



---

## FEMSA: UN GRUPO ECONÓMICO NACIONAL

*Primer Autora: Dra. Beatriz Pérez Sánchez*  
*Institución De Adscripción: Universidad Juárez Autónoma De Tabasco*  
*Dirección: Calle Tabasco Número 115 Colonia Gil Y Sáenz*  
*Código Postal 06080 Villahermosa, Centro, Tabasco, México*  
*Correo Electrónico: Beatrizperez10@Hotmail.Com*  
*Nacionalidad: Mexicana*

*Cuarto Autor: Estudiante Jesús Alberto Morales Méndez*  
*Institución De Adscripción: Universidad Juárez Autónoma De Tabasco*  
*Dirección: Calle Romelio Oropeza De La Cruz Número 143 Fraccionamiento Jalapa*  
*Código Postal 86850 Jalapa, Tabasco, México*  
*Correo Electrónico: Alberto1289@Hotmail.Com*  
*Nacionalidad: Mexicano*

*Fecha de envío: 19/Marzo/2015*  
*Fecha de aceptación: 20/Mayo/2015*

---

### RESUMEN

Analizar como los grupos económicos o corporativos deben adaptarse a entornos dinámicos e inestables tanto en el ámbito nacional e internacional, así como la influencia política que logran alcanzar por su poder económico, sigue siendo vigente en la era de la globalización de los mercados. En México el rol de los grandes corporativos en el crecimiento y desarrollo del capitalismo permite visualizar sus estrategias. Se particulariza el caso de FEMSA en un periodo de estudio de 1899 a 2013. En el porfiriato, entre 1890 y 1910 se da una marcada diversificación de las inversiones que iniciaron tanto industrias dedicadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio) como el consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados), el ramo minero, el crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte. En 1891 se creó la Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc comenzó a operar a finales de 1891 y es el origen de Femsa.

### Palabras clave

Grupo económico, estrategias, corporativo, historia económica.

### **Introducción**

Las unidades económicas básicas del sistema capitalista son las empresas que producen los bienes materiales y servicios para satisfacer necesidades humanas. No obstante, los cambios globales han puesto a discusión la concepción misma sobre la empresa y los empresarios, por lo cual es necesario revisar de forma crítica las diferentes aproximaciones teóricas al tema a fin de sistematizarlas y reflexionar en torno a los grandes corporativos, grupos económicos o grandes empresas. De acuerdo con Leff, los grupos económicos de México como país menos desarrollado se originan por conocidas imperfecciones del mercado, su participación en líneas de productos diversificados confiere un manifiesto atractivo en las economías sujetas a riesgos e incertidumbres propios de la inestabilidad y el rápido cambio estructural (Leff, 1984). Las estrategias de las organizaciones ante la globalización representan un objeto de estudio en sí mismo, pero es necesario abstraerlas en relación al conjunto de la economía, es decir estudiar un corporativo con la intención de que al ver su evolución y transformaciones que implican innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción, se posibilite conocer también el desarrollo económico mexicano. No se puede olvidar que las potencialidades de crecimiento que trae consigo la globalización se limitan en su aprovechamiento y los procesos de exclusión y estancamiento de sectores y zonas enteras del globo, por ello la investigación acerca del comportamiento empresarial exitoso es importante y requiere la identificación también de sus contradicciones. El grupo económico o corporativo como categoría superada de la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista muestra un desigual desarrollo en México. Constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación, es una forma avanzada de la valorización del capital, que desplaza a la empresa como locus de acumulación y poder.

La historia de FEMSA no escapa a esta realidad, la necesidad de crecer, competir y acumular, determinan que los grandes capitales adopten formas más complejas de organización corporativa. Durante el siglo XIX y principios del XX, la producción para el mercado interno y exportación de bienes primarios, era aún el centro vital del proceso de acumulación de capitales. La incipiente industria latinoamericana era una actividad subordinada. Es tan sólo cuando sobreviene la crisis de la economía capitalista internacional en 1929 y con ella la aparición de múltiples desordenes en el contexto mundial, que se interrumpe en forma radical la acumulación de capitales basada en la producción de bienes primarios para la exportación. El eje de la acumulación se desplaza gradualmente hacia la industria.

### **Objetivo General**

Investigar la evolución del grupo económico FEMSA, mediante el análisis de variables tales como las ventas y las estrategias competitivas que han encaminado al corporativo a ser una empresa exitosa en el periodo 1982-2013.

### **Método**

Los métodos que se utilizaron fueron: 1) El método histórico-crítico que describirá su evolución; 2) El método analítico con un enfoque dinámico, que permitirá visualizar sus ventas y estrategias; y 3) El método comparativo que buscará contrastar el crecimiento del corporativo en el contexto de la economía mexicana.

### **Aspectos Teóricos**

Las empresas desarrollan estrategias competitivas en el interior de las mismas que significan: adoptar determinadas estructuras corporativas, decidir sobre la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia y asumir modos de organización de relaciones laborales, así como de gobierno y monitoreo corporativos; hacia fuera: las acciones estratégicas buscan por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias donde participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior y por otra significa resolver a nivel nacional o internacional las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que le permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr la centralización de capitales y la rentabilidad especulativa por esta vía.

En el marco de sus acciones estratégicas las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurarse los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos. Determinan la conducta de las grandes empresas las diferencias de intereses y propósitos de poder para tener mando económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, las industrias y el gobierno como formas institucionales mediante las cuales se relacionan individuos y grupos con dichas diferencias e intereses. En particular para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan junto con los aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento.

Existen divergencias potenciales de intereses con otras empresas y con las autoridades públicas. En este contexto, la evolución y cambio de las grandes empresas se explica

a partir de condiciones propias y circunstancias dadas por los procesos que se desarrollan por la interrelación compleja entre los cambios macroeconómicos y sectoriales a nivel nacional e internacional, con la propia evolución de estas grandes empresas y las respuestas estratégicas ofrecidas por ellas. La evolución de las empresas en cuanto a su tamaño, así como las relaciones que se establezcan en las empresas entre integración, diversificación y descentralización dentro de sus estrategias de crecimiento, será resultado del modo en que cada una de ellas enfrente e internalice las determinaciones complejas que le impone su proceso evolutivo (Garrido, 2000).

El empresario toma decisiones dirigidas a la consecución de los objetivos que la empresa se ha propuesto y debe tomar decisiones con respecto a su futuro. Los temas de consolidaciones, fusiones y compañías holding proporcionan una comprensión básica de los principios de estos tipos de expansión externa. Con frecuencia, las empresas que buscan obtener capacidad adicional para diversificar o emplear el exceso de liquidez considerarán el desarrollo externo como una posible alternativa. Los tipos comunes de combinaciones empresariales y los motivos para combinarse y los procedimientos empleados en tales casos son una guía explicativa previa de lo que se encontrará en la realidad de las empresas mexicanas.

### **Resultados**

La naturaleza específica, los problemas y contribuciones de Femsa al sistema capitalista, de México sólo puede ser comprendido en toda su profundidad si se le estudia a nivel evolutivo y sobre todo atendiendo sus circunstancias históricas, estrategias económicas y políticas y a las características regionales y nacionales que constituyen su marco de acción así como sus vínculos como grupo mexicano con el

capital extranjero. La aplicación de la teoría económica constituye una serie de estrategias que conllevan riesgo, ello hace atractivo al grupo Femsa para su estudio, en el entendido que nada es nuevo solo es nuevo para su descubridor, en este caso como una experiencia nacional que contribuye a la sistematización y acumulación del conocimiento de los grupos económicos.

### **Antecedentes**

El 16 de diciembre de 1890, Isaac Garza y J.M. Schneider pidieron al Estado una concesión para la creación de una fábrica de vidrio y de *cerveza de exportación*. El 20 de diciembre obtuvieron exención de impuestos por 7 años. La Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc comenzó a operar a finales de 1891 y es el origen de Femsa.

En 1927 el Gobierno del estado de Nuevo León, México, profundizó una legislación existente desde 1888, la *Ley sobre Protección a la Industria* (Gobierno del Estado de Nuevo León, 1927), favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las leyes que a escala nacional se sancionarían en los años treinta y cuarenta. Este ordenamiento declara el fomento industrial como de *“utilidad pública”*. A diferencia de los decretos anteriores, las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por veinte años, eximiendo el 75% de los impuestos estatales y municipales.

Una nueva legislación también los favoreció, la *Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas* (Gobierno del Estado de Nuevo León, 1934). Esta Ley beneficiaba exclusivamente a las sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago del 75% de los derechos de

inscripción (en el Registro Público de la Propiedad) a los inmuebles en que se montara la fábrica o el organismo de fomento industrial. El crecimiento hacia fuera se extiende desde la independencia hasta la gran depresión de 1933, coyuntura que marca el viraje al modelo de desarrollo hacia adentro. Más aún el viraje del modelo de desarrollo se da entre la depresión y el final de la guerra (Pinto, 1991). La coyuntura de guerra, la escasez de manufacturas importadas y la ampliación del mercado interno tornaron cada vez más necesario en México, la producción interna de bienes transformados.

Entre 1940 y 1980 se dio en México un nuevo modelo económico la *sustitución de importaciones* que se caracterizó por tener su base en el proteccionismo económico y en la significativa participación estatal en un considerable número de ramas de la economía. El desarrollo estabilizador mantuvo en sus características generales las premisas de la primera década de la industrialización, pero las reforzó a partir del establecimiento de un tipo de cambio estable, de una política muy favorable al capital privado, y de una actitud de apoyo restringido a la inversión extranjera que permitió el establecimiento de numerosas empresas de capital mixto, las cuales al contar con una parte de capital mexicano se beneficiaban de la protección que el gobierno brindaba a las empresas nacionales (Baena Paz, 2005). Promovida por el gobierno de Kennedy en Estados Unidos, al amparo de la Alianza para el Progreso los capitales extranjeros fluyeron al país e impulsaron el crecimiento de las manufacturas. En este periodo las grandes corporaciones transnacionales fincaron sus sucursales en México.

En 1973 la industria cervecera ocupó el cuarto lugar en cuanto al valor de la producción y las ventas; en 1976 el sexto; además poseía un alto índice de personal

ocupado (cuarto lugar) y principalmente de empleados (segundo lugar 1973) (Secretaría de la Industria y Comercio, 1973). En 1974 se separaron las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfín, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (Empaques Titán, Famosa, Grafo Regia). VISA, acrónimo de Valores Industriales, S.A., es una compañía mexicana con sede en Monterrey, constituida el 30 de mayo de 1936, siendo la primer Sociedad Controladora (Holding) bajo el proyecto jurídico formulado por Don Manuel Gómez Morín. La empresa adquiere renombre después del fallecimiento de Don Eugenio Garza Sada.

En 1977 los investigadores Salvador Cordero y Rafael Santín, publicaron su investigación: *Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México* en ella abordan al Grupo Industrial Cervecería Cuauhtémoc, y esquematizan que como empresa integradora, dio origen a varias empresas que constituyeron un grupo económico, gran empresa o corporativo como a continuación se presenta:

TABLA 1  
 GRUPO INDUSTRIAL CERVECERÍA CUAUHTEMOC

EMPRESAS DIVERSAS	SERVICIOS	INDUSTRIALES: CERVEZA/REFRESCOS	BANCOS, FINANCIERAS Y ASEGURADORAS
Grafo Regia, S.A.	Bodegas de Depósito, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Monterrey, N. L.	Banco de Londres y México, S.A.
Consorcio Minero de Peña Colorada, S.A.	Almacenes y Silos, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., México, D.F.	Banco Veracruzano, S.A.
Empaques y Envases Flexibles, S.A.	Servicios Industriales y Comerciales, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Guadalajara, Jal.	Banco de Juárez, S. A.
Troqueles y	Técnica	Cervecería Cuauhtémoc,	Banco de Jalisco, S.A.

Esmaltes, S.A.	Industrial, S.A.	S.A., Tecate, B.C.	
Fábricas Monterrey, S.A.	Previsión Social Grupo Monterrey	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Nogales, Veracruz.	Cía. General de Aceptaciones, S.A.
Azulejos Orión, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Culiacán, Sinaloa	Banco Azteca, S.A.
Pregoneros del Norte, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Toluca, México	Banco Hipotecario Azteca, S.A.
Fábricas Orión, S.A.		Malta, S. A., Monterrey, N.L.	Financiera de Tampico, S.A.
Peerles-Tisa, S.A.		Malta, S.A., México, D.F.	Hipotecaria Serfín, S.A.
Fabricación de Máquinas, S.A.		Malta, S.A., Tecate, B.C.	Monterrey Compañía de Seguros, S.A.
Planta Eléctrica Grupo Industrial		Coca Cola	Finanzas Monterrey, S.A.
Talleres Industriales, S.A.		CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
Tapón Corona, S.A.		Fraccionadora Las Flores, S.A.	Sociedad de Fomento Industrial

Fuente: elaborado con base en información de las páginas web de las empresas y de la obra de Salvador Cordero y Rafael Santín, El Colegio de México, 1977.

Las acciones de VISA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978. A finales de los años setenta e inicios de los ochenta, VISA diversificó sus operaciones mediante adquisiciones y extendió sus productos como agua mineral y refrescos; además de iniciar las operaciones de las tiendas OXXO; y realizó inversiones en la industria hotelera, de la construcción, de autopartes, alimenticia y pesquera, éstas últimas posteriormente fueron desincorporadas. La otra tenedora que se formó ese año es Grupo Alfa. Del Grupo Cervecería Cuauhtémoc se separaron 12 empresas que pasaron a constituir el Grupo Industrial ALFA.

### **El Grupo FEMSA en el periodo 1982-2013**

VISA (así llamado en aquella época, hasta 1988) sufrió un proceso de reorganización cuyas causas principales se derivan del ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los años ochenta y noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización. El proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982 y dio curso a lo que se designó como la década perdida para el desarrollo socioeconómico que se inicia en la cumbre de un periodo de crecimiento y se cierra con un dramático balance de deterioro económico y retrocesos sociales.

Los cambios que experimentó la economía del país, pasando del final de la larga etapa de sustitución de importaciones (1940-1970) que estaba fincada en el desarrollo hacia dentro, para entrar a otra fase (1982-2013) en la que el motor más vigoroso del crecimiento ha sido el desarrollo hacia fuera. Se suman cambios traumáticos como la malograda privatización de la banca entre 1990-1993 y finalmente el estallido de la crisis financiera de los años de 1995-1996 que provocaron innumerables problemas para el país y que contribuyen a afectar el desempeño global de la economía mexicana. La crisis de 1982 puso a prueba la capacidad de adaptación y supervivencia de los grandes corporativos de Monterrey, esa coyuntura supuso como en 1929 el agotamiento de un modelo de crecimiento económico, drásticos cambios institucionales y mecanismos de operación diferentes en las empresas (Cerutti, Ortega, & Lydia, 2006). No obstante para 1987-1990 los grandes corporativos habían logrado resolver los problemas financieros que los colocaron en quiebra técnica, incluyendo por supuesto a Visa. El Estado mexicano generó entornos favorables para la estructura productiva por medio del programa de rescate gubernamental FICORCA (Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios), pero también a la estrategia de

inversiones financieras que emprendieron los empresarios regiomontanos desde 1982, gracias a la cual resurgieron fortalecidos a finales de esa misma década y con recursos suficientes para emprender su reestructuración empresarial.

En este contexto se ubican dos momentos en la evolución de los grandes corporativos: el primero en la fase del boom petrolero (1978-1980) y el segundo a partir de la crisis iniciada en 1982. Durante el primer momento, los corporativos vivieron una rápida expansión, fue cuando muchos de ellos adoptaron una estrategia de diversificación de la inversión y adquisición de múltiples filiales. Sin embargo, la estrategia global no atendió la eficiencia productiva, ni el hecho de fincar el crecimiento en el endeudamiento, colocando a las empresas en una situación vulnerable. En el segundo momento, los negocios se vieron impactados por la devaluación de 1982. Ante la necesidad de cumplir con sus pasivos, tuvieron que reestructurarse o modificar su estrategia de operación, recurriendo a la venta de filiales y a la reducción de proyectos de inversión (Revista Expansión, 1989). El Estado entre 1982 y 1985 aplicó medidas destinadas a atenuar la deuda de los grupos privados, refinanciar sus pasivos, facilitar la entrada de capitales externos para aliviarlos, condonar intereses moratorios, disminuir la presión fiscal, absorber porciones de la deuda privada y garantizar su reestructuración ante organismos internacionales.

De acuerdo con Gregorio Vidal la existencia de un grupo de empresas con una influencia determinante en el curso de la actividad económica y en particular en el proceso de inversión, es un hecho que la crisis no disminuyó, puesto que la red de relaciones que hay en el terreno de la estructura de la propiedad entre diversas empresas, los vínculos establecidos por medio del crédito y en general, las

colocaciones financieras, como también la proliferación de empresas tenedoras de acciones, completa los medios a través de los cuales un reducido grupo de corporaciones, propiamente de grupos financieros, avanzó y empujó el *trabajo de crisis* en la dirección que favorece a sus intereses(Vidal, 2000). El freno en la modalidad de desarrollo en los grupos y consorcios no significó su desmantelamiento, la deuda como problema no anulaba la presencia de los grandes corporativos ni el poder económico que éstos representaban.

A partir de 1983 y hasta el primer trimestre de 1987, la deuda privada asumida por el Ficorca ascendió a \$12,000 millones de dólares, con la reestructuración y el refinanciamiento, la deuda externa privada quedó integrada a \$21,300 millones de dólares, es decir, casi la totalidad de la deuda fue asumida por el sector público. Las empresas privadas seguirían pagando sus adeudos, pero estos pagos los harían en pesos y no en dólares, las obligaciones en divisa, en cambio, serían cubiertas por el sector público, el aligeramiento de las presiones financieras permitiría que las empresas endeudadas continuaran sus programas productivos de reconversión industrial. Tan sólo durante 1987 casi 56% del presupuesto federal autorizado se canalizó al servicio de la deuda pública interna y externa, en lo que se refiere a la deuda externa, en los rubros de intereses y amortizaciones se utilizó el 32% del gasto público(Orozco). Sin el Ficorca los grandes corporativos de la fracción Monterrey no hubieran podido retomar el camino de su saneamiento financiero y reestructuración económica, por lo que tampoco hubieran tenido las condiciones para enfrentar con éxito su actual internacionalización, como se observa en el siguiente cuadro:

TABLA 2  
CRÉDITOS FICORCA  
DICIEMBRE DE 1983 (MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

Grupo o empresa	Total deuda	Deuda externa	Refinanciamiento
-----------------	-------------	---------------	------------------

	FICORCA	bancaria	(capital)
VISA	153.726	148.875	148.875
CYDSA	656.370	62.393	62.393
TOLTECA (CEMEX)	40.119	38.587	15.865
CEMEX	15.671	15.671	15.626
MOCTEZUMA	52.639	49.865	54.522
Totales	<b>929.358</b>	<b>325,368</b>	<b>305,910</b>

Fuente. Elaboración propia con base en Garrido (1999).

Valores Industriales, S.A., (VISA) concentró sus recursos en la industria alimentaria y de bebidas y aceptó la participación en el capital de la empresa tenedora de inversionistas extranjeros en representación de los acreedores. La *Cervecería Moctezuma (CERMOC)* resultó con una situación financiera muy delicada al final del auge petrolero. En 1982 debió suspender la construcción de su planta de envases de aluminio, no tuvo capacidad financiera para continuar el proyecto y de hecho entró en quiebra. Para 1984 se declaró en suspensión de pagos, utilizando el recurso legal de la suspensión de pagos. Para resolver el problema, CERMOC buscó un socio que llevara a cabo la reestructuración y fue el gobierno mexicano el que avaló a los principales accionistas del Grupo VISA (Revista Expansión, 1986). En septiembre de 1985 firmaron el acuerdo de reestructuración con los acreedores extranjeros. El monto en moneda extranjera que se reestructuró es del orden de \$307 millones de dólares y el nacional ascendió a \$900 millones de pesos.

La reestructuración del grupo VISA incluyó en 1985 la adquisición de *Cervecería Moctezuma*, la que integró con *Cervecería Cuauhtémoc* en una nueva sociedad tenedora, en la que participaba como socio con 15% del capital Citicorp. La operación realizada por Visa le permitió reducir a Moctezuma sus adeudos con el exterior, de 1 700 millones de dólares a 400 millones, pero transfirió a los inversionistas extranjeros la propiedad de 42% de su capital, además de la inversión de Citicorp en la sociedad tenedora de las empresas cerveceras (Vidal, 2000). Se constituyó la holding Fomento

Proa como la tenedora del 54% de las acciones de VISA y del 75% de la división financiera del grupo (que incluyó una compañía de seguros y otros negocios afines). Proa también se hizo cargo de la mayoría –se dice que el 60%- de las acciones de Cermoc. A cambio, Cermoc, recibió un porcentaje de Fomento Proa, cuyo monto no se hizo público.

La deuda de VISA en 1988 superaba los \$3 billones de pesos, para reestructurar su deuda VISA vendió algunos de sus múltiples negocios, como los *Hoteles Exelaris Hyatt de Acapulco y Cancún* y *Carplastic*, su coinversión con Ford, entre otros para ayudar a saldarla; de esta venta se obtuvieron unos \$65 millones de dólares que cubrirían 41.1% de los fondos, -\$158.2 millones de dólares- que necesitaba el grupo para cerrar el trato con los acreedores de la tenedora. Los \$94 millones de dólares faltantes se obtendrían de la venta de Carplastic a Ford, dejando atrás la diversificación desordenada. Visa vivió dos reestructuraciones de la deuda, la primera se realizó en 1983 en donde los adeudos fueron reestructurados en función de las devaluaciones del peso en 1982, con una operación básicamente de plazo y tasa, suponían que con mayor plazo podrían afrontar el impacto de la depreciación de la moneda, en el supuesto de que disminuiría la inflación. Siguiendo el orden de las tácticas empleadas a nivel nacional por las empresas, cabe señalar que sólo las grandes empresas resistieron la baja del mercado interno y salieron fortalecidas de esta etapa de ajuste. Las empresas con inversiones en tecnología avanzada o de punta, pertenecían a las empresas transnacionales o a grupos industriales, por ende con mejores condiciones para exportar.

En la industria alimenticia esto se ilustra con la producción de cerveza y malta, que requiere de inversiones y cuyas empresas poseen tecnologías de punta que les permiten abastecer el mercado nacional y competir en el internacional. Es así que de 1982 a 1986 las exportaciones de cerveza crecieron 38% promedio anual y se destinaron a Estados Unidos. El mercado interno era controlado por dos empresas monopólicas: Cervecería Modelo y Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, que hicieron alianzas con algunas empresas transnacionales. FEMSA tras la crisis de 1982 busco enfrentar el proceso de apertura consolidado desde 1985 registrando una firme expansión a través de ajustes que incluyeron venta de empresas, alianzas, adquisiciones, fusiones e internacionalización:

#### **Compra , fusión de empresas e internacionalización**

En 2001 Femsa compró la marca mexicana de bebidas carbonatadas *Mundet*(Revista América Economía, 2001). En 2004 se dio la recompra del 30% de *Femsa Cerveza*. Esta operación preparó a *Femsa Cerveza* para tomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos, al mismo tiempo que le permitió explorar estrategias alternativas para este mercado. En agosto de 2004 *FEMSA* adquirió *Interbrew*(Brasil) y pagó \$1,245 MDD, esta adquisición se ubicó entre las 12 fusiones y adquisiciones de mayor monto relacionadas con México en la última década (Galán & Hernández, 2007). No obstante, en 2009 las cerveceras mexicanas son chicas frente a las tres líderes mundiales: Anheuser Busch registra el 23.7%, Heineken el 21.1%, SABMiller el 14.9%, ante Modelo que alcanza el 6.8% y Femsa Cerveza el 3.8%.

En 2009 Femsa salió a comprar empresas con dinero propio, la contracción del mercado interno la compensó con el mercado externo y las nuevas compras en Brasil

y Colombia, y apoyado por el canal de distribución que le proporcionó Oxxo(Aránguiz, 2009). El 6 de mayo de 2003 *Coca-Cola Femsa* anunció la adquisición final de *Panamco*, que la convirtió en la compañía embotelladora de productos *Coca-Cola* en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema *Coca-Cola* a nivel mundial. *Coca Cola Femsa* pagó por *Panamco* US\$ 840 millones. *Coca-Cola Femsa* (KOF), realizó una estrategia en 2010 al lanzar al mercado presentaciones más grandes de sus productos y aprovechó la escalada inflacionaria en países de América Latina, sobre todo en Argentina y Venezuela para subir sus precios 2.6% en promedio. Con previsión almacenó endulzantes previo al alza en los precios de esos insumos, generando ahorros y beneficios económicos. Además modificó los empaques en las bebidas carbonatadas y el estímulo a las presentaciones retornables.

En octubre de 2010 llegó a un acuerdo preliminar para adquirir el capital accionario de Grupo Industrias Lácteas, en Panamá, para ingresar a la categoría de leche y productos lácteos. Además, concretó una transacción con una filial brasileña de The Coca-Cola Company, para producir, vender y distribuir los productos de *MatteLeao*. Los ingresos totales crecieron 0.7% para ubicarse en 103,456 millones de pesos ese año(Bibian, 2011).

### **Asociación con el capital extranjero**

Como importador *FEMSA* introdujo a México la cerveza holandesa *Heineken*, la de mayor exportación en el mundo (se vende en 160 países) , además firmaron un contrato de asesoría técnica con *Heineken* para modernizar sus plantas (Flores Vega). En 1993 *FEMSA* se asoció con el dueño de la marca de *Coca Cola*, es decir, *Coca*

*Coca Enterprises*, que sería dueña de 30% de la división. En ese mismo año se asoció con *The Coca Cola Co.*, esta importante empresa global adquirió el 30% de las acciones de *Coca-Cola FEMSA* por US \$ 195 millones (Revista América Economía, 1994). Asimismo se colocó el 19% del capital de *Coca-Cola FEMSA* en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE). En 2006, la embotelladora con sede en Monterrey compró 8% del capital de Coca-Cola Femsas que estaban en poder de The Coca-Cola Company, por 427.4MDD. Así la composición accionaria de la compañía quedó hasta en 53.7% en manos de Femsas, mientras que The Coca-Cola Company tendría 31.6% y 14.7% entre el público inversionista del mercado bursátil (Revista Expansión, 2006). En 2009 la embotelladora regional de productos Coca-Cola y su socio estadounidense The Coca-Cola Company recibió la aprobación para ampliar sus operaciones y adquirir el negocio de agua Brisa de la colombiana Bavaria, una filial de la compañía cervecera SABMiller (Revista Expansión, 2009).

En 2008 Femsas anunció que el fundador de Microsoft, Bill Gates, aumentó mediante su fondo de inversión privado, su participación a 20% en Femsas. Gates posee 54.2 millones de acciones y su fondo pagó 390 MDD por 10.8 millones de American Depositary Shares (ADR) de Femsas (Revista Expansión, 2008). En 2011 la operación más relevante de la empresa fue el intercambio de la división cerveza, Cuauhtémoc-Moctezuma, por 20% de las acciones de Heineken, con lo cual Femsas se convirtió en el segundo mayor accionista de la empresa extranjera. La compañía cerró 2010 con 8,426 tiendas OXXO.

### **Venta de empresas**

Entre 1992 y 1993 se dieron cambios importantes en el corporativo, primero la decisión de los accionistas de FEMSA de participar en la privatización de Bancomer hizo que la empresa aportara – a través de un dividendo, disminución de capital – \$610 millones de dólares. Para ello se analizó el portafolios del grupo y se determinó que la compañía de refrescos con marcas nacionales – *Peñafiel* - ofrecía por una parte, una oportunidad de venta a precio atractivo y por otra más débil, por el proceso de desregulación de la industria refresquera en México. La venta de *Peñafiel* se concretó con la firma británica *Cadbury-Schweppes*, que la adquirió a tres veces su valor en libras y 22 veces las utilidades: \$325 millones de dólares, más de la mitad de lo que los accionistas de *FEMSA* requerían para el pago de Bancomer(Martinez Staines, 1993).

### **Expansión en el territorio nacional**

En 1991 se inauguró en Navojoa una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo, esta planta produce *Tecate*, *XX Lager* y *Superior*. Además lanzaron al mercado la presentación 12 pack de *Tecate*, *XX Lager* en bote, *Tecate Light* en bote y botella. En 1985, Femsa adquirió la cervecería Moctezuma, y con ella una compañía de refrigeradores que Femsa relanzó como Imbera en 2008, esta empresa nació en 1941 como Industrias Montiel, en 1960 estableció una alianza estratégica con la firma estadounidense Vendo Company , y en 1979 pasó a ser propiedad de Cervecería Moctezuma. En 1990 nace la nueva identidad gráfica que reúne las imágenes de los emperadores que dan nombre a la fusión de las cerveceras “*Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma*”. En 2011 la compañía Imbera destinó 30% de su producción de refrigeradores para el sistema Coca-Cola Femsa; 65% va a empresas como Danone, Bonafont o Sap Miller, entre otras y el resto, a las tiendas Oxxo. Sus

equipos son 20% más caros, pero son de tecnología de punta para el enfriamiento de productos, ahorro de energía y cuidado ambiental, que son estándar en la industria internacional.

Es importante señalar la estrategia de Femsa que en 2010 sacrificó la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y se la vendió a Heineken. La Cervecería con 120 años en el mercado fue cuna de la industrialización de esa región. La operación fue valuada en 7,347 millones de dólares y en la que sólo se intercambiaron acciones y deuda; le permite a Heineken controlar la segunda compañía de cerveza en México, con ventas de más de 4,000 MDD, por su parte Femsa recibió 20% de la firma holandesa y tres asientos en los consejos de administración, borra de su balance 2,100 MDD de deuda que absorbe Heineken. La venta es parte de una estrategia para ser una empresa globalizada, y para ello Femsa se concentrará en el crecimiento de sus otras dos divisiones: Oxxo y la embotelladora Coca-Cola.

Femsa fue perdiendo su participación en el mercado desde los años noventa, cuando tenía 55% del mercado, en 2010 registró el 43% y el resto lo dominó Grupo Modelo, donde la firma belga AB-InBev detenta la mitad del capital, aunque no maneja la empresa. Por su parte Heineken en sus 146 años de historia nunca había tenido un socio en su empresa, y a cambio de las acciones de Femsa entregaron 20% de su capital. Era socia minoritaria de Femsa en Brasil y su distribuidor en Estados Unidos. Maneja 200 marcas y está en 70 países. En 2008 compró la firma inglesa Scottish Newcastle, a cambio de 15,000 millones de dólares.

Heineken se caracteriza por tener un portafolio de marcas Premium y de privilegiar la venta sobre el volumen, posicionó a Dos equis como una marca Premium, por ello

subió el precio de esta marca 45% en los últimos dos años. Además se esperaba que Heineken le abriera las puertas a Femsa Comercio en países donde es líder absoluto tales como: España, Gran Bretaña, Holanda, Austria, Grecia, Nigeria y Egipto. Los holandeses firmaron un contrato de exclusividad con Oxxo por 10 años. A diferencia de la cerveza, la condición de exclusividad ya no la poseen en la distribución de refrescos Coca-Cola, también se venden productos de Pepsi, como condición que en 2007 impuso la Comisión Federal de Competencia (CFC) a cambio de permitir que Femsa y Coca-Cola compraran Jugos del Valle. Oxxo cuenta con 7,400 sucursales y es la mayor cadena de tiendas de conveniencia de Latinoamérica. El corporativo Femsa se enfocará más a los negocios que sí operan, comercio y Coca-Cola. Para Oxxo sus planes son: a) Buscar más negocios adyacentes al retail, como los servicios bancarios; b) Abrir 600 sucursales más para llegar a 8,000 unidades; c) Seguir las pruebas en Colombia con la intención de replicar ahí el crecimiento que han tenido en México; d) Mantener 10 años la exclusividad con Heineken; e) Explorar nuevas marcas de cerveza y presentaciones del portafolio de Heineken.

Los planes para Coca-Cola Femsa son: comprar embotelladores Coca-Cola, dentro y fuera de México y agregar nuevos productos de Coca-Cola a su portafolio. A decir del belga Jean-Francois van Boxmeer, presidente ejecutivo del Consejo de Heineken desde 2005, la consolidación entre cervecerías es un fenómeno de la globalización, la cerveza ha sido, por naturaleza, una historia de marcas locales. A principios de los noventa se convirtió en un negocio global. Comenzó con la apertura de Europa del Este y de la ex Unión Soviética, India y China también abrieron su mercado al igual que América Latina eso impulsó la globalización a pesar de que la cerveza sigue siendo un negocio muy local (Anderson & Ortega, 2010).

TABLA NO.3  
 VENTAS DE GRUPO FEMSA 1982-2013  
 (MILLONES DE PESOS)

Año	FEMSA	Año	FEMSA	Año	FEMSA
1982	13,736.0	1992	2,548.3	2002	52,941.4
1983	68,308.0	1993	2,664.5	2003	75,597.0
1984	109,476.0	1994	11,657.1	2004	94,307.0
1985	179,896.0	1995	16,579.6	2005	106,505.0
1986	266,817.0	1996	23,817.9	2006	136,120.0
1987	622,627.0	1997	29,529.7	2007	147,556.0
1988	1,194,978.0	1998	33,302.0	2008	133,808.0
1989	1,585,880.0	1999	90,269.9	2009	160,251.0
1990	2,276,953.0	2000	45,454.3	2010	169,702.0
1991	2,165,115.0	2001	49,681.0	2011	203,044.0
				2012	236,922.0
				2013	258,097.0

Fuente: Elaboración propia con base en la Revista Expansión correspondientes de las 500 Empresas más Importantes de México (1982-2013).\*Las ventas del corporativo incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. \*\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente:[http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular\\_2026/dof15nov95.html](http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular_2026/dof15nov95.html). Los datos registrados a partir del 2006 fueron obtenidos de la página web de la empresa.

TABLA NO. 4  
 CRECIMIENTO DE LAS VENTAS  
 Grupo FEMSA 1982-2013.

Periodo	VISA-FEMSA
1982-1991	1566%
1992-2001	185%
2002-2013	32%

Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 3

En la evolución del corporativo FEMSA lejos de contrarrestar la elevada concentración económica, presenta desde los noventa un incremento de la concentración. Las reformas económicas tenían como objetivo general incrementar la eficiencia económica en la asignación a través de mejorar la operación de los mercados y buscaba también corregir una distorsión atribuida al proteccionismo y la intervención del Estado, como era la elevada concentración económica.<sup>3</sup> Sin embargo, no fueron capaces de incentivar la economía nacional.

### Conclusiones

- Los mecanismos organizativos de empresa madre ( la cervecería Cuauhtémoc) que venía experimentando desde los años treinta y una densa capacidad financiera favoreció el crecimiento del corporativo o grupo económico Femsa.
- En la década de los años cincuenta, los mecanismos más importantes de crecimiento fueron la expansión de las plantas y el establecimiento de nuevas instalaciones. De los sesenta en adelante, se hicieron más comunes las adquisiciones y las fusiones. El crecimiento por medio de las asociaciones, las adquisiciones y fusiones, llevó a un control oligopólico del mercado interno.
- Las corporaciones reunidas alrededor del Grupo Monterrey tal como Femsa se expandieron y diversificaron: en ciertos momentos se ramificó, ya sea para compensar fallas del mercado y escasez de la demanda, para contrarrestar los

---

<sup>3</sup>Garrido Celso, "Evolución del sistema de grandes empresas" en Garrido Celso, *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, UAM Azcapotzalco, Siglo XXI, México, 2005, pp. 97-99.

ciclos económicos sectoriales y para desplazarse hacia sectores más redituables y dinámicos.

- Las acciones estatales durante los ochenta se orientaron a articular las políticas de competencia en dirección de una economía abierta y desregulada, al mismo tiempo que se aplicaban políticas específicas para promover el liderazgo de grandes corporativos de Monterrey y otras grandes empresas mexicanas, procurando que éstas se reestructuran conforme a las necesidades de la nueva configuración competitiva con el exterior. El Ficorca y las privatizaciones de las empresas públicas así lo demuestra.
- La crisis de la década de los ochenta sometió a este gran corporativo a una dependencia mayor de sus propios recursos organizacionales, financieros, gerenciales, productivos y comerciales.
- El éxito del grupo económico FEMSA en el proceso de internacionalización se debe a las alianzas estratégicas que ha realizado con diversas empresas extranjeras, así como a la incorporación de tecnología de punta en los procesos productivos y de comercialización de los bienes.

#### Bibliografía

Anderson, B., & Ortega, A. (1 de Febrero de 2010). "Mi nuevo Femsas". *Revista Expansión*(1033), 24-32.

Aránguiz, G. (2 de marzo de 2009). "Monterrey a la baja". *Revista Expansión*(1010), 59.

Baena Paz, G. (2005). *Estructura socioeconómica de México*. México, D.F.: Publicaciones Cultural.

Bibian, C. (20 de Junio de 2011). "Las más grandes". *Revista Expansión*(1068), 201-204.

Cerutti, M., Ortega, I., & Lydia, P. (2006). Cemex, Imsa, Femsas: Apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002). En M. d. Pozas, *Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente* (pág. 210). México, D.F.: El Colegio de México.

Flores Vega, E. (s.f.). FEMSA: en el principio fue la cerveza. *Revista Expansión*, XXIII(570), 48-54.

Galán, V., & Hernández, J. (25 de Junio de 2007). "Zambrano, Líder". *Revista Expansión*(968), 70.

Garrido, C. (2000). Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina. En J. Basave Kunbardt, *Empresas ante la globalización* (págs. 114-117). Mexico, D.F.: IIE-UNAM.

Gobierno del Estado de Nuevo León. (1927). *Periodico Oficial del Estado de Nuevo León del 03 de Diciembre de 1927*. Monterrey, Nuevo León: Gobierno del Estado de Nuevo León.

Gobierno del Estado de Nuevo León. (1934). *Periodico Oficial del Estado de Nuevo León del 16 de mayo de 1934*. Monterrey, Nuevo León: Gobierno del Estado de Nuevo León.

Leff, N. H. (1984). Estudio. Los grupos económicos: organización industrial y espíritu en los países en desarrollo. *Estudios Públicos*(15).

Martinez Staines, J. (12 de Mayo de 1993). "FEMSA seguirá la fiesta...". *Revista Expansión*, XV(615), 58-61.

Orozco, J. (s.f.). ¿Quién pagará la deuda privada? *Revista Expansión*, XIX(454), 19-21.

Pinto, A. (1991). *América Latina: una visión estructuralista*. Mexico, D.F.: UNAM.

Revista América Economía. (1994). Grupos Económicos. *Revista América Economía*, 166.

Revista América Economía. (2001). "Negociado & Firmado". *Revista América Economía*, 57.

Revista Expansión. (5 de Febrero de 1986). Entrevista a Russell Magarity, vicepresidente del Chase Maniatan Bank. *Revista Expansión*, XVIII(433), 28.

Revista Expansión. (11 de Octubre de 1989). Los cambios en los 15 años. *Revista Expansión*, XXI(526), 43-44.

Revista Expansión. (29 de Noviembre de 2006). Centinela. *Revista Expansión*(954), 30.

Revista Expansión. (1 de Septiembre de 2008). "Exprés" . *Revista Expansión*(998), 44.

Revista Expansión. (2 de Marzo de 2009). Centinela. *Revista Expansión*(1010), 20.

Secretaría de la Industria y Comercio. (1973). *Informe del Grupo Cuauhtemoc y de la Estadística Industrial anual*. México, D.F.: Dirección General de Estadística.

Vidal, G. (2000). *Grandes empresas, economía y poder en México*. México, D.F.: UAN-Plaza y Valdes.

Vidal, G. (2000). *Grandes Empresas, Economía y Poder en México*. México, D.F.: UAN-Plaza y Valdés.