



# 2011

OBJETIVOS QUE TOMAN FORMA  
Informe Anual



GRUPO MODELO, FUNDADO EN 1925, ES LÍDER EN LA ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE CERVEZA EN MÉXICO. CUENTA CON UNA CAPACIDAD INSTALADA ANUAL EN MÉXICO DE 70 MILLONES DE HECTOLITROS DE CERVEZA. ACTUALMENTE TIENE TRECE MARCAS, ENTRE LAS QUE DESTACAN CORONA EXTRA, LA CERVEZA MEXICANA DE MAYOR VENTA EN EL MUNDO, MODELO ESPECIAL, VICTORIA, PACÍFICO Y NEGRA MODELO. EXPORTA SEIS MARCAS Y TIENE PRESENCIA EN MÁS DE 180 PAÍSES. ES EL IMPORTADOR EN MÉXICO DE LAS MARCAS BUDWEISER, BUD LIGHT Y DE LA CERVEZA SIN ALCOHOL O'DOUL'S, PRODUCIDAS POR ANHEUSER-BUSCH INBEV. ADEMÁS, IMPORTA LA CERVEZA CHINA TSINGTAO Y LA DANESA CARLSBERG. A TRAVÉS DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON NESTLÉ WATERS, PRODUCE Y DISTRIBUYE EN MÉXICO LAS MARCAS DE AGUA EMBOTELLADA STA. MARÍA Y NESTLÉ PUREZA VITAL, ENTRE OTRAS. DESDE 1994, GRUPO MODELO COTIZA EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES, CON LA CLAVE DE PIZARRA GMODEL0C. ADICIONALMENTE, COTIZA COMO CERTIFICADOS DE DEPÓSITO AMERICANOS (ADR) BAJO LA CLAVE GPMCY EN LOS MERCADOS OTC DE ESTADOS UNIDOS Y EN LATIBEX, EN ESPAÑA, BAJO EL SÍMBOLO XGMD



DIBLO, S.A. DE C. V.

- AGENCIAS Y DISTRIBUIDORAS
- ASOCIADAS
- CERVECERÍAS
- COMERCIO
- INTERNACIONAL
- LOGÍSTICA
- MALTERÍAS
- METAL MECÁNICO
- PLASTITAPA Y BOTE
- SERVICIO



más de 180 países





## I Datos Financieros Relevantes

1 Datos Financieros Relevantes



## II Informe del Director General

2 Informe del Director General



## III Objetivos que Toman Forma

6 para crear el momento...  
12 para recorrer el mundo...  
20 para crecer cada día...  
26 para cuidar el planeta...



## IV Consejo de Administración y Funcionarios

32 Consejo de Administración  
33 Principales Funcionarios



## V Resúmenes Financieros

34 Operaciones  
36 Balance General e Información Adicional  
38 Análisis y Comentarios de la Situación Financiera



## VI Informes

40 Opinión e Informe del Consejo de Administración  
42 Comité de Auditoría  
43 Comité de Prácticas Societarias  
44 Comité de Finanzas



## VII Información Financiera

46 Balances Generales Consolidados  
47 Estados Consolidados de Resultados  
48 Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable  
50 Estados Consolidados de Flujos de Efectivo  
51 Notas a los Estados Financieros Consolidados

# Datos Financieros Relevantes

Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias  
Cifras en millones de pesos históricos  
(Excepto ventas de cerveza, datos por acción y empleados)

Año terminado el 31 de diciembre	2011	2010	Cambio
<b>Volumen de ventas de cerveza - millones de hectolitros -</b>			
Doméstico	38.23	36.05	6.0%
Importadas	0.86	0.79	8.4%
Nacional total	39.09	36.84	6.1%
Exportación	16.90	15.83	6.8%
Volumen total	55.99	52.67	6.3%
<b>Ventas netas</b>	<b>91,203</b>	<b>85,019</b>	<b>7.3%</b>
Utilidad bruta	49,427	45,552	8.5%
Utilidad de operación	23,842	21,694	9.9%
Utilidad neta de la participación controladora	11,945	9,943	20.1%
<b>Activo total</b>	<b>129,105</b>	<b>122,516</b>	<b>5.4%</b>
Pasivo total	22,506	21,990	2.3%
Capital contable participación controladora	81,831	77,167	6.0%
<b>Recursos generados por la operación</b>	<b>24,697</b>	<b>17,522</b>	<b>41.0%</b>
Utilidad de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	27,420	24,933	10.0%
Inversiones de capital	4,151	3,969	4.6%
Resultado neto a capital contable (participación controladora)	14.6%	12.9%	
<b>Utilidad por acción</b>	<b>3.69</b>	<b>3.08</b>	<b>19.8%</b>
Dividendo por acción	2.23	2.06	8.4%
Precio de cierre por acción	88.49	76.44	15.8%
<b>Número de empleados y obreros</b>	<b>37,307</b>	<b>36,566</b>	<b>2.0%</b>



## Informe del Director General

Señores accionistas:  
En Grupo Modelo, durante 2011 alcanzamos nuestros objetivos con resultados sobresalientes. Fue un año de intenso trabajo en el que transformamos los desafíos en logros, superamos los obstáculos y aprovechamos las oportunidades que el entorno nos presentó.

Este año culminaron exitosamente varias iniciativas que contribuyeron a lograr los resultados que presentamos. En México alcanzamos la mayor participación de mercado de nuestra historia, una tendencia que hemos mantenido durante varios años consecutivos. En el ámbito internacional tuvimos crecimientos en casi todos los países en los que estamos presentes. Además, el portafolio de Grupo Modelo en Estados Unidos, conformado por seis marcas, registró el mayor volumen en sus más de 30 años de historia en ese país.

En lo que se refiere a la operación, concluimos el segundo módulo de 5 millones de hectolitros de la Compañía Cervecera de Coahuila, con lo que la capacidad instalada de Grupo Modelo alcanza ya los 70 millones de hectolitros. En este año también culminó la primera fase de la implementación de nuestro Modelo Empresarial de Transformación Administrativa (META).

Además, en reconocimiento a nuestro compromiso con la responsabilidad social, la sustentabilidad ambiental y el gobierno corporativo, Grupo Modelo fue incluido en el nuevo Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.

La clave de nuestra estrategia está en mantener la visión de largo plazo y en el crecimiento orgánico, la fortaleza de nuestras marcas, la excelencia en el servicio, la ejecución efectiva, y en hacer de cada reto una oportunidad.

Al centrarnos en esos principios, logramos que para 2011 las ventas netas alcanzaran una cifra histórica de 91,203 millones de pesos, lo cual representa un crecimiento de 7.3% con respecto a 2010, que fue impulsado por el aumento en las ventas del mercado nacional y de exportación.

El volumen total de cerveza vendido en el mercado doméstico aumentó 6.1%, con lo que superamos el crecimiento de la economía mexicana. Además, crecer rentablemente ha sido una de las prioridades de la empresa, por lo que logramos incrementar el precio en términos reales por tercer año consecutivo. Con base en ello, las ventas de cerveza en México mostraron un crecimiento de 10.5% con respecto al año anterior.

El volumen de exportación, por su parte, mostró un sólido incremento de 6.8%. El precio en dólares tuvo un ligero crecimiento, con lo que las ventas ascendieron a 2,873 millones de dólares, lo que representa un aumento de 7.0%. El incremento en pesos, de 4.7%, fue más moderado debido al impacto de la fortaleza del peso con respecto al dólar que enfrentamos en los primeros ocho meses del año.

Asimismo, durante el año logramos que el costo de ventas y el gasto de operación crecieran por debajo de las ventas netas, por lo que obtuvimos avances importantes en la rentabilidad de la empresa. Así, el EBITDA aumentó 10.0% a 27,420 millones de pesos, y el margen mostró una expansión anual de 80

puntos base al alcanzar 30.1%. La utilidad neta de la participación controladora se ubicó en 11,945 millones de pesos y creció 20.1% con respecto a 2010.

En el mes de abril de 2011, Grupo Modelo pagó un dividendo por 7,210 millones de pesos, que es equivalente a 2.23 pesos por acción y al 72.5% de la utilidad neta de la participación controladora del año anterior.

En relación a las iniciativas implantadas para servir a nuestro mercado doméstico, trabajamos con la convicción de que la única opción viable para alcanzar el éxito es ofrecer a cada uno de nuestros clientes el mejor servicio de la industria. Con base en ese principio, continuamos con la meta de ser el mejor proveedor de cerveza en el canal tradicional y ofrecer excelencia en el servicio, convirtiéndonos en un socio estratégico de nuestros clientes y tener una red de distribución cada vez más extensa y eficiente.

Por ello, trabajamos en continuar la evolución de varios programas y proyectos, entre los que destacan el Modelo de Atención Comercial (MAC), que permite ofrecer mejor atención a nuestros clientes a través de portafolios focalizados y métodos de evaluación del servicio; el sistema de planeación de la distribución, Ruta Modelo, para programar visitas y reducir tiempos y distancias de recorrido, y los equipos de refrigeración bajo cero, que instalamos para nuestros clientes respaldados en el concepto de ofrecer a los consumidores cerveza extra fría.

En el 2011, la venta de cerveza a través de Modeloramas creció a un buen ritmo como resultado, en parte, de la expansión en el número de puntos de venta y las mejoras realizadas en su imagen, con lo que llevamos nuestros productos a distintas regiones en el país. Además, en tiendas Extra nos concentramos en fortalecer procesos, mejorar la experiencia de compra a través de la diferenciación, lo que implicó ofrecer nuevos servicios y mayor variedad de productos. Al cierre del año contamos con 960 tiendas Extra en el país.

En 2011 Corona Extra fue una vez más la marca con mayor volumen incremental de nuestro portafolio. A lo largo del año se implementaron varias campañas que contribuyeron a su éxito, como la que denota el orgullo de los mexicanos por Corona Extra como marca global, y la campaña *La pasión manda*, relacionada con el fútbol mexicano. Además, se fortaleció la presencia y reconocimiento de la marca en el box y la lucha libre a través del proyecto *¿Quién pinta para la Corona?* que busca apoyar a jóvenes deportistas mexicanos que quieren ser campeones en estas disciplinas.

Adicionalmente, trabajamos con Sony Music en el proyecto denominado *Corona Music*, un innovador concepto que nos ha permitido acercar a la marca con el grupo de consumidores más joven a fin de mantener a la marca con una imagen fresca y actual, lo que se constata con el éxito en los medios digitales y la identificación directa entre Corona Extra y la música.

Para Modelo Especial iniciamos la campaña publicitaria *Con dedicación especial*, que busca reforzar los valores de dedicación y calidad con los que el consumidor asocia a la marca, y se continuó por segundo año el patrocinio de Joe Montana. Para Negra Modelo, se difundió la campaña *Sabor único para tu paladar*, para vincular a la marca con la gastronomía. Ambas tuvieron importante interacción con sus consumidores a través de las redes sociales.

Como parte de las iniciativas en innovación para México, este año tuvimos lanzamientos importantes, entre los que destacan la presentación de Corona Light en su icónica botella de vidrio, la nueva imagen de Modelo Light y Coronita Extra en un bote pequeño de 237 mililitros.

Durante 2011 se registró un crecimiento acumulado de 8.4% en el portafolio conformado por las cinco cervezas internacionales que importamos, y mantuvimos nuestra posición de liderazgo en el sector. Bud Light fue una vez más la marca importada de mayor venta en México y O'Doul's permaneció como la líder en la categoría de cervezas sin alcohol. Además, la cerveza Carlsberg logró el mayor crecimiento dentro de nuestro portafolio, resultado en gran medida del aumento en la distribución.

La empresa conjunta de Grupo Modelo y Nestlé Waters en el sector de agua embotellada, es un negocio cada vez más grande y más rentable. Desde que se creó hace cinco años, ha triplicado su volumen de ventas y se posicionó como el segundo proveedor de agua embotellada en formatos de hasta 6 litros, en el canal de autoservicios.

En el mercado internacional, hemos incrementado la huella de Grupo Modelo y hoy estamos presentes en más de 180 países. Así, en cualquier lugar del mundo, nuestras marcas mantienen una misma calidad y su carácter de cerveza importada genuinamente mexicana.

En Estados Unidos, los resultados fueron extraordinarios y, por segundo año consecutivo, Crown Imports fue el único dentro de los cuatro principales proveedores de cerveza que reflejó un crecimiento, lo cual resulta aún más destacable si se considera que la industria en Estados Unidos registró una contracción.

Estos resultados se debieron en gran medida a las estrategias implementadas para ofrecer mayor innovación y mejor ejecución en el mercado así como por el apoyo eficiente y comprometido de nuestros distribuidores en todo el país.

En cuanto al comportamiento de nuestras marcas, Corona Extra mantuvo su posición como líder absoluto en la categoría de cervezas importadas premium en Estados Unidos y Modelo Especial ocupó nuevamente el tercer lugar, además de establecer un nuevo récord en ventas y obtener una vez más el premio "Hot Brands" de la revista *Impact*. Corona Light

conservó su posicionamiento como la primera entre las cervezas ligeras de importación. Victoria, por su parte, ha ganado aceptación entre los consumidores en los mercados en los que está presente y la publicación *Market Watch* le otorgó el "Leaders Choice Award" como mejor nuevo producto.

En respuesta a las necesidades de un consumidor que busca otras formas de disfrutar nuestros productos, dimos especial atención a la expansión de la cerveza de barril, con lo que nos hemos posicionado en mayor número de puntos de venta y logrado aumentar el conocimiento de nuestras marcas Modelo Especial, Negra Modelo, Pacífico y Victoria, que ofrecemos en esta presentación que promueve que los consumidores las prueben en ocasiones de consumo distintas.

Entre las estrategias de mercadotecnia y publicidad, destaca la campaña de verano conocida como *Corona Beach Getaway*, la más importante en la historia de Crown Imports, a través de la cual se otorgaron más de 400 viajes para visitar playas mexicanas.

También en el resto del mundo se obtuvieron buenos resultados, en particular en Australia, que este año se convirtió en el segundo mercado de exportación para Grupo Modelo. En ese país, Corona Extra es la cerveza importada premium de mayor venta, con un crecimiento de más de 10% y una participación de mercado de casi 38% entre las cervezas importadas. A finales del año se introdujeron las marcas Pacífico y Negra Modelo, con la expectativa de que serán muy bien recibidas por consumidores que valoran la alta calidad de los productos que Grupo Modelo les ha ofrecido desde hace más de 20 años.

En Europa, a pesar de la difícil situación económica y la disminución en el consumo de cerveza, el volumen de exportación de Grupo Modelo registró un crecimiento de más de 10%.

En Asia se vivió un periodo de transición por el cambio de importadores en mercados clave, por lo que el trabajo se centró en construir inventarios, expandir la distribución y fortalecer a la marca con base en la campaña *Republic of Corona*.

En la mayoría de los mercados de América Latina y el Caribe se continuó con el trabajo en programas enfocados al aumento en la cobertura de distribución y ventas, y se difundieron distintas versiones de la campaña *Transforma tus momentos*, con lo que se logró un aumento en volumen de más del 35%. En Chile, uno de los países con mayor crecimiento, fue relevante el patrocinio del torneo de la ATP y el lanzamiento de la marca Corona Light, que incluyó difusión en redes sociales, con excelentes resultados.

En el área de operaciones, por otra parte, también se alcanzaron logros relevantes. Destaca la exitosa expansión de la planta en el estado de Coahuila, la de más reciente construcción y la más moderna del mundo, para completar la capacidad de producción a 10 millones de hectolitros anuales. Construida en buena parte con tecnología propia, la planta es altamente automatizada, muy eficiente, cumple con las normas ambientales más estrictas en todo el mundo y ofrece, entre otros beneficios, almacenaje de alta densidad.

Se realizaron importantes esfuerzos en relación a la protección del medio ambiente. Al cierre del 2011, del total de los combustibles utilizados en nuestras plantas cerveceras, aproximadamente el 11% lo aportaban fuentes renovables, lo que mantiene a Grupo Modelo como uno de los principales grupos cerveceros en el mundo con el mayor nivel de utilización de energía alternativa. Destacan en este rubro el incremento en la generación de biogás en las plantas de efluentes para aprovecharlo como combustible en calderas, y el innovador proyecto de quema del bagazo de malta en la planta de Zacatecas, que continúa generando excelentes beneficios económicos y ambientales.

A lo largo del año se continuó con la iniciativa de conversión de modos de transporte para incrementar la participación del ferrocarril en el transporte de envase nuevo. Por cuarto año consecutivo, se dio un incremento en la productividad de la flota.

En cuanto se refiere a las inversiones y avances en procesos y tecnología, el haber terminado la primera fase del programa META implica que las principales subsidiarias relacionadas con el giro central del negocio ya operan bajo la plataforma SAP. Adicionalmente, se llevaron a cabo importantes inversiones en otras iniciativas entre las que destacan las realizadas en el robustecimiento de la red privada de telecomunicaciones, las nuevas funcionalidades desplegadas de comunicaciones unificadas y consolidación de servidores, así como la renovación tecnológica de la base instalada de equipos de cómputo.

En el ámbito de lo social, Grupo Modelo promovió diversas iniciativas en beneficio de sus colaboradores en temas de seguridad y salud en el trabajo, así como en capacitación y desarrollo. Asimismo, continuamos con proyectos de impacto social como el Museo Modelo de Ciencias e Industria, el Territorio Santos Modelo, el concurso virtual de gestión de negocios, *Beertual Challenge*, y el programa de vinculación con las universidades, *Explora Modelo*, cuyo objetivo es incentivar la creatividad de los jóvenes en temas de responsabilidad social.

Adicionalmente, a través de los programas que impulsa Fundación Grupo Modelo en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, apoyamos diversos proyectos de protección al medio ambiente, educación y desarrollo comunitario.

Mención especial merece el trabajo que realizamos desde hace diez años en el parque nacional Iztaccihuatl-Popocatepetl como parte de la alianza *Juntos en la Conservación*.

Resalta entre los programas de responsabilidad social *Consumidor Modelo*, dedicado a difundir mensajes que promueven el consumo moderado y responsable de las bebidas alcohólicas. Este año, se continuó con el trabajo en estrecha colaboración con la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal para fortalecer el programa de alcoholímetros *Conduce sin alcohol*.

Señores accionistas, señores consejeros:  
Agradezco su voto de confianza para llevar a cabo el trabajo necesario para construir un presente tan exitoso y un futuro cada vez más sólido para Grupo Modelo.

Reitero mi reconocimiento a nuestros colaboradores, cuyo trabajo y talento son los pilares sobre los que los objetivos planteados hace varios años se transforman hoy en excelentes resultados.

También mi agradecimiento a los proveedores que cooperan con nosotros para ofrecer un producto de la más alta calidad; a nuestros clientes y consumidores que nos distinguen con su preferencia, y a nuestros concesionarios, distribuidores e importadores que llevan las marcas y productos de Grupo Modelo a todos los rincones de México y del mundo.

Seguiremos planteando metas ambiciosas que contemplan el fortalecimiento de nuestra posición en México, como la empresa cervecera líder por excelencia; y en el mundo, como uno de los grupos con mayor presencia y reconocimiento por su servicio e imagen, y por la calidad de sus productos.

No perderemos de vista el futuro y sus potenciales retos. Eso nos permitirá mantener nuestro liderazgo, inspirar orgullo, pasión y compromiso en todo lo que hacemos y tener en claro que el servicio de excelencia es y seguirá siendo nuestra única opción.

Atentamente,

**Carlos Fernández González**  
**Presidente del Consejo de Administración y Director General**  
México, D.F. abril de 2012

para crear el momento...

01



**10.5%** ↑  
**Ventas nacionales**  
**48,521** millones  
de pesos

## Se lanzaron al mercado Corona Light en botella de vidrio y Coronita Extra en bote de 237 mililitros

En el mercado doméstico, Grupo Modelo trabajó intensamente para atender las necesidades de sus clientes y para crear momentos ideales para el consumo de sus marcas. El objetivo central consistió en seguir ofreciendo el mejor servicio de la industria cervecera y productos de la mayor calidad. En 2011, ese objetivo se transformó en un aumento en la participación de mercado a niveles históricos, y en un incremento en las ventas nacionales de 10.5%, para llegar a 48,521 millones de pesos.

En 2011, la totalidad de la fuerza de ventas trabajó con base en el Modelo de Atención Comercial (MAC), que sirve para diseñar nuevas iniciativas que ayudan a cumplir la promesa de un servicio de excelencia, y en el programa Ruta Modelo, que actualmente opera casi 4,500 rutas para servir a más de medio millón de clientes a nivel nacional. También se continuó con la instalación de refrigeradores bajo cero en el canal tradicional y moderno, y Grupo Modelo se encargó de dar mantenimiento a estos equipos a través de su servicio de atención a clientes, Modelo Amigo.

Para promover una mejor experiencia de consumo, este año se fortaleció el concepto de ofrecer cerveza extra fría no sólo con los refrigeradores bajo cero sino también con nuevas presentaciones, como Modelo Light y Pacífico Light en bote decorado con tecnología de tinta termosensible que cambia de color cuando la cerveza alcanza su temperatura ideal.

Adicionalmente, se lanzaron al mercado Corona Light en botella de vidrio, para fortalecer a una marca que ha sido muy bien recibida por los consumidores que han desarrollado un gusto por bebidas de menor contenido calórico, y Coronita Extra en bote de 237 mililitros, que ofrece una nueva opción a los consumidores a quienes les gusta consumir menos por ocasión.

También para mejorar la experiencia de consumo, se continuó con la estrategia de cerveza de barril a lo largo del año, con crecimientos considerables en comparación con 2010. En esta presentación se comercializan principalmente las marcas Modelo Especial y Negra Modelo bajo el concepto conocido como Modelo Chope, que se ofrece en centros de consumo, en las Choperías y Terrazas Chope instaladas en diversos estados.

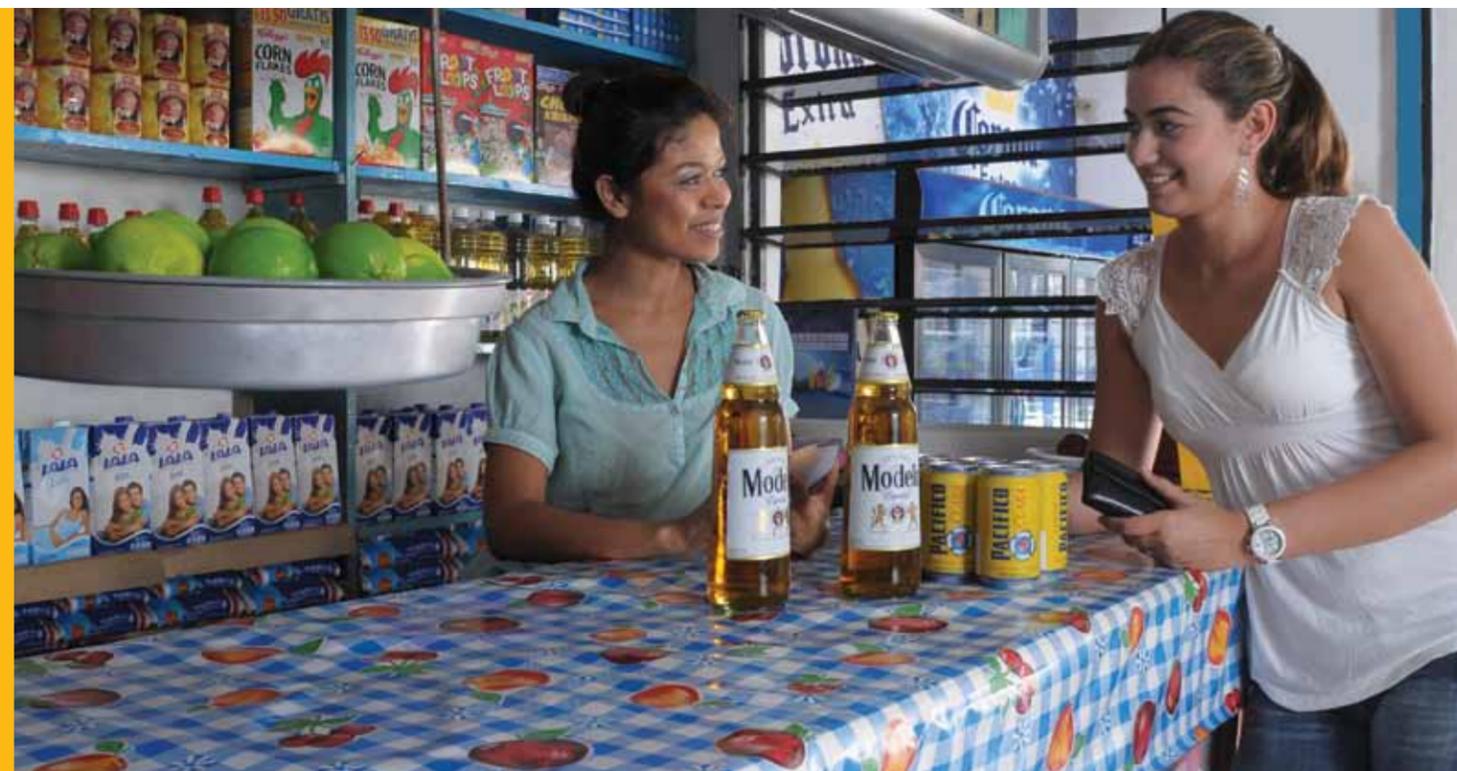
Por otra parte, se amplió la disponibilidad de los productos de Grupo Modelo en más puntos de venta, incluidos un mayor número de Modeloramas, con lo que se contribuye al crecimiento en la venta de cerveza a nivel nacional. En tiendas Extra la estrategia se centró en mejorar la experiencia de compra a través de la diferenciación, lo que implicó ofrecer nuevos servicios, reforzar el programa de café y comida rápida y dar capacitación a comisionistas, con lo que se logró incrementar las ventas mismas tiendas y el tráfico.

En relación a las marcas, Corona Extra mantuvo su posición de liderazgo absoluto y la comunicación se enfocó al carácter internacional de la marca—para lo que se desarrolló un nuevo comercial ubicado en Suiza y una campaña en medios impresos, entre otras actividades—y a los deportes y la música.

En la relación de Corona Extra con los deportes destacan la promoción y patrocinios en fútbol, beisbol, box y lucha libre, entre otros. Este año tuvieron particular relevancia las iniciativas *¿Quién pinta para la Corona?* que, en conjunto con la empresa Comex, busca descubrir y apoyar a nuevos valores tanto en el box como en la lucha libre mexicanas, y *La Ola de la Alegría*, que consiste en organizar eventos que conjugan el deporte y la cultura de México en colaboración con otras cuatro grandes empresas.

El vínculo entre la marca y la música se fortaleció a través de la plataforma *Corona Music*, con base en la que se organizaron los ya tradicionales conciertos de *Corona Music Fest* y *Corona Capital* en diversas ciudades del país, que registraron cifras históricas de asistencia.





	Ventas	Cambio
07	36,474	3.2%
08	38,821	6.4%
09	42,189	8.7%
10	43,896	4.0%
11	48,521	10.5%

## Ventas nacionales

Cifras a partir de 2008 en millones de pesos históricos  
Cifras de años anteriores en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2007  
Nota: Las ventas nacionales no incluyen otros ingresos

# 48,521

	Volumen	Cambio
07	35.61	4.8%
08	36.28	1.9%
09	37.25	2.7%
10	36.84	-1.1%
11	39.09	6.1%

## Volumen nacional total

Cifras en millones de hectolitros  
Nota: Incluye el volumen de marcas importadas

# 39.09

Para la cerveza Victoria se difundieron campañas para reforzar el posicionamiento de convivir y celebrar cualquier logro y aprovechar las fechas más relevantes del año, en particular las fiestas patrias.

En el canal de autoservicios, Grupo Modelo consolidó su liderazgo y mostró un incremento de doble dígito en el año. El apoyo a las marcas en este canal se distinguió por la introducción de diferentes presentaciones, incluidos empaques diseñados para ocasiones específicas, entre los que destaca la edición especial de Negra Modelo, *El arte de producir*, que se comercializó al cierre del año y que se promocionó también en redes sociales.

En el negocio de cervezas internacionales, por su parte, se mantuvo el liderazgo en el mercado y se difundieron campañas de medios para Bud Light y Carlsberg. Durante el año se lanzaron botes coleccionables de Bud Light con los logotipos de los equipos de las ligas mayores de beisbol de Estados Unidos.

En cuanto al negocio de agua embotellada, se amplió la cobertura al aprovechar la fuerza de ventas y la extensa red de distribución de Grupo Modelo. Se lanzaron al mercado la nueva presentación de Nestlé Pureza Vital de 600 mililitros y la botella de 355 mililitros de Sta. María edición *Gastronomía*.

Una de las prioridades de Grupo Modelo consiste en maximizar la rentabilidad en los diferentes canales de distribución. Por ello, el manejo disciplinado del precio en el mercado, aunado a un sólido crecimiento en volumen se reflejó en el aumento en las ventas de cerveza en todas las regiones del país, para alcanzar un volumen total, incluidas las marcas importadas, de 39.1 millones de hectolitros y un incremento de 6.1% con respecto al año anterior. Asimismo, el precio por hectolitro aumentó 4.2%, con lo que 2011 fue el tercer año consecutivo en que la compañía logró un crecimiento en términos reales.

La prioridad es ofrecer excelencia en el servicio, ser un socio estratégico para los clientes y tener una red de distribución cada vez más extensa y eficiente

para recorrer el mundo...

02

6.8% ↑

Volumen de exportación  
a más de 180 países



Las marcas de Grupo Modelo se encuentran en los primeros lugares de las cervezas premium importadas en Estados Unidos: Corona Extra es la marca líder; Modelo Especial es la tercera, y Corona Light es la primera entre las cervezas ligeras importadas

La estrategia internacional de Grupo Modelo se ha centrado en crecer en el mercado extranjero y en recorrer el mundo con seis cervezas de exportación. Este año la empresa alcanzó el objetivo de llegar a más de 180 países con su marca bandera, Corona Extra, lo que la coloca entre los primeros lugares en cuanto al número de naciones en las que está presente. Además, Negra Modelo se encuentra en 34 países, Modelo Especial en 23, Pacífico en 14 y Corona Light en 11 y Victoria se introdujo al mercado estadounidense en 2010. Corona Extra, mantiene su posición como la cuarta cerveza más rentable del mundo y fue incluida por segundo año consecutivo en el índice *Best Global Brands* de la prestigiosa empresa valoradora de marcas, Interbrand. Gracias al trabajo realizado en el mercado internacional, en 2011 se alcanzó un aumento en el volumen de exportación de 6.8%.

En Estados Unidos, el comportamiento del portafolio que Grupo Modelo importa a través de Crown Imports, fue extraordinario: las seis marcas mostraron crecimiento con respecto al año anterior.

Las marcas de Grupo Modelo se encuentran en los primeros lugares entre las principales cervezas premium importadas en Estados Unidos: Corona Extra es la marca importada líder; Modelo Especial es la tercera, y Corona Light es la primera entre las cervezas ligeras importadas. Además, la estrategia de ampliar la disponibilidad de las marcas a través del barril y fortalecer la presencia en el canal de botella abierta ha dado muy buenos resultados y hoy Grupo Modelo ofrece cuatro de sus marcas en esta presentación.

El extraordinario comportamiento en este país estuvo respaldado por innovadoras estrategias de mercadotecnia y publicidad. Para la cerveza Corona Extra, por ejemplo, se modificó el concepto de la playa—que ha distinguido a la marca prácticamente desde que incursionó en el mercado estadounidense a finales de la década de los setenta— para convertir al lugar físico en un estado de ánimo. Con este concepto se lanzó una nueva serie de comerciales que muestran distintas oportunidades para “encontrar tu playa” en situaciones de la vida cotidiana.

Entre los patrocinios destaca el de la gira del cantante de música country Kenny Chesney, con el que se llegó a más de 1.1 millones de consumidores de Corona Extra, y el de 12 torneos de la *Association of Tennis Professionals*, ATP, que fortalece la relación de Corona Extra con el tenis y aumenta su presencia global.

PRINCIPALES 10 MARCAS DE CERVEZA EN EL MUNDO  
Millones de barriles

Marca	2010	2009	Cambio
1 Budweiser	75.7	75.9	-0.3%
2 Snow	71.7	61.7	16.1%
3 Skol	31.5	31.2	1.0%
4 Tsingtao	29.7	25.2	17.6%
<b>5 Corona Extra</b>	<b>27.7</b>	<b>27.6</b>	<b>0.5%</b>
6 Miller	26.9	28.0	-4.5%
7 Brahma	26.0	25.3	2.5%
8 Heineken	24.5	22.2	2.5%
9 Coors	22.3	22.3	0.0%
10 Yanjing	20.0	18.3	9.5%
<b>Total</b>	<b>356.1</b>	<b>339.6</b>	<b>4.8%</b>



Nota: Los datos 2010 son los más recientes a la fecha de la publicación de este documento. El volumen incluye cervezas light, otras extensiones de línea de la marca, exportaciones y el volumen vendido bajo licencias. Las cifras pueden variar por redondeo. Fuente: Impact Databank



	Ventas	Cambio
07	2,762	85.0%
08	2,774	0.4%
09	2,626	-5.4%
10	2,684	2.2%
11	2,873	7.0%

## Ventas de exportación

Cifras en millones de dólares  
Nota: A partir de 2007 se consolidan los resultados de Crown Imports

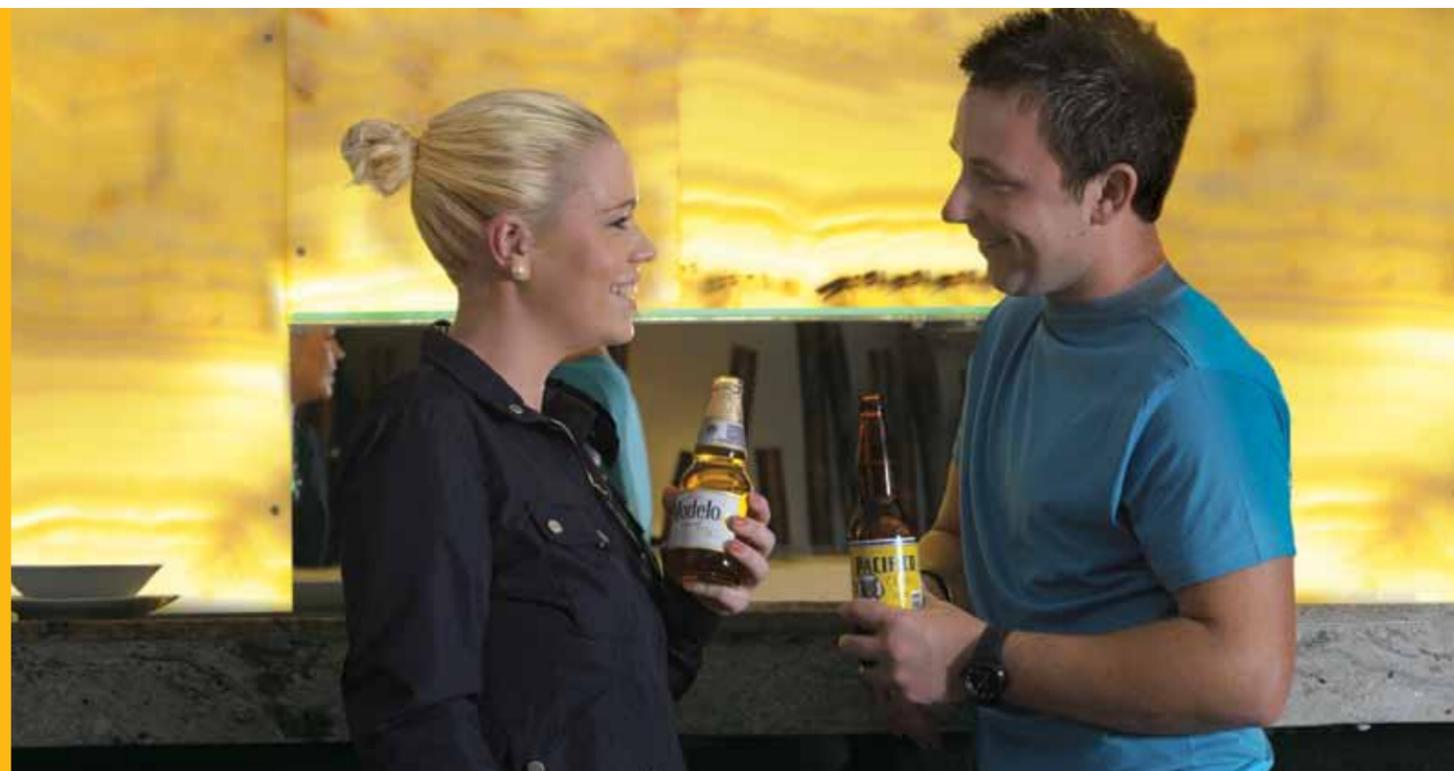
# 2,873

	Volumen	Cambio
07	15.94	0.3%
08	16.03	0.6%
09	15.27	-4.8%
10	15.83	3.7%
11	16.90	6.8%

## Volumen de exportación

Cifras en millones de hectolitros

# 16.90



Varias de las marcas de Grupo Modelo fueron distinguidas con premios este año en Estados Unidos. *Advertising Age*, por ejemplo, le dio el premio "Marketers A-List" a Crown Imports y la revista *Impact* les otorgó la distinción como "Blue Chip Brand" a Modelo Especial y a Corona Light. Por su parte, la publicación *Cheers* distinguió a Modelo Especial en el segmento de crecimiento establecido y catalogó a Victoria como una estrella en ascenso. Adicionalmente la *Association of Marketing & Communications Professionals* le otorgó el premio platino a la familia de marcas Corona Extra / Corona Light en la categoría de publicidad en el punto de venta por la campaña *Corona Win a Beach Getaway* y le dio una mención honorífica a Pacífico en la categoría de aplicaciones móviles.

En el resto del mundo se alcanzaron buenos resultados en prácticamente todas las regiones. En Oceanía, se continuó con la exitosa campaña *From where you'd rather be*. En Australia, la líder entre las cervezas importadas, Corona Extra, mantuvo su participación de mercado en un nivel que triplica el de la siguiente marca. En este país se patrocinó la gira mundial de surf *Quicksilver Pro*, y se continuó con los patrocinios y promociones durante los meses de invierno, para buscar que la marca sea relevante todo el año. En Nueva Zelanda, Corona Extra fue clasificada como la cerveza "más adorada" y se está preparando el lanzamiento de la marca Pacífico, que se espera sea muy bien recibida por consumidores con un gusto por las cervezas mexicanas.

En la región de EMEA, que comprende a Europa, el Medio Oriente y África, destaca el Reino Unido que, con un crecimiento de doble dígito, se convirtió en el tercer mercado de exportación para Grupo Modelo. En Europa, se siguió difundiendo la campaña de responsabilidad social, *Corona Save The Beach*, y se presentó en el centro de Madrid el primer hotel hecho de basura retirada de las playas, lo que generó una importante cobertura en medios para la marca Coronita.

En Europa, se siguió difundiendo la campaña de responsabilidad social *Corona Save The Beach*, y se presentó en el centro de Madrid el primer hotel hecho de basura retirada de las playas



Corona Extra fue incluida por segundo año consecutivo en el índice *Best Global Brands* de Interbrand

Además, a lo largo del año Corona Extra se abrió camino en nuevos mercados, principalmente en África, con lo que la presencia de la marca pasó de 86 países en la región EMEA en 2010 a 100 en 2011. Corona Extra es hoy la cerveza importada líder en 19 de esas naciones y en otras nueve ocupa la segunda posición.

En Asia, Corona Extra está presente en 15 países y es la marca prémium de importación número uno en cinco. En la zona fue muy relevante el patrocinio de la ATP, con torneos en Japón y China.

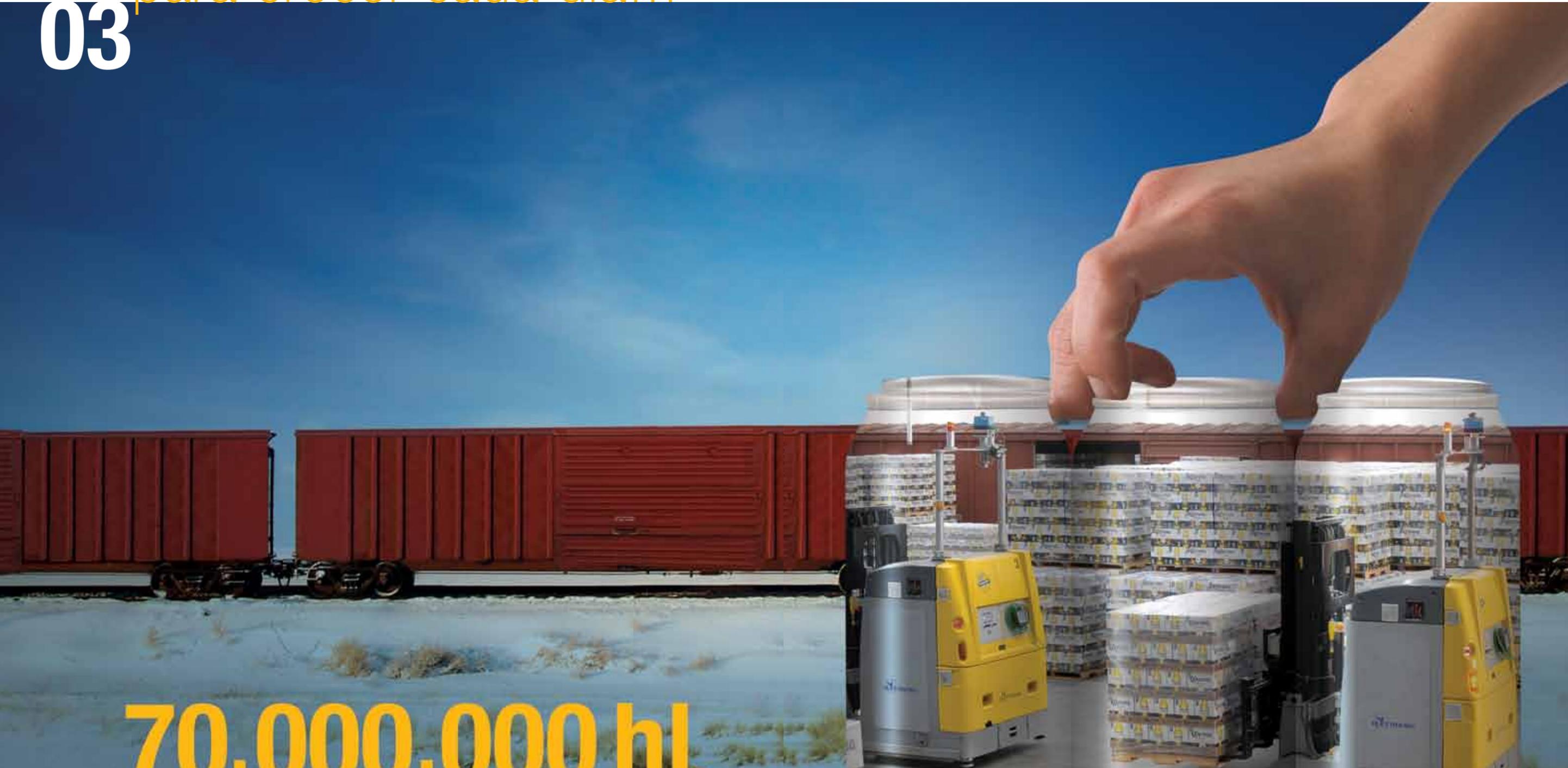
En América Latina y el Caribe, los mercados que mayores crecimientos registraron fueron Chile—en donde se lanzó Corona Light como la primera cerveza ligera en el país— Argentina, Puerto Rico, Colombia, Ecuador y las islas del Caribe, con incrementos de doble dígito.

Como parte de la estrategia de crecimiento en el mercado internacional, a mediados del año se llevó a cabo el World Summit 2011 que reunió a los importadores de Grupo Modelo en todo el mundo. Este evento presentó la oportunidad de compartir experiencias e iniciativas que se pueden adoptar en muchos países, y de revisar estrategias y proyectos que permitirán a Grupo Modelo continuar con la exitosa expansión de su huella.

Los excelentes resultados para Grupo Modelo en el mercado internacional para 2011 reflejan el trabajo realizado a lo largo del año con base en alianzas establecidas con grupos cerveceros en distintas regiones y en cercana colaboración con importadores y distribuidores en todo el mundo. Las exportaciones representaron el 30.2% del volumen total al llegar a 16.9 millones de hectolitros. Los ingresos de exportación en dólares se incrementaron 7.0% para alcanzar los 2,873 millones de dólares.



03 para crecer cada día...



**70.000.000 hl.**  
**Capacidad instalada**

Operamos la planta cervecera  
**más moderna del mundo**

El segundo módulo de Compañía Cervecera de Coahuila se terminó a finales de 2011 para completar su capacidad de producción a 10 millones de hectolitros por año

Grupo Modelo tiene ocho plantas cerveceras en México y una capacidad instalada de 70 millones de hectolitros anuales, con lo que está preparada para crecer y satisfacer la demanda de los mercados nacional y extranjero, que cada día es mayor. Este año se cumplió el objetivo de construir y operar la planta cervecera más moderna del mundo: la Compañía Cervecera de Coahuila, cuyo segundo módulo se terminó a finales de 2011 para completar su capacidad de producción a 10 millones de hectolitros por año.

La Compañía Cervecera de Coahuila está enfocada básicamente al mercado de exportación. Por su ubicación, escala y tecnología de vanguardia, la planta contribuirá a mejorar la eficiencia y productividad promedio de Grupo Modelo.

En cuanto se refiere a las otras plantas cerveceras del Grupo, se continuó con los proyectos de modernización y optimización de procesos y equipos.

Fundamental en la operación fueron las acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Grupo Modelo busca promover un desarrollo sostenible y una producción baja en emisiones de carbono, así como fomentar el avance tecnológico y la diversificación energética del país a todo lo largo del proceso de producción.

Así, consciente de que la generación y uso de energías limpias para mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero representa a la vez un fuerte reto y una gran oportunidad para las organizaciones, Grupo Modelo se ha convertido en una de las empresas líderes en el campo del cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Entre los proyectos en este campo, destacan la utilización del biogás generado en sus sistemas de tratamiento de aguas residuales, la utilización de biomasa como combustible y la planeación para contar a futuro con suministro de energía eólica. Una de las iniciativas más recientes es el primer proyecto de autoabastecimiento de energía eléctrica del tipo solar fotovoltaico, en la agencia localizada en Ciudad Obregón, en el estado de Sonora. Además, Grupo Modelo se encuentra hoy entre los líderes mundiales en la eficiencia de utilización de agua por litro de cerveza producido.

En cuanto a logística y transporte, este año se concluyó la certificación por parte de la Entidad Mexicana de Acreditación, y la aprobación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de las empresas transportistas para cumplir con la norma oficial que garantiza que la flota tiene las condiciones mecánicas y de seguridad necesarias para operar en todas las carreteras en las que circulan las unidades del Grupo.

Grupo Modelo forma parte del programa voluntario Transporte Limpio promovido por Semamat, SCT y el Consejo Coordinador Empresarial. Además, se reforzaron los protocolos, con buenos resultados en la seguridad de las unidades.

En cuanto se refiere a las inversiones y avances en procesos y tecnología, se trabajó en la exitosa implementación de la primera fase del Modelo Empresarial de Transformación Administrativa (META). En relación a esta iniciativa, Grupo Modelo recibió el premio Mejor Proyecto de Implementación 2010 en México y Centroamérica que otorgan la comunidad de usuarios de la plataforma SAP y por el Consejo Consultivo integrado por las grandes firmas de Consultoría Social de SAP.





		Ventas netas	Cambio
07		72,895	23.6%
08		75,363	3.4%
09		81,862	8.6%
10		85,019	3.9%
11		91,203	7.3%

## Ventas netas

Cifras a partir de 2008 en millones de pesos históricos  
Cifras de años anteriores en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2007  
Nota: A partir de 2007 se consolidan los resultados de Crown Imports

# 91,203

		EBITDA	Cambio
07		23,374	21.4%
08		22,217	-4.9%
09		24,972	12.4%
10		24,933	-0.2%
11		27,420	10.0%

## EBITDA

Cifras a partir de 2008 en millones de pesos históricos  
Cifras de años anteriores en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2007  
Nota: A partir de 2007 se consolidan los resultados de Crown Imports

# 27,420

Adicional al programa META, en 2011 también se realizaron importantes inversiones en otras iniciativas, herramientas y sistemas de colaboración y productividad, entre las que destacan las realizadas en la red privada de telecomunicaciones y la virtualización y consolidación de servidores, con el consiguiente ahorro en infraestructura para los siguientes años.

Con la inversión de 4,151 millones de pesos de recursos propios realizada a lo largo del año, Grupo Modelo prosiguió con su estrategia enfocada en aumentar la capacidad de producción, actualizar maquinaria y equipo, invertir en tecnología de punta, hacer más eficientes los procesos, proteger el medio ambiente y fortalecer la red de distribución.

En el año, además de aumentar las ventas netas en 7.3% a 91,203 millones de pesos, se lograron avances importantes en la rentabilidad, lo cual es una prioridad para la empresa.

A pesar de presiones en el costo de ciertos insumos, el costo de ventas creció a una menor tasa que la reportada por las ventas netas, lo que permitió un incremento en la utilidad bruta de 8.5% y una expansión en el margen de 60 puntos base para ubicarse en 54.2%.

En cuanto a gastos de operación, en el año se registraron gastos incrementales en distribución y de tecnología de información. Sin embargo, paralelamente se logró contener los gastos totales, que aumentaron ligeramente por debajo de las ventas, lo que permitió un incremento en la utilidad de operación de 9.9% a 23,842 millones de pesos. Finalmente, el EBITDA creció 10.0% y se ubicó en 27,420 millones de pesos. El margen alcanzó 30.1%, una expansión de 80 puntos base con respecto al reportado en 2010.

Se terminó la primera fase del programa META con lo que las principales subsidiarias relacionadas con el giro central del negocio operan bajo la plataforma SAP

para cuidar el planeta...

04



10 años

Reforestando Izta-Popo

captura promedio anual de **1,330** toneladas de CO<sub>2</sub>

Grupo Modelo fue incluido en el nuevo Índice IPC Sustentable de la BMV en reconocimiento a su compromiso con la responsabilidad social, la sustentabilidad ambiental y el gobierno corporativo

Grupo Modelo expresa su compromiso con la responsabilidad social a través de actividades productivas que se orientan a cuidar el planeta y, en particular, a las comunidades en las que la empresa opera. Gran parte de las acciones tomadas en este ámbito se realizan a través de la Fundación Grupo Modelo, que impulsa diversos proyectos, fundamentalmente relacionados con el medio ambiente, la educación y la sociedad. Destaca el programa *Juntos en la Conservación* a través del cual desde hace diez años se realizan trabajos de restauración, protección y conservación en el parque nacional Iztaccíhuat-Popocatepetl con lo que, entre otros objetivos, se ha logrado una captura de bióxido de carbono estimada de 1,330 toneladas en promedio anual.

Entre las acciones enfocadas a la protección del medio ambiente que realizó la Fundación Grupo Modelo se incluyen también la colaboración con el Fideicomiso ProBosque de Chapultepec, con el programa de conservación y restauración en Coahuila y con el programa de Educación Ambiental en el parque Ajusco.

Otro proyecto con un fuerte componente de sustentabilidad es *Re-vive*, que se desarrolló en alianza con Pronatura y la empresa CINIA, y que promueve el re-uso y reciclaje de residuos que se generan por las actividades de Grupo Modelo para fabricar productos de uso cotidiano.

En lo educativo se trabajó en programas dirigidos a la prevención del abuso infantil y a ofrecer educación sexual, ambiental y de valores. Además, se continuó con el programa Escuela Modelo que atiende a casi 13 mil alumnos de escuelas públicas y sus familias. En colaboración con las tiendas Extra, se desarrolló una campaña de redondeo para mejorar la infraestructura de escuelas públicas localizadas cerca de las tiendas, con pintura e impermeabilización, con lo que se benefició a casi 16 mil alumnos en diez estados de la república.

En lo social se continuó con el trabajo de desarrollo de comunidades rurales indígenas en condiciones de pobreza extrema, en colaboración con el Fondo para la Paz para promover la cosecha de agua pluvial y el acceso al agua potable. También se colaboró con otras organizaciones para desarrollar las habilidades de microempresarios en busca de una vida productiva y una fuente de sustento digna.

Para apoyar a los proveedores PYME con un perfil de alto potencial de crecimiento, innovación y responsabilidad social, se desarrolló el programa *Emprendedor Modelo* en conjunto con la organización Endeavor.





En cuanto a las acciones enfocadas a los colaboradores de Grupo Modelo, pusimos especial énfasis en la formación de nuestro personal y desarrollamos distintas iniciativas y programas para mejorar el desempeño, incrementar sus capacidades y favorecer sus oportunidades de crecimiento. Además, el voluntariado cobró gran relevancia este año, con el inicio de la fase piloto del programa *Banco de Tiempo*, cuyo objetivo es promover y medir la participación de voluntarios para atender problemas de la comunidad y en el que participan diez organizaciones de la sociedad civil.

Finalmente, a través del programa de consumo responsable se impactó a más de 32 millones de personas en todo el año con base a cuatro estrategias enfocadas a distintos públicos: *Consumidor Modelo*, *Conductor Modelo*, *Establecimiento Modelo* y *Padres Modelo*. Además, Grupo Modelo es uno de los signatarios del Pacto Nacional para la Cero Tolerancia en cuanto a la venta y facilitación de alcohol a menores, impulsado por la asociación *Convivencia sin violencia*.

El programa de consumo responsable ha logrado una comunicación directa y exitosa con los jóvenes a través de su página de internet y de las redes sociales. Una iniciativa novedosa este año fue la realización del primer concurso de cartel que se realizó a través de la página de Facebook, gracias a lo cual se logró que los más de 13 mil seguidores hablaran del consumo responsable de alcohol y que concursaran más de 110 carteles.

Además de su inclusión en el nuevo Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, Grupo Modelo obtuvo por octavo año consecutivo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi. Por otra parte, el estricto control en procesos se refleja en las certificaciones ISO9001 por el sistema de gestión de calidad con el que se cuenta desde 1997; el ISO14001 por el sistema de gestión ambiental, desde 1999, y la certificación como Industria Limpia desde 1997 y por Excelencia Ambiental desde 2007.

En respuesta a la demanda de la sociedad de que las empresas no sólo generen utilidades para sus accionistas, sino también que creen valor para colaboradores, proveedores y otros grupos de la sociedad civil, el compromiso con la responsabilidad social, la sustentabilidad ambiental y el gobierno corporativo, son prioritarios. Grupo Modelo ha trabajado siempre con base en esos principios fundamentales y lo seguirá haciendo hacia el futuro. Para que esta labor se conozca a detalle, la empresa publicó por quinto año el Informe de Sustentabilidad.

El programa de consumo responsable impactó a más de 32 millones de personas en el año



# Consejo de Administración

## **PRESIDENTE HONORARIO VITALICIO**

Antonino Fernández Rodríguez

## **PRESIDENTE**

Carlos Fernández González

## **VICEPRESIDENTE**

María Asunción Aramburuzabala Larregui

## **VICEPRESIDENTE**

Valentín Díez Morodo

## **CONSEJEROS PROPIETARIOS**

Carlos Fernández González <sup>1,2</sup>

María Asunción Aramburuzabala Larregui <sup>2</sup>

Valentín Díez Morodo <sup>2</sup>

Luis Fernando de la Calle Pardo <sup>3</sup>

Emilio Carrillo Gamboa <sup>3</sup>

Alfonso de Angoitia Noriega <sup>3</sup>

Luis Javier González Cimadevilla <sup>2</sup>

Jaime Serra Puche <sup>3</sup>

Marcos Achar Levy <sup>3</sup>

Alberto Mulás Alonso <sup>3</sup>

Carlos Brito <sup>1</sup>

Felipe Dutra <sup>1</sup>

Sabine Chalmers <sup>1</sup>

Gary Rutledge <sup>1</sup>

Robert Golden <sup>1</sup>

Juan Enrique Cintrón Patterson <sup>3</sup>

Claus Werner von Wobeser Hoepfner <sup>3</sup>

John Blood <sup>1</sup>

José Antonio Cervantes Cuéllar <sup>1</sup>

1. Relacionado

2. Patrimonial

3. Independiente

## **CONSEJEROS SUPLENTE**

Luis Miguel Álvarez Pérez

Rodrigo Besoy Sánchez

Alfonso Cervantes Riba

Mario Álvarez Yates

Joaquín Sordo Barba

Leticia Eugenia Lara Torres

Juan Sánchez-Navarro Redo

Fernando Ruíz Sahagún

Luis Manuel Sánchez Carlos

Alejandro Duclaud González de Castilla

Ian Stephens

Ricardo Rittes

Katie Barrett

María Fernanda Lima Da Rocha Barros

Ray Adams

María Cintrón Magennis

Luis Burgueño Colín

Jeffrey J. Comotto

David West

## **SECRETARIO**

Margarita Hugues Vélez

## **COMITÉ AUDITORÍA**

Emilio Carrillo Gamboa (P)

Claus Werner von Wobeser Hoepfner

Joaquín Sordo Barba

Fernando Ruíz Sahagún

## **COMITÉ PRÁCTICAS SOCIETARIAS**

Luis Fernando de la Calle Pardo (P)

Claus Werner von Wobeser Hoepfner

Leticia Eugenia Lara Torres

Jaime Serra Puche

## **COMITÉ DE FINANZAS**

Alfonso de Angoitia Noriega (P)

Luis Fernando de la Calle Pardo

Claus Werner von Wobeser Hoepfner

Jaime Serra Puche

(P): Presidente

## Resumen Financiero / Operaciones

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

Las cifras a partir de 2008 se expresan en millones de pesos históricos

Las cifras de años anteriores en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2007

(Excepto datos por acción)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>RESUMEN DE OPERACIONES CONSOLIDADAS</b>										
<b>Volumen de cerveza - millones de hectolitros -</b>										
Doméstico	38.23	36.05	36.48	35.44	34.93	33.45	31.80	30.59	30.10	28.87
Importadas	0.86	0.79	0.77	0.84	0.68	0.53				
Nacional total	39.09	36.84	37.25	36.28	35.61	33.98				
Exportación	16.90	15.83	15.27	16.03	15.94	15.89	13.74	12.23	11.82	11.12
Volumen total	55.99	52.67	52.52	52.31	51.55	49.87	45.54	42.82	41.92	39.98
<b>Ventas netas</b>										
Ventas netas	91,203	85,019	81,862	75,363	72,895	58,964	53,497	49,996	47,474	45,170
Costo de ventas	41,777	39,467	37,834	35,561	32,591	26,602	24,589	21,836	21,004	20,353
Utilidad bruta	49,427	45,552	44,028	39,802	40,304	32,362	28,908	28,160	26,470	24,817
Gastos de operación	25,584	23,858	22,298	20,518	19,716	15,501	14,039	13,489	13,719	13,316
Utilidad de operación	23,842	21,694	21,730	19,284	20,588	16,861	14,869	14,671	12,752	11,501
Utilidad de operación / ventas netas	26.1%	25.5%	26.5%	25.6%	28.2%	28.6%	27.8%	29.3%	26.9%	25.5%
Resultado integral de financiamiento	-1,753	-111	1,906	-1,573	-661	-445	-669	-108	-253	-141
Otros gastos y (productos) - Neto -	1,625	1,221	1,349	1,648	466	606	791	1,020	576	1,339
Utilidad antes de Impuestos	23,971	20,584	18,475	19,209	20,783	16,700	14,748	13,759	12,429	10,303
ISR, IETU e IMPAC causados	6,075	4,945	5,683	3,445	5,503	5,071	4,780	4,874	4,875	4,234
ISR diferido gasto (producto)	-545	17	-1,401	952	11	-108	-291	-160	120	-823
Utilidad después de impuestos	18,441	15,622	14,193	14,812	15,269	11,737	10,259	9,044	7,434	6,891
Participación en los resultados de asociadas y subsidiarias no consolidadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta consolidada	18,441	15,622	14,193	14,812	15,269	11,737	10,259	9,044	7,434	6,891
Participación no controladora	6,496	5,679	5,563	5,797	5,766	2,739	2,387	2,146	1,781	1,734
Utilidad neta de la participación controladora	11,945	9,943	8,630	9,015	9,503	8,998	7,871	6,898	5,653	5,157
<b>DATOS POR ACCIÓN</b>										
Utilidad neta de la participación controladora por acción	3.69	3.08	2.67	2.79	2.93	2.77	2.42	2.12	1.74	1.58
<b>Dividendos pagados en efectivo:</b>										
Dividendo total a accionistas de la participación controladora	7,210	6,651	-	6,769	6,952	4,327	3,766	3,197	2,116	1,952
Dividendo por acción	2.23	2.06	-	2.09	2.14	1.34	1.16	0.98	0.65	0.42
<b>Número de acciones en circulación (millones)</b>										
Acciones ordinarias	3,234	3,233	3,233	3,233	3,243	3,252	3,252	3,252	3,252	3,252

**Notas:**

- 1.- A partir de enero de 2007 en el volumen de cerveza del mercado nacional total se incluye el portafolio de marcas importadas. Para fines de comparabilidad, las cifras del 2006 incluyen esta reclasificación.
- 2.- A partir de 2007 la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) se registra en el rubro de Otros gastos y (productos). Para fines de comparabilidad, las cifras de los años anteriores muestran esta reclasificación.
- 3.- De acuerdo a las Normas de Información Financiera mexicanas, a partir de 2008 se suspende el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera. Por lo tanto, las cifras a partir de 2008 se presentan en pesos históricos y las de ejercicios anteriores a pesos de poder adquisitivo de diciembre 2007.
- 4.- En 2008 entró en vigor el IETU (Impuesto Empresarial a Tasa Única) y en ese mismo año se derogó el IMPAC (Impuesto al Activo).
- 5.- En 2011, el número de acciones en circulación se incrementó en 0.61 millones por la reincorporación de acciones al mercado. En 2008, el número de acciones en circulación disminuyó en 9.76 millones y en 2007 en 8.64 millones por acciones recompradas.

## Resumen Financiero / Balance General e Información Adicional

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

Las cifras a partir de 2008 se expresan en millones de pesos históricos

Las cifras de años anteriores en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2007

(Excepto datos por acción)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>										
Capital de trabajo (déficit)	43,148	37,742	34,384	29,180	30,604	29,391	26,142	23,344	18,860	17,335
Liquidez	4.7	4.5	4.1	4.1	5.0	5.6	6.3	5.9	5.0	4.5
Inmuebles, planta y equipo - Neto -	55,319	56,404	57,614	55,349	52,311	51,045	49,447	47,740	45,022	43,536
Activo total	129,105	122,516	117,362	105,690	99,724	94,157	86,675	81,961	75,170	70,931
Impuesto y PTU diferido	8,770	9,032	8,742	9,236	8,366	8,364	8,204	8,662	7,824	7,727
Pasivo total	22,506	21,990	21,130	25,138	17,713	14,795	13,139	14,117	13,862	13,504
Pasivo total / Activo total	17.4%	18.0%	18.0%	23.8%	17.8%	15.7%	15.2%	17.2%	18.4%	19.0%
Capital contable de la participación controladora	81,831	77,167	73,854	61,821	63,061	60,997	56,536	52,129	46,604	43,443
Resultado neto a capital contable (participación controladora)	14.6%	12.9%	11.7%	14.6%	15.1%	14.8%	13.9%	13.2%	12.1%	12.0%
Valor en libros por acción	25.3	23.9	22.8	19.1	19.4	18.8	17.4	16.1	14.3	13.2
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>										
Inversiones de capital (activos fijos y acciones)	4,151	3,991	6,610	7,546	4,882	4,637	4,348	5,667	3,664	4,920
Depreciación y amortización	4,468	4,019	3,787	3,495	3,352	2,991	2,675	2,360	2,289	2,204
Utilidad de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	27,420	24,933	24,972	22,217	23,374	19,251	17,077	16,646	14,639	13,339
Tasa efectiva de impuestos	23.1%	24.1%	23.2%	22.9%	26.5%	29.7%	30.4%	34.3%	40.2%	33.1%
Precio / utilidad por acción	24.0	24.8	27.3	15.7	17.6	22.5	17.2	16.1	18.2	19.5
Precio de mercado por acción al cierre (máx. / mín.)	88.99/63.57	76.44/60.86	73.49/36.88	56.01/34.12	61.79/46.61	61.86/35.30	38.75/29.71	31.29/26.63	28.68/21.66	26.72/20.01

### Notas:

- Las inversiones de capital incluyen la adquisición de acciones por \$22 en 2010, \$106 en 2009, \$617 en 2008, \$496 en 2007, \$870 en 2004, \$215 en 2003 y \$1,407 en 2002.
- A partir de 2007 se reclasifica la PTU a Otros gastos y (productos), por lo que la tasa efectiva de impuestos no incluye este concepto. Con la finalidad de lograr la comparación de la información, las cifras de años anteriores han sido modificadas.
- De acuerdo a las Normas de Información Financiera mexicanas, a partir de 2008 se suspende el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera. Por lo tanto, las cifras a partir de 2008 se presentan en pesos históricos y las de ejercicios anteriores a pesos de poder adquisitivo de diciembre 2007.
- En 2011, el número de acciones en circulación se incrementó en 0.61 millones por la reincorporación de acciones al mercado. En 2008, el número de acciones en circulación disminuyó en 9.76 millones y en 2007 en 8.64 millones por acciones recompradas.

## Integración del Activo Total

Activo Total = 100%

**129,105**  
millones



■ Efectivo e Inv. temporales	25.0%
■ Clientes	5.0%
■ Inventarios	8.8%
■ Activo fijo - Neto -	42.8%
■ Inversión en asociadas	4.6%
■ Otros	13.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

## Integración del Pasivo Total

Pasivo Total = 100%

**22,506**  
millones



■ Impuestos por pagar	10.2%
■ Otros pasivos de largo plazo sin costo	48.8%
■ Proveedores	22.0%
■ Otros pasivos circulantes	19.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

## Análisis y Comentarios de la Situación Financiera

El análisis que aparece a continuación deberá leerse conjuntamente con los estados financieros consolidados de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (Grupo), así como con las notas que los acompañan.

Los estados financieros del Grupo se prepararon de acuerdo con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF) y al igual que las notas financieras y lo mencionado en este análisis se expresan en pesos históricos.

### VOLUMEN DE CERVEZA

Durante 2011 el volumen total de cerveza creció 6.3% con respecto al año anterior y alcanzó 56.0 millones de hectolitros.

En México, el volumen vendido de marcas domésticas mostró un crecimiento de 6.0% con respecto a 2010 como resultado de una mayor demanda de nuestros productos a lo largo del año. El portafolio de marcas importadas aumentó 8.4%, impulsado por una recuperación en el consumo y una base de comparación baja sobre todo en el primer semestre del año. Por lo tanto, el volumen total vendido en el mercado nacional fue 39.1 millones de hectolitros, que representa un incremento de 6.1% con respecto al año anterior.

El volumen de exportación creció 6.8% a 16.9 millones de hectolitros, como resultado del buen desempeño obtenido principalmente en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Oceanía. Las exportaciones representaron el 30.2% del volumen total y 30.1% en 2010.

Volumen	2011	2010	Cambio
Millones de hectolitros			
Doméstico	38.23	36.05	6.0%
Importadas	0.86	0.79	8.4%
<b>Total nacional</b>	<b>39.09</b>	<b>36.84</b>	<b>6.1%</b>
<b>Exportación</b>	<b>16.90</b>	<b>15.83</b>	<b>6.8%</b>
<b>Volumen total</b>	<b>55.99</b>	<b>52.67</b>	<b>6.3%</b>

### VENTAS NETAS

Las ventas netas alcanzaron 91,203 millones de pesos, un aumento de 7.3% con respecto a 2010. Las ventas en el mercado doméstico crecieron 10.5% como resultado de los incrementos tanto en volumen como en el precio por hectolitro, el cual fue de 4.2%. Las ventas de exportación se incrementaron 4.7%, ya que el crecimiento en volumen logró contrarrestar la reducción en el precio por hectolitro en pesos de 1.9% a causa de la fortaleza del peso frente al dólar en los primeros ocho meses del año.

La facturación neta en dólares por concepto de exportaciones aumentó 7.0%, para llegar a un total de 2,873 millones de dólares. El precio por hectolitro se ubicó en 170 dólares y representó un crecimiento de 0.2% con respecto a 2010.

Otros ingresos representaron el 7.8% de las ventas netas.

El renglón de otros ingresos incluye: i) regalías obtenidas de otros países excluyendo Estados Unidos y Europa; ii) venta de refrescos, agua, vinos, licores, alimentos y otros productos que se venden principalmente a través de tiendas Extra; iii) la venta de subproductos derivados del proceso de producción; iv) ingresos por equipos deportivos propiedad de la Compañía; v) las ventas de las marcas Tsingtao y St. Pauli Girl que son parte del portafolio de Crown Imports, y vi) la comisión por la distribución de las marcas de agua de Nestlé Waters en México.

Ventas	2011	2010	Cambio
Millones de pesos			
Nacionales	48,521	43,896	10.5%
Exportación	35,540	33,929	4.7%
Otros ingresos	7,142	7,194	-0.7%
<b>Ventas netas</b>	<b>91,203</b>	<b>85,019</b>	<b>7.3%</b>

### COSTO DE VENTAS

El costo de ventas registró 41,777 millones de pesos, un aumento de 5.9%, lo que representa una menor tasa de crecimiento que la reportada en las ventas netas. El costo por hectolitro disminuyó 0.4% con respecto al año anterior.

### UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta se incrementó 8.5% a 49,427 millones de pesos, por lo que el margen se ubicó en 54.2% y muestra una expansión de 60 puntos base comparado con 2010.

### GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación crecieron 7.2%, ligeramente menos que las ventas netas, como consecuencia de mayores gastos de distribución así como de procesos y tecnología de información.

### UTILIDAD DE OPERACIÓN

La utilidad de operación registró 23,842 millones de pesos, un incremento de 9.9% con respecto a 2010. De esta forma, el margen de operación mostró una expansión de 60 puntos base y alcanzó 26.1%.

### EBITDA

El EBITDA (utilidad de operación + depreciación y amortización – participación en asociadas) se ubicó en 27,420 millones de pesos y creció 10.0%. El margen EBITDA alcanzó 30.1%, una expansión de 80 puntos base con respecto al año anterior. La depreciación y amortización aumentó 11.2% a 4,468 millones de pesos y representó el 4.9% de las ventas netas.

### RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

El resultado integral de financiamiento registró una ganancia por 1,753 millones de pesos, mayor a la ganancia de 111 millones de pesos reportada en 2010. Este resultado se debe a la ganancia en cambios causada por la depreciación del peso con respecto al dólar principalmente durante los últimos meses del año.

### IMPUESTOS

El total de impuestos ascendió a 5,530 millones de pesos, 11.5% mayor al año anterior. La tasa efectiva de impuestos fue 23.1% comparado con la tasa del 24.1% reportada en 2010.

### UTILIDAD NETA DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA

La utilidad neta de la participación controladora alcanzó un total por 11,945 millones de pesos, lo que representa un crecimiento de 20.1% con respecto al año anterior, debido principalmente a una mayor utilidad de operación y la ganancia en el resultado integral de financiamiento. El margen neto se expandió 140 puntos base y se ubicó en 13.1%.

### SITUACIÓN FINANCIERA

A la fecha, Grupo Modelo cuenta con efectivo e inversiones temporales que representan el 25.0% del activo total. En los últimos doce meses el activo total muestra un crecimiento de 5.4%, al llegar a 129,105 millones de pesos. Por otro lado, la solidez financiera de la Compañía se ha mantenido a través de una estructura de capital sin deuda con costo de largo plazo y con pasivos operacionales a corto plazo por 11,531 millones de pesos. El pasivo total al final del ejercicio representó 17.4% del activo total. El capital contable de la participación controladora ascendió a 81,831 millones de pesos que representa un aumento de 6.0% con respecto al año anterior.

### INVERSIONES DE CAPITAL

Durante 2011 Grupo Modelo realizó inversiones con recursos propios por 4,151 millones de pesos, destinadas a las distintas áreas de la organización como se muestra en la siguiente tabla:

Inversiones	2011	%
Millones de pesos		
Cía. Cervecería de Coahuila	654	15.8%
Cervecerías y otras fábricas	2,400	57.8%
Ventas	1,097	26.4%
<b>Total</b>	<b>4,151</b>	<b>100.0%</b>

### DIVIDENDOS

El día 11 de abril del 2011, en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas se decretó el pago de un dividendo en efectivo por 7,210 millones de pesos a razón de 2.23 pesos a cada una de las 3,233 millones de acciones en circulación. El monto del dividendo representa el 72.5% de la utilidad neta de la participación controladora de 2010. El dividendo se pagó en una sola exhibición a partir del 20 de abril de 2011.

Asimismo, debido a la participación del 23.25% que tiene Anheuser-Busch International Holdings, Inc. en Diblo, hay una salida adicional de efectivo de esta compañía por 2,184 millones de pesos.

## Opinión e Informe del Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas

### OPINIÓN A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS SOBRE EL CONTENIDO DEL INFORME DEL DIRECTOR GENERAL

Con fundamento en lo dispuesto por el inciso c) del numeral IV del artículo 28 de la Ley del Mercado de Valores (la "Ley"), se presenta a la presente Asamblea de Accionistas la opinión favorable del Consejo de Administración, respecto al informe del Director General de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. (la "Sociedad") a que se refiere la fracción XI del artículo 44 de la Ley, con relación al artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Al respecto, una vez revisado dicho informe, así como la información y documentación necesaria, apoyándonos entre otros, en el dictamen del auditor externo y en la opinión del Comité de Auditoría, el Consejo de Administración considera que: (i) las políticas y criterios contables y de información seguidas por la Sociedad son adecuados y suficientes, tomando en consideración las circunstancias particulares de la Sociedad; (ii) las políticas y criterios contables seguidos por la Sociedad han sido aplicados consistentemente en la información presentada por el Director General; y (iii) la información presentada por el Director General, refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad.

A partir del 1 de enero de 2012, la Sociedad adoptó para la preparación de sus estados financieros, como marco contable el establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés), con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y a las disposiciones de la INIF 19 "Cambio derivado de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera".

### INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD

Las principales operaciones y actividades en las que intervino el Consejo de Administración durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011, fueron de manera enunciativa las siguientes:

1. Se revisó y aprobó la estrategia general para la conducción del negocio incluyendo el plan a 5 años.
2. Se revisaron los informes trimestrales presentados por las distintas Direcciones y Vicepresidencias del Grupo relativos, entre otros, a: (i) la situación económica; (ii) las operaciones de distribución y venta; (iii) las actividades de las tiendas de conveniencia; (iv) la situación del fondo para la adquisición de acciones propias; y (v) el comportamiento de la acción de Grupo Modelo en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. y otros mercados.
3. Se revisaron y aprobaron los estados financieros de la Sociedad al 31 de diciembre de 2010.
4. Se revisaron y aprobaron los estados financieros trimestrales del 2011. Asimismo, el Comité Ejecutivo revisó y aprobó el presupuesto de la Sociedad para el ejercicio 2012.
5. En la sesión del Consejo de Administración celebrada el 22 de febrero de 2012, se revisaron y aprobaron los estados financieros de la Sociedad al 31 de diciembre de 2011, así como el presupuesto final del 2012.
6. Se revisaron las actividades de recompra de acciones llevadas a cabo por la Sociedad, así como el estado que guarda dicho fondo.
7. Se revisaron y aprobaron los informes que, en términos de lo dispuesto por el artículo 43 fracciones I y II de la Ley, presentaron el Presidente del Comité de Prácticas Societarias y el Presidente del Comité de Auditoría, respectivamente, respecto de las actividades realizadas por dichos Comités durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.
8. Se revisó y aprobó el informe presentado por el Presidente del Comité de Finanzas respecto de las actividades realizadas por dicho Comité durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.
9. Se revisó y aprobó el informe del Director General, presentado en términos de lo dispuesto por el artículo 44 fracción XI de la Ley, con relación al artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se acordó emitir opinión favorable del mismo a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.
10. Se aprobó, previa recomendación del Comité de Prácticas Societarias, la celebración de operaciones con Personas Relacionadas, en cumplimiento a lo dispuesto por el inciso b) de la fracción III del artículo 28 de la Ley.
11. Se aprobaron los nombramientos y/o ratificación, en su caso, de los miembros del Comité de Auditoría, del Comité de Prácticas Societarias y del Comité de Finanzas de la Sociedad.
12. Previa recomendación del Comité de Auditoría, se aprobaron los honorarios del auditor externo, por los trabajos de auditoría realizados durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2010, así como por los trabajos adicionales a los de auditoría llevados a cabo durante dicho ejercicio.
13. De acuerdo con las recomendaciones del Comité de Prácticas Societarias, se autorizó pagar a los Directivos Relevantes de la Sociedad, bonos de corto plazo en línea con el crecimiento de EBITDA, así como en relación al cumplimiento de objetivos individuales. Asimismo, se autorizó el otorgamiento del incentivo a largo plazo, en virtud de haberse cumplido con las metas de EBITDA, lo anterior en cumplimiento a lo establecido por la Política para la Designación y Retribución Integral de Directivos Relevantes.
14. Se aprobó, previa opinión del Comité de Prácticas Societarias, de conformidad con lo dispuesto por la fracción III inciso a) del artículo 28 de la Ley modificar la Política de uso de goce de bienes que integran el patrimonio de la Sociedad por parte de Personas Relacionadas, a efecto de actualizar la lista de Directivos Relevantes.

Lo anterior, con el objeto de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Ley, y a las funciones propias del Consejo de Administración.

Atentamente,

**ING. CARLOS FERNÁNDEZ GONZÁLEZ**  
**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

## Informe del Comité de Auditoría

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.  
22 de febrero de 2012

De conformidad con lo dispuesto por la fracción II del artículo 43 de la Ley del Mercado de Valores (la "Ley"), con relación a la fracción IV inciso a) del artículo 28 de la misma Ley, el Presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades que correspondan a dicho órgano y presentarlo al Consejo de Administración, para que si éste lo aprueba se presente a la Asamblea de Accionistas, por lo que por este medio informo a ustedes sobre las actividades que fueron llevadas a cabo por el Comité de Auditoría de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. ("Grupo Modelo", el "Grupo", o la "Sociedad"), durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.

Para realizar las funciones inherentes al Comité de Auditoría de la Sociedad, durante el ejercicio social de 2011, el Comité de Auditoría, integrado por el Lic. Claus von Wobeser Hoepfner, C.P. Joaquín Sordo Barba, C.P. Fernando Ruíz Sahagún y el suscrito como Presidente, se reunió los días martes 15 de febrero, lunes 11 de abril, martes 31 de mayo (conjuntamente con el Comité de Finanzas), martes 12 de julio, martes 23 de agosto, miércoles 12 de octubre (sin la presencia de funcionarios de la Sociedad) y martes 18 de octubre. Asimismo, durante el ejercicio 2012, el Comité se reunió el día de ayer martes 21 de febrero.

A todas las sesiones del Comité de Auditoría celebradas durante el ejercicio social 2011, salvo por la del 12 de octubre, la cual fue sin presencia de Directivos Relevantes, asistieron, además de los miembros del Comité, el Presidente del Consejo de Administración y Director General, el Secretario del Consejo, el Auditor Externo y cuando se estimó conveniente los Directivos Relevantes de la Sociedad.

Los principales asuntos que fueron revisados en las sesiones del Comité de Auditoría son los siguientes:

1. Se revisaron, analizaron y aprobaron las principales políticas y criterios contables seguidos por la Sociedad, en términos de la información recibida.
2. Se revisaron los estados financieros consolidados trimestrales y los lineamientos del reporte a la Bolsa Mexicana de Valores.
3. Se revisó el informe del Director General de la Sociedad por las actividades correspondientes al ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011, y se somete a la consideración del Consejo de Administración nuestra opinión favorable sobre dicho informe, para su posterior presentación a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.
4. Se recibió por parte del auditor externo un reporte de resultados de la auditoría externa al 31 de diciembre de 2011, con un dictamen limpio sin observaciones en el que se hace destacar la colaboración obtenida de todas las áreas de la Sociedad para el cumplimiento de esta tarea.
5. El Comité evaluó la labor tanto de la persona moral que presta el servicio de auditoría externa; PricewaterhouseCoopers, S.C., y sus honorarios, así como la del C.P. Julio Valdés, auditor externo de la Sociedad y las consideró satisfactorias. Por otra parte, el auditor externo confirmó su independencia.
6. Los miembros del Comité de Auditoría, sin la presencia de los funcionarios de la Sociedad, hicieron una revisión con los auditores externos de los comentarios y observaciones en el avance de su trabajo de auditoría.
7. Se revisaron los servicios adicionales o complementarios a los de auditoría prestados por el auditor externo y la remuneración de estos servicios, para su posterior aprobación por el Consejo de Administración de la Sociedad.
8. Con fundamento en el dictamen de auditoría externa, en nuestra opinión los estados financieros de la Sociedad con cifras al 31 de diciembre de 2011, son adecuados y suficientes y por lo tanto, dichos estados reflejan en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de la Sociedad, por lo que atentamente nos permitimos proponer a ustedes sean aprobados, y presentados posteriormente a la Asamblea de Accionistas para su aprobación definitiva.
9. Igualmente, fue revisado el estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad y personas morales que ésta controla, las principales características de las evaluaciones contenidas en sus reportes, el programa de revisiones cumplido en el ejercicio y sus resultados, que fueron satisfactorios.
10. La Vicepresidencia Jurídica presentó un informe sobre los principales asuntos a su cargo durante el ejercicio social 2011.
11. Se presentaron informes sobre los avances en el proyecto de conversión para el reporte de estados financieros conforme a IFRS para cumplir con los requisitos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
12. Se presentaron, por parte de los auditores externos las recomendaciones contenidas en su carta de comentarios sobre la auditoría del ejercicio de 2011.
13. Se inició un plan para la continuidad del negocio y la recuperación de la información en casos de desastre, autorizándose seguir con las fases propuestas para su conclusión en el mes de abril de 2012.

Para la elaboración de este informe hemos escuchado a los Directivos Relevantes de la Sociedad, sin que exista diferencia de opinión entre ellos.

Lo anterior, con el objeto de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Ley, y a las funciones propias del Comité de Auditoría, escuchando en todo momento a los Directivos Relevantes de la Sociedad.

Atentamente,

LIC. EMILIO CARRILLO GAMBOA  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

## Informe del Comité de Prácticas Societarias

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.  
22 de febrero de 2012

De conformidad con lo dispuesto por la fracción I del artículo 43 de la Ley del Mercado de Valores (la "Ley"), con relación a la fracción IV inciso a) del artículo 28 de la misma Ley, el Presidente del Comité de Prácticas Societarias deberá elaborar un informe anual sobre las actividades que correspondan a dicho órgano y presentarlo al Consejo de Administración para que si éste lo aprueba, se presente a la Asamblea de Accionistas, por lo que por este medio informo a ustedes sobre las actividades que fueron llevadas a cabo por el Comité de Prácticas Societarias de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. ("Grupo Modelo", el "Grupo", o la "Sociedad"), durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.

Para realizar las funciones inherentes al Comité de Prácticas Societarias de la Sociedad, durante el ejercicio social de 2011, el Comité de Prácticas Societarias integrado por el Dr. Jaime Serra Puche, Lic. Leticia Eugenia Lara Torres, Lic. Claus von Wobeser Hoepfner y el suscrito como Presidente, se reunió el viernes 28 de enero conjuntamente con el Comité de Finanzas y los días martes 15 de febrero, jueves 3 de marzo, lunes 11 de abril, martes 12 de julio, lunes 22 de agosto y martes 18 de octubre. Asimismo, durante el ejercicio 2012, el Comité se reunió el lunes 13 de febrero.

A las sesiones del Comité de Prácticas Societarias celebradas durante el ejercicio social 2011 asistieron, cuando se estimó conveniente, los Directivos Relevantes de la Sociedad.

Las principales actividades realizadas por el Comité durante las sesiones antes celebradas fueron las siguientes:

1. Se evaluó el desempeño de los Directivos Relevantes.
2. Se revisó el paquete de remuneración integral del Director General y de los Directivos Relevantes de la Sociedad.
3. Se recomendó pagar a los Directivos Relevantes, por el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2010 y 2011 bonos de corto plazo en línea con el crecimiento de EBITDA y bonos de largo plazo en cumplimiento a las metas de EBITDA, de conformidad con lo establecido bajo la Política para la Designación y Retribución Integral de Directivos Relevantes, así como en relación al cumplimiento de objetivos individuales.
4. Se revisaron y fueron sometidas a la aprobación del Consejo de Administración las operaciones entre Personas Relacionadas celebradas durante el ejercicio social de 2011, en cumplimiento a lo dispuesto por el inciso b) de la fracción III del artículo 28 de la Ley.
5. Se revisaron las tarifas cobradas por Aeromodelo, a fin de cumplir con la Política para el uso o goce de bienes por parte de Personas Relacionadas.
6. Se revisaron las principales actividades llevadas a cabo por el área de Responsabilidad Social, incluyendo la obtención durante 8 años consecutivos del distintivo Empresa Socialmente Responsable. Asimismo, se informó sobre los principales proyectos en los que Fundación Modelo participa y se revisaron las principales actividades llevadas a cabo en temas de Consumo Responsable y sus beneficios para la comunidad.
7. Se hace constar que durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011, el Comité no otorgó ninguna dispensa en términos de lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de la Ley.

Para la elaboración de este informe hemos escuchado a los Directivos Relevantes de la Sociedad, sin que exista diferencia de opinión entre ellos. Asimismo, cuando lo juzgamos conveniente, se solicitó la opinión de expertos independientes.

Lo anterior, con el objeto de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Ley, y a las funciones propias del Comité de Prácticas Societarias, escuchando en todo momento a los Directivos Relevantes de la Sociedad.

Atentamente,

DOCTOR LUIS FERNANDO DE LA CALLE PARDO  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

## Informe del Comité de Finanzas

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.  
22 de febrero de 2012

Se presenta al Consejo de Administración de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., ("Grupo Modelo", el "Grupo", o la "Sociedad"), un informe sobre las actividades llevadas a cabo por el Comité de Finanzas de la Sociedad, durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011, para que, en caso de considerarlo conveniente, se presente a la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas.

Para realizar las funciones inherentes al Comité de Finanzas de la Sociedad durante el ejercicio social de 2011, el Comité de Finanzas integrado por el Dr. Luis Fernando de la Calle Pardo, Lic. Claus von Wobeser Hoepfner, Dr. Jaime Serra Puche y el suscrito como Presidente, se reunió los días martes 15 de febrero, lunes 11 de abril, miércoles 6 de julio y martes 15 de noviembre. De igual forma, se reunió de manera conjunta con otros comités los días viernes 28 de enero, conjuntamente con el Comité de Prácticas Societarias y el martes 31 de mayo, conjuntamente con el Comité de Auditoría. Asimismo, durante el ejercicio 2012, el Comité se reunió el lunes 13 de febrero.

A las sesiones del Comité de Finanzas celebradas durante el ejercicio social 2011 asistieron cuando se estimó conveniente los Directivos Relevantes de la Sociedad.

Las principales actividades realizadas por el Comité durante las sesiones celebradas fueron las siguientes:

1. El Comité estudió detalladamente los resultados financieros de la Sociedad por el ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2010, y evaluó los resultados reales obtenidos, contra lo presupuestado para dicho ejercicio.
2. El Comité revisó los ajustes realizados al presupuesto de la Sociedad para el ejercicio 2011, y recomendó al Consejo de Administración su autorización.
3. El Comité revisó las actividades de recompra de acciones propias de la Sociedad durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.
4. El Comité revisó el plan a 5 años de la Sociedad y una proyección de los estados financieros por el periodo 2011-2015, y recomendó al Consejo de Administración su aprobación.
5. En la sesión celebrada el 13 de febrero de 2012, se revisaron los resultados del presupuesto del ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011, así como los ajustes al presupuesto de la Sociedad para el año 2012 con cifras finales del cierre de año, el cual se realizó considerando entre otros, los siguientes aspectos: (i) la situación actual; (ii) el proforma 2011; (iii) los escenarios macroeconómicos; (iv) los efectos representativos en el estado de resultados y en el balance general del 2012 por la adopción de IFRS; (v) el volumen estimado; (vi) los gastos de operación; (vii) los estados financieros; y (viii) el CAPEX. Al respecto, se recomienda al Consejo su aprobación.

Atentamente,

**LIC. ALFONSO DE ANGOITIA NORIEGA**  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE FINANZAS



### Dictamen de los Auditores Independientes

México, D. F., 22 de febrero de 2012

A la H. Asamblea de Accionistas de  
Grupo Modelo, S. A. B. de C. V.:

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros consolidados son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) Mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se describe en la Nota 4, a partir del 1 de enero de 2012, la Compañía adoptó para la preparación de sus estados financieros como marco contable el establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y a las disposiciones de la INIF 19 "Cambio derivado de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera".

Como se explica en la Nota 2, a partir del 1 de enero de 2011 entraron en vigor diversas NIF con los efectos que se describen en dicha Nota.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera consolidada de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable consolidado y sus flujos de efectivo consolidados, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las NIF Mexicanas.

PricewaterhouseCoopers, S. C.

C.P.C. Julio Valdés García  
Socio de Auditoría

## Balances Generales Consolidados

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

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos, según lo explican las Notas 2 y 3)

	2011	2010
<b>Activo</b>		
<b>CIRCULANTE:</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 5)	\$ 32,271,175	\$ 23,813,706
Cuentas y documentos por cobrar (Nota 6)	8,225,426	8,486,165
Inventarios (Nota 7)	11,357,586	12,711,629
Pagos anticipados y otros	2,824,462	3,634,477
<b>Suma el activo circulante</b>	<b>54,678,649</b>	<b>48,645,977</b>
Cuentas y documentos por cobrar a largo plazo (Nota 6)	953,574	1,274,630
Inversiones permanentes en acciones (Nota 8)	6,155,929	5,695,130
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (Nota 9)	88,469,506	87,296,435
Depreciación acumulada	(33,628,750)	(31,609,716)
Activos disponibles para su venta - Neto	478,042	716,907
	55,318,798	56,403,626
Pagos anticipados para la adquisición de activos fijos y otros	2,552,404	1,495,066
Otros activos (Notas 10 y 11)	7,951,556	7,816,621
Crédito fiscal de controladas (Nota 16)	1,494,465	1,185,031
<b>Suma el activo</b>	<b>\$ 129,105,375</b>	<b>\$ 122,516,081</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>A CORTO PLAZO:</b>		
Proveedores	\$ 5,400,616	\$ 5,313,264
Cuentas por pagar y otros gastos acumulados	3,150,078	2,952,754
Impuesto especial sobre producción y servicios por pagar	1,619,247	1,554,188
Participación de los trabajadores en la utilidad	1,153,955	1,083,369
Pasivo por valuación de instrumentos financieros derivados (Nota 20)	111,419	-
Impuesto sobre la renta por pagar	95,826	-
<b>Suma el pasivo a corto plazo</b>	<b>11,531,141</b>	<b>10,903,575</b>
Impuesto y participación de los trabajadores en la utilidad diferidos (Nota 16)	8,770,049	9,031,675
Pasivo con inversionistas de participación no controladora en subsidiarias (Nota 21)	2,204,535	2,055,232
Contingencias y compromisos (Nota 12)	-	-
<b>Suma el pasivo</b>	<b>22,505,725</b>	<b>21,990,482</b>
<b>Capital Contable (Nota 13)</b>		
Capital social	16,363,111	16,377,411
Prima en suscripción de acciones	1,090,698	1,090,698
UTILIDADES ACUMULADAS (Nota 14):		
Reserva legal	3,275,483	3,275,483
Por aplicar	49,254,071	46,545,992
Del ejercicio, según estado de resultados	11,945,005	9,943,309
	64,474,559	59,764,784
Valuación de instrumentos financieros derivados (Nota 20)	(97,525)	(65,561)
<b>Suma el capital contable participación controladora</b>	<b>81,830,843</b>	<b>77,167,332</b>
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA:		
Anheuser-Busch Companies, Inc.	24,764,743	23,357,803
Otros inversionistas	4,064	464
<b>Suma el capital contable participación no controladora</b>	<b>24,768,807</b>	<b>23,358,267</b>
<b>Suma el capital contable</b>	<b>106,599,650</b>	<b>100,525,599</b>
<b>Suman el pasivo y el capital contable</b>	<b>\$ 129,105,375</b>	<b>\$ 122,516,081</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2012 por los funcionarios que se indican al calce de los estados financieros consolidados.

## Estados Consolidados de Resultados

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

Por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos, según lo explican las Notas 2 y 3)

	2011	2010
VENTAS NETAS DE CERVEZA	\$ 84,060,966	\$ 77,825,628
OTROS INGRESOS NORMALES	7,142,124	7,193,163
	91,203,090	85,018,791
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>41,776,586</b>	<b>39,466,973</b>
Utilidad bruta	49,426,504	45,551,818
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
Venta y distribución	19,214,274	18,418,794
Administración	6,369,811	5,438,806
	25,584,085	23,857,600
Utilidad de operación	23,842,419	21,694,218
OTROS GASTOS - Neto (Nota 15)	(1,624,781)	(1,220,604)
<b>RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:</b>		
Intereses ganados - Neto	949,457	650,731
Utilidad (pérdida) en cambios - Neta	803,524	(540,172)
	1,752,981	110,559
Utilidad antes de provisión para impuestos a la utilidad	23,970,619	20,584,173
Provisión para impuestos a la utilidad (Nota 16)	5,530,089	4,961,739
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 18,440,530	\$ 15,622,434
Utilidad neta de la participación controladora	\$ 11,945,005	\$ 9,943,309
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA:		
Anheuser-Busch Companies, Inc.	\$ 3,600,678	\$ 2,994,305
Otros inversionistas	2,894,847	2,684,820
Utilidad neta de la participación no controladora	\$ 6,495,525	\$ 5,679,125
Utilidad por acción (Cifras en pesos atribuibles a la participación controladora)	\$ 3.6936	\$ 3.0752

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2012 por los funcionarios que se indican al calce de los estados financieros consolidados.

## Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable

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

Por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos, según lo explican las Notas 2 y 3)

	Capital social	Prima en suscripción de acciones	Utilidades acumuladas			Valuación de instrumentos financieros derivados	Participación no controladora	Total
			Reserva legal	Por aplicar	Del ejercicio			
Saldos al 1 de enero de 2010	\$ 16,377,411	\$ 1,090,698	\$ 3,275,483	\$ 44,567,047	\$ 8,629,967	\$ (86,481)	\$ 22,378,335	\$ 96,232,460
Aplicación de la utilidad del ejercicio de 2009, acordada en Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 19 de abril de 2010, como sigue:								
A utilidades por aplicar				8,629,967	(8,629,967)			-
Pago de dividendos a razón de \$2.057 pesos por acción en circulación				(6,651,022)				(6,651,022)
Pago de dividendos a accionistas no controladores							(2,014,806)	(2,014,806)
Utilidad integral (Nota 14)					9,943,309	20,920	2,994,738	12,958,967
Saldos al 31 de diciembre de 2010	16,377,411	1,090,698	3,275,483	46,545,992	9,943,309	(65,561)	23,358,267	100,525,599
Aplicación de la utilidad del ejercicio de 2010, acordada en Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 11 de abril de 2011, como sigue:								
A utilidades por aplicar				9,943,309	(9,943,309)			-
Pago de dividendos a razón de \$2.230 pesos por acción en circulación				(7,210,394)				(7,210,394)
Pago de dividendos a accionistas no controladores							(2,184,211)	(2,184,211)
Movimiento neto por recompra de acciones	(14,300)			(24,836)				(39,136)
Utilidad integral (Nota 14)					11,945,005	(31,964)	3,594,751	15,507,792
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 16,363,111	\$ 1,090,698	\$ 3,275,483	\$ 49,254,071	\$ 11,945,005	\$ (97,525)	\$ 24,768,807	\$ 106,599,650

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2012 por los funcionarios que se indican al calce de los estados financieros consolidados.

## Estados Consolidados de Flujos de Efectivo

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

Por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos, según lo explican las Notas 2 y 3)

	2011	2010
<b>Actividades de operación</b>		
Utilidad antes de provisión para impuestos a la utilidad	\$ 23,970,619	\$ 20,584,173
Depreciación y amortización del ejercicio	4,467,936	4,019,293
Pérdida por baja y venta de propiedades, planta y equipo	818,831	625,711
Incremento en estimación para cuentas de cobro dudoso	506,281	387,413
Reserva para baja de valor de propiedades, planta y equipo - Neto	300,992	-
Costo neto del período por beneficios a los empleados	276,353	179,119
Participación en asociadas	(890,000)	(780,125)
Disminución en estimación para inventarios obsoletos y/o de lento movimiento	(132,717)	(85,178)
	29,318,295	24,930,406
Disminución en inventarios	1,113,478	170,682
Incremento en cuentas por pagar y otros gastos acumulados	339,145	322,532
Incremento (disminución) en proveedores y otros pasivos	87,350	(49,272)
Pago de impuestos a la utilidad	(5,028,695)	(6,674,941)
Incremento en pagos anticipados	(36,213)	(567,044)
Incremento en cuentas y documentos por cobrar	(901,114)	(290,367)
Aportaciones al fideicomiso del plan de pensiones	(195,465)	(320,402)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	24,696,781	17,521,594
<b>Actividades de inversión</b>		
Dividendos cobrados de inversiones permanentes en acciones	440,868	360,237
Cobros por venta de propiedades, planta y equipo	297,964	320,957
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(4,151,112)	(3,969,177)
Inversión en otros activos	(688,598)	(1,331,291)
Movimiento neto en la participación de inversiones permanentes en acciones	37,096	(22,326)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(4,063,782)	(4,641,600)
Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento	20,632,999	12,879,994
<b>Actividades de financiamiento</b>		
Dividendos pagados a la participación controladora	(7,210,394)	(6,651,022)
Dividendos pagados a la participación no controladora netos de aportaciones	(4,965,136)	(4,070,295)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(12,175,530)	(10,721,317)
Incremento de efectivo y equivalentes de efectivo	8,457,469	2,158,677
Saldo al inicio del ejercicio	23,813,706	21,655,029
Saldo al final del ejercicio	\$ 32,271,175	\$ 23,813,706

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2012 por los funcionarios que se indican al calce de los estados financieros consolidados.

## Notas a los Estados Financieros Consolidados

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

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos, según se explica en las Notas 2 y 3 excepto tipos de cambio)

## NOTA 1 - CONSTITUCIÓN Y OBJETO:

- a. La actividad preponderante de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (Grupo), es la producción y venta de cerveza, la cual se inició en 1925.
- b. La principal actividad de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V., es la inversión en acciones del 76.75% del capital social de Diblo, S. A. de C. V.; el objetivo de ésta última es la inversión en acciones de subsidiarias, las cuales se dedican en su mayoría a la producción, distribución y venta de cerveza en México y en el extranjero. Las empresas más importantes de acuerdo a su participación en el capital contable son:

	Porcentaje de participación en las acciones que forman el capital social
<b>Fabricantes de cerveza:</b>	
Cervecería Modelo, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera de Zacatecas, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera del Trópico, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo de Guadalajara, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo del Noroeste, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo de Torreón, S. A. de C. V.	100
Cervecería del Pacífico, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera de Coahuila, S. A. de C. V.	100
<b>Transformadoras de cebada a malta:</b>	
Cebadas y Maltas, S. A. de C. V.	100
Extractos y Maltas, S. A. de C. V.	100
Integrow Malt, LLC.	51
<b>Fabricante de maquinaria:</b>	
Inamex de Cerveza y Malta, S. A. de C. V.	100
<b>Fabricante de plastitapa y bote:</b>	
Envases y Tapas Modelo, S. A. de C. V.	100
<b>Agencias distribuidoras de cerveza y otros productos:</b>	
Las Cervezas Modelo del Occidente, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo del Centro, S. A. de C. V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en el Norte, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en el Pacífico, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo del Noreste, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en Morelos, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en San Luis Potosí, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo del Sureste, S. A. de C. V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en Chihuahua, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo del Estado de México, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo del Altiplano, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en Campeche, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en la Zona Metropolitana, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en Zacatecas, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en Hidalgo, S. A. de C. V.	100
Las Cervezas Modelo en Nuevo León, S. A. de C. V.	100
<b>Empresas de servicios:</b>	
Diblo Corporativo, S. A. de C. V.	100
Marketing Modelo, S. A. de C. V.	100
<b>Empresas distribuidoras de cerveza y otros productos en el extranjero:</b>	
GModelo Corporation, Inc. (tenedora del 50% de Crown Imports, LLC.)	100
GModelo Europa, S. A. U.	100
GModelo Canadá, Inc.	100

**NOTA 2 - BASES DE PREPARACIÓN:**

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 que se acompañan, han sido preparados en cumplimiento con lo establecido en las Normas de Información Financiera (NIF) Mexicanas, para mostrar una presentación razonable de la situación financiera consolidada del Grupo.

**Presentación de costos, gastos y rubros adicionales en el estado de resultados**

Para estos efectos, el Grupo ha elaborado sus estados de resultados clasificándolos por la función de sus partidas, ya que al agrupar sus costos y gastos en forma general, permite conocer los distintos niveles de utilidad. Adicionalmente, para un mejor análisis de su situación financiera, el Grupo ha considerado necesario presentar el importe de la utilidad de operación por separado, debido a que dicha presentación es una práctica común de revelación del sector al que pertenece.

**Efectos de la inflación en la información financiera**

Dentro de los lineamientos de la NIF B-10 "Efectos de la inflación", vigentes a partir del 1 de enero de 2008, la economía Mexicana se encuentra en un entorno no inflacionario, al mantener una inflación acumulada de los últimos tres años inferior al 26% (límite máximo para definir que una economía debe considerarse como no inflacionaria); por lo tanto, a partir del 1 de enero de 2008, se suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera. Consecuentemente, las cifras al 31 de diciembre de 2011 y 2010 de los estados financieros consolidados adjuntos, se presentan en miles de pesos históricos modificados por los efectos de la inflación en la información financiera reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

La inflación del año 2011 es de 3.8% (4.4% en 2010) y la acumulada en los últimos tres años es de 12.2% (en 2010 fue de 15.2%).

**Nuevos pronunciamientos contables y mejoras a las NIF en 2011**

- a. A partir del 1 de enero de 2011, entraron en vigor las siguientes NIF y mejoras a las NIF, emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF):
- NIF B-5 "Información financiera por segmentos".
  - NIF C-4 "Inventarios".
  - NIF C-5 "Pagos anticipados".
  - NIF C-6 "Propiedades, planta y equipo".
  - NIF C-18 "Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo".
  - NIF B-2 "Estado de flujos de efectivo".
  - Boletín C-10 "Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura".
  - NIF C-13 "Partes relacionadas".
  - Boletín D-5 "Arrendamientos".
- b. Las NIF y las mejoras a las mismas antes mencionadas, no tuvieron un impacto significativo en la información financiera consolidada del Grupo, excepto por lo que se menciona en la Nota 3g., correspondiente a la NIF C-5 "Pagos anticipados".

**NOTA 3 - RESUMEN DE POLÍTICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS:**

A continuación se resumen las políticas de contabilidad más significativas, las cuales han sido aplicadas consistentemente en los años que se presentan, a menos que se especifique lo contrario. A partir del 1 de enero de 2012, el Grupo adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés), cuyos principales efectos se mencionan en la Nota 4.

Las NIF requieren el uso de ciertas estimaciones contables en la preparación de estados financieros. Asimismo, se requiere el ejercicio de un juicio de parte de la Administración en el proceso de definición de las políticas de contabilidad del Grupo.

**a. Consolidación:**

Se tiene establecida la práctica de presentar estados financieros consolidados que incluyen la situación financiera y los resultados de las compañías en las que DIBLO, S. A. de C. V. tiene control. Todos los saldos y transacciones de importancia realizadas entre las compañías consolidadas han sido eliminados para efectos de consolidación.

**b. Efectivo y equivalentes de efectivo:**

El efectivo y equivalentes de efectivo incluyen saldos de caja, depósitos bancarios y otras inversiones de gran liquidez, con riesgos de poca importancia por cambios en su valor.

El equivalente de efectivo corresponde primordialmente a instrumentos financieros con fines de negociación, el cual se valúa a su valor razonable, que es semejante a su valor de mercado. El valor razonable es la cantidad por la que puede intercambiarse un activo financiero o liquidarse un pasivo financiero, entre partes interesadas y dispuestas, en una transacción de libre competencia.

El equivalente de efectivo está sujeto a diversos tipos de riesgos, los principales que pueden asociarse al mismo, están relacionados con el mercado en donde opera, las tasas de interés asociadas al plazo, los tipos de cambio y los riesgos inherentes de crédito y liquidez de mercado.

El plazo promedio de las inversiones en instrumentos de deuda en sus diversas clasificaciones, es principalmente de corto plazo.

**c. Cuentas y documentos por cobrar:**

El Grupo ha establecido la práctica de ajustar a valor presente el monto de las cuentas y documentos por cobrar a largo plazo (vencimientos mayores a 12 meses).

**d. Inversiones permanentes en acciones en asociadas:**

Las inversiones permanentes en acciones en asociadas se valúan por el método de participación. Conforme este método, el costo de adquisición de las acciones se modifica por la parte proporcional de los cambios en las cuentas del capital contable de las compañías asociadas, posteriores a la fecha de la compra. La participación en las utilidades de aquellas compañías asociadas que fabrican insumos necesarios para la producción de cerveza, se presentan disminuyendo el costo de ventas.

**e. Instrumentos financieros derivados:**

Los instrumentos financieros derivados, contratados e identificados, clasificados con fines de negociación o de cobertura por riesgos de mercado, se reconocen en el balance general como activos y/o pasivos a su valor razonable, mismo que se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

El Grupo aplica la contabilidad de cobertura de flujo de efectivo para aquellos derivados que se designan y califican como de cobertura. Para calificar como contabilidad de cobertura los detalles de la relación de cobertura deben estar documentados formalmente al momento que se designa la relación de cobertura, incluyendo el objetivo del riesgo a cubrir, la estrategia de cobertura, el instrumento de cobertura, los riesgos específicos a cubrir por el efectivo y la forma de medir su efectividad.

El derivado debe ser altamente efectivo para cubrir los cambios en el valor razonable y el flujo de efectivo en forma apropiada para cubrir el riesgo establecido. La efectividad es probada al momento de iniciar la relación de cobertura. Durante el tiempo de vigencia de la cobertura se debe medir trimestralmente su efectividad en forma prospectiva y retrospectiva, a fin de determinar la parte inefectiva de la cobertura. Los cambios en el valor razonable sobre dichos instrumentos financieros derivados, se reconocen inicialmente dentro del capital contable cuando son coberturas de flujo de efectivo y cumplen con todos los requisitos de cobertura. Posteriormente, el valor razonable es reconocido en resultados una vez que compensan la exposición prevista a cubrir. Las porciones inefectivas de las coberturas se reconocen inmediatamente en los resultados del ejercicio, en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF).

Cuando se tienen derivados de negociación, la valuación de su valor razonable se registra directamente en el RIF en el ejercicio en que se generan.

Derivados implícitos - Algunos contratos contienen derivados implícitos que requieren separarse del contrato anfitrión y determinar su valor razonable, con base a los precios de mercado, si las características económicas o los riesgos de los derivados implícitos no se encuentran relacionados estrechamente con el contrato residente, estos se reconocen, en su caso, como activos y/o pasivos, y sus pérdidas o ganancias, se reflejan en los resultados del ejercicio.

**f. Inventarios y costo de ventas:**

Los inventarios se expresan a su costo histórico determinado mediante la fórmula de asignación de costos promedio. El valor de los inventarios así determinado no excede de su valor neto de realización.

Asimismo, el costo de ventas se reconoce al costo histórico de las compras o a los valores de producción de inventarios realizados durante el ejercicio.

La estimación para inventarios obsoletos y/o de lento movimiento, se considera suficiente para absorber pérdidas por estos conceptos, la cual es determinada conforme a estudios realizados por la Administración del Grupo.

**g. Pagos anticipados:**

A partir del 1 de enero de 2011, los pagos anticipados representan aquellas erogaciones efectuadas por el Grupo en donde no han sido transferidos los beneficios y riesgos inherentes a los bienes que está por adquirir o a los servicios que está por recibir. Los pagos anticipados se registran a su costo y se presentan en el balance general como activos circulantes o no circulantes, dependiendo del rubro de la partida de destino. Una vez recibidos los bienes y/o servicios, relativos a los pagos anticipados, estos deben reconocerse como un activo o como un gasto en el estado de resultados respectivamente. Los estados financieros de 2010 fueron reclasificados para su comparabilidad, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la nueva NIF C-5.

**h. Propiedades, planta y equipo:**

Las propiedades, planta y equipo, se expresan como sigue: i) adquisiciones realizadas a partir del 1 de enero de 2008, a su costo de adquisición y ii) adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 a sus valores actualizados, determinados aplicando a sus costos de adquisición los factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), desde la fecha de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2007. Consecuentemente, las propiedades, planta y equipo se expresan a su costo histórico modificado, netos de su depreciación acumulada, disminuido en su caso, por pérdidas por deterioro.

La depreciación se calcula por el método de línea recta con base en la vida útil probable de los activos, determinada por el departamento técnico del Grupo. Las tasas de depreciación anual se muestran en la Nota 9.

Los activos disponibles para su venta, están presentados a su valor de realización.

**i. Obras en proceso y anticipo a proveedores:**

Se registran al valor en que se efectúan las erogaciones.

**j. Activos intangibles y gastos por amortizar:**

Los activos intangibles se reconocen cuando se adquieren en forma individual, a través de una adquisición de negocios o que se generan en forma interna en el curso normal de la operación del Grupo, siempre y cuando, estos cumplan con las siguientes características: i) ser identificables, ii) carecer de sustancia física, iii) proporcionan beneficios económicos futuros fundadamente esperados y iv) tener un control sobre dichos beneficios.

Las licencias y permisos representan pagos efectuados para la venta de productos, explotación de una patente o registro concedida por el titular de las mismas.

Los activos intangibles adquiridos o desarrollados y las licencias, se expresan como sigue: i) adquisiciones o desarrollo realizados a partir del 1 de enero de 2008, a su costo histórico; y ii) adquisiciones o desarrollos realizados hasta el 31 de diciembre de 2007, a su valor actualizado determinado aplicando a su costo de adquisición o de desarrollo, los factores derivados del INPC, desde su fecha de erogación hasta el 31 de diciembre de 2007. Consecuentemente, los activos intangibles y gastos por amortizar se expresan a su costo histórico modificado, netos de su amortización acumulada.

La amortización de activos intangibles de vida definida se calcula por el método de línea recta. La tasa anual de amortización utilizada para efectos contables (la cual es entre el 5% y 10%), se determina con base en la expectativa de los beneficios económicos futuros.

**k. Crédito mercantil:**

El crédito mercantil representa el exceso del costo de las acciones de subsidiarias sobre el valor razonable de los activos netos adquiridos. A partir del 1 de enero de 2005, es considerado de vida indefinida y su valor está sujeto a las pruebas anuales de deterioro que se describen en el inciso siguiente.

El saldo del crédito mercantil se expresa como sigue: i) reconocido a partir del 1 de enero de 2008, a su costo histórico, y ii) reconocido hasta el 31 de diciembre de 2007, a su valor neto actualizado determinado mediante la aplicación a su costo de adquisición de factores derivados del INPC hasta el 31 de diciembre de 2007. Consecuentemente, el crédito mercantil se expresa a su costo histórico modificado, disminuido, en su caso, por pérdidas por deterioro.

**l. Activos de larga duración:**

Los activos de larga duración, tangibles e intangibles están sujetos a pruebas de deterioro. La Administración del Grupo ha realizado estudios para determinar el valor de recuperación de sus activos de larga duración, tangibles e intangibles, y definir si existe o no deterioro de importancia en dichos activos. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 no existieron ajustes de importancia que no hayan sido registrados por este concepto.

**m. Provisiones:**

Las provisiones de pasivo representan obligaciones presentes por eventos pasados, en las que es probable la salida de recursos económicos. Estas provisiones se han registrado bajo la mejor estimación realizada por la Administración del Grupo.

**n. Beneficios a los empleados:**

Los beneficios otorgados por el Grupo a sus empleados, se describen a continuación:

Los beneficios directos (sueldos, tiempo extra, vacaciones, bonos de desempeño, días festivos y permisos de ausencia con goce de sueldo, etc.) se reconocen en los resultados conforme se devengan y sus pasivos se expresan a su valor nominal.

Los beneficios por terminación de la relación laboral por causas distintas a la reestructura (indemnizaciones legales por despido, prima de antigüedad, bonos, compensaciones especiales o separación voluntaria, etc.), así como los beneficios al retiro (pensiones, prima de antigüedad, indemnizaciones, etc.), son registrados con base en estudios actuariales realizados por peritos independientes a través del método de crédito unitario proyectado. Para estos efectos, el Grupo realiza aportaciones periódicas a los fondos en fideicomiso que se han constituido para estos fines. Dichas aportaciones se determinan en función a los planes aprobados por las autoridades hacendarias.

El costo neto del período de cada plan de beneficios a los empleados, se reconoce como costos y gastos de operación en el año en que se devenga, el cual incluye, entre otros, la amortización del costo laboral de los servicios pasados y de las ganancias (pérdidas) actuariales de años anteriores, costo laboral por servicios actuales y costo financiero.

Las ganancias (pérdidas) actuariales pendientes de amortizar y las generadas en el año de los beneficios por terminación (indemnización legal y prima de antigüedad) se reconocen inmediatamente. Las ganancias (pérdidas) actuariales pendientes de amortizar de los beneficios al retiro (plan de pensiones y prima de antigüedad), se seguirán amortizando en la vida laboral remanente promedio.

Asimismo, los estudios actuariales sobre los beneficios al personal incorporan la hipótesis sobre la carrera salarial.

**o. Impuestos a la utilidad diferidos:**

Para el reconocimiento de los impuestos diferidos el Grupo utiliza el método de activos y pasivos con enfoque integral, el cual consiste en reconocer un impuesto diferido para todas las diferencias temporales entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos que se esperan materializar en el futuro a las tasas promulgadas en las disposiciones fiscales vigentes a la fecha de los estados financieros (Véase Nota 16).

**p. Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) diferida:**

Se reconoce por las diferencias temporales que se estiman serán efectivamente realizadas en el futuro. La PTU corriente y diferida se presentan en el estado de resultados dentro del rubro de otros gastos.

**q. Capital contable:**

Los conceptos del capital contable, se expresan como sigue: i) movimientos realizados a partir del 1 de enero de 2008, a su costo histórico, y ii) movimientos realizados antes del 1 de enero de 2008, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus valores históricos los factores derivados del INPC hasta el 31 de diciembre de 2007. Consecuentemente, los diferentes conceptos del capital contable, se expresan a su costo histórico modificado.

La prima en suscripción de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas.

**r. Utilidad integral:**

La utilidad integral está compuesta por la utilidad neta, así como por aquellas partidas que por disposición específica de otras NIF se reflejan en el capital contable y no constituyen aportaciones, reducciones ni distribuciones de capital.

**s. Utilidad por acción:**

La utilidad por acción atribuible a la participación controladora se calcula tomando en cuenta el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación.

**t. Reconocimiento de ingresos:**

Los ingresos por venta de bienes, se reconocen en resultados cuando se cumple la totalidad de los siguientes requisitos: i) se ha transferido al comprador los riesgos y beneficios de los bienes y no se conserva ningún control significativo de éstos, ii) el importe de los ingresos y costos incurridos o por incurrir, son determinados de manera confiable, y iii) es probable que el Grupo reciba los beneficios económicos asociados con la venta.

Los ingresos por la prestación de servicios se reconocen conforme se prestan estos, adicionalmente se deberá cumplir con: i) el importe de los ingresos y costos incurridos en la prestación del servicio son determinados de manera confiable, y ii) es probable que el Grupo reciba los beneficios económicos asociados con la prestación del servicio.

Los anticipos de clientes se clasifican como pasivo a corto plazo y son aplicados al resultado del ejercicio conforme se entregan los productos y se prestan los servicios.

La estimación para cuentas de cobro dudoso se reconoce con base en estudios realizados por la Administración del Grupo y se considera suficiente para absorber posibles pérdidas por falta de recuperabilidad.

**u. Diferencias cambiarias:**

Las transacciones en moneda extranjera se registran inicialmente en la moneda de registro, aplicando el tipo de cambio vigente a la fecha de su operación. Los activos y pasivos denominados en dicha moneda, se convierten al tipo de cambio vigente a la fecha del balance general consolidado. Las diferencias motivadas por fluctuaciones en el tipo de cambio entre las fechas de las transacciones y la de su liquidación o valuación al cierre del ejercicio se reconocen en resultados como un componente del RIF, a excepción de aquellas diferencias cambiarias que son capitalizadas conjuntamente con otros componentes del RIF en el costo de los activos calificables (Véase Nota 18).

**v. Conversión de monedas extranjeras:**

Los estados financieros de las compañías subsidiarias y asociadas del extranjero, que mantienen una moneda de registro diferente a la funcional del Grupo, son convertidos, para efectos de la consolidación, a la moneda funcional (pesos mexicanos), conforme al siguiente procedimiento: i) las partidas monetarias al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros consolidados que fue de \$13.9580 (\$12.3621 en 2010) por dólar americano; ii) las partidas no monetarias, al tipo de cambio histórico; iii) las partidas de resultados al tipo de cambio promedio de cada mes del ejercicio; y iv) el efecto de conversión se registra dentro del RIF.

**w. Información por segmentos:**

La NIF B-5 "Información financiera por segmentos" requiere que el Grupo analice su estructura de organización y su sistema de presentación de información, con el objeto de identificar segmentos operativos. El Grupo ha identificado en su operación los siguientes segmentos de negocio: nacional y de exportación. En la Nota 19 se muestran los ingresos por segmentos en la manera que la Administración del Grupo analiza, dirige y controla el negocio.

**NOTA 4 – ADOPCIÓN DE IFRS:**

El Grupo adoptó a partir del 1 de enero de 2012, para la preparación de sus estados financieros como marco contable el establecido en las IFRS con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Asimismo, y en cumplimiento con la INIF 19 "Cambio derivado de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera", a continuación se muestran los importes de los cambios significativos acumulados en los principales rubros de los estados financieros al 31 de diciembre de 2011:

Concepto	Inciso	Cambio
<b>Activos</b>		
Inventarios	a	\$ (2,769,498)
Propiedades, planta y equipo	b	3,701,114
Otros activos	c	(990,917)
<b>Total activos</b>		<b>\$ (59,301)</b>
<b>Pasivos</b>		
Beneficios a los empleados	d	\$ 686,258
Impuestos diferidos		(190,331)
Pasivo con inversionistas de participación no controladora en subsidiarias	e	(1,706,832)
<b>Total pasivos</b>		<b>(1,210,905)</b>
<b>Capital contable</b>		
Capital social	f	(6,439,000)
Utilidades acumuladas		6,250,018
Utilidad integral		(237,155)
Capital contable participación controladora		(426,137)
Participación no controladora terceros	e	1,706,832
Participación no controladora Anheuser-Busch Companies, Inc.		(129,091)
<b>Total capital contable</b>		<b>1,151,604</b>
<b>Total pasivo más capital contable</b>		<b>\$ (59,301)</b>

Los importes antes mencionados son la mejor estimación con la que cuenta la Administración a la fecha de emisión de estos estados financieros, dichos importes pudieran modificarse de acuerdo a las circunstancias.

Los principales cambios en las políticas del Grupo se describen a continuación:

- a. Inventarios.- El Grupo tenía como política reflejar el envase retornable como un inventario, ya que lo considera un material de empaque. Bajo IFRS los inventarios se deben de consumir o vender durante el curso normal de operación (un año), por lo que el Grupo reclasificó estos inventarios como parte del activo fijo, tomando en cuenta que cumplen con la definición del IAS 16 "Propiedad, Planta y Equipo": i) Son activos que posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios; y ii) se esperan usar durante más de un periodo.

El Grupo estimó una vida útil de 5 años, para estos envases y al igual que los demás activos fijos se utilizará el método de depreciación en línea recta.

- b. Propiedades, planta y equipo.- El Grupo tomó la opción de IFRS 1, la cual permite que en el momento de la valuación inicial sus propiedades, planta y equipo sean valuados a su costo atribuido (valor razonable o valor reconocido bajo NIF a la fecha de transición). En este sentido, el Grupo realizó avalúos de los inmuebles (terrenos y edificios) más importantes, a través de un

perito valuador independiente. Para el resto de las propiedades, planta y equipo, tomó la otra opción de IFRS 1, es decir, los reconoció a su valor bajo NIF a la fecha de transición representado por el costo histórico más sus valores actualizados para todas las adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007, determinados aplicando a sus costos de adquisición los factores derivados del INPC, desde la fecha de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2007.

A partir del 1 de enero de 2012, el Grupo tomará el método de costos históricos para la valuación de sus propiedades, planta y equipo, y solo se actualizarán en caso de que existan economías hiperinflacionarias (mayor a 100% en períodos consecutivos de 3 años) en cualquier parte donde el Grupo tenga una inversión.

- c. Licencias.- Debido a que se determinó que no existe un mercado activo reconocido para las mismas, se deben reconocer a su costo histórico, por lo que se reversaron los efectos de la actualización reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007. Por otro lado, dichas licencias son de vida indefinida, por lo que de acuerdo a las NIF se detuvo su amortización el 31 de diciembre de 2008. De acuerdo a IFRS, este cambio se dio en años anteriores, por lo que el Grupo canceló la amortización ocurrida por este diferencial en fechas.
- d. Beneficios a los empleados.- Bajo la normatividad mexicana todavía existe un pasivo de transición pendiente de amortizar mientras que en IFRS el pasivo de transición se permitió amortizar desde la entrada en vigencia de la norma hasta 2004. Por tal motivo, el pasivo/activo de transición que continua en libros bajo NIF al 1 de enero de 2011 se reversará contra las utilidades acumuladas a la fecha de adopción.

El Grupo tomó la opción de IFRS 1 de reconocer las pérdidas o ganancias actuariales pendientes de amortizar al 1 de enero de 2011 directamente en el patrimonio a la fecha de adopción para de igual forma alinearse con los requerimientos de la nueva norma IAS 19, la cual a pesar de entrar en vigor a partir del 1 de enero de 2013, permite su adopción anticipada. Por esta razón también se reconocieron en el patrimonio las modificaciones del plan. Los cambios incluyen la eliminación del método del corredor, diferencias en la presentación del gasto de pensiones para su presentación en diferentes cuentas. Por ejemplo, la parte del costo financiero irá con costos financieros, la parte de ganancias y pérdidas actuariales se reconocerán en la utilidad integral directamente en lugar de resultados.

El pasivo por terminación laboral reconocido bajo NIF no está permitido bajo IFRS a menos que se haya obtenido el compromiso demostrable i) de rescindir el vínculo que le une con un empleado o grupo de empleados antes de la fecha normal de retiro; o ii) pagar beneficios por terminación como resultado de una oferta realizada para incentivar la rescisión voluntaria por parte de los empleados. Por lo tanto, el Grupo solo reconocerá este pasivo cuando cuente con un plan formal y detallado para la terminación propuesto a los trabajadores afectados. Por lo que se eliminará el monto reconocido hasta el 1 de enero de 2011.

- e. Pasivo con Crown Imports, LLC.- De acuerdo a reglas de presentación de IFRS éste importe se debe presentar dentro de la participación no controladora en el capital contable.
- f. Efectos de inflación.- Como se menciona en la Nota 2, bajo la NIF B-10 para reconocer una economía hiperinflacionaria en México la inflación acumulada de los tres últimos años debe de ser igual o superior al 26%, por lo que el Grupo a partir del 1 de enero de 2008, suspendió el reconocimiento de los efectos de inflación en la información financiera. Bajo IFRS para reconocer dichos efectos, la inflación acumulada durante los tres últimos años deberá de ser igual o mayor al 100%. En México desde el 1 de enero de 1998 no se han vuelto a tener dichos efectos de inflación; por lo que el Grupo, cancelará contra utilidades acumuladas los efectos de inflación de aquellas partidas en las que no exista ninguna opción de IFRS 1, para poder seguir reconociendo el costo atribuido.
- g. PTU.- El principal cambio en relación a su presentación se refiere a la PTU corriente, que se viene presentando en el estado de resultados dentro del rubro de otros gastos fuera de la operación, que ahora se presentará dentro de los costos y gastos de operación.

**NOTA 5 - EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO:**

El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al 31 de diciembre, se integra principalmente por fondos de efectivo, depósitos bancarios, saldos en moneda extranjera e inversiones de gran liquidez, sujetos a riesgos poco significativos de cambios en su valor.

La integración de dicho concepto se muestra a continuación:

Concepto	2011	2010
Efectivo	\$ 7,511	\$ 6,677
Depósitos bancarios	1,467,290	901,928
Inversiones de gran liquidez	30,796,374	22,905,101
	<b>\$ 32,271,175</b>	<b>\$ 23,813,706</b>

El plazo promedio del portafolio es de 35 días (60 días en 2010).

A continuación, se presenta un resumen de los principales activos financieros:

2011				
Tipo de instrumento	Instrumento	Fecha de vencimiento	Tasa	Valor de mercado
Reportos y efectivo		Enero 02, 2012	4.55%	\$ 27,249,388
Instrumentos de deuda		Julio 25, 2012	5.15%	4,846,986
Notas estructuradas	Nota Dual Dólares	Enero 14, 2012	1.80% Dólares	174,801
				\$ 32,271,175

2010				
Tipo de instrumento	Instrumento	Fecha de vencimiento	Tasa	Valor de mercado
Reportos y efectivo		Enero 02, 2011	4.77%	\$ 18,014,335
Instrumentos de deuda		Agosto 06, 2011	5.06%	5,675,793
Notas estructuradas	Nota Dual Dólares	Enero 09, 2011	2.00% Dólares	123,578
				\$ 23,813,706

**NOTA 6 - CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:**

a. El saldo de este renglón se integra como sigue:

Concepto	2011	2010
Clientes	\$ 8,072,793	\$ 7,614,019
Deudores diversos	627,368	470,848
	8,700,161	8,084,867
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(1,008,412)	(770,516)
	7,691,749	7,314,351
Impuestos por recuperar (principalmente ISR)	1,416,942	2,345,294
Compañías relacionadas no consolidadas y asociadas (Véase Nota 17)	40,897	77,427
Funcionarios y empleados	29,412	23,723
	9,179,000	9,760,795
Menos - Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo	(8,225,426)	(8,486,165)
Cuentas y documentos por cobrar a largo plazo	\$ 953,574	\$ 1,274,630

b. Las cuentas y documentos por cobrar a largo plazo se presentan descontadas a su valor presente, utilizando una tasa de descuento de 5% equivalente a la tasa de rendimiento obtenida por el Grupo; el monto del descuento fue de aproximadamente \$97,329 (\$96,184 en 2010).

**NOTA 7 - INVENTARIOS:**

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

Concepto	2011	2010
Envase y empaque	\$ 3,922,981	\$ 4,534,386
Producto terminado y producción en proceso	3,352,583	3,377,918
Materias primas	2,979,308	3,607,789
Partes y refacciones	568,452	641,059
Vinos, licores y abarrotes	362,874	353,560
Mercancías en tránsito	79,579	183,814
Otros	104,405	158,416
	11,370,182	12,856,942
Menos - Estimación para inventarios obsoletos y/o de lento movimiento	(12,596)	(145,313)
	\$ 11,357,586	\$ 12,711,629

**NOTA 8 - INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES:**

a. El saldo de este renglón se encuentra integrado de la siguiente manera:

Compañías	Porcentaje de participación en las acciones que forman el capital social	2011	2010
Dirección de Fábricas, S. A. de C. V. (compañía tenedora de empresas fabricantes de envases de vidrio)	46 (41 en 2010)	\$ 5,014,138	\$ 4,511,534
Manantiales la Asunción, S. A. P. I. de C. V. (60% económico y 49% con derecho a voto)	60	611,487	606,036
Modelo Molson Imports, Ltd.	50	277,203	264,958
Otras inversiones permanentes	Varias	272,678	333,468
		6,175,506	5,715,996
Menos - Estimación para baja de valor en libros		(19,577)	(20,866)
		\$ 6,155,929	\$ 5,695,130

b. El monto de las inversiones permanentes en acciones, incluye la participación en los resultados de dichas entidades por \$890,000 (\$780,125 en 2010). De este importe \$693,053 (\$630,295 en 2010) se presentan disminuyendo el costo de ventas en el estado de resultados.

c. El incremento en el porcentaje de participación en Dirección de Fabricas, S. A. de C. V., se originó por la amortización de capital en dicha compañía a favor de otros inversionistas. Al cambio en el porcentaje de participación antes mencionado, se le dio el tratamiento contable establecido por la NIF C-7 "Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes".

**NOTA 9 - PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:**

a. El saldo de este rubro se integra como sigue:

Concepto	Tasa anual de depreciación (%)	Valor Neto	
		2011	2010
<b>Componentes no sujetos a depreciación:</b>			
Terrenos	-	\$ 4,381,304	\$ 4,414,334
Obras en proceso	-	3,074,298	2,789,758
Total componentes no sujetos a depreciación		7,455,602	7,204,092
<b>Componentes sujetos a depreciación:</b>			
Maquinaria y equipo	5	25,832,858	26,727,483
Edificios y construcciones	2	13,803,896	14,075,780
Mobiliario y otros equipos	7	3,867,632	3,627,395
Equipo de transporte	12 a 25	2,474,019	2,635,002
Equipo anticontaminante	5	829,733	848,961
Equipo de cómputo	25	577,016	568,006
Total componentes sujetos a depreciación		47,385,154	48,482,627
		54,840,756	55,686,719
Activos disponibles para su venta - Neto		478,042	716,907
		\$ 55,318,798	\$ 56,403,626

La depreciación del ejercicio ascendió a \$3,999,626 (\$3,769,990 en 2010).

b. Los movimientos de propiedades, planta y equipo durante los años que se presentan, se muestran a continuación:

	2011	2010
Saldo inicial	\$ 56,403,626	\$ 56,205,842
Adquisiciones	4,151,112	3,969,177
Bajas - Neto	(1,417,787)	(946,668)
Trasposos de anticipos de activo fijo	181,473	945,265
	59,318,424	60,173,616
Depreciación	(3,999,626)	(3,769,990)
Saldo final	\$ 55,318,798	\$ 56,403,626

- c. La Administración del Grupo estima que la conclusión de las obras en proceso, requerirá de una inversión adicional de \$2,477,673 (\$4,066,057 en 2010) aproximadamente, y serán destinados para la construcción de bodegas, oficinas y adquisición e instalación de nuevas líneas de producción, se estima que dichas obras sean concluidas durante 2012.

#### NOTA 10 - OTROS ACTIVOS:

El saldo de este rubro se integra como sigue:

Concepto	2011	2010
Activos de vida definida y otros:		
Gastos por amortizar y otros	\$ 5,467,825	\$ 4,970,849
Menos - Amortización acumulada	(1,325,503)	(942,990)
	4,142,322	4,027,859
Activos de vida indefinida y otros:		
Licencias y otros activos de vida indefinida	1,672,257	1,562,068
Activo por beneficios a los empleados (Véase Nota 11)	1,233,473	1,314,362
Crédito mercantil	903,504	912,332
	\$ 7,951,556	\$ 7,816,621

La amortización del ejercicio ascendió a \$468,310 (\$249,303 en 2010).

#### NOTA 11 - BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS:

El Grupo cuenta con un plan de pensiones y primas de antigüedad para cubrir las obligaciones establecidas por sus contratos de trabajo y la Ley Federal del Trabajo. Estas compensaciones sólo son exigibles después de haber trabajado determinado número de años.

Los beneficios otorgados por el Grupo a sus empleados se describen a continuación:

- Los beneficios directos a corto plazo (sueldos, tiempo extra, vacaciones, bonos, etc.) se reconocen conforme se devengan y sus pasivos se expresan a su valor nominal.
- Los beneficios directos a largo plazo (pensiones, premios de antigüedad, bonos, y demás conceptos pagaderos a más de doce meses) se reconocen en función a las políticas para su otorgamiento y los pasivos se valúan a su valor descontado.
- El Grupo paga ausencias compensadas por conceptos legales o contractuales tales como vacaciones, días festivos y permisos de ausencia con goce de sueldo, las cuales se reconocen cuando se ejercen y no son acumulativas.
- El Grupo tiene establecido un plan de compensación a ciertos ejecutivos basado en acciones del propio Grupo. Las condiciones para el otorgamiento a los ejecutivos elegibles incluyen, entre otras, el logro de métricas de EBITDA y la permanencia de los ejecutivos en el Grupo por un periodo acumulado de 3 años. El importe del costo del plan sobre las acciones otorgadas, medido con base a la mejor estimación sobre niveles de EBITDA esperados durante el periodo de 3 años, se distribuye a lo largo del periodo de servicio requerido y a partir de la fecha de otorgamiento. El costo por compensación de dicho plan ascendió a \$59,340 en 2011 (\$82,609 en 2010).

La prima de antigüedad que los trabajadores tienen derecho a percibir al término de la relación laboral o al retiro, está considerada dentro de cada uno de los planes de beneficios al término de la relación laboral o al retiro, en proporción a cada plan.

A la fecha de los estados financieros consolidados, el importe del (activo) pasivo neto proyectado, por concepto de beneficios a los empleados, se analiza como sigue:

Descripción	2011	2010
Obligaciones por beneficios definidos	\$ 7,899,760	\$ 7,469,204
Activos del plan (fondo en fideicomiso)	(7,154,696)	(6,939,248)
Obligaciones por beneficios definidos en exceso a los activos del plan	745,064	529,956
Partidas por amortizar en un período de acuerdo con la vida laboral estimada:		
Por pérdidas actuariales	(1,686,935)	(1,558,858)
Por servicios pasados	(291,602)	(285,460)
Activo neto proyectado (Véase Nota 10)	\$ (1,233,473)	\$ (1,314,362)

Las aportaciones a los fideicomisos que administran los activos del plan, en el ejercicio ascendieron a \$195,465 (\$320,402 en 2010). En el ejercicio los fideicomisos efectuaron pagos por \$386,816 (\$395,905 en 2010) a beneficiarios.

La integración de los activos de plan, está distribuida de la siguiente manera:

Activo	% Total	
	2011	2010
Renta fija (deuda)	61.59%	65.28%
Tasa real	15.55%	14.43%
Subtotal renta fija	77.14%	79.71%
Renta variable local	18.08%	17.69%
Capital privado	4.78%	2.60%
Subtotal renta variable	22.86%	20.29%
Total portafolio	100.00%	100.00%

El costo neto del período ascendió a \$276,353 (\$179,119 en 2010) y se determinó al igual que las obligaciones por beneficios definidos, sobre una tasa nominal estimada del 8.25% e incremento de sueldos, de acuerdo al siguiente esquema:

Tasa de incremento de salarios	
hasta 25 años:	6.20%
de 26 a 35 años:	5.70%
de 36 a 45 años:	5.20%
de 46 a 55 años:	4.70%
de 56 años o más:	4.10%

El costo neto del período por los años terminados el 31 de diciembre se integra como sigue:

	2011	2010
Costo laboral	\$ 247,209	\$ 217,866
Costo financiero	564,161	549,975
Rendimiento esperado de los activos del plan	(556,575)	(585,108)
Costo laboral por servicios pasados	(8,758)	(12,261)
Pérdida actuarial neta	40,788	104,469
Liquidación anticipada	(10,472)	(95,822)
Total	\$ 276,353	\$ 179,119

Durante el ejercicio se pagaron indemnizaciones por \$164,705 (\$151,018 en 2010).

#### NOTA 12 - CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS:

- a. Se tienen varias demandas ante las autoridades competentes por diversos motivos. En opinión de los funcionarios y abogados del Grupo, estos asuntos en caso de resolverse de forma negativa para el Grupo, no afectarán sustancialmente su situación financiera consolidada, ni el resultado consolidado de sus operaciones.
- b. Durante el mes de junio de 2009 un ex-distribuidor en Italia demandó judicialmente a Eurocermex (subsidiaria indirecta del Grupo en Europa) el pago de una indemnización, además de daños y perjuicios, incluida la pérdida de clientela, bajo el argumento de la terminación unilateral e infundada de su contrato de distribución, terminación que le fue debidamente notificada en el mes de septiembre de 2007, con efectos a partir del 31 de diciembre de 2007. El ex-distribuidor reclama un importe, por concepto de indemnización y otros daños causados, de aproximadamente \$100 millones de dólares americanos.

El 15 de octubre de 2010 el Tribunal de Comercio de Bruselas emitió sentencia favorable a Eurocermex, declarándose incompetente para conocer de la demanda, y condenando a la parte actora al pago de gastos y costas judiciales. Sin embargo, el 3 de diciembre de ese mismo año, el ex-distribuidor presentó un recurso de apelación en contra de la sentencia emitida por el tribunal de primera instancia. La instancia de apelación concluirá el 24 febrero de 2012, debiendo emitirse la sentencia correspondiente por parte del tribunal de apelación dentro de los dos meses siguientes.

En opinión de los abogados externos locales del Grupo en Bélgica, se sigue contando con sólidos argumentos para obtener una sentencia favorable por parte del Tribunal de Apelaciones, razón por la cual no se ha registrado ninguna provisión en los estados financieros consolidados.

- c. A la fecha de los estados financieros consolidados, se tienen compromisos para la compra de inventarios, maquinaria y equipo por 129,615 miles de dólares americanos (184,283 miles de dólares americanos en 2010), aproximadamente.

- d. A la fecha de los estados financieros consolidados, existen contratos de arrendamiento operativo de carácter obligatorio, para el uso de equipo de transporte y cómputo, los cuales establecen rentas futuras por un total de \$1,220,182 y 10,212 miles de dólares americanos, con los siguientes pagos anuales:

		Pesos	Dólares
2012	\$	430,288	5,917
2013		419,290	3,548
2014		287,482	747
2015		83,122	-
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1,220,182</b>	<b>10,212</b>

#### NOTA 13 - CAPITAL CONTABLE:

##### Capital social:

El capital social al 31 de diciembre se encuentra integrado por 3,233,971,839 (3,233,360,332 en 2010), acciones, sin expresión de valor nominal, las cuales se dividen como sigue:

Descripción	2011	2010
<b>Capital fijo:</b>		
<b>Acciones serie A Clase I</b> - Sin derecho a retiro representado por 1,459,389,728 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, siempre deben representar el 56.10% del total de acciones del capital social con derecho a voto y serán de libre suscripción (valor histórico).	\$ 785,996	\$ 785,996
<b>Capital variable:</b>		
<b>Acciones serie B Clase II</b> - Representado por 1,142,017,984 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, en ningún momento podrán representar más del 43.90% del total de las acciones del capital social con derecho a voto y serán de libre suscripción (valor histórico).	1,085,855	1,085,855
<b>Acciones serie C Clase II</b> - Representado por 632,564,127 (631,952,620 en 2010) acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, sin derecho a voto y en ningún momento representarán más del 20% del capital social (valor histórico).	953,501	967,801
	2,825,352	2,839,652
Efecto de actualización hasta diciembre de 2007	13,537,759	13,537,759
	<b>\$ 16,363,111</b>	<b>\$ 16,377,411</b>

En caso de reducción de capital, a cualquier excedente del capital contable sobre los saldos de las cuentas del capital de aportación, se le dará el tratamiento de distribución de utilidades que señalan las disposiciones fiscales vigentes.

##### Restricciones a las utilidades:

- Las utilidades acumuladas están sujetas en caso de distribución (en efectivo o en bienes) al pago del ISR, el cual será a cargo del Grupo y se considerará pago definitivo.
- Los dividendos decretados que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), no están sujetos al pago de ISR, por el excedente se pagarán las tasas de ISR vigentes en los ejercicios en que se decreten al resultado de multiplicar dicho dividendo pagado por el factor igualmente vigente en el ejercicio de pago; el impuesto podrá acreditarse contra el ISR que cause la sociedad en el ejercicio en que se pague el impuesto o el de los dos ejercicios siguientes.
- La utilidad del ejercicio está sujeta a la disposición legal que requiere que, cuando menos, un 5% de la utilidad de cada ejercicio sea destinada a incrementar la reserva legal hasta que ésta sea igual a la quinta parte del importe del capital social pagado. A la fecha de los estados financieros que se acompañan, el saldo de la reserva legal de Grupo Modelo ya representa el 20% del capital social.
- En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Grupo Modelo, celebrada el 11 de abril de 2011, se resolvió que de conformidad con lo dispuesto por la fracción IV del artículo 56 de la Ley del Mercado de Valores, se establece en \$3,900,000 el monto máximo de recursos que podrán destinarse a la compra de acciones propias, en el concepto de que esta cantidad sólo se podrá destinar a la adquisición de acciones de la Serie "C". A la fecha de los estados financieros consolidados el importe neto de la compra y de colocación de acciones de Grupo Modelo fue de aproximadamente 24 millones de pesos.

#### NOTA 14 - UTILIDAD INTEGRAL:

La utilidad integral del Grupo es la siguiente:

Descripción	2011	2010
Utilidad neta de la participación controladora	\$ 11,945,005	\$ 9,943,309
Utilidad neta de la principal participación no controladora	3,594,751	2,994,738
Valuación de instrumentos financieros derivados (incluye valuación de instrumentos financieros en asociadas)	(31,964)	20,920
	<b>\$ 15,507,792</b>	<b>\$ 12,958,967</b>

#### NOTA 15 - OTROS GASTOS:

Los otros (gastos) e ingresos devengados por los años que terminaron el 31 de diciembre se integran como sigue:

Descripción	2011	2010
Otros gastos - Neto	\$ (491,888)	\$ (160,977)
PTU causada	(1,146,371)	(1,075,215)
PTU diferida	13,478	15,588
	<b>\$ (1,624,781)</b>	<b>\$ (1,220,604)</b>

#### Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU):

El Grupo está sujeto al pago de la PTU, la cual se calcula aplicando la tasa del 10% a la base determinada conforme a los procedimientos establecidos por la Ley del Impuesto sobre la renta.

#### NOTA 16 - IMPUESTOS A LA UTILIDAD:

##### ISR:

- La utilidad fiscal consolidada del Grupo ascendió a \$15,204,788 (\$11,978,251 en 2010). El resultado fiscal difiere del resultado contable principalmente, por aquellas partidas que en el tiempo se acumulan y se deducen de manera diferente para fines contables y fiscales, por el reconocimiento de los efectos de la inflación para fines fiscales, así como de aquellas partidas que sólo afectan el resultado contable o el fiscal.

Con base en sus proyecciones financieras y fiscales el Grupo determinó que el impuesto que esencialmente pagará en el futuro será el ISR, por lo que ha reconocido ISR diferido.

El 7 de diciembre de 2009 fue publicado el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del ISR para 2010, en el cual se estableció, entre otros, que la tasa del ISR aplicable para los años de 2010 a 2012 será del 30%, para el año 2013 será del 29%, y a partir del año 2014, será del 28%.

- Las provisiones para impuestos a la utilidad al 31 de diciembre se analizan a continuación:

Concepto	2011	2010
Impuesto sobre la renta (ISR) causado	\$ 6,075,322	\$ 4,944,636
Impuesto sobre la renta (ISR) diferido	(541,952)	95,079
Impuesto empresarial a tasa única (IETU) diferido	(3,281)	(77,976)
	<b>\$ 5,530,089</b>	<b>\$ 4,961,739</b>

- c. Impuestos y participación de utilidades diferidos - El efecto de impuesto diferido de las principales partidas temporales (activos) pasivos, que dieron origen al pasivo por este concepto, a la fecha de los estados financieros consolidados, se analizan a continuación:

Concepto	2011	2010
Propiedades, planta y equipo	\$ 5,774,545	\$ 6,343,390
Pagos anticipados y otros activos	563,309	907,344
Activo por beneficios a los empleados	345,373	368,021
Inventarios	56,878	177,110
Estimaciones y provisiones	(877,130)	(952,858)
Otros	1,393,774	968,038
Pasivo por ISR diferido	7,256,749	7,811,045
PTU diferida	16,759	30,242
IETU diferido	2,076	5,357
	7,275,584	7,846,644
Pasivo por créditos fiscales de controladora	1,494,465	1,185,031
Pasivo total por impuestos y PTU diferidos	\$ 8,770,049	\$ 9,031,675

Las controladas han creado un activo diferido por créditos fiscales, motivado por las pérdidas fiscales y los dividendos contables por aproximadamente \$1,166,770 (\$1,337,829 en 2010).

- d. La tasa legal para ISR es del 30%, la cual difiere de la tasa efectiva, 23.1% (24.1% en 2010); como se muestra a continuación:

	2011	2010
Utilidad antes de provisión para impuestos a la utilidad	\$ 23,970,619	\$ 20,584,173
ISR a la tasa legal según país de origen	7,480,670	6,443,734
Más (menos) efecto en el ISR de las siguientes partidas:		
Otras partidas - Neto	76,942	172,259
Gastos no deducibles	66,750	81,618
Impuesto a cargo de la participación no controladora de contratos de asociación en el extranjero	(1,013,196)	(939,687)
Desconexión de efectos inflacionarios contables	(385,972)	(440,000)
Ajuste por inflación deducible	(269,890)	(233,433)
Participación en asociadas	(267,000)	(234,038)
Efecto por conversión de subsidiarias en el extranjero	(158,215)	111,286
ISR reconocido en resultados	\$ 5,530,089	\$ 4,961,739

#### IETU:

- a. El IETU del ejercicio se calcula aplicando la tasa del 17.5% sobre la utilidad determinada con base en flujos de efectivo, dicha utilidad es determinada a través de disminuir de la totalidad de los ingresos percibidos por las actividades gravadas, las deducciones autorizadas. Al resultado anterior se disminuyen los llamados créditos de IETU, según lo establezca la legislación vigente.
- b. La Administración del Grupo, en cumplimiento de las NIF, reconoció en algunas subsidiarias el impuesto diferido correspondiente a las diferencias temporales que se generan al determinar la base gravable del IETU y que se materializarán en los siguientes ejercicios. Consecuentemente, el Grupo reservó en dichas subsidiarias la totalidad del ISR diferido activo, debido a que las partidas temporales que generan el mismo no llegarán a materializarse. Todo esto, con base en sus proyecciones financieras de los próximos años, ya que de acuerdo con éstas el impuesto que en esencia causará será el IETU, por lo tanto, a la fecha del balance, el Grupo ha reconocido impuestos diferidos de IETU pasivo por un importe \$2,076 (\$5,357 en 2010).

#### ISR bajo el régimen de consolidación fiscal:

- a. Grupo Modelo, S. A. B. de C. V., tiene autorización para determinar el ISR bajo el régimen de consolidación fiscal, conjuntamente con sus subsidiarias de fecha 22 de diciembre de 1995 mediante Oficio 325-A-IX-C-5787 directas e indirectas en México, según autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los principales puntos respecto a la consolidación fiscal son los siguientes:
- i) El porcentaje de participación consolidable es la participación accionaria promedio, el cual se aplica a cada una de las controladas y para la controladora corresponde a partir de 2005 el 100%. Por aquellas controladas que tengan pérdidas fiscales por amortizar de ejercicios anteriores que se hayan incluido en la determinación del resultado fiscal consolidado correspondiente a los años 1999 a 2004 y que se amorticen contra utilidades fiscales generadas en el ejercicio, se consideran al porcentaje de participación consolidable multiplicado por el factor de 0.60.

- ii) No deberán incluirse en el proceso de consolidación fiscal aquellas compañías en las que no se tenga una participación directa o indirecta a través de otra controlada mayor al 50%.

- iii) Las pérdidas fiscales de la controladora o de las controladas, que generen como ente individual, y que no puedan amortizarse en los términos fiscales vigentes, deberán adicionarse a la utilidad fiscal consolidada del ejercicio en que se pierda el derecho.

- b. El 7 de diciembre de 2009 se publicó el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de ISR, entre las que destacan las siguientes:

Se establece que el pago del ISR relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal obtenidos a partir de 1999, debe enterarse en parcialidades durante los años sexto al décimo, posteriores a aquel en que se aprovecharon dichos beneficios, y que entre otros son:

- i) Pérdidas fiscales de las controladas o controladora incluidas en la determinación del resultado fiscal consolidado y que no hayan sido amortizadas en lo individual por las controladas o la controladora.
- ii) Partidas especiales de consolidación derivadas de operaciones celebradas entre las sociedades que consolidan.
- iii) Pérdidas por enajenación de acciones pendientes de deducir en lo individual por la controlada que las generó.
- iv) Dividendos distribuidos por las controladas y que no provinieron del saldo de su CUFIN y CUFIN reinvertida.

El pasivo de ISR diferido al cierre del ejercicio, por los conceptos establecidos en la reforma fiscal mencionada en el inciso b) anterior, asciende a \$1,166,770 (\$1,337,829 en 2010) y se pagará conforme a lo siguiente:

Año	Importe
2012	\$ 7,936
2013	25,926
2014	216,521
2015	220,464
2016 a 2021	695,923
	\$ 1,166,770

- c. En las modificaciones a la Ley de ISR, se establece que las diferencias existentes entre los saldos de las CUFIN y CUFIN reinvertida consolidadas, y los saldos de estas mismas cuentas de las controladas y controladora del Grupo pueden originar impuesto.

#### NOTA 17 - OPERACIONES CON COMPAÑÍAS RELACIONADAS NO CONSOLIDADAS:

Las principales operaciones celebradas con compañías relacionadas no consolidadas, por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre, las cuales fueron realizadas a su valor de mercado, se analizan a continuación:

Descripción	2011	2010
Compras de:		
Envase y empaque	\$ 8,296,434	\$ 6,157,591
Cerveza	975,690	857,334
Agua	551,716	484,456
Fletes	32,568	13,579
	\$ 9,856,408	\$ 7,512,960
Ventas de:		
Cerveza	\$ 608,707	\$ 695,012
Materiales reciclables y otros	241,810	274,874
	\$ 850,517	\$ 969,886

#### NOTA 18 - POSICIÓN Y OPERACIONES EN MONEDAS EXTRANJERAS:

- a. A la fecha del balance consolidado, el Grupo tiene la siguiente posición en miles de dólares americanos:

Descripción	2011	2010
Activos	497,459	514,736
Pasivos	321,356	222,968
Posición neta larga	176,103	291,768

b. Estos importes se encuentran valuados a los siguientes tipos de cambio:

	Activos	Pasivos
<b>2011:</b>		
Al tipo de cambio de \$13.9580 para activos y \$14.0001 para pasivos, por un dólar americano	\$ 6,943,524	\$ 4,499,003
<b>2010:</b>		
Al tipo de cambio de \$12.3621 para activos y \$12.3746 para pasivos, por un dólar americano	\$ 6,363,218	\$ 2,759,140

El tipo de cambio vigente a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, es de \$12.88 (\$12.06 en 2010), aproximadamente para activos y pasivos.

- c. A la fecha de los estados financieros consolidados existían 82,136 miles de dólares americanos (119,173 miles de dólares americanos 2010) aproximadamente, de inventarios, los cuales en su mayoría sólo pueden adquirirse en el extranjero.
- d. Durante el ejercicio se realizaron las siguientes operaciones en miles de dólares americanos:

Descripción	2011	2010
Exportaciones de productos terminados	2,872,632	2,684,373
Exportaciones de empaque y otros	104,506	78,614
Cobro de regalías	7,036	7,031
<b>Total de ingresos</b>	<b>2,984,174</b>	<b>2,770,018</b>
Fletes, publicidad, impuestos y derechos y otros	807,553	625,355
Compra de inventarios	309,934	265,427
Compra de maquinaria y pago de otros servicios	101,469	131,891
Compra de refacciones	17,255	15,941
<b>Total de egresos</b>	<b>1,236,211</b>	<b>1,038,614</b>
<b>Neto</b>	<b>1,747,963</b>	<b>1,731,404</b>

#### NOTA 19 - INFORMACIÓN POR SEGMENTOS:

La información por segmentos se analiza a continuación:

	Ingresos	Utilidad neta consolidada
<b>2011:</b>		
Nacional	\$ 55,662,724	\$ 11,580,653
Exportación	\$ 35,540,366	\$ 6,859,877
	\$ 91,203,090	\$ 18,440,530
<b>2010:</b>		
Nacional	\$ 51,089,768	\$ 8,871,980
Exportación	\$ 33,929,023	\$ 6,750,454
	\$ 85,018,791	\$ 15,622,434

#### NOTA 20 - RIESGOS FINANCIEROS E INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS:

##### Factores de los riesgos financieros

Las actividades del Grupo lo exponen a una serie de riesgos de mercado que incluyen: la exposición de los flujos de efectivo a diversas monedas, así como la fluctuación de precios de algunos insumos para la producción, riesgo crediticio, riesgo de liquidez, entre otros.

El Grupo ha empleado instrumentos financieros derivados, con el objeto de disminuir el riesgo por variabilidad en sus resultados operativos provenientes de una serie de transacciones pronosticadas relacionadas a la variabilidad en precios de algunos insumos.

##### a. Riesgo cambiario:

Para este riesgo las principales exposiciones generadas son por:

- La fluctuación cambiaria del resultante entre los flujos futuros semanales por recibir y por pagar en dólares americanos (cobertura natural). Sin considerar la posición de caja en dólares.
- La fluctuación cambiaria resultante de flujos en Euros.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 no existen posiciones abiertas en instrumentos financieros derivados para cubrir el riesgo cambiario de moneda extranjera.

##### b. Riesgo de precios:

Para este riesgo el objetivo es la cobertura parcial o total de las principales exposiciones generadas por:

- Las variaciones al alza del precio del aluminio en lo que se refiere a las transacciones pronosticadas de este insumo. Respecto a la cobertura de este insumo, esta se realizó a través de swaps mensuales con referencia a futuros del mercado de Londres de este commodity.

Durante el mes de septiembre de 2011 se contrataron instrumentos financieros derivados para cubrir el riesgo de precios de compra de este insumo, durante un periodo de doce meses, contados a partir de enero de 2012. El monto notional (volumen) contratados a través de estos instrumentos ascienden a 22,042 toneladas métricas. Al 31 de diciembre de 2011 el valor razonable de estos instrumentos fue de 7,950 miles de dólares que a pesos equivalen a \$111,419.

Debido a que todas las operaciones anteriores se realizaron Over the Counter (OTC) y no fueron negociadas en un mercado activo, el Grupo valuó los instrumentos mediante métodos tradicionales aceptados para determinar el valor razonable estimado de los mismos, se conciliaron estos resultados y se evaluó la razonabilidad de la información recibida de las contrapartes con las que fue contratado cada uno de los instrumentos derivados.

Durante el mes de diciembre de 2011, se venció el último remanente de las posiciones mantenidas en compañías asociadas, en la participación controladora, relacionadas con instrumentos financieros de cobertura de gas natural, los valores razonables de las mismas ascendían a \$65,561 en 2010.

##### c. Riesgo crediticio:

Los instrumentos financieros que potencialmente son sujetos a una concentración de riesgo, consisten principalmente en cuentas por cobrar y equivalentes de efectivo. El Grupo coloca sus excedentes de efectivo con prestigias instituciones de crédito. La concentración de riesgo crediticio respecto a las cuentas por cobrar está limitada, debido principalmente, al numeroso volumen de clientes y su dispersión geográfica. El Grupo considera que la estimación para cuentas de cobro dudoso cubre adecuadamente las que pudieran representar un riesgo de recuperación y continuamente monitorea su comportamiento; en caso necesario, ajusta dicha estimación.

##### d. Riesgo de liquidez:

Una administración prudente del riesgo de liquidez conlleva el mantener suficiente efectivo y equivalentes de efectivo, la disponibilidad de financiamiento a través de un monto adecuado de líneas de crédito comprometidas y la capacidad de cerrar las posiciones de mercado. Debido a la naturaleza del negocio en donde el Grupo se desenvuelve, el riesgo de liquidez es bajo.

#### NOTA 21 – CONTRATOS DE ASOCIACIÓN:

- a. A partir del 2 de enero de 2007, el Grupo y Barton Beers, Ltd. (Barton) celebraron una asociación creando Crown Imports, LLC. (Crown) para la importación y comercialización del portafolio de las marcas de exportación de las cervezas producidas por el Grupo a todo el territorio de los Estados Unidos de América.
- b. El 14 de abril de 2010, el Grupo y Cargill Incorporated (Cargill) llegaron a un acuerdo para establecer una alianza estratégica para el suministro de cebada y malta; asimismo, el Grupo vendió a Cargill el 49% de su participación en Integrow Malt, LLC, (Integrow), antes GModelo Agriculture, cuya actividad preponderante es la transformación de cebada a malta y se encuentra en Idaho Falls, EUA.

Como parte de los contratos de asociación antes mencionados, se establece que en el año 2017 (para el caso de la participación de Barton en Crown), y a partir del año 2014 (para el caso de la participación de Cargill en Integrow), el Grupo podrá adquirir dichas participaciones no controladoras.

#### NOTA 22 - NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS IFRS:

Como se menciona en la Nota 4, el Grupo adoptó a partir del 1 de enero de 2012, para la preparación de sus estados financieros como marco contable el establecido en las IFRS. A continuación se muestran los nuevos pronunciamientos de IFRS que entraron en vigor el 1 de enero de 2012, así como los pronunciamientos que entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2013 y posterior. La Administración del Grupo está en proceso de evaluar el posible impacto que dichos pronunciamientos tendrán en la información financiera que presentará:

##### Pronunciamientos efectivos a partir del 1 de enero de 2012:

Modificación al IAS 12 Impuestos diferidos- Esta modificación introduce una excepción al principio ya existente para la medición de los activos por impuestos diferidos o pasivos que surgen de activos no depreciables o propiedades de inversión medidas a su valor razonable. La interpretación SIC 21 se incorpora al IAS 12.

### Pronunciamientos efectivos a partir del 1 de enero de 2013 y subsecuente:

**IFRS 10 Estados financieros consolidados-** Reemplaza al IAS 27 y al SIC 12. Su objetivo es establecer principios para la determinación de cuando se debe consolidar una entidad, sin distinguir entre subsidiarias y entidades de propósito específico. Es indispensable analizar el diseño y propósito de la entidad, las actividades relevantes que afectan los retornos de la entidad, y cómo las mismas se dirigen. Vigente a partir del 1 de enero de 2013 con aplicación anticipada permitida.

**IFRS 12 Revelaciones de participación en otras entidades-** Incluye los requisitos de revelación para todas las formas de inversión en otras entidades, incluidos los acuerdos conjuntos, asociadas, entidades de propósito específico y otros acuerdos. Vigente a partir del 1 de enero de 2013 con aplicación anticipada permitida.

**IFRS 13 Medición a valor razonable-** Tiene como objetivo mejorar la consistencia y reducir la complejidad al proporcionar una definición precisa del valor razonable, así como una sola fuente de requerimientos para la medición y revelación de valor razonable. Es obligatorio la inclusión del riesgo de crédito en la medición a valor razonable de instrumentos financieros derivados. Vigente a partir del 1 de enero de 2013 con aplicación anticipada permitida.

**IFRS 9 Instrumentos financieros-** La IFRS 9 conserva pero simplifica el modelo de medición y establece dos categorías principales para la medición de los activos financieros: valor razonable y costo amortizado. La base de su clasificación es en función al modelo de negocios. Vigente para periodos que inician en o partir del 1 de enero de 2015 con aplicación anticipada permitida.

**Modificación al IAS 1 Presentación de partidas del resultado integral-** Requiere separar las partidas presentadas en el resultado integral en dos grupos: si estas son potencialmente reclasificables a resultados en un futuro o no. Vigente para los periodos anuales a partir del 1 de julio de 2012 (aplicación retrospectiva), la aplicación anticipada es aceptada, si se aplica deberá revelarse.

**IAS 28 (revisada 2011)- Asociadas y negocios conjuntos-** Incluye los requerimientos de inversiones en asociadas y en negocios conjuntos de reconocerse por el método de participación, posterior a la emisión del IFRS 11. Vigente a partir del 1 de enero de 2013.

## INFORMACIÓN A INVERSIONISTAS

### Contacto con Inversionistas

Begoña Orgambide García  
Miriam Kai Martínez  
Relación con Inversionistas  
ir@gmodelo.com.mx

### Contacto con Medios

Jennifer Shelley Herrera  
Comunicación Externa  
jennifer.shelley@gmodelo.com.mx

### Oficinas Corporativas

Javier Barros Sierra #555  
Col. Zedec Santa Fe  
C.P. 01210, México, D.F.  
Tel. (52-55) 2266-0000

### gmodelo.com

### Mercados

Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra GMODELLOC. Adicionalmente, cotiza como Certificados de Depósito Americanos (ADR) bajo la clave GPMCY en los mercados OTC en Estados Unidos, y en Latibex bajo el símbolo XGMD

### Banco Depositario en Estados Unidos

BNY Mellon  
Atención a Inversionistas  
Contacto: Natalia Castillo  
Apto. 358516  
Pittsburgh, PA 15252-8516  
Tel. 1-888-BNY-ADRS(269-2377)  
1-201-680-6825  
e-mail: shrrrelations@bnymellon.com

### Entidad de Enlace España

Santander Investment, S.A.  
Contacto: Enrique Romero Serrano  
Joaquín González-Tarrio Polo  
Ciudad Grupo Santander  
Avenida de Cantabria, s/n  
Edificio Encinar, planta primera  
28660 Boadilla del Monte - Madrid  
Tel. 349-1289-3943  
349-1289-3940  
e-mail: eromero@gruposantander.com  
jgonzaleztarrio@gruposantander.com



Todos los esfuerzos son importantes, y aun cuando el tiraje de este informe es relativamente reducido, reiteramos nuestro compromiso con el ambiente al utilizar materiales inocuos.

A continuación se indican los ahorros de emplear fibra reciclada en lugar de fibra virgen en este proyecto. Utilizamos 4,291 kg de papel con 10% de material reciclado postconsumo, con lo cual:

-  Permitimos la conservación de 27 árboles
-  Ahorramos 37,725 litros de agua
-  Evitamos la generación de 2,146 kg de gases efecto invernadero
-  Dejamos de consumir 19 millones de BTUs de energía
-  Este informe fue impreso en papel Earthaware, certificado por FSC® fabricado sin cloro elemental y libre de ácido



El informe anual de Grupo Modelo 2011 puede incluir ciertas expectativas de resultados sobre Grupo Modelo y sus Subsidiarias. Dichas proyecciones que dependen de las consideraciones de la Administración, están basadas en información actual y conocida; sin embargo, las expectativas podrían variar debido a hechos, circunstancias y eventos fuera del control de Grupo Modelo y Subsidiarias

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

