

CAPITULO V.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ANALIZADA.

5.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA; 5.2 MISIÓN DE LA EMPRESA; 5.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS OPERACIONES; 5.4 SUBSIDIARIAS; 5.5 ABASTECIMIENTO; 5.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN; 5.7 RECURSOS HUMANOS; 5.8 REGULACIONES GUBERNAMENTALES; 5.9 ÁREA DE VENTAS; 5.10 VENTAS; 5.11 INFORMACIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA; 5.12 MERCADO DE EXPORTACIÓN.

5.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

La Cervecería Modelo, S.A., es fundada en 1925, para el año de 1991 se inicia la consolidación de MODELO al integrarse bajo una sola sociedad tenedora, cuyo principal activo es la participación mayoritaria del 76.75% en el capital de la subtenedora de acciones denominada Diblo, S.A. de C.V., la cual tiene a su cargo un grupo de empresas dedicadas a la producción, distribución, venta, importación e importación de cerveza, a través de la cual MODELO se consolida como el principal productor en términos de volumen y venta y distribuidor de cerveza.

Su denominación social es Grupo Modelo, es una empresa líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, la cual cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra GMODELOC, distribuye y vende 10 marcas de cerveza en México y exporta 5 marcas a 150 países e importa cerveza producida por Anheuser-Busch.

5.2 MISIÓN DE LA EMPRESA.

Se encarga de fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, ya que ha partir de 1999, se han instalado los sistemas de Calidad Total ISO 9000, teniendo un precio competitivo, con respecto a las cervezas tanto importadas como las fabricadas en México, optimizando recursos, superando las expectativas del cliente, con la colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores, contribuyendo a su

desarrollo económico, cultural y social, mejorando la rentabilidad del negocio, protegiendo el medio ambiente y cooperando con el progreso de la comunidad y el país.

5.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS OPERACIONES.

Modelo es responsable de llevar a cabo todo el proceso de la elaboración de la cerveza y está conformada por siete plantas cerveceras ubicadas en la República Mexicana

Las operaciones que realiza únicamente son la producción y venta de cerveza, en la cual se muestran a continuación las siguientes diez marcas que elaboran:

Marca	Cobertura
Corona Extra	Nacional y Exportación
Modelo Especial	Nacional y Exportación
Corona Light	Exportación
Modelo Light	Nacional
Pacífico	Regional (costa noroeste mexicana),Expo.
Estrella	Regional (occidente de México)
Victoria	Regional (centro de México)
León Negra	Regional (sureste de México)
Montejo	Regional (sureste de México)

Importa Anheuser-Busch

Budweiser

Bud Light

O'Douls

5.4 SUBSIDIARIAS.

Procermex, fundada en 1985, con oficinas en San Antonio, Texas, atiende al territorio norteamericano; Canacermex, instalada en 1999 en Québec, se ocupa de Canadá; a Eurocermex, con sede en Bélgica, le corresponde África, el Medio Oriente y los países europeos, con excepción de España, ya que en este caso se creó especialmente la empresa, respondiendo a los lazos de afecto con el país origen de los fundadores del Grupo, Asiacermex tiene oficinas en Singapur y Corea, y Latincermex, en Costa Rica y Argentina

5.5 ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.

La materia prima más importante es la malta, modelo tiene en operación tres fábricas de malta, siendo estas las proveedoras a nivel nacional, en contadas ocasiones se abastecen de cebada y malta de proveedores internacionales, cuando por alguna circunstancia se presenta un déficit en la producción de ésta a nivel nacional, y esto se presenta por factores climatológicos que afectan a la cosecha. En la compra del grits y el arroz se compra primordialmente en el mercado nacional, pero en algunas ocasiones es

necesario abastecerse por el exterior. Para la producción del lúpulo es necesario importar la totalidad de éste, de otros países, principalmente de Estados Unidos, ya que por factores climatológicos no existe la producción de ésta materia prima a nivel nacional.

En la oficina central de MODELO tiene la función de abastecer, a empresas subsidiarias y asociadas, a través de proveedores externos; los principales insumos de las subsidiarias son. La cebada, grits, arroz, lúpulo, botella, cartón, plastitapa, bote y equipo de transporte y toda maquinaria para las distintas fábricas de cerveza.

La empresa tiene los insumos necesarios para la elaboración de la cerveza, cuenta con empresas subsidiarias y/o asociadas, como las empresas malteras y las fabricantes de plastitapa, fleteras, envase de vidrio, cartón y bote, que tienen participación minoritaria, permitiéndole tener un buen control, tanto de abastecimiento, fabricación de maquinaria y calidad de materiales, como del proceso productivo y entrega del producto terminado.

5.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

MODELO tiene su propia red de distribución que permite llevar el producto a los diferentes puntos de ventas, las distribuidoras compran de manera directa el producto a las distintas plantas, dependiendo de la ubicación geográfica; las distribuidoras se encargan de manera particular en su región de realizar la entrega a los

distintos puntos de venta, ya sea a sub-agencias que se encargan de distribuir la cerveza a los respectivos clientes.

Se han instalado los sistemas de Calidad Total ISO 9000 en distribuidoras controladas directamente por MODELO, para distribuir eficientemente a todos los estados de la República Mexicana.

Algunos de los canales que se utilizan para distribuir la cerveza son los siguientes puntos de venta:

- Detallistas: Son tiendas de abarrotes que cuentan con equipo eléctrico de refrigeración que son propiedad de las distribuidoras.
- Modeloramas y Extra: Son establecimientos comerciales, cuyo giro principal es la venta de cerveza y otros consumos de primera necesidad.
- Tiendas de vinos y licores: Son comercios especializados en vinos, licores y cerveza y cuentan con equipo de refrigeración proporcionado por las distribuidoras.
- Autoservicios y mini-supers: Pertenecen a cadenas comerciales con cobertura regional o nacional, con exhibición de estanterías.
- Hoteles y restaurantes: Son venta de consumo inmediato y el consumo en ese lugar, tiene rutas especializadas debido a la complejidad y la variedad de clientes.
- Mayoristas: Llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas las cuales tienen dificultades de acceso.
- Pedidos a domicilio. Es un servicio de ventas especial para el hogar.

Las distribuidoras son las únicas autorizadas para realizar los pedidos y las compras a las plantas, y por esto cuentan con transporte propio. MODELO, a través de sus empresas subsidiarias distribuye las cervezas Budweiser, Bud Light y O'Douls.

5.7 RECURSOS HUMANOS.

El personal de MODELO, está integrado en las áreas de operaciones y ventas, en el 2003 se contaba con 47,593 empleados (881 empleados menos que el años anterior), de los cuales 23,785 (49.9%) son empleados no sindicalizados y 23,808 (50.1%) son empleados sindicalizados.

Se rige por contratos colectivos, con revisión salarial anual, revisión sobre prestaciones contractuales y cada dos años se realiza una cláusula del contrato.

5.8 REGULACIONES GUBERNAMENTALES.

a) Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS)

Este impuesto tiene un efecto directo en el precio de venta de la cerveza por si se llega a realizar algún cambio. La tasa del IEPS representa el 25.0% del precio de la cerveza, según la LIEPS en su artículo 2.0

b) Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es impuesto importante en el precio de venta representa el 15%.

c) Reglamentación en relación con el producto.

Existen varias regulaciones gubernamentales, estas varían según las leyes locales de las entidades federativas, y municipios en donde se distribuye y vende cerveza, puede ser conforme a la edad mínima para consumir cerveza, requisitos que deben cumplirse para la publicidad del producto, requisitos sanitarios, horarios, lugares autorizados para su venta, así como la inclusión de leyendas orientadas al control en el consumo del producto.

d) Reglamentación en relación con el medio ambiente.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), expide las normas técnicas ecológicas, estableciendo los límites máximos permisibles de contaminantes, mismas que MODELO está sujeto y ha cumplido hasta la fecha.

5.9 ÁREA DE VENTAS.

MODELO se encarga de distribuir sus productos en todos los estados del país por medio de 449 agencias y bus-agencias, que son propiedad de MODELO, la cual ejerce un control directo en su administración a través de su participación mayoritaria en diversas subsidiarias.

Para cumplir con este objetivo al cierre del 2003 se contaba con 11,823 vehículos, reduciendo casi el 2% respecto al número de unidades al cierre del 2002. Entre los principales tipos de vehículos que utilizan están: los tracto-camiones,

remolques o cajas, camiones de reparto, camionetas pick-up y doble rodada, montacargas y automóviles para supervisión.

La empresa tiene aseguradas sus plantas, bodegas y oficinas contra incendio, temblor, robo y siniestros, también cuenta con seguros contra pérdidas y contingencias por manejo de efectivo, seguro para transporte de mercancía, y equipo de transporte.

5.10 VENTAS.

Los principales ingresos vienen de las diez marcas de cervezas que MODELO distribuye en México y en el extranjero

Ventas en millones de Hectolitros en el 2003

Ventas de Cerveza	Millones Hectolitros	%
Nacional	30.10	71.8
Exportación	11.82	28.2

Fuente: Informe Anual de 2003 de Grupo Modelo

Ventas Netas de Grupo Modelo

Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2003

Ventas Netas	Millones de Pesos	%
Nacional	29,651	73.3
Exportación	10,803	26.7
Total	40,454	100.00

Fuente: Informe Anual de 2003 de Grupo Modelo

5.11 INFORMACIÓN FINANCIERA POR ZONA GEOGRÁFICA DEL MERCADO NACIONAL.

El porcentaje de ventas por zona geográfica se muestra a continuación, respecto a los dos últimos ejercicios.

Zonas	2003	2002
Norte	22.3%	22.7%
Centro	58.6%	58.6%
Sur	19.1%	18.7%
Total	100.00%	100.00%

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5443_2004.pdf

Como podemos observar en el centro es donde se concentra la mayor venta de la cerveza de MODELO, pero sin dejar de abarcar el norte y sur de México.

5.12 MERCADO DE EXPORTACIÓN.

En las ventas de exportación se ha mantenido un crecimiento , al cierre del 2003, las ventas de exportación representaron el 26.7% de las ventas netas totales de MODELO, como se muestra a continuación.

Mercados	2003	2002
Vnetas Netas Totales (millones de pesos)	40,454	38,490
Doméstico	73.3%	75.7%
Exportación	26.7%	24.3%

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5443_2004.pdf

El volumen de ventas de exportación de MODELO se distribuye de la siguiente manera:

Destino de Exportación	%
E.U.A. y Canadá	90.37
Europa	4.87
Asia y Oceanía	3.09
Latinoamérica	1.67
Total	100

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5443_2004.pdf

Desde 1981 la maraca Corona Extra se ha convertido en la marca líder en ventas de la industria cervecera mexicana, en el 2003 Corona Extra alcanzó una participación

del 32.9% del mercado nacional, la cual se constituye como el producto líder de la industria cervecera mexicana.

En Estados Unidos la cerveza Corona Extra se ha mantenido durante los últimos siete años como la cerveza importada de mayor venta, al igual que en Canadá. Durante el 2003 Corona Extra incremento su participación en el mercado de E.U.A. logrando posicionarse con 29.8% de las cervezas importadas en E.U.A.

Modelo tiene cuatro marcas más entre las 25 cervezas de importación más vendidas en los E.U.A., en el año 2003 la marca modelo especial se ubicó en el séptimo lugar, mientras que Corona Light llegó a la novena posición.

Las cervezas MODELO mantienen un liderazgo en los países como Bélgica, Israel, Holanda; Turquía y España.

También en los países de América Latina como Costa Rica, Jamaica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y El Salvador.

Los productos de MODELO tienen gran competitividad entre las más grandes y reconocidas compañías y marcas a nivel mundial, posicionando en el 2003 a Corona Extra como la cuarta cerveza de mayor venta en el mundo.

Posicionamiento de las cervezas en el 2002.

Posición	Marca	2002
1	Budweiser	38.4
2	Bud Light	37.8
3	Skol	27.0
4	Corona Extra	22.8
5	Heineken	19.5
6	Asahi Super Dry	14.5
7	Coors Light	17.0
8	Millar Litey	15.7
9	Brama Chopp	13.0
10	Polar	12.3

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5443_2004.pdf