



**Trabajo de graduación del MBA**

**DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS. EL INGRESO DE  
FEMSA AL NEGOCIO DE LAS GASOLINERAS**

Por:

Lisandro M. López Cacciabue

Mentor:

Marcelo Barrios

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 15 de mayo de 2015

# Índice de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo .....	2
2. Introducción .....	4
3. Marco Conceptual, Analítico y Metodología.....	6
3.1. Marco Conceptual .....	6
3.2. Marco Analítico .....	9
3.3. Metodología .....	11
4. Antecedentes.....	13
4.1. Reseña histórica .....	13
4.2. Estrategia de negocios.....	18
5. Análisis del caso .....	21
5.1. Oportunidad .....	21
5.2. Industria .....	25
5.3. Sinergias .....	31
5.4. Implementación.....	33
5.5. Propiedad.....	34
5.6. Sostenibilidad.....	36
6. Conclusiones y recomendaciones .....	38
7. Bibliografía.....	42
8. Anexos.....	43

# 1. Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación se ha focalizado en evaluar la estrategia de diversificación anunciada a principios del año 2015 por las autoridades de FEMSA, vinculada con la decisión de ingresar en el negocio de venta de combustibles mediante la adquisición de las franquicias de PEMEX.

La decisión de FEMSA tiene lugar en el marco de la reforma energética aprobada recientemente por parte del Parlamento Mexicano, que habilitó el ingreso al mercado de operadores extranjeros o de capital mixto, -hasta el momento monopolizado por PEMEX y unas once mil gasolineras en manos de empresarios locales-, que también conlleva la posibilidad de importar libremente combustibles y la liberación de sus precios.

La empresa, a través de su división FEMSA Comercio, ya contaba con presencia en las estaciones Oxxo Gas, pero únicamente explotaba el negocio de sus tiendas de conveniencia y no participaba en la venta de combustibles.

FEMSA llevará adelante una estrategia de crecimiento y expansión mediante una diversificación, basada en la comercialización de un producto ajeno a su actual portafolio, pero dentro de un mercado de consumidores que no es completamente ajeno, siendo que es un público de consumidores que en alguna medida ya conoce.

De acuerdo con el análisis de la información recabada, entendemos que se trata de una interesante oportunidad, que cuenta con suficientes elementos de peso para justificarla. Entre ellos, principalmente pueden sintetizarse los siguientes:

- Lograría el aumento de sus ingresos y rentabilidad con la generación del negocio de venta de combustibles a gran escala.
- Contribuye en el apalancamiento de los ingresos de otros negocios, entre ellos: su poderosa red de tiendas de conveniencia (Oxxo), restaurantes (Doña Tota) y farmacias (YZA, FM Moderna y Farmacon).
- Admite la posibilidad de continuar ampliando el portafolio en otros negocios, como ser: mecánica ligera, lavanderías, cobro de facturas, impuestos y otros servicios.
- Permitiría alcanzar diversas sinergias de costos en aspectos tales como; el abaratamiento de los servicios administrativos, contables y transaccionales (utilizando su actual centro de servicios compartidos) y reducción de los costos de combustibles de su importantísima flota de vehículos.

En virtud de todo ello, el análisis efectuado nos permite concluir que es sumamente razonable y acertada la decisión de inversión y diversificación anunciada por FEMSA.

## 2. Introducción

El presente trabajo de investigación se orientará a entender y analizar conceptualmente la estrategia corporativa de Fomento Económico Mexicano S.A. (en adelante en forma indistinta “FEMSA” ó “la empresa”), en el marco del proceso de expansión de negocios anunciado recientemente por sus autoridades vinculado con la venta de gasolina mediante la adquisición de franquicias de Petróleo Mexicano (PEMEX).

En efecto, en su comunicación de resultados del cuarto trimestre se señala que *“A la luz de los recientes cambios en el marco jurídico como parte de la reforma energética en México, FEMSA Comercio ya no está sujeta a esta limitación y ha decidido seguir una estrategia de crecimiento más acelerado en este negocio. Con este fin, FEMSA Comercio ha acordado adquirir las franquicias de Pemex propiedad de los terceros mencionados anteriormente, y planea arrendar, comprar o abrir más gasolineras en el futuro”*<sup>1</sup>.

FEMSA es la empresa integrada de bebidas más grande de América Latina. Embotella, comercializa y distribuye productos de la marca Coca-Cola en México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. Es el segundo embotellador de productos Coca-Cola más grande a nivel mundial y el más grande de América Latina. En el segmento de cervezas se convirtió en el segundo accionista más importante de Heineken, empresa líder en su industria, con presencia en más de 70 países. Desde su subsidiaria FEMSA Comercio opera OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Desarrolló FEMSA Negocios estratégicos, dedicada a apoyar las operaciones del negocio y los

---

<sup>1</sup> Hernández, Karina “Reforma abre la puerta de gasolineras a FEMSA”. Disponible en: [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)

clientes con servicios de logística, mantenimiento, refrigeración y transformación del plástico<sup>2</sup>.

La idea del presente trabajo surge a partir del interés de profundizar en el estudio concreto de un caso de diversificación de negocios. El anuncio de FEMSA me despertó curiosidad y consideré que reunía condiciones interesantes para llevar a cabo la investigación. En tal sentido, resulta oportuno aclarar que he tenido limitaciones de tiempo y orden económico, que considero que hubiera permitido la obtención de mayor información relevante para el análisis.

El objetivo central será poder responder la siguiente pregunta: ¿es el negocio de venta de gasolina una estrategia de diversificación correcta para FEMSA?

Para ello, previamente se analizará información que permita poder conocer ¿cuál es la estrategia de la empresa, su cultura y el valor que pretende agregar?. Asimismo, se buscará obtener una visión general de FEMSA, realizar un repaso de su historia, los factores económicos y estratégicos que permitieron su evolución y han contribuido a su desarrollo y crecimiento hasta el presente. Intentaremos dilucidar los fundamentos que motivaron la elección de la estrategia de expansión de FEMSA mediante la incursión en el expendio de combustibles PEMEX.

Finalmente, a partir de la investigación y análisis de la información a la luz del marco teórico y analítico escogido, presentaremos las respectivas conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>2</sup> Información disponible en [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

## **3. Marco Conceptual, Analítico y Metodología**

### **3.1. Marco Conceptual**

El crecimiento económico es comúnmente un objetivo deseable en toda empresa, por su contribución a la creación de valor para sus accionistas y a nivel de la economía de un país, por su importancia como motor de la actividad económica y su contribución a la generación de empleo.

El crecimiento empresarial es un tema largamente estudiado en el ámbito académico y cuenta con múltiples enfoques, teorías y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes.

Como ya hemos dicho el propósito de este trabajo se orientará a estudiar la decisión de FEMSA de acelerar su crecimiento, mediante la diversificación de su portafolio incursionando en la venta de combustibles PEMEX -, realizando primeramente un abordaje de aquellos conceptos teóricos que entendemos relevantes a efectos del análisis que se pretende llevar a cabo.

#### **3.1.1. La estrategia competitiva**

El profesor Michael Porter expresa que *“la definición de una estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Porter, Michael “From Competitive advantage to Corporate Strategy”, Harvard Business Review 1987.

Asimismo, también utilizaré los conceptos centrales de la estrategia competitiva, que según los autores Prahalad y Hamel<sup>4</sup>, son los siguientes:

- Recursos: activos de una organización, incluyendo los físicos, humanos, financieros y organizacionales.
- Capacidades: se refieren a la habilidad de la organización para explotar sus recursos, residen en funciones específicas, marketing, producción, etc.
- Competencia: habilidad de integración interfuncional y de coordinación de capacidades. Cuando son superiores a las de los competidores se consideran centrales y: i) permiten el ingreso a más de un mercado, ii) aportan al valor percibido del producto y iii) son difíciles de imitar y reproducir. No se deterioran con su aplicación sino que se potencian. Son el hilo conductor de las distintas unidades de negocio de una organización. Pueden ser la guía que oriente la estrategia de diversificación y/o de ingreso a un mercado.
- Ventaja Competitiva: es el factor diferencial que una organización posee respecto al mercado que le permite obtener retornos extraordinarios (y otros beneficios cualitativos) ya sea reduciendo costos o logrando subir los precios de sus productos de acuerdo a la disposición final de pagar de sus consumidores.

### **3.1.2. La estrategia de diversificación**

---

<sup>4</sup> Hamel y Prahalad, "The Core Competences of the Corporation", Harvard Business Review 1990.

Ya hemos dicho que, lo que aquí nos interesa es profundizar acerca de la diversificación como estrategia competitiva de las empresas para lograr el crecimiento o expansión de un negocio.

*“La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. Como consecuencia, supone, un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y que representan una clara ruptura con su trayectoria pasada”<sup>5</sup>.*

Para Rumelt (1974, 1982), la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada.

Desde la óptica de Pablo vergel Coca, es muy importante que la diversificación no distraiga a la dirección general, haciéndole perder de vista cuál es la fuente real de los beneficios de la empresa, y cuáles son sus problemas básicos: como obtener una ventaja competitiva sostenible en los negocios en los que compite la empresa. La diversificación del riesgo no pasa necesariamente por la diversificación de la empresa, el accionista puede diversificarse por su cuenta más eficientemente que una empresa

---

<sup>5</sup> Coca, Pablo vergel “La estrategia de diversificación”. De 9 a 5. Revista de Economía.

comprando acciones de varias empresas distintas sin generar un costo adicional a la empresa.

En tal sentido, el mencionado autor concluye que puede haber una diversificación rentable, pero si cumple la doble condición de introducir a la empresa en un negocio estructuralmente atractivo y, a la vez, de hacerlo por menos costo del que determinan las barreras de entrada que necesariamente tiene todo negocio atractivo. Ello es posible si la empresa está en condiciones de explotar algunas interrelaciones especiales entre los diversos negocios o, al menos, de compartir algunas actividades de la cadena de valor entre los distintos negocios. Se trata de comprobar si la diversificación favorece o no la obtención de una ventaja competitiva sostenible, ya que es esta última la única manera de ganar dinero a largo plazo.

### **3.2. Marco Analítico**

A efectos de llevar adelante el estudio del caso, el enfoque analítico que se decidió seguir es el utilizado por el Profesor Bharat Anand<sup>6</sup>. En tal sentido, se analizarán los siguientes aspectos:

1. Oportunidad. Se buscará identificar los factores que podrían motivar una diversificación de este tipo. Determinar si se trata de una estrategia ofensiva, basada en apalancarse en fortalezas existentes o anticiparse a los rivales o si es más bien defensiva, buscando escapar a un negocio débil.
2. Industria. Se expondrá el principal atractivo de la industria, dimensionar su rentabilidad actual y la de largo plazo, el grado

---

<sup>6</sup> Anand, Bharat N. "Strategies of Related Diversification". Harvard Business School, April 2005.

de rivalidad de los competidores y si es sostenible en el tiempo la estrategia de posicionamiento elegida.

Para abordar el tema, se utilizará la herramienta de gestión desarrollada por el Profesor Michael Porter basada en el análisis de la “cinco fuerzas”<sup>7</sup>, para estudiar: i) la amenaza de entrada de nuevos competidores, ii) la amenaza de ingreso de productos sustitutos, iii) el poder de negociación de los proveedores, iv) el poder de negociación de los consumidores y v) la rivalidad entre competidores. Analizar estas fuerzas nos permitirá principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, FEMSA e identificar oportunidades y amenazas.

3. Sinergias. Se analizará si existen posibles economías de escala con los negocios existentes, factibilidad de compartir recursos y actividades de alcance, sinergias de costos e ingresos.
4. Implementación. Se intentará identificar si es necesario implementar cambios organizacionales, introducir modificaciones en las unidades de negocio, integración de actividades y coordinación.
5. Propiedad. Se tratará de establecer los límites de la empresa, determinar si es posible agrandar la torta o capturar una porción mayor de la torta.
6. Sostenibilidad. Se analizarán posibles amenazas de apropiación de valor, imitación, relajamiento, sustitución.

---

<sup>7</sup> Porter, Michael “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, January 2008.

### 3.3. Metodología<sup>8</sup>

Una investigación es el estudio metódico de un tema para descubrir nuevos hechos, establecer teorías, revisar teorías antiguas, o simplemente para desarrollar un plan de acción basado en hechos previamente revelados. Existen dos metodologías clásicas; el análisis “Cuantitativo” y el “Cualitativo”.

En la presente investigación se utilizará un análisis Cualitativo, atento que se trata de una interpretación no numérica de la información con el propósito de entender e intentar validar la estrategia adoptada por la empresa para poder dar respuesta a los interrogantes que se han formulado.

Siendo que el concepto Cualitativo es amplio y cubre muchas formas de investigación que ayudan a entender y explicar el significado de fenómenos sociales, resulta oportuno aclarar que la tesis estará basada en la recopilación de información mediante el análisis de contenido, estadísticas y datos comparativos.

El objetivo de la investigación es explorar la historia y factores que permitieron el crecimiento de la empresa y luego explicar los resultados que genere el estudio. La exploración es esencial para averiguar información sobre acontecimientos importantes relativamente actuales, en los que haya tenido alguna participación la empresa.

En todo proceso de investigación es importante considerar tres etapas; la planeación, la conceptualización y el análisis e interpretación de los datos.

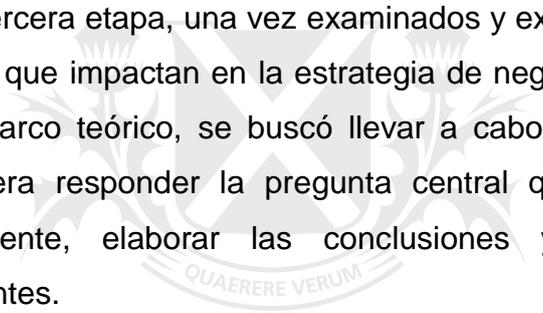
---

<sup>8</sup> Fassio, Adriana y otros “Introducción a la metodología de la investigación”. Ediciones Macchi 2004.

La etapa de planeación consistió en la identificación de cierta bibliografía clásica en materia de estrategia competitiva y evaluar algunos esquemas teóricos y plantear un marco analítico, recopilar información relevante sobre FEMSA, su historia, características del mercado y negocio en el que actúa, así como información vinculada con la industria de gasolineras en México.

En la segunda etapa, se trabajó en determinar los factores críticos del análisis y definir el marco analítico más propicio para abordarlo y el significado de los conceptos teóricos y variables más relevantes.

En la tercera etapa, una vez examinados y explicados los factores críticos que impactan en la estrategia de negocios de la empresa y su marco teórico, se buscó llevar a cabo el análisis que nos permitiera responder la pregunta central que nos formulamos inicialmente, elaborar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.



Universidad de  
San Andrés

## 4. Antecedentes

### 4.1. Reseña histórica

De acuerdo con la información que surge del sitio oficial de FEMSA<sup>9</sup>, su historia se remonta a 1890, cuando los empresarios Isaac Garza, José Calderón, José Muguerza, Francisco Sada y Joseph Schnaider, fundaron la Cervecería Cuauhtémoc. El lanzamiento de su primera cerveza fue Carta Blanca que se convirtió rápidamente en una marca innovadora y que continúa siendo líder en ventas en México. En 1893 con gran éxito lanzaron la primera cerveza de barril Cuauhtémoc y hacia 1899 instalaron una fábrica de vidrios y cristales para abastecerse de botellas de vidrio.

En la siguiente década, la empresa comienza a consolidarse en el mercado y a introducir cambios en los productos. Asimismo, se lanzó la marca de cerveza Bohemia (1905) y fundaron la Escuela Politécnica Cuauhtémoc (1906), cuyo fin era brindar diversos tipos de cursos de capacitación a sus obreros, como ser: educación primaria, preparatoria, comercio, electricidad, fermentación, física, química, artes y oficios.

Durante la Revolución Mexicana (1914), sufrieron de cerca su impacto atento que la empresa fue incautada por casi seis meses. Hacia 1918 fundaron la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para promover entre sus colaboradores la filosofía del trabajo y el ahorro; así como para ofrecer programas de salud, educación, cultura y deporte.

Comienzan a enfocarse en el perfeccionamiento de los procesos y la especialización. En 1921 crean una empresa para la

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>

fabricación de envases metálicos y una compañía comercializadora y distribuidora en 1929, cambian la forma de envasar la cerveza, reemplazando los toneles de madera por cilindros metálicos.

En 1930 inician oficialmente las exportaciones de cervezas y en 1936 crean una empresa productora de cajas de cartón corrugado para empaque de sus botellas y acompañamiento de la expansión de sus líneas de productos con toda clase de empaques de cartón. También fundaron una empresa de cerveza de malta y crearon de una sociedad “holding” para concentrar las distintas empresas del grupo.

Su proceso de crecimiento sostenido no se detiene y hacia 1940 crean una empresa para el almacenamiento de los productos que elaboraba la Cervecería Cuauhtémoc. En 1943 participan en el desarrollo y fundación del Instituto Tecnológico de Monterrey (que actualmente cuenta con 33 campus en todo el país y más de 90,000 alumnos). Por otra parte, debido a impedimentos que sufrían para importar láminas de acero y producir las “corcholatas”, deciden instalar una fábrica especializada en hojalata, que con el tiempo se consolidó como una de las empresas más grandes de México, reconocida por la calidad de sus productos y desarrollo tecnológico. En 1944 inauguran un parque deportivo para proporcionar un lugar donde realizar actividades deportivas a todos los colaboradores del grupo y en 1945 abren la primera clínica para dar servicio médico gratuito al personal de la empresa y sus familias.

En 1954 deciden la adquisición de una planta cervecera en Tecate (Baja California), donde se elaboraba una pequeña marca regional que lanzan a nivel nacional y convierten en la primera cerveza en lata de México. También crean una empresa responsable de proveer etiquetas, que gradualmente expandió su

campo de acción para incluir empaques flexibles de todo tipo. Inauguran en Monterrey la Colonia Cuauhtémoc con 1.318 casas para trabajadores y el Centro Escolar Cuauhtémoc para brindar educación a sus hijos.

Hacia 1960 focalizan su atención en la innovación y preferencias del consumidor, con diversas acciones, entre ellas: lanzamiento de envase de un litro, sistema “abresolo” a los envases de lata, envase “quitapón” para destapar botellas de vidrio a rosca, sin usar abridor. Adicionalmente, construyen en Toluca la planta de cerveza más moderna y avanzada de América Latina.

En 1971 empiezan a utilizar cajas de plásticos para transportar las cervezas porque las protegía mejor y tenían un diseño ligero y seguro. Ante el tamaño del grupo, en 1974 decidieron crear dos empresas “holding”, VISA y ALFA. En VISA quedan Banca Serfín, Cervecería Cuauhtémoc y las empresas de su integración vertical, básicamente empaques. En 1978 listan las acciones de VISA en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en 1979 fundan la división Coca-Cola FEMSA.

Prosiguen con su proceso de expansión y en 1985 se fusionan con la Cervecería Moctezuma. Esto agregó al portafolio de la empresa las marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, además de generar sinergias que permitieron mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional. En 1988, tras reestructurar la deuda, nace FEMSA, como la principal subsidiaria de VISA, y donde agrupan a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio. En 1989 celebran el primer centenario de la empresa.

En 1991 se inaugura en Navojoa (Sonora) una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo. Comienzan la conquista del mercado europeo con la marca SOL y colocan sus productos

en más de 55 países, algunos de ellos con gran tradición cervecera, como Inglaterra y Alemania. Para acelerar el crecimiento de la empresa, en 1993 se asocian con The Coca Cola Co, que adquiere el 30 % del paquete accionario y colocan un 19% del capital en la BMV y en el New York Stock Exchange (NYSE). En 1994 se asocian con la cervecera canadiense John Labatt Limited, que adquiere el 30% de sus acciones. Comienzan la internacionalización de Coca Cola FEMSA con la compra del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. En 1995 se asocian con Amoco Oil Co., para formar Amoxxo y operar los centros de servicio OXXO Express. En 1996 adquieren el territorio de SIRSA en Buenos Aires y un 24% adicional de las acciones de KOFBA. Comienza a operar FEMSA Logística como una empresa independiente.

A partir del año 2000 llevan adelante un importantísimo proceso de expansión y consolidación. Inician una asociación entre ORACLE y FEMSA Logística para crear una empresa de servicios de logística mediante Internet (Solística.com). En 2003 compran Panamerican Beverages, Inc., Panamco, el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo. Así, se convierten en la compañía embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial. En 2004 recompran el 30% de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma propiedad de John Labatt Limited, que les permitió retomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos. Asimismo, firman un acuerdo con Heineken para comercializar las marcas de cerveza en Estados Unidos. Heineken USA tomó la promoción, ventas y distribución de Tecate, Dos Equis, Sol, Carta Blanca y Bohemia. Anuncian un acuerdo con Coors Brewing Company para convertirse en la vendedora exclusiva de Coors Light en México durante 10 años.

En 2005 inauguran la planta de reciclado de PET con mayor capacidad en América Latina y la primera en su tipo en México. Firman un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución para las marcas Sol y Dos Equis con la cervecera canadiense Sleeman Breweries. Cierran un contrato similar con Molson Coors en el Reino Unido, su mercado de exportación más importante después de Estados Unidos. Inauguran en la ciudad de Puebla la maltera más grande de México y una de las más grandes del mundo, y desarrollan una megadistribuidora de Coca-Cola FEMSA en el parque industrial "Puebla 2000". En 2006 adquieren el control de la cervecera brasileña Kaiser y se convierten en la única empresa con operaciones cerveceras en dos de los mercados más atractivos en el mundo: México y Brasil. En 2007 adquieren, junto con The Coca-Cola Company, a Jugos del Valle, que opera en México y Brasil, consolidando su posición en bebidas no carbonatadas. En 2008 adquieren Refrigerantes Minas Gerais Ltda., REMIL, incrementando su presencia en Brasil y creciendo sustancialmente en número de clientes y consumidores. En 2009 compran el negocio de agua embotellada Brisa, incluida la marca y los activos productivos, propiedad de la empresa Bavaria, una subsidiaria de SABMiller. Lanzan Imbera, una compañía productora de enfriadores comerciales que creó un nuevo estándar en la industria.

En 2010 intercambian el 100% de las acciones de FEMSA Cerveza por el 20% de las acciones de Heineken, incrementando su participación de mercado y eficiencia competitiva a nivel mundial, la transacción global es valuada en aproximadamente 7.347 millones de dólares. En 2011 compran junto con The Coca-Cola Company, Grupo Industrias Lácteas en Panamá, fabricante y comercializadora de productos lácteos, jugos y bebidas refrescantes con más de 50 años en el mercado panameño. Fusionan la división de bebidas de Grupo Tampico y de Corporación de los Ángeles S.A. de C.V. con Coca-Cola FEMSA

S.A.B. de C.V. En 2012 fusionan la operación de bebidas de Grupo Fomento Queretano, S.A.P.I. de C.V. con Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V. Inauguran la tienda OXXO 10,000 en Hidalgo del Parral, Chihuahua. Adquieren el 51% de las operaciones de embotellado de The Coca-Cola Company en Filipinas. En 2013 compran la Companhia Fluminense de Refrigerantes, consolidando nuestro liderazgo en Río de Janeiro, Minas Gerais y Sao Paulo. Adquieren Farmacias FM Moderna, líder del ramo en Sinaloa y de Farmacias YZA, líder del ramo en el sureste mexicano con base en Mérida, Yucatán. Fusionan las operaciones de Grupo Yoli con Coca-Cola FEMSA. Toman el control de Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc., CCBPI, propiedad de The Coca-Cola Company.

#### 4.2. Estrategia de negocios<sup>10</sup>

En función de la reseña efectuada en el punto anterior, podemos afirmar que estamos ante un importante grupo económico, con sobrada tradición y experiencia en la integración de cadenas de valor y procesos exitosos de diversificaciones de negocios.

Al igual que la gran mayoría de las empresas, FEMSA define como su principal objetivo; *“maximizar el crecimiento y la rentabilidad de los negocios con el fin de crear valor para nuestros accionistas”*.

Sus pilares para lograrlo son los siguientes:

- Transformar los modelos comerciales para enfocarse en el potencial de valor de los clientes y el uso de un enfoque de segmentación basado en el valor para capturar el potencial de la industria.

---

<sup>10</sup> Disponible en: [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

- La implementación de estrategias de multisegmentación en sus principales mercados para identificar distintos grupos de mercado, divididos por ocasión de consumo, intensidad competitiva y nivel socioeconómico.
- La implementación de estrategias de producto, empaque y precios a través de diferentes canales de distribución. Impulsar la innovación a lo largo de sus distintas categorías de productos.
- Desarrollar nuevos negocios y canales de distribución.
- Sostenibilidad a largo plazo, con la finalidad de adaptarse mejor a un entorno en constante cambio y enfrentar de mejor manera los retos propios de la operación.
- Alcanzar el pleno potencial operativo de su modelo comercial y de procesos para impulsar mejoras operativas a lo largo de las operaciones.

#### **4.2.1. Cultura organizacional**

*“Para atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social, hemos establecido una misión, una visión y unos valores que nos señalan el camino y sientan las pautas para la planeación de estrategias y proyectos encaminados al éxito.”*

#### **4.2.2. Misión**

*“Generar valor económico y social a través de empresas e instituciones”.*

#### **4.2.3. Visión**

*“El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos”.*

Para ello se proponen:

- Satisfacer con excelencia al consumidor de bienes y servicios.
- Duplicar el valor de sus negocios cada 5 años.
- Tener una diversificación en mercados que privilegian un alto potencial de crecimiento.
- Ser líderes en los mercados en donde operan.
- Transformar positivamente las comunidades en donde participa.
- Ser el mejor lugar para trabajar.

#### **4.2.4. Valores**

*“El logro de nuestros objetivos estratégicos depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores clave que hemos venido cultivando por más de un siglo:*

- *Respeto y desarrollo integral de colaboradores*
- *Integridad y austeridad*
- *Pasión por el servicio al cliente*
- *Creación de valor social”*

## 5. Análisis del caso

Tal como lo hemos indicado en el apartado 3.4., utilizaremos el marco analítico propuesto por el profesor Bharat Anand, para analizar el caso de diversificación de negocios anunciado recientemente por FEMSA, vinculado con la adquisición de franquicias PEMEX.

### 5.1. Oportunidad

En la identificación de los factores que resultan relevantes para determinar la existencia de una oportunidad y justificar la apuesta estratégica de FEMSA, un primer aspecto a mencionar es la desaparición de la restricción que tenía hasta la aprobación de la reforma energética, que le impedía participar en el negocio de venta de gasolina, debido a la participación de extranjeros entre sus inversionistas institucionales.

En este contexto de apertura del mercado de combustibles, liberalización de precios y creación de un mercado competitivo, en el que PEMEX ha comenzado a desarrollar su modelo de negocios de franquicias propias y la búsqueda de aliados comerciales -estando también dispuesto a otorgar a manos de empresarios privados el almacenamiento y distribución de combustibles-, se presenta entonces una importante una oportunidad para FEMSA que le permitiría convertirse en uno de sus principales socios, mejorar la gestión logística de los petrolíferos, apalancarse en técnicas de marketing y fidelización, métodos de pago, tiendas de conveniencia y otros servicios<sup>11</sup>.

A efectos de dimensionar el volumen operativo del negocio en cuestión, puede señalarse que de acuerdo con un informe

---

<sup>11</sup> "Pemex se lanzará por el mercado de gasolineras en México". Disponible en: [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)

publicado por AMEGAS (Asociación Mexicana de Empresarios Gasolineros A.C.), a diciembre 2013 los indicadores Petroleros PEMEX arrojaban un total de venta diaria de 190 millones de litros de gasolinas y diésel, 109 millones de Magna, 21 millones de Premium y 60 millones de Diesel. Ello representa 58 % de Gasolina Magna, 12 % de Gasolina Premium y 30 % de Diesel<sup>12</sup>. Tomando en consideración los precios por litro en pesos mexicanos a esa fecha (\$ 12,13 Magna, \$ 12,30 Premium y \$ 12,49 Diesel), nos encontramos ante un negocio que generaría ingresos del orden de los 850 mil millones de pesos mexicanos anuales<sup>13</sup>.

Un segundo factor es la oportunidad de apalancamiento del negocio desarrollado por FEMSA COMERCIO, adquiriendo las 227 estaciones de gasolinas en las que actualmente opera Oxxo gas mediante acuerdos con terceros, y la generación de ingresos adicionales para que se vuelvan más rentables de lo que actualmente son.

Las tiendas Oxxo se despliegan en todas las ciudades del país, sin importar el tamaño de su población, es posible encontrar estos establecimientos, donde se venden alimentos, y todos los productos Coca- Cola. El negocio de Oxxo creció mucho más allá de lo previsto. En pocos años la cantidad de centros comerciales en las grandes y medianas ciudades del país creció de manera exponencial. De acuerdo con información que surge de sus estados contables, al 31 de diciembre de 2014 contaban con 12.853 locales y atienden a más de 3.400 millones de clientes al año<sup>14</sup> (ver su evolución en los últimos años en el Anexo I).

---

<sup>12</sup> Foro: El Futuro del Sector Gasolinero. Disponible en: [www.amegas.net](http://www.amegas.net)

<sup>13</sup> La relación entre el peso mexicano y el dólar estadounidense al 31 de diciembre de 2014 era del orden de 1 USD igual a \$ 14,8 pesos mexicanos.

<sup>14</sup> Informe anual FEMSA 2014. Disponible en: [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

El nacimiento de las tiendas Oxxo fue producto de una estrategia de distribución de cerveza directa al público de las marcas de cerveza que fabricaba FEMSA, con la idea de aumentar los puntos de venta de cerveza y en simultáneo, convertirse en una tienda de conveniencia ofreciendo productos de consumo relacionados. Con ello también lograban dar pelea a su competencia en el mercado de la cerveza y penetrar a los barrios y colonias de las ciudades en donde se consumía más cerveza. Oxxo se ha convertido en un jugador dominante de este formato, lo que no sólo le da un fuerte posicionamiento de marca (incluso referencial en algunos lugares para los consumidores), sino ventajas competitivas en la negociación de precios, costos, calidad y financiamiento con proveedores. La red de tiendas Oxxo se ha convertido ya en un gran canal de distribución geográfica sobre el que -FEMSA o un tercero- pueden montar diversos servicios y negocios. Se trata de una impresionante red de distribución con presencia en todos los rincones del país y es un activo valioso y estratégico para el grupo<sup>15</sup>.

Asimismo el negocio de venta de gasolinas resulta compatible con la comercialización de otros servicios afines que podrían desarrollarse y actualmente ya opera, como ser: farmacias, y restaurantes. Durante el 2014, sumaron al grupo la cadena de restaurantes Doña Tota con más de 200 puntos de venta y las farmacias Farmacón con más de 200 establecimientos (ya contaban con unas 500 farmacias con las adquisiciones en 2013 de Farmacias YZA y Farmacias FM Moderna)<sup>16</sup>. Adicionalmente otros negocios complementarios que podrían desarrollar serían: mecánica ligera, lavaderos de autos y pago de servicios - entre otros - .

---

<sup>15</sup> García, Samuel, “Una joya llamada Oxxo”. Disponible en: [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx).

<sup>16</sup> Informe anual FEMSA 2014. Disponible en: [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

La franquicia también habilita a comercializar libremente los productos marca PEMEX y establecer un esquema comercial con cualquier proveedor o fabricante de aceites y grasas lubricantes que cumpla con ciertos requisitos. En México, el mercado de aceites y lubricantes asciende a más de 8 mil millones de pesos, de los cuales más de la mitad es utilizado por el sector automotriz. De este porcentaje, 20% lo requieren las gasolineras, 35% la industria y 5% lo utiliza PEMEX para consumo interno. De los 50 millones de litros de lubricantes producidos, incluidos los aceites para automotores, que se venden al mes en el país, sólo 3.3 millones corresponden a lo que se comercializa a través de las gasolineras, lo cual evidencia la posibilidad de incursión en este sector desarrollando una estrategia de posicionamiento de productos a gran escala<sup>17</sup>.

En tercer lugar es importante considerar la desaceleración de la rentabilidad de los ingresos y rentabilidad de la división Coca Cola FEMSA que en el último ejercicio han sufrido una caída del 5,6 %, ubicándose en el nivel de ingresos logrados en ejercicio 2012. Por el contrario, la división FEMSA Comercio viene creciendo en forma sostenida a lo largo de los últimos años, en ingresos, rentabilidad, cantidad de sucursales y nuevos negocios. Por caso en 2014, sus ingresos crecieron un 12,4 % y ya casi representan un 36 % del negocio consolidado de FEMSA (ver Anexo II).

En particular, en el último año FEMSA ha enfrentado problemas en tres de las economías que más ganancias le generaran: Venezuela, Brasil y México. En Venezuela, debido a la falta de insumos para la producción y la volatilidad del tipo de cambio de la moneda local. En Brasil, la caída del producto bruto interno, le trajo aparejado un descenso en las ventas de bebidas y el

---

<sup>17</sup> "Mercado de aceites y lubricantes en México. Un sector en expansión". Disponible en: [www.industriagasolinera.com](http://www.industriagasolinera.com)

mundial de fútbol 2014 no impulsó las ventas como se esperaba. En México, el gobierno preocupado por los indicadores de personas obesas y en pos de tomar medidas para combatir esta situación, autorizó en 2013 un impuesto a las bebidas saborizadas que generó un descenso en las ventas del orden del 2,5 %<sup>18</sup>.

En suma, a partir de lo señalado parecería razonable concluir que FEMSA estaría adoptando una estrategia ofensiva, basada en apalancar las fortalezas de la división de FEMSA Comercio cuyo crecimiento y desarrollo en los últimos años se encuentra en pleno auge. Asimismo, atento que nos encontramos ante un grupo económico que cotiza sus acciones en los mercados de valores de México y los Estados Unidos, no debe descuidar la búsqueda constante de oportunidades de inversión y desarrollo de negocios atractivos, rentables y que le permitan crear valor y distribuir utilidades a sus accionistas.

También podríamos entenderla como una estrategia defensiva, si se toma en consideración el estancamiento de los ingresos y rentabilidad de la División Coca Cola FEMSA en los últimos años, que si bien tiene el “producto estrella” y aún se trata de un negocio sólido y rentable, se ha frenado su crecimiento y enfrenta diversos escollos como los ya comentados y otros tales como, el avance de crecientes tendencias de consumo de bebidas más saludables.

## **5.2. Industria**

En este punto, como ya se mencionó en 3.4, siguiendo la metodología propuesta por el Profesor Michael Porter, se utilizará el modelo de las “cinco fuerzas” para estudiar el grado de

---

<sup>18</sup> Corona, Sonia “FEMSA, la embotelladora de América”. Disponible en: [www.economía.elpais.com](http://www.economía.elpais.com)

competencia que existe en la industria de gasolineras en México, y la situación de FEMSA dentro de ella. De este modo, se buscará lograr un análisis externo que sirva como base para identificar oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

### **5.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Existen diversas especulaciones en cuanto a que la apertura en el sector de venta y distribución de gasolina aprobada por la reforma energética, propicia un escenario de desregulación del mercado que hasta el momento se concentraba únicamente en el gigante estatal (PEMEX) y en manos de empresarios mexicanos.

Si bien en los primeros años de la apertura, PEMEX se mantendrá como el principal distribuidor de combustibles, a partir de 2017 ya no serán sólo gasolineras PEMEX las que abastecerán el mercado sino que comenzarán a verse distintas marcas y para 2018 se comercializará gasolina importada que podrá distribuir PEMEX y otros jugadores. Los actuales operadores en el mercado están visualizando la inserción de empresas extranjeras especializadas en la industria, tales como: Shell, Exxon Mobile, Chevron y Texaco. Asimismo, PEMEX podría perder el cincuenta por ciento de las gasolineras que actualmente mantiene en franquicia. Según los tiempos de la Ley de Hidrocarburos, - desde 2016 hasta 2021 - el sector gasolinero de México proyecta inversiones de hasta cinco mil millones de dólares. Se estima que con esta nueva normativa existirá un crecimiento de la cantidad de gasolineras a un ritmo de un 10 por ciento al año, esto es la construcción de unas mil estaciones de servicio al año, que se llevará a cabo por inversores privados nacionales e internacionales<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> "Positiva la llegada de gasolineras extranjeras a México". Disponible en: [www.e-veracruz.mx](http://www.e-veracruz.mx)

Sin dudas, la reforma energética implica un escenario de competencia abierto a distintos jugadores, que deberán invertir e innovar en la instalación de estaciones de servicios y mejorar la oferta al consumidor.

Las principales “barreras de entrada” que pueden visualizarse para quienes quieran ingresar al mercado serían:

- La exigencia de una importante inversión inicial de capital para instalación de las gasolineras (se estima que una estación de servicio en promedio cuesta un millón de dólares).
- Debido a su bajo margen de rentabilidad, el logro de llevar adelante economías de escala que la conviertan en una inversión atractiva.

Sin embargo, podría señalarse que ninguna de dichas barreras parecieran - a priori - ser impedimento para compañías multinacionales como las antes mencionadas, si estuvieran decididas a ingresar al mercado mexicano, especialmente si se considera que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos e importantes recursos para invertir en publicidad.

### **5.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Si nos concentramos en los productos gasolina y/o diésel, en el corto y mediano plazo no existiría una amenaza de sufrir la pérdida de ventas o alteración de precio por la existencia de productos sustitutos.

En tal caso y atento que inicialmente el negocio de FEMSA sería el de distribución y comercialización de gasolinas y diesel, ante un futuro escenario de desarrollo del mercado de combustibles alternativos (híbridos, hidrógeno, biodiesel y otros), deberán arbitrarse las medidas para evaluar en conjunto con PEMEX la posibilidad de comercializar esos productos, haciendo las adecuaciones que fueran necesarias en los términos y condiciones de la franquicia.

### **5.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Es claro que el poder con que cuentan los proveedores de una industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos, en general es un factor relevante para todo negocio.

Asumiendo un mercado con pocos proveedores (productores) y un contrato de franquicia de por medio, es de toda lógica pensar en un mayor poder de negociación de su parte (PEMEX), por lo tanto con un margen acotado para que FEMSA pueda influir significativamente sobre los precios y condiciones de venta.

Asimismo, por las propias características de la industria, en este caso en principio no es posible imaginar estrategias tales como la integración y/o compra del proveedor ni fabricar el producto. Entendemos que el desafío de FEMSA sería lograr una alianza estratégica con PEMEX, buscando una justa composición de intereses, con algún esquema que resulte beneficioso para ambas partes (“ganar – ganar”).

### **5.2.4. Poder de negociación de los consumidores**

En todo negocio es importante ponderar el poder con que cuentan los consumidores o compradores para obtener buenos precios y

condiciones. Los consumidores suelen tener un bajo poder de negociación frente a los vendedores en industrias con gran cantidad de clientes.

Sin embargo, son también importantes otros factores al momento de atraer y capturar clientes que a las empresas les permiten obtener una mayor lealtad de su parte, como ser los planes de fidelización que otorgan beneficios promocionales.

Consideramos que este último será un aspecto central, y como ya se dijo anteriormente, uno de los principales focos de FEMSA, para apalancar el negocio de las tiendas de conveniencia Oxxo, restaurantes, farmacias y demás productos de su portafolio, ganar competitividad a partir de las ventas cruzadas y hacer frente a la competencia de los grandes “players” internacionales.

#### **5.2.5. Rivalidad entre competidores**

Según Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado en función de los rivales existentes. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. A medida que la rivalidad entre competidores se torna más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Actualmente la industria de gasolineras en México cuenta con unas once mil en todo el país (ver su evolución en Anexo III). Cerca de 5,200 estaciones de servicio están en manos de pequeños empresarios que poseen una gasolinera, mientras que

2,500 son de empresas familiares que cuentan con tan sólo dos surtidores. Esto significa que, aproximadamente un 75 % de las gasolineras se concentran en pequeñas y medianas empresas<sup>20</sup>.

Toda empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias. Existe actualmente una fuerte presión de los empresarios gasolineros hacia las autoridades de gobierno, bajo las entidades que los representan – entre ellas AMEGAS – solicitando que no se autorice una baja de precios en las gasolinas y diésel, pues estiman que ello impactaría directamente en su margen de rentabilidad y se encontrarán en desventaja para competir con los inversores extranjeros.

Según AMEGAS<sup>21</sup> el margen comercial que otorga PEMEX es del 6.5% sobre precio de venta al público, y con los gastos de operación y los impuestos, dejan una utilidad de 20 centavos por litro vendido en promedio y ello impide una baja de precios de 5 o 10 centavos por cada litro que se plantea en la Ley de Hidrocarburos, pues las pequeñas gasolineras irían a la quiebra en poco tiempo. En los últimos tiempos, la instalación de nuevas estaciones de servicio hizo que la rentabilidad de los empresarios disminuya, puesto que la ganancia por volumen se ve reducida por una mayor oferta en muchos de los casos.

Podríamos decir entonces que, se presenta para FEMSA una fuerte rivalidad con los competidores de pequeña escala, que temen la pérdida de su negocio y fuentes de trabajo e intentarán

---

<sup>20</sup> Arteaga, Roberto: “Gasolineras mexicanas, la sorpresa en la reforma energética”. Disponible en: [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)

<sup>21</sup> Informe anual AMEGAS. Disponible en: [www.amegas.net](http://www.amegas.net)

establecer planteos ante las autoridades gubernamentales. También con los grandes y tradicionales productores de petróleo – tales como, Shell, Exxon Mobile y Chevron – que es de esperar presenten una estrategia agresiva y es donde parecería estar el principal desafío de FEMSA.

### **5.3. Sinergias**

Del análisis de posibles sinergias de costos e ingresos que la transacción podría originar a FEMSA, puede señalarse lo siguiente:

#### **5.3.1. Sinergias de costos**

- La inyección de capital que debería realizar FEMSA para llevar adelante la transacción sería baja, en tal sentido sus propias autoridades así lo consideran atento que ya contaban con los activos necesarios para operar las gasolineras bajo las tiendas Oxxo gas ya instaladas<sup>22</sup>.
- De acuerdo con la información que surge del sitio corporativo, FEMSA cuenta con un centro de servicios compartidos con más de 1300 empleados para brindar soporte a todas las empresas del grupo. Por lo tanto, cabría razonablemente imaginar su aprovechamiento para obtener servicios de contabilidad, administrativos y transaccionales a precios bajos.
- En el plano operativo, una sinergia interesante pareciera ser el autoabastecimiento y reducción de los costos de combustibles necesarios para su importantísima flota de 38.000 vehículos (entre automóviles, motocicletas y tractocamiones) que recorren más de 250 millones de kilómetros. De hecho, desde

---

<sup>22</sup> “FEMSA comprará gasolineras de Pemex para acelerar crecimiento”. Disponible en: [http:// mx.reuters.com](http://mx.reuters.com)

hace ya un tiempo FEMSA ha iniciado algunas acciones tendientes a reducir el consumo de combustible de su flota a través de energías alternativas y nuevas tecnologías, como ser el lanzamiento de vehículos eléctricos<sup>23</sup>.

- Otro factor importante a considerar en las sinergias se encuentra vinculado con la reducción de los costos de implementación de campañas y acciones publicitarias de productos PEMEX, que pudieran establecerse en forma simultánea, para promocionar los diversos productos y/o negocios del portafolio de FEMSA (tiendas de conveniencia, los productos allí comercializados, farmacias, restaurantes y otros).

### **5.3.2. Sinergias de ingresos**

- Más allá de lo ya dicho en cuanto al margen reducido del negocio de venta de gasolinas, en el caso de FEMSA podría representar retornos atractivos si se considera su probada capacidad para desarrollar negocios de gran escala.

De acuerdo con las estimaciones proyectadas por sus propias autoridades<sup>24</sup>, en 2014 las 227 estaciones Oxxo Gas que incorporaría FEMSA generaron ingresos por 16,178 millones de pesos mexicanos y se estima que mediante la apertura y/o adquisición de entre 30 y 50 nuevas estaciones por año, el negocio podría representar hacia 2017 un 16 % de los ingresos del grupo y un 3 % del EBITDA de FEMSA Comercio, mientras que a nivel consolidado significaría un 8 % de los ingresos y un 1 % del EBITDA. Cabe agregar que de acuerdo con estimaciones privadas, actualmente FEMSA tiene

---

<sup>23</sup> Cantera, Sara "FEMSA busca crear vehículos eléctricos". Disponible en: [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)

<sup>24</sup> Santa Rita, Ilse "Gasolineras suavizan impacto de la crisis venezolana en FEMSA". Disponible en: [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)

potencial para escalar a 2000 estaciones de gas que se encuentren adyacentes a una tienda Oxxo.

- A ello debería sumarse, las posibilidades de aumentar los ingresos potenciando acciones de marketing y desarrollo de ofertas cruzadas y programas de fidelización de clientes, entre los productos PEMEX y la extensa variedad de productos y negocios del portafolio de FEMSA ya comentados (tiendas de conveniencia, refrescos, lácteos, restaurantes de comida rápida, farmacias y otros).

#### **5.4. Implementación**

A efectos de llevar a cabo el análisis de los cambios organizacionales que serían necesarios, en la investigación realizada no fue posible obtener un organigrama descriptivo de la estructura funcional de FEMSA.

En virtud de ello, y partiendo de la premisa que la división de FEMSA Comercio contaría con una organización funcional adecuada y especialmente preparada para la administración de múltiples negocios (en los últimos años ha ejecutado diversas adquisiciones y lleva unos 20 años preparándose para instalar tiendas Oxxo al lado de estaciones de gasolineras<sup>25</sup>), imaginamos que el principal desafío será desarrollar un área especializada en el conocimiento de la industria de las gasolineras y de productos PEMEX, que pueda integrarse e interactuar funcionalmente con las distintas unidades operativas y de soporte existentes.

Asimismo, en cuanto a los mecanismos de coordinación organizacional, creemos que será importante hacer foco especialmente en el aprovechamiento y potenciación de las

---

<sup>25</sup> Corona, Sonia "FEMSA, la embotelladora de América". Disponible en: [www.economia.elpais.com](http://www.economia.elpais.com)

sinergias identificadas y otras que pudieran surgir, como podría ser por ejemplo: la implementación de incentivos especiales para las fuerzas de venta y encargados de desarrollar y estimular acciones para lograr el crecimiento de las ventas cruzadas entre los distintos productos.

## **5.5. Propiedad**

La determinación de los límites de propiedad en procesos de expansiones de negocios es una variable relevante a considerar especialmente a efectos de establecer hasta donde llegar en la integración de la cadena de valor y el esquema de participación. De acuerdo con la metodología aquí escogida, conceptualmente su análisis debe enfocarse en entender si el propósito tiene que ver con la posibilidad de “agrandar la torta” o si la estrategia es capturar una porción más grande de la torta. A efectos de trazar dichos límites, en el caso bajo análisis entendemos importante señalar lo siguiente:

### **5.5.1 Posibilidad de agrandar la torta**

De acuerdo con la información analizada y bajo la perspectiva del negocio de la división FEMSA Comercio, la expectativa sería incrementar los ingresos mediante la venta de combustibles y de las tiendas de conveniencia, restaurantes, farmacias y demás negocios conexos.

Por caso, una información relevante a considerar es la composición actual de rentabilidad del negocio de las estaciones de servicio. Las estimaciones indican que en México un 95 % de la rentabilidad la originan las ventas de gasolinas y diésel. Sin embargo, en Estados Unidos el 75 % de la rentabilidad la originan

las tiendas de conveniencia allí instaladas y el 25 % restante las ventas de combustibles<sup>26</sup>.

Por lo tanto, sin dudas este negocio representa para FEMSA por un lado la posibilidad de generar ingresos adicionales por la venta de productos Pemex - bajo un esquema de franquicia - , pero también presenta una potencialidad interesante de crecimiento sobre los ingresos de sus negocios en la División FEMSA COMERCIO (como surge del Anexo II, en un 100 % propiedad de FEMSA).

### **5.5.2 Capturar una porción mayor de la torta**

Desde la perspectiva del negocio de venta de combustibles, que se estructuraría mediante un esquema de propiedad “híbrida” - como se denominan a los contratos de franquicia -, ello traerá por un lado el beneficio de capturar los clientes de la marca pero también implica un acotado margen para lograr mejorar el margen de rentabilidad.

Lo interesante es que en los primeros dos años de desregulación no tendrán competidores extranjeros, por lo que podrán hacer pie y profundizar el conocimiento del mercado. Hacia el 2018 se estima que ingresarán las grandes empresas petroleras, que en principio se concentrarían inicialmente en sus programas de inversión en la exploración y producción de los combustibles.

Los actuales propietarios de estaciones de servicios tendrán la oportunidad de invertir en infraestructura y convertirse en distribuidores de Pemex o de otras marcas. Se estima que el mercado se va a consolidar en grandes grupos de inversores que puedan constituir negocios de escala, por lo tanto, es allí donde

---

<sup>26</sup> “Apertura + estrategia” Revista Onexpo. Marzo – Abril 2015. Disponible en: [www.onexpo.com.mx](http://www.onexpo.com.mx)

FEMSA, aparece como uno de los jugadores que podría hacerse fuerte logrando transacciones ventajosas en procesos de adquisiciones de estaciones de servicios y que le permitan constituirse en uno de los principales jugadores del sector.

## **5.6. Sostenibilidad**

En el análisis de posibles amenazas que debieran monitorearse para preservar el desarrollo y éxito del negocio, consideramos que debería atenderse a lo siguiente:

- Apropiación de valor. Todo parece indicar que FEMSA, se anticipó en hacer pie rápidamente y podría lograr aprovechar los primeros años, previo al momento de entrada de grandes jugadores internacionales, para iniciar sus operaciones, ganar conocimiento de la industria y comenzar a escalar progresivamente el negocio y capturar una parte del mercado. Sin embargo, la amenaza de apropiación de valor por parte de los jugadores extranjeros está latente.
- Imitación. Más allá que, como ya se dijo, las empresas extranjeras inicialmente se instalarían en el país para desarrollar sus planes de inversión en exploración y producción del petróleo, no deberá soslayarse el riesgo de imitación del modelo de negocios por parte de otras compañías de bandera extranjera que intenten competir fuertemente desde un primer momento importando el combustible y expandiendo su presencia ya sea con capital propio o mediante un modelo híbrido de franquicias o “joint ventures”.
- Relajamiento. Durante los primeros años y hasta que se logre la maduración del negocio FEMSA no debería descuidar la atención en las estrategias de ingreso al mercado de los

jugadores extranjeros. Sobre la base de su envergadura y en función de su planes de escalamiento del negocio, debiera lograr forjar una alianza estratégica sólida con PEMEX que le permita obtener precios y condiciones preferenciales. A partir de ello, desarrollar “barreras de entrada” para al crecimiento del negocio de los competidores extranjeros, que seguramente intentarán ingresar al mercado ofreciendo un producto de alta calidad y menor precio.

- Sustitución. Ya hemos dicho que FEMSA es una empresa con una estrategia de desarrollo de negocios sostenibles a largo plazo que busca adaptarse a los cambios en el entorno. A mediano y largo plazo debería estar en agenda desarrollar un plan estratégico y un modelo de negocios propicio ante el advenimiento de combustibles alternativos (productos sustitutos) a los que existen actualmente. Si bien FEMSA ya venía trabajando en el tema enfocado en la reducción de los costos para su propia flota, en esta oportunidad deberá hacerlo en conjunto con PEMEX para proyectar el futuro de la franquicia bajo ese escenario.

Universidad de  
San Andrés

## 6. Conclusiones y recomendaciones

A partir del trabajo de investigación realizado, podemos esbozar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- FEMSA es un importante conglomerado empresario Mexicano con más de 120 años de historia y una destacable trayectoria en materia de integración y desarrollo sostenido de nuevos negocios. Su historia nos demuestra que reafirma en los hechos su declaración de estrategia de negocios, orientada a generar valor mediante la multisegmentación de diversos mercados, desarrollo de nuevos canales y la innovación constante en sus distintas categorías de producto.
- El reciente anuncio de adquisición de las franquicia PEMEX para el expendio de gasolina es una muestra más de ello que no escapa a su cultura, misión y visión, en la búsqueda de generar valor económico para sus accionistas, mediante la diversificación en mercados con alto potencial de crecimiento, sostenibles en el tiempo, y apuntar a ser líderes en los mercados que operan y alcanzar el ambicioso objetivo de duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- En cuanto a los elementos centrales de la estrategia competitiva, en el caso de FEMSA y de cara a la presente oportunidad no tenemos mayor duda que cuenta con los recursos humanos, físicos y financieros, así como las capacidades para explotarlos y desplegar sus habilidades para integrar y coordinar nuevos negocios. Sin embargo, consideramos que será clave el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan diferenciarse, generando un negocio rentable, capaz de hacer frente a los grandes

jugadores de la industria mundial que intentarán ingresar en México.

- En esta oportunidad, FEMSA llevará adelante una estrategia de diversificación de un producto ajeno a su negocio tradicional, pero en un mercado relativamente similar al que ya tenía presencia mediante el negocio de tiendas de conveniencia OXXO. Buscará integrar un negocio con bajo margen de rentabilidad pero con el claro objetivo de hacerlo interesante mediante su escalamiento.
- Ante fluctuaciones negativas en la demanda de una u otra actividad (venta de gasolinas y tiendas de conveniencia), no necesariamente resultará impactada la otra. Esta oportunidad es compatible con otros negocios que hoy tiene FEMSA, como ser: farmacias y restaurantes de comida rápida. También presenta potencialidad para desarrollar otros que actualmente no explota, como ser - entre otros -: lubricantes y aceites, mecánica ligera y lavanderías.
- Esta nueva apuesta que canalizaría mediante su división FEMSA Comercio, es consistente con la performance que esa división viene demostrando año tras año, logrando una mayor participación y significatividad en la contribución a la generación de ingresos y utilidades (en contraste con la división Coca Cola FEMSA) en el negocio consolidado. Asimismo, esta estrategia de diversificación y generación de nuevos negocios alternativos a su producto “estrella”, contribuye a mitigar el impacto de las distintas amenazas que afectan aquel negocio.
- Uno de los principales desafíos que enfrentará FEMSA es la competencia con las grandes firmas extranjeras de la industria, tales como Shell, Exxon Mobile y Chevron, entre otras, que

probablemente intentarán ingresar al mercado mexicano con productos de alta calidad y menor precio.

- Es posible imaginar que esta oportunidad de negocio admitiría la posibilidad de generar diversas sinergias en sus costos, por caso: el aprovechamiento de activos ya instalados en donde operaba tiendas Oxxo Gas, la utilización de su centro de servicios compartidos para obtener servicios contables y administrativos a bajo precio, la reducción de los costos de combustibles en su importante flota de vehículos y el lanzamiento de campañas de publicidad y fidelización conjuntas para promocionar diversos productos. Este último punto, traerá aparejado sinergias de ingresos y la generación de ventas cruzadas entre los clientes de uno y otro negocio.
- Si bien a priori no se vislumbra que el negocio demande importantes cambios en la estructura orgánico funcional de la División FEMSA Comercio atento a su realidad actual que conlleva la administración de múltiples negocios, asumimos que serán necesarios ciertos ajustes tendientes a incorporar recursos humanos conocedores y especializados en la industria. En el frente operativo establecer una adecuada coordinación con las distintas áreas (contables, legales, marketing, entre otras) que ya brindan soporte a los negocios existentes.
- En este nuevo paso de FEMSA integrando y complementando sus negocios se buscará agrandar la torta todo lo posible, desde la perspectiva del negocio de las tiendas de conveniencia (ingresos y rentabilidad). Por otra parte, intentará orientar sus acciones a capturar la porción más grande posible de la torta en el negocio de combustibles, mediante la adquisición o instalación de nuevas estaciones de servicio.

- Con la iniciativa de incursionar en este nuevo negocio, FEMSA cuenta con cierta ventaja de tiempo para lograr el conocimiento de la industria, escalar progresivamente el negocio y capturar mercado. En miras a lograr un negocio sustentable en el tiempo, FEMSA deberá estar alerta a la estrategia de ingreso al país de las compañías de bandera extranjera que estén decididas a competir agresivamente desde un primer momento con productos de alta calidad y menor precio. En tal sentido, debería aprovechar su poderío económico y plan de escalamiento para forjar una alianza estratégica con PEMEX que le permita obtener precios y condiciones preferenciales, y poder presentar pelea a esos grandes jugadores extranjeros.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Bibliografía

- Bharat Anand “Strategies of Related Diversification”, Harvard Business Review 2005.
- Coca, Pablo vergel “La estrategia de diversificación”, De 9 a 5. Revista de Economía.
- Hamel and Prahalad, “The Core Competences of the Corporation”, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990.
- Porter, “From Competitive advantage to Corporate Strategy”, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1987.
- Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, January 2008.

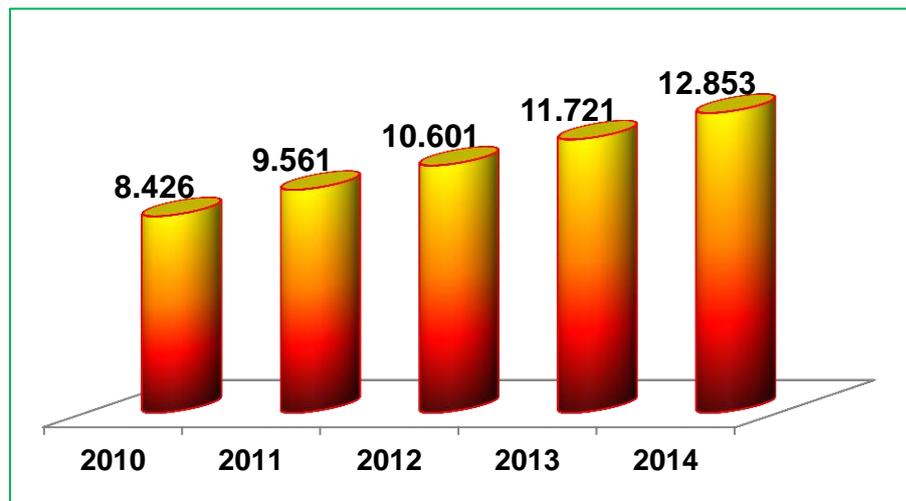


Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo I

#### Evolución de Tiendas de Conveniencia Oxxo



Universidad de  
San Andrés

Fuente: Informe anual FEMSA 2014

## 8.2. Anexo II

### FEMSA. Evolución de ingresos y Estructura Corporativa

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS  
MEXICANOS

Ingresos totales					
	2010	2011	2012	2013	2014
FEMSA Consolidado	169.702	203.044	238.309	258.097	263.449
COCA COLA FEMSA	103.456	124.715	147.739	156.011	147.298
FEMSA Comercio	62.259	74.112	86.433	97.572	109.624

Crecimiento					
	2010	2011	2012	2013	2014
COCA COLA FEMSA	0,7%	20,5%	19,0%	5,6%	-5,6%
FEMSA Comercio	16,3%	19,0%	16,6%	12,9%	12,4%

Fuente: Informes anuales FEMSA 2010-2014. Análisis y discusión de resultados

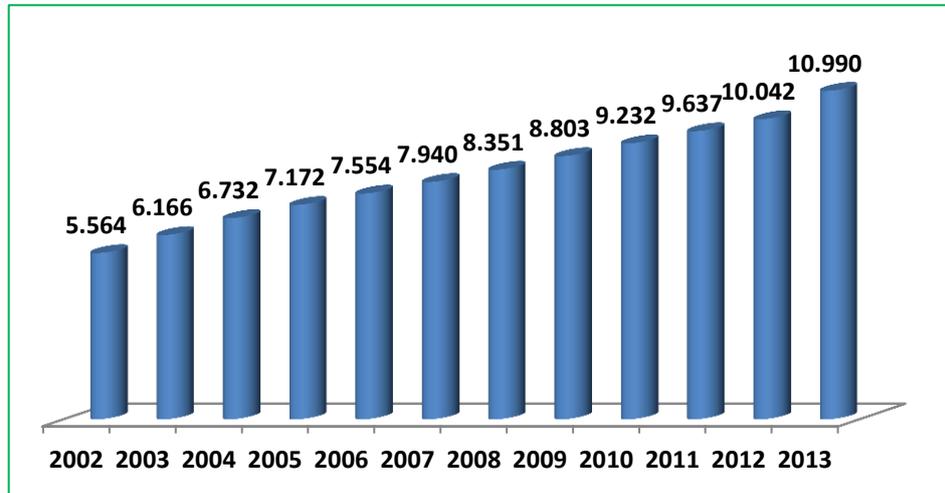


(1) FEMSA tiene una participación accionaria del 20% en el Grupo Heineken (conformada por 14.94% en Heineken Holding N.V. y 12.53% en Heineken N.V.)

Fuente: [http://ir.femsa.com/mx/corp\\_structure.cfm](http://ir.femsa.com/mx/corp_structure.cfm)

### 8.3. Anexo III

#### Evolución estaciones de servicio PEMEX



Fuente: PEMEX

