

CAPÍTULO II

Contexto organizacional de la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, en Hermosillo, Sonora

En este capítulo se expone el contexto organizacional parte importante de la empresa pues permite mostrar de una manera sencilla todo aquello que rodea a la organización. Aquí se expone la historia para dar a conocer el surgimiento y desarrollo de la organización; de igual manera se describe la filosofía organizacional en la cual se muestra la misión y visión que tienen para su funcionamiento. Además de presentar la estructura organizacional, para identificar los espacios donde se desempeñan los asesores de ventas, sujetos de la investigación.

La Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma es una empresa de origen mexicano que tiene su matriz en Monterrey, México, pertenece a la empresa Fomento Económico Mexicano S.A.B de C.V (FEMSA), compañía que se considera, de acuerdo a la información proporcionada en su sitio *web*, como líder en bebidas más grande de América Latina

FEMSA tiene una plataforma que incluye Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Cerveza. Esta última se considera como una de las cerveceras líderes que opera en México y Brasil. La distribución de sus plantas productoras en México están en Guadalajara, Jal., Monterrey, N.L., Navojoa, Son., Orizaba, Ver., Tecate, B.C., Toluca, Méx. En Brasil se ubican en Manaus, AM, Pacatuba, CE, Feira de Santana, BA, Araraquara, SP, Jacareí, SP, Cuiabá, MT, Ponta Grossa, PR y Gravataí, RS.

Es una empresa que además de cerveza produce sus botellas de vidrio, latas de aluminio y sellos herméticos a través de su área de insumos estratégicos, la cual está compuesta por:

- Malta, S.A. de C.V.
- Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. (FAMOSA) Monterrey, Nuevo León; Toluca, Edo. de México y Ensenada, Baja California Norte.

- Sílices de Veracruz, S.A. de C.V. (SIVESA) Orizaba, Veracruz.

Cuadro N° 1
Plantas productoras de FEMSA Cerveza en América Latina

México	Brasil
1. Guadalajara	1. Manaus
2. Monterrey	2. Pacatuba
3. Navojoa	3. Feira de Santana
4. Orizaba	4. Araraquara
5. Tecate	5. Jacareí
6. Toluca	6. Cuiabá
	7. Ponta Grossa
	8. Gravataí

2.1 Historia

La historia de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que aquí se describe es en general, no por plantas productoras, ni distribuidoras como la que está instalada en Hermosillo, Sonora –contexto de la investigación-, la cual no aparece en el cuadro número uno, por la función que tiene de distribución.

La historia de la empresa se remite al año de 1890, fecha en que fue fundada la Cervecería Cuauhtémoc, con el paso del tiempo se tuvieron algunos cambios; y en 1985 esta cervecería se fusiona con la Cervecería Moctezuma, motivo por el cual cambia su razón social a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A de C.V.

La fábrica fue producto de la visión de don Isaac Garza y don José Calderón, quienes compartieron desde años atrás el trabajo y el impulso emprendedor.

Una de las primeras marcas de cerveza que se elaboró en aquel entonces fue Carta Blanca, en botella transparente y tapón de corcho reforzado con alambre. En su sitio web mencionan que desde su fundación y a lo largo de su trayectoria han buscado siempre la máxima integración industrial, estableciendo fábricas para satisfacer sus más diversas necesidades de

material de empaque (envase, hermetapas, tapas, etiquetas, cajas de cartón) y de insumos.

A lo largo de más de un siglo la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ha venido ampliando sus instalaciones hasta integrar las seis plantas antes señaladas. Cuenta con filosofía organizacional describiendo su misión y visión⁵ de la siguiente manera:

2.2 Misión

Brindar a los consumidores los mejores momentos con las mejores marcas.

2.3 Visión

Somos la cervecería continental de mayor crecimiento rentable y sostenido en América, duplicando cada 10 años el tamaño del negocio en escala y cada 5 en utilidad económica.

2.4 Estructura Organizacional

Una representación gráfica de la estructura orgánica como lo señala Jack Fleitman (2000), refleja en forma esquemática la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

⁵ Jack Fleitman en su libro *Negocios Exitosos*, define la misión y visión de la siguiente manera:
1) Misión. Lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la empresa y de la comunidad en general.
2) Visión. Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Para este trabajo, el esquema que se describe de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma es más complejo, por ello el diseño que se muestra no es en su totalidad, es una estructura general que sirve para explicar de una manera rápida las áreas que conforman la empresa en la planta distribuidora en Hermosillo, Sonora. El esquema es simple y fue proporcionado por el representante de Recursos Humanos de dicha empresa, con el objetivo de identificar las áreas donde están ubicados los asesores de venta, sujetos de nuestra investigación.

En la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma en Hermosillo, Sonora, se puede observar que la planta distribuidora cuenta con una gerencia regional que tiene a su cargo cuatro gerencias, cada una responsable de diferentes canales de distribución, en los que se encuentran:

- 1) Canal Moderno. Se encargan de las cadenas de autoservicio y tiendas OXXOS.
- 2) Centros de Consumo. Responsables de cantinas, bares, antros, restaurantes y hoteles. Esta gerencia tiene además un área de ventas.
- 3) Puntos de Venta. Se hacen cargo de abarrotes, depósitos y six. También cuenta con un área de ventas.
- 4) Eventos Especiales. Atienden en eventos masivos, organizados en diferentes municipios del estado.

Como se puede observar en la estructura organizacional, los canales de distribución en los cuales la empresa divide a sus clientes, cuentan con Áreas de Ventas, los responsables de éstas áreas mantienen comunicación con los asesores de venta para proporcionarles información y habilitarlos en la utilización de programas que requieren para recuperar datos sobre los clientes, las ventas del año, entre otras.

Sólo la del Canal Moderno no cuenta con este tipo de área, por lo que los responsables de las otras, son quienes se encargan de incluirlos para homogeneizar los conocimientos que necesitan tener los asesores de ventas de la organización.

La gerencia regional también tiene a su cargo los departamentos de Administración y Gestión, Desarrollo Comercial y de Recursos Humanos.

En este esquema simple que muestra el contexto de la organización donde se llevó a cabo la investigación de comunicación interna y externa, nos centraremos en los primeros tres canales de distribución, pues fueron los de interés del representante de Recursos Humanos, para que se profesionalizara a los asesores de venta.

El primer Canal tiene dos asesores de venta Luis Carlos Ochoa y Víctor Vilches quienes para llevar a cabo sus actividades, se relacionan directamente con el Gerente. El segundo y tercer canal tienen cada uno un área de ventas con tres asesores. En Centros de Consumo se ubican Ramón Joel Munguía, Álvaro Saavedra y Miguel Orrantía; en Puntos de Venta están Germán Duarte, César García y José Francisco Tapia.

Como se puede observar en los datos obtenidos no hay ninguna mujer en dichas áreas; con relación a su formación académica, de los ocho asesores tres concluyeron estudios profesionales dos relacionados con Administración y Mercadotecnia, uno con Ingeniería Industrial, uno tiene carrera trunca en ingeniería civil, otro en preparatoria y el resto terminó la secundaria.

Con relación a la antigüedad uno tiene dos años, otro tres, dos asesores tienen cinco, uno 10, otro 15 y dos 18 años. Quienes tienen mayor antigüedad -10 a 18 años- alcanzaron una educación básica, el resto tuvieron una formación profesional.

Cuadro N° 2
Formación académica y antigüedad

Asesor	Antigüedad años	Escolaridad
Álvaro Saavedra Martínez	5	Ingeniería Industrial
César Antonio García Gálvez	2	Administración y mercadotecnia
Miguel Orrantía Daniel	3	
Víctor Vilches Mendivil	5	Ingeniero Civil (carrera trunca)
José Francisco Tapia Moreno	10	Preparatoria
Germán Duarte Bujanda	18	Secundaria
Luis Carlos Ochoa Tapia	18	
Ramón Joel Munguía Estrella	15	

Fuente: Elaboración propia.

En un diario de campo que se realizó en marzo de 2009, para registrar el desempeño de los asesores de venta en cada uno de los canales de distribución, se observó en relación a la actitud, imagen y expresión oral, las siguientes fortalezas:

- Los asesores son respetuosos, atentos y amables al momento de comunicarse con sus clientes.
- Cuando visitan a los clientes la mayoría de los asesores reflejan una imagen limpia, uniformados con elementos que le dan identidad a la organización como color y logotipo; además portan un gafete con la fotografía y nombre del asesor.
- Al establecer la comunicación interpersonal para dar información, la mayoría lo hace de manera clara y precisa, utilizando un tono y volumen de voz moderado para que lo escuchara el cliente sin problema.

Podemos inferir que estas fortalezas son parte de la experiencia adquirida en los años que han laborado en la organización y por la formación académica recibida. Sin embargo, aunque no es un problema de fondo, se observó que dos de los ocho asesores, dos requerían atender el manejo de la información y uno, la imagen relacionada con la presentación del uniforme.

La evaluación desde la perspectiva de los clientes, como se podrá observar en el siguiente capítulo, también muestra una tendencia positiva sobre el desempeño de los asesores de venta en su campo de trabajo.

Cuadro N° 3
Estructura organizacional de la planta distribuidora de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma en Hermosillo, Sonora

