

FEMSA. Sus alianzas y adquisiciones como estrategia de crecimiento

ARACELI RENDÓN TREJO¹

*ANDRÉS MORALES ALQUICIRA**

*IRENE JUANA GUILLÉN MONDRAGÓN***

RESUMEN

El objetivo del trabajo es identificar las alianzas y las adquisiciones realizadas por FEMSA y conocer cuáles sus beneficios y problemas ante ello. La metodología de trabajo involucró revisión de literatura de negocios y acciones de FEMSA en diversas fuentes. El trabajo tiene varios apartados, en el primero se reflexiona brevemente sobre la competitividad, las alianzas y las fusiones; en el segundo se delinea cómo se encuentra estructurado el mercado cervecero, dado que hasta hace poco, era la actividad principal de FEMSA. Posteriormente se ubican sus alianzas y las adquisiciones, finalmente se plantean conclusiones. Entre los resultados se tiene que su crecimiento ha sido en gran medida mediante adquisiciones. Las alianzas permitieron el aumento de ventas, a la vez que le permitieron ingresar a la producción de otras bebidas (lácteos). Su alianza con empresas foráneas, además de permitir aumentar sus ventas en otros mercados, consideraban que les confería cierta protección.

Palabras Clave: grupos económicos, grandes empresas, alianzas y adquisiciones.

ABSTRACT

The aim of this research is to know the FEMSA's growth strategy which has been generated as a result of alliances and acquisitions that the enterprise has made in the last few years. Also, benefits and problems are analyzed as a part of these actions. The research strategy was made on a review of business literature and other sources of information related to FEMSA actions. The work is divided into four sections, the first part are considered theoretical aspects such as competitiveness, alliances and mergers. In the second section is outlined the beer market structure in which FEMSA has been participating. Alliances and acquisitions are exposed in the third part where it is possible to verify that these strategies have helped the enterprise growth, while partnerships have prompted FEMSA to achieve better sales in the local and foreign market and to enter into the dairy industry. Finally, some thoughts are formulated in order to explain how FEMSA has improved its growth lately.

Keywords: economic groups, corporations, alliances and acquisitions.

¹ **Universidad Autónoma Metropolitana.

INTRODUCCIÓN

Con la apertura de la economía en la década de los ochenta y la globalización, la competencia aumentó para todas las empresas. Aún las más grandes en el país tuvieron que revisar sus estrategias de permanencia y crecimiento ante la presencia y avance de empresas de tamaño mayor en el mundo que además, contaban con gran experiencia no solo en su mercado doméstico sino en otros, en gran cantidad de países.

Las más grandes empresas del país, integradas en grupos económicos en el transcurso del tiempo han implementado cambios diversos. En las últimas décadas han buscado protegerse de la competencia externa, entre otras acciones, fortaleciendo y aumentando su presencia en el mercado interno y llegando a otros mercados geográficos. Esto último lo han hecho vinculándose a empresas con presencia y conocimiento en los mercados a los que desean ingresar, así mismo lo han hecho con grandes empresas con reconocimiento mundial con el fin de llegar con sus productos a otros mercados y contar con una cierta “protección” ante otros grandes competidores. Esas vinculaciones, que adoptan la forma de alianzas o acuerdos conllevan riesgos, el principal, es el que una de las empresas, la de mayor poder económico y mayor experiencia, se quede finalmente con la más débil.

Este trabajo tiene como objetivo identificar las alianzas y las adquisiciones que ha realizado FEMSA y conocer cuáles han sido sus beneficios y problemas ante ello. FEMSA, es un grupo económico de capital privado nacional en México cuyo *core business* son las bebidas, su origen se encuentra en una empresa cervecera a finales del siglo XIX; de hecho la producción de cerveza formaba parte de su identidad. El trabajo tiene varios apartados, en el primero se reflexiona brevemente sobre la competitividad, las alianzas y las fusiones; en el segundo, dado que la FEMSA se encuentra en bebidas y hasta hace poco controlaba a la segunda empresa cervecera más importante del país, se presentan las principales empresas productoras de cerveza en el mundo. Posteriormente se ubica a Fomento Económico S.A. (FEMSA) para después abordar su negocio de bebidas. Las alianzas y las adquisiciones son presentadas más adelante. Finalmente se plantean algunas conclusiones.

LA COMPETITIVIDAD Y LA EMPRESA

Para Porter (1990), la competitividad está definida por cinco fuerzas de cuya interacción se configura el atractivo de un sector industrial, por lo que para ser competitivo se requiere de conocer las condiciones en que se encuentran la oferta y la demanda en el sector, de la configuración estructural de las empresas instaladas en él y de sus relaciones con proveedores y clientes.

De acuerdo con los planteamientos de Dutrenit, Moreno y Orive (2013:14), la competitividad “se ubica en varios niveles (espaciales): nacional, regional, municipal, sectorial y de empresa”, y se puede entender como un fenómeno socioeconómico que considera los niveles de análisis

macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico. En este último, la competitividad de las empresas es fundamental para contribuir al desarrollo de la nación, sin embargo, esta responsabilidad no es una tarea exclusiva de las organizaciones; las evidencias señalan que la construcción de la competitividad requiere también de la participación de otros actores sociales, entre ellos, las universidades y los centros de investigación y del gobierno, quienes de forma conjunta pueden coadyuvar en el desarrollo económico y social del país.

Ruiz (citado por Dutrenit, Moreno y Orive, 2013), considera que la competitividad es sistémica porque reúne cuatro niveles a saber; el micro, el meso, el macro y el meta. Asimismo, como la competitividad está ligada a la productividad, este autor señala que en el nivel micro las firmas que se involucran de forma conjunta en dinámicas de I&D+i, logran hacer más eficientes sus procesos productivos. Por lo anterior, en este nivel resulta fundamental la ingeniería y la gestión profesional, además de la colaboración en redes de innovación para ser competitivos.

En el nivel meso el autor señala que las políticas públicas son fundamentales para quienes buscan fortalecer la competitividad en el sector industrial. Aquí es relevante el análisis de la estructura industrial, de la infraestructura productiva en el nivel regional y de la contribución a una balanza comercial sana, así como de las medidas relacionadas con la preservación del medio ambiente y del desarrollo tecnológico, y de los avances en la educación y en las condiciones del trabajo. En el nivel macro se busca que los factores de la macroeconomía tengan estabilidad y un marco jurídico garante de los derechos de las empresas y de los inversionistas. También se requiere claridad en la política de la competitividad, monetaria, cambiaria, presupuestal, comercial, fiscal y comercial. Finalmente, en el nivel meta, la orientación se dirige hacia el desarrollo de la sociedad y la búsqueda de un patrón competitivo de organización económica en el que se promuevan actitudes de aprendizaje y cambio amistoso. Es decir, un ambiente en el que los actores cuenten con las habilidades para formular estrategias y políticas apropiadas para el fomento de la competitividad.

La acción conjunta dependerá de la construcción de una memoria colectiva, de la cohesión social y de las relaciones de confianza y disposición a cooperar, crear y transferir conocimiento y lograr índices de innovación necesarios para la competitividad y el desarrollo social. En el ámbito político se difunde la idea de la competitividad para introducirla como un ideal en el imaginario social. Esta noción además de permear todos los estratos impulsa la idea de ser competitivos en todos los ámbitos. Por este motivo, no se han hecho esperar los cambios en las normas, los cuales tienen la finalidad de impactar las políticas públicas. En 2013 se reformaron los artículos 25 y 26 (DOF, 2013) constitucionales para incluir el concepto de competitividad como elemento rector del desarrollo económico nacional. Al respecto, México descendió en su posición competitiva en el ranking de Competitividad Mundial del país, se situó en el lugar 55 para el periodo 2013-2014 lo que muestra un retroceso respecto de los logros del año 2012-2013 (World Economic Forum, 2013).

Por lo que se refiere a las organizaciones, la competitividad es un imperativo que se busca afanosamente, ya que se traduce en permanencia y crecimiento, para ello se instrumentan acciones diversas, entre las cuales están diversos esquemas de asociación y alianzas. Estas acciones buscan hacer frente de mejor manera a los retos de la globalización que involucran la presencia y avance de unidades económicas de mayor poder económico, político y de mercado.

Con la globalización y la emergencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación el paradigma competitivo ha cambiado. Las ventajas competitivas de mayor relevancia para elevar la competitividad de las empresas, son entre otras, la capacidad para generar innovación, la gestión de la información y especialmente, la construcción de esquemas de asociación para compartir la infraestructura con los competidores (Turner, 2001) tanto en lo local como en lo global debido a que más y más empresas están entrando a los mercados globales como exportadoras, multidentificadas, multinacionales y transnacionales. Luego entonces, la competitividad requiere de cooperación y confianza entre actores disímiles, e incluso, antaño, rivales de mercado.

De acuerdo con Clarke y Clegg (1998:197), las fusiones, adquisiciones y las alianzas estratégicas se han multiplicado muy rápido debido a razones tecnológicas y de mercado, aunque también responden a la necesidad particular de cada una de las empresas socias por entrar a nuevos mercados y realizar un conjunto de actividades fronterizas, involucrando inversión internacional, comercio y colaboración para el desarrollo de productos, financiamiento y marketing. Otras razones que motivan la asociación de empresas de clase mundial con otras de distinto tamaño son: asegurar las fuentes de aprovisionamiento, la búsqueda de nuevos mercados y el acceso a bajos costos de producción. Asimismo, por la seguridad que les brindan sus ventajas tecnológicas y organizacionales respecto de sus socias domésticas lo cual las lleva a influir en economías nacionales

Las empresas grandes y las de clase mundial son las figuras productivas que forman parte esencial de los nuevos esquemas de asociación. Estas organizaciones, de acuerdo con Clarke y Clegg (1998:277) se pueden definir como "...the best in its class or better than its competitors around the world, at least in several strategically important areas". Su dominio deriva del enfoque en el cliente, de la mejora continua, la creatividad de sus recursos humanos, de la construcción de un clima organizacional propicio para la innovación y de la tecnología, asimismo, supone con base en el paradigma del aprendizaje organizacional continuo, que todos los empleados son responsables, piensan como adultos y quieren lo mejor para la empresa.

Algunas de las figuras productivas que forman parte de los nuevos esquemas de asociación son las joint ventures, las fusiones y adquisiciones, y las alianzas estratégicas, entre otras. Las asociaciones derivan del imperativo organizacional por afrontar un entorno competitivo en constante cambio y representan una estrategia para tratar con el exceso de capacidad a través de la racionalización; al mismo tiempo, son una forma para acceder a mercados restringidos. Las

alianzas o asociaciones implican también la construcción de redes de colaboración con otros stakeholders (gobiernos, competidores, consumidores, proveedores y una gran variedad de instituciones) con el fin de agregar valor a sus recursos básicos mediante el acoplamiento a recursos que no poseen. Las alianzas requieren de un liderazgo que involucra además de la movilización de recursos monetarios, la generación de procesos de innovación que permitan incrementar la competitividad.

Por otra parte, las empresas que se esfuerzan por entrar en mercados en rápida evolución -como los de alta tecnología, por ejemplo, con frecuencia necesitan colaborar con otras con el fin de competir, inclusive pueden aliarse con sus más acérrimos rivales de mercado, lo cual, en términos de Clarke y Clegg (1998:105), significa “sleeping with the enemy”, pero ese no es el único peligro, ya que existe una alta probabilidad de que en la colaboración conforme las empresas se globalizan puedan perder su propia identidad y que incluso, finalmente la más pequeña pueda ser adquirida por la más grande.

Las fusiones y adquisiciones son formas que llevan a cabo las empresas, sobre todo grandes, para participar en otros mercados. La adquisición generalmente se lleva a cabo por parte de la empresa más grande (X) quien compra a la empresa de menor tamaño (Y) para finalmente formar una empresa X de mayor tamaño al inicial. Las adquisiciones pueden ser hostiles o “amistosas”; la primera se da cuando los directivos y/o dueños de la empresa se oponen a una oferta pública de adquisición, la segunda se presenta cuando la empresa destino aprueba la oferta de adquisición o fusión.

Kotabe y Helsen (2002), señalan que son una de las estrategias de entrada al mercado global. Las adquisiciones posibilitan a las empresas competir con menor incertidumbre en el mercado global, permiten un rápido acceso al mercado y a industrias que tienen altas barreras a la entrada, acceso rápido a los canales de distribución y a la tecnología, además de contar “de inmediato” con marcas bien posicionados y con el conocimiento y experiencia que a la empresa comprada le costó tiempo construir. Es una estrategia relativamente menos onerosa en relación a partir desde cero en la construcción de la empresa y el prestigio de una marca. Las fusiones y adquisiciones pueden ser horizontales, verticales o conglomerales².

Las adquisiciones o fusiones también tienen riesgos; para quienes adquieren o buscan la fusión están, por ejemplo, las diferencias culturales de los cuadros de mando lo que puede obstaculizar el buen desempeño de la empresa, así como el que los activos no cumplan con sus expectativas, o que el capital intelectual no esté capacitado o motivado para cumplir con los objetivos de la nueva organización. Por el lado de la empresa adquirida o que recibe la fusión también existen riesgos, entre ellos se puede mencionar la pérdida de control en la toma de decisiones. Además,

² Las horizontales son aquellas realizadas entre compañías en la misma línea de negocios, con frecuencia competidores. Las verticales son las realizadas en la misma línea de producción y las conglomerales se llevan a cabo entre empresas que no tienen relación en su línea de negocios.

en los países hay restricciones diversas a la concentración de capital como resultado de una adquisición o fusión, lo que puede implicar que deban deshacerse de negocios o empresas para poderla llevar a cabo.

INDUSTRIA DE LA CERVEZA

La producción de la cerveza se ubica en el Subsector Alimentos, bebidas y tabaco. El mercado de la cerveza a nivel mundial ha tendido a crecer aunque no por igual en las distintas partes del mundo ya que mientras que en los mercados de Norteamérica y Europa muestra cifras descendentes, el crecimiento es fuerte en los mercados emergentes como Latinoamérica, África, Asia, y de éste último sobre todo en China.

El crecimiento de las grandes empresas de presencia mundial que se encuentran en esta industria ha sido en gran medida por medio de adquisiciones y fusiones. Las principales empresas productoras de cerveza a nivel mundial han ubicado en cada país a los líderes en el mercado y los han comprado, en ocasiones pasando primero por una fase de alianzas. Las adquisiciones les permiten operar según sus propias reglas. Esta estrategia ha funcionado bien en economías en las que hay uno o dos cerveceros dominantes pero no en países como Alemania e Inglaterra donde la industria está muy diversificada (Winkelman, 2013).

En los mercados maduros, como el alemán, por ejemplo la estrategia de las empresas es diferenciarse en cuanto a sabor e incorporarse a la tendencia que se presenta sobre preferencia en el consumo de cerveza artesanal. Además de ello, se observa que algunas empresas en esta industria han buscado ingresar al mercado de las bebidas no alcohólicas, con bajo contenido de alcohol y las bebidas mixtas a base de cerveza, considerando los cambios en las preferencias que se dan en ciertos grupos de consumidores que buscan productos más saludables.

Las diez principales empresas cerveceras en el mundo se encuentran en países en distintos continentes, están en Europa, América y Asia. Ser parte de las principales ha resultado de múltiples estrategias, entre ellas como ya se mencionó, de llevar a cabo alianzas, adquisiciones y fusiones. Entre las principales empresas se encuentran las siguientes (disponible en http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-10-principales-empresas-elaboracion-cerveza-lista_136116/, Consultado el 27 de noviembre de 2013).

1. Anheuser-Busch InBev. Compañía cervecera con la posición número uno del mundo desde 2009. La compañía elabora más de 300 cervezas y son la Budweiser, Michelob, Becks, Stella Artois, Bass y Brahma las de mayor venta a nivel mundial.
2. South African Breweries (SAB) Miller. Le sigue en importancia. Con más de 200 marcas de todo el mundo vende más de 160 millones de barriles al año de cervezas embotelladas y envasadas que representan más del 11% del consumo mundial. Sus etiquetas principales son Miller, Castle Lager, Grolsch, Bavaria y Cervecería Nacional. SAB Miller también es propietaria de más del 58% de la compañía Molson Coors.

3. Heineken. Compañía holandesa que incluye a Amstel, Murphy, Córdoba y Tigre. Tiene presencia en más de 178 países (FEMSA, 2013).
4. Carlsberg. Cuenta con una participación de 4% del mercado mundial. La marca Carlsberg Tuborg es famosa en Noruega. La compañía con sede en Dinamarca es propiedad de la Fundación Carlsberg y ofrece importantes contribuciones a las artes y las ciencias.
5. Molson Coors Brewing Company. La empresa surge en 2005 como resultado de la fusión de dos de los mayores fabricantes de cerveza de Estados Unidos, Molson y Coors. La compañía también está asociada con SAB Miller, que opera como Miller Coors.
6. Modelo. Principal empresa en la industria cervecera mexicana, con más del 60% de la cuota de mercado. Su principal marca es Corona y también Estrella, Negra León, Modelo Especial, Montejo, Pacífico, Negra Modelo y Victoria. Esta empresa ha dejado de ser mexicana ya que Anheuser-Busch InBev poseen cerca del 50 por ciento de Modelo.
7. Tsingtao Brewery. Esta cerveza se produce en Quindao, en la provincia de Shandong de China.
8. Beijing Yanjing Beer. La empresa china cuenta con más de 30 fábricas de cerveza en 10 provincias chinas. Forma parte de Beijing Empresas Holdings, sociedad matriz e importante productor de gas natural a los hogares y negocios en China. Es una empresa conglomeral.
9. FEMSA- Cerveza. Esta empresa ha dejado de ser mexicana ya que desde 2010 es propiedad de Heineken. Produce en México muchas de las marcas de cerveza más importantes de México y Brasil, como Carta Blanca, Dos Equis, Tecate, Bohemia y Sol.
10. Kirin es el mayor fabricante de cerveza en Japón, abastece a muchos mercados foráneos y es el exportador número uno de cerveza japonesa a Estados Unidos. Japón utiliza el unicornio para asociar a Kirin como una cerveza que simboliza la buena suerte.

Las cuatro primeras empresas concentran alrededor del 50% de la producción de cerveza total. Las empresas que antes eran de propiedad mexicana³ se encontraban entre las diez más importantes a nivel mundial; en Latinoamérica sólo eran superadas por Brasil. A nivel interno la cadena productiva que integra al sector representaba en 2009 el 1.6 % del PIB y contribuía el con 3.8 % de la recaudación total. El ramo generaba más de 800 mil empleos directos e indirectos, con exportaciones de más de 1800 millones de dólares anuales (CANICERM, 2009a, b en Rojas y Rodríguez, 2010). En 2011 la industria de la cerveza mexicana se encontraba en el primer lugar de exportación del sector de alimentos y bebidas con un monto de 2,022 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de 1.7% respecto del 2010. De acuerdo con cifras de la Secretaría

³ La producción de cerveza en México data del siglo XVI. En 1544 se fundó la primera cervecería en la Ciudad de México y en América Latina. A pesar de su pronto inicio, la industria cervecera nacional tuvo un rezago pues no se crearon nuevas cerveceras; la cerveza que se consumía era casera y de baja graduación. Fue a finales del siglo XIX (1890) cuando esta industria empezó a florecer (Rendón, A, 2008)

de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) la venta de cerveza al extranjero aportó el 61.4% de las exportaciones totales de bebidas, seguidas solamente por el tequila cuyo valor de exportación en 2011 fue de 831.2 millones de dólares (El Financiero, 2012). El relación al consumo de la cerveza, Europa⁴, Asia y América del Norte superan a Latinoamérica, una de las regiones del mundo con menor consumo de alcohol⁵(Cerveceros Latinoamericanos, 2009). En esta última, México es el de menor consumo per cápita, el cual ha tendido a aumentar lentamente: en 2001 era de 51.2 litros anuales entre personas de 18 a 45 años; en 2005 era de 55 litros (FEMSA, 2002, 2006) y en 2012 era de 55.44 (El Economista, 18 de enero de 2012)⁶. El consumo de cerveza es altamente elástico ante cambios en los precios, por ello los cambios económicos que afectan la capacidad adquisitiva, impactan a esa industria. “En general la industria experimenta un crecimiento elevado del volumen en periodos de solidez económica y un menor crecimiento o contracción del volumen en los periodos de retracción económica. Las ventas nacionales de cerveza disminuyeron en 1982, 1983 y 1995” y volvieron a bajar en 2001 y 2002 (FEMSA, 2001, 2006).

La estructura de la industria cervecera en México es duopólica, antes controlada por FEMSA-Cerveza y Grupo Modelo y, ahora por Heineken y Anheuser-Busch InBev (ABI) concentran la mayor parte de la producción y ventas a nivel nacional, siendo el último el de mayor participación en el mercado. México es el único país con alta concentración en ese mercado, dos empresas compiten en el negocio de la cerveza, mientras que en China, Estados Unidos y Brasil, los tres mayores mercados por volumen de hectolitros tienen al menos a cuatro de las grandes productoras de cerveza (El Financiero, 2 de febrero de 2014).

GRUPO FOMENTO ECONOMICO MEXICANO (FEMSA)

FEMSA es un grupo líder en el mercado de bebidas en México y en América Latina⁷. Se encuentra en el Sector de Productos de Consumo Frecuente; Subsector Alimentos, bebidas y tabaco; Rama Bebidas; Subrama Bebidas Diversas. En México y en otros países, gran cantidad de grandes empresas se encuentran organizadas en grupos económicos⁸ que controlan generalmente empresas grandes en un solo sector o en diversos.

⁴ En la República Checa, el consumo promedio es de 150 litros anuales (Arteaga, 2014).

⁵ Considerando esta situación con gran parte de la población abstemia se está buscando desarrollar productos con sabor similar y con bajo grado de alcohol.

⁶ Otras fuentes mencionan que el consumo per cápita en México es de 60.7% (Cerveceros Latinoamericanos, 2009)

⁷ FEMSA cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1978.

⁸ Por grupo económico se entiende un conjunto de empresas relacionadas entre si por vínculos familiares, financieros y comunidad de dirigentes, que cuentan con una empresa holding. Entre sus características están su extraordinaria capacidad de adaptación y movilidad ante los cambios previstos o no del entorno (Rendón A. y Morales A. 2013).

La organización de FEMSA, bajo la forma de grupo con holding o tenedora, es resultado de la trayectoria de crecimiento que ha seguido desde sus orígenes en 1890 cuando nació como la fábrica de hielo y cerveza llamada Cervecería Cuauhtémoc S.A.⁹ Fue la primer cervecería¹⁰ mexicana, a partir de la cual surgieron empresas¹¹ como el Banco de Nuevo León (1892); Vidrios y Cristales de Monterrey (1899) -que hoy en día forma parte de Vitro-; Banco Mercantil (1899); Compañía de Fierro y Acero (1900) que después sería la Fundidora Monterrey; Titán (1936) y Hojalata y lámina -Hylsa- (1942), todas ellas formaron parte del llamado Grupo Monterrey, que en 1974 se dividió en dos ramas: 1) el acero y otras operaciones de empaque en ALFA y 2) operaciones de bebidas y bancarias en Valores Industriales SA (VISA). Entre 1971 y 1981, el grupo FEMSA (antes VISA) se diversificó mediante adquisiciones en la industria de refrescos y agua mineral, tiendas OXXO, inversiones en la industria hotelera, autopartes, alimenticia y pesquera.

FEMSA, holding o tenedora, controla de forma directa o indirecta todo o la mayoría del capital social de las compañías subtenedoras (cada una, junto con sus subsidiarias consolidadas, forma una “Compañía Subtenedora”) (FEMSA, 2006) y a su vez, éstas supervisan la operación de las empresas que controlan. FEMSA ha modificado la organización de acuerdo a lo conveniente a los intereses del conjunto de negocios y empresas; desde luego en ello influyen las condiciones del entorno económico. En 2005 se encontraba dividida en CIBSA y Grupo Emprex las cuales a su vez controlaban a otras subtenedoras. El siguiente cuadro muestra su estructura corporativa en 2005.

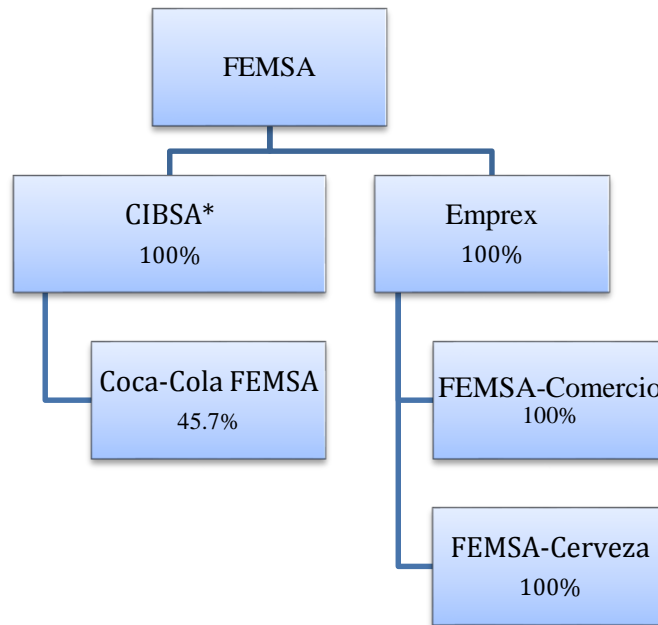
⁹ La empresa se constituyó el 30 de mayo de 1936.

¹⁰ La industria de bebidas en México tiene su origen a finales del siglo XIX con La Montañesa en 1886 y Topo Chico S.A. en 1895, esta última empezó a embotellar agua mineral (Food Technology Summit & Expo, 2012).

¹¹ Las actividades de integración vertical datan de 1936, cuando las operaciones de empaque se establecieron para abastecer de corcholatas a la cervecería. Las empresas formadas serían parte del grupo.

Figura 1

FEMSA. Estructura Corporativa, 2005



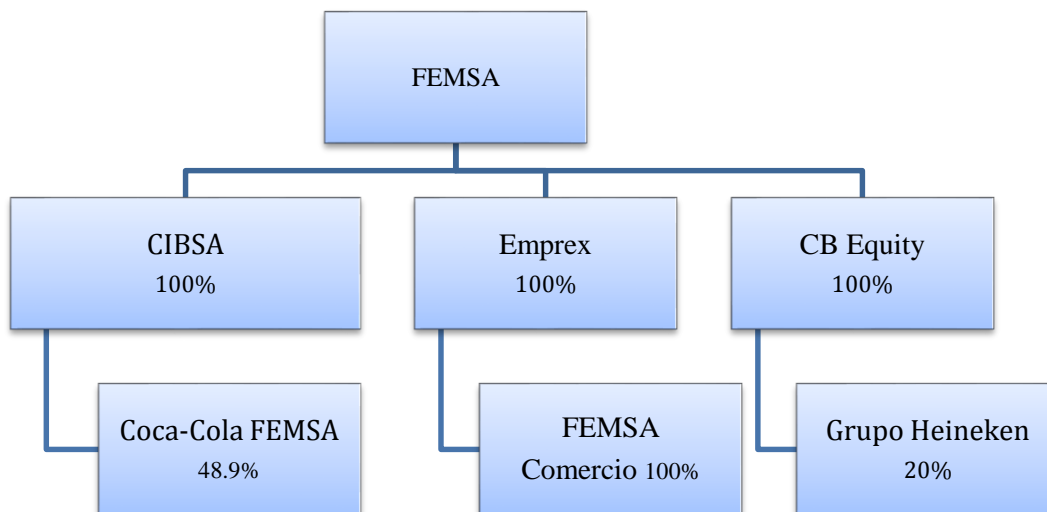
*Compañía Internacional de Bebidas S.A. de C.V.

Fuente: FEMSA (2006).

La estructura del grupo en 2012 es la siguiente:

Figura 2

FEMSA. Estructura Corporativa, 2012



Fuente: FEMSA (2013).

Como puede observarse, en 2005 Emprex controlaba a FEMSA Comercio y a FEMSA-Cerveza. Esto ha cambiado ya que está última fue adquirida por Heineken en 2010, ahora FEMSA tiene una participación de sólo el 20 % por medio de CB Equity. La jurisdicción de cada uno de estos subgrupos es preponderantemente en México, excepto la de CB Equity que se encuentra en el Reino Unido.

Una de las características de los grupos económicos es su capacidad para entrar o salir de ciertas actividades económicas, lo que implica crear o comprar empresas o bien, vender alguna si así conviene al grupo. La venta de FEMSA-Cerveza no estaba planeada, la idea original era contar con un socio que fortaleciera su presencia y protegiera de la competencia de fuertes empresas en el mercado. La actividad de producir cerveza era conocida y se contaba con experiencia de más de un siglo, además de que era parte de la identidad del grupo.

No obstante, FEMSA sigue siendo un grupo importante al estar en los primeros veinticinco lugares de las 500 empresas más importantes en 2013; es líder en la industria de bebidas con Coca-Cola FEMSA, embotellador más grande a nivel mundial de esa marca; en Comercio al detalle opera OXXO, cadena de tiendas de formato pequeño con alto nivel de crecimiento en América Latina¹².

El grupo tiene también otras actividades como son la producción de refrigeradores comerciales horizontales y verticales para la industria del refresco, cerveza y alimentos. La unidad de servicios corporativos se encarga de dirigir, controlar, supervisar y evaluar las operaciones de las empresas subtenedoras e inclusive de las operaciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (FEMSA, 2013).

FEMSA. SU NEGOCIO DE BEBIDAS

El grupo se ha enfocado en las bebidas, actividad en la que posee gran experiencia y conocimiento. Su principal actividad había sido la producción de cerveza hasta 2010 con FEMSA-Cerveza quien junto con Coca –Coca FEMSA integraba las actividades en la industria de bebidas. Actualmente el grupo tiene varias actividades, la principal es la producción bebidas no alcohólicas carbonatadas y no carbonatadas y cuenta con una participación del 20% en Heineken. En las no carbonatadas produce agua, jugos de frutas y productos lácteos. Se encuentra también en comercio al menudeo con las tiendas OXXO.

El negocio de bebidas del grupo FEMSA tiene una trayectoria en la que las adquisiciones y alianzas han sido frecuentes; algunas de ellas se ven en los siguientes apartados.

¹² A diciembre de 2013, operaban 11721 tiendas OXXO a lo largo de México, con presencia importante en el norte del país; 34 de ellas se encontraban en Colombia. A 2014 tiene un promedio de 1000 aperturas de tiendas al año, más unidades que su competidor cercano 7Eleven (BMV, FEMSA, 2013).

- **Alianzas**

Mediante alianzas y adquisiciones y fusiones FEMSA ha crecido. Las alianzas establecidas por el grupo se han dado en varias de las actividades llevadas a cabo por sus subgrupos. En el siguiente cuadro, se observan algunas de ellas.

Tabla 1
FEMSA. Alianzas, 1994-2012

	Operación	Objetivos
1994	Asociación con Labatt Brewing Company, cervecería canadiense subsidiaria de Interbrew de Bélgica	Introducción de la cerveza mexicana en EE.UU. Contar con socio para enfrentar los retos de la globalización.
1995	Asociación con Amoco Oil Co.	Formar Amoxxo (50%-50%), para operar los centros de servicio OXXO Express (conocimiento)
2000	Alianza Oracle-FEMSA Logística	Crear el mercado electrónico de logística y transporte más amplio de Latinoamérica, que facilite el comercio entre los principales actores del mercado de transporte en la región.
2004	Acuerdo con Heineken	Comercializar cerveza en Estados Unidos. Heineken se responsabiliza por la promoción, ventas y distribución de: <i>Tecate, XX, Sol, Carta Blanca</i> y <i>Bohemia</i> a partir del 1o de Enero 2005.
2008	Alianza comercial Compartamos Banco y Oxxo	Ofrecer más servicios a los clientes (pago de créditos) con lo que al asistir a las tiendas adquieren productos (aumento de ventas).
2010	Acuerdo con la subsidiaria brasileña de The Coca-Cola Co. para producir, vender y distribuir productos de la mara Matte Leao	Aumentar la oferta de Coca Cola FEMSA de productos no carbonatados.
2011	Fundación FEMSA y Conagua ratifican su alianza en materia de sustentabilidad hídrica	Acciones en materia de responsabilidad social corporativa que posicionan a la empresa en los grupos de consumidores éticos.

Fuente: Rendón, 2008; FEMSA, 2013; Forum, 2008; Conagua, 2011.

Los motivos que impulsan a las empresas a aliarse son diversos, entre ellos, establecer acuerdos de marketing, economías de escala, reducción de costos, compartir riesgos; uno de los más importante es el mejoramiento tecnológico. Los objetivos concretos pueden ser ubicados en tres principales, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2

Objetivos Generales de las Alianzas

<i>Objetivos Tecnológicos</i>	<i>Objetivos Comerciales</i>	<i>Objetivos Industriales</i>
Proyectos de I+D en común. Transferencia tecnológica.	Aumentar ventas. Acceso a nuevos mercados. Control de canales de distribución.	Economías de escala. Sinergias positivas. Ampliación de cuota de mercado.

Fuente: Elaboración con información de Bueno y Morcillo (1993).

Como se observa en la tabla 1, aumentar las ventas, agilizar y hacer eficiente la distribución de los productos, además de la llegada a nuevos mercados, fueron de los motivos más importantes para establecer las alianzas. Esto es, objetivos comerciales principalmente. Para mejorar sus ventas, aumentó también la oferta de productos no carbonatados, estableciendo acuerdos con una empresa brasileña. Hay que señalar que en el caso de la industria cervecera las vinculaciones las establecen con empresas con presencia mundial, que a su vez tienen vinculaciones con otras. Otros acuerdos son los relacionados con sus estrategias de responsabilidad social corporativa. Destaca una de las alianzas, la establecida con Heineken en 2004 por los resultados a los que se llegó al cabo de algunos años por lo que es importante describir el proceso que culmina en la separación de FEMSA-Cerveza.

FEMSA Cerveza, su desincorporación

Desde la década de los ochenta, FEMSA buscó llegar a mercados externos ante el deterioro de la demanda interna por la reducción de poder adquisitivo de la población. En 2008 Cuauhtémoc (parte de FEMSA-cerveza) exportaba a más de sesenta y cinco países en América del Norte, América Latina, Asia y Europa¹³, siendo los más importantes Estados Unidos y Canadá a los cuales se dirigían el 90% de las ventas, aunque en mayor medida al primero.

Para fortalecer su presencia en los mercados internacionales en la producción de cerveza, FEMSA estableció una asociación en 1994 con Labatt Brewing Company, cervecería canadiense subsidiaria de Interbrew de Bélgica. Esa empresa participaba con 30% del capital de FEMSA-Cerveza y tenía derechos para la conducción del negocio. La alianza se dio como parte de la estrategia de la empresa mexicana para enfrentar los retos de la globalización. Labatt era el importador exclusivo de la cerveza mexicana en Estados Unidos. La relación comenzó a deteriorarse en 2001 cuando la empresa extranjera incluyó las marcas de cerveza Beck's de North America en su portafolios, lo que afectó las ventas del producto mexicano¹⁴. Esto se agravó en

¹³ En 2001 las exportaciones a Asia, Europa y América Latina representaron 4.0%, 3.7% y 1.9% respectivamente (FEMSA, 2001).

¹⁴ El objetivo del socio extranjero era la integración de las redes de distribución de Labatt USA con la de Becks para reducir costos.

2004 con la adquisición, de parte de su socio, de una de las más importantes cerveceras de América del Sur, la brasileña Ambev. El problema para FEMSA-cerveza fue que, producto que la fusión entre Interbrew y Ambev, la brasileña controlaría los activos de la belga en América, incluido lo de FEMSA¹⁵. FEMSA presentó una demanda contra Interbrew para bloquear algunos aspectos de la fusión. La empresa mexicana compró el paquete del 30% de acciones, finiquitó su participación en Labatt USA¹⁶ y, por medio de una subsidiaria en Estados Unidos, recuperó los derechos de distribuir y vender sus marcas de cerveza en ese país¹⁷ (FEMSA, 2006; Rendón 2008).

Para fortalecer su presencia en el exterior el grupo llevó a cabo varios acuerdos: uno de ellos en Inglaterra y Canadá, otro con Molson Coors para comercializar, promover y distribuir sus productos en Gran Bretaña -segundo mercado más importante de exportación después de Estados Unidos- (octubre de 2005), en septiembre de 2005 llegó a un acuerdo con Sleeman Breweries - empresa cervecera líder en el segmento premium en el mercado de Canadá- de manera que en 2006 esa empresa se convirtió en importadora, comercializadora y distribuidor exclusivo de las marcas *Sol* y *Dos Equis* en ese mercado (FEMSA, 2006; Rendón 2008)..

En 2004 establece un acuerdo con Heineken para comercializar la cerveza mexicana. A partir del 1 de enero de 2005, Heineken USA se encargó de la importación de los productos de FEMSA-Cerveza. El acuerdo establecido con Heineken para comercializar las principales marcas de la empresa mexicana, en específico la cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma¹⁸, terminó con la adquisición de parte de la empresa holandesa.

A principios de 2010 el grupo anunció el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por una participación económica del 20% y dos lugares en el Consejo de la empresa holandesa Heineken N.V y Heineken Holding, en ese momento la tercera mayor productora de bebidas. La operación abarcó las operaciones de FEMSA en Estados Unidos y en Brasil (83%). La transacción fue de siete mil 364 millones de dólares, incluyendo dos mil 100 millones de dólares en deuda asumida y otros pasivos netos así como obligaciones laborales (FEMSA, 2010).

¿Cuáles fueron los motivos de esta venta? Por el lado del comprador, hay que mencionar que el mercado mexicano es muy atractivo por el potencial de crecimiento que tiene. En 2008, seis de

¹⁵ Esta empresa gigante limitaba la distribución de la cerveza mexicana pues prefería utilizar los canales de distribución para sus propios productos.

¹⁶ A partir de septiembre de 2004 comenzó el periodo de transición de cuatro meses, durante el cual Labatt USA importó y vendió las marcas de FEMSA Cerveza con base en un acuerdo comercial diseñado para este propósito.

¹⁷ Los recursos para la compra del paquete accionario que estaba en posesión de Interbrew se obtuvieron de las siguientes fuentes: 295 millones de dólares de caja disponible; 450 millones de dólares de nueva deuda de largo plazo en pesos, y 500 millones de dólares en “créditos puente” a un año (50% en dólares y 50% en pesos), que se espera serán pagados con recursos provenientes de una emisión de acciones de FEMSA.

¹⁸ Esta empresa producía las tradicionales marcas Tecate, Sol, Carta Blanca, Superior, XX Lager, Indio y Bohemia, entre otras, representativas del grupo cervecero de Monterrey

cada 10 mexicanos consumían cerveza con un crecimiento anual de un millón de personas. El mercado estaba constituido por 63 millones de consumidores. En el caso de la empresa mexicana, en una entrevista después del anuncio de la venta, el presidente de FEMSA¹⁹, manifestaba que la empresa de cerveza había perdido participación desde los años noventa, cuando tenía el 55% del mercado. En 2010 contaba solo con el 43% y consideraban que la empresa extranjera tendría un mejor manejo del negocio. Otro factor que influyó en esa decisión fueron las fusiones y adquisiciones en el mercado mundial de parte de las más grandes empresas cerveceras, por ejemplo, la adquisición que la firma holandesa Heineken hizo junto con Carlsberg de la inglesa Scottish Newcastle a cambio de 15 mil millones de dólares; las fusiones de Anheuser Busch e InBev, y la de Molson Coors con SABMiller. FEMSA evaluó la conveniencia de quedarse como empresa regional, aislada, exitosa pero con riesgos muy altos; eso podía llevar a pérdida de valor y asumir posiciones defensivas que podían debilitarla. Se optó por buscar un comprador (CNN Expansión, 2010). Los ejecutivos de FEMSA en su momento dijeron que no era venta sino más bien una fusión: “No es una venta, porque lo que hacemos es que aportamos nuestros activos y los fusionamos con los de Heineken, que se hará cargo de la operación de la compañía”. Se planteó la conveniencia de cambiar los activos de la empresa por otros más globales y con mayores fortalezas (El Economista, 12 de enero de 2010)²⁰.

Pese a lo afirmado por directivos de FEMSA, Cervecería Cuauhtémoc, se encontraba en una buena situación y tenía una buena participación del mercado. FEMSA-Cerveza era una de las últimas empresas representativas y emblemáticas de México del Grupo Monterrey, operaba seis plantas productoras en México y ocho en Brasil, además de producir sus botellas de vidrio, latas de aluminio y sellos herméticos a través de Malta SA de CV, Fábricas Monterrey, así como Sílices de Veracruz; esto es, se encontraba integrada verticalmente. En 2010 había duplicado su utilidad neta a 1988 millones de pesos en el primer trimestre de 2010 gracias a mejores ventas y menores costos financieros (FEMSA, 2011).

- **Adquisiciones**

En cuanto a las adquisiciones que FEMSA ha efectuado puede observarse en el siguiente cuadro que la mayor parte han sido relacionadas con las industrias de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

¹⁹ José Antonio Fernández Carbajal, presidente de FEMSA y yerno de Eugenio Garza Lagüera.

²⁰ Aunque no es motivo de este trabajo, hay que mencionar el caso de Grupo Modelo, comprada por Anheuser-Busch InBev. Esta última controla la mitad del mercado de Estados Unidos, el que junto con el de Europa son los mayores en el mundo, pero no crecen. El mercado mexicano está creciendo (El Economista, 27 de junio de 2012).

Tabla 3
Adquisiciones

1991	Accionistas de Emprex y FEMSA financiaron parcialmente la adquisición mayoritaria de Bancomer.
1994	Adquisición del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina
1996	Adquisición del territorio de Sirsa (Buenos Aires, Argentina) Adquisición del 24% adicional de las acciones KOFBA
2003	Panamerican Beverages, Inc. (100%) (Panamá)
2004	Acuerdo con Heineken para comercializar cerveza en Estados Unidos. Heineken se responsabiliza por la promoción, ventas y distribución de: <i>Tecate</i> , <i>XX</i> , <i>Sol</i> , <i>Carta Blanca</i> y <i>Bohemia</i> a partir del 1o de Enero 2005. Hace la recompra del 30% de FEMSA cerveza a Labat para tomar el control en importación, mercadotecnia y distribución en E.U.
2006	FEMSA Cerveza adquiere el control de la cervecera Kaiser mediante la compra del 68% (Brasil)
2007	Adquiere 100% de Jugos del Valle por medio de S.A.P.I, compañía propiedad de Coca Cola FEMSA y Coca Cola Co. (México)
2008	Adquiere franquicia de Refrigerantes Minas Gerais Ltda (REMIL) (Brasil). Adquiere Empresa De Los Ángeles (México).
2009	Coca Cola FEMSA y Coca Cola Co. adquieren Brisa (negocio de agua embotellada, propiedad de SABMiller) (Colombia)
2011	Adquiere Grupo Industrias Lácteas Estrella Azul (Panamá). Fusiones en la División de bebidas con Grupo Tampico (uno de los embotelladores privados más antiguos de México), Grupo CIMSA (uno de los mayores embotelladores y distribuidores privados de Coca-Cola en Edo. de México, Morelos, Michoacán y Guerrero) y Grupo Fomento Queretano en México.
2012	Coca-Cola FEMSA celebró acuerdo para fusionar Grupo Yoli S.A. de CV con la compañía.
2013	Se concreta la compra del 51% de CCBPI con opción de compra en los siguientes 7 años del porcentaje restante.

Fuente: Rendón, 2008, FEMSA, 2013

Las adquisiciones realizadas en estos años son en la industria de bebidas. Se observa su interés por abarcar el envasado y distribución de los productos Coca-Cola en varias partes del continente americano, de ahí las compras en Buenos Aires y Panamá por una parte y por otra la fusión de varios grupos en el país que también envasaban ese producto y distribuían, es el caso de Grupo CIMSA, Tampico y Fomento Queretano. Importante era tener la mayor parte del país bajo su control. También ingresa a bebidas diferentes como son la producción de jugos, agua y productos lácteos.

En 2006 la adquisición de la brasileña Kaiser le permitió la entrada a uno de los mercados más grandes (cuarto en el mundo) con mayor potencial de crecimiento. Uno de sus mayores retos sería la competencia con Andina (con mayoría de influencia en Río de Janeiro y parte del estado Minas

Geras). Kaiser operaba 8 plantas cerveceras y 15 marcas de cerveza en un total de 55 presentaciones distintas (FEMSA, 2006). La adquisición de Brisa en 2009 tuvo como objetivo reforzar la posición de Coca Cola FEMSA en el negocio de agua en Colombia.

La adquisición en marzo de 2011 de Grupo Industrias Lácteas, empresa líder con más de cincuenta años en la categoría de lácteos y bebidas a base de jugo, tenía como fin ingresar a un segmento dinámico en términos de crecimiento y valor. Con ello se ampliaría el portafolio de productos con lo que se podría enfrentar mejor al competidor local (FEMSA, 2010). El grupo planteaba: “esta transacción nos presentó la oportunidad de desarrollar capacidades para administrar un sistema de distribución del canal frío y ampliar nuestros horizontes a otros segmentos de alto valor agregado” (FEMSA, 2011). Se buscaba crear sinergias con el sistema de distribución de Coca Cola FEMSA en Panamá y capitalizar el portafolio en la cadena de valor por medio de cobertura de equipo de refrigeración en punto de venta. La adquisición de una empresa en esa actividad, nueva para el grupo mexicano, le permitió integrarse de manera más rápida aprovechando el conocimiento y experiencia que tiene de ese mercado la empresa comprada.

Las fusiones realizadas en 2011 con Grupo Tampico y Grupo CIMSA tuvieron como resultado el aumento de volumen de operaciones en México, ingresos y el EBITDA en aproximadamente 30% logrando con ello el liderazgo en el sistema de embotelladores de Coca-Cola en México. Con ello se buscaba impulsar el liderazgo de Coca Cola-FEMSA en México y Latinoamérica (FEMSA, 2011).

En suma, este grupo ha llevado a cabo las estrategias de alianzas y adquisiciones con varios fines, entre ellos:

- En la industria cervecera buscó afianzar, fortalecer su posición en el mercado por medio de alianzas con grandes empresas con experiencia en el mercado mundial como una forma de protección frente a la competencia.
- Esas acciones, así mismo, le permitieron entrar en el mercado foráneo. Las alianzas le posibilitaron que la cerveza fuera colocada en mercados que no conocía, además de que, por la experiencia de los socios a escala mundial, posicionaron de buena manera los productos de FEMSA Cerveza, incluso alguno de ellos (cerveza Dos Equis) al nivel de producto premium, lo que le permitió aumentar su precio.
- En cuanto a las adquisiciones, la compra de empresas le ha permitido consolidarse en el país y llegar a otros mercados geográficos en el continente americano

CONCLUSIONES

En México, han sido las grandes empresas de capital privado nacional, generalmente integradas en grupos económicos las que han sido líderes y han dominado en actividades económicas productoras de vidrio, cemento, acero, bebidas, entre otras. Gran parte de estas organizaciones tienen su origen en empresas surgidas a finales del siglo XIX. Entre sus características está en ser

sumamente dinámicas ante cambios previstos e imprevistos del entorno, buscan adecuar sus actividades, empresas y negocios a lo requerido para la permanencia del grupo.

Estos grupos han buscado, ante diversas problemáticas y circunstancias en el entorno económico, la permanencia y el crecimiento mediante la puesta en marcha de estrategias diversas. Entre las usadas por estas grandes organizaciones están las alianzas y las adquisiciones. Por medio de las primeras las grandes empresas de capital privado nacional de México buscaron ampliar sus mercados ingresando a otras regiones geográficas del país y a otros países. Las alianzas las establecieron con empresas que tenían conocimiento del mercado, con posicionamiento y con gran experiencia.

Las adquisiciones llevadas a cabo son resultado de querer tener consolidación y una mayor participación de mercado, considerando además la posibilidad de mayor crecimiento. Estas acciones generalmente pueden ser llevadas a cabo por la empresa que tiene mayor capacidad económica, presencia y experiencia. Por ello, generalmente es la más pequeña y la más débil la que finalmente es comprada.

En lo que concierne a la industria de bebidas en México, FEMSA ha sido un grupo económico enfocado en las bebidas, actividad en la que posee experiencia y conocimiento ya que surge a finales del siglo XIX como empresa cervecera. Hasta hace algunos años, las bebidas eran el negocio considerado con mayor oportunidad de crecimiento.

FEMSA ocupa un lugar importante al ser embotellador más grande de Coca-Cola, por medio de Coca Cola-FEMSA que se ha extendido no solo en el país, sino a otros. En el caso de la cerveza ha sido por medio de las marcas de cervecería Cuauhtémoc, una de las empresas con gran presencia en el país que ha tenido una gran importancia en el mercado nacional, después de Grupo Modelo. Esto se fortaleció aún más en la década de los ochenta con la compra que se hizo de Cervecería Moctezuma.

Ante la apertura de las fronteras y la globalización, FEMSA buscó que sus productos tuvieran una mayor presencia en el mercado internacional, además que le confería cierta protección ante otros competidores, para lo cual estableció acuerdos y alianzas con empresas importantes a nivel mundial, la primera fue la establecida con en 1994 con Labatt Brewing Company, cervecería canadiense subsidiaria de Interbrew de Bélgica, relación que concluye en 2004 con la fusión de Interbrew y Ambev. Posteriormente se alía con Heineken quien en 2010 compra el 100% de FEMSA-Cerveza. Factor importante en la decisión de venta de esta importante empresa cervecera fue la consolidación que a nivel mundial se estaba dando en el mercado con adquisiciones de importantes empresas cerveceras de parte de las mayores del mundo. A pesar de que FEMSA-Cerveza con su cervecería Cuauhtémoc Moctezuma se constituía prácticamente en la identidad del grupo, se consideró que sería muy complicado mantener a un grupo grande en el país pero pequeño a escala mundial de manera independiente. Se optó por seguir en bebidas no alcohólicas,

con las embotelladoras Coca-Cola y las tiendas Oxxo que tienen una alta tasa de crecimiento y ventas.

REFERENCIAS

- Bolsa Mexicana de Valores. (2001). *Informe Anual*. México: BMV.
- _____ (2002). *Informe Anual*. México: BMV.
- _____ (2006). *Informe Anual*. México: BMV.
- _____ (2010). *Informe Anual*. México: BMV.
- _____ (2013). *Informe Anual*. México: BMV.
- CANICERM. (2009). *La cerveza y su contribución fiscal*. Obtenido de CANICERM: <http://www.canicerm.mx/desarrolloregional/contribución%20>.
- Cateora, P. (1995). *Marketing internacional*. (Octava ed.). España: IRWIN.
- Cerveceros Latinoamericanos. (2009). *Información Estadística de la Industria Cervecera, Índice 2009*.
- Clarke, T. & Clegg, S. (1998). Organization. En T. Clarke, & S. Clegg, *Changing paradigms*. Great Britain: Harper Collins Business.
- _____ (1998a). Strategy. En T. Clarke & S. Clegg, *Changing paradigms*, (241-294). Great Britain: Harper Collins Business.
- CNN Expansión. (27 de 01 de 2010). *mi-nuevo-femsa*. Obtenido de www.cnnexpansion.com: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/01/27/mi-nuevo-femsa>
- CONAGUA. (10 de Junio de 2011). Ratifican Fundación FEMSA y CONAGUA su alianza estratégica en materia de sustentabilidad hídrica. *Comunicado de prensa*, 176-11. México, Distrito Federal, México.
- Dutrenit, Moreno & Orive. (2013). *Foros y talleres 2013, talleres de competitividad*. Obtenido de Foroconsultivo.org: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/talleres_de_competitividad.pdf.
- El Economista: 12 de enero de 2010; 15 de enero, 2012; 18 de enero de 2012; 27 de junio de 2012, México.
- El Financiero: 23 de mayo de 2012, México.
- FEMSA. (2011). *Informe Anual*. México.
- Food Technology Summit & Expo 2012. (2012). *Presentaciones*. Obtenido de Food Technology Summit & Expo: www.enfasis.Com/Presentaciones/FTSMX/2012/
- forumm.wordpress.com. (Junio de 2008). *Forum. Reflexión y Análisis*. Obtenido de forumm.wordpress.com: <http://forumm.wordpress.com/2008/06/page/18/>
- Kotable, M. & Helsen, K. (2002). *Marketing global*. México: LIMUSA.

- Munson, C. (2014). *Cuáles son las 10 principales empresas de elaboración de la cerveza?*. Obtenido de ehow en español: <http://www.ehowenespañol.com/cuales-son-10-principales-empresas-elaboracion-cerveza-lista> 136116
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rendón, A. (2008). Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria 1987-2005. *Tesis de doctorado en economía, Facultad de Economía, UNAM*. Distrito Federal, México.
- Rendón, A. & Morales, A. (2013). Estrategias competitivas de los grupos económicos en entorno de crisis (2007-2011). En J. Sánchez, J. Gaytán, & M. Vázquez, *La Arquitectura Financiera y Desarrollo Tecnológico para promover la competitividad*, (383-405). Zapopan, Jalisco: RIICO.
- _____. (2014). *libros-gratis/2014/1399/#indic (Grupos Económicos en la industria de Alimentos y Bebidas. Alianzas y adquisiciones como estrategias de competitividad)*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1399/#indic>
- Rojas, J. & Rodríguez, R. (2010). Venta de la cervecería Cuauhtemoc-Moctezuma, la hegemonía de la inversión extranjera directa. *Economía Actual*.
- Sandhusen, R. (1997). El mercado internacional: Fuerzas y estrategias. En R. Sandhusen, *Mercadotecnia internacional* (1-26). México: CECSA.
- Secretaría de Gobernación, DOF. (5 de Junio de 2013). *dof/CPEUM_ref_207_05jun13.pdf*
Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/>:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_207_05jun13.pdf
- Turner, C. (2001). La economía de la información y la ventaja competitiva. En C. Turner, *Economía de la información. Estrategias empresariales para competir en la era digital* (27-58). Madrid, España: DEUSTO.
- Winkelman, L. (2013). *La cerveza en ascenso*. Obtenido de [sidel.es](http://www.sidel.es): <http://www.sidel.es/sobre-nosotros/inline-magazine/la-cerveza-en-ascenso>
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Obtenido de [Weforum.org](http://www.Weforum.org): www.Weforum.org/gcr