

Con motivo de los importantes cambios económicos en el país, derivados de la globalización de los mercados y de la apertura comercial, la industria en la cual participa la Compañía ha requerido efectuar ciertos cambios tecnológicos para hacer frente a la competencia internacional. Consecuentemente las principales subsidiarias han llevado a cabo un importante programa de inversiones en maquinaria y equipo con el propósito de modernizar sus instalaciones productivas. En 1992 el efecto resultante por haber reemplazado la maquinaria y equipo más especializado en operación fue el reconocimiento de un déficit de N\$114 en el resultado por tenencia de activos no monetarios. A septiembre de 1993 no se ha registrado ningún efecto por este concepto.

f).-Inversiones en proceso:

Se actualizan con base en los índices específicos que proporcionan peritos valuadores independientes, para presentarlas a su valor de reposición.

g).-Cargos diferidos:

Se actualizan con base al I.N.P.C., considerando su antigüedad promedio y amortizándose en el plazo en que se espera recibir su beneficio, con base en el método de línea recta.

h).-Obligaciones e carácter laboral:

Las compañías reconocen el incremento en el pasivo por el plan de pensiones y jubilaciones y el pasivo por prima de antigüedad en los resultados del período, en base a cálculos actuariales, de acuerdo a las reglas contenidas en el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales".

Las principales subsidiarias de la Compañía tienen constituido un fondo para el pago de pensiones a través de un fideicomiso irrevocable a favor de los trabajadores.

Las indemnizaciones por despido se aplican a los resultados del período en que ocurren.

i).- Impuestos Sobre la Renta y al Activo:

Las compañías registran el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Activo (IMPAC) en base a lo causado en el período, de acuerdo a las legislaciones fiscales en vigor. Debido a la poca importancia de las diferencias temporales no recurrentes, que razonablemente se presume vayan a provocar dentro de un período de tiempo el que surja un pasivo o beneficio fiscal, no se reconoció impuesto diferido alguno.

La Compañía forma parte de un grupo de empresas, que preparan sus declaraciones del ISR y del IMPAC sobre una base consolidada.

Los impuestos son calculados en la moneda en que ocurren las transacciones. Para efectos de presentación en los Estados Financieros se actualizan al cierre del período con el I.N.P.C.

j).-Costo Integral de Financiamiento:

El costo integral de financiamiento incluye los siguientes conceptos:

Intereses:

Se incluyen en el estado de resultados en la medida en que se devengan.

Fluctuaciones Cambiarias:

Las transacciones en moneda extranjera se registran convertidas en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúan. Posteriormente al cierre del período, los activos y pasivos en monedas extranjeras se expresan al tipo de cambio vigente a esa fecha, registrándose la fluctuación cambiaria directamente en los resultados del período.

Resultado por Posición Monetaria:

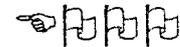
Es producto del efecto de los cambios en el nivel general de precios sobre las partidas monetarias, el cual se determina en base a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, utilizando el I.N.P.C. y el resultado mensual se actualiza en términos de poder adquisitivo de cierre del período.

k).-Actualización del Capital:

El objeto de esta actualización es presentar la inversión realizada por los accionistas y las pérdidas o utilidades generadas o incurridas a través del tiempo, en términos de poder adquisitivo actual.

El resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios representa el incremento (superávit) o decremento (déficit) en el valor de los activos no monetarios por encima o por debajo del I.N.P.C. y su efecto en el estado de resultados cuando los activos son consumidos o depreciados. El resultado por este concepto fue un déficit de N\$ 358 en 1993 y de N\$ 171 a diciembre de 1992.

#### 4.2.9. Plan de Contingencia de FEMSA para enfrentar el TLC



Ante los planes de desarrollo llevados a cabo en los últimos años por sus competidores, como el anuncio de que "Modelo" se asoció con la empresa cervecera más grande del mundo (Anheuser-Busch), así como por los retos que exige la globalización de los mercados y la inminente entrada en operación del TLC, "FEMSA" inició desde 1991 con una serie de asociaciones con empresas de primer orden, tratando de fortalecer su posición en cada uno de los mercados en los que participan sus subsidiarias.

En 1993, los objetivos estuvieron encaminados para la consolidación de cada una de las empresas integrantes de "FEMSA" en los mercados en que participan, por lo que el 21 de junio de ese año este grupo cervecero se asoció con Coca-Cola, a través de "Inmex Corporation" (Subsidiaria indirecta de Coca Cola) quien suscribió 142 500 000 acciones de Coca Cola FEMSA S.A. de C.V., pagando en efectivo 195 millones de dólares.

El 6 de julio de 1994, Grupo FEMSA se asoció con una industria cervecera de Canadá: John Labatt Limited. En este caso, la alianza tiene el perfil de una asociación limitada, en donde Labatt compró el 22% de las acciones de FEMSA Cerveza, manteniendo cada Empresa su autonomía.

Con la alianza estratégica que la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma realizó con Labatt, persigue los siguientes fines a nivel internacional:

- Creación de sinergias comerciales.
- Acceso a diferentes áreas geográficas.
- Ampliación de mercado.
- Obtención de canales de distribución.
- Acceso a diferentes y nuevas tecnologías.

- Optimización de la capacidad productiva.
- Economías de escala en abastecimientos.

Por otro lado, FEMSA recibe asistencia técnica de una empresa cervecera de Holanda: Heineken Technish Beheer B.V. (la segunda mejor cervecería del mundo).

Para que Grupo FEMSA pudiera llevar a cabo este proceso, el 28 de noviembre de 1991, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas se acordó lo siguiente:

-Reestructurar la tenencia accionaria mediante la creación de cinco subtenedoras con el propósito de contar con la estructura accionaria adecuada para dichas asociaciones.

-Escindir FEMSA por un importe del 32% del capital contable, el cual representó los recursos a invertir en el Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. (GFB) por parte de los accionistas.

-Utilizar parte de los recursos a obtener de estas asociaciones para adquirir un paquete accionario de GFB y mientras esto se realizaba, obtener un financiamiento por una compañía afiliada por 590 millones de dólares, los cuales junto con los intereses correspondientes se presentan en el rubro de documentos por pagar al 31 de diciembre de 1991.

Este financiamiento fue pagado de la siguiente manera:

-El 30 de abril de 1992 se concluyó la operación de venta del negocio de Aguas Minerales, por un importe de 321 millones de dólares en efectivo. Este negocio representaba el 5% de los activos y el 6% de los ingresos consolidados de FEMSA. La utilidad derivada de esta operación fue de 162 millones de dólares, neto de comisiones y otros gastos relacionados, la cual se presenta como partida extraordinaria.

-El 22 de julio de 1992 la Compañía colocó una emisión de Eurobonos en los mercados de Europa y Estados Unidos, por un monto de 300 millones de dólares con vencimiento a cinco años.

De esta forma, con los recursos obtenidos en estas transacciones se termina con los compromisos financieros del crédito utilizado para adquirir el paquete accionario de GFB.

Ya por último, mencionaremos que la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma esta modernizando cada una de sus 7 plantas productivas, con el objetivo de obtener mejores resultados productivos y así poder enfrentar con más fuerza el TLC.

### 4.3. GRUPO MODELO

#### HISTORIA

La historia de la Modelo comienza con la inauguración de Cervecería Modelo S.A. en la ciudad de México ( el 25 de octubre de 1925) fundada por Don Pablo Diez, quien se caracterizó por ser un administrador con gran dinamismo durante los años treinta.

Fué a partir de la década de los cincuenta cuando la Modelo inició una política importante de expansión a través de inversiones y adquisiciones significativas. Estas inversiones consistieron en la construcción y adquisición de plantas cerveceras, fabricas de malta, plantas para la construcción y ensamble de maquinaria y equipo, una de las cuales se encuentra localizada en Madrid, España. Asimismo, Don Nemasio Diez Riega inició la implantación de sistemas de venta directa de las cervezas de Modelo al mercado a través de distribuidoras, agencias y subagencias localizadas a lo largo de todo el país.

En el año de 1971, fué nombrado como Presidente y Director General de la Compañía Don Antonio Fernández Rodríguez, quien ha continuado con la misma línea filosófica, que distingue a este grupo industrial.



En 1991 se consolidó el Grupo al integrarse en una sola sociedad tenedora, tanto las empresas dedicadas a la fabricación de cerveza, como las sociedades tenedoras que agrupaban a todas las empresas responsables de la distribución de la misma. De esta manera quedó constituido, el 21 de noviembre de 1991, el Grupo Modelo S.A. de C.V.

El 16 de junio de 1993, Modelo y sus accionistas controladores celebraron un Contrato de Inversión con A-B, conforme al cual A-B adquirió una participación accionaria minoritaria en el capital social de la Compañía y de Diblo, ésta última la subsidiaria subcontroladora de la Compañía. La participación inicial de A-B como consecuencia de dichas operaciones asciende aproximadamente a un 17.7% del grupo. Por otra parte, en dicho contrato de inversión, los accionistas controladores otorgaron a A-B opciones de compra que le permitirán aumentar su participación accionaria en la Compañía y en Diblo, para alcanzar una participación minoritaria máxima del 35.12% del capital de la Compañía y del 23.25% del capital de Diblo.

#### 4.3.1. Estructura Organizacional de Grupo Modelo



A continuación les presentaremos la conformación de este grupo, con sus diferentes divisiones y actividades que realiza cada una de ellas:

° División Fabricas y Servicios.- Se dedica a llevar a cabo todo el proceso productivo necesario para la elaboración de la cerveza. Adicionalmente, dentro de esta división se encuentran diversas empresas en las que la Compañía tiene participación accionaria y que abastecen malta y bienes complementarios para la elaboración y envasado de la cerveza, así como diversas empresas que fabrican maquinaria, partes y refacciones para los procesos productivos.

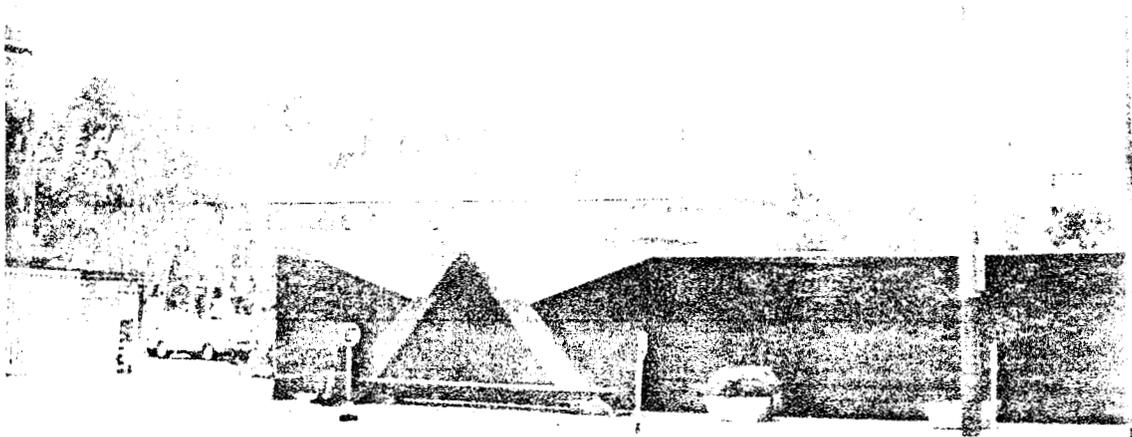
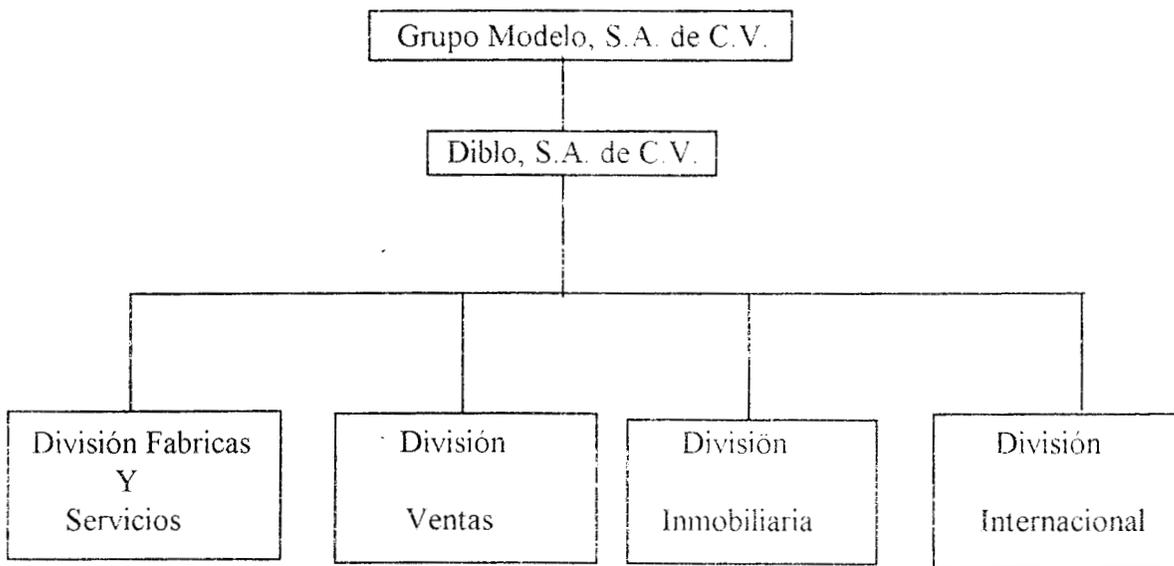
° División Ventas.- Esta división se encarga de la distribución de los productos de Modelo en todos los estados del país por medio de un total de 633 distribuidoras, agencias y subagencias. En 454 de aquéllas, Modelo ejerce un control directo en su administración a través de su participación mayoritaria en diversas subsidiarias, mientras que las 179 restantes son propiedad de concesionarios independientes, que las operan conforme al contrato de distribución firmado con Modelo. Asimismo, forman parte de esta importante red de distribución 1682 Modeloramas controlados directamente por las agencias y otros 1873 propiedad de terceras personas.

° División Inmobiliaria.- Está integrada por 32 empresas propietarias de inmuebles que los arrendan a las distribuidoras de cerveza en las que Modelo tiene participación accionaria.

° División Internacional.- Es la encargada de coordinar, promover, comercializar y regular la exportación de los productos de Modelo. La exportación se realiza actualmente a 68 países.

GRUPO MODELO, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA CORPORATIVA



### 4.3.2. Producción

#### Proceso de Producción

El proceso de producción tiene una duración aproximada de treinta días a partir del acondicionamiento de la malta y del arroz. Este proceso consiste en la realización de cocimientos, adición de lúpulo, fermentación primaria, fermentación secundaria o reposo, filtrado, envasado y pasteurización.

A diferencia de otras cervecerías Modelo se distingue por utilizar en la fase de reposo un tipo de fermentación secundario conocido como "kraeusen", el cual permite mejorar las condiciones cualitativas del producto. Este proceso sólo es utilizado por muy pocas cervecerías en el mundo, ya que se requiere de un mayor número de tanques de reposo e instalaciones para su realización, lo que implica una inversión importante.

Las plantas cerveceras de la Modelo utilizan tecnología de punta en la fabricación de todas sus cervezas, lo cual permite eficientar de manera importante el proceso productivo.

#### Plantas de Producción de Grupo Modelo

El Grupo Modelo cuenta con siete plantas para fabricar sus cervezas. En la siguiente tabla les mostraremos la capacidad instalada y utilizada en el periodo de 1993.

Planta	Instalada	Utilizada	%
Cd. de México	11,100	9,206	82.9
Tuxtepec	8,000	4,610	57.6
Guadalajara	5,050	4,565	90.4
Torreón	2,850	2,621	92.0
Cd. Obregon	1,500	1,182	78.8
Mazatlán	1,500	1,101	73.4
Mérida	500	345	69.0
TOTAL	30,500	23,631	77.5

### 4.3.3. Control de Calidad



Modelo cuenta con un control de calidad total, el cual es aplicado en cada uno de sus procesos de producción, con el objeto de obtener productos de calidad y proporcionar una atención puntual y continua a todos los clientes a lo largo del país.

El proceso de producción está sujeto a controles sumamente estrictos, los cuales son aplicados a lo largo de todo el proceso de fabricación de la cerveza. La aplicación de éstos empieza desde la germinación de la cebada para la obtención de malta, hasta el empaqueo de los envases para su distribución. El control de calidad se lleva a cabo a través de análisis de laboratorio, gráficas de control de laboratorio y de proceso, catados y un control de cada uno de los turnos de producción.

### Compras

#### Materias primas

La materia prima fundamental utilizada en la elaboración de la cerveza es la malta. La malta se obtiene de la cebada maltera, la cual es una gramínea que se vende a las fábricas de malta, donde después de ser cribada y seleccionada, se remoja, se germina de manera controlada y se seca, transformándose en malta. En la industria se emplean dos tipos de cebada maltera para la fabricación de cerveza, a saber: la cebada maltera de seis y la cebada maltera de dos hileras de granos por espiga. Modelo se distingue por emplear cantidades importantes de cebada maltera de dos hileras, que aún cuando tiene un costo más elevado, produce un sabor más suave.

Además de la malta, existen otras materias primas utilizadas en la fabricación de la cerveza, como el lúpulo, la levadura, el agua y los adjuntos. Los adjuntos son elementos completamente naturales formados por carbohidratos y que están constituidos principalmente por la fécula de maíz refinada o grits, así como por el arroz y ocasionalmente granos de sorgo o de trigo. La función tanto del grits o

fécula ( 8 ) de maíz refinada, como la del arroz, es la de proveer almidón que posteriormente se convierte en dextrina (9) y azúcares necesarios para la fermentación, a través de las enzimas de la malta. Los adjuntos ayudan a producir una cerveza de color más claro, con mayor brillantez y estabilidad. Es importante destacar que Modelo utiliza únicamente arroz y grits como adjuntos en la producción de cerveza.

El lúpulo es una planta de color verde o amarillo verdoso, de raíces profundas, que se cultiva en zonas de clima templado y de mucha humedad, siendo los EUA y Alemania los principales productores de esta materia prima. Además de impartir a la cerveza su delicado aroma y su sabor ligeramente amargo, el lúpulo contribuye igualmente a la estabilidad del sabor y a la retención de la espuma.

La levadura es utilizada en la transformación de los azúcares fermentables en alcohol y gas carbónico necesarios para completar el proceso natural de producción de la cerveza. La levadura proviene de cultivos puros efectuados por la misma cervecería, teniéndose un cultivo específico para cada una de las diferentes marcas que elabora Modelo.

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

---

( 8 ) Sustancia blanca pulverulenta que se extrae de las semillas.

( 9 ) Sustancia gomosa que se extrae del almidón .

#### 4.3.4.. Portafolio Cervecerero del Grupo Modelo



La Cervecería Modelo cuenta con un portafolio de diez marcas de cerveza de tipo lager. A continuación les presentamos las distintas clases de cerveza tipo lager que produce esta cervecería:

MARCA	CLASE	COBERTURA
Corona	Pilsener	Nacional e Internacional
Modelo especial	Pilsener	Nacional e Internacional
Victoria	Viena	Centro y Sureste
Pacifico	Pilsener	Estados del Pacífico Norte e Internacional
Estrella	Pilsener	Occidente
Negra Modelo	Munich	Nacional e Internacional
Montejo	Pilsener	Sureste
León Negra	Munich	Sureste
Carta Clara	Pilsener	Sureste
Corona Light	Ligera	EUA

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

**Pilsener.**-Es la cerveza lager más clara y con menor grado de utilización de maltas especiales, con lo que se logra que su cuerpo y textura sean los más ligeros.

**Viena.**-Es una cerveza lager de color intermedio, con una suavidad de sabor igual que la cerveza Pilsener; sin embargo, su elaboración requiere de un mayor grado de utilización de maltas especiales.

**Munich.**-Es una cerveza lager de color oscuro, que requiere de un mayor grado de utilización de maltas especiales. Es la de mayor cuerpo, mayor extracto y con un sabor más dulce. La obtención del color oscuro proviene del proceso de secado de las maltas que se efectúa a temperaturas más altas, conociéndose este proceso como tostado.

**Ligera.**-Esta cerveza lager contiene extractos, proteínas y carbohidratos más bajos que la cerveza tipo lager en general.

#### 4.3.5 Ventas



Modelo maneja dos sistemas de ventas a nivel nacional: ventas al contado y ventas a crédito. Sin embargo, las ventas a crédito abarcan tiempos de crédito muy reducidos, ya que van desde los tres días, mejor conocido como de "fin de semana", hasta los 30 días. El promedio de cobranza de Modelo es de aproximadamente 8 días. En virtud de lo anterior, actualmente Modelo prácticamente no enfrenta ni cartera vencida ni cuentas incobrables (10).

El precio de venta que Modelo otorga a los diferentes distribuidores es variable y depende de la región en donde éstos se encuentren ubicados. Se tienen identificadas 4 zonas geográficas, en las que el precio de venta se fija de manera independiente para cada una de éstas.

Los distribuidores otorgan precios similares a sus clientes, que varían en función de la competencia, de los costos de transportación y de las necesidades de cada mercado en particular.

El precio que cada establecimiento fija al público consumidor no es un precio controlado y depende del tipo de establecimiento y de posiciones competitivas.

##### Puntos de Venta

Modelo estima que el mercado nacional está compuesto por 348,000 puntos de venta aproximadamente, que son atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes en México, utilizando diversos canales de distribución, entre dichos puntos de venta podemos mencionar:

- Detallistas.- Son tiendas de abarrotes en general, las cuales en su gran mayoría cuentan con equipo de refrigeración eléctrico propiedad de las distribuidoras, que se entrega en comodato, y en algunos casos les es provisto un anuncio con publicidad de las marcas del Grupo. El servicio que se les

---

( 10 ) Ibid pag. 34

brinda es prácticamente diario.

- Modeloramas, Superflash, Cervefiestas, Oasis, Yucaramas y Círculo K.- Son depósitos cuyo giro principal es la venta de cerveza y venden como complemento refrescos, botanas, cigarros, alimentos enlatados, artículos de consumo de primera necesidad, material promocional, etc. Algunos de ellos son cont. 'ados directamente por las distribuidoras y otros se encuentran concesionados, sin embargo, en todos ellos únicamente se venden productos de Modelo. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia diaria. Prácticamente todos cuentan con equipo de refrigeración.

- Tiendas de vinos y licores.-Son comercios especializados en vinos, licores y cerveza, los cuales también son conocidos como vinaterías. Cuentan con un servicio de refrigeración eléctrico propiedad de las distribuidoras, que se entrega en comodato. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia diaria.

- Autoservicios y minisupers.- Son tiendas de autoservicio pertenecientes principalmente a cadenas comerciales con cobertura regional o nacional. Cuentan con exhibición en estanterías e islas. El servicio que se les brinda es cada tercer día, y en algunos casos semanal, en función de cada región.

- Hoteles y restaurantes.- Son puntos de venta identificados como de consumo inmediato. A diferencia de los otros canales, éstos venden la cerveza para su consumo en el lugar. Para atender estos canales se cuenta con rutas especializadas debido a dos factores: su complejidad y el hecho de que se trata en su mayoría de clientes mixtos, los cuales son clasificados de esta manera por vender cerveza de Modelo y de la competencia. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia diaria.

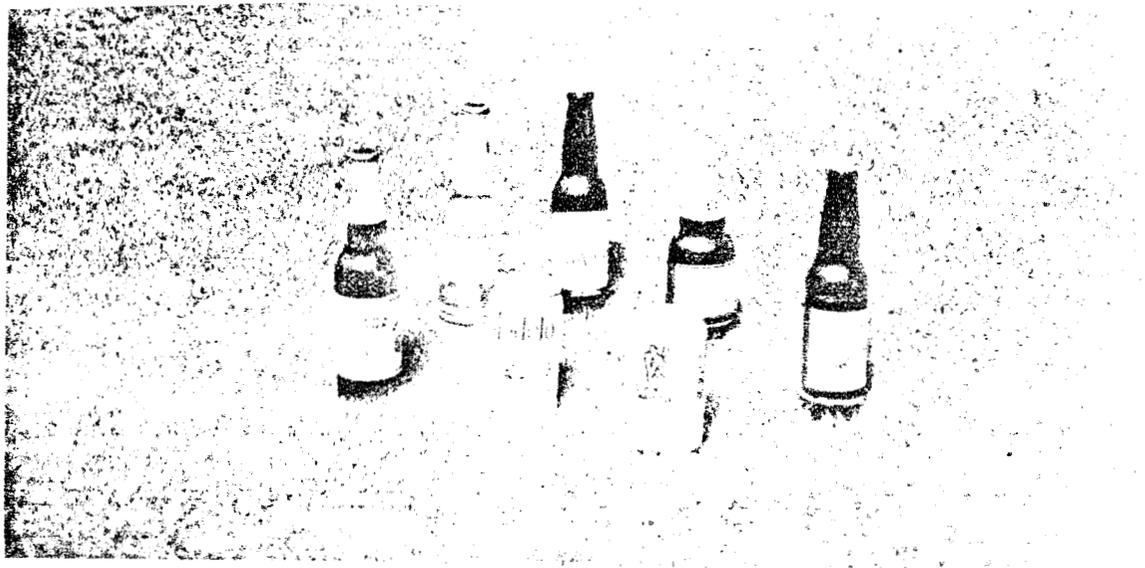
-Mayoristas.- Es un punto de venta que se utiliza cuando, por el volumen requerido, no es rentable atender una zona foránea. Este medio llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas

del almacén central y con serios problemas de acceso. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia semanal.

-- Estadios y Plazas.- Modelo establece convenios de preferencia con distintos estadios deportivos, así como plazas de toros, en los cuales se venden sus productos a los espectadores. El servicio de entrega está en función de la negociación establecida con el cliente; por lo tanto, la periodicidad de entrega es variable.

- Pedidos a domicilio.- Es un servicio especializado de venta de cerveza al hogar. Para ello, se cuenta con rutas especiales y en las principales plazas existe radioservicio para agilizar la entrega de cerveza en volúmenes que pueden ir desde un cartón.

- Barriles.- De acuerdo con lo descrito en el punto relativo a presentaciones, existen barriles propiedad de Modelo con capacidad para 30 y 60 litros, los cuales se utilizan como un canal de distribución independiente y especializado en algunas de las principales ciudades de la República, ya que es un producto que debe mantenerse frío desde su elaboración. Es distribuido generalmente a negocios establecidos como restaurantes, cantinas y hoteles, aunque existe un servicio a domicilio para eventos especiales.



Otros Productos.

Modelo cuenta con la presentación de aguas minerales y productos Garcí Crespo prácticamente en toda la República Mexicana y, adicionalmente, obtiene ingresos por la venta de productos derivados del proceso productivo tales como cascarilla, bagazo y levadura. Asimismo, se comercializan artículos promocionales entre los que se destacan ropa, dominó, charolas, mesas, sillas, vasos, tarros y otros artículos publicitarios.

### 4.3.6. Publicidad

La política de publicidad de Modelo en los medios masivos de comunicación está fundamentalmente orientada a patrocinar eventos deportivos, culturales y artísticos. Asimismo, por política institucional, el contenido de los anuncios televisivos de los productos de Modelo se enfoca a imágenes de la naturaleza y a resaltar las cualidades del producto, sin la intervención de personas.

El medio de comunicación masiva más usado por Modelo es la televisión; sin embargo, existe también publicidad por radio, prensa, anuncios espectaculares, revistas especializadas, publicidad impresa y cine.

Su campaña publicitaria es permanente y se puede decir que no existen campañas especiales, a excepción de aquellas que se realizan en época navideña o con motivo del lanzamiento de nuevos productos.

A través de contratos con las cadenas de televisión y radio conocidos comúnmente como "Plan Francés", Modelo realiza pagos anticipados por concepto de publicidad. Bajo este esquema, el Grupo asegura las tarifas que le serán aplicables a la transmisión de sus anuncios en televisión, cable y radio, obteniendo adicionalmente bonificaciones.

Se han celebrado contratos de preferencia con algunos estadios y plazas, los cuales se renuevan anualmente y en algunos casos aislados cada 3 años. En estos casos, dependiendo del establecimiento, se facilitan instrumentos publicitarios como pueden ser anuncios de publicidad estática, marcajores, relojes, así como el piso y las esquinas de rings para boxeo y lucha libre.

A través del corporativo de Modelo se realizan y coordinan las campañas publicitarias a nivel nacional. En adición, se cuenta con la asesoría de agencias de publicidad especializadas que elaboran estudios de audiencia (rating) y mercado. Estos estudios de audiencia, que son desarrollados de manera conjunta entre Modelo y las distintas empresas de medios de comunicación, son utilizados por el Grupo para tomar decisiones en relación con políticas de mercado y gasto publicitario.

Con base en los estudios señalados y en la orientación proporcionada por el cuerpo de ventas de las distribuidoras, el departamento de publicidad corporativo tiene una importante participación en el lanzamiento y desarrollo de nuevas presentaciones.

Del monto total invertido en publicidad en los últimos cuatro años, el 75% de los recursos se destinó al patrocinio de la marca Corona, el 15% al de Modelo Especial y el 10% restante al de otras marcas regionales, las cuales son manejadas directamente por las distribuidoras, bajo la coordinación del departamento de publicidad de las oficinas corporativas. La publicidad a nivel internacional se encuentra a cargo de los importadores respectivos en cada país a donde llegan los productos de Modelo, manejándose en forma independiente. La publicidad internacional se adapta a los hábitos, gustos y costumbres de cada región, siguiendo las políticas institucionales de la División Internacional.

### 4.3.7. Distribución →

Para la distribución de sus cervezas en territorio nacional, Modelo cuenta con un total de 633 distribuidoras, agencias y subagencias. En 454 de aquéllas, Modelo ejerce un control directo en su administración a través de su participación mayoritaria en diversas subsidiarias, mientras que en las 179 restantes se tiene establecido un contrato de distribución con concesionarios independientes. Cada distribuidora se encarga de manejar y coordinar la distribución de la cerveza en el área que para tal efecto tiene asignada. A través de las 454 distribuidoras directas se controla más del 83% del desplazamiento de las ventas totales nacionales.

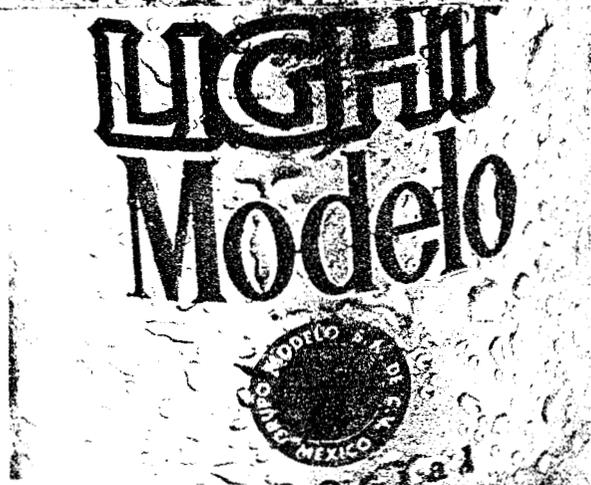
La organización de las distribuidoras controladas se realiza a través de coordinaciones generales administrativas, así como de una gerencia administrativa y una gerencia de ventas en cada una de ellas. La gerencia de ventas cuenta con un departamento de supervisión del que a su vez depende un equipo de vendedores. La gerencia administrativa está a cargo del funcionamiento y organización de la distribuidora, así como de las áreas de contabilidad, crédito y cobranza, almacenes y talleres, entre otras.

A fin de atender zonas foráneas, las distribuidoras cuentan con subagencias, las cuales se ubican a una distancia de entre 60 y 150 kilómetros en promedio de la distribuidora matriz.

#### Sistemas de Información y Control

Para supervisar la distribución de sus productos, Modelo utiliza diversos sistemas de control y de información automatizados. Dichos sistemas consisten en controles internos que permiten contar con información oportuna sobre las ventas realizadas y las necesidades y requerimientos de las distribuidoras, así como sobre el estado en que se encuentra el equipo de transporte. De la misma manera, es posible obtener información actualizada respecto al registro de consumo de cada

cliente, así como de la actividad de la competencia en la zona correspondiente. De esta forma es posible definir apoyos especiales al cliente, distribución y mantenimiento de mobiliario y equipo de transporte y reestructuración de rutas y horarios de distribución. A través del control de servicio se establece una auditoría permanente para vigilar el servicio que se otorga a los clientes, calificando básicamente la exhibición y rotación del producto, refrigeración, condiciones del local e inventarios.



#### 4.3.8. Antecedentes de las Exportaciones de Grupo Modelo



Se tiene referencia de que el Grupo Modelo realizó sus primeras exportaciones a los Estados Unidos en el año de 1939, según la Bolsa Mexicana de Valores, mismas que se realizaron durante muchos años con carácter esporádico y no existía ningún control sobre el destino final del producto, ni se tenía establecida una infraestructura de distribución.

Pero, fue hasta 1979 cuando el licenciado Valentín Díez Morodo organizó el departamento de exportación y realizó estudios detallados sobre las tendencias de consumo en los sectores cerveceros doméstico y de importación en los EUA, así como sobre el éxito de productos mexicanos que se encontraban presentes en ese mercado. De los datos que recopilamos en la Bolsa Mexicana de Valores, rescatamos las siguientes directrices que tuvo que llevar a cabo el Grupo Modelo para sentar bases en su proyecto de globalización a largo plazo:

- ☞ Elaborar un producto de calidad constante con suministros oportunos para constituirse como proveedor con la seriedad y confianza a niveles internacionales.
- ☞ Ofrecer un producto con una presentación original y que se diferenciara de las otras cervezas domésticas e importadas.
- ☞ Lograr una identificación del producto con aquel que los consumidores estadounidenses encontrarían en los centros de consumo en sus visitas a México, tanto en lugares turísticos, como fronterizos.
- ☞ Diseñar empaques atractivos y de fácil manejo que motivaran a los consumidores a llevar el producto a su hogar.
- ☞ Seleccionar cuidadosamente a los importadores, supervisando la correcta designación de distribuidores en cada territorio, a fin de que los mismos contaran con la infraestructura de

---

ventas adecuada para el eficiente manejo de los productos.

- ☛ Elaborar una política de comercialización dentro de un marco de precios competitivos altos, como corresponde a un producto de calidad, sin afectar la imagen del mismo con descuentos o promociones de carácter permanente.
- ☛ Establecer una estrategia para la introducción del producto en los diferentes mercados, respetando los territorios asignados a cada importador.

La marca "Corona" de Grupo Modelo en el año de 1991, " {...} se colocó en los EUA en el segundo lugar entre más de 400 cervezas importadas" (11), posición que ha conservado hasta la fecha, utilizando su presentación original en envase de cristal transparente, el cual permite observar la brillantez y pureza de la cerveza, lo que ha cautivado a los consumidores. Es en este mismo año cuando se introduce la marca Corona en algunas provincias de Canadá, alcanzando un gran éxito.

En el año de 1988 se inician los envíos de los primeros embarques a Japón, Australia y Nueva Zelanda, cuyos mercados han mantenido una tendencia en continuo crecimiento hasta la fecha, ocupando una posición de liderazgo en el mercado de cervezas importadas en cada uno de ellos.

Para 1989, Modelo se lanzó hacia la conquista del mercado europeo, siendo el Reino Unido Suiza e Italia los primeros países donde se hizo presente con su marca líder " Corona". El crecimiento de las exportaciones a Europa fue tan espectacular que Modelo determinó la apertura de una empresa subsidiaria para ese continente en la ciudad de Bruselas bajo la razón social de Eurocermex, S.A., que tiene como principal objetivo la importación, distribución, asesoramiento y coordinación de trámites y programas de mercadotecnia para todos los representantes de Modelo en Europa.

---

(11) Ibid

En el año de 1990 es clave en el proceso de globalización de Corona, llegando a países tan remotos como Hong Kong, Singapur y Grecia, logrando penetrar en ese mismo año a mercados con ancestral tradición cervecera como Holanda, Alemania y Bélgica.

En 1991 continuó la expansión de las cervezas de Modelo, habiéndose incorporado nuevos mercados a su red de exportación, destacando en Europa, entre otros: España, Francia y los Países Escandinavos; en Asia: Singapur, Tailandia, Malasia y Taiwan; en Africa: Marruecos y Sudáfrica; en Centramérica: Guatemala, El Salvador y Honduras, en Sudamérica: Paraguay, Chile y más tarde Argentina; y finalmente, en el Caribe: Cuba, Bahamas y Puerto Rico. En resumen, a la fecha Corona se encuentra presente en 68 países de los cinco continentes de una manera permanente con surtidos constantes, ocupando un lugar distinguido en el sector de cervezas importadas en cada país, resaltando el crecimiento en las exportaciones que esta marca ha tenido en el mercado de los EUA.



### 4.3.9. Situación Financiera de Grupo Modelo

A continuación les presentaremos los Estados financieros y Estados de resultados de la Modelo:

<u>Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Subsidiarias</u>		
<u>Balances Generales Consolidados No Auditados</u>		
<u>Al 30 de Septiembre de 1993 y 1992</u>		
<u>(Cifras en miles de nuevos pesos constantes al 30 de septiembre de 1993)</u>		
<u>Activo</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>
<u>Circulante</u>		
Efectivo y valores de inmediata realización	N\$ 906,581	N\$ 767,294
Cuentas por cobrar (Nota 4)	246,062	302,125
Inventarios (Notas 5 y 8)	1,022,131	1,058,019
Pagos Anticipados y Otros	64,838	50,793
	<u>N\$2,239,612</u>	<u>N\$2,178,231</u>
<u>Otros Activos</u>		
Inversión en acciones de asociados y subsidiarias no consolidadas (Nota 6)	N\$ 689,729	N\$ 382,821
Cuentas por cobrar a largo plazo (Nota 4)	18,158	19878
	<u>N\$ 707,887</u>	<u>N\$ 402,699</u>
Propiedades Planta y Equipo (Nota 7)	N\$7,059,521	N\$6,636,802
Depreciación acumulada	<u>( 2,262,760)</u>	<u>( 2,176,320)</u>
	<u>N\$4,796,761</u>	<u>N\$4,460,482</u>
Gastos por Amortizar, Neto	N\$ 16,930	N\$ 4,682
	<u>N\$7,761,190</u>	<u>N\$7,046,094</u>

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

<u>Pasivo</u>	
A corto plazo:	
Acreeedores diversos y pasivos acumulados	N\$ 284,477    N\$ 272,883
Participación del personal en la utilidad	74,096    57,929
Proveedores	69,221    73,821
Documentos por Pagar (Notas 5 y 8 )	42,074    57,365
Obligaciones por beneficios laborales (Nota 9 )	28,603
Impuestos sobre la Renta e Impuesto al activo	8,074
	<u>N\$ 506,545    N\$ 461,998</u>
Impuestos Diferidos (Nota 11)	36,824
Contingencias (Nota 9 ):	
Obligaciones por beneficios laborales	12,641
	<u>N\$ 556,010    N\$ 461,998</u>
Suma el pasivo	
<u>Capital Contable</u>	
Capital Social (Nota 10)	<u>N\$2,726,256    N\$2,061,462</u>
Aportaciones para futuros alimentos de Capital Y Prima en Acciones	<u>N\$ 220,482    N\$ 221,994</u>
Exceso en la Actualización del Capital	<u>N\$ 900,333    N\$ 861,966</u>
Utilidades Acumuladas (Notas 10 y 11 ):	
De ejercicios anteriores	
Reserva Legal	N\$ 16,303    N\$ 14,787
Por aplicar	1,024,809    1,217,466
Del ejercicio, según estado de resultados	282,680    252,264
	<u>N\$1,323,792    N\$1,484,517</u>
Suma del Capital contable mayoritario	<u>N\$5,170,863    N\$4,629,939</u>
Participación minoritaria:	
Fideicomiso Banamex	N\$ 891,149    N\$1,578,735
Anheuser- Bush Companies, Inc.	672,546
Terceras personas	470,622    375,422
	<u>N\$2,034,317    N\$1,954,157</u>
Suma el Capital contable	<u>N\$7,205,180    N\$6,584,096</u>
	<u>N\$7,761,190    N\$7,046,094</u>

## Grupo Modelo S.A. de C.V. y Subsidiarias

## Estados de Resultados Consolidados no Auditados

Por los Periodos de nueve meses terminados  
el 30 de Septiembre de 1993 y 1992

( Cifras en miles de nuevos pesos constantes al 30 de septiembre de 1993)

	1993	1992
Ventas	N\$3,849,358	N\$3,599,871
Costo de Ventas	1,795,086	1,787,552
Utilidad en Ventas	N\$2,054,272	N\$1,812,319
Gastos de operación:		
Venta y Distribución	N\$1,341,435	N\$1,241,606
Administración	175,452	149,398
	N\$1,516,887	N\$1,391,004
Utilidad de operación	N\$ 537,385	N\$ 421,315
Resultado del Financiamiento:		
Intereses ganados sobre inversiones en valores y pagados a instituciones de crédito neto	N\$ 120,541	N\$ 96,660
Resultado por posición monetaria	( 42,043)	( 51,261)
(Perdida) Utilidad en cambios, neta	( 32)	4,272
	N\$ 78,466	N\$ 49,671
Otros Productos, neto	115,162	132,560
	N\$ 193,628	N\$ 182,231
Utilidad antes de impuesto y participación	N\$ 731,013	N\$ 603,546
Provisiones para:		
Impuesto sobre la renta (Nota 10)	N\$ 224,463	N\$ 193,788
Impuesto al activo (Nota 10)	9,156	8,466
Participación del personal en la utilidad	77,816	64,087
Impuesto diferido (Nota 10 )	17,918	
	N\$ 329,353	N\$ 266,341
Utilidad antes de participación en el resultado de asociados y subsidiarias no consolidadas	N\$ 401,660	N\$ 337,205
Participación en el resultado de asociadas y subsidiarias no consolidadas	11,327	19,876
Utilidad antes de participación minoritaria	N\$ 412,987	N\$ 357,081
Participación de accionistas minoritarios en lo resultados de subsidiarias:		
Fideicomiso Banamex	N\$ 48,166	N\$ 89,603
Anheuser- Busch Companies, Inc.	36,352	
Terceras personas	45,789	15,214
	N\$ 130,307	N\$ 104,817
Utilidad del ejercicio (Notas 10 y 11)	N\$ 282,680	N\$ 252,266

Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

Notas a los Estados Financieros Consolidados ( ) no auditados al 30 de septiembre de 1993 y 1992

(Cifras en miles de nuevos pesos constantes al 30 de septiembre de 1993)

## 1.- Constitución y Objeto

a).-La actividad preponderante del Grupo es la producción y venta de cerveza, la cual se inició en 1925.

b).-La principal actividad del Grupo tenedor es la inversión en acciones del 76.75% (75% en 1992) del capital social de Diblo, S.A. de C.V., el objetivo de esta última es la tenencia de inmuebles y la inversión en acciones de subsidiarias; las más importantes de acuerdo a su actividad y capital contable son:

<u>Compañías</u>	<u>Actividad preponderante</u>	<u>Porcentaje en las acciones que forman el Capital Social</u>
Cervecería Modelo, S.A. de C.V.	Fabricante de cerveza	99.96%
Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.	Fabricante de cerveza	99.38%
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	Fabricante de cerveza	99.99%
Cebadas y Maltas, S.A. de C.V.	Fabricante de malta	99.99%
Periferia, S.A. de C.V.	Tenedora de acciones de agencias distribuidoras de cerveza	99.99%
Conorte, S.A. de C.V.	Tenedora de acciones de agencias distribuidoras de cerveza	99.99%
Invoccidente, S.A. de C.V.	Tenedora de acciones de agencias distribuidoras de cerveza	99.99%

<u>Compañías</u>	<u>Actividad preponderante</u>	<u>Porcentaje en las acciones que forman el capital social</u>
Impulsora Tapatía, S.A. de C.V.	Inmobiliaria en donde se encuentran las instalaciones comerciales de agencias distribuidoras	99.99%
Promotora del Sureste, S.A. de C.V.	Inmobiliaria en donde se encuentran las instalaciones comerciales de agencias distribuidoras	99.99%

C).- Grupo Modelo, S.A. de C.V. tiene el 76.75% (75% en 1992) del capital social de Diblo, S.A. de C.V. y el 13.25% (25% en 1992) por el Fideicomiso Banamex, el cual fue constituido por los mismos accionistas de Grupo Modelo, S.A. de C.V., por lo que la participación del Fideicomiso en el capital contable y en los resultados de subsidiarias, se presenta por separado en el cuerpo de los estados financieros consolidados no auditados. La utilidad del período de nueve meses de los accionistas de Grupo Modelo, S.A. de C.V. en forma conjunta ascendió a N\$330,846 (N\$341,867 en 1992).

## 2. Presentación

Los estados financieros a fechas intermedias de Grupo Modelo, S.A. de C.V., al 30 de septiembre de 1993 y 1992 no han sido auditados. En opinión de la Dirección del Grupo todos los ajustes (que son ordinarios) necesarios para una adecuada presentación de los estados financieros han sido incluidos en esta presentación. Los resultados a fechas intermedias no necesariamente indican los posibles resultados de todo el año.

Los estados financieros consolidados no auditados deberán ser analizados en conjunto con los estados financieros consolidados auditados y sus notas, de los años terminados el 31 de diciembre de 1992 y 1991.

### 3.- Políticas Contables

Las principales políticas contables del Grupo en la preparación de estos estados financieros consolidados no auditados, las cuales están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, se resumen a continuación:

- a).-Unidad monetaria- Como resultado de la creación de una nueva unidad monetaria, en vigor a partir del 1o. de enero de 1993, denominada temporalmente "Nuevo Peso" (N\$), la administración de la compañía presenta las cifras de los estados financieros no dictaminados al 30 de septiembre de 1993 y 1992, así como sus notas, en esta nueva unidad monetaria, la cual es equivalente a un mil pesos, en relación a la que estaba vigente hasta el 31 de diciembre de 1992.
- b).-Consolidación-Se tiene establecida la práctica de presentar estados financieros consolidados que incluyen la situación financiera y resultados de las Compañías en las que Diblo, S.A. de C.V. tiene participación directa o indirecta en más del 50% del capital social, las operaciones intercompañías -de importancia- han sido eliminadas en la consolidación.
- c).-Bases de formulación- La compañía tenedora y sus subsidiarias tienen la práctica de incorporar en los estados financieros no dictaminados los efectos de la inflación en la información financiera de acuerdo al Boletín B-10 y sus documentos de adecuaciones, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- d).-Las cifras de los estados financieros no dictaminados y sus notas, están expresadas uniformemente en nuevos pesos de poder adquisitivo del 30 de septiembre de 1993, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Asimismo, los estados de cambios en la situación financiera presentan los recursos generados o utilizados en la operación, el financiamiento y la inversión a nuevos pesos constantes.

- 
- e).- Valores de inmediata realización-Se registran al costo de adquisición, que es similar a su valor de mercado.
- f).- Inventarios-Se encuentran valuados conforme al método de últimas entradas-primeras salidas y se actualizan por el método de costos de reposición o fabricación, excepto los almacenes de refacciones y artículos publicitarios que se encuentran actualizados mediante la aplicación del INPC, de acuerdo a la antigüedad en que se constituyeron las capas del inventario al cierre del ejercicio; dichas actualizaciones no exceden al valor de mercado.
- g).- Inversiones en acciones de asociadas y subsidiarias no consolidadas- Las inversiones permanentes en acciones se registran al costo de adquisición y se valúan aplicando el método de participación.
- h).- Propiedades, planta y equipo- Se registran al costo de adquisición y se actualizan con base en avalúos practicados por peritos independientes.
- i).- Depreciación- Se calculó sobre los valores actualizados de propiedades, planta y equipo, tomando como base la vida útil probable que arrojaron los avalúos de peritos independientes. La depreciación del período de nueve meses ascendió a N\$ 87,924 (N\$178,158 en 1992) de los cuales N\$87,924 (N\$90,800 en 1992) corresponden a la revaluación de los activos.
- k).- Arrendamiento financiero- Se registra como activo fijo el valor de mercado a la fecha de la compra y las obligaciones que se derivan de estos contratos, se registran en el pasivo, deducidos de los intereses no devengados. El monto capitalizado se deprecia sobre las mismas bases que las utilizadas para propiedades, planta y equipo.
- l).-Gastos por amortizar- Se registran a su costo de adquisición y se actualizan mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC de acuerdo a la antigüedad de la erogación.

- m).- Amortización- El costo de adquisición y la actualización de gastos de instalación y organización se amortizan por el método de línea recta sobre el saldo al fin de cada ejercicio. La tasa utilizada para efectos contables es del 10%.
- n).- Monedas extranjeras- Los activos y pasivos que representan derechos y obligaciones por cobrar o por pagar en moneda extranjera, se convierten a moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los saldos al final del ejercicio, se valúan al tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio y las diferencias resultantes se registran directamente en los resultados del mismo, formando parte del resultado del financiamiento.
- ñ).- Obligaciones por beneficios laborales- El pasivo no financiado de las obligaciones laborales por beneficios proyectados, así como el pasivo amortizable de transición, se determinaron y se registraron de acuerdo al Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., que entro en vigor a partir del 1o. de enero de 1993, las aportaciones a los fideicomisos que manejan al activo financiado se determinan de acuerdo al plan de pensiones aprobado por las Autoridades de Hacendarías, la aportación proporcional al período de nueve meses asciende a N\$55,400 (N\$21,769) en 1992).
- o).- Pagos por indemnizaciones por despido- Se sigue la práctica de cargar a los resultados del ejercicio en que se efectúan. Durante el período de nueve meses se pagaron indemnizaciones por N\$36,977 (N\$9,541 en 1992).
- p).- Impuesto diferido- Se reconoce por aquellas partidas temporales de las que se tenga seguridad que no serán recurrentes, en el ejercicio siguiente.
- q).- Actualización del capital social y resultados acumulados- Se actualizaron mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC de acuerdo a su antigüedad o fecha de aportación, los efectos de dicha actualización se presentan en los estados financieros no

auditados en cada una de las cuentas que le dieron origen y son:

	<u>Cifras históricas</u>	<u>Efecto de actualización</u>	<u>Cifras actualizadas</u>
Capital Social	N\$2,108,280	N\$617,976	N\$2,726,256
Utilidades acumuladas -De ejercicios anteriores:			
Reserva legal	13,857	2,446	16,303
Por aplicar	710,542	314,267	1,024,809
Del ejercicio	268,690	13,990	282,680
	<u>N\$3,101,369</u>	<u>N\$948,679</u>	<u>N\$4,050,048</u>

r).- Exceso en la actualización del capital- El saldo de esta cuenta está representado por la suma algebraica de los conceptos "Resultado por tenencia de activos no monetarios", así como por el "Resultado monetario patrimonial acumulado", los cuales se describen a continuación:

Resultado por tenencia de activos no monetarios- Representa el cambio en el valor de los activos no monetarios por causas distintas a la inflación. Se determina únicamente cuando se sigue el método de costos específicos, ya que éstos se comparan contra las actualizaciones determinadas mediante el INPC. Si los costos específicos son superiores a los índices habrá una ganancia por retención, en caso contrario se producirá una pérdida.

Resultado monetario patrimonial acumulado- Es el resultado que se produce en la actualización inicial de las cifras de los estados financieros.

s).- Pérdida por posición monetaria- Representa el efecto que ha producido la inflación sobre los activos y pasivos monetarios, aún cuando éstos sigan manteniendo su mismo valor nominal. Cuando se tienen activos monetarios superiores a los pasivos monetarios, se genera una pérdida en posición monetaria ya que cuando se haga uso de éstos se dispondrá de una cantidad igual al valor nominal pero con un poder adquisitivo menor. Cuando los pasivos sean superio-

res, se obtendrá una ganancia ya que éstos se liquidan con dinero de menor poder adquisitivo y se carga o acredita a resultados formando parte del resultado del financiamiento.

t).-Costo de ventas-Su actualización se efectuó con base en el valor actualizado de los inventarios.

#### 4).- Cuentas por cobrar

El saldo de este renglón se integra como sigue:

	<u>1993</u>	<u>1992</u>
Clientes	N\$276,090	N\$191,886
Deudores diversos	<u>5,391</u>	<u>62,899</u>
	N\$281,481	N\$254,785
Menos- Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>( 26,299)</u>	<u>( 19,294)</u>
	N\$255,182	N\$235,491
Funcionarios y empleados	9,038	12,452
Compañías afiliadas y subsidiarias no consolidadas	--o--	72,084
Exceso en pago de Impuesto sobre la renta	<u>--o--</u>	<u>1,976</u>
	N\$264,220	N\$322,003
Menos- Cuentas por cobrar a corto plazo	<u>( 246,062)</u>	<u>( 302,125)</u>
	<u>N\$ 18,158</u>	<u>N\$ 19,878</u>

#### 5.- Inventarios

El saldo de este rubro se forma de la siguiente manera:

	<u>1993</u>	<u>1992</u>
Envases y empaques	N\$482,114	N\$408,468
Producto terminado y producción en proceso	247,143	317,099
Partes y refacciones	159,332	163,204
Materias primas	124,062	133,608
Artículos publicitarios	9,480	9,580
Mercancías en tránsito y anticipos a proveedores	<u>--o--</u>	<u>26,060</u>
	N\$1,022,131	N\$1,058,019

### 6.- Inversión en acciones de asociadas y subsidiarias no consolidadas

El saldo de este renglón se encuentra formado de la siguiente manera:

	Porcentaje en las acciones que forman el capital social	1993	1992
Dirección de Fábricas, S.A. de C.V.	41.05%	N\$327,739	N\$269,826
Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V.	99.93%	77,400	--o--
Grupo Financiero Banamex Accival, S.A.	--o--	69,730	11,389
Fábrica Nacional de Malta S.A. de C.V. en liquidación	99.79%	51,390	--o--
Extractos y Maltas S.A. de C.V.	26.30%	35,700	25,592
Promotora de Servicios de Zacatecas, S.A C.V.	50.00%	22,954	--o--
Envases de Zacatecas, S.A. de C.V.	50.00%	8,181	--o--
Tapas y Tapones de Zacatecas, S.A. de CV	50.00%	574	--o--
Tenedora Cano, S.A de C.V.	99.00%	--o--	39,162
		<u>N\$593,668</u>	<u>N\$345,969</u>
Otros		96,061	36,852

### 7).- Propiedades, planta y equipo, neto

	1993		1992	
	Valor histórico neto	Valor actualizado neto	Valor total	Valor total
Terrenos	N\$ 58,180	N\$ 712,981	N\$ 771,161	N\$ 637,779
Maquinaria y equipo	419,253	969,581	1,388,834	1,318,099
Equipo de transporte	131,688	356,734	488,422	413,047
Edificios y construcciones	313,546	1,272,714	1,586,260	1,526,713
Equipo de cómputo	21,859	7,633	29,492	17,180
Mobiliario y otros equipos	94,100	23,949	118,049	72,179
Obras en proceso y Ant. Proveedores	351,685	62,858	414,543	475,485
	<u>N\$1,390,311</u>	<u>N\$3,406,450</u>	<u>N\$4,796,761</u>	<u>N\$4,460,482</u>

b).- El saldo de obras en proceso y anticipos a proveedores corresponde principalmente a compras e instalaciones de maquinaria, así como a la construcción de una planta para la fabricación de cerveza en la Ciudad de Zacatecas, para esta última según estimación de la Dirección se requiere de una inversión adicional de N\$1,209,919 y se requiere de una inversión adicional de N\$1,209,919 y se estima estará en funcionamiento en 1997.

c).- Equipo arrendado- Se tienen celebrados contratos de arrendamiento financiero para compra de equipo, los cuales especifican opción de compra a la fecha de su vencimiento.

8).- Documentos por pagar

Las principales características de los documentos por pagar:

	<u>1993</u>	<u>1992</u>
Préstamos directos con tasas de interés del 17.88% al 27.00% anual y vencimiento en el transcurso de 1993 y 1994, sin garantía, deducidos N\$65 de intereses por devengar (interés del 24 al 33% y vencimiento en el transcurso de 1993 en 1992)	N\$ 846	N\$11,378
Contratos de arrendamiento financiero para la adquisición de equipo, varias tasas de interés que van del 18% al 22% anual, con opción de compra a la fecha de su vencimiento (en el transcurso de 1993 y los primeros meses de 1994) deducidos N\$1,516 de intereses por devengar (N\$1,699 en 1992)	N\$ 22,560	N\$19,838
Préstamo directo por seis millones dos mil ciento catorce dólares americanos (siete millones setecientos mil dólares en 1992) con tasa de interés del 6.5% anual (7.5% en 1992), con vencimiento en el transcurso de 1993 y febrero de 1994 y garantía de las existencias de cerveza en las instalaciones de Procermex, Inc. (subsidiaria del Grupo)	18,668 N\$42,074	26,149 N\$57,365

#### 4.4. Plan de Contingencia de Grupo Modelo para enfrentar el TLC



La Cervecería Modelo, también ha llevado a cabo una serie de estrategias para poder hacerle frente al TLC. Y para eso se ha aliado con la Cervecería Anheuser-Busch (productora de Budweiser) que tiene el 8% del capital con una opción de alcanzar el 35% de las acciones totales de Modelo.

Expansión y proyectos de inversión en el futuro

Inversión en la planta de Zacatecas

El Grupo Modelo ha iniciado la construcción de su octava planta cervecera en el estado de Zacatecas, a través de su subsidiaria denominada Compañía Cervecería de Zacatecas, S.A. de C.V. Esta planta constituye actualmente el proyecto de inversión más importante de este grupo, al cual se desarrollará gradualmente en cinco etapas, incrementando la capacidad de producción en 3 millones de hectólitros en cada una de las mismas. Asimismo, la planta contará con los últimos adelantos tecnológicos para convertirse en la más grande y moderna de América Latina.

El desarrollo de la primera etapa contempla la construcción de la infraestructura necesaria para todo el proyecto, además de obra civil para las dos primeras etapas y obra mecánica y eléctrica exclusivamente de la primera etapa, para la producción de hasta 3 millones de hectólitros. El costo de esta primera etapa fue de N\$1,336.5 millones (nominales), según la Bolsa Mexicana de Valores. La construcción de la planta se financió en su totalidad con recursos provenientes de la operación del Grupo. Se estima que la misma empezará a funcionar en el año de 1997. La segunda etapa implicará tener una capacidad de producción de hasta 6 millones de hectólitros y se estima que empezará a funcionar en el año de 1999. De la tercera a la quinta etapas, se irá incrementando la capacidad de producción para alcanzar los 9, 12 y 15 millones de hectólitros, respectivamente, en un plazo que variará dependiendo de la demanda nacional e internacional del producto.

### Otras Inversiones

Dentro del programa de una continua modernización, el cual está enfocado a obtener la mayor rentabilidad y productividad posibles, se tiene proyectada una serie de inversiones en la planta industrial de las distintas cervecerías por un monto que asciende aproximadamente a N\$127 millones nominales, que consisten en la compra de equipos que permitirán reducir costos, así como algunos conceptos de mano de obra.

Los proyectos de inversión de la División Ventas, mismos que ascienden a un monto aproximado de N\$148 millones nominales, consisten principalmente en la expansión de puntos de venta, con un especial énfasis en la apertura de negocios propios, obtención de permisos y patentes y, muy especialmente, en la creación de rutas de distribución.

En lo que respecta a las inversiones en la División Inmobiliaria, se tiene estimado en el corto plazo realizar una erogación de N\$89 millones nominales para la compra de terrenos. La construcción de nuevas instalaciones para las distribuidoras directas y la instalación de nuevos puntos de venta como Modeloramas, tiendas de convivencia y minisupers.

### Tecnología

La subsidiaria de la Compañía, Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V. ("Inamex"), provee de maquinaria a las plantas de Modelo, para lo cual recibe asesoría principalmente de dos empresas, una alemana que es Ziemann, y otra italiana que es Simonazzi SPA ("Simonazzi"). Hasta 1980, fecha en que Inamex inició sus operaciones, Modelo importaba la totalidad de su maquinaria.

# METODOLOGIA

## 5 Metodología

### Introducción

Para poder abordar el tema de "La industria cervecera mexicana ante el TLC" fue necesario la investigación de campo. Tuvimos que recurrir directamente a las plantas cerveceras mexicanas, sobre todo a las matrices, pertenecientes a Grupo FEMSA (Planta de Monterrey) y Grupo Modelo (Planta de la Ciudad de México). Además utilizamos cuestionarios (aplicados al consumidor y productor) para poder monitorear el grado de competitividad que tienen ambos grupos cerveceros mexicanos, ya antes mencionados, y el grado de consumo que tiene esta bebida en nuestro país.

### Fuentes de información:

- 1).- Información directa por parte de las cerveceras mexicanas
- 2).- Hemerografía (Periódicos y revistas)
- 3).- Instituciones vinculadas con el sector cervecero:
  - a).- Bolsa Mexicana de Valores
  - b).- Instituto de cerveza
  - c).- Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza

### 5.1. Proceso de la investigación

Existen varios pasos a seguir en el proceso de diseñar y poner en práctica un estudio de investigación.

- a).- Llegar a un acuerdo sobre el propósito de investigación. Esto representa una determinación en las decisiones que deberán ser apoyadas, los problemas y oportunidades que deberán ser estudiadas.
- b).- Convertir el propósito de la investigación en objetivos particulares.
- c).- Estimar el valor de la información de la investigación.
- d).- Diseñar el estudio de la investigación.
- e).- Llevar a la práctica el diseño, recopilar y analizar los datos para preparar el informe.

### 5.2. Objeto de la investigación.

Consiste en exponer que información se necesita para construir los objetivos que son tres:

- a).- La interrogante de la investigación misma.
- b).- La elaboración de hipótesis, que sean respuestas alternas a la interrogante de la investigación.
- c).- El campo de acción a los límites de investigación. Por ejemplo, en toda la Industria en México (sólo nos interesa el desarrollo del sector cervecero).

### 5.3. Determinación del tamaño de la muestra.

En la investigación a realizar, es necesario tener una base teórica en lo que respecta al tamaño de la muestra a utilizar. A continuación mostraremos como determinaremos nuestra magnitud muestral para el tipo de cuestionario aplicado.

### 5.4. Muestreo.

Para nuestra investigación utilizamos la fórmula de muestreo siguiente:

$$n = \frac{N (p) (q) z^2 (r^2)}{e (N-1) z^2 + (r) (p) (q)}$$

En donde:

Sustituyendo estos valores en la fórmula tenemos:

n= Tamaño de la muestra	?	n= $\frac{400(.95) (.05) (1.96)^2}{.0025 (399) + 3.8416 (.95) (.05)}$
N= Tamaño de la población	400	
p= Probabilidad de éxito	.95	n= $\frac{19 (3.8416)}{.9975 + .182476}$
q= Probabilidad de fracaso	.05	
e= Error de estimación	.05	n= 61.8575 = 61 cuestionarios a aplicar
r= Coeficiente de confianza	95%	

P R E S E N T A C I O N

D E

R E S U L T A D O S

## 6 Diferenciación entre los dos Grupos Cerveceros de México

### 6.1. Diferenciación en Producción.

Como ya mencionamos en los capítulos anteriores que la Industria cervecera mexicana está concentrada en dos empresas productoras de cerveza, Modelo y FEMSA. La primera tiene una tasa de producción de cerveza del 52.23 por ciento y la segunda el 47.77 por ciento de toda la producción de cerveza en México. La producción de cerveza en nuestro país se realiza a través de 14 plantas, 7 pertenecen a Modelo y las otras 7 a FEMSA.

### 6.2. Diferenciación en Posición de Mercado y Competencia

#### Ventas

Al cierre de 1992, las ventas totales de la industria (nacionales y de exportación) alcanzaron los 42.17 millones de hectólitros, de los cuales 21.94 millones correspondieron a Modelo, representando el 52.03 % de participación en el mercado, mientras que de FEMSA fueron 20.23 millones de hectólitros, representando el 47.97% de la participación del mercado.

Ventas totales de la Industria cervecera mexicana (1) (millones de hectólitros)					
<u>Año</u>	<u>Volumen total</u>	<u>Modelo</u>	<u>%</u>	<u>FEMSA</u>	<u>%</u>
1977	21.26	8.12	38.21	13.14	61.79
1980	26.39	10.22	38.72	16.17	61.28
1985	28.39	12.75	44.90	15.64	55.10
1990	39.09	19.62	50.19	19.47	49.81
1991	40.75	21.09	51.74	19.66	48.26
1992	42.17	21.94	52.03	20.23	47.97
1993*	33.39	17.44	52.23	15.95	47.77

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, A.C.

(1) Incluye mercado nacional y exportación

\* Al mes de septiembre

Al cierre de 1992, Modelo tenía una participación mayoritaria en 21 estados de la República Mexicana y al 30 de septiembre de 1993 esta posición la conservó. Por otro lado, FEMSA tuvo una participación mayoritaria de 11 estados del país durante el mismo tiempo.

Participación de mercado por Estado (1992 y enero-septiembre de 1993) (miles de hectólitros)								
Estados	Modelo				FEMSA			
	1992		enero-septiembre 1993		1992		enero-septiembre 1993	
		%		%		%		%
Aguascalientes	244	60.05	190	78.23	61	19.95	53	21.77
Baja California Norte	269	13.82	190	12.71	1,678	86.18	1,308	87.29
Baja California Sur	220	59.34	190	60.30	151	40.66	126	39.70
Campeche	62	17.41	47	16.74	292	82.59	235	83.26
Chiapas	542	52.19	431	52.77	496	47.81	385	47.23
Chihuahua	200	11.18	166	11.54	1,591	88.82	1,273	88.46
Coahuila	603	40.20	532	43.11	898	59.80	702	56.89
Colima	236	68.63	172	67.03	107	31.37	84	32.97
Distrito Federal	1,515	60.67	1,247	60.89	982	39.33	800	39.11
Durango	105	20.59	81	20.53	405	79.41	313	79.47
Guanajuato	1,252	78.97	1,002	79.37	333	21.03	260	20.63
Guerrero	847	73.90	655	73.35	299	26.10	238	26.65
Hidalgo	331	54.01	272	54.99	282	45.99	223	45.01
Jalisco	1,701	71.41	1,359	73.10	681	28.59	500	26.90
México	2,310	82.07	1,875	83.78	505	17.93	363	16.22
Michoacán	1,147	74.17	894	74.37	399	25.83	308	25.63
Morelos	428	73.26	346	74.12	158	26.74	121	25.88
Nayarit	326	73.32	284	72.90	119	26.68	105	27.10
Nuevo León	448	14.48	440	17.17	2,648	85.52	2,124	82.83
Oaxaca	684	58.52	519	59.70	484	41.48	350	40.30
Puebla	659	51.75	513	52.20	614	48.25	470	47.80
Queretaro	271	63.44	217	61.62	156	36.56	138	38.78
Quintana Roo	86	13.05	72	13.44	574	86.95	463	86.56
San Luis Potosí	639	72.50	502	73.54	242	27.50	181	26.48
Sinaloa	1,302	69.42	922	67.70	574	30.58	440	32.30
Sonora	653	36.19	474	33.21	1,151	63.81	955	66.79
Tabasco	380	43.89	302	44.58	486	56.11	376	55.42
Tamaulipas	978	60.33	785	61.04	644	39.67	501	38.96
Tlaxcala	108	53.31	91	55.43	95	46.69	72	44.57
Veracruz	1,236	45.25	933	45.07	1,495	54.75	1,137	54.93
Yucatan	201	23.63	145	21.61	649	76.37	526	78.39
Zacatecas	329	56.29	227	55.13	256	43.71	184	44.87
Total	20,312	51.01	16,075	51.21	19,503	48.99	15,314	48.79

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. A.C.

### 6.3. Participación por marca

Desde 1981 Corona se ha constituido como la marca líder en ventas de la industria mexicana, según ANFACER. En 1992, Corona representó el 29.00% de participación en el mercado nacional y de exportación, mientras que a septiembre de 1993 esta participación representó 29.50%, siendo el producto líder de la industria cervecera mexicana. Modelo Especial ha incrementado su participación de manera destacada en el mercado nacional, con su presentación en lata, ya que en el año de 1992 contaba con un 8.90%, mientras que a septiembre de 1993 ésta fue del 9.40%, sobresaliendo el hecho de que se ha convertido en la marca líder en presentación en lata en el mercado nacional al lograr el 47.42% al 30 de septiembre de 1993.

Principales marcas de cerveza vendidas por la industria mexicana (mercado nacional y de exportación) (millones de hectólitros)						
Grupo	Marca	enero-diciembre		enero-septiembre		
		1992	%	1993	%	
Modelo	Corona	12.23	29.0	9.83	29.5	
FEMSA	Tecate	5.66	13.4	4.81	14.4	
FEMSA	Carta Blanca	6.03	14.3	4.44	13.3	
FEMSA	Superior	5.63	13.4	4.28	12.8	
Modelo	Modelo Especial	3.75	8.9	3.13	9.4	
Modelo	Victoria	3.02	7.2	2.23	6.7	
FEMSA	XX y XX Lager	1.57	3.7	1.46	4.4	
Modelo	Pacifico	1.92	4.6	1.46	4.4	
FEMSA	Sol	0.89	2.1	0.63	1.9	
Modelo	Estrella	0.81	1.9	0.61	1.8	
FEMSA	Bohemia (*)	0.23	0.6	0.16	0.5	
Modelo	Negra Modelo (*)	0.19	0.5	0.16	0.5	

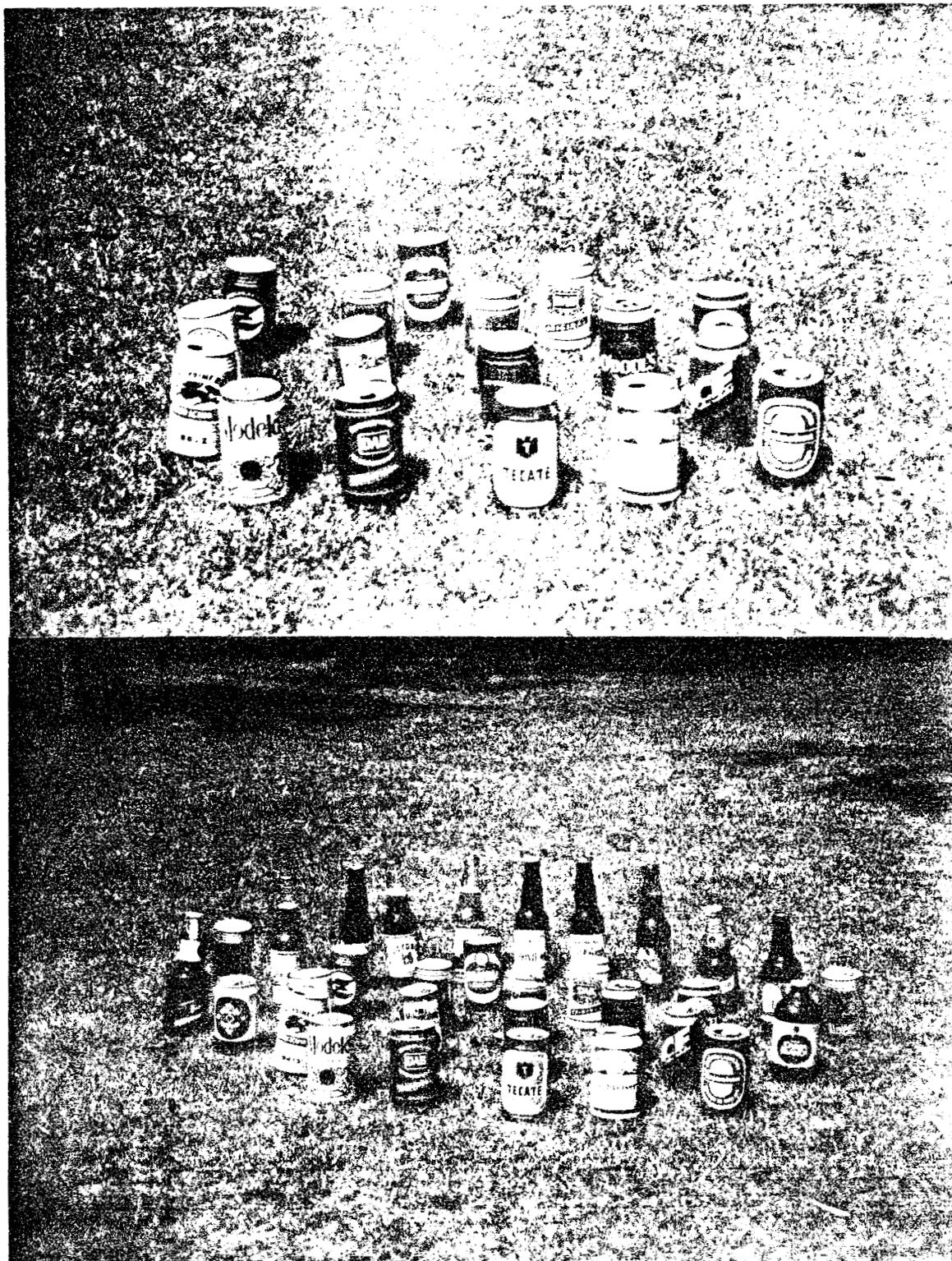
Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, A.C.

(\*) Cervezas categoría Super Premium

Marcas regionales como Pacifico, Victoria, Estrella, Montejo, León Negra y Carta Clara tienen una participación significativa en las diferentes zonas del país en donde se fabrican. Finalmente, la

participación de Negra Modelo, con cobertura nacional, continúa con una tendencia creciente en volumen de hectólitros vendidos dentro de la categoría de cervezas super premium.

La participación de FEMSA en el mercado se realiza principalmente a través de las marcas Carta Blanca, Tecate, Dos Equis, Superior y Sol.



---

#### 6.4. ENTREVISTA REALIZADA EN GRUPO FEMSA

---

Formulamos algunas preguntas para poder visualizar con más claridad el perfil que tiene el Grupo FEMSA con respecto a la apertura comercial y sobre todo con el TLC, el cual entró en vigor en 1994. En seguida les presentamos una entrevista que realizamos en la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma en la Ciudad de Monterrey a la Srita. MariCarmen López, encargada de Relaciones Públicas de la industria cervecera ya mencionada.

1.- Qué opinión tienen de la apertura comercial?

R= Es necesaria, ya que en un país que se queda aislado ante la actual globalización, podría traerle más perjuicios que beneficios. Existen ya bloques comerciales en la comunidad europea, entre países del continente asiático, los cuales se han unido para competir, de tal forma que para enfrentar estas alianzas es necesario unirnos para fortalecernos y crecer.

2.- Cree usted que el Tratado de Libre Comercio les traerá beneficios?

R= Sí, a largo plazo, ya que para poder competir internacionalmente, se hace inminente asociarse con otros países que aporten, además de fortaleza, nuevas formas de hacer las cosas.

3.- Considera que el Tratado de Libre Comercio fue bien negociado en lo referente al sector de la industria cervecera?

R= La postura presentada por la industria ante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, fue específica y basada en estudios completos sobre las condiciones de la misma. Los negociadores mexicanos lograron resultados adecuados, ya que se acordó un período de 8 años para eliminar el arancel actual de 20% a la importación de cerveza en México.

Es importante destacar que el TLC permitirá nivelar internacionalmente los precios de insumos agrícolas, que actualmente ascienden casi al doble de los precios internacionales, reduciéndose significativamente los costos de producción de cerveza.

4.- Si tuviera usted la oportunidad de redactar nuevamente un capítulo del TLC, qué le cambiaría?

R= Estamos satisfechos con las negociaciones.

5.- Qué mecanismos han adoptado ustedes ante la apertura comercial?

R= Impulsar la productividad; ser competitivos en calidad y precio a niveles internacionales; impulsar las exportaciones; modernización total, la cual contempla cambios en la organización de la empresa, en su cultura, en sus procesos tecnológicos y productivos, en procesos de distribución y en sus habilidades y capacidades mercadotécnicas, así como en el valor de nuestras marcas para el consumidor.

6.- Tienen ustedes contemplado alguna fusión con otra empresa cervecera para hacerle frente al Tratado si fuera necesario?

R= Sí, tenemos un acuerdo con la Cervecería Canadiense John Labatt quien adquirió un 22% de FEMSA Cerveza, Labatt también tiene la opción de adquirir un 8% adicional de FEMSA Cerveza dentro de los próximos 4 años. Labatt y FEMSA también firmaron una carta de intención para combinar sus respectivas compañías en los Estados Unidos, y así formar una compañía estadounidense de cervezas especiales para vender marcas Labatt y FEMSA Cerveza, así como las de otras cías. cerveceras.

Labatt y FEMSA obtendrán grandes beneficios de su asociación a través de la optimización de las estrategias de sus marcas en México, los E:U: y Canadá. Ambas cías. esperan un importante y sostenido crecimiento en sus ingresos y utilidades derivado de la combinación de sus esfuerzos y capacidades.

7.-Considera que su empresa es productiva?

R= Sí, aún que habrá que buscar nuevos retos en este renglón. Todavía y siempre queda mucho por mejorar y hacer.

8.-Según su criterio, qué grado de aceptación tiene su producto en el mercado?

R= Magnífico, ya que las marcas son bien aceptadas internacionalmente. La globalización de los mercados y la calidad de nuestras marcas han permitido que éstas penetren exitosamente en mercados tan interesantes como Cuba, Rusia y China, entre otros muchos, que por su situación especial, hace apenas unos cuantos meses no presentaban una oportunidad clara para productos importados.

9.- Considera usted que su producto es altamente competitivo en el mercado?

R= Sí.

10.- Cree usted que su producto está bien posicionado en el mercado a tal grado de no ser afectado por la apertura comercial?

R= Por la distribución del ingreso en México, tanto en precio como en calidad, nuestros productos son competitivos y bien posicionados.

Además, la composición de nuestros productos en su 80% son de envases retornables, y solo un 20% es no retornable, a diferencia del extranjero, donde los productos son en su mayoría no retornables. Esto significa una ventaja competitiva para nosotros.

11 -Cuál es la competencia que usted considera más fuerte ante su producto?

R= La que es del mismo ramo de nuestros productos.

12.- Tienen contemplado alguna perspectiva de creación de nuevos mercados?

R=Sí, actualmente C.C.M. exporta sus marcas exitosamente a 58 países en los 5 continentes y se planea abrir nuevos mercados. El panorama de las exportaciones de nuestros productos es sumamente alentador, por su excelente calidad ya reconocida a nivel internacional, eficientes sistemas de comercialización y precios atractivos, lo que nos permitirá seguir incursionando exitosamente en nuevos mercados, representando dignamente la calidad de los productos mexicanos.

13.- Tienen contemplado algún programa de capacitación para sus trabajadores para hacerle frente al Tratado de Libre Comercio?

R= Constantemente nuestros empleados son capacitados en las diferentes áreas.

14.- Tienen ustedes algún convenio de investigación tecnológica con alguna institución educativa del país o del extranjero?

R=Sí, con el Tecnológico de Monterrey (TEC), La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), además de pertenecer a asociaciones de maestros cerveceros y especialistas en el ramo.

15.- Tienen ustedes contemplado algún plan ecológico que vaya acorde a las nuevas exigencias de la apertura comercial?

R= Sí, C:C:M: realiza acciones permanentes contra la contaminación del agua, aire y suelo, a través de programas de control de emisión de humos y polvos, reducción de desechos sólidos, control del ruido, así como optimización, tratamiento y racionalización en el uso del agua y la prevención de su contaminación, actividades que son especialmente delicadas y de gran importancia en la industria de la cerveza. Se ha construido Plantas de tratamiento de Aguas residuales en cada Planta de producción, lo cual ha implicado fuertes inversiones.

Entre otras acciones ecológicas están: la adopción de materiales de empaque y producción que no afectan adversamente el medio ambiente.

En Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma estamos comprometidos con la preservación del medio ambiente.

---

---

## 6.5. Investigación de Campo sobre las preferencias del consumidor

En la investigación que realizamos acerca de la Industria Cervecera Mexicana, aplicamos algunos cuestionarios al consumidor de cerveza en el Distrito Federal (400 encuestas) con el fin de conocer los siguientes datos:

- a).- Porcentaje del consumo de cerveza por sexo.
- b).- Porcentaje del consumo de cerveza por edades.
- c).- Preferencia del consumidor por las diferentes marcas de cerveza.
- d).- Características principales de las diferentes marcas de cerveza, por las cuales el consumidor las prefiere.
- e).- Los lugares en donde los consumidores adquieren la cerveza
- f).- Los sitios en donde se consume más la cerveza.

Resultados de las encuestas realizadas.

El porcentaje del consumo de cerveza por sexo (gráfica 2) fue el siguiente: el 92% del consumo de cerveza en el D.F. es de los hombres, mientras que el porcentaje de las mujeres que consumen cerveza es del 8%. Por lo cual, podemos decir que la mayor parte de mercado se compone por los hombres.

En el consumo de cerveza por edades (gráfica 3), se obtuvieron los siguientes resultados: de 15 a 20 años, el 9 por ciento consume cerveza; de 21 a 25 años, el 53 por ciento; de 26 a 30 años, el 18 por ciento; de 31 a 35, el 9 por ciento; de 36 a 40 años, el 4 por ciento; de 41 a 45 años, el 3 por ciento; de 46 a 50 años, el 2 por ciento y de 50 a 60 años, el 2 por ciento.

Las marcas de cerveza que prefiere el consumidor (gráfica 4) son las siguientes: Corona, se lleva

el 20 por ciento de preferencia del consumidor, Negra Modelo le sigue con el 16 por ciento de preferencia, enseguida Tecate con el 14 por ciento, después le sigue Victoria con el 12 por ciento, Bohemia el 10 por ciento, XX el 9 por ciento, Carta Blanca el 6 por ciento, Superior el 5 por ciento, Noche Buena el 4 por ciento y Pacífico el 4 por ciento.

Por la preferencia de las marcas por sus principales características (gráfica 5) se obtuvieron los siguientes porcentajes: Por su aroma el 4 por ciento, por su sabor el 70 por ciento, por su color el 2 por ciento, por su presentación el 10 por ciento y por su precio el 14 por ciento.

Los porcentajes de los lugares en donde los consumidores adquieren la cerveza (gráfica 6) son los siguientes: Tiendas de autoservicio el 25 por ciento, tiendas de abarrotes 60 por ciento, distribuidoras de cerveza el 14 por ciento y agencias de venta el 1 por ciento.

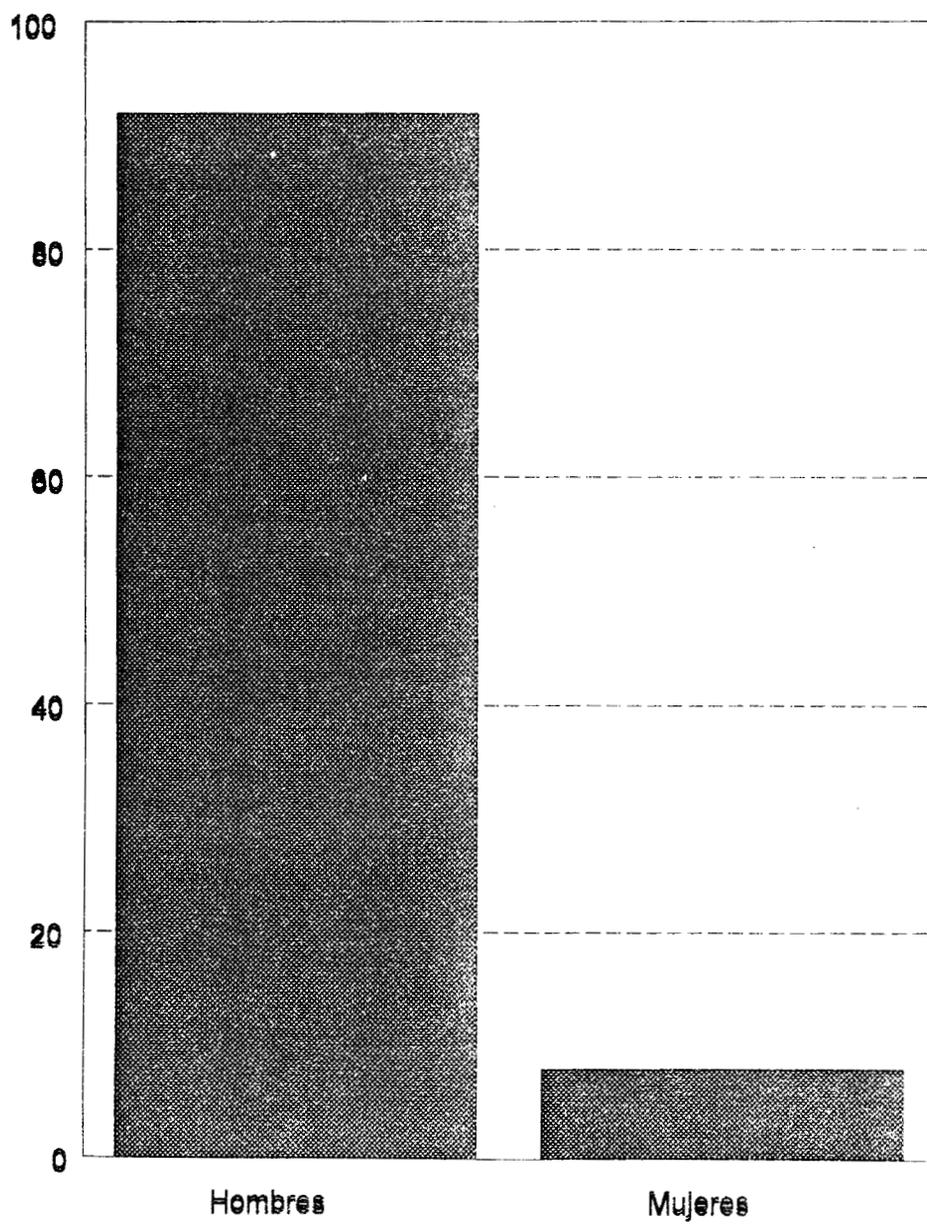
Los porcentajes de los sitios en donde se consume la cerveza (gráfica 7) son los que siguen: Bares el 20 por ciento, cantinas el 15 por ciento, en la casa el 40 por ciento, estadios de fútbol el 10 por ciento, plaza de toros el 9 por ciento y centros nocturnos el 6 por ciento.



Gráfica 2



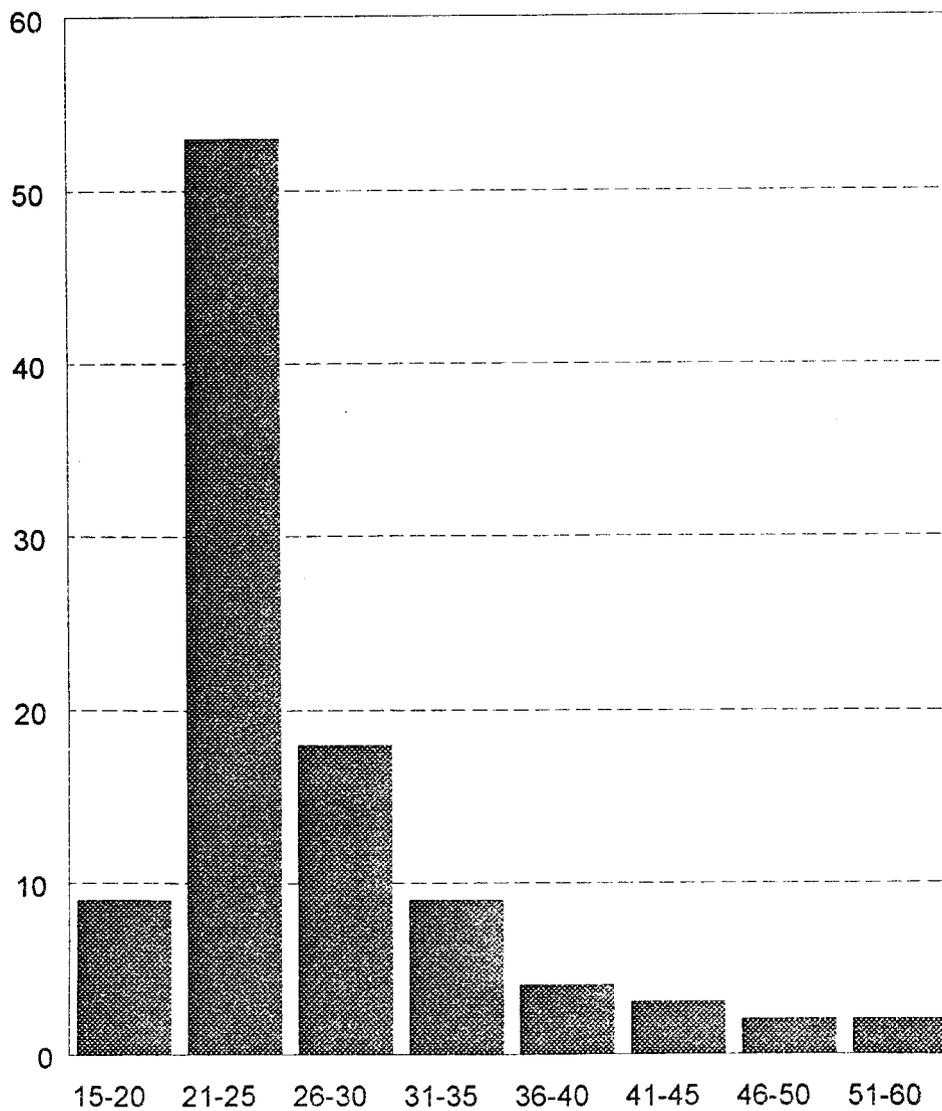
**Porcentaje de consumo de cerveza por sexo**



Gráfica 3



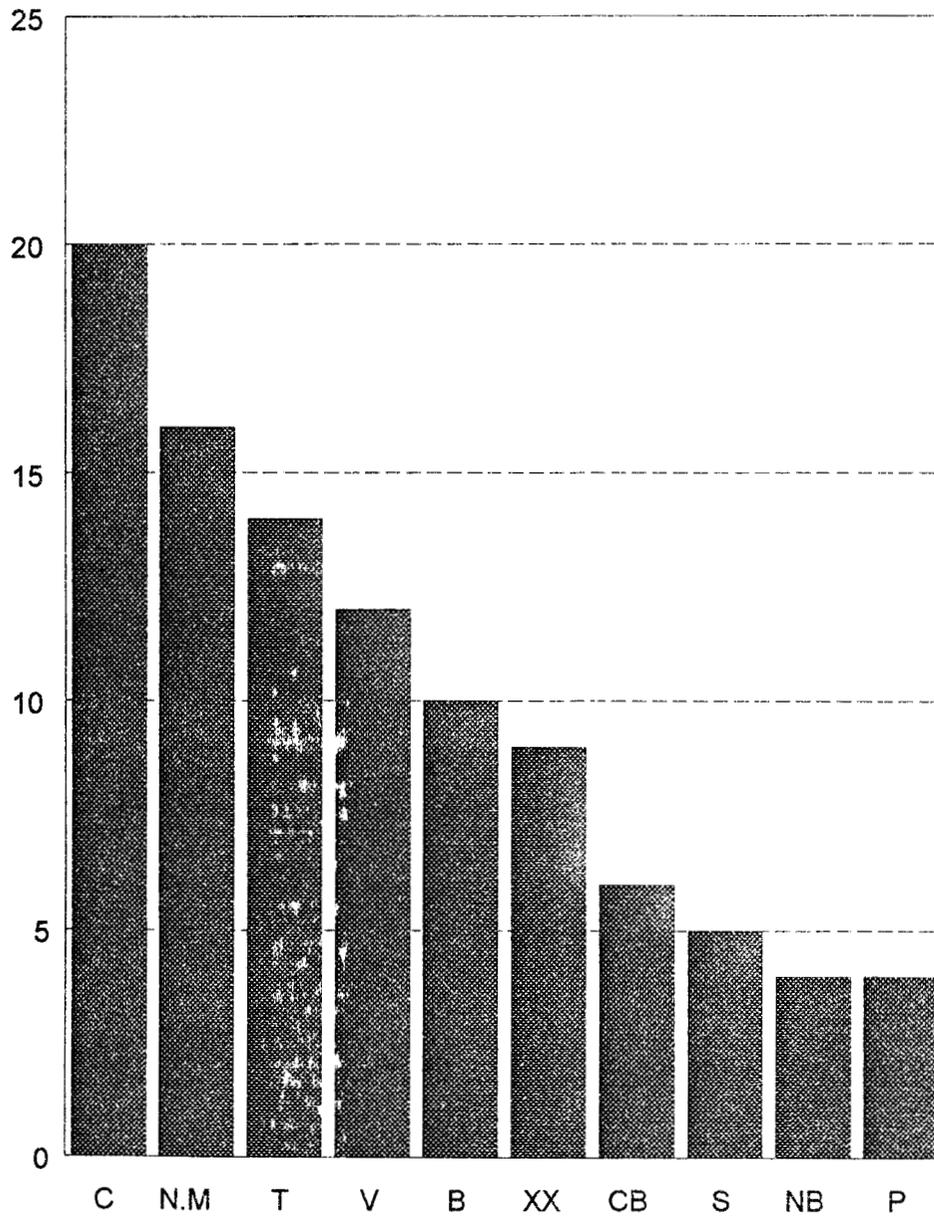
## Porcentaje de consumo de cerveza por edades



Gráfica 4

□

Marcas de cerveza que prefiere el consumidor



C=Corona NM=Negra Modelo T=Tecate V=Victoria B=Bohemia

XX=Dos equis CB=Carta Blanca S= Superior NB=Noche Buena

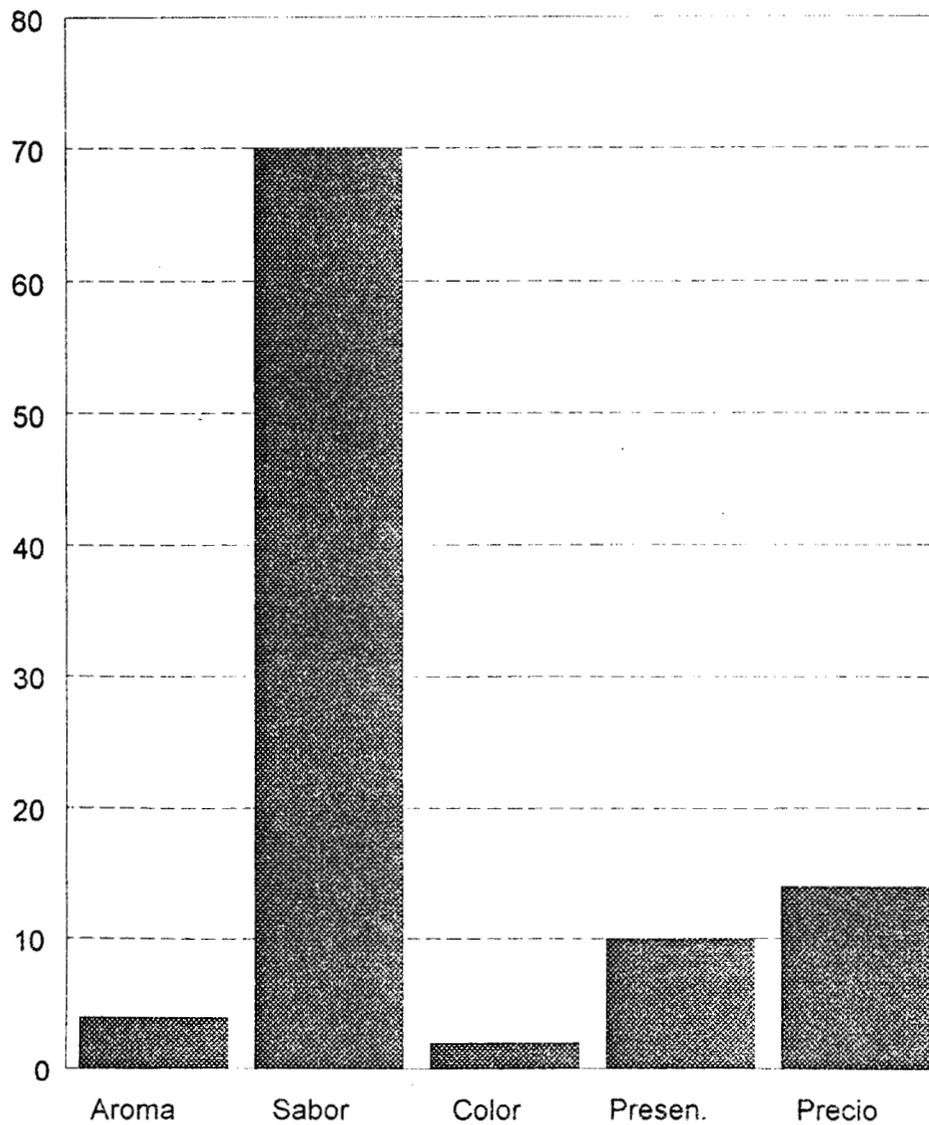
P=Pacífico

Gráfica 5



## Porcentaje de preferencia

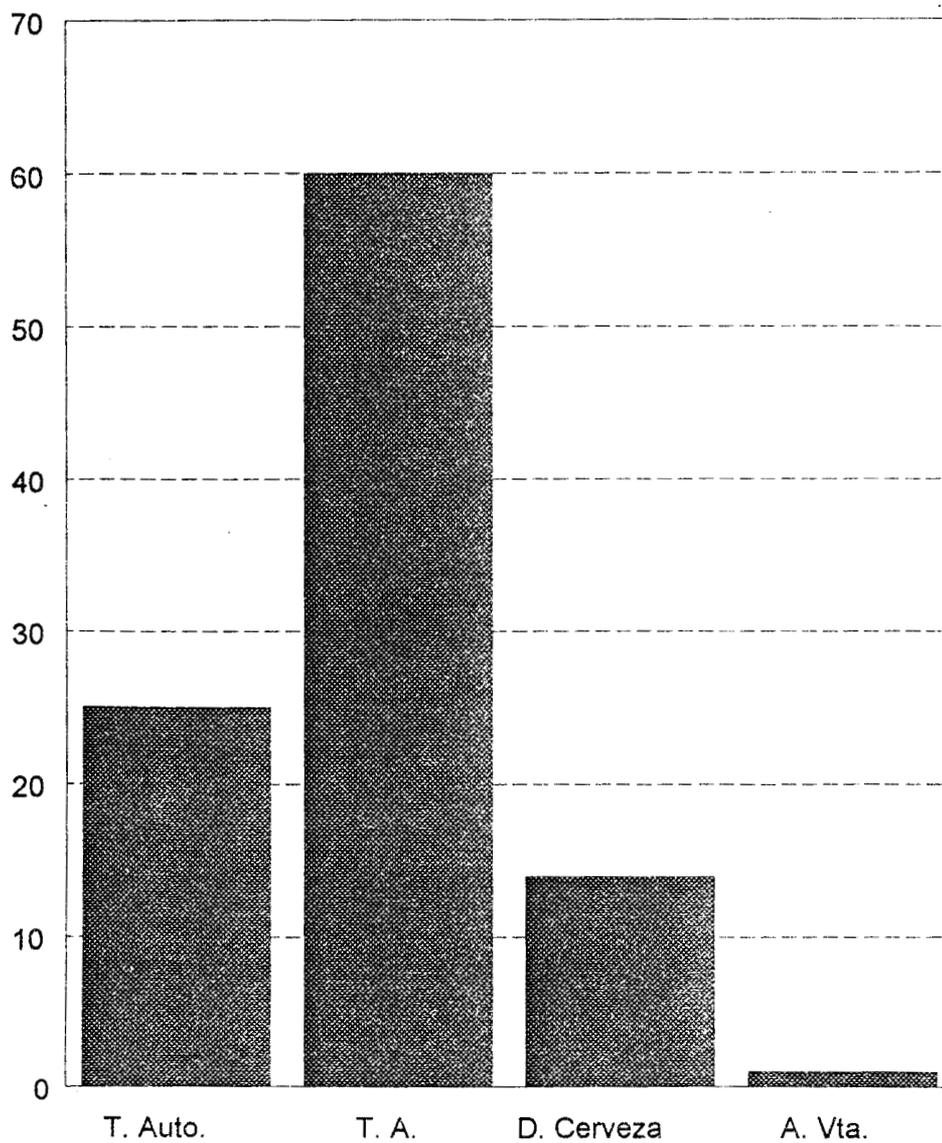
Por sus diferentes características



Gráfica 6



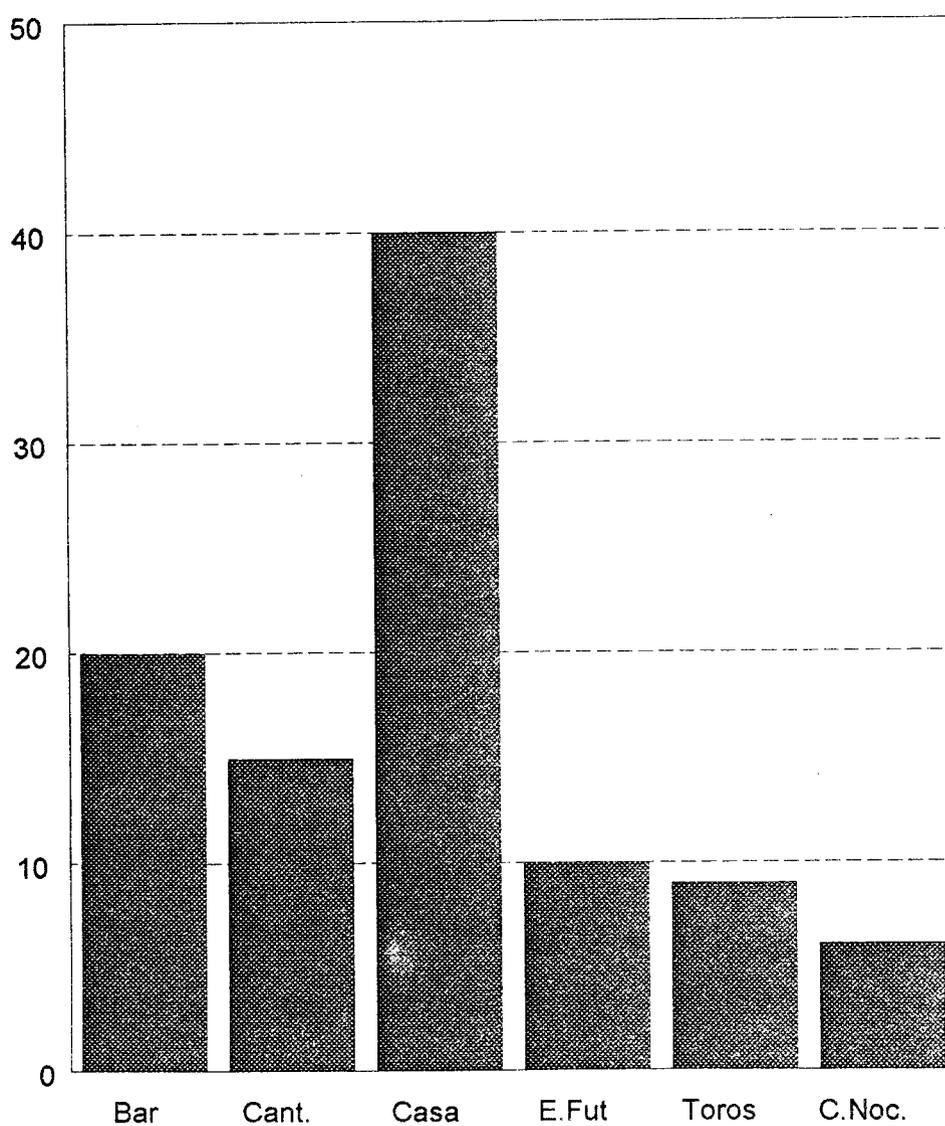
## Lugares en donde se adquiere la cerveza



Gráfica 7



## Lugares donde se consume la cerveza



#### 6.6. Comentarios sobre las Gráficas

##### Gráfica 2 Porcentaje de consumo de cerveza por sexo.

Con los resultados que arrojaron las encuestas realizadas al consumidor, en el D.F, nos dimos cuenta que la cerveza es una bebida consumida por hombres y mujeres, aunque estas últimas la consumen en una proporción menor.

##### Gráfica 3. Porcentaje de consumo de cerveza por edades.

Pudimos observar que la cerveza es una bebida aceptada básicamente por gente joven con una edad promedio de 21 a 25 años, aunque se presentaron casos de consumidores que revasaban esta edad.

##### Gráfica 4. Marcas de cerveza que prefiere el consumidor.

Nos percatamos que Modelo tiene mayor control y presencia en el gusto del consumidor. La marca más consumida del grupo Modelo fue "Corona" y por parte de FEMSA "Tecate".

##### Gráfica 5. Porcentaje de preferencia por sus diferentes características.

Notamos que los consumidores prefiere a la cerveza por su sabor en un 70% en comparación de las características restantes como son: aroma, color, precio y presentación.

##### Gráfica 6. Lugares en donde se adquiere la cerveza.

Concluimos que los lugares más frecuentados por los consumidores para adquirir la cerveza son las tiendas de abarrotes, debido a la comodidad que tienen para adquirir la cerveza en estos lugares

Gráfica 7. Lugares donde se consume la cerveza.

Por lo regular los consumidores en su mayoría prefiere disfrutar la cerveza en sus hogares, debido a la comodidad y privacidad familiar. Otro lugar en donde el consumidor consume la cerveza son en los bares y estadios de futbol.



# C O N C L U S I O N E S

## 7.1. Conclusión General

Consideramos que el sector cervecero salió beneficiado con la apertura comercial, ya que con la entrada de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, la industria cervecera mexicana aumentó su participación en el mercado estadounidense (primer lugar de consumo de cerveza a nivel mundial) y el canadiense (décimo quinto lugar de consumo de cerveza en el mundo). Además las firmas mexicanas de cerveza han logrado introducir sus marcas, durante 1995, en más de 100 países.

A pesar de que la industria cervecera mexicana ha gozado de un posicionamiento muy significativo en los mercados internacionales, la apertura de mercados que sobrevino con el TLC exige a esta industria desarrollar aún más su sólida cultura de producción y calidad que ha sido hasta ahora lo que ha promovido la competitividad tan necesaria y eficiente de los productos cerveceros que se comercializan.

Como socios del TLC la industria cervecera mexicana ha requerido la observancia y atención del más mínimo detalle, ante dos gigantes de la exportación y el mercado mundial; con ésto se busca competir y aumentar agresivamente su presencia en Norteamérica.

El TLC ha beneficiado en gran medida a éste sector industrial, ya que al buscar la excelencia en calidad se ha promovido la investigación y con esto el avance tecnológico, aunque en la actualidad es todavía dependiente de la tecnología de punta extranjera. Es importante mencionar que el sector cervecero mexicano ha incrementado considerablemente sus exportaciones y cuenta con una estrategia de exportación a mediano y largo plazo. Todo esto encaminado a la misión de abrir cada vez más y mayores nichos de mercados internacionalmente.

Cabe destacar; que la cerveza hecha en México es una de las que incursionan con más eficacia en el entorno mundial y en el bloque comercial del TLC, gracias a la gran calidad que posee y por su reconocimiento internacionalmente; además nuestra bebida de malta es lo suficientemente competitiva para participar en el mercado estadounidense y aún encontra de otras poderosas marcas de cerveza de otros países del mundo.

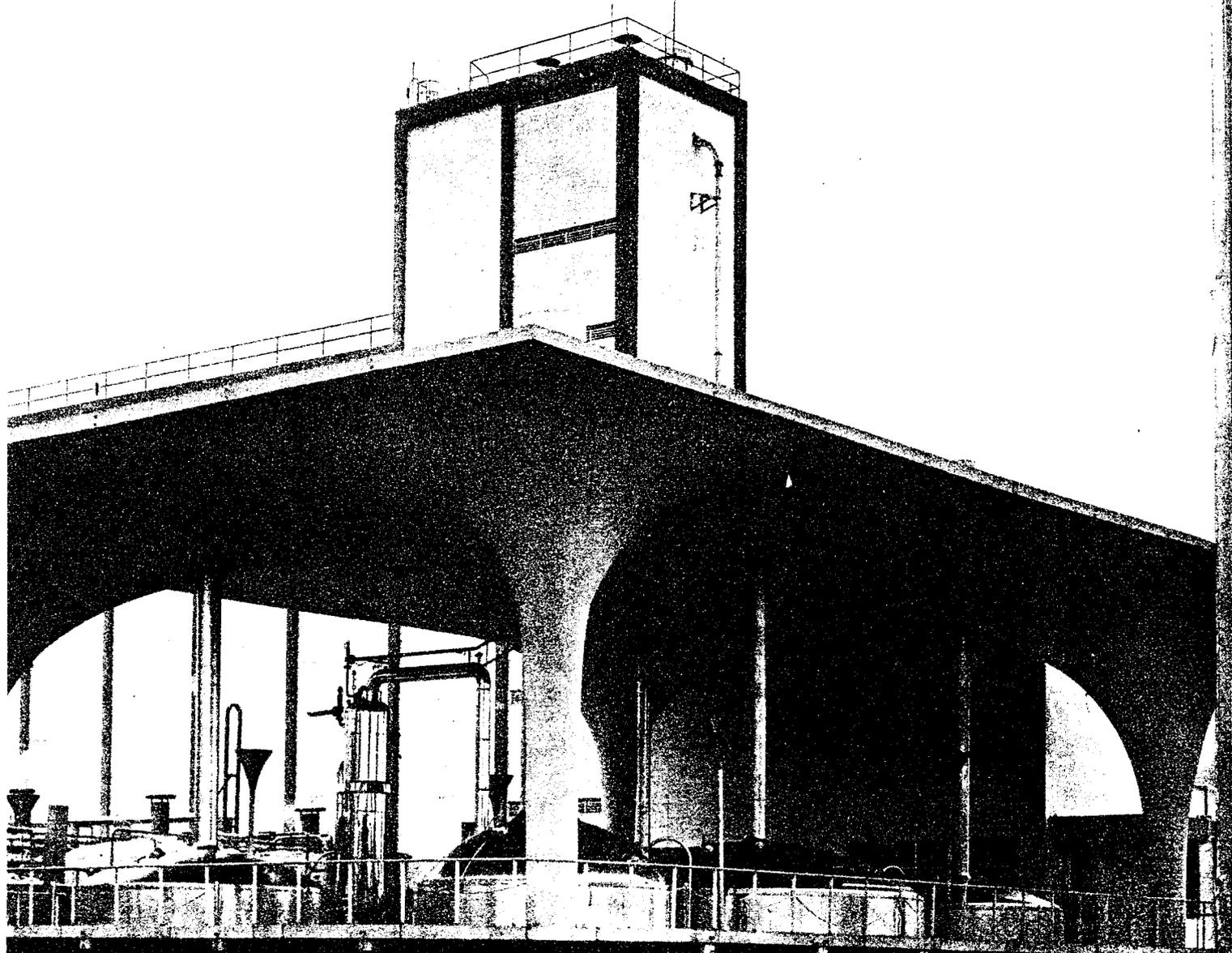
Lo que pretenden las industrias cerveceras mexicanas como canadienses y estadounidenses con el Tratado de Libre Comercio: es ampliar su mercado y pagar menos impuestos, ya que tales aranceles eran muy elevados antes del TLC .

La postura presentada por la industria ante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, fue específica y basada en estudios completos sobre las condiciones de la misma. Los negociadores mexicanos lograron resultados adecuados, ya que se acordó un período de 8 años para eliminar el arancel actual de 20% a la importación de cerveza en México.

Por otra parte, es importante destacar que el TLC permitirá nivelar internacionalmente los precios de insumos agrícolas ( cebada, lúpulo y adjuntos), que actualmente ascienden al doble de los precios internacionales, reduciéndose significativamente los costos de producción de cerveza.

Por último; la crisis económica-financiera del año en curso, según expertos bursátiles especializados en la industria cervecera, no ha cambiado en lo absoluto las expectativas de esta actividad productiva, sino simplemente las ha pospuesto un poco.

No obstante; se espera que las ventas repuntarán al exterior por la ventaja competitiva que ofrece la devaluación; aunque consideramos difícil que el mercado foráneo pueda compensar la caída del mercado interno. Sin embargo, estimamos que lo más probable es que disminuya la importación de cerveza por efecto del tipo de cambio.



  
CERVECERÍA  
CUAUHTEMOC MOCTEZUMA

## 7.2. Conclusiones de las Hipótesis

Se confirma, la primera hipótesis, que la cerveza mexicana cuenta con la calidad necesaria para competir con las mejores cervezas del entorno mundial. Consideramos los siguientes argumentos para dar validez a ésta hipótesis:

Primeramente, porque, desde un principio las primeras industrias cerveceras que se instalaron en el interior de la República, "Pila Seca" y "Candelaria", desde su inicio se avocaron a la investigación para poder fabricar buena cerveza en nuestro país. En la actualidad las dos industrias de cerveza que existen en México: Grupo Modelo y Grupo FEMSA, siempre se han adecuado a la realidad comercial tanto nacional e internacional.

Por otro lado, el Control Total de Calidad forma parte de la cultura organizacional en ambas cerveceras mexicanas (Modelo y FEMSA), las cuales han conservado la tradición del uso de insumos naturales y se han preocupado por tener siempre una tecnología de punta para la elaboración de cerveza.

Otro aspecto esencial que ha dado éxito contundente para que sean aceptados los productos cerveceros mexicanos, es el hecho de que la cerveza mexicana contenga el tiempo de caducidad en su botella o bote. Modelo y FEMSA, han instrumentado un control de permanencia de sus productos de cerveza en el mercado nacional e internacional; asegurando con ello una garantía de calidad de 6 meses (13) para el consumo de las cervezas.

---

( 13 ) Esto no significa que en un periodo mayor de 6 meses no se pueda consumir la cerveza

Referente a la calidad de distribución de la industria cervecera mexicana, cuentan con una gran red distribuidora nacional e internacional. Los dos productores principales siguen estrategias diferentes, FEMSA enfatiza las promociones y publicidad masiva en los medios y Modelo se apoya más en una red muy efectiva y bien localizada, con especial énfasis en sus centros de depósito.

Con respecto a la tecnología de este sector cervecero, la modernización de plantas ha reducido el uso de mano de obra a la mitad en muchas líneas de producción. Las alianzas con firmas extranjeras de cerveza han proporcionado acceso a tecnologías y recursos financieros. Modelo está asociada con Anheuser-Busch (productora de Budweiser) que tiene ahora el 8% del capital con opción de alcanzar el 35% de las acciones totales, y a su vez FEMSA ha forjado una alianza con John Labatt quien adquirió un 22% de sus acciones con la opción de adquirir un 8% más.

Las empresas buscan constantemente nuevas oportunidades de productos e innovaciones de mercado (es decir, cervezas bajas en alcohol y sin alcohol). Una modificación reciente en el empaque fue la transición a latas ecológicas poptop. En el área de operaciones, las cervecerías mexicanas han realizado innovaciones en tecnologías de proceso y han instituido estrategias avanzadas en áreas tales como en reciclado (casi 70% de los envases son retornables). Los laboratorios de las compañías garantizan la calidad y seguridad de todos los insumos, desde el vidrio hasta la malta.

---

En virtud de la globalización del mercado cervecero, la industria nacional está en plena modernización tecnológica, principalmente en las líneas de productos de exportación, que comprenden envasadoras, empacadoras y métodos electrónicos de control, similares a los empleados por las empresas líderes de Alemania y Estados Unidos. Por ejemplo, Modelo construye una planta equipada con tecnología de punta en Zacatecas que le permitirá aumentar 50% su capacidad productiva. La planta quedará concluida en 1997 y requerirá 50% menos de insumos laborales por unidad de producto en relación con la tecnología actual. Cuauhtémoc, a su vez, ha iniciado un ambicioso programa de reconstrucción y modernización de su actual capacidad instalada, para aumentar su productividad (el nuevo equipo de la planta de Toluca aumentó en 100% la productividad en las operaciones de envasado).

La demanda sofisticada es un factor determinante en la industria de la cerveza. Aunque un gran consumo proporciona oportunidades de economías de escala y variedad de líneas de productos, los requerimientos de sabor y calidad de los consumidores promueven las oportunidades de ampliar el consumo, por ejemplo la exportación. En el caso de México, la producción de cerveza con características exclusivas proporciona oportunidades de exportación en ciertos nichos del mercado en el mundo.

Por otro lado, para lograr el Control Total de Calidad en la industria cervecera mexicana se ha impulsado; como algo indispensable; la capacitación, adiestramiento y desarrollo en todos los niveles que integran la organizaciones de las empresas cerveceras mexicanas.

En base con lo concluído, la cerveza mexicana tiene la calidad suficiente para competir con cualquier marca de cerveza extranjera.

De acuerdo a la segunda hipótesis, concluimos que las cervezas extranjeras no están en el gusto de los consumidores nacionales. Por tal motivo, no podrán desplazar a las marcas de cerveza nacionales.

En base a los resultados de las encuestas realizadas a los consumidores nacionales observamos que las marcas extranjeras no están presentes en la preferencia del consumidor mexicano.

Por otro lado, con la investigación realizada concluimos que las marcas de cerveza del extranjero sólo representan el 2% total del mercado interno y el 98% lo cubre la industria nacional.

La adquisición de cervezas extranjeras se dificulta, debido a que su acceso es muy limitado en el mercado nacional. La gran mayoría de consumidores mexicanos adquieren la cerveza, por lo general, en las tiendas de abarrotes (lugar donde es difícil conseguir cervezas provenientes de otros países).

Otra de las causas, por la cual las marcas de cerveza del extranjero no esta en el paladar de los mexicanos, es que no cuentan con un nivel de distribución en el mercado nacional, y por tal motivo no tienen presencia en el país. Debido a que la industria nacional se encuentra fuertemente posicionada en el mercado mexicano.

Otro problema es que no se han difundido las marcas extranjeras en los medios masivos de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, entre otros) en el país; por lo cual aún, son desconocidas para los consumidores mexicanos.

Conforme a la tercera hipótesis concluimos que las cervezas de origen mexicano están en el gusto de los consumidores extranjeros. Por lo cuál podrán desplazar a las marcas cerveceras de otros países.

La aceptación de esta hipótesis la fundamentamos en lo siguiente:

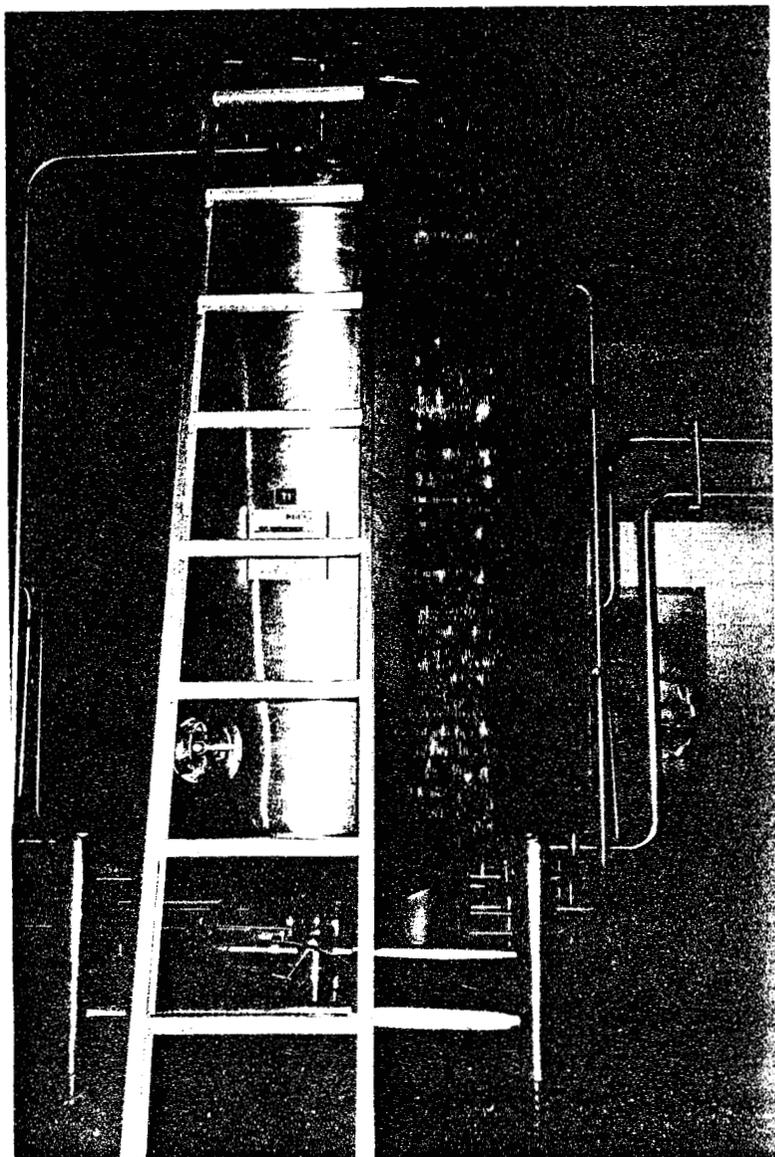
- a } Las cervezas mexicanas poseen diversos atributos que las distinguen de las demás marcas existentes en el mundo.
- b } Por la calidad de los insumos que se utilizan en la elaboración de la cerveza, México tiene excelentes condiciones innatas de factores para la producción de cerveza. Prácticamente todos los insumos agrícolas son adquiridos internamente con excepción de lúpulo, que se tiene que conseguir por medio de proveedores internacionales {estadounidenses y europeos}.
- c } La industria cervecera mexicana desde hace varios años tiene un control total en el mercado nacional, gracias a su gran calidad. Pero una vez controlado este mercado se ha buscado, con la apertura comercial, incrementar la participación de la industria mexicana a nivel mundial,

ya que con el bloque comercial que se formó con el TLC {360 millones de consumidores potenciales} y tomando en cuenta que los EUA es uno de los principales consumidores de cerveza, se está logrando un mayor posicionamiento y prestigio en los demás bloques económicos de la urbe.

Esto se confirma, ya que a últimas fechas ha crecido considerablemente el índice de exportaciones de este sector industrial.

- d) El sabor de la cerveza mexicana es un factor importante para captar la preferencia del consumidor extranjero, ya que las cervezas nacionales representan una opción diferente a las cervezas de otros países, por ejemplo en Europa las cervezas tienden a ser de sabor más amargo y de consistencia más pesada {con mayor cuerpo}, mientras que las marcas nacionales son de sabor menos amargo {con menos cantidad de lúpulo} y de tipo lager {ligera} con excepción de las cervezas Bohemia y Negra Modelo. Otro ejemplo, es la nueva modalidad de cerveza Light {diética o baja en calorías} como lo es la TecateLight, con la cuál se satisface una necesidad más de los consumidores potenciales.
  
- e) La innovación en los productos cerveceros mexicanos, principalmente en las características exclusivas, proporcionan oportunidades de exportación en los mercados extranjeros compitiendo con productores altamente eficientes, como son los casos de exportación: Corona y Tecate (en los Estados Unidos), Carta Blanca (en Francia), Coronita (en Italia) y Sol (en Inglaterra).

f).- Otro factor favorable, que ha dado éxito a los productos cerveceros del país en el extranjero, es la gran diferenciación que tienen las marcas de cerveza mexicanas ante las extranjeras. Por lo tanto, la industria mexicana de cerveza tiene un buen nivel de competitividad en todo el mundo, gracias a que las empresas cerveceras de México han logrado conjuntar un verdadero control de calidad en todo su proceso de elaboración de la cerveza.



### 7.3. Otras conclusiones

El seguimiento financiero de las dos firmas mexicanas de cerveza (Modelo y FEMSA) se ha realizado por diferentes conductos, los cuales les han conferido fácil acceso a recursos de capital para financiar eventuales expansiones productivas ante fluctuaciones de la demanda interna y externa. Por ejemplo, Modelo ha financiado su expansión y conglomeración con recursos endógenos. FEMSA, en cambio, ha financiado expansión, fusión y modernización con una mezcla de pasivos y capital propio; tal fue el caso del Grupo Cermoc que se fusionó a FEMSA dueña de las empresas más importantes del Grupo VISA. La fusión mejoró el perfil competitivo de estas empresas cerveceras porque reestructuró la deuda de ambos grupos y aumentó la escala productiva agregada y la participación de FEMSA en el mercado.

La situación financiera de Modelo muestra un panorama sólido, tanto operativa como financieramente, al grado de que sus deudas totales al cierre de 1994 apenas representaban 8.2% de sus pasivos totales y su capital de trabajo resultó el equivalente a 52.1% de sus ventas netas, por lo cual cabría la posibilidad de que la empresa dejara totalmente de vender y aun así obtener ingresos atractivos por el manejo de su tesorería. Esta situación permitió que el Grupo Modelo al cierre de 1994 lograra utilidades netas por 597.3 millones de nuevos pesos, lo que significó un incremento anual de 13.2 por ciento.

Por otro lado, la cara financiera de Grupo FEMSA se nota muy cansada, debido a que tiene mayor apalancamiento financiero, ya que el 36.9% de sus activos está financiado por deudas, las cuales totalizaron al cierre de 1994 por la cantidad de 4,928.5 millones de nuevos pesos y de las

cuales 74.6% estaban contratadas en moneda extranjera. Esta situación afectó el resultado de la empresa norteña, sobre todo a raíz de la devaluación del peso mexicano ante el dólar a partir de diciembre de 1994 y que más tarde arrojó pérdidas netas por 615.3 millones de nuevos pesos al cierre del año pasado, según Bolsa Mexicana de Valores.

Por último, cabe destacar que el sector certero en México, a pesar de la crisis financiera que se desató a finales de 1994, fue uno de los más dinámicos de la industria mexicana y se espera que las empresas mexicanas de cerveza mejoren su posición competitiva con la disminución paulatina de las tarifas y barreras arancelarias que establece el TLC de Norteamérica.



# RECOMENDACIONES

---

## 8.1. Recomendación general

Al percatarnos que los costos en la producción de cerveza en México son muy altos, recomendamos que en lo referente al lúpulo (insumo más caro) se creen, mediante inversión, condiciones para la producción de éste insumo, ya que como sabemos es insustituible como materia prima para la producción de cerveza y en nuestro país no existen las condiciones climáticas óptimas para su cultivo, y al importarlo de Europa y EUA aumenta el costo de manera muy significativa.

La tecnología es un factor muy importante para aumentar la productividad generando con esto una disminución de costos, se recomienda entonces, desarrollar tecnología propia de punta, ya que el cambio tecnológico acelerado y la competencia internacional acortan el ciclo de vida de los productos, y el mercado cervecero demanda más especialidades que productos genéricos. La obsolescencia tecnológica no cabe en la competitividad del TLC y para incursionar con eficacia en éste bloque comercial se necesita invertir en su propia tecnología de punta, para contrarrestar el poderío tecnológico de EUA y de Canadá.

## 8.2. Recomendaciones para cada una de las hipótesis

Para la primera hipótesis recomendamos lo siguiente:

Es necesario que la industria cervecera mexicana apoye, de alguna manera, el fomento al sector agrario para fortalecer la producción de cebada (insumo esencial para producir cerveza), haciéndola más eficiente y reduciendo su precio, alcanzando el costo internacional y mejorando la competitividad de la cerveza azteca. Además, es primordial estimular el mejoramiento de la producción de lúpulo en nuestro país, ya que si realiza la siembra de esta planta en la parte norte de la República Mexicana, puede generar oportunidades para los productores de cerveza en México ayudando a las firmas cerveceras para que reduzcan sus importaciones.

Por otro lado, recomendamos al duopolio cervecero mexicano {FEMSA y Modelo} que no descuiden los factores internos que determinan la productividad, para evitar que el éxito logrado hasta el momento por la cervecería mexicana decaiga, ya que los siguientes representan un factor decisivo en el mercado competitivo.

- ☞ La mano de obra: Capacitación, incentivos y tasa de rotación de personal.
  
- ☞ La tecnología: Renovación constante de los activos productivos y los métodos de producción.
  
- ☞ La gestión empresarial: Representa un factor importante en la estructura organizacional para que haya un mejor funcionamiento en cada una de sus partes.

- ☞ Los insumos: Calidad, oportunidad de suministro y articulación entre las cadenas productivas que incluye procesos como el Just in Time (Justo a tiempo).

Para la segunda hipótesis recomendamos lo siguiente:

Se le recomienda a la industria mexicana poner especial cuidado en conservar el mercado que se tiene ya cubierto a nivel nacional, ya que con la apertura comercial se corre el riesgo de ceder terreno a las empresas extranjeras de cerveza.

Recomendamos a las industrias mexicanas de cerveza que sus alianzas estratégicas con empresas extranjeras, de apoyo financiero y tecnológico, no mezclen convenios de distribución de sus productos en el territorio nacional, ya que estas podrían expandirse y en un futuro podrían controlar una mayor parte del mercado interno.

De acuerdo a la tercera hipótesis recomendamos lo que sigue:

Uno de los factores que las empresas cerveceras mexicanas deberán mejorar es su competitividad y para que puedan acceder con ventajas al mercado o a la apertura comercial tendrán que mejorar las siguientes condiciones:

-  El precio, la calidad y la oportunidad de la oferta.
  
-  Su marketing.
  
-  Diversos costos directos e indirectos, monetarios y no monetarios.

La industria cervecera mexicana debe informarse de otros mercados aparte del mercado abierto por el TLC, para que pueda incursionar a otros países consumidores de cerveza. Para esto es necesario lo siguiente:

Evaluar las necesidades de información del mercado. Este paso se sitúa entre la realidad del mercado y la dirección responsable. Esta situación indica la necesidad de que los directores apropiados se involucren en las fases tempranas del proceso de investigación del mercado para asegurarse de que la empresa utilice los mecanismos adecuados.

Adaptar el mercado. Situado entre la realidad del mercado y el departamento de investigación de mercado. Esta situación indica la aceptación de que las capacidades profesionales y técnicas de la investigación de mercado son suficientes para medir bien las cosas.



El estadounidense es el mercado importador de cerveza más grande del mundo con más de 930.4 millones de litros anuales. En el mercado del TLC, México, que actualmente es el tercer exportador de cerveza hacia los Estados Unidos, debería buscar una estrategia específica para aumentar su participación y ocupar el primer lugar en el mercado más sofisticado del mundo, aprovechando la ventaja de la vecindad y el proceso de desgravación asociado al convenio comercial en negociación. Para ello es deseable que, en un marco de concertación Gobierno-Industria, se instrumenten políticas de corto plazo tendientes a reducir el costo del financiamiento de la inversión productiva (en México es más caro y escaso) y de los fletes (a este respecto cabe destacar que aun con un impuesto 0% el material de empaque importado es más caro debido al oneroso flete).

La rivalidad aumentará con la apertura y el TLC. Así, las firmas nacionales podrían experimentar una reducción en su participación de mercado si éste no se expande en las proporciones requeridas para no afectar la escala productiva. Además, en los Estados Unidos, principal mercado de nuestras exportaciones, las grandes empresas tienen "planes estratégicos de expansión nacional", la industria cervecera - y con ella la cerveza importada- esta enfrentando gravámenes más elevados durante la administración Clinton debido a la propuesta de elevar los impuestos, que aluden al consumo de tabaco y bebidas alcohólicas. La competencia continuará creciendo en una economía mundial cada vez más integrada con la aparición de nuevos productos (por ejemplo, los norteamericanos han introducido recientemente nuevas marcas de cerveza a base de malta clara). En razón de lo anterior, deben tomarse medidas en el corto plazo para mejorar y modernizar "el capital

público", la infraestructura, puertos y demás logística que influyen en la competitividad internacional y el dinamismo de las exportaciones de la cerveza mexicana. Es necesario que los desafíos que implica la apertura comercial se traduzcan en oportunidades y que éstas cristalicen en ventajas competitivas sostenidas.

Existen grandes expectativas en torno al mercado de cerveza en México: el consumo per cápita es 50% inferior al de Estados Unidos y en el próximo lustro se estima que la demanda crecerá diez veces más rápido que en el vecino mercado de l norte. Si se toma en cuenta la desventaja en productividad (asociada a la escala de producción) y la dimensión de la capacidad ociosa de la industria cervecera norteamericana, está presente el riesgo de que la demanda en expansión resuelva "cuellos de botella" de los competidores internacionales en vez de dinamizar la cadena productiva interna. Gobierno e Industria deben trabajar conjuntamente en un plan global para fortalecer los eslabones débiles del cluster cervecero de los que depende el ulterior incremento de las ventajas competitivas y para mantener los factores que conforman el soporte sobre el que gira su dinamismo comercial.

Principalmente, las firmas deben innovar y crear, pues en esto estriba el éxito cuando la competencia tiene por escena la economía global. Un paradigma interesante en el ramo es la firma holandesa Heineken con su integración vertical tecnológica total.

La fortaleza de la industria cervecera mexicana reside en la calidad, marcas establecidas con tradición, diferenciación del producto, red de distribución nacional y una posición financiera estable. Eslabones relativamente débiles del circuito productivo son la carencia de lúpulo e ineficiencia en la producción de cebada. Evidentemente, un incremento en la productividad agrícola y políticas económicas de fomento en el agro conducidas por el gobierno por ejemplo dentro del programa

Procampo, harían más competitivo el precio de este insumo básico en relación a los estándares internacionales.

La rama cervecera presenta características especiales que le distinguen de otros: la industria es de propiedad nacional; la cadena de valor está muy integrada verticalmente, lo cual genera sinergias en cascada sobre las diversas actividades interconectadas en su seno; su dinámica hunde sus raíces en el mercado nacional toda vez que gran parte de los factores de la producción que emplea se originan allí; la cadena productiva está en manos del sector privado y la experiencia obtenida en mercados internacionales puede ejercer un efecto de demostración sobre otras industrias que buscan mayor participación en la economía mundial. En conclusión, los elementos de debilidad de este sector deben ser resueltos en un esquema de política industrial concertada entre el Gobierno y la iniciativa privada ante la apertura comercial con Canadá y Estados Unidos.

La globalización de la industria cervecera es un hecho irreversible. De tal manera que si se atienden las dificultades arriba señaladas, la cerveza mexicana podría incursionar exitosamente en algunos de los principales mercados cerveceros del mundo como China, Brasil, la Comunidad de Estados Independientes y España, en donde su participación es todavía incipiente.



## CUESTIONARIO PARA EL CONSUMIDOR

- 1) Edad (      )
- 2) Sexo      Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_
- 3) Ocupación \_\_\_\_\_
- 4) Ingreso \_\_\_\_\_
- 5) ¿Qué marca de cerveza prefiere Ud. ? Marque con una X tan sólo una opción
- A) Pacífico\_\_\_\_\_ B) Chihuahua\_\_\_\_\_ C) Estrella\_\_\_\_\_
- D) Noche buena\_\_\_\_\_ E) Montejo\_\_\_\_\_ F) Indio\_\_\_\_\_
- G) Victoria\_\_\_\_\_ (H) Sol\_\_\_\_\_ I) León negra\_\_\_\_\_
- J) Superior\_\_\_\_\_ K) Carta clara\_\_\_\_\_ L) Carta blanca\_\_\_\_\_
- LL) Corona\_\_\_\_\_ M) Bohemia\_\_\_\_\_ N) Negra modelo\_\_\_\_\_
- Ñ) Tecate\_\_\_\_\_ O) Modelo especial\_\_\_\_\_ P) Dos equis lager\_\_\_\_\_
- Q) Corona light\_\_\_\_\_ R) Dos equis XX\_\_\_\_\_
- 6) ¿Porqué la prefiere Ud.? A) Aroma\_\_\_\_\_ B) Sabor\_\_\_\_\_ C) Color\_\_\_\_\_
- D) Presentación\_\_\_\_\_ E) Precio\_\_\_\_\_ F) Otros (especifique)\_\_\_\_\_
- 7) ¿En qué lugar adquiere la cerveza? A) Tiendas de autoservicio\_\_\_\_\_
- B) Tiendas de abarrotes\_\_\_\_\_ C) Depositos de cerveza\_\_\_\_\_
- D) Agencias de ventas\_\_\_\_\_
- 9) ¿En qué lugares acostumbra consumir la cerveza? Bares\_\_\_\_\_ Cantinas\_\_\_\_\_
- Centros Nocturnos\_\_\_\_\_ Plaza de toros\_\_\_\_\_ Estadios de fútbol\_\_\_\_\_
- Estadios de beisbol\_\_\_\_\_ Hipódromo\_\_\_\_\_ Palenques\_\_\_\_\_
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_

---

## Cuestionario aplicado a las cervecerías

- 1).- ¿Qué opinión tienen de la apertura comercial?
- 2).- ¿Cree usted que el Tratado de Libre Comercio les traerá beneficios?
- 3).- ¿Considera que el Tratado de Libre Comercio fué bien negociado en lo referente al sector de la industria cervecera?
- 4).- Si tuviera usted la oportunidad de redactar nuevamente un capítulo del TLC, ¿Qué le cambiaría?
- 5).- ¿Qué mecanismos han adoptado ustedes ante la apertura comercial?
- 6).- ¿Tienen ustedes contemplado alguna fusión con otra empresa cervecera para hacerle frente al Tratado de Libre Comercio?
- 7).- ¿Considera que su empresa es productiva?
- 8).- Según su criterio, ¿qué grado de aceptación tiene su producto en el mercado?

- 9).- ¿Considera usted que su producto es altamente competitivo en el mercado?
- 10).- ¿Cree usted que su producto está bien posicionado en el mercado a tal grado de no ser afectado por la apertura comercial?
- 11).- ¿Cuál es la competencia que usted considera más fuerte ante su producto?
- 12).- ¿Tienen contemplado alguna perspectiva de creación de nuevos mercados?
- 13).- ¿Tienen contemplado algún programa de capacitación para sus trabajadores para hacerle frente al Tratado de Libre Comercio?
- 14).- ¿Tienen ustedes algún convenio de investigación tecnológica con alguna institución educativa del país o del extranjero?
- 15).- ¿Tienen ustedes contemplado algún plan ecológico que vaya acorde a las nuevas exigencias de la apertura comercial?

## Libros:

Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes, ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p. 179.

## Revistas:

Revista interna C.C.M., Siempre los mejores, Monterrey, Nuevo León, diciembre 1993.

Tenorio, Miguel. "Se intensifican añejas batallas", Alto Nivel, (México D.F.), 1995, núm. 87, pp. 77-88.

Vazquez, Ricardo. "Industria cervecera con la mira puesta en el exterior", Mundo Ejecutivo, México, D.F., mayo 1995, núm.193, p.p. 80-94.

## Periódicos:

Colín, Marvella. "Crecen 16.9 % las exportaciones de cerveza", El Financiero, México, 9 de noviembre, 1994: 6a I col.

## Otras fuentes:

-Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.

-Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.

- Instituto de Cerveza.