



CAPÍTULO IV

GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollan los antecedentes históricos de los Grupos Económicos para tener una idea de como se han ido consolidando a lo largo de los años, con el fin de comprender su participación en la economía mexicana. Posteriormente, se describe el Código de Mejoras Prácticas Corporativas, al cual los grupos industriales están sujetos para establecer su estructura y prácticas corporativas. Por último, se da una reseña de los Grupos Económicos que son objeto de estudio en este proyecto; dando a conocer sus antecedentes históricos de cada uno, su filosofía y estructura corporativa, sus productos, sus modelos de negocios, sus productos y mercados en los cuales participan. Esta última sección, se realiza con el fin de observar como los Grupos Económicos han evolucionado o reaccionado ante el mundo globalizado que los rodea, y además es la base de los capítulos posteriores.

4.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Con los años, México ha sido el centro de interés para realizar negocios internacionales gracias a los tratados que el país ha consolidado a lo largo de este tiempo, tal es el caso,



del Tratado de Libre Comercio (TLC) o la integración a la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo. Sin embargo, México ha logrado un reconocimiento a nivel mundial a través de los Grupos Económicos por los que está conformado la economía del país como: Televisa, CEMEX, Grupo Carso, Grupo Alfa, Bimbo, Grupo Modelo, etc., que con sus productos y estrategias de crecimiento han podido consolidarse dentro del mercado internacional.

Los Grupos Económicos en México consisten en una base de una o más firmas rodeadas por un número de empresas pequeñas, que incluyen compañías que se encuentran dentro de los sectores comercial, financiero, seguros, construcción, entretenimiento, minería o servicio. Lanoue, D.B.(1999), A historical analysis of the international business perspectives of mexican industrial groups. (Reusmen) Journal Management History, 252-268. Encontrado en Noviembre 2002 en: la Web: <http://www.emerald.com>.

Además, presentan dos características principales que son la diversificación, en términos del número de mercados de producto en los cuáles participa, y una integración extensa, ya sea horizontal o vertical. Aunado a lo anterior, el sello principal de los Grupos Económicos es la familia, ya que los Grupos Económicos los conforman las familias más prominentes de México, las cuáles tienen el control administrativo y financiero sobre las decisiones e intereses del grupo, así como de sus subsidiarias que lo conforman.



Se divide el desarrollo histórico de los Grupos Económicos en tres etapas, las cuales son: La era pre-industrial (1821-1940), el auge industrial (1940-1970) y la crisis económica y reforma (1970-1990); según Lanoue, D.B.(1999), A historical analysis of the international business perspectives of mexican industrial groups. (Reusmen) Journal Management History, 252-268. Encontrado en Noviembre 2002 en: la Web: <http://www.emerald.com>.

4.2.1 ERA PRE – INDUSTRIAL (1821-1940)

En la era pre-industrial, la familia toma control del sector industrial después de la guerra de Independencia, debido a que ésta guerra, trajo como consecuencia la salida de inversionistas y, por otra parte, se encontraban inversionistas europeos renuentes a invertir en la industrialización mexicana; esto abrió la puerta para que la élite mexicana, con su capital, participara en la industrialización del país de una manera regionalizada y lenta. Posteriormente, con el ascenso de Porfirio Díaz al poder y los subsecuentes años de su dictadura que se le conoce como el Porfiriato (1876-1910), México experimenta su primera ola de industrialización, ya que bajo este gobierno la expansión industrial y la inversión extranjera fueron impulsadas vigorosamente, en el contexto en que ambos fueron detonadores para la modernización de México.

La década de 1890, estuvo marcada por la producción acelerada de industrias como: textiles, bebidas y tabaco, como también el apoyo de nuevas industrias importantes



como la del aceite y además fue el auge de la llegada de empresas industriales de larga escala, las cuales fundaron la economía moderna mexicana. Al mismo tiempo, la migración de empresarios franceses establecieron el futuro de gigantes industriales entre los cuales, están Cervecería Moctezuma, empresa de papel San Rafael y la textilera CIDOSA , como también en el norte del país aparecieron empresarios mexicanos que fueron instrumentales en la fundación de empresas de cerveza y vidrio. Estas familias prominentes, comerciantes-financieras-industrialistas formaron un grupo cohesivo en su relación de negocios, la cual fue solidificándose socialmente por el matrimonio entre ellos y así subsecuentes uniones.

Debido a esto, el Porfiriato tanto económicamente como en lo político, dependía de empresarios que crecieron a lo largo de éste gobierno, ya que Díaz estableció tarifas protectoras sobre productos importados e impuestos flexibles sobre maquinaria importada; con esto, Porfirio subsidio monopolios en industrias estratégicas (acero, cemento, explosivos), debido al establecimiento de impuestos exorbitantes en la importación y consumo, cuando las grandes industrias tenían grandes exenciones . Por lo que en 1910, un pequeño número de empresas dominaban las principales industrias domésticas: textil, jabón, tabaco, cerveza y cemento. Sin embargo, surge una brecha importante dentro de la sociedad mexicana entre una minoría rica y una mayoría pobre, debido a que el programa de modernización porfirista fue muy costosa para el país; por lo que se genera la Revolución Mexicana, que para las industrias tuvieron un leve impacto



en relación con la retención de propiedad de sus fábricas; de hecho los industriales emergen de nuevo rápidamente en 1917.

En 1924, Plutarco Elías Calles sube al poder e implementa políticas económicas que apoyaran a revitalizar las firmas industriales y la formación de nuevas; en este gobierno se forma la “Dinastía del Norte”, en donde familias industriales y financieras crecen específicamente en Monterrey. Además, surgen Grupos Económicos como Cementos Mexicanos y Grupo Modelo, los cuales se volvieron piedras angulares para los nuevos grupos industriales; pero dicho desarrollo industrial sufrió una devastación por la Gran Depresión a finales de la década de 1920. Por otro lado, Lázaro Cárdenas al subir al poder en 1934, aunque su objetivo principal era la reforma agraria, la base industrial se expandió gracias a la migración del “Nuevo Grupo” formado por la migración de pequeñas empresas provenientes de Europa del este. Estas industrias producían rayón, calcetería, ropa de punto y seda.

4.2.2. EL AUGE INDUSTRIAL (1940-1970)

Esta etapa se le considera como el “Milagro Mexicano”, debido a que México presenta un crecimiento económico importante gracias al auge industrial que comienza para principios de 1940, el cual fue estimulado por una campaña nacional de industrialización. Al mismo tiempo, se encontraba la Segunda Guerra Mundial y en ese momento, la política económica de México toma una vuelta decisiva en la transformación de México



hacia una economía industrializada, en la cual juegan un papel importante el gobierno, inversionistas extranjeros y los grupos industriales.

El papel del gobierno

Para apoyar el desarrollo industrial, el gobierno dictó una serie de leyes que fomentaban y perpetuaban Grupos Económicos y cuasi-monopolios, ya que dentro de estas leyes se encontraban varias exenciones de impuestos, esto con el objeto de impulsar la inversión manufacturera. En 1941, se constituye la Ley de Industrias de Transformación, la cual establecía exenciones que se aplicaban a cualquier empresa, de cualquier tamaño o que fuera de importancia estratégica para el crecimiento económico del país. También el gobierno mexicano decretó políticas sobre las importaciones al país, estableciendo tarifas protectoras y restricciones en las mismas, para establecer barreras en contra de la competencia extranjera y así impulsar una nueva inversión en industrias de bienes de consumo para cubrir el vacío que había traído consigo la Segunda Guerra Mundial. Con esto, se logró que los gigantes industriales pudieran ampliar sus operaciones y diversificarse; y se concentraran principalmente en la fabricación ligera de los bienes de consumo y de lujo que eran fácilmente producirlos en México, mientras que la producción de las mercancías de capital como maquinaria y equipo seguían siendo dominadas por las empresas multinacionales.

Debido a este crecimiento de los grupos, el gobierno mexicano empieza a invertir en el desarrollo tecnológico, en el desarrollo de la corriente eléctrica, en la construcción



de carreteras, y de las instalaciones de combustibles y de energía. Dicha infraestructura mejorada, benefició a los Grupos Económicos o industriales, no sólo en una producción y distribución eficiente y eficaz, sino también en el aumento de la demanda para los productos de los grupos, como la importación de mercancías y tecnologías de capital. Además, el control del gobierno sobre recursos nacionales como el petróleo (PEMEX) y las compañías eléctricas (CFE), ayudaron a que los Grupos Económicos obtuvieran sus servicios a costos muy bajos.

Sin embargo, la industrialización de la economía mexicana era subsidiada por el gobierno, por lo que empezó a mostrar deficiencias en el mercado de capitales doméstico, y tuvo que tomar iniciativas para cubrir esos déficits. Una de las iniciativas que el gobierno diseñó para estimular la inversión industrial, fue la reestructuración de Nacional Financiera (NAFINSA), la cual ya había sido establecida en 1934 como parte del gobierno, pero en 1940 la administración de Ávila Camacho, la convirtió en un banco de inversión, con la misión de promover el desarrollo industrial, pero en la práctica era una agencia de la política económica del gobierno subsidiada por el Banco de México. Debido a que el alcance del programa de industrialización requirió cantidades excesivas de recursos generados por el gobierno y por el mercado de capital nacional; el Banco de México recurrió a generar más fondos de prestamistas internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco de Desarrollo Inter-Americano, y el Banco Mundial, éstas instituciones además funcionaron como agentes para los bancos privados de Estados Unidos, incluyendo el Banco de América, el Banco Chase Manhattan, Irving



Trust Co., y Chemical Bank, cuyos fondos fueron distribuidos en la industria mexicana a través de NAFINSA y de financieras privadas, las cuales estaban alineadas con los Grupos Económicos.

Con la infusión de enormes cantidades de capital extranjero, NAFINSA se envuelve en la expansión industrial mediante la creación de subsidiarias paraestatales y de alianzas estratégicas con empresas privadas; y así logra en la década de 1950, comprar acciones de grupos industriales gigantes como: CIDOSA, Cervecería Cuauhtémoc, Fundidora Monterrey, creando un crecimiento importante para los Grupos Económicos con un incremento desproporcionado en los recursos de capital; mientras que la espina dorsal de la economía industrializada, es decir, las empresas pequeñas fueron exprimidas en el mercado de capitales.

El papel de los inversionistas extranjeros

El rol que jugaron los inversionistas extranjeros en el desarrollo industrial de México, es el proveer capital. El capital extranjero que fue destinando a la industria mexicana después de la Segunda Guerra Mundial fue proveído por inversionistas estadounidenses, europeos y japoneses, como también de gobiernos extranjeros e instituciones financieras afiliadas. El capital que provenía de fondos públicos se hacía por medio de préstamos y créditos canalizados por NAFINSA, y era para proyectos de gran escala, mientras que el



capital extranjero privado era una inversión en alianzas estratégicas con empresas mexicanas, dando equipo avanzado, patentes, tecnología y efectivo.

El papel de los Grupos Económicos

Mientras se estaba dando la expansión industrial, los Grupos Económicos consolidaban sus estructuras corporativas y afianzaban lazos financieros con los bancos, para obtener como resultado una concentración aguda de la producción y de los recursos de capital entre pocas familias industriales; y así monopolizar los mercados interiores para solidificar su influencia económica y política. Con esto, se logró que las familias industriales vieran a cada empresa y a cada nueva inversión como una extensión de la empresa base. Por ende, tanto las instalaciones de producción, de las materias primas, y los canales de distribución de los grupos industriales en México, fueron controladas por muy pocas familias industriales.

Aunque la asociación entre industriales y banqueros fue larga, se invitó a los bancos a que formaran parte de los grupos industriales en el intercambio de la inversión y los préstamos de capitales, para ampliar más lejos su red financiera y para asegurar la disponibilidad de fondos, ya que el capital para sostener estos imperios superaba el capital de la red parentesco.



4.2.3 CRISIS ECONÓMICA Y REFORMA (1970-1990)

El milagro económico que duró durante las décadas de 1940, 1950, y 1960, se vio afectado para principios de la década de 1970, debido a una serie de crisis económicas que continuaron en los años 80 y que persisten hasta hoy en día. México había sido hipotecado a los inversionistas extranjeros para sostener el crecimiento industrial, por lo que su situación fue exacerbada por la recesión internacional (1973-1975), que dio lugar a fugas de capital extranjero. Dicha situación, provocó que el FMI interviniera con una oferta de \$1,2 mil millones en créditos a la administración entrante del presidente José López Portillo (1976-1982), con la condición de que las medidas fiscales de austeridad fueran adoptadas, por lo que el gobierno mexicano fue forzado a suspender el programa de desarrollo industrial.

Relaciones Estado.- Industria y el auge del aceite

El Estado era incapaz de solucionar los problemas económicos del país, lo que ocasionó la erosión de la confianza de los grupos industriales; por lo que el presidente López Portillo, para mejorar la relación con el sector industrial promovió la "alianza para la producción", con la cual se reducían los impuestos corporativos, exenciones de impuestos para las empresas 100% mexicanas y un aumento al precio de los bienes de consumo básico.



Posteriormente, se descubren reservas de aceite en el sur de México, las cuales fueron el motor de un nuevo desarrollo industrial basado en los réditos de aceite. Esto ocasionó que los inversionistas estadounidenses y los prestamistas internacionales volvieran a invertir, para activar los Grupos Económicos, y los conglomerados industriales más grandes junto con las compañías extranjeras realizaran negocios relacionados con el aceite como en el transporte, la distribución, la construcción y la ingeniería. Por ejemplo, Grupo Alfa colaboró con la multinacional estadounidense Du Pont y el grupo japonés Mitsubishi para fabricar productos de aceite y de gas natural para exportación. Consecuentemente, el valor de los grupos industriales se levantó entre 1978 y los años de 1980. Los grupos industriales, por otra lado, continuaron monopolizando el mercado de capitales, consumiendo el 68 por ciento de todo el crédito del sistema bancario y en 1979, solamente diez grupos contrajeron 34 por ciento de la deuda exterior del sector privado.

Nacionalización de la banca

Para 1981, los precios del petróleo en el mundo cayeron y México fue forzado a reducir su precios del petróleo para socavar a la OPEP y, por lo tanto, sufrió una pérdida de mil millones de dólares en réditos. Por ende, México sufrió una devaluación del 65% de peso en febrero de 1982 y el derrumbamiento del auge de aceite vino en agosto de 1982, año que estuvo marcado por la devaluación del peso del 100 por ciento, por lo que el gobierno mexicano tuvo que tomar medidas drásticas. El 1 de septiembre de 1982, López



Portillo declara la expropiación de los bancos privados mexicanos adquiriendo el Estado una deuda de mil millones de dólares; esta expropiación era una afronta para la salud y poder de los conglomerados financieros - industriales.

Por otra parte, se establece una ley en 1982, la cual estableció un fondo fiduciario especial (FICORCA), el cual estaba administrado por el Banco de México para subsidiar los negocios afectados por la devaluación. Sobretudo, el gobierno hizo provisiones para el desarrollo de una red paralela financiera más allá de su control la cual consistía en agencias de seguro, casas de corretaje, compañías de alquiler y compra y otras operaciones financieras no bancarias

Estabilización Económica y reformas políticas

Debido a las crisis económicas, el gobierno mexicano decretó reformas en la política económica que comienzan en 1983, con el fin de estabilizar la economía. Este nuevo programa estuvo a cargo del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) y dirigido por su sucesor Carlos Salinas de Gortari, quién se hacía cargo del presupuesto y planeamiento de dicho programa. Mientras que la política económica mexicana, sobre los 30 años anteriores se había caracterizado por el nacionalismo, el proteccionismo y la regulación excesiva, en este tiempo de 1982-1988 las piedras angulares de la nueva plataforma se convirtieron en privatización, desregulación y liberalización del comercio.



Las estrategias que se llevaron en la etapa de estabilización fueron las siguientes: para que el FMI siguiera aportando fondos; el Estado tenía que transferir al sector privado 500 corporaciones estatales, teniendo como ventajas fiscales levantar el capital, ingresos fiscales y la moneda extranjera. Consecuentemente, durante los años 80 y 90 el Estado transfirió empresas tales como Teléfonos de México, líneas aéreas mexicanas y Fundidora Monterrey, entre otras; para llegar a una disminución de 400 empresas al final de la década. La segunda estrategia que se llevo a cabo fue la desregulación de muchas industrias incluyendo la minería, el transporte y servicios financieros; por consiguiente, las leyes de inversión extranjera en México y la transferencia de tecnología fueron revisadas para reflejar una nueva dirección en la política económica.

Anteriormente, el gobierno en 1973 había puesto restricciones en cuanto importación de tecnología y promover la capacidad de tecnología nacional, sin embargo, el gobierno mexicano reconsideró más adelante que el acceso sin restricción a las tecnologías globales era vital para la competitividad internacional de sus industrias. Así, la administración de Salinas reacondicionó las regulaciones de transferencia de tecnología en 1990, con un nuevo acercamiento al liberalismo, dando a los empresarios mexicanos el poder de negociación con multinacionales extranjeras y que los Grupos Económicos realizaran libremente alianzas con las corporaciones multinacionales y así, lograr una reducción del riesgo. Por ende, México actuaba para bajar tarifas, y otras barreras al flujo de mercancías, de servicios y de la inversión, ocasionado con esto, una



alza significativa en su cuenta de capital como resultado de la inversión extranjera y anticipó una oleada de empleos y exportaciones de su sector industrial.

Por otro lado, después de este análisis histórico de la evolución de los Grupos Económicos en México, se puede observar que están conformados por varios elementos, los cuales forman el gobierno corporativo de los grupos industriales y que a continuación serán explicados.

4.3. GOBIERNO CORPORATIVO

Castañeda (1998) presenta el modelo del gobierno corporativo de los Grupos económicos en México, el cuál está conformado por los siguientes elementos:

Accionistas dominantes: son los inversionistas que aportan capital de riesgo, suelen ser miembros de la familia que ejerce el control, individuos cercanos a ella o miembros de otras empresas o bancos con los que establecen vínculos comerciales y financieros.

Rama productiva del consorcio: se refiere a la estructura productiva que une las distintas actividades no-financieras del Grupo Económico, la cual se constituye por una serie de empresas o divisiones integradas a lo largo de la red productiva.

Rama financiera del consorcio: está constituida por organizaciones financieras que atraen recursos externos al mercado de capitales del grupo, tales como casas de



bolsa, bancos, sociedades de inversión y aseguradoras y se agrupan a un grupo financiero, en el que los accionistas mayoritarios del grupo industrial mantienen el control de la toma de decisiones.

Accionistas pulverizados: son un grupo de inversionistas que adquieren acciones del Grupo Económico de manera directa por medio de la casa de bolsa. o adquiriendo acciones de sociedades de inversión. Por otro lado, su participación en la capitalización total de la empresa es mínima dentro del grupo, ya que los inversionistas mayoritarios tienen el control casi siempre en un 51%.

Consejo de administración: Son consejos de planeación estratégica conformados básicamente por los accionistas dominantes, por accionistas importantes de otras empresas con las que existen fuertes lazos comerciales

Dirección general: Está conformada por los gerentes más importantes de la compañía, muchas veces miembros de la familia y del consejo de administración, pero su puesto se debe a su participación accionaria y no tanto por sus habilidades administrativas .

Trabajadores: Es el personal que trabaja dentro de la empresa desde obreros especializados y no especializados, empleados administrativos, técnicos hasta el persona que se encuentra en la gerencia media.

Gobierno político: Abarca las empresas públicas, élites políticas y agencias gubernamentales federales, estatales, y municipales que tienen un impacto en la empresa, ya sea a través de la recolección de impuestos federales o locales,



suministrando insumos producidos por empresas paraestatales o bien asignando proyectos gubernamentales a las empresas.

Clientes: Consumidores o clientes corporativos independientes al consorcio y además a los que los Grupos Económicos venden una parte considerable de sus productos en el mercado nacional.

Proveedores externos: Son empresas que venden a los Grupos Económicos parte de su producción, sin estar vinculados accionariamente con los mismos.

Debido a que en el gobierno corporativo de los Grupos Económicos está constituido por diferentes actores y por ende, distintas actividades, los grupos industriales se enfrentan a un sin número de diversas opiniones e intereses. Por lo que el Consejo Coordinador Empresarial, constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (Comité), quien emite el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en donde se plasman una serie de recomendaciones para mejorar el gobierno corporativo de las sociedades mexicanas. (ANEXO 1)

El Código de Mejores Prácticas Corporativas establece una serie de recomendaciones que buscan:

- que la información relativa de la sociedades, en cuanto a su estructura administrativa y a sus funciones de sus órganos sociales sea amplia;
- que las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente;



- que existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros; y
- que existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas.

A continuación, se presentan algunas preguntas que los Grupos Económicos responden de acuerdo a su apego al Código de Mejore Prácticas Corporativas, en base a las funciones del Consejo de Administración, de Evaluación y Compensación, de Auditoría y; Finanzas y Planeación Estratégica.

4.3.1 FUNCIONES Y ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

<u>Sobre la Integración del Consejo de Administración:</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
1) ¿El Consejo de Administración está integrado por un número no menor a cinco y no mayor a quince consejeros propietarios? (Principio 2)	SI, CEMEX está integrado por once consejeros propietarios	SI	NO, porque existe un convenio de inversión con Anheuser-Busch que establece 19 consejeros.	NO, esta integrado por 17 consejeros propietarios y sus respectivos suplentes
2) ¿Existen únicamente Consejeros Propietarios? (Principio 3)	NO, la Asamblea General ordinaria de Accionistas designó 3 (tres) Suplentes	NO, en virtud de que, en la reforma a la Ley del Mercado de Valores, se estableció la obligación de que por cada Consejero Propietario se nombre su respectivo	NO	NO, cada Consejero Propietario cuenta con un Consejero Suplente



		Consejero Suplente		
3) ¿Los consejeros suplentes únicamente pueden suplir a un consejero propietario previamente establecido?	NO, los Consejeros Suplentes podrán suplir indistintamente a cualquiera de los Consejeros Proprietarios, salvo el caso de Consejeros Independientes, quienes sólo podrán ser suplidos por quienes reúnan las características de Independientes	SI	NO, se entrega información a la BMV en cuanto a suplencias específicas	SI
4) ¿Los consejeros independientes y patrimoniales, en conjunto, constituyen al menos el 40% del Consejo de Administración? (Principio 7)	SI, representan una participación superior al 40% del total de Consejeros propietarios y suplentes.	SI	SI	SI, en conjunto constituyen el 100%
5) ¿Los consejeros independientes representan cuando menos el 20% del total de consejeros? (Principio 7)	SI, representan una participación superior al 40% del total de Consejeros propietarios y suplentes	SI	SI	SI, representan el 58.8%
6) ¿En el informe anual presentado por el Consejo de Administración se mencionan cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de	NO, el informe anual menciona, en los casos que procede, la relación de parentesco de los consejeros, como elementos para determinar su calidad de	SI	SI	SI



patrimoniales? (Principio 8)	independientes. Además, en la información presentada a CNBV y BMV, inclusive a través de Emisnet, en relación con la Disposición Segunda, fracción I, inciso A), numeral 1 de la Circular 11-33, se puede obtener esta información.			
---------------------------------	---	--	--	--

<u>Sobre la Estructura del Consejo de Administración:</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
7) ¿El Consejo de Administración realiza las Funciones de Compensación y Evaluación, Auditoría y Planeación y Finanzas? (Principio 10)	SI, estas funciones las realizan Comités internos que reportan a la Dirección General y están integrados por funcionarios de primer nivel de la empresa.	SI, Cuando se trata de asuntos relativos a estas materias que por su importancia deben ser sometidos a la consideración del Consejo de Administración	NO, el Consejo supervisa las funciones descritas.	SI, funciones que realiza a través del Consejo mismo y de su Comité Ejecutivo, Comité de Compensaciones, Comité de Adquisición de Acciones Propias y Comité de Auditoría
8) ¿Cada órgano intermedio se compone de 3 miembros como mínimo y 7 como máximo? (Principio 13)	SI, el Comité de Auditoría está integrado por 5 miembros	SI	NO, el convenio de coinversión con Anheuser-Busch requiere de un número mayor	SI, Comité Ejecutivo= 7; Comité de Compensaciones = 5; Comité de Recompra de Acciones= 3; Comité de Auditoría= 3



9) ¿Cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo, participa en al menos uno de los órganos intermedios? (Principio 16) X	NO, todos los consejeros independientes participan en el Comité de Auditoría	SI, cada Consejero Propietario Independiente participa en al menos uno de los Comités	NO	SI
10) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría es presidido por un consejero independiente? (Principio 17)	SI	SI	SI	SI

<u>Sobre la Operación del Consejo de Administración:</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
11) ¿El Consejo de Administración se reúne al menos 4 veces al año? (Principio 18)	SI, el Consejo de Administración se reúne en sesión ordinaria por lo menos 8 (ocho) veces en el año.	SI	SI	SI, el Consejo de Administración tiene de 5 a 6 reuniones al año
12) ¿Cuándo menos una de las reuniones del Consejo de Administración está dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad? (Principio 18)	SI	SI	SI	SI



13) ¿Con acuerdo de al menos el 25% de consejeros, se puede convocar a una sesión de Consejo?	SI	SI	NO, el convenio de coinversión con Anheuser-Busch tienen las reglas específicas	SI
14) ¿Los consejeros tienen acceso a toda la información relevante con cuando menos 5 días hábiles a la sesión? (Principio 20)	No, sin embargo, los consejeros sin restricción alguna pueden pedir información o aclaración con anticipación o posterioridad a la fecha de cada sesión.	NO, se desea aclarar que, la información relevante se divulga al público conforme a lo dispuesto por el Artículo 16 Bis de la Ley del Mercado de Valores. Ahora bien, la concentración y preparación de la información importante para ser tratada en las sesiones del Consejo de Administración, ha permitido, hasta ahora, que se proporcione a los Consejeros con una anticipación promedio de 5 días naturales a la fecha de celebración de las respectivas sesiones. Se continuará realizando un esfuerzo para tratar de ampliar el plazo antes referido	NO, alguna información se trata en el seno del consejo debido a su carácter estratégico	NO, en la práctica la tienen, pero es conveniente establecer una metodología



<p>15) ¿Se induce al consejero nombrado por primera vez, explicándole sus responsabilidades y la situación de la sociedad? (Principio 21)</p>	<p>NO, sobre los Deberes de los Consejeros</p>	<p>SI, a cada consejero de nuevo nombramiento se le proporciona información sobre la estructura y marcha de la Sociedad, así como de diversas disposiciones aplicables a los funcionarios y consejeros de las emisoras inscritas en el Registro Nacional de Valores; además de que en el caso reciente de nuevas designaciones, las personas nombradas cuentan, por su experiencia corporativa, con el conocimiento general de las facultades, y el alcance y consecuencias legales que corresponden a un Consejero</p>	<p>SI, el perfil del consejero es asume todas sus responsabilidades y cuenta con la información</p>	<p>SI, mediante la entrega de información relacionada con la sociedad y a través de entrevistas personales con el Presidente del Consejo</p>
---	--	---	---	--

<p><u>Sobre los Deberes del Consejo de Administración:</u></p>	<p>CEMEX</p>	<p>GRUPO CARSO</p>	<p>GRUPO MODELO</p>	<p>SANLUIS CORP.</p>
---	---------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------



16) ¿Los consejeros comunican al Presidente y al Secretario del Consejo cualquier conflicto de interés que implique se deban de abstener de votar y en efecto se abstienen de participar en la deliberación correspondiente? (Principio 22)	SI	SI, los consejeros deben comunicar cualquier conflicto de esta naturaleza.	SI	SI
17) ¿Los consejeros únicamente utilizan los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento de su objeto social? (Principio 23)	SI	SI	SI	SI
18) ¿Los consejeros dedican tiempo a sus funciones asistiendo cuando menos al 70% de las sesiones a las que es convocado? (Principio 24)	SI, del total de las sesiones ordinarias celebradas en el año 2001, se contó con la asistencia promedio superior al 70%	SI, se tiene un alto grado de asistencia de los miembros del Consejo por lo que la asistencia es nutrida.	SI, la mayoría de los consejeros asisten a las juntas que son convocados	SI
19) ¿Los consejeros mantienen absoluta confidencialidad acerca de los	SI, el Secretario del Consejo de Administración les hace ver las obligaciones y responsabilidades	SI, los consejeros están enterados del carácter reservado de toda la información que se trata en	SI, conocen sus responsabilidades y políticas	SI



asuntos sociales de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten? (Principio 25)	s aplicables en materia de reserva de información privilegiada	las Sesiones y, consecuentemente, deben mantener absoluta confidencialidad respecto de la misma.		
20) ¿Los consejeros propietarios y los consejeros suplentes se mantienen mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del consejo? (Principio 26)	SI	SI, todos los suplentes son invitados a todas las sesiones del Consejo	SI	SI
21) ¿Se apoya al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa.	SI	SI	SI	SI

4.3.2. FUNCIONES DE COMPENSACIÓN Y EVALUACIÓN

<u>Sobre la operación del órgano que cumple con la función de evaluación y compensación</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
22) ¿El órgano intermedio que realiza las funciones de Evaluación y	NO, el Comité de Compensaciones no es un órgano intermedio que dependa del	SI, en los términos que se contienen en el informe de actividades del	No aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado y hasta la fecha son realizadas por la	SI



<p>Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo? (Principio 29)</p>	<p>Consejo de Administración, sino de la Dirección General. El Comité de Compensaciones determina el mercado de salarios de comparación y define y revisa periódicamente la alineación de los diferentes puestos ejecutivos. Se establecen metas anuales en función de creación de valor medidas a través de Total Total Business Return (TBR) para el Staff y Total Capital Return (TCR) para las Unidades del Negocio.</p>	<p>Comité de Evaluación y Compensación que forma parte del Informe Anual de la Sociedad sobre el ejercicio de 2001</p>	<p>realizadas por la Dirección General</p>	
<p>23) ¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas? (Principio 30)</p>	<p>SI, los mismos consejeros y funcionarios conocen la política base de compensación, la cual está de acuerdo al mercado local</p>	<p>NO</p>	<p>No aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado.</p>	<p>NO, por razones de seguridad.</p>

4.3.3 FUNCIÓN DE AUDITORÍA

<p>Sobre la</p>				
------------------------	--	--	--	--



<u>información financiera</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
24) ¿La sociedad cuenta con un área de auditoría interna? (Principio 36)	SI, se cuenta con el Comité de Auditoría constituido directamente por el Consejo de Administración, así como la Dirección de Auditoría Interna y el Comité de Auditoría Interna que reportan a la Dirección General.	SI	SI	SI
25) ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de Auditoría somete las políticas contables a la aprobación del Consejo? (Principio 37)	NO, las políticas contables se someten a la aprobación de la Dirección General a través del Comité de Auditoría Interna, que no es un órgano intermedio que dependa del Consejo de Administración, sino de la Dirección General	SI, en cuanto el Comité con funciones de Auditoría considere conveniente efectuar un cambio o modificación a las políticas contables actuales.	SI, se preve que dicha responsabilidad sea cubierta por el Comité recién creado	SI
<u>Sobre controles internos</u>				
26) ¿Existe un sistema de control interno? (Principio 41)	SI	SI	SI	SI



27) ¿Se someten a la aprobación del Consejo los lineamientos generales del sistema de control interno? (Principio 41)	NO, se someten a la Dirección General	NO, el Consejo de Administración está ampliamente informado por el Comité con funciones de Auditoría, del actual sistema de control interno que está aplicando la Sociedad.	NO, se informa al Consejo	SI, función que asumirá el Comité de Auditoría de reciente creación.
---	---------------------------------------	---	---------------------------	--

4.3.4 FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

<u>Sobre la operación del órgano que cumple con la función de finanzas y planeación</u>	CEMEX	GRUPO CARSO	GRUPO MODELO	SANLUIS CORP.
28) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y planeación emite una evaluación acerca de la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad? (Principio 47)	NO, esta actividad la desarrolla el Consejo de Administración en pleno.	SI, el Comité lo ha hecho en cuanto a financiamiento	NO, aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado, existe una Dirección de Finanzas que se encarga con la ayuda de externos.	SI, a través de Comités internos y se reportan al Consejo a través del Director General de Finanzas
29) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación	NO, el Consejo quien realiza esta actividad.	SI, se hace en los términos que se contienen en el informe de actividades del Comité con	NO, aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado	SI, a través de Comités internos y se reportan al Consejo a través del Director General de



evalúa periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico?		funciones de Finanzas y Planeación		Finanzas
30) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo vigilando la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad?	NO, esta labor de vigilancia y seguimiento la lleva a cabo el Consejo de Administración.	SI, se hace en los términos que se contienen en el informe de actividades del Comité con funciones de Finanzas y Planeación	NO, aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado	SI, a través de Comités internos y se reportan al Consejo a través del Director General de Finanzas
31) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo revisando las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico de la sociedad?	NO, el Consejo de Administración realiza esta actividad en forma periódica.	SI, se hace en los términos que se contienen en el informe de actividades del Comité con funciones de Finanzas y Planeación	NO, aplica dado que el órgano intermedio no se ha conformado	SI, a través de Comités internos y se reportan al Consejo a través del Director General de Finanzas

4.4 GRUPOS ECONÓMICOS DE ESTUDIO



4.5 CEMEX

Hoy en día, CEMEX es la compañía cementera más grande del continente americano y una de las tres más grandes del mundo con una capacidad de producción anual cercana a los 77 millones de toneladas métricas. CEMEX tiene operaciones en 33 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones alrededor del mundo, a través de su red de centros de distribución y terminales marítimas, a través de sus subsidiarias, CEMEX está dedicada a la producción, distribución y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clinker. Además, CEMEX es el mayor comercializador de cemento y clinker en el mundo, debido a que la estrategia de CEMEX es la diversificación geográfica en los mercados de desarrollo para obtener altos niveles de crecimiento sostenible, reducir la volatilidad del flujo de efectivo, y mejorar la posición competitiva de la empresa en la industria global. (México, Cementos Mexicanos S.A. de C.V. (2002) Reporte Anual 2002, México, 1976)

4.5.1. DESARROLLO HISTÓRICO

CEMEX fue fundada en 1906 en el norte de México, de Cementos Hidalgo México, la primera planta cementera más moderna de Latinoamérica con un horno giratorio y después, en 1920 entra como Cementos Portland Monterrey, la cual inicia sus operaciones con una capacidad de producción anual de 20,000 toneladas. Posteriormente, en 1931 Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey se fusionan para formar Cementos Mexicanos, actualmente CEMEX.



Desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la década de 1980, CEMEX creció hasta convertirse en el líder del mercado en México. Durante dicho período, la compañía dobló sus volúmenes de exportación, empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores y amplió su presencia hacia el centro y sur de la República Mexicana. (CEMEX disponible: <http://www.cemex.com>).

- **1966-67:** CEMEX crece hasta ser un participante regional en la industria del cemento al adquirir la planta Mérida de Cementos Maya y construir nuevas plantas en Ciudad Valles y Torreón.
- **1970's:** CEMEX refuerza su presencia nacional a través de la instalación de nuevos hornos en sus plantas de Mérida y Monterrey y con la adquisición de una planta en la región central de México.
- **1976:** CEMEX realiza una oferta pública inicial en el listado de la Bolsa Mexicana de Valores. En ese mismo año, CEMEX se convierte en el líder del mercado mexicano con la adquisición de tres plantas de Cementos Guadalajara.
- **1980's:** CEMEX continúa sus inversiones y expande su programa de exportaciones. Durante este período, la compañía incrementa en más del doble sus volúmenes de exportación.

CEMEX inicia su transformación hacia ser un productor multinacional de cemento cuando se firmó el acuerdo del GATT en 1985. Para poder competir con éxito en un mercado cada vez más abierto, la compañía adquirió operaciones cementeras



estratégicas en España, Venezuela y los Estados Unidos, Panamá y la República Dominicana. CEMEX se enfoca más en su negocio central de cemento y desinvierte, deshaciéndose de sus inversiones no estratégicas en las industrias de minería, petroquímica y turismo.

- **1985:** CEMEX se concentra en producir y vender cemento y sus productos relacionados, y se retira de negocios no centrales en las industrias de la minería, la petroquímica y el turismo.
- **1987:** CEMEX adquiere Cementos Anáhuac, gana acceso al dinámico mercado central de México y refuerza sus capacidades de exportación.
- **1989:** CEMEX adquiere Cementos Tolteca, el segundo más grande productor de cemento en México, convirtiéndose así en el mayor productor de México y en una de las diez compañías productoras de cemento más grandes del mundo.
- **1992:** CEMEX adquiere Valenciana y Sanson, las dos compañías cementeras más grandes de España. La integración de las operaciones españolas es la primera oportunidad para la administración de CEMEX de mostrar su capacidad de dar un nuevo rumbo a operaciones locales a nivel internacional.
- **1994:** Adquisición de Vencemos, la compañía cementera más grande de Venezuela, la cual representa gran liderazgo en un mercado de alto crecimiento, las operaciones de Vencemos en la costa norte de Venezuela están colocadas de manera ideal para realizar exportaciones de bajo costo.

CEMEX adquiere la planta Balcones en New Braunfels, Texas.



CEMEX entra a Panamá con la adquisición de Cemento Bayano.

- **1995:** CEMEX adquiere Cementos Nacionales en República Dominicana

Desde 1996 hasta la fecha, CEMEX ha continuado su diversificación geográfica global ingresando a mercados cuyos ciclos económicos en gran medida operan independientemente y que ofrecen crecimiento a largo plazo. La compañía es ahora la tercera cementera más grande del mundo con operaciones en Norte, Centro y Sudamérica, Europa, el Caribe, Asia, y Africa. Además es la mayor comercializadora internacional de cemento y clinker del mundo.

- **1996:** Adquisición de intereses mayoritarios en Cementos Diamante y Samper de Colombia, convirtiéndose en la tercer compañía cementera más grande del mundo.
- **1997:** Después de forjar una importante presencia comercial regional, CEMEX adquiere el 30% de las acciones de Rizal Cement Co. en las Filipinas.
- **1998:** CEMEX expande su posición en la región sudeste de Asia, adquiriendo acciones estratégicas del productor de cemento más grande de Indonesia, PT Semen Gresik.
- **1999:** CEMEX se convierte en el segundo productor de cemento más grande de las Filipinas al adquirir un 40% adicional de intereses económicos en Rizal y un 99.9% de intereses económicos en APO Cement Corp.



-
- CEMEX consolida su presencia en América Central y el Caribe al adquirir un 95% de acciones del productor de cemento más grande de Costa Rica, Cementos del Pacífico, y dos terminales en Haití que suministran casi 70% del mercado total.
 - CEMEX forma CEMEX Asia Holdings (CAH), dedicando inicialmente un capital de \$1.2 mil millones de dólares para aprovechar las atractivas oportunidades relacionadas con el cemento en la región sudeste de Asia.
 - El 15 de septiembre de 1999, CEMEX lista una nueva Acción Depositaria Estadounidense (ADS, American Depositary Share) en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) bajo el símbolo indicador “CX”.
 - Después de tres años de incrementar las exportaciones de cemento al creciente mercado egipcio, CEMEX adquiere un 77% de acciones de Assiut Cement Co., el productor de cemento más grande de la nación.
 - **2000:** CEMEX coloca la piedra angular de su nuevo molino de trituración cerca de Dacca, Bangladesh. El molino tendrá una capacidad de producción de 500,000 toneladas métricas por año.
 - A través de sus afiliadas en las Filipinas, CEMEX formaliza un convenio exclusivo de distribución de largo plazo con Universe Cement de Taiwan, marcando la entrada de la compañía en el mercado taiwanés y reforzando su presencia en la región sudeste de Asia.
 - CEMEX anuncia la creación de CxNetworks, una nueva subsidiaria que construirá una red de negocios electrónicos (e-Businesses), como elemento integral de su estrategia general de impulso electrónico (e-Enabling).



- CEMEX adquiere Southdown, la segunda cementera más grande de Estados Unidos, la cuál cuenta con 12 plantas cementeras y una capacidad de producción de 11 millones de toneladas.
- **2001:** CEMEX adquiere 99% de intereses económicos de Saraburi Cement Company en Tailandia.
- **2002:** CEMEX fortalece su presencia en el Caribe al adquirir Puerto Rican Cement Company.

CEMEX es una compañía global líder en la producción y distribución de cemento, con operaciones posicionadas en los mercados más dinámicos del mundo a través de cuatro continentes. CEMEX combina un profundo conocimiento de los mercados locales con su red mundial de operaciones y sistemas de tecnología informática a fin de proveer productos y servicios de clase mundial a sus clientes, desde constructores individuales hasta grandes contratistas industriales .

4.5.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

MISIÓN

"La misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo."



VISIÓN

"Satisfacer globalmente las necesidades de construcción de los clientes y ser la compañía cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo."

META

"Crear valor para los accionistas"

ESTRATEGIA

- Enfocarse en el negocio medular de cemento y concreto premezclado en los mercados internacionales que satisfacen.
- Concentrarse principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, en los que la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura es mayor.
- Mantener una tasa alta de crecimiento aplicando el flujo de efectivo libre a las inversiones selectivas que apoyen su diversificación geográfica.

4.5.3. ESTRUCTURA CORPORATIVA

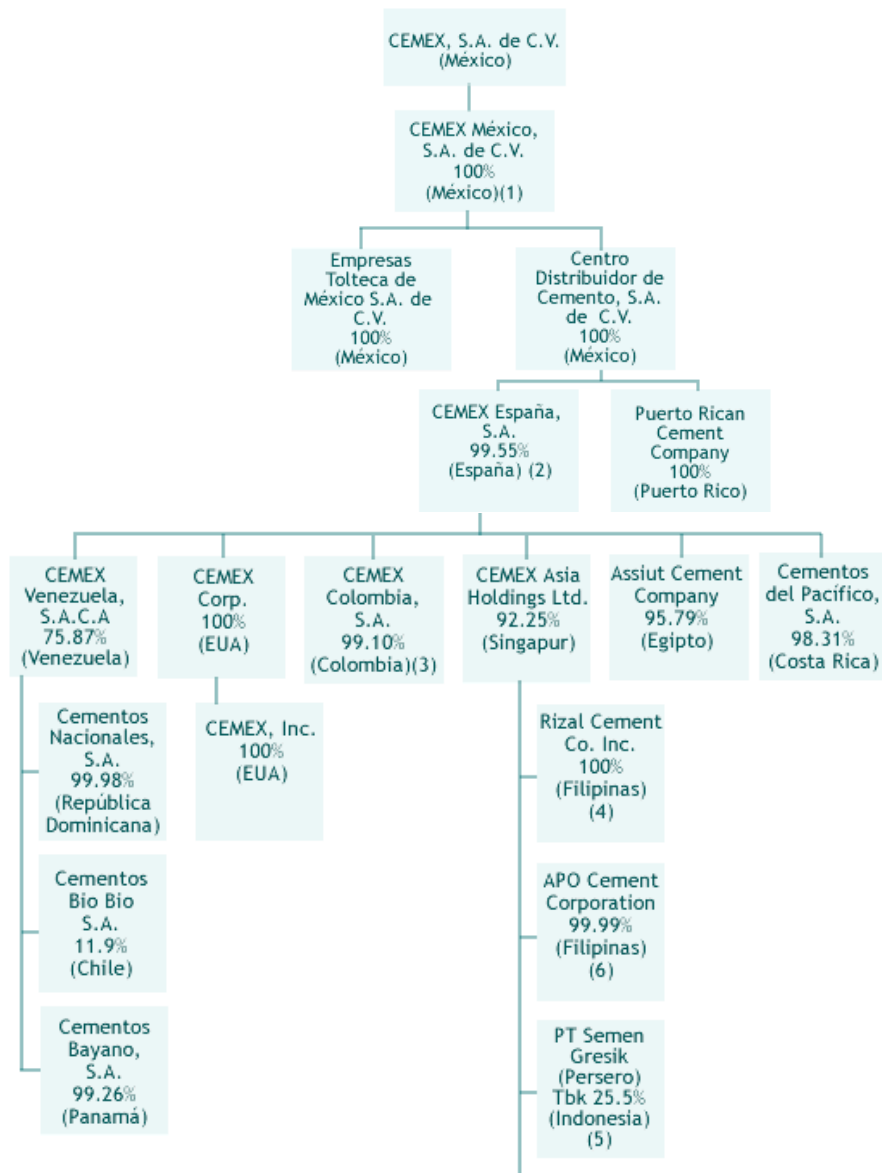
La estructura corporativa de CEMEX, se basa principalmente en la producción, distribución y venta de cemento, a través de sus subsidiarias que se encuentran en 14 países. Esta estructura, está conformada por CEMEX de México S.A. de C.V., de la cual se ramifican Empresas Tolteca de México; que es el segundo productor más grande de



cemento en México y el Centro Distribuidor de Cemento S.A. de C.V. Posteriormente, se encuentran las subsidiarias que CEMEX ha ido adquiriendo a través de los años en: España, Puerto Rico, Egipto, Venezuela, Estados Unidos, Venezuela, República Dominicana, Colombia, Filipinas, Indonesia, Tailandia, América Central y el Caribe. Cada una de estas subsidiarias, cuentan con su red de centros de distribución terrestres y marítimas, sus plantas cementeras y concreteras, su entorno competitivo, su base de clientes, como también sus iniciativas de valor para lograr una plena satisfacción del cliente.



FIGURA 4
Estructura Corporativa de CEMEX



<http://www.cemex.com>



4.5.4 PRODUCTOS

Los productos CEMEX que produce, vende y distribuye son cemento, concreto premezclado, clinker', entre otros. El cemento es un fino polvo mineral que se obtiene de la trituración, mezcla y calcinación de piedra caliza, arcilla y pequeñas cantidades de otras materias primas, permitiendo producir una amplia gama de productos de cemento que se agrupan en cinco tipos principales:

Tipo I.- Se usa para proyectos de construcción en general.

Tipo II.- Para un concreto que estará expuesto a un suelo o aguas cuyo contenido de sulfatos pueda potencialmente dañar al proyecto.

Tipo III.- Se usa para proyectos como carreteras, que requieren de un endurecimiento rápido debido a su uso frecuente o por sus características especiales de construcción.

Tipo IV.- Se usa en climas cálidos o para proyectos masivos de concreto que requieren un endurecido uniforme.

Tipo V.- Se usa para proyectos tales como cortinas de presas que están expuestos a altos niveles de sulfatos.

Además, se encuentra el cemento Puzolánico Portland , que se obtiene de una mezcla de clinker y puzolana (combinación de roca volcánica y ceniza), su uso es para la construcción de obras que están en constante contacto con agua. También dentro de esta rama del cemento se encuentra el cemento Blanco Portland, el cual se obtiene de la mezcla de piedra caliza, caolín y yeso; se usa en obras arquitectónicas y en obras donde



prevalece el color blanco. Otro tipo de cemento es el de albañilería que tiene usos múltiples tales como, bloques de concreto, superficies de carreteras, etc., y la cal hidratada que contiene un poco de arcilla y que se endurece al contacto con el agua y se utiliza principalmente para hacer morteros.

Por otro lado, el concreto premezclado se hace con cemento, agregados, aditivos y agua que se mezclan en un camión revolvedor de concreto; el cual se puede modificar su consistencia al cambiar las cantidades de agua, arena y cemento en la mezcla.

4.5.5 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios balanceado de CEMEX consiste en: fortalecer su negocio a base de cemento y concreto; concentrar su presencia en mercados dinámicos; y mantener un fuerte crecimiento a través de la aplicación del flujo de efectivo libre, en inversiones selectas que contribuyan a su diversificación geográfica. Dicho modelo, consiste en una combinación y un equilibrio estratégico entre el crecimiento natural y diversificación geográfica selectiva:

Crecimiento Natural.: el portafolio de negocios de CEMEX se concentra principalmente en mercados de alto crecimiento y altamente rentables. Su portafolio actual está compuesto por activos en diferentes mercados con diferentes niveles de consumo, y esta amplia diversificación ha proporcionado un crecimiento consistente y sostenible para la compañía a través de los últimos 10 años. Por otro lado, los



productos de cemento con marcas locales de CEMEX y sus servicios de valor agregado aumentan el crecimiento natural de los mercados de la compañía y aseguran una mayor rentabilidad. Aunado a esto, un factor importante para este tipo de crecimiento, es la satisfacción al cliente particularmente en los mercados de alto crecimiento y la lealtad de la marca es un activo intangible crítico.

En el ámbito de satisfacción al cliente CEMEX permanece en constante contacto por medio de una retroalimentación, dada por la investigación y desarrollo que responde a las necesidades de sus clientes, tienen un sistema de Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO) que mejora el proceso de entrega del producto y actualmente están utilizando el Internet para satisfacer los requerimientos mediante diferentes portales digitales llamadas e-Selling (venta electrónica) y así mejorar su relación con el cliente.

Por otro lado, para apoyar el crecimiento natural de CEMEX se establece un factor importante la innovación mediante el concepto de ser una empresa digital, es decir, que a través del Internet, se accese abiertamente a la información y recursos de la corporación mediante el sistema e-Enabling. Este sistema ayuda a los usuarios a tener todos los recursos necesarios para acceder a dicha información, logrando que el 60% de sus procesos de negocios se manejen en la Web, apoyado por los sistemas de e-Selling que optimiza el proceso de abastecimiento, ya que en cada país tienen diferentes necesidades, el sistema e-Procurement, en donde el personal puede comprar sus suministros en línea con la funcionalidad exacta que requiere y el sistema e-Workforce



que junto con los programas de capacitación e incentivos aceleran el desarrollo de una organización que aprende.

Aunado a esto, CEMEX ha tenido la preocupación por utilizar la Tecnología de la Información (TI), para hacer más eficientes sus operaciones, el cual es un reto para su subsidiaria CxNetworks que crea fuentes alternativas de crecimiento, tanto para el crecimiento natural como para la diversificación geográfica. CxNetworks se concentra en la creación de una sólida plataforma tecnológica con una conexión ilimitada que provee la tecnología de la información y teniendo como portafolio a Construmix, el primer mercado en línea para la industria de la construcción en América Latina para contratistas medianos y pequeños; y Latinexus, constituida en sociedad con compañías líderes de México y Brasil y tiene como objetivo convertirse en el principal mercado en línea de América Latina. Por otro parte, CxNetworks crea una subsidiaria llamada Neoris, la cual capitaliza el extenso conocimiento colectivo de la industria y una profusión de tecnologías de punta para desarrollar aplicaciones y sistemas para clientes medianos y grandes.

- **Diversificación geográfica selectiva.:** La diversificación geográfica que presenta CEMEX, proporciona un crecimiento futuro o inmediato, a través del flujo de efectivo libre, combinado con una fuerte y estable estructura de capital, que permiten a CEMEX mejorar y diversificar su portafolio, a través de adquisiciones y continuar al mismo tiempo con su crecimiento. Esta diversificación, se ha logrado



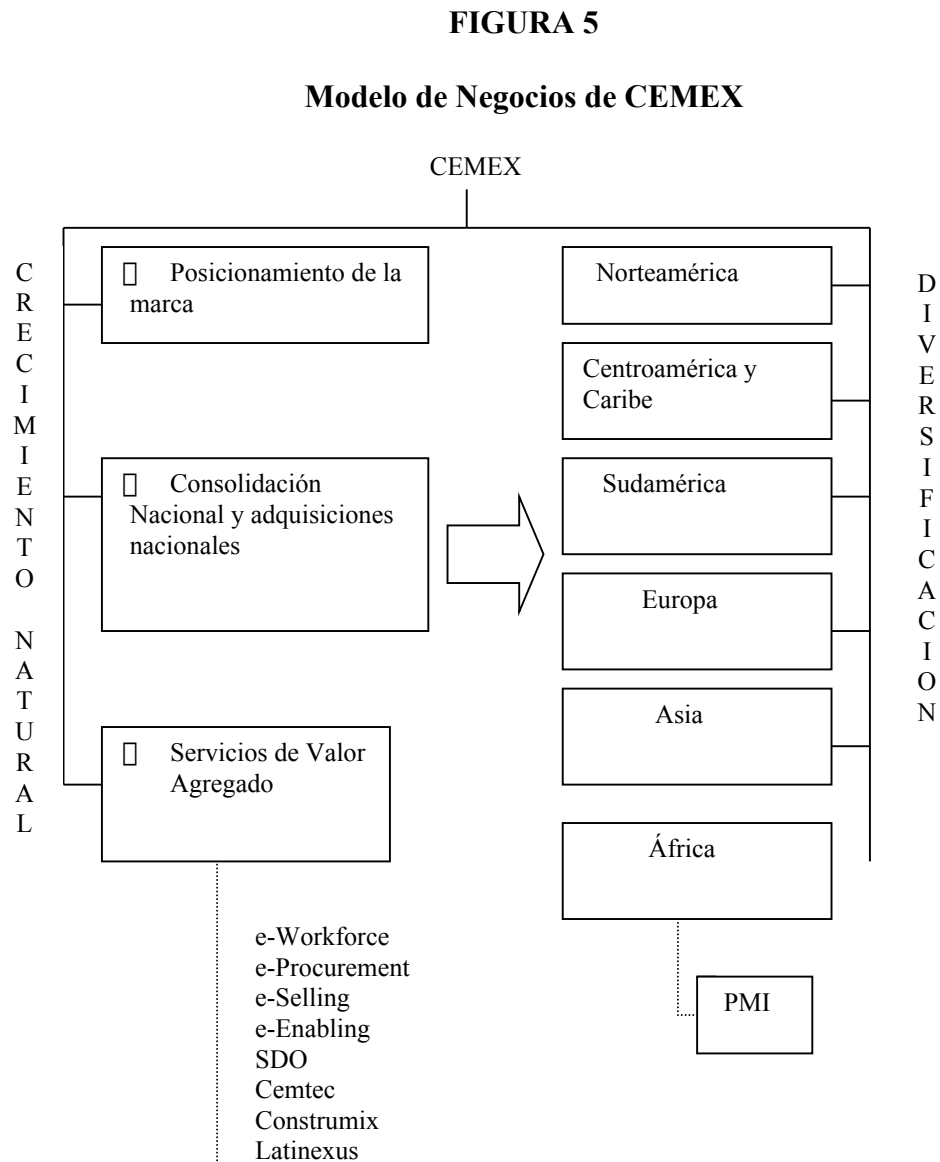
mediante la capitalización de oportunidades atractivas y un eficiente proceso, el cual es post-adquisición (PMI), el cual permite realizar un valor adicional en cualquier compañía recién adquirida.

La capitalización de oportunidades atractivas lo logran mediante oportunidades de inversión atractivas ya que para realizar cualquier adquisición que realice CEMEX debe satisfacer tres criterios de inversión: 1. Debe beneficiarse de la experiencia y conocimiento de la administración de CEMEX y su capacidad de integración y reconversión; 2. no debe comprometer la estructura financiera actual de CEMEX, ni su habilidad para alcanzar metas financieras planeadas; y 3. debe ofrecer retornos financieros de largo plazo superiores al costo promedio de capital de la compañía.

Por otro lado, el proceso PMI facilita la transición y rápida integración de las nuevas plantas e instalaciones a su red mundial de operaciones; inmediatamente después de adquirir alguna compañía, un cuerpo multinacional de ingenieros, técnicos y gerentes entra en acción para analizar las operaciones, recursos humanos y estructura de capital de la nueva compañía. Al integrar una nueva compañía rápida y eficazmente, los equipos de PMI no sólo mejoran la eficiencia y rentabilidad de las operaciones recién integradas, sino también de CEMEX en su conjunto. Por ejemplo, después de adquirir las dos compañías cementeras más grandes de España en 1992, han cuadruplicado el margen de operación de CEMEX España, hasta un 32.5%, logrando con esta reconversión, la simplificación de la estructura corporativa y administrativa de CEMEX España, la



implementación de numerosas medidas para la reducción de costos, e introduciendo mejoras tecnológicas y reduciendo el costo de energéticos. A continuación, se presentan es quematizado el modelo de negocios:



Fuente: Elaboración Propia



CEMEX busca oportunidades de crecimiento y de consumo mediante el establecimiento de mercados dinámicos; éstos son aquéllos donde existen poblaciones jóvenes ya que necesitan mayores requerimientos de infraestructura y refuerzan el crecimiento natural de su modelo de negocios. Por otro lado, los auto-constructores de vivienda los que amplían sus viviendas son el mayor sector de consumo para CEMEX ya que su demanda es constante ya sea en épocas de crisis o estables.

Por otro lado, se explicarán los mercados más importantes de CEMEX dentro de los que se encuentran México, Estados Unidos, España, Venezuela, Colombia, República Dominicana, Panamá, Nicaragua Caribe, Costa Rica, España, Egipto, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Bangladesh; cada uno tiene diferentes niveles de consumo y de crecimiento. Siendo México e Indonesia un mercado de crecimiento acelerado, Egipto, Colombia y Venezuela un mercado al alza, España y Estados Unidos un mercado con crecimiento estable y Filipinas es un mercado de crecimiento lento.

En los párrafos siguientes, se presenta una explicación breve de como se encuentra CEMEX dentro de los países que se han considerado más importantes para este proyecto de investigación; en base a una visión general, su mercado y su competencia



CEMEX MÉXICO

En México, CEMEX cuenta con 15 plantas cementeras, 211 concreteras, 62 centros de distribución terrestre y 8 terminales marinas. Sus modernas plantas en las costas mexicanas del Atlántico y el Pacífico dan a la empresa la capacidad de aprovechar las oportunidades de transporte marítimo de bajo costo hacia los mercados de Asia, el Caribe, Centro y Sudamérica y los Estados Unidos, lo que ha producido que en México se logre un crecimiento interno. Por otro lado, la venta del cemento al menudeo tiene un elevado nivel de ventas ya que el 75% de la demanda de cemento es del sector privado y el 50% de la construcción en México depende de particulares que construyen sus viviendas. En cuanto a su entorno competitivo, la cementera mexicana se ha consolidado en un mercado nacional, donde los participantes potenciales enfrentan obstáculos, ya que se requiere de un a fuerte inversión de capital y una espera de tiempo bastante largo para establecer plantas, la falta de infraestructura portuaria y los altos costos de transporte terrestre.

CEMEX EN INDONESIA

CEMEX Asia Holdings tienen una participación del 25.% en Semen Gresik el mayor productor de cemento en Indonesia y está posicionado como uno de los más grandes cementeros del sudeste de Asia. El mercado indonesio ha sido clave para Cemex para su expansión debido a su ubicación, tamaño, potencial que refleja ser la piedra angular para



el proceso de comercialización de CEMEX y es considerado como un de los mercados con alto crecimiento.

CEMEX COLOMBIA

En Colombia, CEMEX es el segundo mayor productor de cemento en el mercado del cemento y del concreto premezclado, la compañía está compuesta por 5 plantas cementeras, 19 concreteras y 7 centros de distribución terrestres, con operaciones tecnológicamente avanzadas. Por otro lado, en Colombia el cemento es el más solicitado por los colombianos ya que el 83% del cemento en dicho país se vende en sacos lo que lo posiciona, dentro de sus consumidores. La principal competencia de CEMEX es el Sindicato Antioqueño (Argos) que a través de sus subsidiarias y afiliadas tiene una participación aproximada del 53% en el mercado cementero de Colombia y CEMEX cuenta con la posición líder en el "Triángulo Urbano" del país que comprende Bogotá, Medellín y Cali.

CEMEX VENEZUELA

CEMEX Venezuela cuenta con tres plantas cementeras, 40 concreteras, 14 centros de distribución terrestre, cuatro instalaciones portuarias y tres terminales marinas que están estratégicamente ubicadas para servir a los grandes centros poblacionales y mercados de exportación ya que con esto permite dar servicio a Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe. La falta de sustitutos en Venezuela hace que el cemento sea el material base



para los constructores y además por su precio que es más económico que el acero; el 60% del cemento se vende en sacos y el 40% se vende en concreto premezclado o en granel. CEMEX compite con cinco productores de cemento venezolano con una capacidad de producción de 8.8 millones de toneladas al año, a través de su subsidiaria CEMEX es el mayor fabricante de cemento del país.

CEMEX EN EGIPTO

En Egipto, Cementos Mexicanos presenta una capacidad anual de 4.5 millones de toneladas con una estructura comercial que le permite satisfacer a todo el mercado egipcio garantizando niveles de servicios globales estandarizados, colocándose como un productor líder. El mercado egipcio es a menudeo ya que el 95% del volumen de ventas de la empresa se vende en sacos a través de distribuidores por todo el país y es relativamente bajo a comparación de los mercados maduros. Por otro lado, la empresa estima aproximadamente nueve productores mayores que representan más del 80% del mercado cementero egipcio. Cuatro de los más grandes productores de cemento del mundo (incluyendo a CEMEX) representan aproximadamente el 42.6% de la producción total de cemento de este país.

CEMEX USA

CEMEX en Estados Unidos, ha aprovechado oportunidades claves como la integración de Southdown, Inc., por lo que ha llevado a la empresa a ser el mayor productor de



cemento en Norteamérica y el segundo mayor en Estados Unidos; con una red geográficamente diversificada; contando con 12 plantas cementeras y 52 centros de distribución terrestres y marítimos que dan servicio a 30 estados. Además, CEMEX opera 87 plantas concreteras y 23 de agregados en Estados Unidos. Su mercado se mueve en base a especificaciones estandarizadas y se vende a granel, el comercio se logra mediante la venta directa de cemento gris a Portland.

Un factor importante para satisfacer al cliente mediante la reducción de costos es que el producto se embarca por camión desde los distribuidores, pero el acceso a transporte fluvial es más económico que por ferrocarril o camión y sus consumidores finales de premezclado son las compañías de concreto. En el país la industria cementera se ha consolidado fuertemente provocando que los diez principales productores de cemento alcancen el 75% del mercado estadounidense.

CEMEX ESPAÑA

Cementos Mexicanos tiene ocho plantas cementeras, 79 concreteras y 23 centros de distribución y terminales marítimas que dan servicio a las regiones central, Cataluña, Aragón y Levante, además de las Islas Baleares. El cemento en el mercado español se usa para la construcción de viviendas y también en la construcción no residencial ya que, aproximadamente el 24% del volumen vendido de cemento de la compañía en España se vende en sacos a través de distribuidores, mientras que el 76% restante se vende a granel, principalmente a operadores de concreto pre-mezclado que incluyen tanto a



consumidores industriales como compañías constructoras. La competencia en España se encuentran seis competidores internacionales (incluyendo CEMEX) que abarcan el 76% de la capacidad de producción dentro del país y sus altos costos de transporte han favorecido el desarrollo de una industria regional.

CEMEX FILIPINAS

CEMEX Asia Holdings, la subsidiaria de inversiones de CEMEX en la región, tiene intereses económicos de control en Rizal Cement y APO Cement, en las Filipinas. Las tres plantas cementeras de CEMEX en el país y sus dos terminales de distribución dan servicio a las regiones de Manila, Visayas y Mindanao. El 75% del mercado filipino es a menudeo y el 25% se vende a productores de concreto premezclado.

CEMEX para consolidarse en Filipinas es mediante el acercamiento de la empresa con el cliente a través de los detallista y creando una mercadotecnia ofreciendo la marca personalizada y utiliza su red de comercialización internacional para fortalecer su presencia en el sudeste asiático y a que éste está creando una importante consolidación industrial por lo que CEMEX firmó un convenio de exclusiva a largo plazo con Universe Cement de Taiwán. Además, la compañía también invirtió recientemente en Tunwoo, una compañía basada en Taiwán la cual tiene una licencia para operar una terminal de cemento en Taichung, en la costa oeste del país.



4.6 GRUPO CARSO

4.6.1 DESARROLLO HISTÓRICO

Grupo Carso, S.A. de C.V. se constituyó en 1980 como producto de una escisión de Inversora Bursátil, S.A. de C.V., conformándose como una empresa tenedora con un portafolio diversificado de inversiones en los sectores, de autopartes, materiales de construcción, tabaco, minería, restaurantes y tiendas comerciales; la mayoría de las inversiones se realizaron, cuando México estaba enfrentando una crisis de confianza por parte de los inversionistas y una crisis económica. Por otro lado, la estrategia de Grupo Carso se ha caracterizado por adquirir empresas subvaluadas que se encuentran con problemas operativos y/o financieros, con el objetivo de convertirlas en eficientes y productivas y a su vez establecerse como líderes dentro de sus mercados.

Para 1990, Grupo Carso logró una asociación con Southwestern Bell Communications, con France Cable and Radio (Subsidiaria de France Telecom) y un grupo de inversionistas mexicanos y así ganar la subasta de Teléfonos de México (TELMEX). Dicha asociación, se llama actualmente Carso Global Telecom, empresa escindida de Grupo Carso.



4.6.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA

Grupo Carso es regulador de compañías diversas en México; y es el Grupo más importante de América Latina, debido a que participa y mantiene una posición importante en sus capitales, en los sectores comercial, industrial y de consumo a través de sus subsidiarias. En el ramo comercial, Grupo Sanborns tiene agrupadas, la cadena de tiendas Sanborns, los Sanborns Café, y una cadena de tiendas de música con diferentes formatos como Mixup, Discolandia y Feria del Disco; las tiendas departamentales Sears; y una cadena de pastelerías El Globo.

En el ramo industrial, se encuentran dentro del conglomerado empresas reconocidas a nivel mundial como Condumex, dedicada a la manufactura y comercialización de productos dirigidos a la industria de la construcción, energía, automotriz y telecomunicaciones; Nacobre, empresa fabricante de productos de cobre, aluminio y P.V.C.; y Frisco con operaciones en ferrocarriles, en el sector químico y en el minero.

Finalmente, en el sector de consumo, Grupo Carso agrupa a Porcelanite, productor de recubrimientos cerámicos para pisos, muros y similares; y la Cigarrera Tabacalera Mexicana (Cigatam), que en sociedad con Philip Morris, produce y



comercializa cigarros de marcas como Marlboro, Benson and Hedges, y Delicados, entre otras.



FIGURA 6
Estructura Corporativa Grupo Carso



[http:// www.gcarso.com](http://www.gcarso.com)



4.6.3 MODELO DE NEGOCIOS

GRUPO CARSO - SECTOR COMERCIAL

GRUPO SANBORNS

Grupo Sanborns opera cadenas de tiendas al menudeo que captan una porción importante del mercado de consumidores en México, participa en el negocio de restaurantes y bares, en el negocio de la venta discos al menudeo y mayoreo, pastelerías y panaderías, como también tiene a CompUSA empresa de computadoras.

Por otro lado, dicho grupo esta formado por empresas reconocidas en nuestro país , pero cada una de estas empresas, operan de manera diferente e independiente, logrando que el grupo crezca, tales como:

□ Sanborns Hermanos, S. A. que opera las tiendas Sanborns y fue fundada en 1903.

Administración Integral de Alimentos, S. A. de C. V. (antes Denny's, S. A. de C. V.) y que opera los Sanborns desde 1995.

Promotora Musical, S. A. de C. V. que comprende las tiendas Mixup, Discolandia y La Feria del Disco y fue fundada en 1994.

Sears Roebuck de México, S. A. de C. V. que maneja las tiendas departamentales Sears y fue fundada en 1947.

Grupo Sanborns sin consolidar, comprende los Centros Comerciales Loreto y Cuicuilco.



Controladora y Administradora de Pastelerías, S. A. de C. V. (antes Pastelería Francesa, S. A. de C. V.) fue fundada en 1884 que opera las pastelerías y panaderías El Globo, La Balance, e Islas (mostradores ubicados en áreas de alto tránsito en centros comerciales) así como establecimientos de comida rápida "Fast Food".

Sanborns Hermanos, S. A

Dentro de Sanborns Hermanos, S.A. se encuentran las Tiendas Sanborns y Sanborns Café, las primeras consisten en espacios comerciales divididos en una tienda (60% espacio) y un restaurante (40% espacio), que ofrece comida mexicana en un ambiente familiar; la tienda incluye farmacias, óptica, tabaquería, dulcería, revistas, electrónicos, revistas y productos como perfumes y joyas. Sanborns Café, es un restaurante con un menú similar al de Sanborns, pero con una decoración contemporánea, para atraer un mercado joven. Las estrategias consolidadas de Sanborns Café y Grupo Sanborns son: Trabajo especializado a nivel departamental, incrementar sinergias entre compañías del Grupo, y continuar con el proceso de eficiencia financiera y fortalecer el proceso de compras.

Promotora Musical, S. A. de C. V.



La industria de la música se encuentra amenazada por dos tipos de crisis la piratería y el acceso de música de Internet; sin embargo, las tiendas Musicales como Mixup, Discolandia y Feria del Disco, han establecido una serie de estrategias para mantener sus ventas y poder competir dentro del mercado tan competitivo en el que se encuentran hoy en día; tales como, un cambio constante en las tiendas, la creación de una mezcla de productos con nuevas líneas como juegos, artículos electrónicos, etc. y la búsqueda constante de nuevas tendencias para mantenerse en boga.

Sears Roebuck de México, S. A. de C. V.

Sears México inicia operaciones en 1945 y fue adquirida por Grupo Carso en 1997. Es una de las tiendas departamentales con más de 42 establecimientos en el país, que ofrece un portafolio de productos variados, incluyendo ropa para caballero, dama, aparatos electrodomésticos y otros bienes y además opera uno de los programas de crédito más completos al consumidor.

Controladora y Administradora de Pastelerías, S. A. de C. V.

La Pastelería Francesa (El Globo) fue fundada en 1884 y fue adquirida por el grupo en 1999, la cual se dedica a la producción y venta de pan y pasteles en 82 tiendas, enfocados a la clase alta y media alta, ubicadas en el centro de la República Mexicana; teniendo



como objetivo expandir la red de tiendas, enfocándose en tiendas y kioscos al interior de los centros comerciales.

GRUPO CARSO- SECTOR INDUSTRIAL

En éste sector industrial se encuentran empresas como: Condumex, dedicada a la manufactura y comercialización de productos dirigidos a la industria de la construcción, energía, automotriz y telecomunicaciones; Nacobre, empresa fabricante de productos de cobre, aluminio y PVC; Frisco, con operaciones en ferrocarriles, en el sector químico y en el minero

CONDUMEX

Es un consorcio industrial que inicia sus actividades en la década de los cincuenta y fue adquirida por Grupo Carso en 1992, la cual se ha convertido en la subsidiaria clave del Grupo Carso en el sector industrial y líder en México. Las actividades que desarrolla Condumex se clasifican dentro de las siguientes áreas de negocio: Productos de construcción y energía (Alambre magnado, alambre para la construcción, cables de energía, transformadores, intercambiadores de calor, etc.), Productos de Telecomunicaciones (Cable telefónico, cable electrónico, cable coaxial, fibra óptica, diseño e instalación de redes de telecomunicación), y productos automotrices (Ameses, anillos, amortiguadores, camisas), teniendo como principal cliente General Motors.



Condumex tiene tanto presencia nacional como internacional; dentro de la primera, cuenta con 55 oficinas regionales de ventas y bodegas (Selmec, IEM, autopartes, telecomunicaciones y Nacel), 38 instalaciones de servicio y 43 plantas (cables, energía y autopartes). En cuanto a la presencia internacional, Condumex se encuentra en Estados Unidos y Canadá con 2 oficinas de ventas, centros de distribución y servicio al cliente; en Europa con dos oficinas comerciales en España y Alemania y una planta en el primero; y en América Latina, con tres oficinas comerciales ubicadas en Guatemala, Chile y Brasil así como, una planta en éste último. Por otra parte, ha ampliado sus actividades hacia los campos de la manufactura con una amplia gama de productos, como autopartes, bienes de capital y equipos para la generación y distribución de energía, así como la instalación de sistemas de redes de voz, datos y video.

NACOBRE

Nacobre fue fundada en 1950 y fue adquirida por el Grupo Carso en 1988; cuenta con 9 plantas y una red de distribución con 14 oficinas de ventas y bodega, siendo éste, fabricante de productos manufacturados de cobre más importante en Latinoamérica y es el único productor de aluminio y cobre con integración vertical. Nacobre cuenta con tres divisiones de productos: cobre, aluminio y plástico. En la división del cobre, es la de mayor aportación para la empresa ya que abastece a importantes mercados de construcción, automotriz, cerrajería, eléctrico, aire acondicionado, refrigeración, ingenios azucareros, entre otros. La división del aluminio, cuenta con una planta de refinación del



producto y la prensa de extrusión más grande en México; abastece mercados de construcción, automotriz, para el consumidor de bienes y utensilios de cocina.

Por último, la división del plástico, es uno de los más importantes productores y el más diversificado, ya que en esta división se elaboran productos con resinas de P.V.C., Polietileno y Polipropileno, abastece los mercados de la construcción, hidráulico, sanitarios, sistemas de riego de agricultura, etc. La estrategia de Nacobre es ser líder en la producción de artículos con alto valor agregado cuyo precio no esté sujeto a las variaciones de precio del cobre y del aluminio.

FRISCO

Es una empresa diversificada que fue adquirida por Grupo Carso en 1986, consta de tres actividades en el sector minero, de transporte y químico. La empresa opera tres minas, Tahuaya, San Francisco y San Felipe que explotan yacimientos de zinc, oro, plata y plomo básicamente, y tiene una asociación con Dupont, en Química Flúor, para la producción de ácido fluorhídrico. Frisco en el sector minero, se dedica a la extracción de oro, plata, cobre, zinc, plomo, fluorita y sólo extrae de su única mina activa, la Minera Tahuaya; zinc, plomo y plata con una capacidad de producción de 50.000 toneladas mensuales.

En el sector de transporte, Frisco en 1999 adquiere el 67% de Ferrosur, S.A. de C.V.; empresa que opera la línea de ferrocarril México-Veracruz-Coatzacoalcos, que



consiste en 1,905 kilómetros de vías, 170 locomotoras, 3,125 carros y 46 equipos de mantenimiento y reparación de vías; además cuenta con oficinas en Veracruz, Orizaba, Tierra Blanca, Puebla, Apizaco y Coatzacoalcos, ésta línea va dirigida principalmente al transporte de productos agrícolas, petroquímicos, industriales, minerales y cemento. Por último, en el sector químico, con la empresa Química Flúor es el mayor productor de ácido hidrofúorhídrico y el segundo más grande en Norteamérica, con una capacidad instalada 208 millones de toneladas, exportando toda su producción

GRUPO CARSO – SECTOR CONSUMO

En este sector Grupo Carso agrupa a Porcelanite, productor de recubrimientos cerámicos para pisos, muros y similares; y la Cigarrera Tabacalera Mexicana (Cigatam), que en sociedad con Philip Morris, produce y comercializa cigarrillos de marcas como Marlboro, Benson and Hedges, y Delicados, entre otras.

PORCELANITE

Es una empresa dedicada a la producción y venta de recubrimientos cerámicos para pisos y paredes, además de que produce adhesivos como complemento de sus productos. Porcelanite fue adquirida por Grupo Carso en 1985; es una empresa con instalaciones que cuentan con los avances tecnológicos más modernos, las cuales están ubicadas en Querétaro, Estado de México y Tlaxcala. Porcelanite distribuye sus productos en México



a través de mayoristas en 400 puntos de venta, y por otro lado, las exportaciones de sus productos hacia Estados Unidos, lo hace por medio de Porcelanite, Inc., oficina representante con bodega y cuenta con 27 distribuidores para surtir a países como Canadá, Sudamérica, que en total suman 23 países. Además, cuenta con una base de clientes, la cual se compone de 640 distribuidores, que a su vez venden a compañías constructoras, sub-distribuidores y consumidor final.

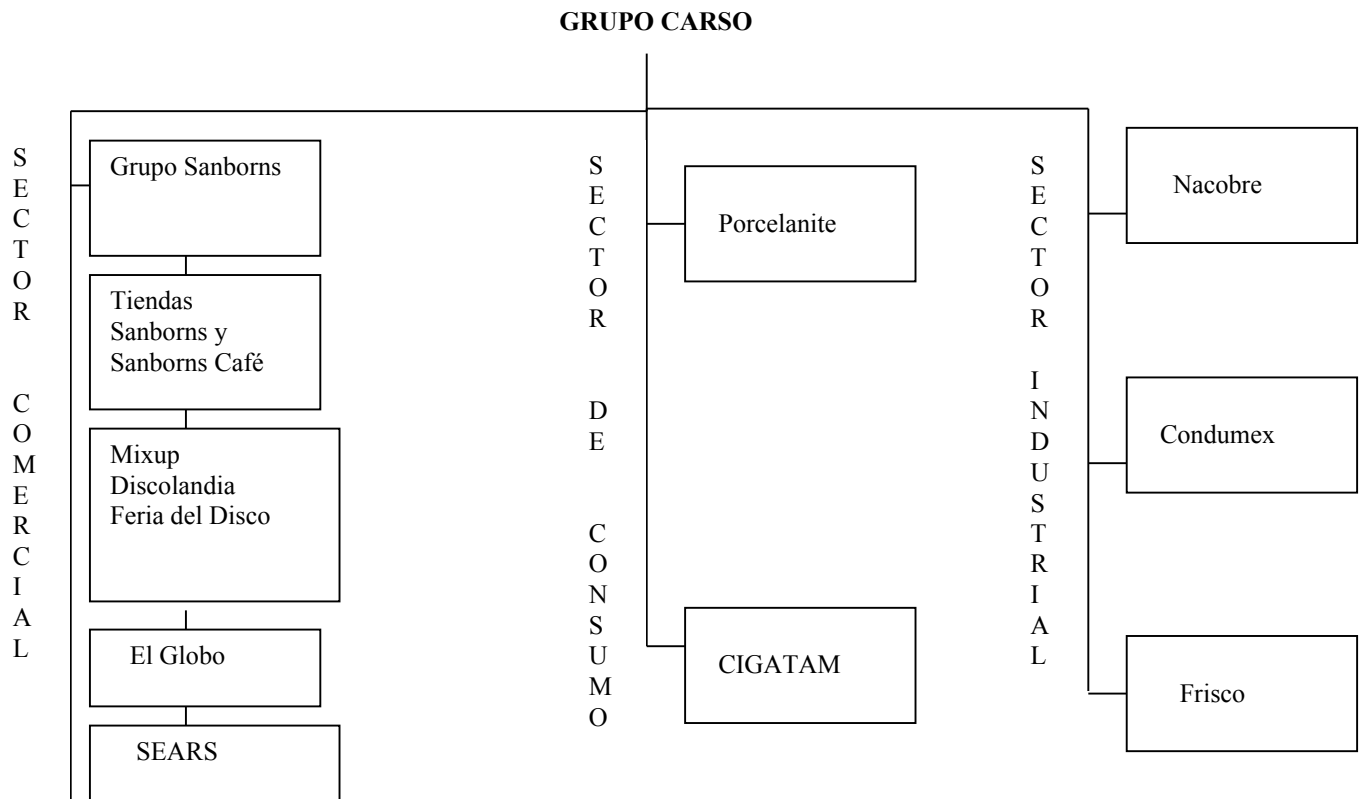
CIGATAM

Grupo Carso adquiere Cigatam en 1982, la cual es una empresa dedicada a la producción de cigarros, dicha línea de productos va dirigida a mercados tanto de alto ingreso con marcas internacionales como Marlboro, Benson and Hedges (propiedad de Philip Morris), como para mercados de medio y bajos ingresos con cigarros de marcas propias Broadway, Faros, Tigres y Delicados. Adicionalmente, Cigatam ha realizado durante los últimos años, inversiones en su proceso primario, secundario y de tabaco expandido con el fin de obtener una mejor calidad en sus productos. Dichas inversiones permiten obtener una mayor precisión en la homogeneidad de las mezclas de tabaco que derivan en un cigarro mas competitivo.



FIGURA 7

Modelo de Negocios de Grupo Carso



4.7 GRUPO MODELO

Grupo modelo se encarga de la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, cuenta con ocho plantas cerveceras en la República Mexicana con una capacidad instalada de 46.0 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente, tiene diez marcas tales como: Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, Corona Extra,



Corona Light y otras de carácter regional y a su vez exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países (Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Latinoamérica, España, Francia, Italia, Alemania, China, etc.) y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Bush, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. (pág)

4.7.1 DESARROLLO HISTÓRICO

En 1925 se inaugura Cervecería Modelo en la Ciudad de México por Don Braulio Iriarte, ésta cervecería era reconocida por su marca corona, posteriormente, pasó a formar parte de la empresa Don Pablo Diez Fernández con una meta específica; construir una compañía con presencia nacional, capaz de satisfacer la necesidad del consumidor. Sin embargo, se llevó a cabo una política de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes. (pagina)Estas adquisiciones o alianzas estratégicas se realizaron con empresas que presentaban una localización estratégica en la República Mexicana, entre las que se encuentran: Cervecería de Toluca y México, productora de la marca Victoria, (1935), Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo Noroeste (1960), y Cervecería de Torreón (1966).

Por otro lado, en la década de los cincuenta, Grupo Modelo se convierte en líder en el mercado doméstico debido a la mejor utilización de maquinaria, tecnología,



sistemas, técnicos y lo más importante del capital humano. Posteriormente, manteniendo la filosofía de fabricar, distribuir, y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, con la optimización de recursos, cumpliendo con las expectativas del cliente se construyeron las dos plantas más grandes: Cervecería Modelo de Guadalajara (1964) y Cervecería del Trópico (1984). A pesar de la fusión de dos grandes grupos cerveceros, Grupo Modelo para la década de los ochenta pierde liderazgo y lo recupera en 1991 hasta la fecha.

En 1993, Grupo Modelo firma un contrato de Inversión con Anheuser-Busch (AB) en la cual adquirieron una participación minoritaria en Grupo Modelo, S.A. de C.V. y en Diblo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo. y en 1994, Grupo Modelo se convierte en una empresa pública colocando el 13% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores. (pag)En esta década, los mercados nacionales como los internacionales se vuelven muy exigentes en los requerimientos de calidad, por lo que el grupo tiene que mantener una constante inversión en el desarrollo y optimización de sus plantas para satisfacer y superar las necesidades y expectativas del cliente.

Actualmente, Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México, cuenta con siete cervecerías en operación y con un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y Estrella, entre otras, de las cuales cinco se exportan a más de 150 países e inicia operaciones en el 2001, para su octava cervecería en el estado de Zacatecas, planta



que en el 2003 será la más grande de Latinoamérica, con capacidad instalada de 20 millones de hectolitros.

4.7.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Misión:

Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad

La misión del Grupo Modelo se ha logrado mediante un servicio excelente, con precios competitivos, optimización de recursos, superando las expectativas del cliente, colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores, mejorando la rentabilidad del negocio y protegiendo el medio ambiente.

Valores:

Honestidad.

Lealtad.

Respeto.

Responsabilidad.

Confianza.

Trabajo en Equipo.

Optimización recursos.

Innovación y Creatividad.

Calidad y Servicio.



4.7.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA

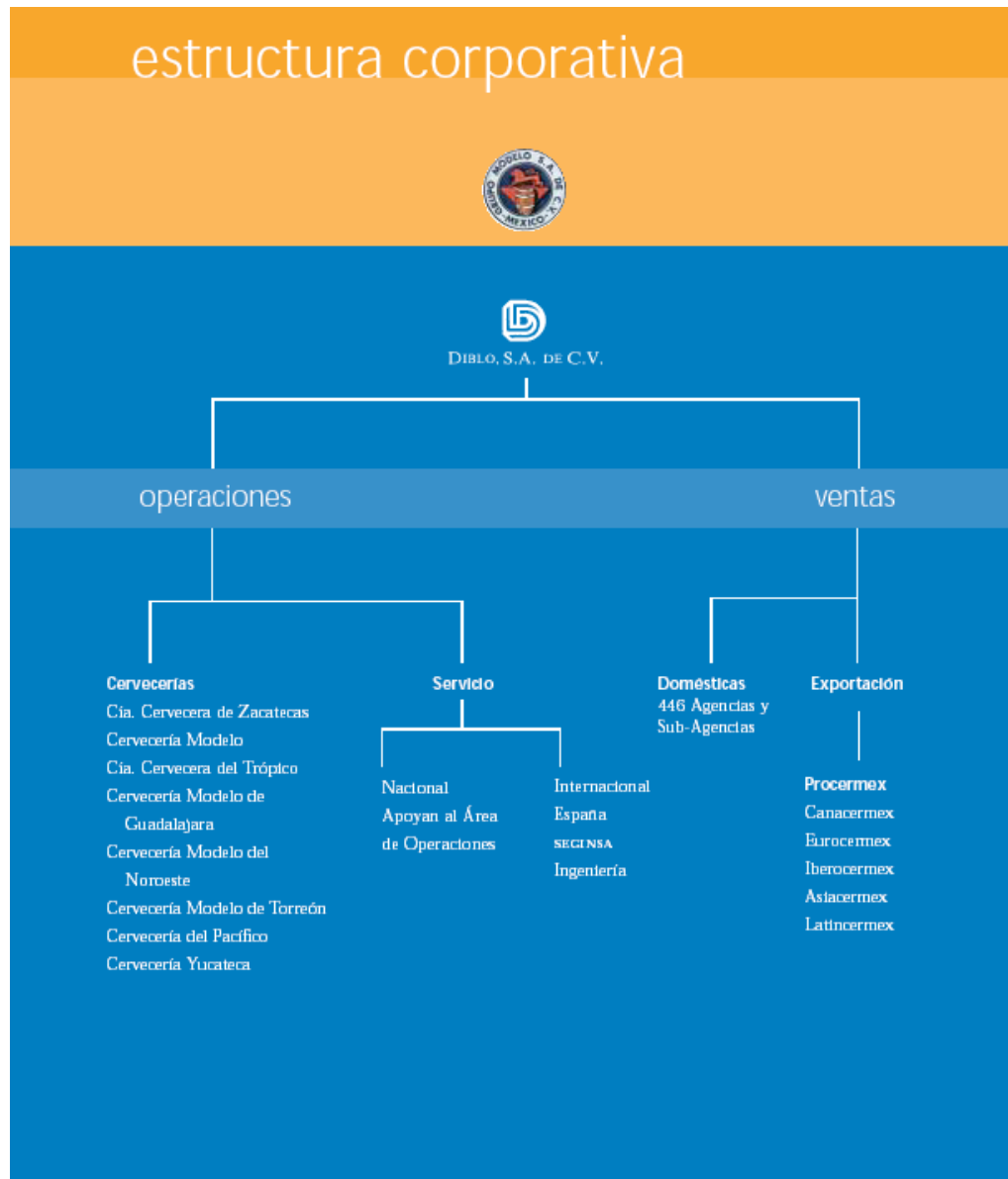
En el área de operaciones se lleva a cabo el proceso de la elaboración de la cerveza, la cual esta compuesta por ocho plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 46.0 millones de hectolitros anuales; para dichas operaciones Grupo Modelo cuenta con diversas empresas de servicio y asociadas, la cuales ofrecen un apoyo a las diferentes áreas de la organización y así lograr una mayor integración vertical.

Por otro lado, se encuentra el área de ventas, las cuales se dividen en nacionales e internacionales; Grupo Modelo distribuye sus productos por medio de una amplia red de distribución en México con 446 agencias y sub-agencias; y las ventas de exportación se realizan a través de la coordinación y asesoramiento de la subsidiarias Pamapromex (México), Procermex (Estados Unidos), Canacermex (Canadá), Eurocermex (Bélgica), Iberocermex (España), Asiacermex (Singapur y Corea) y Latincermex (Costa Rica y Argentina) a los importadores. También dentro de esta área un factor clave son las inmobiliarias que se encargan de la comercialización de los productos a través de distribuidores directos.



FIGURA 8

Estructura Corporativa Modelo



<http://www.gmodelo.com.mx>



4.7.4. PRODUCTOS

El portafolio de productos del Grupo Modelo se divide en nacional e internacional, y se comercializan en las siguientes presentaciones dependiendo de cada país o región: de litro, medio litro, de un cuarto, de bote y de barril. Entre las cervezas que tienen presentación de un litro y medio son las marcas Corona, Pacífico, Victoria y Montejo, en presentación de un cuarto se encuentran Coronita, Estrella y Pacífico; de bote están las marcas Modelo Especial y Modelo Light y por último la cerveza que se vende en barril, e de 30 o 60 litros.

4.7.5 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios del Grupo Modelo se basa principalmente en un plan de expansión, el cual consiste en una expansión geográfica, la cual se logra a través de inversiones y adquisiciones de empresas, y así poder controlar la mayor parte de los insumos, de la producción y comercialización de sus productos.

Grupo Modelo ha logrado posicionarse dentro del mercado nacional e internacional. En el mercado nacional o doméstico Grupo Modelo se ha expandido por medio de la adquisición de cervecerías en la República Mexicana: Cervecería Toluca, Cervecería Estrella, Cervecería del Pacífico, Mazatlán, Cervecería Modelo Noroeste,



Cervecería Torreón y ha hecho inversiones para la construcción de las plantas cerveceras tales como: Cervecería Modelo Guadalajara, Cervecería del Trópico, Oaxaca, Cervecería Zacatecas. Estas plantas han sido expandidas y mejoradas por Inamex de Cerveza y Malta S.A. de C.V., subsidiaria del Grupo Modelo, empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo en general, debido a esta empresa Grupo Modelo ha generado un desarrollo tecnológico y económico importantes. Además, el grupo cuenta con las empresas productoras del insumo básico de sus productos (malta y cebada), las cuales son la empresa "Cebadas y Maltas" y "Extractos y Malta", las cuales también han sido adquiridas por el grupo.

Aunado a lo anterior, Grupo Modelo adquirió la totalidad de las acciones de la empresa Envatap, S.A. de C.V., Tapas metálicas, S.A. de C.V., Tapas y Tapones Zacatecas, S.A. de C.V., Envases Zacatecas, S.A. de C.V. y promotora de servicios de Zacatecas, S.A. de C.V., esto con el objeto de asegurar la calidad y el abastecimiento de bote de aluminio, así como, las plastitapas necesarias para las presentaciones de botella de vidrio; favoreciendo con ello, una cadena de suministro para lograr un correcto abastecimiento de materiales indirectos en cuanto a tiempo, calidad y precio. De igual forma, el grupo se asocia con las empresas de transporte " Tramo y Fleza", que garantiza el abastecimiento de producto y servicio para cubrir las exigencias del mercado y cumplir con las expectativas de su red de distribución.



Grupo Modelo cuenta con una red de distribución de 446 agencias y sub-agencias en la República Mexicana, las cuales comercializan el portafolio de los productos Modelo para lograr una cobertura nacional completa; además cuenta con depósitos de cerveza, cadenas nacionales, tiendas de convivencia: Extra, Modeloramas, Círculo K, Super Flash, 12+12, entre otras ; esto con el objetivo de crear una red de distribución de contacto directo con el mercado.

Por otro lado, Grupo Modelo realizó una alianza estratégica llamada Grupo Modelo-Anheuser-Busch, con el 35.12% del capital del grupo y el 23.25% del Diblo, S.A. de C.V., subsidiaria del Grupo Modelo, logrando con esto importar al mercado nacional las marcas de Anheuser-Busch, tales como: Bud Light, Budweiser, O'Doul's; a través de su subsidiaria Cervezas Internacionales S.A. de C.V..

Gracias a que Grupo Modelo ha logrado una estructura muy fuerte en el mercado doméstico, ha podido incursionar en el mercado internacional. En el ámbito internacional, Grupo Modelo cuenta con sus subsidiarias mexicanas que coordinan y asesoran las exportaciones de cerveza en cada país: Pamapromex (México), Procermex (Estados Unidos) junto con los importadores Barton Beers Ltd. y The Grambinus Company , y 700 distribuidores en el país , Asiacermex (Singapur y Corea), Latincermex (Costa Rica y Argentina), Canacermex (Canadá) con los importadores The Mark Anthony Group y Molson Breweries, Ltd., Eurocermex (Bélgica, Alemania, Italia, Francia, etc.) que apoya a los importadores en 74 países de Europa, África y Medio Oriente, Iberocermex



(España), las cuales se encargan de posicionar las marcas en los países, como también abrir nuevos mercados alrededor del mundo, a través de estrategias de ventas y programas intensos de mercadotecnia en cada país.

Todo este modelo está apoyado por la capacitación y actualización constante del capital humano a todos los niveles, ya que los avances tecnológicos demandan cada día una mayor preparación. De igual forma, la tecnología ha sido un factor clave para el crecimiento del Grupo Modelo, ya que cuenta con una red interna que permite la intensificación de la comunicación de una manera ágil, segura y económica entre las unidades del grupo, en materia de e-bussines, se aplica el sistema e-procurement , el cual permite obtener información oportuna y eficaz, para una correcta toma de decisiones, por otra parte, el uso de terminales de punto de venta ha permitido automatizar los procesos que consolidan la información sobre las preferencias del mercado en cada país. Otra clave importante dentro del portafolio de negocios, es la intensa publicidad que se lleva a cabo tanto en el mercado internacional como en el mercado nacional; la cual se realiza a través de campañas publicitarias, eventos y patrocinando a equipos deportivos, acuáticos y de automovilismo para acercarse a los consumidores actuales y potenciales.