



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

**“CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CRECIMIENTO
EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS, CASO COCA-COLA
FEMSA, 2002-2012”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:
LUCERO PRIMERO BRISEÑO



DIRECTOR DE TESIS:

MTRA. ROCIO DEL PILAR SÁNCHEZ MADRID

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción y planteamiento general del trabajo.....	3
1. Introducción.....	3
2. Planteamiento general del trabajo.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos particulares.....	6
2.3. Hipótesis principal.....	7
Capítulo 1. Teoría del crecimiento económico y crecimiento empresarial.....	8
1. ¿Qué es el crecimiento económico?.....	8
1.1. Teorías explicativas del crecimiento económico.....	11
2. Globalización.....	17
3. Fundamentos del crecimiento empresarial.....	19
Capítulo 2. Administración empresarial y estratégica.....	22
1. Fundamentos de administración.....	22
1.1. Organización y Administración.....	22
2. El papel del emprendedor.....	26
3. Cultura Organizacional.....	28
4. La administración estratégica.....	31
4.1. Toma de decisiones y tipos de planes.....	31
4.2. Administración estratégica.....	33
4.3. Análisis FODA.....	35
5. Mercadotecnia ó Marketing, Mercados y Segmentación de Mercados, Publicidad....	36
5.1. Mercadotecnia ó Marketing.....	36
5.2. Mercado y segmentación de mercados.....	47
5.3. Publicidad.....	49
Capítulo 3. Breve análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas en México.....	52
1. Clasificaciones dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas.....	52
2. Análisis del comportamiento de la Industria de Alimentos y Bebidas.....	54
3. Características de la Industria de Alimentos y Bebidas.....	58

Capítulo 4. Caso: Fomento Económico Mexicano (FEMSA).....	61
1. Orígenes y conformación de FEMSA.	61
1.1. Evolución y perfil de FEMSA.	62
2. Crecimiento de FEMSA basado en la teoría de Penrose.....	66
2.1. Límites al crecimiento, crecimiento hacia adentro y crecimiento hacia afuera:	66
2.2. Integración vertical y Horizontal.	67
2.3. Diversificación.	68
2.4. Proceso de expansión de FEMSA, su visión emprendedora.	68
2.5. Organización, servicios empresariales.....	69
2.6. Innovaciones	69
2.7. Recursos heredados	70
2.8. Expansión a través de fusión y absorción.	70
2.9. Política de inversiones para la expansión.....	71
2.10. Concentración industrial:.....	71
3. Crecimiento de FEMSA basado en teorías administrativas.....	73
3.1. Análisis de la Misión, Visión y Valores	73
3.2. Estructura corporativa, administrativa y cultura organizacional.....	75
3.3. Estrategias para el crecimiento: papel del emprendedor, toma de decisiones y tipos de planes.....	80
3.4 Análisis FODA de FEMSA.....	84
3.5. Análisis del entorno (Mercados).....	87
3.6 Marketing.....	90
4. Evaluación del crecimiento de FEMSA	94
4.1. Análisis del comportamiento de las acciones de FEMSA.	94
4.2. Análisis del comportamiento financiero de FEMSA.	98
5. FEMSA dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas.....	100
Conclusiones.....	102
Anexos	114
Bibliografía.....	120

Introducción y planteamiento general del trabajo

1. Introducción

El crecimiento de una economía es un tema que es frecuentemente central en las discusiones de cada país del mundo, ya que significa, el tener mejores condiciones, económica, sociales, políticas, etc. Este crecimiento es medido en los países por medio de varios indicadores, el principal es el Producto Interno Bruto (PIB), el cuál mide principalmente la producción de bienes y servicios que son de demanda final, y por su parte es una medida del bienestar para un país; siendo este indicador una tendencia a largo plazo.

La justificación para realizar dicha investigación se deriva del interés por conocer las causas y consecuencias no sólo del crecimiento económico, sino principalmente el saber las causas y consecuencias del crecimiento de las empresas, no solamente las empresas mexicanas; por su parte este análisis es fundamental para poder aportar información sobre las estrategias que las empresas utilizan para llevar a cabo su desarrollo, esto es de gran utilidad ya que puede servir de apoyo a las nuevas empresas o en su caso a empresas ya presentes dentro del mercado para entender por qué algunas empresas han crecido a tan altas magnitudes dentro del contexto económico.

El crecimiento de las empresas no es un fenómeno nuevo, ya que desde tiempos muy remotos se cuentan con este tipo de unidades económicas, las cuáles alcanzan diferentes magnitudes dentro de una economía definida; pero este proceso de crecimiento ha sido muy débilmente estudiado y teorizado, por tal razón una parte del análisis de este trabajo está basado en una de las principales figuras de esta teorización del crecimiento de las empresas, Edith Penrose (1914-1996), la cual, en su libro *Teoría del crecimiento de la empresa* (1962)¹, nos dice que: "El término "crecimiento" se emplea en el lenguaje ordinario con dos connotaciones diferentes. Algunas veces significa meramente aumento en la cantidad; y otras veces implica un aumento en la dimensión o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción recíproca de una serie de cambios internos conduce a aumento en el tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento... El crecimiento económico implica no solamente un aumento del producto nacional, sino también un cambio progresivo de las características económicas, es un proceso que ocurrirá en cualquier momento en que las condiciones sean favorables, a causa de la propia naturaleza del organismo; la dimensión llega a ser un resultado, más o menos accidental, de un proceso en movimiento de un desarrollo continuo...."²

Para llevar a cabo una adecuada teorización del crecimiento de la empresa se deben de tomar en cuenta distintos factores diferentes, tanto cualitativos y

¹Penrose, Edith. (1962). "Teoría del crecimiento de la empresa" Ed. Aguilar- Madrid, 1ra Edición. España.

² Penrose, Edith: "Teoría del crecimiento de la empresa" Ed. Aguilar- Madrid, 1ra Edición, pp.3

cuantitativos, no sólo dentro de la empresa, sino también las causas que afectan su crecimiento de forma externa, las cuales la mayoría de las veces se encuentran fuera de su control, lo que la puede afectar tanto de forma interna como externa.

La teoría del crecimiento se desarrolla en primer lugar como una teoría de crecimiento interno, es decir, de crecimiento sin fusión y absorción de empresas. El crecimiento de una empresa moderna puede ser considerado, con más propiedad, como la extensión continua del ámbito y naturaleza de las actividades de una organización, en la cual el papel de los propietarios puede no ser relevante, y la dirección central es sólo una parte, si bien muy importante. Debemos admirar la organización como un todo para descubrir las razones de crecimiento.³

La teoría del comportamiento de la empresa es útil para comprender los procesos de la toma de decisiones con objetivos múltiples e información incompleta... La teoría contempla la organización como una coalición de individuos, la mayor parte de estos organizados a su vez en subcoaliciones.⁴

De acuerdo con la teoría del comportamiento, las decisiones organizacionales y las asignaciones de recursos se basan en información y en expectativas que generalmente difieren mucho de la realidad. Se le presta mucha atención a la flexibilidad, o sea la posibilidad de revocar o modificar las decisiones; la empresa inicie procedimientos de búsqueda para descubrir otras alternativas⁵

La economía administrativa concede particular énfasis a las aplicaciones del análisis económico dentro del proceso de toma de decisiones en las empresas mercado concierne la asignación de recursos limitados entre usos alternativos de tal forma que se maximice el logro del equipo.⁶

La relevancia de la investigación radica en comprender el funcionamiento de una empresa dentro del sistema económico actual, se tomará como referencia a una empresa que se ubique dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas (IAB), ya que, esta es una industria en la cual la mayor parte del tiempo se encuentra con un crecimiento de forma ascendente por los productos que se manejan los cuales son de primera necesidad para la población mundial.

El objetivo es saber cómo y cuál es el origen del desarrollo y crecimiento de las empresas sobre todo en la industria de alimentos y bebidas, un claro ejemplo es estudiar a una empresa que se encuentre de forma bien posicionada dentro de este mercado, sobre todo el mexicano, en este caso se tomará como ejemplo a la empresa Fomento Económico Mexicano (FEMSA) esto se hará mediante un

³ Ibídem: 8-9

⁴William Henry y Haynes Warren (1982), "Economía de la empresa: análisis y casos" Ed. CECSA, 1ra Edición, pp. 35

⁵ Ibídem: 36

⁶ Ibídem: 42

análisis económico del entorno en el cual se desenvuelve FEMSA (proceso de globalización, estructura de mercado, competencia, límites a la expansión y crecimiento), y con esto un análisis de las estrategias que esta ha llevado a cabo de forma interna para contrarrestar los efectos del exterior (estructura de su visión, misión y valores, estrategias para la comercialización de sus productos, valuación de sus estados financieros y la composición de sus acciones, estructura organizacional), todo esto para que así se pueda dar una explicación a su elevado crecimiento en los últimos años con los resultados obtenidos y con la aplicación de las diferentes teorías económicas y de administración de empresas, y ver cuál es la que más se adecua a la forma de ser de FEMSA; el problema a tratar es conocer cuáles han sido las causas y consecuencias de dicho crecimiento que se ha presentado en esta empresa, ya que a pesar de atravesar por periodos de crisis económica mundial, la empresa no se ha visto afectada en su crecimiento; es necesario precisar que estrategias y que estructuras son las que ha seguido para poder lograrlo.

FEMSA es un ejemplo de empresa con una base sólida, con presencia nacional como internacional, derivada de la relación directa de la compañía Coca Cola Company y Heineken. Se estudiará el periodo que comprende de 2002 a 2012, ya que en este último periodo se ha visto un crecimiento por demás acelerado de la empresa.

Fomento Económico Mexicano fue fundada en 1890 con la fundación de cervecería Cuauhtémoc, ahora FEMSA es una empresa líder en América Latina, integrada por: el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, tiendas de conveniencia OXXO y una importante inversión en Heineken.

Fomento Económico Mexicano tiene presencia en nueve países de América Latina, cuenta con 35 plantas embotelladoras de refrescos en Latinoamérica, ocho plantas productoras de empaques y 9561 tiendas OXXO en México y Colombia al igual que más de 200 centros de distribución en toda América Latina.⁷

Los ingresos de Fomento Económico Mexicano en los últimos 10 años han evolucionado de manera sorprendente ya que han crecido más de 9 veces desde el inicio del periodo, al igual que también vemos que sus utilidades han crecido más de un 600% en los últimos 10 años.⁸

Con los resultados obtenidos de este análisis no sólo se hace una evaluación y recomendación a la empresa la empresa misma, sino también es relevante para ejemplificar un modelo de crecimiento eficiente y como anteriormente se había comentado sea adecuado para poder implementarlo como ejemplo de plan estratégico para las empresas que se adentran a este sector de la economía.

⁷Obtenido en <http://www.femsa.com/es>, consultado el 24 de mayo de 2012

⁸ Ídem.

2. Planteamiento general del trabajo.

La propuesta es tratar el tema en cinco niveles:

1. Hacer un análisis de los fundamentos teóricos de las diferentes teorías del crecimiento económico y del crecimiento empresarial.
2. Exponer las nuevas tendencias dentro de las organizaciones en cuanto a administración empresarial y estratégica.
3. Estudiar de forma breve el entorno de la Industria Alimentaria en México.
4. Realizar una investigación general de Fomento Económico Mexicano (FEMSA).
5. Finalmente, realizar el análisis de los puntos teóricos dentro del caso de FEMSA, para así poder concluir cuáles han sido las causas y las consecuencias de su crecimiento en el periodo de estudio a evaluar.

2.1. Objetivo general

Analizar y explicar el crecimiento que se da en las empresas dentro de la industria de alimentos y bebidas, como caso específico, el crecimiento que ha tenido Fomento Económico Mexicano (FEMSA) a través de los años mediante la aplicación de diversas teorías de estudio aplicadas al crecimiento económico, tanto como teorías administrativas y organizacionales.

2.2. Objetivos particulares

- Analizar los objetivos de la empresa.
- Evaluar el desempeño de las estrategias llevadas a cabo por Fomento Económico Mexicano (FEMSA), el impacto que han tenido sobre la empresa, ya sea en el entorno interno tanto como en el externo y con esto ofrecer recomendaciones para llevar a cabo ajustes en ellas. (FODA)
- Realizar un estudio del mercado en el que se desenvuelve la empresa de forma histórica y actual.
- Evaluar el impacto del crecimiento de esta empresa en su entorno.
- Evaluar las estrategias acerca de mercadotecnia de Fomento Económico Mexicano, y como es que esta ha ayudado a su crecimiento y expansión.
- Evaluar a través de un análisis financiero y accionario de la empresa para saber su comportamiento a través del tiempo, al igual para saber cómo es que actualmente de donde proceden sus ganancias.

2.3. Hipótesis principal

Las empresas mexicanas buscan el poder consolidarse en el mercado mexicano tanto en el mercado internacional mediante un crecimiento basado en la actitud de emprendimiento de un grupo de personas, su estructura organizacional, toma de decisiones, capacitación de personal, calidad de productos elaborados, publicidad, etc. que permitan lograr sus objetivos de expansión.

Se aplicará una serie de lineamientos en el estudio del crecimiento empresarial, no sólo de la empresa como tal, sino de todo el ambiente en el cual esta se desarrolla (industria, mercados); el interés del análisis es demostrar que las decisiones tomadas al interior de la empresa y la situación del mercado son las que han influido en su crecimiento y no solamente la casualidad de su ubicación espacio-tiempo para consolidarse.

Capítulo 1. Teoría del crecimiento económico y crecimiento empresarial

1. ¿Qué es el crecimiento económico?

El presente trabajo presenta el interés de explicar la causa por la cual algunas de las empresas modernas se crean, se desarrollan y se mantienen en el mercado; para dar paso a la respuesta de esta interrogante es necesario empezar la explicación desde un ámbito mucho más general, no solamente como consecuencia de las actividades que dichas empresas promueven, sino también por los efectos de diferentes situaciones externas que están fuera del alcance de la misma empresa.

Se puede decir que una empresa u organización es prospera si en el determinado ambiente que la rodea es adecuado para su desarrollo, es decir, que la economía en general se encuentre en una situación favorable ó se está en una fase de crecimiento que permite a las empresas crecer en conjunto con esta situación, o al igual tener un desarrollo y desenvolvimiento más importante; es por lo cual se comienza explicando lo que es el crecimiento económico, que es un factor importante para el bienestar de la sociedad.

Muchos tienden a confundir el término “crecimiento económico” con “desarrollo económico”, pero el significado de estos dos conceptos son totalmente diferentes; los cuáles van ligados para entender a la economía mundial a través del proceso histórico.

En primer lugar para entender la diferencia y tener en claro entre estos dos conceptos Nardozi (1990), nos muestra una simple diferenciación: “Para el economista contemporáneo, el concepto de *crecimiento económico* se refiere a la dinámica de largo plazo en los países de economía avanzada; y el concepto de *desarrollo económico* comprende una variedad mayor de fenómenos, en particular aquellos relacionados con el despegue de un país o de una región económicamente atrasados”.⁹

De acuerdo con Mochón (2005), el crecimiento económico es: “El crecimiento económico es el aumento de la producción potencial... debido al aumento de la población activa, el incremento del *stock* de capital y de los avances de los conocimientos tecnológicos, la economía puede producir cada vez más con el paso del tiempo. Este crecimiento permite que la mayoría de la población pueda disfrutar de un nivel de vida más alto”... “El crecimiento económico es un aspecto de otro proceso más general: el desarrollo de una sociedad. La evolución de

⁹Nardozi, Giangiacomo, “El crecimiento económico”, Ed. Oikos-tau, Primera edición, 1990, pp. 9

cualquier sociedad a lo largo del tiempo refleja cambios fundamentales en su organización y en sus instituciones.”¹⁰

Existen diferentes puntos de vista para entender la causa del crecimiento de las economías, por ejemplo, Sala-i-Martin (2000), nos indica tres diferentes respuestas que ayudan a entender el crecimiento: “La primera nos dirá que la economía crece porque los trabajadores tienen cada vez más instrumentos, más máquinas y, en definitiva, más *capital* con los que trabajar: la clave del crecimiento, pues, será la *inversión* por parte de las empresas. El segundo tipo de respuesta asegurará que la clave es la *educación* de la población: hoy somos capaces de producir mucho más que hace cien años porque los trabajadores de hoy en día están mucho más cualificados. El tercer tipo de respuesta relacionará el crecimiento económico con el *progreso tecnológico*: según esta visión, hoy somos mucho más productivos porque las máquinas que utilizamos son mucho mejores y porque nuestro nivel de conocimientos es muy superior al que teníamos hace un siglo”.¹¹

Normalmente la medición del crecimiento económico es mediante la evolución del producto interno bruto (PIB) a largo plazo, por ser éste una medida de la producción de un país, es decir del nivel de su actividad económica. Otro elemento fundamental para medir el crecimiento económico es el aumento de la población el cual comparado con el PIB se podrá observar si en el período de estudio aumentó la renta per cápita. Además es bien sabido que la renta *per cápita* en los países pobres tenderá a crecer más rápidamente que la de los países o regiones ricas, ya que, los impactos son mucho más fuertes en las regiones con un nivel bajo de desarrollo.

Para Mochón (2005), las fuentes del crecimiento económico son:¹²

- *El aumento de la disponibilidad y la calidad del trabajo*: En este punto cabe recalcar que el crecimiento de la población es un elemento determinante del incremento de la mano de obra y por lo tanto del factor trabajo, por lo tanto se toma como medidas el número de trabajadores disponibles, el número de horas de trabajo y la cualificación de los trabajadores o capital humano que acumulan.
- *El aumento de la dotación de capital físico*: el capital físico, está formado por el capital productivo (maquinaria, bienes de equipo e instalaciones) y las infraestructuras (carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos), contribuye a generar la producción de un país y su aumento (debido a una inversión neta positiva) es un elemento determinante del crecimiento económico.
- *La mejora de la tecnología*: el progreso tecnológico se refiere a los cambios de los procesos de producción o la introducción de nuevos productos o

¹⁰ Mochón, Francisco, “Principios de economía”, Ed. Mc Graw-Hill, Tercera edición, 2005, pp. 329 - 336

¹¹ Sala-i-Martin, Xavier, “Apuntes de crecimiento económico”, Ed. Antoni Bosch, Segunda edición, 2000. pp.

¹² Mochón, 2005: 331.

servicios, en donde la tecnología son todos los conocimientos que el sistema productivo de un país tiene para producir

Cabe destacar que es muy importante que se dé el crecimiento económico en todos los países, pero este crecimiento a su vez trae diferentes consecuencias, las cuales algunas pueden ser muy beneficiosas pero significan un alto costo para ellos:

Mochón (2005), nos cita los diferentes beneficios y los costes del crecimiento económico.¹³

Beneficios del crecimiento:

- *Nivel de vida más elevado*: los aumentos en la productividad permite a la comunidad disfrutar de más bienes y servicios por persona y de más tiempo libre con la misma cantidad de bienes y servicios.
- *Mayores ingresos fiscales y mayores servicios públicos*: cuando la renta nacional aumenta en términos reales, las autoridades económicas pueden obtener mayores ingresos mediante impuestos sin tener que elevar los tipos impositivos, los cuales se traducen en beneficios para toda la población.
- *Mayor nivel de renta a repartir*: cuando la renta real está creciendo, se puede canalizar un mayor porcentaje del incremento de la renta real hacia los grupos sociales más necesitados.
- *Aumento del empleo*: por lo general, cuando la producción aumenta, el empleo lo hace también.

Costes del crecimiento:

- Para crecer hay que invertir y ello requiere ahorrar, esto es, reducir el consumo presente.
- El crecimiento tiene consecuencias negativas, como la contaminación, y puede suponer el agotamiento de determinados recursos naturales.

Por lo tanto, a partir del problema de los costes del crecimiento económico, se convierten en reto para la sociedad en su conjunto, implementando planes de *crecimiento sostenible*, es decir, que se toman en cuenta los recursos naturales y medioambientales, siendo respetuosos con la conservación del medio ambiente.

¹³ Ibídem: 341

1.1. Teorías explicativas del crecimiento económico.

En la actualidad, existen diferentes modelos y teorías para entender lo que es el crecimiento económico de los países, esto visto a través de diferentes corrientes del pensamiento económico.

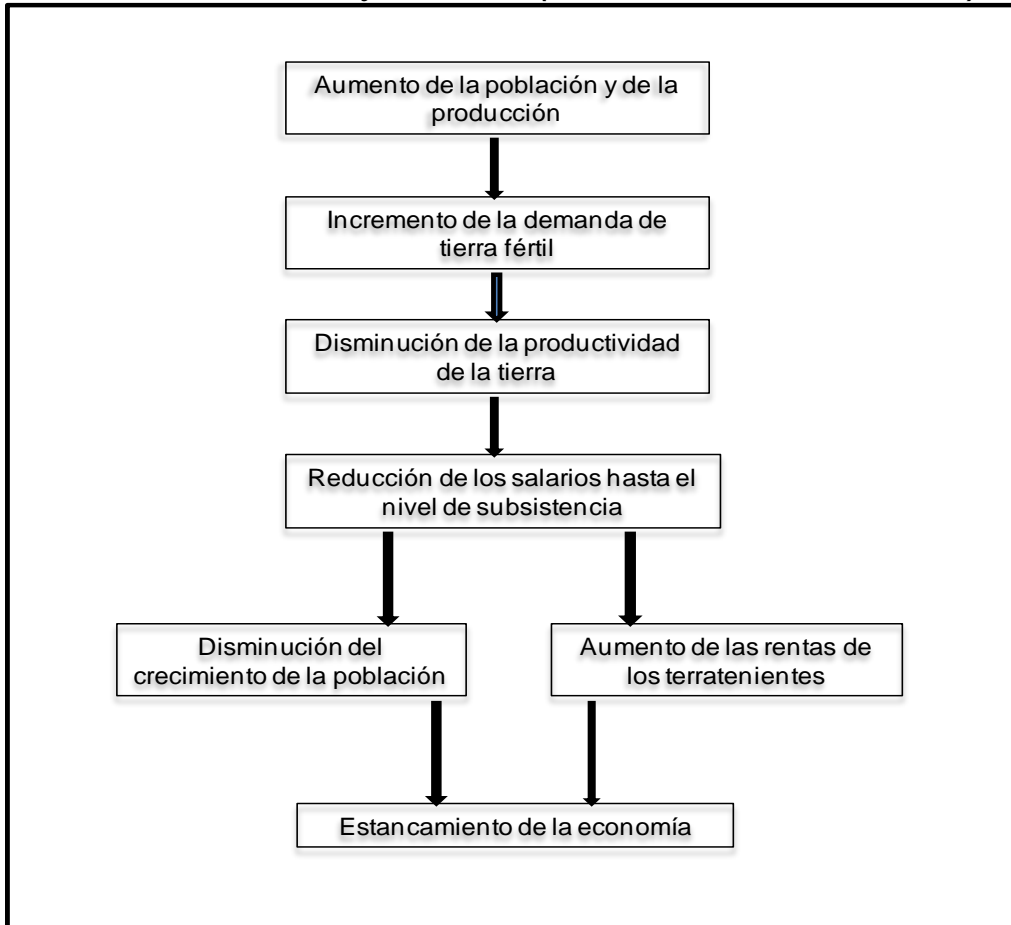
De acuerdo con Mochón (2005), las teorías más relevantes para entender el crecimiento se anuncian a continuación:¹⁴

1.1.1. El modelo de Adam Smith y Thomas R. Malthus: la escasez de la tierra como factor determinante.

Para Adam Smith (1723-1790) y Thomas R. Malthus (1766-1834), el crecimiento económico y la distribución del producto entre las clases sociales se consideraban el fruto o resultado del crecimiento de la población y la disponibilidad de la tierra. Se argumentaba que la cantidad de tierra disponible no aumentaría indefinidamente, mientras que una mano de obra cada vez más abundante y llegaría a votar la tierra de mejor calidad, primero, y la de peor calidad, después. En consecuencia, dadas la escasez de tierra y la menor productividad de las tierras poco fértiles (rendimientos decrecientes), los salarios pagados disminuirían. Esto es, se reduciría la parte de la cosecha correspondiente a cada trabajador hasta que alcanzara el nivel de subsistencia y la población deja de aumentar y la economía estancada. La historia económica nos dice que las predicciones de Malthus fueron erróneas, pues no reconocieron que la innovación tecnológica y la inversión en capital podrían vencer a la ley de los rendimientos decrecientes. La tierra no se convirtió en un factor limitador de la producción, sino que la revolución industrial incorporó maquinaria a motor que logró aumentar la producción.

¹⁴ *Ibíd*em: 336 – 339.

Esquema 1.1
El modelo de A. Smith y T. Malthus (la tierra como factor limitativo)



Fuente: Mochón, 2005: 336

1.1.2. El crecimiento y la acumulación de capital: el modelo neoclásico con tecnología constante.

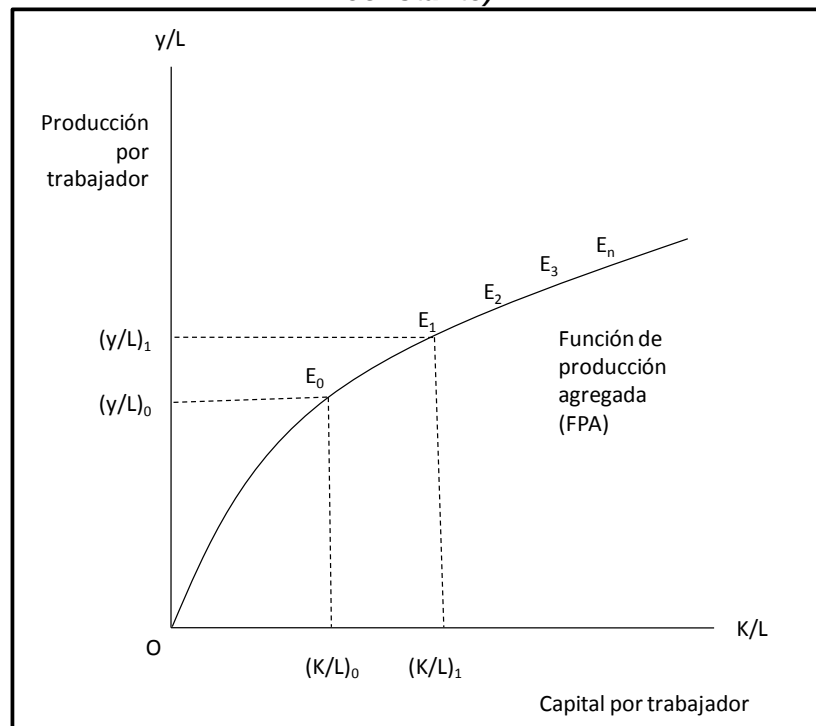
El modelo neoclásico cuenta con los siguientes puntos:

- Se produce un único bien homogéneo mediante dos tipos de factores, capital y trabajo.
- El crecimiento del trabajo viene determinado por fuerzas ajenas a la economía y no se ve afectado por las variables económicas.
- Se supone que la economía es competitiva y que siempre se encuentra en el nivel de pleno empleo.

Este modelo, en comparación con el modelo anterior incorpora el crecimiento del capital y el cambio tecnológico. Se destaca la importancia del proceso de intensificación del capital, esto es, de que aumente la cantidad de capital por trabajador con el paso del tiempo.

Dentro del modelo y la tecnología permanece dada, fuerte aumento del *stock* de capital tenderá a reducir el rendimiento del capital debido a que los proyectos de inversión más rentables serán los que primero se lleven a cabo, de forma que las inversiones realizadas en los proyectos posteriores presentarán unas tasas de rendimiento menores. Además, conforme se intensifica el capital, el salario pagado a los trabajadores tenderá a aumentar, pues el trabajador tiene más capital con el que trabajar, de forma que su producto marginal será mayor el resultado será que el salario competitivo tenderá a subir conforme aumenta el producto marginal del trabajo en estas condiciones es de esperar que el capital muestre rendimientos decrecientes tasas de rendimiento se reduzca.

Gráfica 1.1
La intensificación del capital y el crecimiento económico (con tecnología constante)



Fuente: Mochón, 2005: 337

El crecimiento económico generado por un proceso de acumulación de capital, dado un estado de la tecnología, aparece recogido en la Gráfica 1.1. En ella se refleja la función de producción agregada, representando la cantidad de producción por trabajador en el eje de las ordenadas y el capital por trabajador en el eje de las abscisas. Cuando aumenta el capital, cada trabajador tiene más capital con el que trabajar, y la economía se mueve en sentido ascendente y hacia la

derecha a lo largo de la función de producción agregada así, si la relación capital/trabajo pasa de $(K/L)_0$ a $(K/L)_1$ la economía se mueve desde E_0 hasta E_1 a lo largo de la función de producción.

A medida que se intensifica el capital aparecerán los rendimientos decrecientes del capital tasa de rendimiento se reducirá en términos gráficos la pendiente de la curva representativa de la función de producción y disminuye conforme aumenta la relación capital/trabajo.

La acumulación de capital a largo plazo.

La acumulación de capital constituye la clave del modelo neoclásico del crecimiento. En ausencia de cambio tecnológico y de innovaciones, un aumento del capital por trabajador no va acompañado de un aumento proporcional de la producción por trabajador debido a los rendimientos decrecientes del capital, por lo tanto la economía entrará en una situación estable en la cual cesará la intensificación del capital, los salarios reales no variarán y los rendimientos del capital y los tipos de interés se mantendrán constantes.

En términos gráficos este proceso a largo plazo viene recogido por el movimiento de la economía desde E_0 hasta E_n , punto en el que la producción por trabajador se mantiene constante y los salarios reales dejan de crecer (Gráfica 1). Así pues, a largo plazo, en ausencia de cambio tecnológico, la producción por trabajador, las rentas y los salarios terminarán estancándose y el nivel de vida acabará dejando de aumentar.

1.1.3. El modelo neoclásico con cambio tecnológico

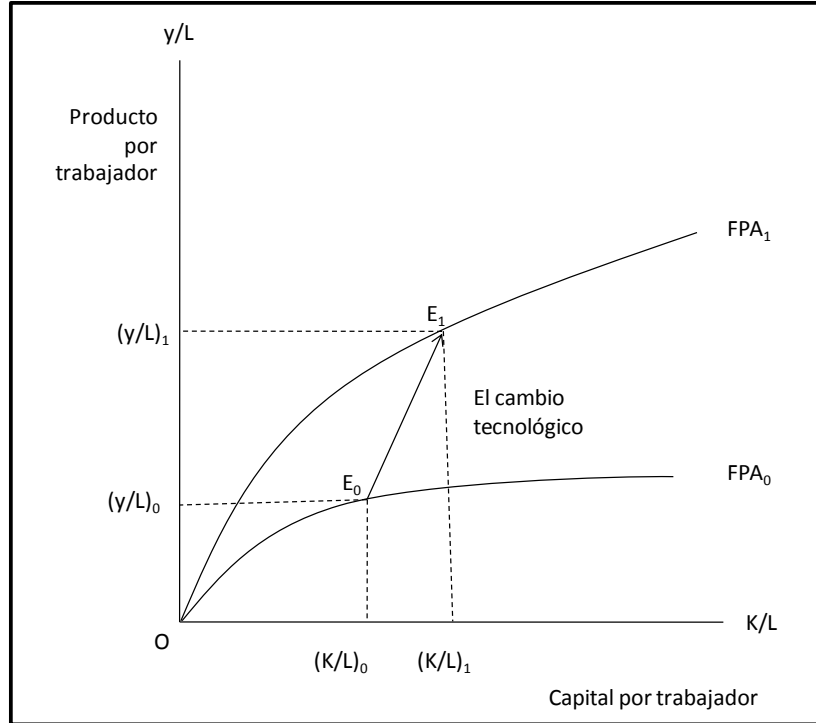
En este modelo se introduce el cambio tecnológico, es decir, los avances logrados en los procesos de producción y la introducción de nuevos y mejores bienes y servicios.

El residuo de Solow.

La conclusión principal de los trabajos de Solow fue que en la acumulación de capital físico explica sólo una fracción del crecimiento económico. Dado que el progreso técnico no puede observarse de forma directa, Solow optó por calcular el cambio tecnológico de forma residual, una vez medidas las causas observables del crecimiento. Analíticamente, Solow de trabajo del crecimiento del *output* las aportaciones del capital y del trabajo, y el resto, esto es, *el residuo*, se consideró como el crecimiento aportado por el cambio tecnológico. En términos del producto por unidad de trabajo, Solow estimó en progreso técnico, esto es, el factor residual, como la diferencia entre el crecimiento observado del producto por trabajador y el crecimiento del

capital por trabajador ponderado por la participación del capital en el producto.

Gráfica 1.2
El progreso tecnológico y la función de producción agregada



Fuente: Mochón, 2005: 338.

El cambio tecnológico puede representarse en el gráfico del crecimiento por medio de un desplazamiento ascendente de la función de producción agregada (FPA) (Gráfica 1.2). Como consecuencia del cambio tecnológico, la función de producción agregada se desplaza en sentido ascendente de FPA_0 a FPA_1 . Este desplazamiento ascendente muestran los aumentos de la productividad generado por la inmensa variedad de nuevos procesos y productos como la electrónica, los avances de la metalurgia o en biotecnología, y las nuevas tecnologías de la información.

Además de considerar la intensificación del capital, antes descrita, también se debe tener en cuenta los avances tecnológicos. La suma de la intensificación del capital y el cambio tecnológico se representa mediante la flecha de la Gráfica 2, que provoca un aumento de la producción por trabajador de $(y/L)_0$ a $(y/L)_1$. En lugar de asentarse en una situación estable, la economía disfruta de una creciente producción por trabajador, una subida de los salarios y una mejora del nivel de vida.

La invención e innovaciones a aumentar la productividad del capital y contrarrestar la tendencia descendente de la tasa de beneficios.

1.1.4. El crecimiento endógeno.

La teoría del crecimiento tecnológico endógeno, también conocida como la nueva teoría del crecimiento, trata de descubrir los procesos por los que las fuerzas del mercado y las decisiones de las administraciones públicas y otras instituciones generan diferentes patrones de cambio tecnológico. Una forma de endogeneizar el crecimiento se va haciendo que la tasa de crecimiento del progreso técnico venga determinada por la proporción de recursos de la economía que se dedica a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Un tema a destacar es que el cambio tecnológico es fruto del sistema económico y que se concreta en inventos e innovaciones que generalmente son el resultado de muchos años de trabajo e investigación y tras el empleo de grandes cantidades de recursos humanos y financieros.

El crecimiento endógeno y la información

el progreso técnico conlleva la producción y distribución de información, pero esta información difícilmente puede tratarse aplicando la teoría tradicional del mercado la cual conlleva un elevado riesgo producirla; al estar estas características asociadas al cambio tecnológico es frecuente que aparezcan graves fallos del mercado cuando se producen innovaciones

El análisis de las fuentes del crecimiento económico dicen que el cambio tecnológico es un producto sujeto a fallos del mercado debido a que la tecnología es un bien público o no rival que puede ser utilizado simultáneamente por muchas personas y que los nuevos inventos son caros de producir pero baratos de reproducir; es por eso que los gobiernos deben de procurar conseguir que los inventores tengan incentivos suficientes para dedicarse a la investigación y el desarrollo, restándoles atención al establecimiento de sistemas sólidos derechos de propiedad intelectual como las patentes y los *copyrights*, que permitan recompensar de forma adecuada a través del mercado las actividades innovadoras y creativas.

Una de las mayores aportaciones de la nueva teoría del crecimiento es el haber alterado la forma de concebir el proceso del crecimiento y su relación con la política macroeconómica. La nueva teoría del crecimiento ha contribuido a que el énfasis de los economistas y sobre todo de los responsables de la política económica se desplace algo más hacia el largo plazo.

2. Globalización

Para entender el proceso del crecimiento económico a través del paso de los años, es necesario entender, la aparición de un nuevo fenómeno, que va en conjunto al crecimiento económico, esto es, el proceso de globalización.

Podemos decir que la globalización se puede hacer visible a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, en donde se necesitan economías abiertas, no sólo en ámbito comercial, sino también en ámbito político, social, cultural, etc. La globalización es un proceso en el cual las diferentes economías del mundo se “unen” para crear una hegemonía. Dependiendo de la perspectiva desde la cual se vea este concepto, puede ser un proceso el cual resulta beneficioso para la economía mundial ya que impulsa al desarrollo y crecimiento en un menor lapso de tiempo, o solamente, es un proceso en el cual queda a simple vista las desigualdades entre naciones, pasando por procesos de discriminación y explotación social.

Para conceptualizar la globalización tenemos diversas fuentes importantes, en primer lugar se cita al Fondo Monetario Internacional, donde dice que *“La globalización es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales”*¹⁵

Para Altvater (2002), el término globalización lo ve desde el siguiente punto de vista: *“Desde la perspectiva del sistema mundial, el proceso de globalización aparece como una creciente integración de regiones y naciones, que llegará a abarcar el mundo entero. Desde el punto de vista de las naciones y de las regiones, este mismo proceso representa una apertura progresiva que se mide, por ejemplo, por la relación que existe entre las importaciones y exportaciones y el producto interno bruto (PIB)”*¹⁶

Este proceso de globalización es un proceso de cambio de las economías que se origina de adentro hacia fuera, mediante la intensificación de las relaciones sociales en donde para las economías se les invita a evolucionar al ofrecer las oportunidades de crecimiento y desarrollo para todas las naciones involucradas, mediante la especialización y la división del trabajo, aunque sus capacidades, el espacio inter-temporal, y otras variables, hace que tengan limitaciones, lo que no permite que todas estas naciones crezcan a un ritmo constante unas de otras. Además en estos países que se integran a un fin común toman la iniciativa de crear políticas exteriores lo cual facilite el intercambio entre naciones.

¹⁵Consultado en: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>, el 2 de noviembre de 2012

¹⁶Altvater, 2002: 11

El desarrollo tecnológico es un punto clave para entender el proceso de globalización, ya que gracias a todas estas revoluciones, son las que hacen más fáciles los procesos de intercambio, comunicación, transporte, negociación, mejoras en los procesos productivos, etc. Es por eso que en la actualidad los países avanzados invierten en Investigación y Desarrollo (I+D+i, se incluye la innovación), ya que esto trae consigo un avance significativo y también una reducción de costos y tiempo.

Para el Banco Mundial la globalización debe ser entendida como *“Un cambio general que está transformando a la economía mundial, un cambio que se refleja en vinculaciones internacionales cada vez más amplias e intensas del comercio y las finanzas y el impulso universal hacia la liberación del comercio y los mercados de capital por la creciente internacionalización, y por un cambio tecnológico que está erosionando con rapidez las barreras que obstaculizan el comercio internacional de bienes y servicios y la movilidad de capital”*¹⁷

Con el surgimiento de las empresas transnacionales (empresas que salen de su mercado nacional para establecerse en una o más naciones diferentes a la de origen) la competencia por atraer flujos de capital a las naciones de una manera exponencial (mediante la acumulación de capital a través de políticas liberales, abaratamiento de la mano de obra, reducción de costos, explotación excesiva de los recursos naturales y recursos humanos), trae como consecuencia, con la libre circulación de capitales y la conciencia de la sociedad en un momento de grande consumo, que la producción se haga global, y las naciones favorecidas han obtenido grandes ganancias a costa de las naciones con limitaciones. La reducción de sus costos no son comparables con los costos de empresas locales, y es por eso que se comienza con la tendencia monopólica u oligopólica del mercado, con la integración tanto vertical como horizontal de la producción, al igual que la explotación de mano de obra mediante nuevas técnicas de ocupación como el outsourcing (subcontratación de empresas para cerrar el ciclo productivo).

Este proceso de globalización es un proceso al cual no se le ve un determinado estancamiento, es un proceso el cual avanza cada día sin poder detenerse, gracias a la sociedad consumista y el deseo de poder y riqueza de las empresas y capitalistas, por lo tanto, la solución que queda es que las naciones comiencen a tomar medidas proteccionistas o enfrentarse directamente al modelos, con el desarrollo de diversas técnicas para no quedar rezagados en el ámbito mundial.

Por lo anterior, es necesario, tomar en cuenta de que se necesitan grandes planes para el asentamiento de nuevas empresas, se necesita la innovación para así poder atraer consumidores y no quedar directamente absorbidos por la masa de empresas transnacionales existentes.

¹⁷Consultado en: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>, el 2 de noviembre de 2012.

3. Fundamentos del crecimiento empresarial

“El término <<crecimiento>> se emplea en el lenguaje ordinario con dos connotaciones diferentes. Algunas veces significa meramente aumento en la cantidad; por ejemplo, cuando nos referimos al crecimiento de la producción, exportación o volumen de ventas. Sin embargo, en otras ocasiones se usa en su sentido primario, que implica un aumento en la dimensión o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción recíproca de una serie de cambios internos conduce a aumentos en el tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento. Así, los términos <<crecimiento económico>> y <<desarrollo económico>> se emplean a menudo de modo intercambiable; en tal contexto <<crecimiento>> implica no solamente un aumento en el producto nacional, sino también un cambio progresivo de las características económicas. En este segundo sentido, <<crecimiento>> tiene también a menudo la concepción de <<natural>> o <<normal>>: es un proceso que ocurrirá en cualquier momento en que las condiciones sean favorables, a causa de la propia naturaleza del <<organismo>>; la dimensión llega a ser un resultado, más o menos accidental, de un proceso en movimiento o desarrollo continuo” – Edith Penrose.¹⁸

El crecimiento empresarial actual es motivado por el deseo de pertenecer al mercado en este proceso de globalización mundial al cual las empresas u organizaciones se enfrentan diariamente, lo que lleva al empresario a querer que su empresa sea una empresa con presencia internacional, o al menos estar bien posicionada en su mercado de origen.

Una de las grandes estudiosas del porqué del crecimiento de las empresas es llevado a cabo por Edith Penrose (1914-1996), nos da una definición de empresa tal que: *“En una economía industrial, la empresa es la unidad básica de la organización productiva y la mayor parte de la actividad económica está canalizada por medio de las empresas”*... *“al igual, la función económica primaria de de una empresa industrial consiste en hacer uso de los recursos productivos con el fin de ofrecer bienes y servicios.”*¹⁹

La empresa es una organización que realiza actividades con el fin de obtener ganancias, ya sean económicas, sociales, personales, etc. De acuerdo al resultado obtenido durante un determinado periodo en el mercado, esta puede empezar a expandirse y crecer, o contrariamente desaparecer del mercado.

¹⁸Penrose, Edith. “Teoría del crecimiento de la empresa”. Ed. Aguilar Madrid pp3

¹⁹ Penrose, 1962: 11-18

El crecimiento empresarial se puede observar a través de diferentes perspectivas, ya sea de forma financiera, organizativa, dimensión, económica, financiera, etc. Este análisis estará basado principalmente en la obra de Edith Penrose: "Teoría del crecimiento de la empresa (1962)"²⁰, la cual es una de las obras pioneras en abordar los estudios para saber realmente cómo y porqué se da el avance en el sector económico empresarial.

Se empieza por comentar que el primer paso para estudiar el crecimiento empresarial a través de la teoría de Penrose, está relacionado con los intentos de un grupo de seres humanos con un objetivo particular de hacer algo, se da a partir de la búsqueda del beneficio y esto se da de manera interna, mediante las decisiones de las personas encargadas de la administración de la unidad económica. Para este primer paso se da el análisis del sentimiento emprendedor del empresario, el cual al buscar su beneficio, estará motivado para implementar nuevas y mejores estrategias para el crecimiento tanto de la empresa, del número de clientes y como de su propio beneficio, el cual buscará reinvertir para que en un mediano y largo plazo alcanzar mayores ganancias.

Para encontrar estas ganancias en el mercado las empresas buscarán expandirse no sólo en tamaño, sino a otros sectores, buscando nuevas unidades de negocio que aseguren la supervivencia y su rentabilidad en el mercado mientras sean oportunas estas oportunidades.

A través del deseo y motivación de obtener ganancias por parte del empresario, es el fundamento para sortear una larga serie de obstáculos y limitaciones para llevar a cabo un proyecto empresarial mediante la combinación de recursos productivos heterogéneos, lo cual incita al empresario a innovar, desarrollar las ventajas competitivas y a ocupar las oportunidades de mercado disponibles.

Los limitantes a la teoría del crecimiento de la empresa pueden ser de expansión, al no contar con suficientes recursos, o que la competencia de mercado sea lo suficientemente más grande, además de que si el empresario no logra ver uno de los nichos de mercado (los cuales enuncia Penrose que siempre estarán disponibles, sólo hace falta que la directiva de la empresa se percate de este).

La dimensión de la empresa tiene dos vertientes para entender el crecimiento de la empresa ya que si se tiene una adecuada producción distribuida y coordinada, no tiene que ser impedimento para su crecimiento, ni en los momentos de crisis económica, donde la demanda de bienes y servicios tiende a bajar, y donde una gran dimensión de la empresa, que no esté bien utilizada puede resultar contraproducente.

Una empresa debe de comenzar con un crecimiento hacia dentro en donde se debe de tener una mejor organización al igual que un aumento de los servicios productivos mientras la empresa crece, también con una innovación de sus

²⁰ Penrose, Edith (1962). "Teoría del crecimiento de la empresa". Ed. Aguilar Madrid, 298 p.

productos y técnicas de producción. También se debe de percatar del crecimiento hacia fuera buscando crecer en el mercado, ya sea mediante el aumento de la producción, diversificación de productos y mercados, y con la adquisición e instalación de nuevas plantas.

Las limitantes al crecimiento para una organización puede ser la competencia en el mercado, la cual puede ser muy agresiva ya que puede tratarse de un sector donde una o muy pocas empresas mantienen el control de los productos, por eso es necesaria la diversificación en las empresas. Además de que las condiciones ambientales también pueden ser un determinante en esta expansión.

Una buena forma de expandirse es mediante la integración vertical y horizontal de la producción, la integración vertical nos quiere decir que la empresa sea capaz de obtener los derechos y la producción sobre los insumos, materia prima de origen, al igual que de insumos intermedios, hasta tener consolidado el producto final; la integración horizontal, en donde se intenta tener varias gamas de productos diferentes para ocupar la mayor cantidad de nichos de mercado disponibles y disminuir el riesgo, esto puede ser mediante subsidiarias o creación de nuevas ramas dentro de la organización.

La diversificación de los productos es una buena forma de crecer y de sortear las crisis que se puedan presentar, ya que las ganancias y expectativas no recaen ante un solo producto, lo cual el riesgo de toda la empresa disminuye considerablemente, y para poder seguir creciendo en esos periodos de inestabilidad económica.

Una forma de aprovechar los diferentes nichos de mercado es mediante la innovación de productos o de procesos productivos, esto puede ayudar a contrarrestar la incertidumbre ya que mediante la innovación se pueden reducir tiempos de producción y costos.

Otra manera de crecimiento es mediante la fusión y absorción, ya que es más “barato” recurrir a estos métodos que implementar nuevas unidades de negocios, ya que el equipo necesario así como la experiencia son compartidos, haciendo mucho más rápido el crecimiento aprovechando estos “recursos heredados”, los cuales son el conocimiento previo del mercado a donde se desea realizar la expansión, la integración de nuevas ideas, el ahorro en la implementación de nuevas instalaciones y planta productiva y cierto ahorro en capacitación de personal.

Capítulo 2. Administración empresarial y estratégica

1. Fundamentos de administración

En primer lugar, en este nuevo mundo globalizado se debe de tomar en cuenta que ya todos los negocios son como tal globales, ya no se remontan a negocios que no salen de sus áreas locales, esto es porque ya se tiene una mayor capacidad de respuesta y comunicación de diversos tipos, por ejemplo los gerentes ya tienen comunicación con clientes, proveedores, gobierno y competidores de una forma más cercana, esto gracias a las nuevas tecnologías de comunicaciones; además ahora las unidades de negocio ya rompen fronteras para realizar sus operaciones diarias que se tienen con demás organizaciones, trayendo como resultado no solo una competitividad local de empresas, sino una competitividad global, destacando la competitividad entre las naciones, a través del crecimiento de las empresas multinacionales.

Tal y como se exponía en el capítulo anterior, Penrose (1962), nos dice que las actividades y decisiones del empresario dirigente de una empresa, son lo bastante significativas para el crecimiento de esta; por lo tanto, para llevar un buen manejo de la empresa no solamente es necesario tener la actitud emprendedora, sino también tener los conocimientos teóricos y técnicos de cómo llevar y canalizar las decisiones y actividades dentro de la empresa; por lo tanto es necesario tener conocimientos sobre los fundamentos de la administración para poder llevar un manejo eficaz de la unidad de negocio.

1.1. Organización y Administración

Para poder explicar a la administración, debemos empezar por explicar el lugar en el que ésta se desenvuelve, es decir, dentro de la organización. Mediante el trabajo de Stoner (1996), nos dice que la organización es "*Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o serie de metas específicas*"²¹; estas organizaciones son las encargadas de brindar a otras organizaciones o la población los bienes y servicios necesarios para el desarrollo y crecimiento de la sociedad o nación.

En la organización para llevar a cabo estas metas la forma en la que se trabaja es organizada, es decir, todo en base a un plan, para poder seguirlo es necesario contar con los recursos necesarios, y estos a su vez son obtenidos a partir de otras organizaciones.

²¹Stoner, 1996: 6

Ante el punto anterior se puede ver a la Administración de diferentes maneras, la principal es, tal y como nos dice Stoner (1996): *“La Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas... Consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones... La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones... La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”*.²²

Por lo tanto, la administración se trata de un entorno de relaciones humanas a través del tiempo y consta de diferentes elementos, tales como:

- Representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.
- Se ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella.
- Es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surge con el paso del tiempo.

Proceso administrativo

La Definición de un proceso es, una forma sistemática de hacer las cosas, y para que el proceso administrativo se lleve a cabo se necesitan realizar cuatro funciones específicas por parte de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.²³

- Planificación: definir metas, establecer la estrategia y desarrollar sub-planes para coordinar las actividades
- Organización: determinar qué es necesario hacer, cómo se llevara a cabo y quién lo realizará
- Dirección: dirigir y motivar al todas las partes involucradas y resolver conflictos
- Control: vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado

Ante las situaciones cambiantes en el mercado, las relaciones humanas y la forma de pensar de los administradores, se necesita al momento de formar cualquier organización un punto de partida que nos indique hacia donde llevar a la organización, esto es tener una visión, misión y los valores que van a sustentar a la misma, esto para nunca perder el punto de inicio con el cual fue el propósito de

²² Ibídem: 7-11.

²³ Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad I: Funciones administrativas

la formación, para así elaborar un plan necesario para llevarlo a cabo, en base a la disponibilidad de recursos y medios, para emplearlos de una forma eficaz y eficiente.

Los puntos anteriormente comentados tienen como característica:²⁴

- Misión: es la identidad, la razón de ser de la organización. Contesta a las preguntas ¿Quién es?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Qué se hace?
- Visión: hacia dónde quiere posicionarse en un futuro deseable
- Valores: Convicción de la organización

Gerentes

Las personas que son las encargadas de la implementación y seguimiento del plan establecido en el momento de la formación de la organización, y de hacer el uso correcto de los recursos dentro de la misma son los llamados *Gerentes*, ellos son *las personas responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas*²⁵ al igual que estos gerentes son los encargados de que otros miembros de la organización tengan las tareas asignadas para alcanzar las metas, tanto para la organización, como metas personales. El éxito de una empresa u organización, depende en gran medida de las decisiones tomadas por los gerentes, ya que si no se tiene una buena administración por parte de estos, es probable que la organización fracase, para esto se necesita un buen desempeño gerencial (este desempeño gerencial es una medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente, es decir el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados para la organización) y el desempeño organizacional (este desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y eficacia de una organización, es decir, el grado en que alcanzar los objetivos acertados dentro de la organización) llevándonos a evaluar la forma en que la administración es el proceso por el cual se rige el sistema para alcanzar las metas deseadas.

Para un buen proceso administrativo se necesitan gerentes con ciertas habilidades para desempeñar un buen papel dentro de la organización, ejemplo de algunas de estas habilidades son: *un buen establecimiento de metas, administración del tiempo, buena comunicación verbal, habilidades interpersonales, trabajar bien en grupos, buena administración de conflictos, resolución de problemas.*²⁶

En la administración de una organización, como se había comentado con anterioridad los gerentes se esfuerzan por tener una alta eficiencia (medios, uso

²⁴ Ibídem

²⁵ Stoner, 1996: 9.

²⁶ Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad I: Funciones administrativas

de recursos) y eficacia (fines, logro de metas) en sus planes administrativos, Stoner (1996), nos dice que la eficiencia es la capacidad de los gerentes en reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización por lo tanto hacer las cosas bien, es decir se refiere al uso de los insumos-productos; la eficacia es hacer las cosas correctas, es la capacidad de los gerentes para determinar los objetivos apropiados, es decir, hacer lo que se debe hacer y elegir las metas de forma acertada.

A través de lo antes comentado se debe tener en cuenta que los gerentes son los encargados de establecer y llevar a cabo los planes necesarios dentro de la organización para alcanzar las metas, imponiendo los procedimientos necesarios basándose en actuar con algún método, plan o lógica; es por eso que los gerentes deben tener un grado fuerte de dirección sobre las personas que tienen a su cargo, ya que se debe de influir en las actividades del grupo para que así se de la motivación necesaria y se realicen las tareas encomendadas de una forma esencial que ayude a que estas actividades realizadas sean las indicadas en el plan para lograr el objetivo planteado y se tenga un control sobre el plan.

Existen varios tipos de gerentes, entre los cuales destacan:²⁷

- Gerentes de primera línea (primer nivel): gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización
- Gerencia media: gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.
- Alta gerencia: gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y ya la interacción de la organización y su entorno. Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización

La importancia de las relaciones humanas para los gerentes es:²⁸

- Los gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la influencia de la otra
- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

²⁷ Stoner, 1996: 17.

²⁸ Idém

- Los gerentes hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo

2. El papel del emprendedor

En el capítulo uno, desde el enfoque de Penrose (1962), se analizó el desenvolvimiento del emprendedor para el crecimiento de una organización; en este apartado se hará este análisis del emprendedor pero desde el punto de vista administrativo a través del punto de vista de Stoner (1996).

Para empezar, Stoner (1996), dice que el papel del emprendedor es muy importante tanto para las nuevas empresas como para las empresas que ya tienen un cierto periodo establecidas en el mercado. Las nuevas y pequeñas empresas son de gran importancia, no sólo desde el punto de vista en el que, la mayor parte de los empleos generados en la economía se debe a ellas, sino también es de sumo valor ya que en las nuevas y pequeñas empresas es en donde principalmente surgen las nuevas ideas por parte de los emprendedores para llevar su unidad de negocio a estratos aún mayores.

Para Stoner (1996) el emprendedor es: *“El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.... La función específica de los emprendedores es la capacidad para tomar los factores de la producción -tierra, trabajo y capital- y usarlos para producir bienes o servicios nuevos... Un emprendedor percibe oportunidades que otros ejecutivos de empresas no ven o no les interesa.... Algunos emprendedores usan información al alcance de todos para producir algo nuevo.... Otros emprendedores ven oportunidades para negocios nuevos”*.²⁹

Esto nos dice que el emprendedores un ser capaz de encontrar las necesidades, no sólo de él mismo, sino también de la empresa o de la sociedad, al identificar esas necesidades, el emprendedor puede reunir y organizar los elementos necesarios para satisfacer dicha necesidad aumentando la oferta (productos o servicios que cubran la demanda del mercado: necesidades), trayendo como consecuencia la creación de una nueva organización o una reformación de esta para así poder ofrecer cosas nuevas o innovadoras a los interesados.

Cualquier persona que se lo proponga puede ser un emprendedor, pero se ha visto que cumplen con ciertas características, por ejemplo, las personas que tienen la inquietud de ser emprendedoras siempre han tenido una necesidad de lograr todo lo que se proponen, no le temen al riesgo que se pueda presentar y quieren hacer las cosas mucho más rápido que el promedio.

²⁹Stoner, 1996: 173

El espíritu de ser un emprendedor es un ciclo que empieza con la idea de hacer cambios en los procesos productivos, cuando se da este resultado, este espíritu emprendedor desaparece, hasta el punto en el cual vuelve a surgir y así iniciar otra vez con una nueva misión para alcanzar un nuevo objetivo. Este cambio saludable trae como consecuencia el poder explotar otras oportunidades, trayendo beneficios sociales. Stoner (1996) nos da referencia del espíritu emprendedor produce, cuando menos, cuatro beneficios sociales: *“Fomenta el crecimiento económico; incrementa la productividad; crea tecnologías, productos y servicios nuevos; y cambia y rejuvenece la competencia en los mercados.”*³⁰

Estos beneficios sociales son por los cuales los economistas han empezado a ver más de cerca este concepto del espíritu emprendedor de las personas, ya que es una de las principales causas del crecimiento económico ya que tal y como se comenzó a comentar en este apartado, las nuevas y pequeñas empresas al parecer son las que proporcionan y generan la gran parte de los empleos en la economía mundial, además de que incrementa la productividad mediante los enfoques de competencia, no solo local sino también internacional a través de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D+i), trayendo como consecuencia nuevas tecnologías, productos y servicios nuevos que hacen que una empresa y a su vez el país, estén mejor posicionados dentro del mercado, el cual cada vez se imponen nuevas normas que son más altas que las normas que ya están establecidas, en donde se exige una mejor calidad y satisfacción para las necesidades de la sociedad.

Pero no sólo las empresas nuevas son las que tienen este espíritu emprendedor, ya que las empresas ya establecidas también pretenden expandirse mediante la exploración y búsqueda de nuevas oportunidades, esto lo hacen con la ayuda de combinaciones con los recursos ya existentes dentro de la organización; es decir, cambiar su plan de trabajo, por uno en el que se busquen mejores beneficios para la empresa como para la sociedad.

Como es de esperarse, este camino no siempre es fácil, y para ser emprendedor, también existen los obstáculos a este espíritu emprendedor que imposibilitan su camino y lo imposibilitan a llevar a cabo sus objetivos, tales por ejemplo, la obtención de capital para empezar a cristalizar su idea, la ausencia de una idea viable, un escaso conocimiento del mercado en el cual se planea desenvolverse, carencia de conocimientos generales sobre el negocio, al igual que la competencia intensa de grandes corporaciones o arraigadas. Ante estos obstáculos el emprendedor debe ser lo suficientemente capaz de poder sortearlos para salir adelante con sus ideas y nuevos planes.

³⁰ Ibídem: 176

3. Cultura Organizacional

Para Stoner (1996), la cultura organizacional es: *“La cultura en las organizaciones es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes, y creencias, compartidos por los miembros de la organización”*³¹

La cultura organizacional tiene un fuerte impacto en el desempeño de las organizaciones y ha sido un objetivo para la investigación acerca de lo que pasa dentro ellas, es decir, su forma de ser, o el porqué es que se toman determinadas decisiones enfocadas hacia una dirección en específico, en donde, estas no siempre son iguales en toda organización.

Al ser parte de una organización, automáticamente se es parte de la cultura organizacional que en esta se representa, ya que es una forma específica de la organización que explica el cómo es que se deben hacer las cosas, y esto trae como consecuencia un gran impacto en los resultados de dicha organización a la que se pertenece.

Stoner (1996), da a entender como el significado de cultura organizacional el siguiente concepto: *“La cultura organizacional es la serie de entendidos importantes, como normas valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización”*³².

Cada empresa maneja una cultura organizacional diferente, ya que es su esencia, es decir, esta cultura organizacional es una forma del actuar diario a la cual ya se están acostumbrados dentro de la organización, es decir, es una forma tradicional de hacer las cosas dentro de ella; y esta forma de ser debe de involucrar a la conducta de todos los empleados que laboran en ella, y que los nuevos integrantes deben de aprender para trabajar de una forma conjunta, mediante la capacitación dada por parte de los gerentes, para que los actos de todos los integrantes tengan presente la obtención de las metas de dicha organización.

Hay que tomar en cuenta que no todas las personas son iguales, que siempre habrá tal y como se define en administración el “Pluriculturalismo” el cual se puede definir como *“el concepto que establece la existencia de muchos antecedentes y factores culturales, que son importantes para las organizaciones y también que las personas, a pesar de sus diferentes antecedentes, pueden coexistir y prosperar en una organización... Por regla general, el pluriculturalismo se refiere a factores culturales como etnia, raza, sexo, capacidad física y preferencias sexuales, aunque a veces se suman también la edad y otros factores”*.³³ Así que las

³¹Stoner, James (1996) “Administración”. Ed. Prentice Hall. 6ta edición. México. pp. 198

³²Ibídem: 198

³³Ibídem: 208

organizaciones tendrán el deber de atender las necesidades de los empleados, y es una labor de los gerentes ajustar los problemas del pluriculturalismo, dominando y dirigiendo la cultura de sus corporaciones.

Este proceso de adaptación a las nuevas culturas organizacionales que son adaptables no sólo a la empresa, sino también a los empleados, es difícil, sobre todo por las organizaciones grandes, ya que en ellas su cultura es ya establecida y tienen un largo periodo de existencia, aunque no por ello quiere decir que no existan organizaciones que acepten reglas nuevas dentro de su cultura; por lo general es mucho más fácil que los negocios nuevos y pequeños desplieguen este tipo de cultura organizacional, enfocada a las necesidades de todos, desde el principio de su origen.

Pero no solamente las empresas son las que se deben de adaptar a las nuevas culturas organizacionales, sino que también estas culturas son adaptables a la organización, para que así se pueda seguir conservando el buen desempeño de las organizaciones, estas culturas adaptables tienen como característica que los gerentes y administradores muestran un mayor interés a todos los miembros de la organización, iniciando el cambio en la medida en que surgen las necesidades y procuran sus intereses, aunque estos procesos pueden contraer algún tipo de riesgo a la organización; a pesar del cambio en la sociedad, existen organizaciones en donde su cultura no puede ser adaptable a estos cambios, en donde los gerentes y administradores suelen comportarse de una forma aislada y no cambian con rapidez sus estrategias para adecuarse a los cambios empresariales o para poder aprovechar las oportunidades que se presentan o pueden llegarse a presentar con un cambio de postura dentro de la organización.

También, esta cultura organizacional debe estar fuertemente vinculada con la planificación, la organización, la dirección y el control; estas actividades anteriormente comentadas son importantes que se tomen en cuenta, ya que si no sucede, la organización tenderá a encontrarse con ciertas dificultades en su desempeño

En el proceso de entender a la cultura organizacional de cada empresa, se empieza por enlistar los tres elementos básicos de ésta cultura:³⁴

- Artefactos: cosas que se ven, sienten y escuchan. Incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Hay artefactos por todas partes y se pueden saber cosas de una cultura con sólo prestarles atención (Procesos y estructuras visibles de la organización: difícil de descifrar).
- Valores adoptados: son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos, la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en

³⁴ Stoner, 1996: 201

los fundadores de la cultura. (estrategias, metas, filosofías: justificaciones adoptadas).

- Supuestos básicos: son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización, la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas, muchas veces, por medio de supuestos implícitos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado: fuente última de valores y actos).

Al igual se puede decir que dentro de la cultura organizacional existen dos niveles, el nivel “visible” en donde se pueden encontrar los modos y patrones de conducta de todos los miembros de la organización; y el nivel “invisible”, el cual en primer sentido es mucho más difícil de cambiar ya que en este se encuentran los valores que se comparten dentro de la organización al igual que los supuestos que se han manejado a lo largo de mucho tiempo dentro de ella.

También la cultura organizacional se puede dividir en fuerte, débil o de tipo intermedio, dependiendo de varios factores, tales como: “*tamaño de la organización, tiempo de operación que lleve, magnitud en rotación de empleados, intensidad con la cual se estableció la cultura*”.³⁵

En la cultura organizacional se tienen varias dimensiones en donde se puede observar e imponer la forma en la que actúan los empleados:³⁶

- *Innovación y aceptación de riesgos*: es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos
- *Atención a los detalles*: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión y análisis y atención a los detalles.
- *Orientación hacia los resultados*: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados.
- *Orientación hacia las personas*: grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- *Orientación hacia el equipo*: grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos y no a individuos.
- *Agresividad*: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas.
- *Estabilidad*: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status quo, en oposición al crecimiento”.

Dentro de las dimensiones de la cultura organizacional se pueden tener diferentes tipos de personalidades que definan a la organización, definidas a través de diferentes figuras, tales como los relatos, rituales, símbolos, materiales y lenguajes. Estas personalidades de acuerdo a las dimensiones de la cultura organizacional son:

³⁵ Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad II: Posmodernismo Administrativo y Cultura Organizacional

³⁶Ídem.

- *Personalidades fuertes que aceptan riesgos*: alientan a los empleados a aceptar riesgos.
- *Personalidades fuertes cuidadosas de los detalles*: el enfoque de la organización se centra con insistencia en los detalles de los negocios.
- *Personalidades fuertes orientadas a resultados*: está orientada al enfoque en los resultados como el servicio al cliente.
- *Personalidades fuertes orientadas hacia las personas*: algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas.
- *Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo*: un número cada día mayor de organizaciones pequeñas y divisiones de organizaciones grandes están configurando sus culturas en torno al concepto de equipo.
- *Personalidades fuertes agresivas*: algunas organizaciones valoran la agresividad sobre todas las cosas.
- *Personalidades fuertes no afectas a la estabilidad*: son organizaciones que se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento.³⁷

Por todo lo anterior, como conclusión a la forma de ser de las organizaciones en cuanto a sus diferentes culturas organizacionales, se puede decir que, esta cultura tiene un gran impacto en el desempeño de las organizaciones, las cuales la afectarán o beneficiarán en el largo plazo, por lo tanto, aunque parezca difícil, las organizaciones deben adaptarse al cambio, tanto de la misma empresa, como de sus empleados, los gustos y preferencias de la sociedad y el mercado para así poder reforzar su desempeño y asegurar su crecimiento dentro de los diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales.

4. La administración estratégica

4.1. Toma de decisiones y tipos de planes

Al momento de identificar un problema o una oportunidad dentro y fuera de la organización, y llevar a cabo un plan de acción para tratarlo o aprovecharlo, es tomar decisiones, y esto caracteriza a cualquier gerente, ya que establece las prioridades y las aplica sistemáticamente, es decir, se realiza una planificación de la toma de decisiones en base a los puntos de acuerdo a las observaciones y objetivos a seguir para tener así el sentido a la cual se llevará a la organización en el futuro.

Como anteriormente se había comentado una forma concreta de tomar decisiones es la planificación, la cual ayuda a los gerentes para abordar el futuro determinado de las organizaciones. Como tal la planificación es: “*Un proceso continuo que reflejan los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos*”.³⁸ Esta planificación es un proceso por el cual se establecen las metas que

³⁷ Idem.

³⁸ Stoner, 1996: 287

busca realizar la organización en el futuro, al igual que nos ayuda a escoger los medios necesarios para alcanzarlas.

Una variedad de la planificación es la *administración estratégica*, la cual nos permite el establecimiento de un programa general de metas para la organización, así como los medios para alcanzar dichas metas. Estas metas son de suma importancia ya que son las que dan un sentido de la dirección de la empresa, también las metas hacen que se enfoquen los esfuerzos por medio de las decisiones y planes establecidos por ellas, al igual que se evalúa el avance de todos los miembros de la organización.

Toda planificación tiene un nivel de jerarquía, ya sea por prioridades o por niveles jerárquicos de acuerdo al personal que labora dentro de la organización, dichos planes siempre están enfocados al cumplimiento de las metas y necesidades.

La jerarquía de la planificación dentro de la organización puede ser: Establecimiento de la misión, Planes estratégicos y Planes operativos.³⁹

- *Establecimiento de la misión*: es la primera jerarquía dentro de la planificación, este es formulado ya sea por el fundador de la organización, el consejo de administración o la alta dirección y puede ser definida como la meta general de la organización, fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.
- *Planes estratégicos*: son a segunda jerarquía dentro de la planificación, y los cuales son diseñados por los gerentes de niveles altos, estos planes estratégicos pueden ser definidos como los planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización... Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia (programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo) para la organización y gira en torno a ella... La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.
- *Planes operativos*: Son el último nivel de jerarquía dentro de la planificación, los cuales son creados por gerentes medios y de primera línea; los planes operativos pueden ser definidos como los planes que contienen detalles para poner en práctica o para aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias... Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización.

Existen al menos tres diferencias entre los planes estratégicos y los planes operativos, las cuales se mencionan a continuación:

- *Horizonte de tiempo*: los planes estratégicos suelen contemplar varios años, en el caso de los planes operativos el plazo considerado suele ser de un año.
- *Alcance*: los planes estratégicos afectan a una amplia gama de ideas de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que entrañan es la diferencia

³⁹Ibídem: 291 - 292

fundamental. Por tanto, algunos autores que escriben sobre administración señalan la diferencia entre metas estratégicas y objetivos operativos.

- *Grado de detalle*: con frecuencia, las metas estratégicas establecen en términos que parecen simples y genéricos. Pero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones y es en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte los planes operativos, como derivados de los planes estratégicos, se establecen con mayor detalle.

4.2. Administración estratégica

La administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes⁴⁰

Este tipo de administración será de una forma disciplinada y permite entender el entorno en el que opera la organización, esto traerá consecuencia que se realice el plan de acción y este proceso consta de dos fases:⁴¹

- *Planificación estratégica*: es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto competente tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias.
- *Implantación de la estrategia*: es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en este tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

También dentro de la administración estratégica existen tres niveles: nivel corporativo, nivel de la unidad de negocios y nivel funcional.

- *Estrategia a nivel corporativo*: estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas. Formulada por la alta dirección.
- *Estrategia de la unidad de negocios*: estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de la línea de negocios. Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios
- *Estrategia a nivel funcional*: estrategia formulada para un área en específico de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios. Aquí es donde entran los planes operativos.

Una estrategia corporativa es cuando los gerentes buscan la forma en que su organización y las personas que en ella están, interactúan con otras organizaciones a través del tiempo, con el fin de poder lograr posicionar la organización en un buen lugar en el mercado.

⁴⁰ Stoner, 1996: 292.

⁴¹ Ibídem: 295

En la estrategia de la empresa corporativa se han identificado, cuando menos siete estrategias empresariales las cuales fijan el establecimiento de valores y principios que explican el por qué una organización hace lo que hace:⁴²

- *Para los accionistas*: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de los accionistas
- *Para prerrogativa gerencial*: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de la gerencia
- *Para intereses restringidos*: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de una serie estrecha de grupos de interés, como clientes, empleados y accionistas.
- *Para intereses irrestrictos*: la empresa debe aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
- *Para la armonía social*: la empresa debe aumentar al máximo la armonía social
- *De Rawls*: la empresa debe fomentar la desigualdad entre los grupos de interés sólo si la desigualdad hace que su buen nivel del grupo en peor situación
- *Para los proyectos personales*: la empresa debe aumentar al máximo su capacidad para permitir que los miembros de la empresa lleven a cabo sus proyectos personales.

⁴²Ibídem: 302

4.3. Análisis FODA

Para complementar la planificación dentro de la Administración Estratégica, es muy común que se utilice el análisis FODA, es cual es una herramienta de análisis de distintas variables, ya sea que se puedan controlar dentro de la organización, fuera de ella, o algunas en las que no se tiene control alguno.

Para simplificar el análisis FODA se puede utilizar una matriz:

Esquema 2.1
Matriz FODA

	Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos			
Oportunidades		FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas		FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Fuente: Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad IV: Administración estratégica

Las partes que conforman la matriz son las siguientes:⁴³

- Fortalezas:
 - Experiencia de los recursos humanos.
 - Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
 - Grandes recursos financieros.
 - Características especiales del producto que se oferta
 - Cualidades del servicio que se considera de alto nivel
- Debilidades
 - Capital de trabajo mal utilizado
 - Deficientes habilidades gerenciales

⁴³Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad IV: Administración estratégica

- Segmento del mercado contraído
- Problemas con la calidad
- Falta de capacitación
- Oportunidades
 - Mercado mal atendido
 - Necesidad del producto
 - Fuerte poder adquisitivo
 - Regulación a favor del proveedor nacional
- Amenazas
 - Competencia muy agresiva
 - Cambios en la legislación
 - Tendencias desfavorables en el mercado
 - Acuerdos internacionales

5. Mercadotecnia o Marketing, Mercados y Segmentación de Mercados, Publicidad.

5.1. Mercadotecnia o Marketing.

Dentro de las organizaciones es insuficiente con tener la idea y tener el proceso de producir o crear un producto o servicio, ya sea nuevo o existente; es necesario para conseguir y alcanzar las metas objetivo de la organización (ya sea un beneficio económico o social) tener una demanda suficiente de del producto o servicio, es decir, no sólo basta con tener un producto o servicio y ponerlo en el mercado, también es necesario darlo a conocer, para así poder sortear en el mercado la difícil competencia y tener compradores recurrentes que ayuden a alcanzar las metas de la organización, y para hacerlo existe un método ampliamente aceptado: La Mercadotecnia o Marketing.

A pesar de que el crecimiento económico conlleva a la posibilidad de desarrollar mejores formas de vida aceptables para la sociedad, también trae consigo cierto tipos de problemas, tanto sociales (educación, salud, etc.) como empresariales (competencia, altos costos, falta de financiamiento, etc.); es por eso que se utiliza la mercadotecnia, ya que es un aliciente para mejorar la distribución de los recursos de todo tipo, para así poder hacer frente a las necesidades y demandas de la sociedad en su conjunto

De acuerdo a la American Marketing Association, la Mercadotecnia es: *“La mercadotecnia o marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos*

*para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas las cuales tienen un valor para los clientes, socios y la sociedad en general*⁴⁴

Por lo tanto, la mercadotecnia en su conjunto es un proceso que tiene como fin el intercambio de productos y servicios mediante la planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos; y a través de esto satisfacer necesidades para los individuos y las organizaciones.

La mercadotecnia se encarga precisamente de investigar y determinar tanto las necesidades como los deseos de las personas u organizaciones, pueden ser primarias (agua, aire, vestido y vivienda) o secundarias (recreación, seguridad, transporte, educación, autorrealización, estatus, prestigio, etcétera). Por lo tanto la mercadotecnia ayuda a las instituciones para crear un plan y ofrecer esos productos y servicios que satisfagan todas esas y demás necesidades.

Se podría decir que la mercadotecnia lo es todo, ya que todo lo que se hace para promover un negocio, desde la creación de un producto o servicio hasta que atrae la atención de los consumidores y lo adquieren de una forma regular, es mercadotecnia. Por todo lo anterior la mercadotecnia se ha convertido a lo largo de los años en todo una filosofía organizacional.

5.1.1. Evolución y orientación de la Mercadotecnia

La mercadotecnia como actividad comercial y profesional es de reciente aparición, pero a través de los años y desde el uso de la palabra “mercadotecnia” como tal, su uso y aplicación ha ido cambiando a lo largo de estas últimas décadas, Fisher (2004) nos da una breve descripción de dichos cambios.⁴⁵

- *Mercadotecnia masiva (1940-1950)*. Se le llama masiva porque en estos años los esfuerzos comerciales iban dirigidos a toda la población sin distinción alguna. Cabe destacar que con este tipo de mercadotecnia aparece y se desarrollan los medios masivos de comunicación.
- *Mercadotecnia de segmentos (1960)*. La mercadotecnia de las organizaciones tuvo que dar un giro para poner en práctica actividades específicamente diseñadas para los segmentos de mercado elegidos (hombres, mujeres, niños, etc.).
- *Mercadotecnia de nichos (1980)*. En esta época se tiene como característica que las ventas crecen, pero los mercados no. La razón de esto es que los segmentos siguen subdividiéndose, y es entonces cuando se acuña el concepto de nicho de mercado: clientes dispuestos a

⁴⁴ Consultado en: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. American Marketing Association, 15 de mayo de 2013

⁴⁵ Fisher, Laura (2004) “Mercadotecnia” Ed. McGraw-Hill. 3ra edición. México. pp. 7

“matrimoniarse” con sus organizaciones proveedoras siempre y cuando éstas estén dispuestas a llenar sus expectativas cada vez más específicas.

- *Mercadotecnia personalizada (1990)*. Aparece debido a los importantes avances tecnológicos en administración de bases de datos, consiste tan sólo en observar los múltiples detalles de la conducta de la compra de los consumidores.

Así mismo, también Fisher nos explica que la Mercadotecnia puede estar orientada hacia diferentes objetivos:⁴⁶

- *Orientación a la producción*. Para una organización orientada hacia la producción, la mejor estrategia es sin duda mantener en crecimiento la producción y reducir los costos. Esta orientación administrativa enfoca los objetivos comerciales de la organización hacia adentro, específicamente a la capacidad productiva. Bajo este enfoque es poco probable que logre sobrevivir a largo plazo, ya que se concentran únicamente en lo que pueden producir y no están alertas a los cambios que ocurren en el mercado.
- *Orientación hacia el producto*. Para una organización orientada hacia el producto, la mejor estrategia es trabajar alrededor de la calidad, por ser este un factor clave para atraer y mantener clientes. En esta orientación administrativa, los administradores declaran conocer con precisión lo que el cliente necesita, por lo que de inmediato y sin más cuestionamientos se dan a la tarea de producir. Las organizaciones con este tipo de orientación pueden sobrevivir, pero sólo por corto plazo, debido a que el consumidor tarde o temprano buscará otras organizaciones dispuestas a administrarse con una orientación que le ofrezca mayores satisfactores.
- *Orientación a las ventas*. Para una organización orientada a las ventas la mejor estrategia consiste en crear un “poderoso” departamento de ventas. Éste tipo de orientación administrativa se utiliza como medida urgente cuando las ventas se detienen por estar ancladas a una orientación que no da resultados. Este tipo de empresas generalmente utilizan esta orientación por periodos cortos. Hoy en día resulta muy doloroso para los directivos, vendedores y hasta para los prospectos el que las organizaciones mantengan operando una orientación hacia las ventas por mucho tiempo.
- *Orientación al consumidor*. La mejor estrategia se basa en la identificación de las necesidades de los clientes reales y potenciales, para luego enfocarse en la realización de un plan coordinado de productos y programas que consiga satisfacerlas; de esta manera las ideas se derivan de la satisfacción del cliente. La orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, con el objeto de adaptarse al suministro de los satisfactores deseados de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores. Hoy en día es esencial que el surgimiento

⁴⁶ Ibídem: 8-12

de toda organización se establezca de manera clara hacia la orientación al consumidor.

- *Orientación al ambiente.* La mejor estrategia para las organizaciones orientadas al ambiente parece ser contar con programas orientados a cubrir las expectativas de todo su auditorio y no sólo a sus clientes. En esta moderna orientación, la organización reconoce que tiene diferentes tipos de clientes, es decir, otros auditorios que, como los consumidores, también tienen expectativas acerca de la organización. Las organizaciones con orientación al ambiente no busca la satisfacción absoluta de los deseos y necesidades de sus consumidores, ya que muchas veces esto puede resultar perjudicial para la salud o para el ambiente mismo. Las empresas buscan que los productos que ofrecen preserven o mejoren los intereses a largo plazo de la sociedad. Hay una búsqueda constante de mejores envases, productos reciclables, comunicaciones más honestas, etc. La orientación al ambiente también es una filosofía de dirección que abarca todas las actividades de una organización.
- *Orientación hacia la competencia.* La mejor estrategia de las organizaciones que pone un ojo en el cliente y otro en la competencia es contar con planes y programas que dejen fuera de combate a los competidores al retener la lealtad de los clientes. Esta orientación administrativa se ha desarrollado en los últimos años para hacer frente a las expectativas de los clientes más exigentes: la competencia.
- *Orientación a la mercadotecnia social.* Esta nueva filosofía no sólo busca la satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores, ya que muchas veces dichos deseos pueden ser perjudiciales para la salud del individuo y para el ambiente en general. Por ello, actualmente se busca que los productos ofrecidos preserven o mejoren los intereses de la sociedad a largo plazo, lo cual incluye una búsqueda constante de mejores envases y productos reciclables. El concepto de mercadotecnia social no es una simple definición, sino una forma de pensar una filosofía de dirección que repercute no sólo en las actividades de la mercadotecnia sino en todos los elementos o departamentos integrantes de las empresas.

5.1.2. Misión, objetivos, ética y metas de la mercadotecnia.

Como toda disciplina o conjunto de acciones, la mercadotecnia también se sustenta mediante una misión, objetivos, ética y metas. Por lo tanto Fisher nos da una descripción acerca de cada uno de estos importantes puntos.⁴⁷

- *Misión:* La misión de la mercadotecnia consiste en buscar la satisfacción de los hogares, deseos y expectativas de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permitan a la organización alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más

⁴⁷ Ibídem: 12-22.

importante. Para lograrlo, la organización debe investigar cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de estos para poder crear verdaderos satisfactores. Por ello, las organizaciones deben definir con claridad, además de las necesidades y deseos en torno al producto que comercializan, las expectativas que generan a través de los esfuerzos de mercadotecnia; dichas expectativas deben cubrirse plenamente para que la mercadotecnia cumpla con su objetivo principal.

- *Objetivos:* Los objetivos de la mercadotecnia son dos: ganar mercado y generar riqueza. Una organización puede tener muchos objetivos, pero si éstos no se cumplen, tarde o temprano desaparecerá. Las críticas más severas surgen en el sentido de que, con el fin de alcanzar sus objetivos, la mercadotecnia crea necesidades o manipula al público para convertirlo en cliente. Se trata de dos críticas completamente equivocadas. En el primer caso, está comprobado que los seres humanos nacen con necesidades, las cuales se manifiestan con el paso del tiempo, la segunda crítica es también equivocada, ya que manipular supone tratar a los prospectos y clientes como sujetos incapaces de pensar y decidir por sí mismos.
- *Ética:* Es una realidad que un comportamiento socialmente responsable reporta mejores resultados al mercadólogo. Sin embargo, para cumplir con sus responsabilidades sociales el mercadólogo debe resolver primero conflictos de intereses que se presentan dentro de la organización, ya que cada individuo es único y percibe de manera diferente los valores y principios sociales. Pero el criterio del mercadólogo no sólo debe considerar las diferencias individuales en cuanto a valores sino también la calificación que la organización, como un todo, da a los valores sociales y las circunstancias específicas por las que atraviesa dicha organización en el momento de la decisión.
- *Metas.* Las organizaciones saben que la meta de la mercadotecnia no estriba solamente en hacer llegar los productos a los consumidores, sino en identificar las adaptaciones y modificaciones que requieren con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los deseos y preferencias del consumidor. La mercadotecnia tiene la tarea de regular la demanda de productos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. De la demanda depende en gran medida el plan o tipo de estrategia mercadológica que debe aplicarse

5.1.3. Dirección del marketing en la empresa

Para cumplir las metas que se plantea una empresa u organización, es necesaria la interacción de las diferentes áreas que la componen, es este punto es necesario recalcar que la mercadotecnia es el área que interactúa más frecuentemente con otras dentro de la organización, ya sea con las áreas de recursos humanos, finanzas, producción, etc.

El *área de valor de marketing*, centra su actividad en el desarrollo de las relaciones de intercambio de la empresa con el mercado, por lo que se ocupa de

averiguar las necesidades de los consumidores y de desarrollar y suministrar productos que se adecuen a ellas.⁴⁸

5.1.4. Funciones de la mercadotecnia y Marketing Mix.

5.1.4.1. Funciones de la Mercadotecnia

La mercadotecnia como tal cumple con 6 funciones sistemáticas: “Para el fabricante es preciso conocer a los consumidores y sus necesidades (1) antes de desarrollar un producto (2). La distribución (3) sigue al desarrollo del producto, ya que no es posible trasladar el artículo antes que éste exista. La promoción (4) debe seguir a la distribución, porque si no es así, se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta (5) impulsa a los consumidores efectuar el intercambio, y la posventa (6) asegura su satisfacción”.⁴⁹

Mediante la planeación, organización, integración, dirección y control; es como se lleva la aplicación de estas seis funciones de manera exitosa, a continuación, Fisher nos da el significado de cada uno de estos procesos.⁵⁰

- *Investigación de mercado*: implica la realización de estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia cuanto más se conozca el mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.
- *Promoción (P)*: Esta función consiste en dar a conocer el producto al consumidor, y persuadirlo para que adquiera productos que satisfagan sus necesidades, no sólo se promocionan productos a través de los medios masivos de comunicación, sino también mediante folletos, regalos, muestras, etc. Para alcanzar los objetivos, es necesario combinar estrategias de promoción, como las relativas a las ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera.
- *Decisiones sobre el producto (P)*: Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. También es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, aparte de protegerlo, lo diferencie de los demás.
- *Decisiones sobre el precio (P)*: el producto requiere de un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como el mercado.
- *Venta*: Es toda actividad que generan los clientes el último impulso hacia el intercambio. Es en este punto donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- *Distribución o plaza (P)*: Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte y almacenaje, con el fin de proporcionar el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.

⁴⁸Rodríguez, Inma (2006) “Principios y estrategias de marketing” Ed. UOC. 1ra edición, España. Pp 56.

⁴⁹Fisher, 2004: 26.

⁵⁰Idem

- *Posventa*: Esta actividad asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado”.

5.1.4.2. Mezcla de mercadotecnia o Marketing Mix.

En base a esas seis funciones definidas en el punto anterior, los ejecutivos toman decisiones en base al plan estratégico de la organización, estas decisiones a tomar son influenciadas por las diferentes variables que se pueden controlar dentro de la organización, así como de las que no son posibles de controlar, tanto dentro como fuera de dicha organización.

Las variables principales que existen dentro de una organización las cuales se pueden controlar mediante un plan estratégico basado en la mercadotecnia por lo general son comúnmente aceptadas como las “4 P” o “*Mezcla de Mercadotecnia*” (concepto introducido por Neil Borden en 1950, y son las variables marcadas en el punto anterior: Producto, Precio, Plaza y Promoción), estas variables es en donde se puede decir que son la oferta completa de la organización hacia los posibles consumidores del producto o servicio. Por lo tanto los mercadólogos deben lograr y mantener una *mezcla de mercadotecnia* que proporcione al mercado mayor satisfacción que la ofrecida por los competidores. Además, los resultados financieros de una organización están en función de lo poderosa que sea su mezcla de mercadotecnia.

Al realizar el control de estas principales variables, las organizaciones serán capaces de desarrollarse y conseguir ventajas competitivas en comparación con la competencia existente en el mercado utilizando este instrumento del Marketing mix.

Rodríguez (2006), nos define al marketing mix como: “*el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización*”.⁵¹

⁵¹ Rodríguez, 2006: 69

Esquema 2.2 Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia.

- a) El Producto - de acuerdo con la definición de Kotler, el producto es: *“cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad... un producto industrial es aquel que es comprado por individuos y organizaciones para un procedimiento ulterior o para usarse en la conducción de un negocio”*.⁵²

Otro concepto de producto es: *“Una combinación o conjunto de características unidas en forma fácilmente identificable, que el comprador acepta como algo que le sirve para satisfacer sus deseos o necesidades”*.⁵³

Algunas de las decisiones que se deben tomar en cuanto al producto que ofrece la organización son:⁵⁴

⁵² Kotler, Phillip (2001). “Marketing”. Ed. Prentice Hall. Octava edición. pp.224

⁵³ Mercado, Salvador. (2000). “Mercadotecnia estratégica”. Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Segunda edición. pp. 307.

⁵⁴ Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad V: Los nuevos enfoques de la administración: Marketing mix”

- Nombre de la marca
- Funcionalidad
- Estilo
- Seguridad
- Calidad
- Empaquetado
- Reparaciones y soporte
- Garantía
- Accesorios y servicios

b) El Precio - para Kotler el precio es: *“es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, aunque en términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*.⁵⁵

Dentro del Marketing mix, el precio es el único de los instrumentos que es generador de ganancias.

Algunas de las decisiones que se deben tomar en cuanto al precio que ofrece la organización por el intercambio de un producto o servicio son:⁵⁶

- Estrategia de precios
- Sugestión de los precios de venta
- Descuentos por la venta por volumen y al por mayor
- Descuentos por pago en efectivo o pronto pago
- Precios de temporada
- Flexibilidad del precio
- Discriminación de precios

c) La plaza (distribución) – *“La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los compradores meta; normalmente comprende: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística”*.⁵⁷

“La distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. Los canales de distribución, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y en el momento que más le convienen. Las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas y difíciles de modificar, dado que suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desarrollan

⁵⁵Kotler, 2001: 51.

⁵⁶Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad V: Los nuevos enfoques de la administración: Marketing mix”

⁵⁷Kotler, 2001: 51

*un papel importante en la comercialización del producto. Por este motivo, se suele considerar que son decisiones a largo plazo.*⁵⁸

Algunas de las decisiones que se deben tomar en cuanto a la distribución del producto que ofrece la organización son:⁵⁹

- Canales de distribución
- La cobertura del mercado
- Miembros específicos de los canales
- Gestión del inventario
- Almacenamiento
- Centros de distribución
- Procesamiento de pedidos
- Transporte
- Logística

d) Promoción – *“En el contexto del marketing mix, la promoción representa a los diversos aspectos de la comunicación del marketing, es decir, la comunicación de la información sobre el producto, con el objetivo de la generación de una toma de decisiones positiva del cliente”.*⁶⁰

*“La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan”.*⁶¹

Algunas de las decisiones que se deben tomar en cuanto a la distribución del producto que ofrece la organización son:⁶²

- Estrategia promocional
- Publicidad
- Venta personal y fuerza de ventas
- Promociones en ventas
- Relaciones públicas y publicidad
- Presupuesto de comunicación.

⁵⁸Rodriguez, 2006: 71.

⁵⁹Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad V: Los nuevos enfoques de la administración: Marketing mix”

⁶⁰Ídem

⁶¹Consultado en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>, el 13 de septiembre de 2013.

⁶²Sánchez, Rocío “Apuntes de clase de Administración de Organizaciones”, Unidad V: Los nuevos enfoques de la administración: Marketing mix”

5.1.4.3. Administración de la mercadotecnia

Como la administración, la mercadotecnia es un proceso de planeación, organización, dirección y control, para conseguir los intercambios deseados de los productos o servicios de la organización con los mercados que se tienen como objetivo. Por lo tanto las empresas modernas deben de apoyarse en estas diferentes herramientas mercadológicas para lograr la satisfacción del cliente y de sus propias expectativas.

La administración de la mercadotecnia ayuda a las organizaciones a analizar sus oportunidades, la elección de sus objetivos, para así poder formular las estrategias necesarias por parte de los gerentes.

Fisher (2004), nos da los elementos bases de la administración de la mercadotecnia:⁶³

- *Planeación de la mercadotecnia*: consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va realizar y quien lo llevará a cabo. Implica la selección de la misión, los objetivos y las acciones para cumplir. Viene a ser un proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y llevar un control.
- *Organización de la mercadotecnia*: es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de la mercadotecnia
- *Dirección de la mercadotecnia*: los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo. Básicamente se enfrentan a dos cuestiones: determinar las metas y desarrollar planes para alcanzarlas.
- *Integración de la mercadotecnia*: coordinación de las actividades de la mercadotecnia no sólo se coordina las acciones individuales, sino que se debe coordinar también las ideas del grupo con los esfuerzos de organizaciones externas, como pueden ser agencias de publicidad, mayoristas, minoristas, investigadores, etc.
- *Control de la mercadotecnia*: consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

⁶³ Fisher, 2004: 35-56

5.2. Mercado y segmentación de mercados.

5.2.1. Mercados

Dentro de la mercadotecnia se tiene que separar los consumidores reales (personas que normalmente adquieren el producto) de los potenciales (Personas quienes podrían comprarlo). El mercado engloba a esos dos tipos de consumidores, además de que dentro del mercado se puede decir que lo complementa la existencia de uno varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, la presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades y la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de una remuneración

De acuerdo a Fisher (2004), existen varios tipos de mercados, su clasificación es de acuerdo desde el punto de vista del cual son observados:

- a) Tipos de mercado desde el punto de vista geográfico - Las empresas tienen identificados geográficamente su mercado. En la práctica, los mercados se dividen así:⁶⁴
- Mercadeo internacional. Es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero
 - Mercado nacional. Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional
 - Mercado regional. Cubre zonas geográficas determinadas libremente, que no coinciden de manera necesaria con los límites políticos.
 - Mercado de intercambio comercial al mayoreo. Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
 - Mercado metropolitano. Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
 - Mercado local. Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de una área metropolitana.
- b) Tipo de mercado desde el punto de vista del cliente:⁶⁵
- Mercado del consumidor: las personas compran frecuentemente pequeñas cantidades de productos y no realizan concienzudos estudios para decidir la compra; ésta es sin fines de lucro. En este tipo de mercado los bienes y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados
 - Mercado del productor o industrial: está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios

⁶⁴ Fisher, 2004: 85

⁶⁵ Ibídem: 86-90

para la producción de otros bienes y servicios, tiene fines de lucro; en el mercado industrial se razona más la compra mediante métodos muy sofisticados, pero siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor tiempo de entrega, más créditos, etc. El objetivo es la obtención de utilidades.

- Mercado del revendedor: Está conformado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios. Este mercado se denomina también de distribuidores o comercial, y está conformado por mayoristas, minoristas, agentes, corredores, etc.
- Mercado de gobierno: está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que tienen bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, las cuales son fundamentalmente de tipo social
- Mercado internacional: todos los seres humanos tienen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo. Esto provoca que las organizaciones de un país deseen ampliar sus fronteras, es decir, estudien la posibilidad de colocar productos en otros países”.

5.2.2. Segmentación De Mercados

Es muy difícil que una sola organización sea capaz de abarcar y satisfacer las necesidades de todo el mercado; desde su origen, el mercado está dividido en distintos tipos de consumidores y cada uno cuenta con diferentes deseos y necesidades con respecto al otro, ya que no buscan la misma calidad y cantidad en los productos ofrecidos dentro del mercado; por eso es necesario que la organización se defina por uno o unos pocos tipos de consumidores que tengan deseos, peticiones y necesidades parecidas, aplicando la segmentación del mercado, aunque esto implique que al seleccionar uno de estos segmentos, se renuncia a otro tipo de segmento, y la organización es la única que lo puede decidir.

Fisher (2004), nos define la segmentación del mercado como: *“El proceso mediante el que se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos es decir, se divide el mercado en varios mercados los segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.”*⁶⁶

Para saber cuál es el segmento de mercado el cuál la organización debe de elegir se tienen varias estrategias:⁶⁷

- Mercadotecnia indiferenciada. La empresa no dirige sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado ni a reconocer los diferentes segmentos del mercado; considera a todos los segmentos con un solo grupo con necesidades similares, y diseña un programa de mercadotecnia (las 4 P) para un gran número de compradores, apoyándose en medios publicitarios.

⁶⁶Fisher, 2004: 92

⁶⁷Ibídem: 94

- Mercadotecnia diferenciada. Esta estrategia se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado. La empresa pasa por dos o más segmentos del mercado y diseña programas de mercadotecnia por separado para cada uno de esos segmentos. Se obtienen mayores ventas y se van incrementando con una línea diversificada de productos que se venden a través de diferentes canales
- Mercadotecnia concentrada: este método trata de obtener una buena visión de mercado en pocas áreas, es decir, busca una mayor porción de consumidores en un mercado específico, en lugar de una menor porción en un mercado grande.

5.3. Publicidad.

“La Publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación, pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.”⁶⁸

Otro concepto de publicidad según Kotler: *“es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”⁶⁹*

La publicidad es una forma de inducir a los consumidores a la compra, uso, votos o respaldo de una persona, producto, servicio o acción; y para lograrlo se utiliza la representación ya sea de forma impresa, escrita, hablada o ilustrada.

Como toda técnica, la publicidad cuenta con un objetivo primordial, en este caso busca estimular las ventas ya sea tanto en el corto, como en el largo plazo.

Fisher define el objetivo de la publicidad como: *“El fin real de la publicidad es el efecto último creado, es decir, modifica las actividades y/o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que se prefieran los productos o servicios de la empresa”⁷⁰*.

Fisher (2004), dentro de su obra comenta que para Kotler las metas publicitarias son las siguientes:⁷¹

- Exposición. Comunicar un anuncio por cualquier medio, sin que esto signifique que todo el mundo necesariamente lo vea

⁶⁸ Fisher, 2004: 344

⁶⁹ Kotler, 2003: 470

⁷⁰ Fisher, 2004: 345

⁷¹ Ibídem: 345

- Conocimiento. Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio y el mensaje.
- Actitudes. Medir el impacto de la campaña anunciadora con las actitudes de la gente.
- Ventas. El fin concreto de la campaña publicitaria.

En el ámbito social, la publicidad puede ser de gran ayuda, no sólo para inducir la compra de un producto o servicio en específico, sino también que puede ser una manera en el que se eleve la calidad de vida de la población, mediante la promoción de la cultura, la salud, la educación, etc. Todo mediante la libre elección que es promovida para el público, y el proceso de elección es una característica que se da dentro de una economía en crecimiento, al estimular la comunicación masiva.

Dentro del crecimiento económico, la publicidad es un elemento muy importante, ya que estimula la competencia y distribución de las mercancías y precios distintos, señalando la existencia de un mercado; impulsando así las fuerzas productivas y de consumo, disparando así la tasa demográfica.

Para finalizar la publicidad se divide en diferentes tipos, y Fisher (2004), nos señala cada una de estas diferentes variaciones:⁷²

- *Propaganda*. Es publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas.
- *Publicidad de acuerdo a quien lo patrocina*: por fabricantes, por intermediarios, hecha por una organización no lucrativa, organizaciones no comerciales/no lucrativas, publicidad en cooperativa.
- *Publicidad de acuerdo con la forma de pago*: Publicidad individual, patrocinada por un individuo o una organización que actúa en lo individual.
- *Publicidad en cooperativa*: en cooperativa horizontal (el costo es compartido por los empresarios a diferentes niveles dentro del canal de distribución) y cooperativa vertical (un grupo de empresarios comparte el gasto al mismo nivel dentro del canal de distribución por lo tanto, los fabricantes y mayoristas comparten los costos de la publicidad hecha para minoristas o fabricantes, y los minoristas comparten los costos de la publicidad para los consumidores).
- *Publicidad de acuerdo con el tipo propósito del mensaje*: para estimular la demanda primaria (se promueve la demanda para una clase general de productos y se estimula la aceptación de una idea o un concepto revolucionario cerca de un producto. Este tipo de publicidad se utiliza principalmente en la introducción de productos nuevos para el mercado) y para estimular la demanda selectiva (se promueve la demanda de una marca específica)
- *Publicidad del propósito del mensaje*: de acción directa (tiene el propósito de generar una conducta inmediata o una acción en el mercado) y de

⁷²Ibídem: 348- 350

acción indirecta (está encaminada a obtener el reconocimiento de un producto, al desarrollar actitudes favorables como prerrequisito para la acción de compra)

- *Publicidad enfoque del mensaje:* en el producto (su propósito es informar acerca del producto), institucional (crea una imagen favorable del anunciante), de patronazgo (el vendedor trata de atraer clientes apelando a motivos de compra de tipo patronal más que motivos de compra de un producto), de relaciones públicas (se usa para crear una imagen favorable de la empresa entre empleados, accionistas o público en general) y de servicio público (su objetivo es cambiar actitudes y conductas para el bien de la comunidad o el público en general)
- *Publicidad de acuerdo al receptor:* a consumidores (publicidad nacional respaldada por fabricantes y publicidad local que es patrocinada por los minoristas y dirigida a los consumidores) y a fabricantes (organizaciones comerciales donde su fin es promover algún producto a los revendedores más que el consumidor periódico; la publicidad profesional está dirigida a todos los grupos profesionales que están en condiciones de usar, recomendar, prescribir o especificar un producto en particular; publicidad de boca a boca, la hace cada uno de los consumidores a otros consumidores, y estos a otros; se difunde un mensaje en el formato de rumor)".

Capítulo 3. Breve análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas en México

La Industria de Alimentos y Bebidas, es una de las industrias más importantes para cualquier país del mundo ya que sus actividades generan productos de primera necesidad para la población, por lo cual es muy difícil que esta industria llegue a presentar caídas prolongadas dentro de su producción total, ya que es un elemento clave para el desarrollo de las personas tanto de los países.

Las actividades realizadas por la Industria Alimentaria en nuestro país, son las relacionadas a la captación y producción de recursos naturales y económicos, abasteciendo a la población en general de alimentos y derivados, siendo productos de primera necesidad para el consumidor y para la misma Industria Alimentaria, además de otras industrias, ramas y sectores de la economía.

1. Clasificaciones dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007)⁷³, siendo este un sistema de clasificación de las unidades económicas dependiendo de la actividad principal que realizan; clasifica dentro de la Industria Manufacturera (sector 31-33) a la Industria Alimentaria (subsector 311) y la Industria de las bebidas y del tabaco (subsector 312).

En base a la información obtenida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y el SCIAN 2007, dentro de las actividades que componen a la Industria de Alimentos y Bebidas tenemos:⁷⁴ elaboración de alimentos para animales; molienda de granos y semillas y obtención de aceites y grasas; elaboración de azúcares, chocolates, dulces y similares; conservación de frutas, verduras y alimentos preparados; elaboración de productos lácteos; matanza, empaqueo y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles; preparación y envasado de pescados y mariscos; elaboración de productos de panadería y tortillas; otras industrias alimentarias; industria de bebidas; industria del tabaco. Una descripción de los subsectores de una forma más detallada puede apreciarse en los cuadros 3.1 y 3.2.

⁷³ Consultado en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/>, el 25 de agosto de 2013.

⁷⁴ INEGI (2007), "Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. México. SCIAN 2007", Impreso por INEGI, México. 332 p.

Cuadro 3.1
Principales subsectores que componen a la Industria Alimentaria de México
(clasificación con base del INEGI)

Industria Alimentaria (Subsector 311)
Actividades que la conforman:
Elaboración de alimentos para animales.
Molienda de granos y de semillas y obtención de aceites y grasas: beneficio del arroz; elaboración de productos de molinería, y de malta; elaboración de almidones, aceites y grasas vegetales comestibles; elaboración de cereales para el desayuno.
Elaboración de azúcares, chocolates, dulces y similares: elaboración de azúcares; elaboración de chocolate y productos de chocolate a partir de cacao; elaboración de productos de chocolate a partir de chocolate; elaboración de dulces, chicles y productos de confitería que no sean de chocolate.
Conservación de frutas, verduras y alimentos preparados: congelación de frutas y alimentos preparados; conservación de frutas y alimentos preparados por procesos distintos a la congelación.
Elaboración de productos lácteos: elaboración de leche y derivados lácteos; elaboración de helados y paletas.
Matanza, empackado y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles.
Preparación y envasado de pescados y mariscos.
Elaboración de productos de panadería y tortillas: elaboración de pan y otros productos de panadería; elaboración de galletas y pastas para sopa; elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal.
Otras industrias alimentarias: elaboración de botanas; industrias del café y del té; elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas, elaboración de condimentos y aderezos; elaboración de otros alimentos.

Fuente: elaboración propia de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007)

Cuadro 3.2
Principales subsectores que componen a la Industria de las Bebidas y del Tabaco
de México (clasificación con base del INEGI)

Industria de las Bebidas y del Tabaco en México (Subsector 312)
Actividades que la conforman:
Industria de las bebidas: elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua; elaboración de cerveza; elaboración de bebidas alcohólicas a base de uva y bebidas fermentadas, excepto cerveza; elaboración de bebidas destiladas, excepto de uva.
Industria del tabaco: Beneficio del tabaco; elaboración de productos de tabaco.

Fuente: elaboración propia de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007)

En los Cuadros 3.1 y 3.2, se puede apreciar que la Industria de Alimentos y Bebidas es un complejo sistema de relaciones, las cuales pueden tener una repercusión estrecha con el conjunto de la economía nacional, por el tipo de productos que se manejan, siendo principalmente insumos de primera necesidad para la población en general.

2. Análisis del comportamiento de la Industria de Alimentos y Bebidas.

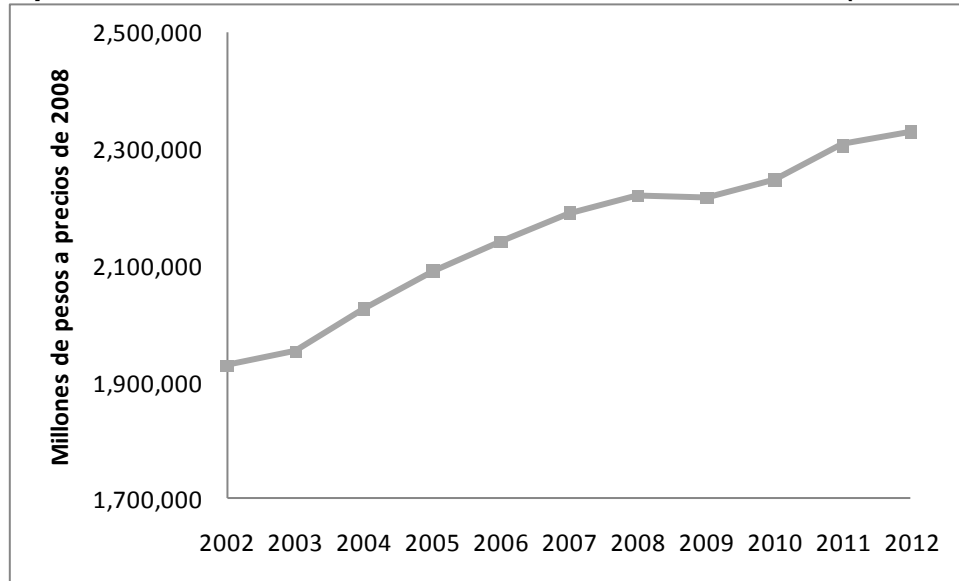
Para entender y describir el comportamiento de la Industria de alimentos y Bebidas, es necesario analizarla con respecto al comportamiento de la economía nacional y en su participación con la Industria Manufacturera, siendo este el sector al cual pertenece la Industria de Alimentos y Bebidas; es por eso que dentro del periodo de estudio objetivo (2002-2012), se hace un análisis de esta Industria de Alimentos y Bebidas, haciendo un contraste con la información recabada de la Industria Manufacturera y el total de la información de la economía nacional; para así poder entender su papel dentro de esta economía y poder ver sus alcances.

En primer lugar, para el año 2012, el Producto Interno Bruto (PIB) de la Industria de Alimentos y Bebidas representaba un total de 2, 330,355 millones de pesos a precios de 2008 de acuerdo a los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y con el Banco de Información Económica (BIE)⁷⁵.

El comportamiento que ha tenido el PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas dentro del periodo de estudio correspondiente del año 2002 hasta el año 2012, se puede observar que ha mantenido una tendencia de forma creciente a lo largo del periodo de estudio, con la excepción de que se observa una ligera caída en el año 2009; esta ligera caída puede ser el resultado a que durante el año 2009 en general se presenta un periodo de ajuste económico en la economía mundial, ya que viene dado por las consecuencias producidas por la crisis mundial de 2008; y son estas consecuencias las que afectan no sólo las estadísticas de crecimiento de la economía en general sino también mundiales, por lo tanto no es raro el percatarse que dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas esta crisis también haya significado para ese año una caída en el crecimiento de la Industria de Alimentos y Bebidas. Cabe recalcar que para el año siguiente, es decir el año 2010, se puede observar una recuperación de esta industria, y se observa que ha manteniendo un crecimiento sostenido. Estas aseveraciones se muestran en la Gráfica 3.1

⁷⁵ Consultado en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>, Sistema de Cuentas Nacionales, el 25 de agosto de 2013.

Gráfica 3.1
Comportamiento del PIB de la Industria Alimentaria en México (2002-2012)

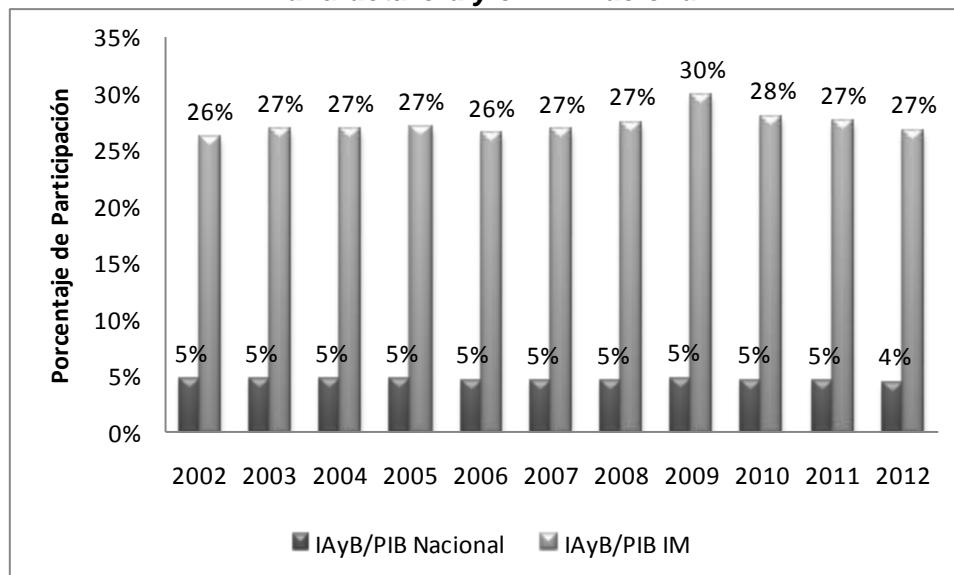


**Valores a precios del 2008*

Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Información Económica, INEGI.

Tomando como punto de referencia la proporción que tiene dentro del PIB de la economía nacional y el PIB de la Industria Manufacturera, la participación del PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas dentro de estas ramas de la economía se ha mantenido de una forma relativamente constante a través de todo el periodo de estudio, correspondiendo aproximadamente un 5% de participación dentro del PIB nacional y de aproximadamente en promedio el 27% con respecto a su participación dentro del sector de la Industria Manufacturera, demostrándose en la Gráfica 3.2.

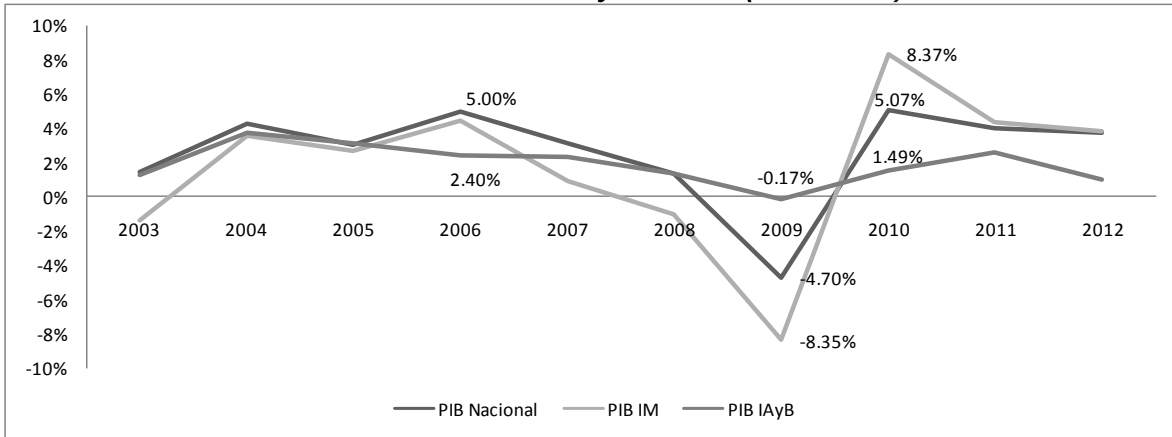
Gráfica 3.2
Participación de la Industria de Alimentos y Bebidas con respecto a la Industria
Manufacturera y el PIB nacional.



Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Información Económica, INEGI.

En esta Gráfica 3.2, cabe recalcar tal y como se había comentado anteriormente que el año 2009, es un año en donde se da el ajuste económico por la crisis mundial de 2008; este es un año en donde la Industria de Alimentos y Bebidas tiene una mayor participación dentro de la Industria Manufacturera, pasando del promedio del 27% de participación a un 30% de participación dentro de esta rama de la economía; aunque la generalidad es que todos los sectores de la economía nacional cayeron dentro de este periodo, tal como se muestra en la Gráfica 3.3, en donde se aprecian las variaciones que ha tenido el PIB nacional, la Industria Manufacturera y la Industria de Alimentos y Bebidas; se puede decir que la Industria Manufacturera tuvo una caída mayor que la caída presentada dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, y es por eso que se da el alza en el porcentaje de la participación en este sector.

Gráfica 3.3
Tasa de crecimiento anual del PIB nacional, Industria Manufacturera y de la Industria de Alimentos y Bebidas (2002-2012)



Fuente: elaboración propia con datos del Banco de Información Económica, INEGI.

Observando la Gráfica 3.3, se puede afirmar lo que se ha estado comentando anteriormente sobre el comportamiento de la tendencia de crecimiento de los diferentes puntos ya analizados; en sí el comportamiento de la Industria de Alimentos y Bebidas es aproximadamente ajustado al comportamiento en general del PIB de la economía nacional y del PIB de la Industria Manufacturera manteniendo una trayectoria muy parecida, pero su comportamiento es menos drástico en el porcentaje de variación; un claro ejemplo es el periodo de ajuste económico de 2009, en donde el PIB nacional tuvo una variación con un crecimiento negativo del 4.70%, a su vez dentro de este mismo periodo, la variación fue mucho mayor dentro de la Industria Manufacturera ya que tuvo un crecimiento negativo del 8.35%, y a su vez la Industria de Alimentos y Bebidas apenas presentó una variación negativa del 0.17%; así que se puede concluir por lo tanto que este efecto negativo de la crisis de 2008 tuvo una muy baja afectación a la Industria de Alimentos y Bebidas, pero tuvo mayores repercusiones en PIB de la economía nacional y el PIB de la Industria Manufacturera. Pasado este periodo de ajuste por la crisis de 2008, en el año 2010 se puede observar que la recuperación de la Industria de Alimentos y Bebidas no fue muy elevada con respecto al PIB nacional y el PIB de la Industria Manufacturera, con tasas de crecimiento con respecto a la caída del año 2009 de 5.07% y 8.37% respectivamente para el año 2010.

Con respecto a todo lo anterior se puede concluir que las variaciones dentro del panorama económico ya sea mundial o nacional, tienen una mayor repercusión dentro de la Industria Manufacturera en general, que dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, esto se debe a su vez, por las actividades productivas que contiene la Industria de Alimentos y Bebidas, que como se había comentado anteriormente, son de primera necesidad para la población.

Por lo tanto, se puede recalcar a la Industria de Alimentos y Bebidas como una industria relativamente muy estable y que presenta un constante crecimiento, se

podría decir que incluso puede representar un sostén para la economía en general ya que durante periodos en dónde se presentan variaciones dentro de la economía en general, esta Industria de Alimentos y Bebidas no presenta grandes afectaciones ante estos cambios drásticos dentro del panorama económico.

3. Características de la Industria de Alimentos y Bebidas

De acuerdo al artículo publicado dentro de la revista “Comercio Exterior” del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext): “Estructura y Perspectivas de la Industria De Alimentos en México”⁷⁶, se presentan las principales características representativas dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas dentro del Cuadro 3.3.

⁷⁶Castañon, Rosario (2003). “Estructura y Perspectivas de la Industria de Alimentos en México”. *Comercio Exterior*. Vol. 53. No. 2. 114-127.

Cuadro 3.3

Principales características de las ramas económicas alimentarias más importantes.

Factor	Carne	Lácteos	Harina de maíz	Aceites y grasas	Refrescos y aguas	Cerveza
Tecnología	Innovaciones de producto y empaque	Innovaciones de producto, empaque y equipo, promovidas principalmente por las transnacionales	Tecnología desarrollada en el país	Innovaciones que hacen más eficiente el proceso de extracción	Innovaciones de producto, envasado y empaque	Innovaciones de productos, proceso, equipo, envasado y empaque
Concentración	El sector de carnes frías está concentrado en siete empresas que dominan 80% del mercado	Leches pasteurizadas: concentración en pocas empresas nacionales. Leches industrializadas: casi un monopolio. Derivados lácteos: empresas nacionales y transnacionales grandes, empresas pequeñas nacionales	Dos empresas controlan más de 80% del mercado	Grandes empresas	Altamente concentrado en dos empresas transnacionales	Oligopolio de dos empresas
Mercadotecnia	Campañas en radio y televisión. Promociones en tiendas departamentales	Campañas publicitarias de las grandes empresas	Campañas en medios de comunicación masiva para promover los productos elaborados con harina de maíz	Publicidad en medios de comunicación masiva	Campañas publicitarias en medios de comunicación masiva. Marcas numerosas	Campañas publicitarias
Acceso a materias primas	No se depende tanto del extranjero, excepto para las pastas de ave	Hay una dependencia muy grande del abastecimiento de leche en polvo	Hay una dependencia cada vez mayor del extranjero para abastecerse del maíz requerido	Dependencia enorme de las importaciones	Dependencia en el suministro de los concentrados que son propiedad de las mismas empresas transnacionales	Las empresas han hecho programas tecnológicos para asegurar el suministro. Dependencia de la importación de lúpulo
Diversificación de productos	Moderada	Muy grande	Principalmente derivados de harina de maíz (tortilla, tostadas)	Grande	Muy grande	Moderada
Capacidad ociosa	-	En las pasteurizadoras se calcula de 44%	-	-	-	-
Establecimiento de nichos de mercado	Productos diferenciados según edad e ingresos	Productos diferenciados según edad y estratos	No	No	Productos diferenciados	Moderado
Tipo de bienes producidos	Intermedios y de consumo final	Consumo final	Intermedios y finales	Intermedios y finales	Consumo final	Consumo final
Canales de distribución	Tiendas de autoservicio y minoristas	Tiendas de autoservicio, minoristas	Mayoristas y tiendas de autoservicio	Mayoristas, tiendas de autoservicio	Tiendas de autoservicio, minoristas	Tiendas de autoservicio, minoristas
Intervención estatal en el sector	-	Sí, aunque actualmente es mínima	Importante apoyo para la consolidación. La segunda empresa más importante se deriva del consorcio Conasupo	El Estado tuvo empresas en el sector	No	No
Tipo de empresas	Principalmente de capital nacional	Grandes (transnacionales y nacionales), pequeñas y medianas	Grandes nacionales	Grandes y medianas, principalmente capital nacional	Grandes transnacionales	Grandes nacionales

Fuente: Castañón, Rosario (2003). "Estructura y Perspectivas de la Industria de Alimentos en México". Comercio Exterior. Vol. 53. No. 2. pp. 125.

De acuerdo con el Cuadro 3.3, se pueden observar las principales características de las principales ramas dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas con respecto a diferentes factores que son los predominantes dentro de estas, tales como la tecnología, la concentración, la mercadotecnia, el acceso a materias primas, tipos de bienes producidos, tipo de empresas, etc.

Para el presente trabajo, las ramas de principal valor son las ramas correspondientes a los refrescos y aguas, al igual que la producción de cerveza (son importantes estas ramas ya que es donde principalmente se desarrolla las actividades productivas de FEMSA, el caso de estudio abordado en el presente trabajo: capítulo 4). Dentro de estas ramas podemos observar que en comparación con las demás ramas dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, son en su mayoría productos de consumo final los que se comercializan en el mercado y estos cuentan con una mayor innovación tecnológica en todos los ámbitos de proceso de dichos productos; son ramas de la economía en las cuales la concentración de empresas es demasiado marcada, en donde cada una abastece a los mercados con una gran diversificación de productos para todos los gustos del consumidor.

Por todo lo anterior, la Industria Alimentaria es un importante sector, que implica grandes efectos económicos ya sean directos o indirectos para la economía, ya que es una de las fuentes principales de producción y empleo del país. El desarrollo de la Industria de Alimentos cada vez es más extenso y rápido, debido a la implementación de nuevas estrategias y tecnologías dentro de ésta; esto es debido que a partir del cambio del modelo económico en México de la década de 1980, lo que ha permitido la entrada de un modelo neoliberal y dejando de ser un punto prioritario para el Estado, la industria de alimentos en México se vio “beneficiada” con la creación de un nuevo sistema de competencia, tanto nacional con la creación de nuevas empresas, e internacional, con la llegada al territorio nacional de operaciones de grandes empresas ya establecidas en otras zonas geográficas. Trayendo beneficios al consumidor con la disminución de los costos y el aumento de la calidad de los productos. Es por eso que dentro de la Industria Alimentaria se busca ampliar las líneas de productos y diversificar su alcance a diferentes mercados geográficos; a pesar de las problemáticas actuales de este sector, como viene siendo la insuficiencia de alimentos, aumento de precios y la concentración industrial a cargo de muy pocas y grandes empresas del sector.

Es por eso que el sector de la Industria Alimentaria, cada vez es más estudiado, para poder crear sistemas que se beneficie a la sociedad en general.

Capítulo 4. Caso: Fomento Económico Mexicano (FEMSA)



1. Orígenes y conformación de FEMSA.

Fomento Económico Mexicano (FEMSA), es una empresa que se encarga de fabricar y comercializar productos de consumo a lo largo de América Latina a través de la subsidiaria Coca-Cola FEMSA. FEMSA es el embotellador independiente de productos Coca-Cola más grande del mundo, extendiendo sus operaciones desde México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina.

FEMSA en los últimos años ha crecido mediante la adquisición “Jugos del Valle” ampliando el portafolio de bebidas no carbonatadas, por ejemplo jugos y néctares; además de la creación de la subsidiaria “FEMSA comercio” tiene el manejo de las operaciones de “OXXO”, siendo ésta una cadena de tiendas ubicadas en México y Colombia en donde se venden principalmente los productos de Coca-Cola FEMSA directamente. A partir de 2010 FEMSA concretó el intercambio del 100% de sus operaciones cerveza por el 20% de las acciones de la cervecería mundial “Heineken”.

1.1. Evolución y perfil de FEMSA.

1.1.1. Evolución de FEMSA.

La historia y la evolución de FEMSA desde su creación hasta nuestros días es demasiado extensa, desde el portal oficial en internet de FEMSA, se puede observar la historia que engloba a esta compañía, en donde se puede encontrar que sus objetivos básicos son la generación de valor económico y social; FEMSA, siendo fundada en 1890 y con operaciones hasta la fecha se ha mantenido a la cabeza de la Industria de Bebidas en México y Latinoamérica, Los detalles más importantes de FEMSA desde su creación se exponen a continuación:⁷⁷

Cuadro 4.1 **Historia de Coca-Cola FEMSA**

1890-1900
1890: La historia de FEMSA inicia el año de 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey Nuevo León, gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada, y Joseph M. Schnaider. En donde la primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca.
1893: Sale al mercado la primera cerveza de barril con el nombre de Cuauhtémoc, su éxito fue tan grande que la producción de cerveza de barril se convirtió en constante.
1899: Se fundó Fábrica De Vidrios Y Cristales con el fin de contar con una fuente interna para el haber abastecimiento de botella de vidrio, debido a sus altos costos fue cerrada temporalmente.
1900-1929
1903: Los corchos reforzados de las botellas fueron reemplazados por la corcholata. Cuauhtémoc fue la primera cervecería en adoptar este cambio que vino a facilitar las tareas de envasado y dar comodidad al consumidor.
1905: Se registra legalmente la marca Bohemia, siendo ésta una de las cervezas de Cuauhtémoc más famosa, por su gran calidad características especiales.
1909: Con la fundación de Vidriera Monterrey, renace la producción de botellas de vidrio.
1921: Es creada "Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (FAMOSAS)", para la producción de corcholatas, posteriormente su producción se expandió para incluir envases metálicos.
1929: Se constituye la Compañía Comercial Distribuidora.
1930-1959
1930: Se inician las exportaciones de Cervecería Cuauhtémoc de manera oficial y sistemática.

⁷⁷ Consultado en: <http://www.femsa.com/es/about/history/>, el 15 de mayo de 2013

1936: Se estableció Titán S.A. como una empresa independiente y cubría toda clase de empaques de cartón. Al igual se creó Malta S.A. para proveer de esta materia prima a Cervecería indispensable para la elaboración de cerveza. Se funda Valores Industriales S.A. (VISA), entre enero o las compañías de Cuauhtémoc.

1940: Se cumplen 50 años de la Cervecería Cuauhtémoc además se funda almacenes y silos, bodegas requeridas para el almacenaje de los productos.

1943: Se funda Hojalata Y Lámina (HYLSA), luciendo lámina es la materia prima crucial para la corcholata. Se crea el Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores De Monterrey (ITESM), actualmente el TEC de Monterrey, siendo una de las universidades privadas más prestigiadas de Latinoamérica.

1954: Se adquiere la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California, se toma esta marca y se lanza a nivel nacional convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.

1960-1989

1960: Cervecería Cuauhtémoc lanza al mercado el envase Caguama.

1964: Se introduce la modalidad del sistema abre solo en envases de lata.

1967: Cervecería Cuauhtémoc introdujo el envase quitapón. La rosca en el cuello de la botella permite el destapado manual sin la necesidad de un abridor.

1974: Se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfin, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical. La otra tenedora que se forma en ese año el Grupo Alfa.

1978: Se listan las acciones de FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores.

1979: Se funda Coca-Cola FEMSA.

1985: Se da la fusión de las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma. Permitiendo ofrecer al consumidor más y mejores alternativas, además de mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional, alegando las prestigiadas marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, al portafolio de Cuauhtémoc.

1988: Después de concluir la reestructuración de la deuda de la empresa, se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.), principal subsidiaria de VISA, que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

1990-2012

1993: Se da la asociación con The Coca Cola Company. Esta importante empresa global adquiere el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA. Además será la colocación del 19% del capital de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores y en el New York Stock Exchange.

1994: John Labatt Limited, cervecera canadiense de gran prestigio, al pie del 30% de las fracciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Se adquiere el 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina.

1995: Se da la asociación con Amoco Oil Co. En partes iguales, para formar Amoxxo, empresa que opera los centros de servicio OXXO Express.

1998: Se cambió el nombre de VISA a FEMSA y se inician las operaciones de FEMSA Logística como una empresa independiente.

2002: Coca-Cola FEMSA adquiere Panamco, siendo el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo.

2007: Coca-Cola FEMSA (KOF) y The Coca-Cola Company (TCCC) adquieren el 100% de jugos del valle.

2008: Se adquiere Agua de los Ángeles, negocio de agua embotellada en el valle de México duplicando la presencia en el mercado de esta zona.

2010: FEMSA acordó el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por el 20% de las acciones de Heineken. Incrementando la participación en el mercado y la eficiencia competitiva.[1]

2011: Coca-Cola FEMSA anuncia el cierre satisfactorio de la adquisición conjunta con The Coca-Cola Company, de Grupo Industrias Lácteas en Panamá (“Estrella Azul” y “Del Prado”). Esta transacción permitiría a la Compañía ingresar en la categoría de leche y productos lácteos, uno de los segmentos de mayor dinamismo, escala y valor en la industria de bebidas no-alcohólicas en América Latina

2012: Coca-Cola FEMSA firma un acuerdo definitivo para adquirir el 51% de las operaciones de embotellado de The Coca-Cola Company en Filipinas

Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.femsa.com/es/about/history/>, consultado el 15 de mayo de 2013

1.1.2. Perfil de la empresa

Al iniciar operaciones en 1890 con la fundación de la cervecera en Monterrey, México. FEMSA creció de una pequeña cervecera, a una compañía líder mediante la integración de refrescos, bebidas de cubo, agua embotellada y operación de tiendas.

Los principales negocios de FEMSA son los refrescos y la creciente cadena de tiendas de formato pequeño, OXXO.

El 30 abril 2010, FEMSA anunció el cierre de la transacción mediante la cual se acordó intercambiar el 100% de sus operaciones de cerveza por una participación accionaria del 20% en el Grupo Heineken. Con esta transacción se incrementa a gran escala y alcance geográfico las operaciones de la empresa para competir efectivamente.

La combinación de la infraestructura de producción, distribución y venta ha creado para FEMSA una plataforma fuerte para crecer en América Latina, es una de las

compañías de bebidas más grande dentro de los territorios de mercado, con una población que supera los 216 millones.

El portafolio de bebidas manejado por FEMSA consiste en más de 165 marcas de refrescos, incluyendo a la marca Coca-Cola, una de las marcas más reconocidas en el mundo, bebidas de cubo, agua embotellada, té listos para beber, isotónicos y la marca de café Premium Andatti.

FEMSA vende sus productos de bebidas a más de 1.5 millones de puntos de venta en toda América Latina; y desde el año 2002 al año 2012, los ingresos totales y utilidades de operación se incrementaron a tasas compuestas anuales de 22% y 19% respectivamente.⁷⁹

El objetivo de FEMSA es lograr un constante crecimiento rentable y fortalecer su posición como la compañía de bebidas líder en América Latina; por lo tanto su estrategia de crecimiento se enfoca en apalancar el negocio de refrescos diversificados geográficamente como único canal de distribución, expandir la plataforma de bebidas a través de la creciente cadena de tiendas de formato pequeño OXXO; estos objetivos dan como resultado el ofrecer servicios superiores a los consumidores y clientes, generando valor sustentable para los inversionistas y enriqueciendo las comunidades de sus mercados.

Especificaciones de FEMSA.⁸⁰

- *Sector económico de la empresa:* Industria Manufacturera
- *Sector:* Productos de consumo frecuente
- *Subsector:* Alimentos, bebidas y tabaco
- *Ramo:* bebidas
- *Subramo:* Bebidas diversas
- *Actividad económica:* Fabricación, embotellamiento y venta de una gran variedad de bebidas. A través de Coca-Cola FEMSA, el embotellador independiente más grande de productos Coca-Cola en el mundo, en términos de volumen de ventas; en comercio al detalle a través de FEMSA Comercio, operando OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina; y en cerveza, siendo el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. La estrategia de FEMSA se enfoca en satisfacer a sus clientes y consumidores con excelencia e innovación, generando valor económico y social simultáneamente.

⁷⁹ Consultado en: http://ir.femsa.com/mx/about_us.cfm, el 15 de mayo de 2013.

⁸⁰ Clasificación en base a información obtenida en Bolsa Mexicana de Valores: http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_datos_generales/rid/198/mto/3/url/BMVAPP/pivInfoGral.jsf consultado el 17 de Mayo de 2013

- *Principales productos y/o servicios:* Bebidas: Coca-Cola, Sprite, Fanta, Mundet, Powerade, Jugos del Valle y Agua Ciel. Tiendas de conveniencia: OXXO.

2. Crecimiento de FEMSA basado en la teoría de Penrose

El punto central de la *Teoría del crecimiento de la empresa* de Edith Penrose (1962), tal y como se ha comentado en el Capítulo 1 de esta obra, es el crecimiento empresarial basado en un sentimiento afín de un grupo de personas, las cuales tienen un objetivo de hacer algo.

FEMSA es una empresa en donde la capacidad de sus directivos es demasiado grande, ya que la empresa en general cuenta con una organización que consta de una administración organizada y muy precisa, con una muy grande visión expansionista y es por eso que en este momento se encuentra posicionada como la más refresquera del mundo.

Los puntos más relevantes dentro de la teoría de Penrose (1962) se enuncian a continuación:

2.1. Límites al crecimiento, crecimiento hacia adentro y crecimiento hacia afuera:

FEMSA a lo largo de todos estos años que lleva consolidada como una empresa ha buscado el hacer crecer en gran medida su límite de expansión, y vemos que cada vez más adquiere más recursos y expande sus productos para poder lograrlo. Podemos ver que en este momento la dimensión de la empresa no es un límite que afecte su crecimiento, ya que es lo suficientemente grande y sus plantas se encuentran lo suficientemente bien distribuidas a lo largo del globo terráqueo para así poder cubrir toda la demanda que le sea solicitada. En un sentido demasiado conflictivo la dimensión puede ser un contratiempo en los momentos de crisis, ya que cuando se llega a dar una disminución grande de la demanda de los productos que FEMSA elabora, o aumenta sus costos de producción, o los precios de los insumos que necesita aumenta y en todos estos casos hace que no pueda cubrir su producción porque aumentan su precio o son escasos; el tener una gran dimensión puede ser contraproducente ya que se puede dar que sea incosteable el mantener en funcionamiento todas las plantas con las que se cuenta; aunque la estrategia de FEMSA todos estos años ha sido un crecimiento hacia adentro (teniendo una mejor organización y un aumento en sus servicios productivos mientras crece la empresa, así como la innovación de productos) y un crecimiento hacia fuera (donde busca crecer en el mercado, ya sea aumentando producción, tener mayor diversificación de mercados y productos, al igual que la adquisición e instalación de nuevas plantas).

Otro límite que puede presentar la empresa para su expansión a parte de los tiempos de crisis puede ser la competencia de mercado; en sí el mercado no es muy competitivo ya que el mercado de refrescos es un gran duopolio, por lo tanto existe una gran concentración industrial global en este sector, pero las otras empresas son lo suficiente fuertes y agresivas para tratar de controlar el mercado con la mayoría de sus productos, ya que estas otras industrias refresqueras también están casi igual de diversificadas que FEMSA.

Las condiciones ambientales para esta empresa si pueden ser un agente determinante en su crecimiento, expansión, ya que puede que no sean las adecuadas para instalar una planta, pero FEMSA siempre ha buscado los medios necesarios para hacer llegar productos hasta estas zonas en donde no puede implantarse aunque los costos se vean afectados. En cuanto al ambiente se trata FEMSA ha implementado varias vías para producir y distribuir sus productos de alguna manera amigable, ya que busca ser una empresa eco-eficiente, que intenta ser lo menos dañina.

2.2. Integración vertical y Horizontal.

a. Integración vertical

Se puede decir que FEMSA es una empresa que se caracteriza por tener un alto grado de integración vertical, ya que como lo indica este concepto, FEMSA posee los derechos y el fácil acceso sobre la gran mayoría de sus insumos, las principales materias primas que utiliza son los concentrados de los refrescos que adquiere directamente de The Coca-Cola Company, materiales para el empaque y edulcorantes, al igual que los productos necesarios para la elaboración de cerveza en los cuales a través de diferentes subsidiarias se encarga de la obtención de los insumos y el procesamiento de todas estas materias primas sus propias plantas, con maquinaria propia, teniendo así todo el proceso de producción de sus productos hasta tenerlo elaborado hasta la entrega de estos al consumidor final.

b. Integración horizontal

FEMSA es un grupo de holdings, en donde se da la integración vertical, ya que son varias empresas subsidiarias y dispersas en varios puntos estratégicos, en donde cada una de estas empresas subsidiarias pueden tener cierta especialización en los procesos productivos de los productos que distribuye FEMSA en el mercado en el cual se compromete a tener toda una gama de productos diferentes para acaparar diferentes nichos de mercado.

Tales subsidiarias de FEMSA son empresas dedicadas a diferentes procesos de producción de la gama de productos que vende FEMSA en el mercado, tales como empresas encargadas de la extracción de materias primas, procesos de transformación de materias primas, empresas de embalaje y empaquetamiento, empresas de etiquetado, empresas de logística y distribución de los productos a diferentes puntos del mercado, unidades punto de venta de los productos, etc.

De acuerdo a lo comentado se puede decir que FEMSA ha tratado de contar con todo lo que necesita para mantener su producción sin interrupciones, manteniendo el control de sus procesos.

2.3. Diversificación.

Para llevar a cabo su expansión FEMSA ha recurrido a la diversificación tanto de su producción como de los productos que elabora; su principal objetivo comercial es la producción de refrescos, teniendo en su cartera de productos más de 100 marcas diferentes de refrescos y bebidas no carbonatadas como jugos y agua embotellada, lo cual le ayuda a satisfacer los diferentes gustos de la población que consume sus productos en los diferentes países en los cuales tiene presencia; para diversificar aún más su cartera de productos, FEMSA también cuenta con una producción cervecera con más de 6 marcas diferentes.

Toda su producción es a lo que Penrose (1962) le llama como recursos productivos para así tener todo lo necesario para su adecuada función dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, con esta gran variedad de productos es como FEMSA puede contrarrestar el riesgo y la incertidumbre de mercado, para poder tener un crecimiento y abarcar todos los nichos de mercado que estén disponibles para no ver afectado su crecimiento en un periodo de crisis. Además también como parte de su diversificación podemos ver que no sólo se dedica a la producción de diferentes tipos de bebidas, ya que como se había comentado anteriormente también cuenta con servicios de logística y empaquetamiento, al igual que las unidades donde comercia sus productos en el formato de tiendas de convivencia llamadas OXXO, esto hace el reducir su riesgo y el contar con otra fuente que fortifique sus beneficios y su calidad como empresa, todo esto como se sabe es gracias a su visión expansionista y emprendedora.

2.4. Proceso de expansión de FEMSA, su visión emprendedora.

Se puede decir que la empresa desde sus inicios ha sido emprendedora ya que su estrategia se basa en una visión de la misma empresa como una de las principales productoras mundiales de bebidas, FEMSA aspira a ser la empresa más respetada y atractiva en el sector (orientada principalmente a la creación de valor económico y social en las comunidades donde opera, mediante la oferta al consumidor del producto, la presentación y el precio adecuado para cualquier ocasión, así como a través de una actitud responsable hacia los colaboradores de FEMSA y sus familias, el medio ambiente y la comunidad en general). Para aprovechar al máximo el potencial, FEMSA ha estandarizado todos sus principales procesos dentro de la empresa; esto permite la administración local para concentrarse en el desarrollo del mercado, rentabilidad, capacitación para el personal y los altos directivos, y nutrir las relaciones con la comunidad a nivel local. Así que la estrategia de inversión está principalmente enfocada en una política de inversión en donde la gama de productos se adaptan a la madurez de cada mercado y las necesidades de los clientes locales. Así, mientras que la diferente gama de bebidas son la base del negocio de FEMSA, los demás

productos y servicios que ofrece acercan a la empresa a los consumidores finales. Todo esto no sería posible sin esa visión que hasta el momento no se ha visto que tenga un límite lo suficientemente fuerte que la haga decaer; tal y como dice Penrose (1962), en donde las empresas no pueden aprovechar absolutamente todas las oportunidades que se le presenten con el fin de expansión de la empresa, ya que no todos los proyectos son aprobados por los directivos por diferentes razones (competencia, acceso a insumos, composición de mercados, etc.) o son oportunidades las cuales no son vistas por la empresa, aunque para una empresa del tamaño de FEMSA, es muy poco probable que esto llegue a suceder.

2.5. Organización, servicios empresariales

La organización de FEMSA viene dada en segmentos que se ocupan de cada área de la empresa, pero que a la vez tiene que ir relacionados estrechamente para así poder aprovechar todo el potencial FEMSA dentro de los mercados en los cuales se desempeña. FEMSA es una compañía holding que operan bajo la ley mexicana, y está organizada por regiones geográficas, la organización está repartida en: El Consejo de Administración, el cual es la cabeza del sistema de gobierno corporativo de FEMSA (El Consejo de Administración se compone de 19 miembros, de los cuales seis son independientes, y todos los directores sean accionistas de la empresa), este Consejo de Administración es el responsable de determinar la estrategia corporativa; definiendo y supervisando la implementación de los valores y visión de FEMSA, así como la aprobación de transacciones entre partes relacionadas y transacciones que lleven a cabo en el curso ordinario de negocios.

En adicional para la administración de la compañía, el Consejo de Administración está apoyado por sus comités: el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y el Comité de Prácticas Societarias. El Consejo de Administración nombra y supervisa los comités, los cuales asisten y hacen recomendaciones en sus respectivas áreas de responsabilidad dentro del Consejo.

Todo este sistema hace que con la debida coordinación se lleve a FEMSA a ser una gran empresa con un elevado crecimiento interno y no sólo un crecimiento de dimensión.

2.6. Innovaciones

FEMSA para contrarrestar los efectos de la incertidumbre y el riesgo, usa sus recursos en investigación de nuevas formas de producción y de nuevos productos que hagan que su presencia se fortalezca dentro del mercado.

Uno de los nuevos temas en los cuales se centran casi todas las empresas, es el fenómeno de obtener un desarrollo sustentable y ser lo menos perjudicial con el medio ambiente, aplicando la estrategia de cuidador del planeta; incluso se puede decir que FEMSA, cuenta con varios premios por su labor altruista en este tema.

2.7. Recursos heredados

En cuanto a los recursos heredados podemos nombrar que FEMSA los obtiene a partir del conocimiento que a lo largo del tiempo se ha ido dando en el desarrollo de su propio estudio de la industria a la cual pertenece, todo esto de acuerdo a los avances tecnológicos y científicos o el conocimiento humano con el cual cuenta FEMSA y aporta al sistema económico o a través del conocimiento que es absorbido por otras empresas del ramo. Otra forma de obtener y utilizar recursos heredados es mediante la expansión de FEMSA, ya que esta para obtener su crecimiento absorbe a diferentes plantas productoras y procesadoras en diferentes países, lo que hace que herede no solo el conocimiento de las necesidades locales en cuanto a la producción y utilización de los productos, sino también toda la infraestructura de las plantas y la maquinaria que cuentan estas plantas que son absorbidas por FEMSA, además de la fuerza laboral que estaba en la planta y de los recursos necesarios para poder ampliar la base productiva y tecnológica en una mucho mayor escala a diferencia con lo que contaba de forma anterior la empresa absorbida y no tenía el respaldo de FEMSA. Además que la característica de la demanda dentro de esta industria la mayor parte del tiempo es creciente o constante, solo en periodos de una crisis demasiado fuerte es cuando llega a tener algún tipo de recesión o una muy leve caída, pero siempre con una visión de que a pesar de los problemas económicos, sus productos serán demandados. FEMSA como cualquier empresa siempre buscará la oportunidad productiva para ampliar su producción y sus mercados, y así buscar su beneficio.

2.8. Expansión a través de fusión y absorción.

Una de las principales características de FEMSA, ha sido desde sus orígenes el mantener sus objetivos de expansión a través de la absorción y de la fusión en diferentes países, dejando de ser un objetivo principal para su crecimiento la instalación de nuevas plantas.

Se puede catalogar a la empresa como un “holding” que se entiende por una empresa la cual tiene las principales acciones y decisiones para todo el grupo, ya que se trata de una sociedad que es principalmente dueña de la mayor parte del capital social o de empresas conocidas como filiales y esta figura de holding consiste en que las facultades de decisión de todas estas empresas filiales corresponden a la tenedora. Éste tipo de empresa ejerce un control vertical pues permite concentrar las decisiones de las empresas controladas o filiales en vista de que desempeñan actividades adecuadamente encadenadas como es: diseño, fabricación, aprovisionamiento, venta de primera mano, comercialización, etc.

A partir de las últimas décadas, la estrategia de crecimiento de FEMSA ha sido mediante la absorción de diferentes empresas a lo largo de diferentes países y la

instalación de nuevas plantas; el principal caso de fusión viene dado en el ámbito cervecero en donde FEMSA cambia el 100% de sus acciones de cerveza, por el 20% de participación dentro de la cervecería mundial Heineken.

2.9. Política de inversiones para la expansión

La política de inversiones y la gama de productos se adaptan a la madurez del mercado de un país y a las necesidades del cliente local. En los mercados emergentes, se hace hincapié en la creación y expansión de la producción de las industrias para darle al país un mejor posicionamiento. En la medida que una economía se vuelve más madura, la integración vertical se hace más significativa. En los mercados más maduros, la gama de productos es aún más especificada con la gran variedad de productos. Debido al alto grado de regulación en los países industrializados, es de importancia estratégica que se tengan un alto grado de control de las materias primas.

FEMSA espera que mediante la expansión de la producción, se dé lugar a una contribución adicional de recursos. Según los principios de FEMSA todas las instalaciones deben cumplir con los más altos estándares tecnológicos y la mejor eficiencia medioambiental. Las nuevas plantas contribuyen generalmente a mejorar a las empresas del grupo que ya tienen una posición sólida de mercado y cuentan con las reservas seguras de las materias primas.

Al ser Coca-Cola FEMSA una de las más grandes empresas mundiales no se encuentra en sí un límite al acceso a la financiación de los recursos, y aprovechar las oportunidades de crecimiento que llegue a encontrar a su paso; se puede decir que FEMSA tiene un gran gasto de inversión ya que día con día se implementan nuevas formas de obtención, producción y comercialización de sus productos sobre todo de una forma totalmente sostenible, ya sea en la innovación tecnológica, la reutilización del recursos y la utilización de nuevos métodos.

2.10. Concentración industrial:

La Industria de Alimentos y Bebidas se puede observar en forma general sin basarse en indicadores de concentración, que a simple vista toda esta industria se encuentra liderada por unas muy pocas empresas dentro de esta industria, es decir que tal se encuentra muy concentrada con la imposición de muy pocas grandes empresas que lideran el mercado de la producción de bebidas; tal y como se había visto en el capítulo anterior en el Cuadro 3.3, la industria de procesamiento y comercialización de bebidas y cerveza se encuentra manejada únicamente por dos tipos de empresas, siendo estas grandes empresas transnacionales (por el lado de los refrescos tenemos a Coca-Cola y Pepsi, por el lado de las cervezas están Grupo Modelo y la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma). Cabe mencionar que desde ya hace varios años muy pocas han sido

las empresas que han entrado en este ramo, o en su caso, han tenido algún gran crecimiento o permanecido en este ramo, recalcando que la aparición de nuevas empresas con amplio potencial de crecimiento o las empresas locales más pequeñas, cada vez con una mayor frecuencia son absorbidas por industrias grandes como lo la grandes empresas antes citadas.

Tal y como dice Penrose (1962) dentro de su obra, la grandes empresas ponen obstáculos artificiales para contrarrestar la entrada de nuevas empresas en este campo; lo que hacen las grandes industrias refresqueras y cerveceras, es tratar de controlar todo el campo de las materias primas necesarias para poder pertenecer a esta industria, ya que crean plantas en lugares estratégicos, ya sea para la obtención de materia prima o de procesamiento de esta, además de que controlan los costos y demás puntos relevantes dentro de la producción y comercialización de sus productos.

Se puede decir que en este momento estas industrias de refrescos y cervezas casi no dejan intersticios en el mercado para el desarrollo de nuevas industrias, en si todas estas industrias no son de una creación reciente, son empresas que por lo menos ya tienen más de 50 años en esta rama.

Esquema 4.1 **Participación refresquera en México**

119

litros es la cantidad promedio de refresco por persona que se consume cada año en México

46.8%

es la participación de mercado de los refrescos en la industria de las bebidas no alcohólicas

42%

es la participación de mercado de Coca-Cola en el sector de refrescos, contra el 31 por ciento de Pepsi

Fuente: www.reporteindigo.com⁸¹

⁸¹ Consultado en: <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/los-refrescos-se-reinventan>, el 20 de agosto de 2013.

3. Crecimiento de FEMSA basado en teorías administrativas

Basado en lo visto en el Capítulo 2 del presente trabajo, es necesario analizar a FEMSA desde el ámbito administrativo, ya que es ahí donde se puede observar de una manera más formal la forma de actuar de FEMSA para desenvolverse en el mercado.

3.1. Análisis de la Misión, Visión y Valores

En el Capítulo 2 es necesario tener un punto de partida que indique hacia donde es a donde se llevar a la empresa en un futuro, o como es que se quiere que esta sea manejada en el presente para alcanzar esa meta; por lo tanto es necesario analizar muy bien cuáles son los puntos relevantes en cuanto a misión, visión y valores de cada empresa; en el caso de FEMSA son los siguientes:

3.1.1. Filosofía.⁸²

“La filosofía de FEMSA es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social.

A través de las distintas etapas de la historia de la compañía, la filosofía empresarial de FEMSA ha estado cimentada en la misión, visión y valores establecidos, siempre partiendo de nuestro principio fundamental: el respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica”.

3.1.2. Misión y Visión.⁸³

“Establecer metas y ordenamientos son premisas fundamentales para toda compañía, es por eso que la misión y visión de FEMSA siempre van dirigidas al cumplimiento óptimo de objetivos en un futuro. Al mismo tiempo la misión y visión señalan el camino y sientan las pautas para la planeación de estrategias y proyectos encaminados al éxito.

Misión: La filosofía de FEMSA es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores, generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social. A través de los años se ha sintetizado la filosofía en una simple misión: *“Generar valor económico y social a través de empresas e instituciones”.*

Visión: El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar los objetivos estratégicos.

⁸² Consultado en <http://www.femsa.com/es/about/philosophy/> el día 23 de mayo de 2013

⁸³ Consultado en <http://www.femsa.com/es/about/philosophy/misin-y-visin.htm>, el 23 de mayo de 2013

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

3.1.3. Ética y valores.⁸⁴

El logro de los objetivos estratégicos depende directamente del compromiso hacia la práctica de los valores clave que se han venido cultivando por más de un siglo:

- *Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor*
- *Innovación y creatividad*
- *Calidad y productividad*
- *Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal*
- *Honestidad, integridad y austeridad*

3.1.4. Análisis de la misión, visión y valores.

Para el análisis, se deben de responder en cada uno de los puntos las preguntas anteriormente planteadas:

Misión:

- *¿Quién es?:* la embotelladora independiente más grande de The Coca-Cola Company
- *Identidad, la razón de ser de la organización:* atraer y satisfacer la demanda de los consumidores
- *¿Para qué?:* Para generar valor económico para los accionistas, así como un mejor desarrollo social.
- *¿Cómo?:* Mediante el cumplimiento de calidad y necesidades de los clientes

Visión:

- *Hacia dónde quiere posicionarse en un futuro deseable:* FEMSA quiere ser excelente a las demandas de sus consumidores, para que así se logre obtener un mayor valor de su unidad de negocio en los próximos años. Tiene la visión de ser líder en el mercado en el cual se desarrolla.

⁸⁴ Consultado en http://www.femsa.com/es/about/philosophy/code_of_ethics.htm el día 23 de mayo de 2013

Valores:

- Convicción de la organización: los valores que recalca FEMSA son la pasión, innovación, calidad, respeto y la honestidad; estos valores son claves para cualquier organización y siempre hay que tenerlos muy presentes.

3.2. Estructura corporativa, administrativa y cultura organizacional.

3.2.1. Estructura corporativa

Esquema 4.2.
Estructura corporativa de FEMSA



Fuente: <http://www.femsa.com/>⁸⁵

FEMSA opera a través de dos unidades de negocio que son apoyadas por un área de insumos estratégicos, diseñada para impulsar las operaciones de refrescos y comercio.

Esta integración resulta en importantes sinergias y eficiencias que permiten que el valor del trabajo conjunto generado por las tres áreas sea muy superior que la suma del trabajo individual.

Se puede observar que FEMSA a través de los años ha tenido un crecimiento y desarrollo lo suficientemente grande para poder dividirse en tres unidades de negocio lo suficientemente fuertes para sustentar su poder en el mercado; esto es mediante de las subsidiarias Coca-Cola FEMSA, FEMSA comercio (en la cual se

⁸⁵ Consultado en: http://www.femsa.com/es/about/corp_structure.htm, el 25 de mayo de 2013.

encuentran las tiendas de convivencia OXXO) y su participación con la tenencia de un porcentaje de acciones de la empresa mundial cervecera Heineken. Con lo anterior FEMSA impulsa el desarrollo de las unidades operativas a través de proporcionar productos y servicios de la más alta calidad, apoyada por el área de insumos estratégicos, procesos de negocios y tecnología de información.

A continuación se detallará las características más importantes de los elementos por los cuales se encuentra conformada FEMSA:

Coca-Cola FEMSA (48.9% de propiedad):

- Se crea en 1993 cuando se establece la asociación estratégica de largo plazo con The Coca-Cola Company. Siendo FEMSA el accionista mayoritario de Coca-Cola FEMSA con el 48.9% del capital social y 63% de los derechos de voto. The Coca-Cola Company es propietaria del 28.7% del capital social de Coca-Cola FEMSA y 37% de los derechos de voto. El 22.4% restante de las acciones (con derecho a voto limitado) es propiedad del público accionista⁸⁶.
- Coca-Cola FEMSA (KOF) es el mayor embotellador público de productos Coca-Cola a nivel mundial en términos de ventas representando uno de cada diez productos Coca-Cola vendidos a nivel mundial, sirviendo a más de 314 millones de consumidores en nueve países de Latinoamérica y Filipinas, a través de una red de más de 2.5 millones de puntos de venta y más de 100 marcas de refrescos y bebidas no carbonatadas.⁸⁷
- Como tal, Coca-Cola FEMSA cuenta con una misión y visión: Su misión es "Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas"; la visión consiste en "Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente".⁸⁸
- Los territorios en los cuales opera Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. (KOF) son: valle de México, comprende el área metropolitana de la Ciudad de México, incluyendo gran parte del adyacente Estado de México; sureste de México, comprende los estados de Tabasco y Chiapas y parte de los estados de Oaxaca y Veracruz; Centroamérica, comprende los países de Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá; Sudamérica, comprende los países de Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina; sureste asiático, comprende el país de Filipinas.⁸⁹

⁸⁶ Consultado en: [http://www.femsa.com/es/about/fags/#¿Cuál es la relación de FEMSA con The Coca-Cola Company?](http://www.femsa.com/es/about/fags/#¿Cuál%20es%20la%20relaci3n%20de%20FEMSA%20con%20The%20Coca-Cola%20Company?) El 25 de Mayo de 2013

⁸⁷ Consultado en: http://ir.femsa.com/mx/corp_structure.cfm, el 25 de mayo de 2013.

⁸⁸ Consultado en: http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/, el 25 de mayo de 2013.

⁸⁹ Ídem.

FEMSA Comercio (100% de propiedad):⁹⁰

- OXXO es la más grande y rentable cadena de tiendas en América Latina. Actualmente con un total de 10,601 tiendas estratégicamente ubicadas en México y Colombia, OXXO es el comercializador más importante de productos Coca-Cola y cerveza en el país.
- OXXO está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo una serie de convivencias como cercanía con un horario de 24 horas en muchos de los casos.
- La misión y visión de OXXO son: su misión es satisfacer las necesidades cotidianas de los clientes de una manera amable, rápida, práctica confiable, creando valor económico y humano en la sociedad, desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas; su visión es continuar siendo la cadena de tiendas con mayor número de establecimientos en América Latina.

Inversión en Cerveza (20% de propiedad):⁹¹

- El 30 abril 2010, FEMSA anunció el cierre de la transacción mediante la cual FEMSA acordó el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por el 20% de las acciones Heineken. Permitiendo incrementar la participación de mercado y la eficiencia competitiva.

FEMSA también cuenta con otras operaciones como logística y equipo de refrigeración. Otros servicios incluyen la administración de logística estratégica principalmente para las subsidiarias de FEMSA, así como para clientes externos.⁹²

3.2.2. Estructura administrativa.

Equipo directivo

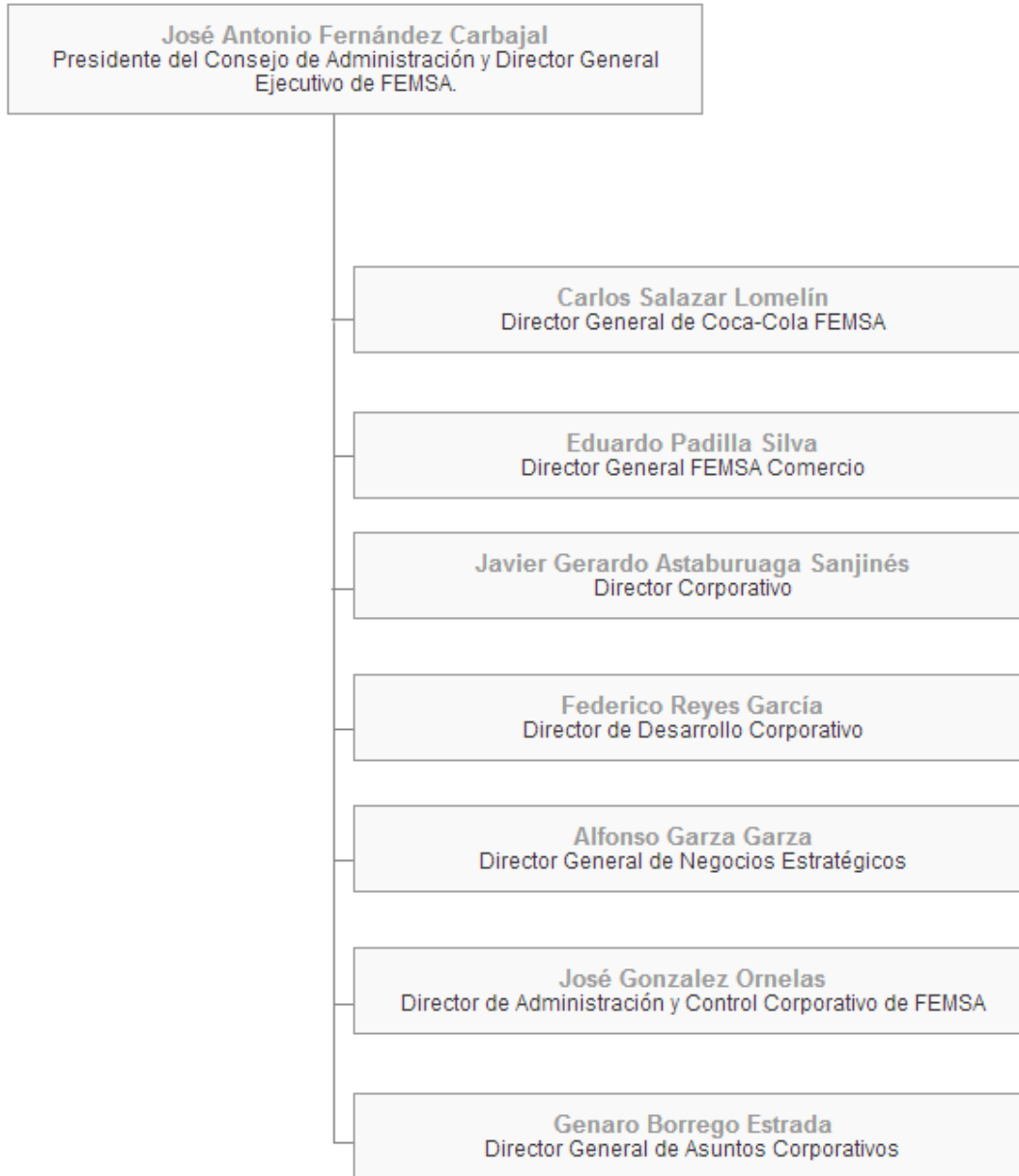
El equipo directivo de FEMSA tiene como objetivo generar un crecimiento rentable y consistente año tras año, buscando fortalecer el valor de la empresa, asegurando al mismo tiempo un legado de integridad hacia las nuevas generaciones.

⁹⁰ Consultado en <http://www.femsa.com/es/business/comercio/> el día 25 de Mayo de 2013.

⁹¹ Consultado en: http://ir.femsa.com/mx/corp_structure.cfm, el 25 de mayo de 2013.

⁹² Ídem.

Esquema 4.3
Equipo directivo de FEMSA



Fuente: <http://www.femsa.com/es/about/management/>

Consejo de Administración.

“El Consejo de Administración de FEMSA está conformado por 19 miembros de los cuales 6 son independientes. Bajo la legislación Mexicana los Consejeros son elegidos por los accionistas de la compañía en la Asamblea Ordinaria de Accionistas. A cada consejero se le asigna un Consejero Suplente quien está autorizado para servir en el Consejo de Administración en caso de que el Consejero no pueda asistir a las juntas o bien que no pueda participar en las actividades del Consejo de Administración.

Los Consejeros y sus Consejeros Suplentes específicos son nombrados por el término de 1 año y son sujetos a reelección al término de su cargo. Los Estatutos de la Compañía disponen que los tenedores de las acciones Serie D de FEMSA puedan elegir cinco Consejeros.

Desde el año 2001, José Antonio Fernández, Director General de FEMSA, ha dirigido la Presidencia del Consejo de Administración.”⁹³

3.2.3. Cultura organizacional:

Para asegurar la ventaja competitiva de FEMSA a nivel de clase mundial, orientada a la calidad, al mercado y el desarrollo del talento humano, se tiene una cultura organizacional constituida por los valores principales de la empresa anteriormente comentados y que todo colaborador de FEMSA debe tener presente.⁹⁴

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor
- Innovación y creatividad
- Calidad y productividad
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal
- Honestidad, integridad y austeridad
-

En FEMSA se busca promover, asegurar y reconocer los siguientes comportamientos clave en todo colaborador:⁹⁵

- Actuar con iniciativa, responsabilidad y productividad para lograr las cifras de negocio que le permitan a las empresas del Grupo desarrollarse con rentabilidad.

⁹³ Consultado en: <http://www.femsa.com/es/about/consejo-de-administracin.htm>, el 25 de mayo de 2013.

⁹⁴ Consultado en: <http://www.femsa.com/es/career/cultura-organizacional.htm>, el 25 de mayo de 2013.

⁹⁵ Ídem

- Operar con productividad, aprovechando al máximo los recursos disponibles y desarrollar innovaciones en éstos para que den un mayor rendimiento.
- Amortizar partes, negociar acuerdos y establecer alianzas sinérgicas.
- Establecer objetivos y metas y estimular a sus colaboradores para que se comprometan a lograrlos juntos.
- Demostrar competencia y eficacia laborando dentro de diferentes culturas y modelar actitudes positivas.

3.3. Estrategias para el crecimiento: papel del emprendedor, toma de decisiones y tipos de planes

Desde la aparición del Grupo FEMSA en el mercado, se ha caracterizado por tener una evolución y crecimientos de una manera sorprendentemente grande y fuerte.

Se puede decir con firmeza que no existe persona en el mundo que no haya escuchado hablar de Coca-Cola, ya que es una de las empresas con un sentido comercial demasiado identificable, de acuerdo a un listado publicado por Interbrand (firma especializada en investigar el valor de las principales marcas mundiales), coloca a Coca-Cola como la marca más valiosa del mundo en el año 2012, superando a empresas de todas las industrias que en años anteriores se han mantenido a la cabeza de esta lista, tales como Apple, IBM, McDonald's, etc.⁹⁶

La estrategia de crecimiento principal de Coca-Cola FEMSA ha sido el poder tener una gran expansión gracias al reconocimiento de sus marcas principales que maneja, dirigiendo un negocio de escala global, que puede llegar a todos los lugares locales mediante una excelente distribución, la cual tiene un grado de penetración muy fuerte.

La distribución de los productos es mediante la subsidiaria FEMSA Comercio a través de las tiendas de convivencia OXXO, siendo esta la cadena de tiendas más grande en América Latina con más de 10,00 tiendas, esta característica ha permitido que se dé una mejor comercialización, ya que el consumidor puede encontrar los diferentes productos fabricados por Coca-Cola FEMSA los 365 días del año las 24 horas del día.

Las alianzas con The Coca-Cola Company y la cervecería Heineken, han permitido que FEMSA tenga cada día un portafolio más grande de productos que ofrecer en el mercado, además de la adquisición de otras organizaciones, tales como Jugos del Valle y Agua de los Ángeles estimulando la demanda y abarcando

⁹⁶ Consultado en <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> el 26 de mayo de 2013.

la mayor cantidad de nichos de mercado posibles, generando la máxima satisfacción de las necesidades de los diferentes consumidores, al tener una amplia gama de productos los cuáles pueden elegir.

FEMSA se ha encargado de no dejar ningún cabo suelto dentro de su producción al crear o adquirir organizaciones que tienen como actividades la producción de materias primas que necesita FEMSA para tener un producto elaborado, por lo tanto no sólo su objetivo es la producción misma de las bebidas, sino todo lo insumos necesarios que se necesitan hasta comercializarlas, siendo como tales la creación e implementación de plantas que se centralicen en la producción de los empaques que se necesitan de productos (refrigeradores, productos de plástico, empaques flexibles), etc.; cada planta está dotada de alta tecnología de punta y estructuras administrativas con los más altos niveles de eficiencia a nivel internacional, contando con certificaciones de talla mundial tales como ISO 9000, y un gran personal altamente capacitado (se contabilizan más de 9,000 empleados en estas empresas de empaque).

Además FEMSA cuenta con empresas de logística que no solo brindan sus servicios a FEMSA, sino también a clientes en el mercado abierto de México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

FEMSA se encarga de contar con diversos sistemas de pre-venta de mercadotecnia por canal y una avanzada administración de la cadena de proveedores, todo esto hace posible que sea más fácil el acceso a sus productos. Atendiendo a más de 1, 500,000 detallistas por semana en América Latina.

A todos los colaboradores y trabajadores de FEMSA se les inicia con la integración a su cultura organizacional, para que así todos puedan tener las mismas bases, pensamientos y sentimientos hacia la compañía. Asimismo como FEMSA busca el aumento de ventas y ganancias como uno de sus objetivos estratégicos, se ha buscado implementar planes para la estimulación de los directivos, colaboradores y empleados, tal es el Plan de Incentivos de Acciones, siendo un programa de bonos en base a los logros de ciertos factores que ayudan a alcanzar el éxito dentro de FEMSA.

Dentro de FEMSA es muy marcada la división del trabajo, ya que existen distintas áreas que realizan diferentes funciones dentro de la empresa. A nivel interno de FEMSA, los distintos comités directivos (de Finanzas y Planeación, de Auditoría, de Evaluación y Compensación, etc.) mantienen reuniones constantes para valorar los resultados y avance de los objetivos estratégicos, por tanto, en estas reuniones se busca mantener el espíritu empresarial a un muy alto nivel.

Otro punto relevante para su estrategia de crecimiento es que se tiene un gran apoyo de The Coca-Cola Company y de Heineken para apoyar a FEMSA en cuanto a capacitación de empleados, transferencia de tecnología y conocimientos productivos y apoyo financiero; con la intención de tener una mejor penetración y garantizar el éxito comercial del portafolio completo de productos.

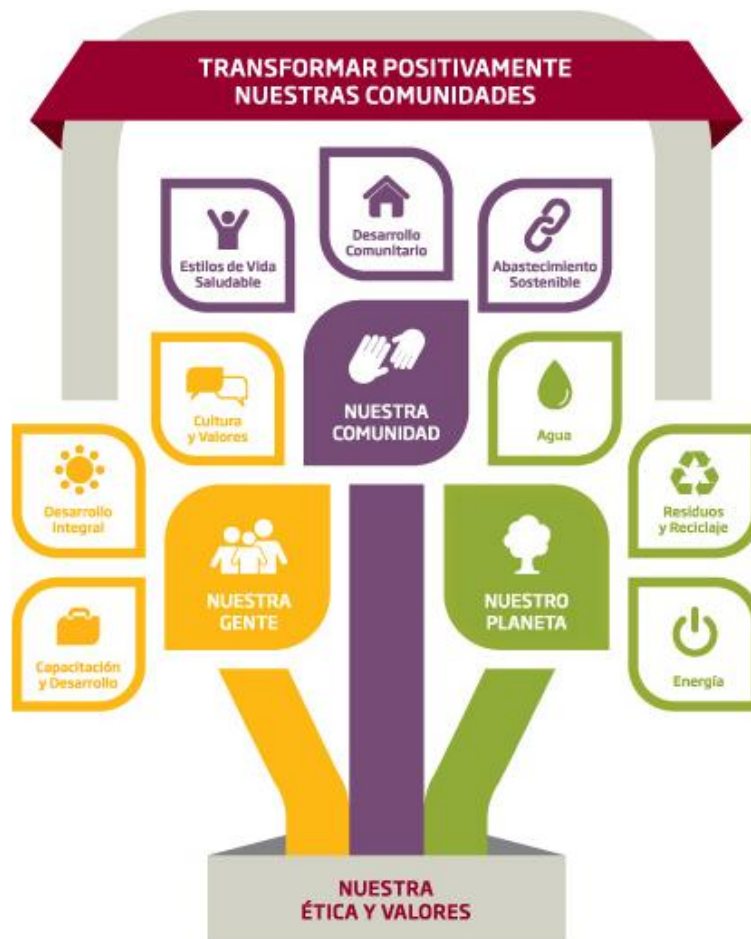
Para lograr los puntos anteriores Coca-Cola FEMSA se ha valido de una extraordinaria y grande campaña publicitaria o mercadotecnia a nivel mundial, lo que ha permitido el logro de la penetración de sus productos en la mente de los consumidores mediante la imagen y la marca que son patentadas, siendo una de las empresas con mayores inversiones en publicidad, esto para obtener el poder de mercado que de inmediato se convierte en una de las claves del éxito de dicha empresa, convirtiendo las ventas de la imagen por encima del producto, ofreciendo ante todo la preocupación por la satisfacción completa de las necesidades de los clientes y la calidad, antes que ofrecer como tal el producto producido.

Los planes comerciales de FEMSA se han basado en la completa investigación del mercado en el cual tiene operaciones, rescatando información como gustos, necesidades y perfiles de los posibles consumidores. FEMSA cuenta con un número de atención ciudadana⁹⁷, en el cual se espera tener una vinculación directa con los clientes arrojando datos para el cambio en sus planes de acción en las ventas y comercializaciones de sus productos.

La innovación es otro punto destacable dentro de FEMSA, ya que hay innovaciones de todo tipo, ya sea en el producto (tales como presentación, comercialización, etc.), sino también en los procesos productivos, con un área específica encargada de la Investigación y Desarrollo, siempre en contacto con proyectos de Sostenibilidad, para así cubrir las nuevas necesidades con la sociedad en cuanto al medio ambiente, siendo este un punto muy importante dentro de las nuevas peticiones de la sociedad, ya que cada vez se busca el obtener mejores productos con un impacto social y ecológico cada vez menor. Es por eso que Coca-Cola FEMSA ha venido implementado a través de los años distintas campañas, no sólo con la finalidad de preservar el medio ambiente, sino para que estas tengan un apego real con los consumidores y así poder atraerlos al consumo de sus productos, tales campañas se pueden enumerar la creación de diversas plantas de tratamiento de aguas residuales dentro de los países en los cuales opera, así como la reforestación de bosques, para que así las comunidades sean transformadas positivamente.

⁹⁷Tel: (01 81) 83286000, Consultado en: <http://www.femsa.com/es/directory/>, el 26 de mayo de 2013.

Esquema 4.4
Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA



Fuente: <http://www.femsa.com>⁹⁸

Como último punto relevante a destacar como estrategia de crecimiento, es que FEMSA, a finales de 2012, ha decidido incursionar en otros mercados, en los cuales anteriormente no había tenido presencia, y así poder expandir sus unidades de negocio; en este caso la expansión se da hacia el sector farmacéutico, el cual no tiene que ver con la Industria de Alimentos y Bebidas. Esta incursión el negocio de farmacias en México, se da mediante la subsidiaria de FEMSA comercio, adquiriendo la participación de 75% del capital de Farmacias YZA, y la compra de las farmacias FM Moderna. Estas adquisiciones por parte de FEMSA se dan con la premisa de que ésta puede contribuir con su experiencia en el desarrollo de formatos de comercio al detalle de “caja pequeña”, a la operación

⁹⁸ Consultado en: <http://www.femsa.com/es/sostenibilidad/esquema/estrategia-de-sostenibilidad.htm>, el 26 de mayo de 2013.

de esta empresa que ya participa exitosamente en esta industria, abriendo una nueva avenida de crecimiento para FEMSA comercio.

3.4 Análisis FODA de FEMSA.

En el capítulo 2 se expuso que el análisis FODA es una muy útil herramienta de análisis para la Administración Estratégica de las empresas, ya que se indican las diferentes variables externas o internas que ayudan o perjudican a la organización, por lo tanto se deben de diseñar estrategias para poder tener un mejor rendimiento en el mercado.

Para realizar la matriz de estrategias FODA es necesario realizar primero un análisis interno y un análisis externo de la organización y en base a ello se puede implementar una estrategia para implementar una política en donde la organización presente una ventaja competitiva. En el análisis interno se tienen como parámetros las fortalezas y las debilidades de la organización y en el análisis externo los parámetros que se analizan son las oportunidades y las amenazas de la organización.

3.4.1. Fortalezas:

- Al ser FEMSA una empresa dependiente de los productos de The Coca-Cola Company, se tiene la seguridad de contar con la producción y venta de productos de la marca Coca-Cola, la cual es la marca de grado internacional más conocida en el mundo, por lo tanto se le tiene una gran confianza al producto.
- Desde 1890, fecha de creación de FEMSA, hasta nuestros días, FEMSA ha adquirido un amplio conocimiento de de la estructura del mercado, por lo tanto es fácil que pueda resolver los problemas que se le presenten de forma casi inmediata ya que conoce el mercado de estos productos de manera muy exacta.
- Es una empresa la cual tiene operaciones en varios países de América Latina y en Filipinas.
- Los canales de distribución que utiliza FEMSA ayuda a que sus productos se encuentren muy bien posicionados en la gran mayoría de los puntos de venta de productos de este tipo.
- En México FEMSA tiene concesiones otorgadas por el gobierno mexicano sobre diferentes fuentes de extracción de agua, siendo este el principal elemento para la realización de sus productos.
- Cuenta con una base de clientes existente para todas las personas que estén dispuestas a consumir el producto.

3.4.2. Debilidades:

- La relación de dependencia que presenta FEMSA con The Coca-Cola Company y Heineken puede afectar adversamente los resultados de operación y la posición financiera de FEMSA, además de que estas dos grandes compañías tienen la capacidad de ejercer influencia sobre las acciones de FEMSA y creas conflictos de intereses.
- Alta dependencia de materias primas en los mercados locales en donde se encuentran ubicadas plantas de Coca-Cola FEMSA.
- Las operaciones de FEMSA están sujetas a diferentes leyes en cada diferente territorio en el cual se ubica.
- Los precios de los productos elaborados por FEMSA son elevados en comparación con los productos de la competencia, y dentro de las tiendas de convivencia OXXO, suelen ser aún mayores estos precios.
- Existe una tendencia a los alimentos saludables, y hay partes del mercado que consideran que el mercado de las bebidas procesadas no lo es.

3.4.3. Oportunidades.

- En la mayoría de las economías se prevé que el PIB por persona aumente, por lo tanto al estar relacionado este crecimiento en los ingresos con el consumo de bebidas procesadas, se espera que el consumo de los productos fabricados por FEMSA también se eleve.
- Realizar nuevas adquisiciones o implementación de plantas productoras en más diferentes países.
- Crear nuevos productos de acuerdo a la demanda y cambio en los patrones de consumo de la población.
- Los costos de publicidad se encuentran a la baja gracias al uso del internet y televisión.

3.4.4. Amenazas:

- La industria de bebidas en Latinoamérica o a nivel mundial es altamente competida por pocas empresas dentro de este sector, pero su tamaño es inmensamente grande.
- Escases de agua o de materia prima para elaborar sus productos.
- Aumento de precios en materias primas hacen que aumenten sus costos.
- Impuestos sobre el tipo de productos que se encuentran dentro de la cartera de FEMSA y el cambio en materia regulatoria de los países.
- En cuanto al área de FEMSA comercio, hay una muy amplia competencia con otro tipo de minoristas existentes en las regiones en donde se

encuentran ubicadas las tiendas OXXO, ya que este sector de venta al menudeo es altamente competitivo.

- En periodos en los cuales se lleguen a presentar crisis económicas, no se sabe con exactitud las magnitudes de tales y como es que pueda salir perjudicada la organización.
- Entrada de nuevos competidores al mercado.
- Cambios en las preferencias del consumidor.

Cuadro 4.2
Matriz FODA de FEMSA

	FORTALEZAS FO	DEBILIDADES DO
OPORTUNIDADES	<p>Estrategia para maximizar F y O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas plantas en más países, esto para reducir costos, tener una mayor producción y abarcar mayor mercado. • Se tiene la capacidad de crear nuevos productos de acuerdo a la demanda de los clientes 	<p>Estrategia para minimizar D y maximizar O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas campañas y en diferentes medios de comunicación, en donde se demuestre la calidad del producto y el compromiso que se tiene por la sociedad para la creación de mejores productos, tanto saludables como amigables. • Crear nuevas alianzas comerciales • Contrarrestar los costos altos con la creación de nuevos empaques para los productos.
AMENAZAS	<p>Estrategia para maximizar F y Minimizar A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de introducir mayores modelos o marcas de productos que concuerden con las marcas de la competencia y que satisfagan las nuevas preferencias de los consumidores. • Poder crecer mediante la fusión y absorción de empresas para eliminar competencia 	<p>Estrategia para minimizar D y A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas plantas en más regiones para no tener demasiada dependencia en las cuales se tiene presencia • Creación de programas en conjunto con los gobiernos locales que beneficien a la sociedad y así seguir teniendo concesiones sobre las materias primas

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Análisis del entorno (Mercados)

Esquema 4.5
Panorama Operativo de FEMSA



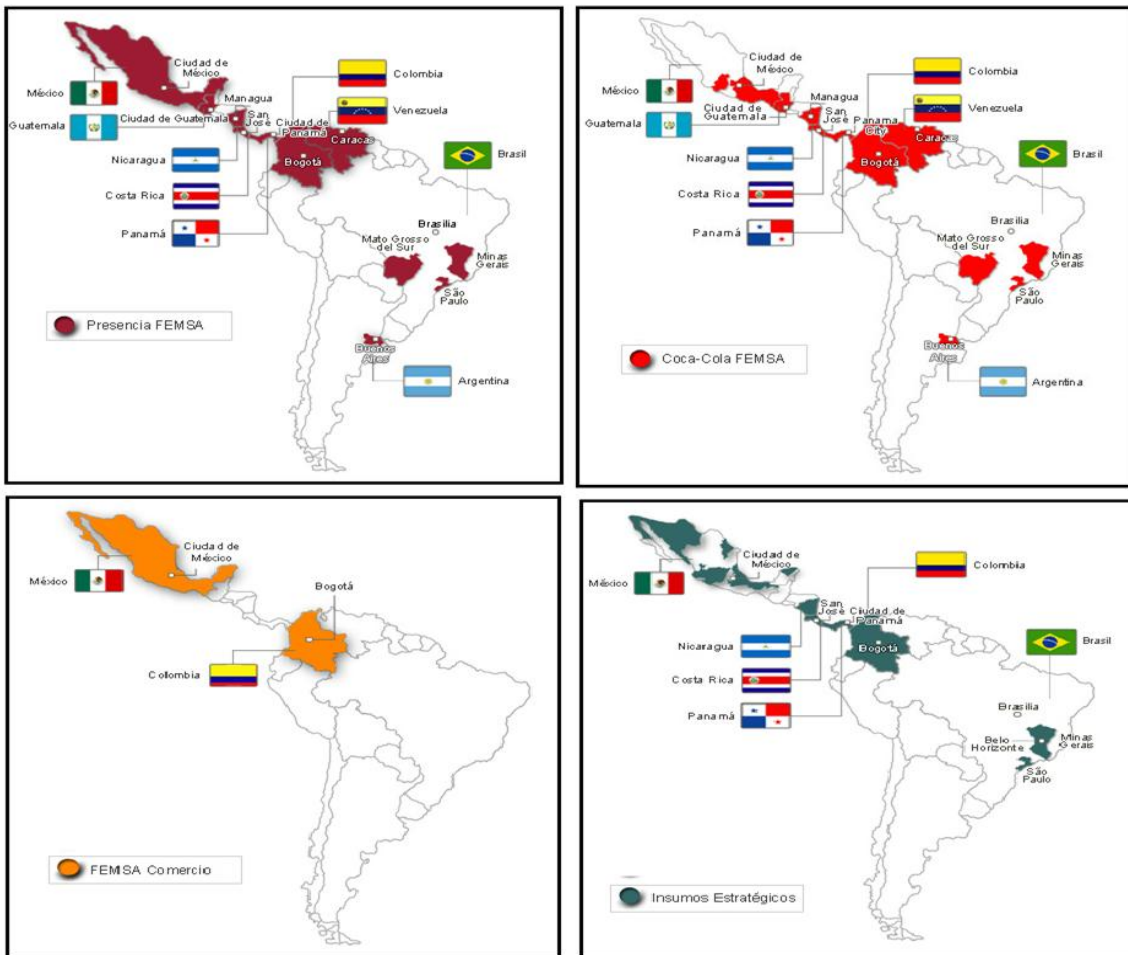
Fuente: <http://www.femsa.com/es/>⁹⁹

⁹⁹ FEMSA: Informe anual 2012. Consultado en: <http://www.informeanual.femsa.com/OperatingOverview.html> el 18 de Septiembre de 2013.

La industria del refresco es una de las más importantes a nivel internacional, ya que genera una gran distinción y reconocimiento de las marcas que están presentes en todo el mundo y genera utilidades millonarias para estas.

Como se había comentado anteriormente FEMSA tiene presencia en nueve países de América Latina y Filipinas. Tiene una concentración en el mercado de refrescos, cerveza, agua embotellada, jugos y néctares de frutas y verduras. Además de la cadena de tiendas de convivencia OXXO, en la que se puede comercializar los productos en más de 10,000 establecimientos. Obteniendo en su conjunto ingresos totales por 238, 309 millones de pesos en 2012, teniendo una variación positiva del 18.2% más que en el año 2011. Logrando su crecimiento gracias al esquema integrado de negocios mediante la segmentación de mercado.

Esquema 4.6
Mercados de Operación de FEMSA.



Fuente: <http://www.femsa.com/es>¹⁰⁰

¹⁰⁰ Consultado en <http://www.femsa.com/es/business/presencia.htm>, el 26 de mayo de 2013.

En México el mercado de bebidas y sobre todo de Coca-Cola alcanza a todo el territorio nacional. Siendo de sus principales competidores en el mercado de refrescos Danone de México y Pepsi-Cola Mexicana, entre estas tres industrias refresqueras representan el 61% del volumen total de ventas.¹⁰¹ Esta gran participación del mercado permite la posibilidad de fijar precios unilateralmente o restringir el abasto a determinados mercados.

En México se cuenta con el mercado que ocupa el tercer lugar a nivel mundial de consumo de refrescos sólo por debajo de Argentina y de Chile de acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor Internacional¹⁰², dentro de este estudio se expone que en estos mercados consumidores de bebidas procesadas durante los meses cálidos del verano, aumenta el consumo de las bebidas carbonatadas siendo este el producto favorito de los consumidores de la región ya que los carbonatos son un símbolo aspiracional entre los consumidores de bajos ingresos.

A partir de los cambios en la forma de pensar de los consumidores se busca tener en el mercado productos más saludables y con menos contenido de azúcar, buscando beneficios en la salud y bienestar, y es por eso que este es un espacio en donde las industrias refresqueras pueden tener un gran crecimiento en el sector.

De acuerdo a un artículo publicado en El Universal el 21 abril de 2013¹⁰³, nos dice que esta tendencia de salud y bienestar gana terreno en México y ello influye en el mercado de bebidas embotelladas, dado que el año pasado la categoría de jugos de frutas y vegetales, al igual que de productos bajos en o sin azúcar, crecieron de manera importante. Indicando que las grandes empresas tienden a ampliar sus carteras a través de una amplia gama de categorías de bebidas no alcohólicas beneficiándose así de sus redes de distribución eficientes, sinergias de fabricación y de prácticas de negocio para gestionar de manera eficiente los productos en varias categorías. Dentro del artículo también se menciona que las pequeñas tiendas independientes representan el 28% de las ventas, los canales de comercio un 15%; los minoristas modernos, como tiendas del descuento representan el 7%, al igual que los hipermercados, mientras que los supermercados tienen un 5%.

Al igual cabe recalcar en el artículo que en el último trimestre del año pasado, la embotelladora Coca-Cola FEMSA (KOF) logró ingresos por 39 mil 860 millones de pesos debido a la venta de refrescos. Las ventas de Arca-Continental, la segunda embotelladora de Coca-Cola en México, sumaron el año pasado 56 mil millones de pesos; a su vez PepsiCo generó ventas por 31 mil 9991 millones de pesos en 2012.¹⁰⁴

¹⁰¹ Consultado en <http://www.sdpnoticias.com/economia/2013/05/26/buscara-coca-cola-femsa-mayor-penetracion-en-mercado-mundial> el 37 de mayo de 2013

¹⁰² Consultado en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/04/08/al-lidera-el-consumo-mundial-de-refresco> el 27 de mayo de 2013

¹⁰³ Consultado en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/918132.html> el 27 de mayo de 2013

¹⁰⁴ ibid

Esto nos arroja como resultado que Coca-Cola FEMSA es la mayor industria dentro del mercado ya que sólo los ingresos del último trimestre del año 2012 fueron superiores a los que obtuvieron las demás empresas competidoras a lo largo del mismo año.

En cuanto al mercado cervecero se puede decir que entre dos industrias existe una concentración demasiado grande de mercado con una concentración de aproximadamente un 97% ya que Grupo Modelo ocupa un 59% del mercado siendo el principal rival para la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, la cual fue adquirida a FEMSA por la compañía cervecera holandesa Heineken en 2010, y esta industria cuenta con aproximadamente un 38% del mercado. Esto hace casi imposible que otros productores se habrán hueco dentro de este mercado.¹⁰⁵

FEMSA estima que el mercado potencial de cerveza en México es de 63 millones de consumidores y crece a un ritmo de 1 millón de personas al año.¹⁰⁶ Siendo este mercado el sexto de consumo cervecero en el mundo.

FEMSA sirve diariamente a cerca de 314 millones de consumidores en nueve países de América Latina y en Filipinas, y se puede recalcar a grandes rasgos el cómo es que se ha dado un crecimiento de esta empresa, un crecimiento no solo en dimensión sino también en desarrollo, ya que en este momento podemos decir que es una de las más grandes industrias de bebidas que existe en el mundo, que tiene la gran visión de abastecer a todo el mercado de la alimentos y bebidas; con la misión de proporcionar una base para el futuro de la sociedad, pensando en formarse como la empresa más respetada y atractiva del mundo en este sector industrial.

3.6 Marketing

El marketing que FEMSA ha ido implementando a lo largo de los años ha sido de una manera muy agresiva, esto para poder posicionar la marca y los diferentes productos con una penetración muy alta dentro de los mercados en los que opera. Siendo una de las empresas que más gasta en este ámbito de mercadotecnia y publicidad a nivel mundial.

La publicidad dentro de las empresas puede tener dos concepciones, ya sea de ayuda o de daño para ellas. En primer lugar se tiene que la publicidad es muy importante ya que ayuda a las grandes empresas a tener poder en el mercado mediante la generación de la preferencia de los consumidores por sus marcas y haciéndolos menos sensibles a los precios manejados por la competencia,

¹⁰⁵ Consultado en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/03/21/sabmiller-va-contra-duopolio-cervecero> el 27 de Mayo de 2013

¹⁰⁶ Consultado en <http://www.femsa.com/es/business/cerveza/> el 27 de mayo de 2013

trayendo así consumidores fieles a la marca y de cierta forma esto impide la entrada de nuevas marcas y a poder concentrar la oferta y la demanda de los productos. Por otra parte, en el segundo enfoque se puede decir que la publicidad ayuda a los consumidores para estar informados acerca de las propiedades de los productos anunciados, haciéndolos más sensibles a los precios, orientándose a comprar y a exigir los productos que ofrezcan mejor precio y/o calidad, por lo anterior, esta publicidad hace posible la entrada al mercado de nuevas marcas, aumentando la competencia y haciendo que solo las empresas fuertes permanezcan dentro del mercado.

La estrategia de marketing que utiliza Coca-Cola FEMSA ha sido diseñada en el primero de los casos, para poder obtener un poder dentro del mercado; generando confianza entre los consumidores y clientes hacia sus productos, al intentar dentro de sus campañas publicitarias satisfacer todas las necesidades y exigencias de los clientes manteniendo los estándares de calidad en los productos y procesos de producción.

Coca-Cola FEMSA mantiene una estrategia de mercadotecnia en conjunto con The Coca-Cola Company y Heineken, los cuales aportan cantidades para sumar al tamaño de la publicidad que se presenta a los medios y a las personas, con esto diseñan y proponen campañas en conjunto a nivel local o regional, y con esto tener mejores esfuerzos publicitarios para incrementar el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y mejorar su relación con los clientes. Mediante el uso de tecnología de información sobre los clientes y consumidores, FEMSA puede ajustar sus estrategias de mercadotecnia para dirigirla a los diferentes tipos de consumidores en cada uno de los territorios en los cuales tiene presencia y así satisfacer las necesidades específicas de los diversos mercados en los que participa.

Una característica especial que han tenido los productos creados por FEMSA es la característica de los empaques de sus productos, el cual llama la atención a simple vista y atraen al consumidor a su compra.

Sus estrategias en el rápido proceso de producción, han permitido que los productos de Coca-Cola lleguen a todos los lugares del mundo de manera muy fácil, logrando que haya una excelente conexión con la población gracias a sus campañas de marketing, por lo tanto es una de las razones por la cual se gastan impresionantes sumas de dinero a su publicidad.

Los puntos de los cuales deben de ser tomados en cuenta en las campañas publicitarias de los productos comercializados por FEMSA es la capacidad de ajustarse a la cultura e idiosincrasia de los países en los cuales cuenta con operaciones, mediante el entendimiento de cómo vive, siente, piensa y necesita el consumidor para así poder facilitar y agrandar el consumo.

Una forma de inserción dentro de las zonas en las cuales se distribuyen los productos de Coca-Cola FEMSA ha sido mediante campañas de sostenibilidad,

creando un valor agregado a la empresa y a la marca, ya que, se crean fundaciones e instituciones sin fines de lucro que se encargan de velar por las necesidades de la población, no sólo en cuanto a los productos, sino también a sus necesidades sociales y de desarrollo, con la idea de llevar el nombre de la empresa a una escala de empresa socialmente responsable, lo que ayuda a obtener un mejor impacto visual entre sus consumidores y ante las demás organizaciones competidoras.

Una estrategia mercadológica de Coca-Cola FEMSA ha sido la segmentación en la mayoría de sus mercados. Estas estrategias consisten en la implementación de diferentes portafolios de producto/precio/empaque por grupos de mercado, los cuales son definidos en base a la ocasión de consumo, intensidad competitiva y nivel socioeconómico, y no solamente por los tipos de canales de distribución, y para así poder desarrollar productos de acuerdo a cada segmento o canal de distribución; creando así diferentes portafolios de un solo producto, de acuerdo a su tamaño (familiar, normal, chico), precio, diseños o tipos de envase (lata, botella de plástico, botella de vidrio), y así poder acaparar más espacio dentro del mercado.

La marca Coca-Cola ha buscado a través de los años estandarizar la publicidad proyectada, en términos de colores, empaques y tamaños de los productos distribuidos; higienizando así el consumo en los diferentes países en los cuales es consumido sus productos.

Esta marca de Coca-Cola tiene su propia identidad, de acuerdo con Aaker (2003), la identidad con la que cuenta una marca es un conjunto de activos y pasivos que se encuentran vinculados con el determinado nombre y símbolo de la marca, la cual incorpora o sustrae el valor suministrado por un producto o servicio de la compañía a sus clientes; por lo tanto las principales categorías compuestas por activos de la marca son: reconocimiento del nombre de la marca, fidelidad de la marca, calidad percibida y asociaciones de la marca; por lo tanto Coca-Cola ya no solo busca una diversificación en sus productos, sino también en los sectores comerciales, espacios y productos ofrecidos.¹⁰⁷

Cabe recalcar que Coca-Cola FEMSA adapta sus estrategias de producto, precio, empaque y distribución para satisfacer las necesidades particulares de cada canal de distribución y explotar su respectivo potencial.

¹⁰⁷ Aaker, 2003: 15.

3.6.1. Identificación de las 4 P o Marketing Mix de FEMSA

- **PRODUCTO:** en este apartado nos basamos en lo que produce y vende Coca-Cola FEMSA, en primer lugar desde sus orígenes FEMSA se ha dedicado a la elaboración y producción de cerveza, teniendo más de de 6 tipos de marcas diferentes en la actualidad con la ayuda de la gran compañía cervecera Heineken de la cual FEMSA tiene el 20% de las acciones, pero principalmente gracias a la relación con The Coca-Cola Company, los principales productos que comercializa FEMSA son las bebidas carbonatadas de varios sabores (refrescos), con la adquisición de Jugos del Valle, su cartera de productos se ha ampliado a las bebidas no carbonatadas tales como jugos y néctares. Otro tipo de productos con los que comercializa FEMSA, son los servicios, gracias a la implementación de tiendas de convivencia comercializadoras no sólo de los productos producidos por FEMSA sino también de productos básicos de primera necesidad para la población. Al igual FEMSA cuenta con una subsidiaria de logística que presta sus servicios a diferentes empresas que los necesiten, y también produce empaques que son consumidos para la realización de los productos de la compañía FEMSA.
- **PRECIO:** los precios que se manejan para los productos hechos por FEMSA son diversos, ya que, como anteriormente se había comentado, la cartera de los productos de FEMSA es demasiado grande, ya que son diferentes variaciones de los productos en cuanto a presentaciones y sabores. Por lo general, los precios manejados por FEMSA se encuentran al alcance de la mayoría de las personas, ya que el consumo de sus productos se ve reflejado en todos los niveles socioeconómicos de la población en el mundo.
- **PLAZA (DISTRIBUCIÓN):** FEMSA para poder ofrecer una mercadotecnia más dinámica y especializada de sus productos, consiste en implementar una estrategia de clasificación de sus mercados y desarrollar esfuerzos dirigidos a cada segmento de consumo o canal de distribución. Prácticamente, la marca Coca-Cola es vendida alrededor del mundo, por lo cual FEMSA cuenta con amplios canales de distribución de sus productos ya que estos pueden ser localizados en cada rincón del mismo, desde las más grandes tiendas de productos o de servicios, hasta las más pequeñas (centros comerciales, restaurantes, bares, farmacias, tiendas minoristas, etc.). Una de las estrategias principales para la distribución de los productos hechos por FEMSA ha sido el crear su propia subsidiaria de logística y su propio canal de distribución con la implementación de las tiendas OXXO encargadas de comercializar los productos de FEMSA sin incluir a los productos de compañías competidoras.
- **PROMOCIÓN:** Coca-Cola FEMSA, en conjunto con The Coca-Cola Company han desarrollado una estrategia de mercadotecnia para promover la venta y el consumo de los productos de Coca-Cola FEMSA. Coca-Cola FEMSA depende en gran medida en la publicidad, promociones de venta y programas de apoyo al detallista para dirigir sus estrategias a las preferencias particulares de los consumidores de Coca-Cola FEMSA. Para

promover sus productos FEMSA incurre en campañas muy grandes de publicidad, para el año 2012 el monto total de publicidad y gastos promocionales por lanzamiento de nuevos productos fue de 4, 471 millones de pesos¹⁰⁸, lo que representa aproximadamente el 2% de sus ingresos totales, esto sin contar con las contribuciones en manera de publicidad de The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company contribuyó con un monto adicional de 3, 018 millones de pesos en el año 2012.¹⁰⁹ El monto aportado por The Coca-Cola Company principalmente fue para cubrir los gastos de refrigeradores, botellas y cajas. FEMSA tiene publicidad presente en radio, televisión, sitios web, espectaculares, tiendas, organiza eventos sociales, culturales y deportivos para darse a conocer, etc.

4. Evaluación del crecimiento de FEMSA

FEMSA es una empresa la cual nos da una imagen de estabilidad y de un acelerado crecimiento a través de los años, es por eso que para confirmar esta teoría es necesaria la evaluación financiera de la empresa; cabe señalar que la evaluación será del periodo comprendido del año 2002 al año 2012.

4.1. Análisis del comportamiento de las acciones de FEMSA.

En primer lugar, para poder valorar el comportamiento de una empresa en el mercado, es necesario realizar el análisis del comportamiento de las acciones de la empresa.

¹⁰⁸ Informe anual de FEMSA 2012 (versión financiera), consultado en: http://www.informeanual.femsa.com/pdf/FEMSA_Fin.pdf, el 19 de septiembre de 2013.

¹⁰⁹ Reporte anual de FEMSA a la CNBV 2012, consultado en: http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/2757008538x0x651979/CD7594B9-0926-4A09-BFA0-3610C85E92FE/FMX_Reporte_Anual_8Abr_.pdf, el 19 de septiembre de 2013.

Grafica 4.1
Precio y volumen de acciones de FEMSA.
2002-2012

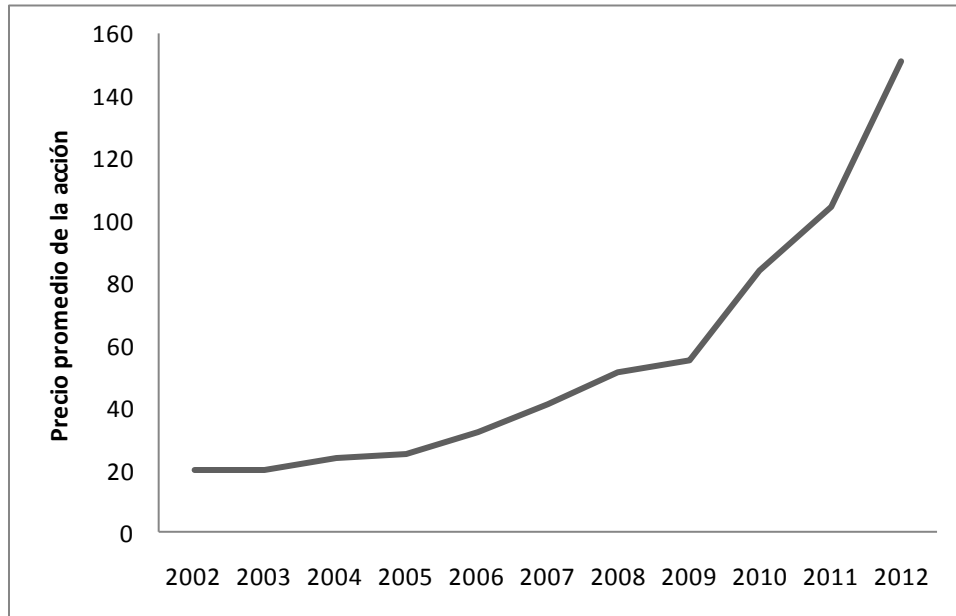


Fuente: <http://www.femsa.com/es>¹¹⁰

Analizando la Gráfica 4.1, se puede observar a simple vista que el volumen de acciones promedio de FEMSA no ha variado en el periodo de estudio, y a pesar de no haber registrado grandes cambios, el precio de las acciones creció de una manera muy considerable, ya que a principios de 2002 su precio se cotizaba en promedio a 16 pesos por acción y a finales de 2012, el precio por acción de FEMSA se cotizaba en un promedio de 180 pesos por acción; es decir durante el periodo de estudio, el crecimiento en el valor de las acciones fue mayor a un 900%. Estos precios cotizados a finales del año 2012 fueron unos de los mayores precios cotizados dentro de la BMV por empresa.

¹¹⁰ Consultado en: http://ir.femsa.com/mx/stockquote_mx.cfm el 25 de julio de 2013

Grafica 4.2
Precio promedio de las acciones de FEMSA
2002-2012



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en <http://mx.finanzas.yahoo.com>

En primer instancia se puede observar que el valor promedio de las acciones de FEMSA sufrió una caída del valor de las acciones en 2005, llegando a un máximo histórico en el año siguiente (2006), después de ese año se han venido presentando variaciones en el valor de las acciones, pero se han ido compensando a través de los años siguientes. Sin ser necesario compensar la caída con la continua emisión de acciones para la compra por parte de los inversores dispuestos a comprar (mediante la especulación) y con ello la empresa se ha mantenido en un estado con la suficiente liquidez como para poder encarar la crisis y hasta con la capacidad de aliarse con otras empresas y poder implementar nuevas o adquirir a otras empresas.

Hay que recordar que la empresa con el fin de disminuir el riesgo, diversifica en todo lo posible su portafolio de productos y servicios, para no decaer ante las alteraciones negativas de las variables externas, es decir que la empresa tiene las capacidades endógenas para salir de las crisis.

Se puede observar que a partir del año 2007, el precio de las acciones ha crecido de una forma más rápida que en años anteriores, esto se puede deber a la adquisición de varias empresas, por ejemplo, este hecho se puede relacionar con la compra de Jugos del Valle y Agua de los Ángeles.

En la observación de la grafica4.2, en el periodo en donde se puede observar una ligera caída en su proceso de crecimiento, sin que esto amerite una caída en el precio de la acción con respecto al año anterior, es en el año 2009, en donde se puede decir que ha sido un año que ha hecho que se presente mayor volatilidad en el precio de las acciones no solo de FEMSA, sino en todas las empresas e industrias del país por el periodo de ajuste económico que precedió a la crisis mundial de 2008.

Se puede decir que durante el colapso financiero, dentro de la crisis económica mundial, FEMSA no se vio del todo perjudicada, ya que al formar parte de la Industria Alimentaria, la cual cubre necesidades básicas de la población, no reporta caídas graves. Además como anteriormente se había comentado para los consumidores de productos de FEMSA, la fidelidad que se le tiene a las marcas representativas de ellas, puede sortear los efectos de la crisis.

Se puede decir que este crecimiento y el sostenimiento de la empresa en el trascurso de la crisis (2007- 2009, siendo esta más fuerte que el crack de 1928 en términos de proporción y desaceleración mundial, así como por su repercusión en los mercados mundiales por la globalización existente) nos indica que esta organización cuenta con demasiada capitalización que le permite sortear los problemas externos como las consecuencias que esta crisis de dimensiones financieras y globales puede ocasionar y atacar principalmente al dicho sector, FEMSA logra fondearse exitosamente y esto aunque disminuye el valor de las acciones en un lapso no muy grande (no mayor de un año), el nivel de capitalización de la empresa se ve apuntalado por la emisión de títulos que garanticen el sostenimiento de la empresa.

FEMSA al ser una empresa imperialista y que garantiza su rentabilidad a base de una gran capacidad productiva y con el dominio del mercado, es hasta el momento una de las más grandes productoras de bebidas carbonatadas, jugos, agua embotellada y de cerveza más grande en el mundo; lo anterior le permite tener bajo riesgo en sus operaciones de mercado además de la incertidumbre, la cual aunque es fuerte para los inversores, no es un factor determinante para impedir sus acciones; ya que estos mismos saben que la empresa podrá en cualquier momento de dificultar recuperar su dinamismo de una manera demasiado rápida.

Además se puede observar que dentro del periodo de análisis la empresa ha tenido un crecimiento sumamente fuerte a partir del año 2010, esto por la unificación con la cervecería Heineken, haciendo sus finanzas mucho más fuertes y haciéndola una empresa con una mayor competitividad dentro del mercado.

En el largo plazo se sabe que el destino es incierto para todas las empresas pero en el caso de FEMSA, dentro del periodo de estudio se ha observado que no ha tenido desaceleraciones ni grandes caídas, haciéndola para la inversión en el corto plazo una empresa muy atractiva para la inversión

4.2. Análisis del comportamiento financiero de FEMSA.

Cuadro 4.3
Resultados financieros relevantes de FEMSA (millones de pesos)
2002-2012

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos Totales	52,941	75,891	93,956	105,582	126,427	147,556	168,022	197,033	169,702	203,044	238,309
Utilidad de operación	9,491	12,114	13,738	15,587	17,390	19,569	22,684	27,012	22,529	26,904	29,227
Utilidad neta	4,613	4,657	9,249	8,158	9,195	11,936	9,278	15,082	45,290	20,684	28,051
Participación controladora	2,837	3,093	5,831	5,549	6,622	8,511	6,708	9,908	40,251	15,133	20,707
Participación no controladora	1,776	1,564	3,418	2,609	2,573	3,425	2,570	5,174	5,039	5,551	7,344
Activos totales	60,004	104,334	120,677	125,998	145,390	165,795	185,040	211,091	223,578	274,704	295,942
Pasivos Totales	27,191	58,236	68,632	58,806	71,161	76,142	88,145	95,262	70,565	83,590	85,781
Capital Contable total	32,813	46,098	52,045	67,192	74,228	89,656	96,895	115,829	153,013	191,114	210,161
Valor en libros por acción	4.34	5.36	6.66	0.75	9.09	3.61	3.85	4.56	6.56	7.47	8.68
Utilidad neta por acción	0.53	0.58	1.10	0.09	1.10	0.48	0.38	0.55	2.25	0.85	1.16
Personal	41,656	86,136	88,217	90,731	97,770	105,020	122,981	127,179	153,809	177,470	182,260

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los reportes anuales de FEMSA 2002-2012. Para más información, consultar <http://www.femsa.com/es/press/informes-anuales.htm>

De acuerdo al cuadro 4.3, el cual contiene los resultados financieros más importantes correspondientes a FEMSA se puede observar lo que ha venido sucediendo dentro de la empresa en los últimos diez años de funcionamiento de esta gran empresa, en donde su crecimiento no se visto mermado.

Debe recalcar que la empresa, cuando se empezó a vislumbrar la crisis, tuvo un aumento de sus activos. Y su deuda financiera (pasivos) disminuyó al término de los efectos de la crisis en 2010, al igual que sus ingresos totales, pero en este año,

es cuando se une Heineken a la empresa, arrojando una utilidad neta tres veces mayor al año anterior, dándose el aumento de la participación controladora de la empresa.

A la salida de la crisis, cuando se empieza con un panorama de recuperación o reactivación de la economía, FEMSA tiene la capacidad de haberla superado sin cambios grandes en los resultados financieros de la organización. Recuperando por encima el valor de las acciones que más que ser por la expansión económica mundial, se debe, se cree que es a que la confianza que se recupera por parte de los inversores por invertir en la empresa ya que esta siempre ha contado con un panorama de crecimiento y estabilidad financiera, incluso en el último año, la utilidad por acción ha mostrado ganancias a los inversionistas de más de 1:1, lo que hace muy atractiva la compra de estas acciones para invertir en esta empresa.

Como se pudo observar en la gráfica la recuperación de sus precios con respecto a la gran recesión que hubo a finales del 2009 se pudo superar en menos de 6 meses con respecto a los 6 meses que tardó en deprimirse junto con el panorama mundial; incluso llegando a niveles aún mucho más altos que los niveles anteriores a la crisis. Es decir que la empresa contó con suficientes recursos para enfrentar la crisis y poder ser líder en el mercado y no ser desplazada por otras empresas.

Al ser esta empresa de una mentalidad imperialista en los últimos años, se puede ver como al incursionar en la diversificación, ampliación del mercado, auto financiamiento y generación de gran certidumbre ante shocks externos, la empresa muestra condiciones de fortaleza y gran poder de recuperación.

Actualmente grupo FEMSA cuenta con una capacidad de acumulación y crecimiento muy grande, evidenciado en la adquisición de empresas extranjeras, que se sustenta tanto en la capacidad de certeza de sus políticas como en la capacidad de mantener estable sus valores financieros.

No se puede decir que es una empresa asintomática a las variables externas ya que estos tipos de organizaciones recurren a diferentes formas de financiamiento e inversión que a través del tiempo pueden presentar a escala mundial en un contexto de globalización financiera. Pero si se demuestra en estas gráficas y datos que la empresa ha sabido manejar su financiamiento y crecimiento basándose en su capacidad productiva, alta competitividad y manejo de un gran mercado generado por la expansión de la empresa y su correcta intrusión al comercio y financiamiento globalizado.

5. FEMSA dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas.

Fomento Económico Mexicano (FEMSA) es una empresa que de acuerdo a las actividades que desarrolla, se encuentra dentro de la clasificación de la Industria Manufacturera, especialmente en el subsector de Alimentos, Bebidas y Tabaco, conocido como la Industria Alimentaria de México.

Como se ha expuesto en el capítulo anterior, la Industria de Alimentos y Bebidas en México, es una industria la cual tiene un crecimiento constante, al igual que es de principal importancia para la economía nacional; es por esa razón por la que es importante ver el comportamiento de FEMSA dentro de esta industria.

Cuadro 4.4
Participación de FEMSA dentro de la Industria de Alimentos
(Millones de pesos a precios corrientes)

	PIB Industria de Alimentos	Ingresos de FEMSA	Porcentaje de Participación
2002	28,986,451	52,941	0.183%
2003	31,165,750	75,891	0.244%
2004	34,977,502	93,956	0.269%
2005	37,934,039	105,582	0.278%
2006	42,131,263	126,427	0.300%
2007	45,614,814	147,556	0.323%
2008	49,027,455	168,022	0.343%
2009	48,376,485	197,033	0.407%
2010	52,914,261	169,702	0.321%
2011	57,694,917	203,044	0.352%
2012	62,022,689	238,309	0.384%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INEGI y de reportes anuales de FEMSA

La participación de FEMSA dentro de la Industria de Alimentos en general no es de principal relevancia, ya que en promedio el porcentaje de participación que tiene FEMSA dentro de esta industria en promedio es del 0.309%, por lo tanto representa una mínima parte de los ingresos totales que corresponden a la Industria de Alimentos y Bebidas.

Cuadro 4.5
Participación de FEMSA dentro de la Industria de bebidas
(Millones de pesos a precios corrientes)

	PIB Industria de Bebidas	Ingresos de FEMSA	Porcentaje de Participación
2002	246,706	52,941	21.46%
2003	254,908	75,891	29.77%
2004	277,026	93,956	33.92%
2005	305,159	105,582	34.60%
2006	337,902	126,427	37.42%
2007	358,384	147,556	41.17%
2008	368,799	168,022	45.56%
2009	395,983	197,033	49.76%
2010	411,806	169,702	41.21%
2011	450,599	203,044	45.06%
2012	483,735	238,309	49.26%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INEGI y de reportes anuales de FEMSA

A su vez es sorprendentemente ver la participación que tiene FEMSA solamente dentro de la Industria de Bebidas en México, ya que en promedio tiene una participación del 39.02% a lo largo del periodo, lo que demuestra que FEMSA puede llegar a tener una gran influencia dentro de este sector económico.

En el último año de nuestro periodo de estudio (2012) se puede observar en el Cuadro 4.5, que FEMSA alcanza una participación del 49.26% dentro de la Industria de alimentos, por lo tanto concentra casi la mitad de los ingresos. Esto puede traer como consecuencia directa una dependencia del sector hacia la empresa, tal como se había visto en el Capítulo 3 del presente trabajo en el cuadro 3.3, la industria de bebidas y la industria cervecera tiene una concentración industrial muy grande de solo dos empresas controladoras del mercado, por lo tanto se puede concluir que si FEMSA controla la mitad de este sector, tiene como consecuencia que al sufrir variaciones, automáticamente la Industria de bebidas pueda sufrir las mismas variaciones y en la misma dirección.

Conclusiones.

Como resultado de la investigación se puede concluir que el crecimiento de la economía de un país es un tema de principal importancia, ya que este indica las condiciones económicas, políticas, sociales, etc., con las que cuenta determinado país.

Se podría decir que el crecimiento empresarial es uno de los puntos más importantes para analizar el crecimiento de una economía ya que las empresas son las bases económicas fundamentales en donde es creada una parte del valor económico, ya que ahí es donde se da la producción, el uso de mano de obra, etc., lo que ha permitido incluso que algunas empresas al hacer un buen uso de sus recursos hayan crecido a magnitudes demasiado grandes dentro del contexto económico. Es por eso que el interés del trabajo está enfocado en explicar la causa por la cual algunas de las empresas modernas se crean, se desarrollan y se mantienen dentro del mercado.

Como se enunciaba al principio de este trabajo, éste fue hecho con la finalidad de analizar el crecimiento de las empresas, es decir, cuáles serían las causas y las consecuencias de dicho crecimiento dentro de sus regiones o economías. Este análisis fue llevado a cabo a través de diferentes teorías, las principales fueron a través de la teoría del crecimiento de la empresa de Edith Penrose (1962), y a partir de las nuevas teorías administrativas para llevar a cabo el análisis empresarial.

Como base del análisis del presente trabajo se toma en cuenta a una de las industrias más estables de México y del mundo, la Industria de Alimentos y Bebidas, ya que esta industria, como se vio a lo largo de este trabajo, es una de las industrias que son de principal importancia para la población, ya que es la encargada de proveer productos elaborados de demanda final, los cuales son de primera necesidad, ya que dentro de las actividades realizadas por la Industria Alimentaria en México, son las relacionadas a la captación y producción de recursos naturales y económicos, abasteciendo a la población en general de alimentos y derivados, siendo productos de primera necesidad para el consumidor y para la misma Industria Alimentaria, además de otras industrias, ramas y sectores de la economía; lo cual es importante ya que es difícil que dentro de esta industria se presenten caídas en cuanto a su crecimiento y producción por largos periodos de tiempo, y es un elemento clave para el desarrollo tanto como de los países como a nivel personal.

En la primera parte del trabajo se expusieron las bases que dan hincapié al crecimiento económico (el cual se puede definir como una dinámica de largo plazo en donde se da un aumento en la producción de bienes y servicios de forma generalizada) en general a través de diferentes corrientes del pensamiento económico que han estado presentes en diferentes épocas con diferentes causas en cada una de ellas, ya sea desde el modelo de Smith y Malthus en donde la escases de la tierra era un factor predominante para el crecimiento, el modelo

neoclásico en donde ya se incorpora un grado de tecnología constante o donde se presenta un cambio tecnológico, hasta las teorías más recientes del crecimiento endógeno. Se sabe que el crecimiento económico se da por diferentes razones, por ejemplo, ya sea por un aumento de la disponibilidad y la calidad del trabajo, aumento en la dotación de capital físico, mejoras de la tecnología, etc. A pesar de las causas del crecimiento económico a partir de cualquier enfoque, se puede concluir las consecuencias o que el resultado del crecimiento económico para la población en general se expresa por un mejor nivel de vida para la población, mayores ingresos para el Estado lo que refleja mejores servicios públicos, un mayor nivel de renta a repartir entre la población, y un mayor nivel de empleo. Al paso de los años y de forma actual hemos visto que el crecimiento económico presenta costes tales como el ahorro de la población, lo que conlleva un sacrificio en el consumo actual y efectos nuevos como costes sociales y costes al medio ambiente.

Este proceso de crecimiento económico trae como resultado la creación de nuevos procesos industrializadores, tales como el proceso de globalización, en donde significa un gran cambio en la manera de producir y comercializar con transformaciones económicas, políticas y sociales; ya que la economía se encuentra ligada mediante un mejor sistema de comunicación lo que ocasiona la interdependencia entre países y empresas; pero también este proceso puede considerarse como el parte aguas para el crecimiento empresarial con amplias magnitudes, ya que estas pueden extender sus dominios y asentarse en otros mercados diferentes al de su origen o el poder diversificar sus mercados de una manera mucho más fácil, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios.

La teoría del crecimiento empresarial, como anteriormente se había comentado, viene dada principalmente por la “Teoría del crecimiento de la empresa de Edith Penrose (1962)”, esta teoría se basa en el deseo de expansión mediante un proceso de globalización de la economía y el espíritu emprendedor que cualquier persona o un grupo de personas puedan tener para iniciar una organización. Como tal, Penrose nos enuncia que la función económica primaria de una empresa es la utilización de los recursos con el fin de obtener bienes y servicios y que el término de crecimiento económico de una empresa puede significar aumento de la cantidad, aumento de dimensión o una mejora en la calidad, el cual es un proceso normal el cual ocurre cuando las condiciones sean favorables. Penrose (1962) nos dice que el motivo de las personas encargadas de una organización para apoyar su crecimiento está dado en el deseo de obtener ganancias o buscar cualquier tipo de beneficio que se traigan en mente, mediante un espíritu emprendedor, el cual hará que se planten nuevas formas de organización y nuevas estrategias de manejo para la organización. Para llevar a cabo el crecimiento dentro de las empresas, Penrose (1962) nos indica que hay diferentes maneras de llevarlo a cabo, tales como la mejora de la organización de forma interna, innovación de productos y técnicas de producción, diversificación de productos y segmentación de mercados, aprovechamiento de nichos de mercado, la absorción y fusión con otras empresas del sector. Como en cualquier implementación de una estrategia,

esta tiene ciertas limitantes y Penrose (1962) indica que para una organización con una visión de crecimiento sus limitantes pueden ser la competencia, condiciones del mercado o ambientales, falta de recursos e insumos, falta de visión, dimensiones de la empresa, etc.

Dentro de la segunda parte del trabajo, el análisis del crecimiento de una empresa es llevado a cabo mediante el estudio de las nuevas herramientas administrativas existentes desde los puntos más básicos definiendo a la Organización y la Administración; ya que estos son procesos en donde dos o más personas trabajan juntas de una forma estructurada para alcanzar una serie de metas específicas (misión, visión y valores), esto mediante la planificación, organización, dirección y control de los miembros de la organización; esto se necesita para llevar a cabo una buena utilización de los recursos disponibles dentro de la misma organización o de los externos. Dentro de esta segunda parte, se le vuelve a dar un papel predominante a las personas que se encargan del manejo de la organización y seguimiento o implementación de planes, es decir, a los gerentes, ya que sin ellos, una organización no funcionaría de manera adecuada, ya que se encargan de la implementación y seguimiento del plan establecido en el momento de la formación de la organización y hacer el uso correcto de los recursos con los que se cuenta, para así alcanzar las metas de la organización, o de implementar nuevas metas mientras la organización se encuentra en la etapa de crecimiento mediante un espíritu emprendedor, del cual surgen nuevas ideas para llevar a la unidad de negocio a estratos aún mayores a los antes establecidos o planeados.

Para que una empresa tenga éxito, no es suficiente que solo los emprendedores tengan un sentimiento de solidaridad con la organización, por lo cual también es necesario implementar tales sentimientos a todos los colaboradores de dicha organización.

Del mismo modo una de las herramientas más útiles para entender los procesos administrativos de una organización es el análisis FODA, en donde se pueden identificar distintas variables (fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades) tanto internas como externas, y así implementar estrategias para aprovechar las variables con un efecto positivo dentro de la organización, y contrarrestar los efectos de las variables que contengan un efecto negativo para la organización.

Actualmente uno de los puntos más importantes que deben llevar a cabo las organizaciones para tener un aceptable nivel de crecimiento, es la implementación de estrategias de mercadotecnia, lo que hará que los clientes reconozcan a la organización y estén dispuestos a demandar los productos o servicios que la empresa ofrezca. Para llevar a cabo una buena publicidad es necesario llevar a cabo un estudio de mercado que permita conocer el mercado en general y así poder segmentarlo, para cumplir con los gustos y preferencias de los consumidores, esto es mediante la diversificación de los productos como de programas de publicidad para que de alguna forma se modifiquen los patrones de conducta de los consumidores y se adapten a los productos y servicios ofrecidos.

En la tercera parte del presente trabajo se realizó un breve análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas en México, en donde se ha demostrado que la Industria de Alimentos y Bebidas es un motor del crecimiento económico para el país, aunque la participación del PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas no sea de una gran amplitud dentro del PIB nacional (aproximadamente en promedio la Industria de Alimentos y bebida tiene una participación del 5% dentro del PIB nacional durante el periodo del año 2002 al año 2012), se puede concluir que es una de las Industrias que representan una base fundamental para la economía por el tipo de productos que se manejan ya que la Industria de Alimentos y Bebidas puede tener repercusiones directas o indirectas en términos de producción hacia otras ramas de la economía; además cabe recalcar que la participación de la Industria de Alimentos y Bebidas dentro de la Industria Manufacturera es de un promedio del 30%, por lo cual puede tener repercusiones en esta rama. Es importante señalar que la Industria de Alimentos y Bebidas genera una importante producción para la economía (un total de 2, 330,355 millones de pesos a precios de 2008), con un importante comportamiento de forma creciente y que a pesar de los periodos de crisis, esta industria no suele tener fuertes caídas (en 2009, año de ajuste económico por las consecuencias de la crisis mundial de 2008, la Industria de Alimentos y bebidas presentó una caída de 0.17%, en contraparte a la caída del PIB nacional y el PIB de la Industria Manufacturera con caídas de 4.70% y 8.35% respectivamente. Con estos resultados se puede concluir que las variaciones dentro del panorama económico ya sea mundial o nacional, tienen una mayor repercusión dentro de la Industria Manufacturera o del I economía en general, que dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, esto se debe a su vez, por las actividades productivas que contiene la Industria de Alimentos y Bebidas, que como se había comentado anteriormente, son de primera necesidad para la población. Por lo tanto, se puede recalcar a la Industria de Alimentos y Bebidas como una industria relativamente muy estable y que presenta un constante crecimiento, se podría decir que incluso puede representar un sostén para la economía en general ya que durante periodos en dónde se presentan variaciones dentro de la economía en general, esta Industria de Alimentos y Bebidas no presenta grandes afectaciones ante estos cambios drásticos dentro del panorama económico.

Para la especificación de una forma práctica lo anteriormente expuesto, se analizó particularmente a la empresa Coca-Cola FEMSA, ya que esta es una empresa líder en el mercado de la Industria de Alimentos y Bebidas, especializándose principalmente en las bebidas. Fomento Económico Mexicano (FEMSA), desde su creación en 1980, es una empresa que se encarga de fabricar y comercializar productos de consumo a lo largo de América Latina a través de la subsidiaria Coca-Cola FEMSA. FEMSA es el embotellador independiente de productos Coca-Cola más grande del mundo, extendiendo sus operaciones desde México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina; al igual es productor de cerveza mediante su participación accionaria con la empresa internacional Heineken, al igual que se encuentra actualmente produciendo bebidas no carbonatadas como jugos y néctares, al igual que el envasado de agua natural. Los principales negocios de FEMSA son los refrescos y la creciente

cadena de tiendas de formato pequeño, OXXO. El portafolio de bebidas manejado por FEMSA consiste en más de 165 marcas de refrescos, incluyendo a la marca Coca-Cola, una de las marcas más reconocidas en el mundo, bebidas de cubo, agua embotellada, té listos para beber, isotónicos y la marca de café Premium Andatti.

Como conclusiones a partir del análisis de FEMSA basado en la teoría de Penrose (1962), en donde nos dice que se puede decir que la función económica primaria de una empresa es la utilización de los recursos con el fin de obtener bienes y servicios; y FEMSA no es la excepción de tal, ya que utiliza recursos naturales, capital humano, industrial y financiero para ofrecer todo un portafolio de productos para los consumidores, sobre todo productos que se consideran bebidas para todos los segmentos del mercado, incluyendo servicios para otras organizaciones de logística y empaque; todo esto mediante la premisa que tiene cualquier tipo de organización: obtener ganancias.

En el comienzo de la aplicación de esta teoría, es necesario empezar por el punto en donde el crecimiento empresarial se da por el deseo de un grupo de personas con la visión de hacer algo y obtener ganancias, en el caso de FEMSA su fundación en 1890 fue gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada, y Joseph M. Schnaider. En un principio se fundó la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L., bajo la razón social de Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc, la empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital. El fundador Don Isaac Garza (siendo un orgullo para el país, sobresaliendo la región norte, por su carácter emprendedor para formar nuevos negocios e inteligencia) tenía la visión de formar una organización distribuidora de cerveza para después abrir una planta para fabricar el producto.

Se puede decir que la empresa desde sus inicios ha sido emprendedora ya que su estrategia se basa en una visión de la misma empresa como una de las principales productoras de bebidas carbonatadas, jugos y néctares, agua embotellada y cerveza. FEMSA aspira a ser la empresa más respetada y atractiva en el sector - la creación de valor para todos los grupos de interés; en sí estrategia se basa en tres pilares: centrarse en el negocio de diversificación geográfica, la responsabilidad empresarial de equilibrio y el liderazgo local y global. Para aprovechar al máximo el potencial, FEMSA ha estandarizado todos sus principales procesos dentro de la empresa; esto permite la administración local para concentrarse en el desarrollo del mercado, rentabilidad, capacitación para el personal y los altos directivos, y nutrir las relaciones con la comunidad a nivel local. Así que la estrategia de inversión está principalmente enfocada en una política de inversión en donde la gama de productos se adaptan a la madurez de cada mercado y las necesidades de los clientes locales. Así, mientras que la fabricación y embotellamiento de bebidas son la base del negocio de FEMSA, los otros productos acercan a la empresa a los consumidores finales. Todo esto no sería posible sin esa visión que hasta el momento no se ha visto que tenga un

límite lo suficientemente fuerte que la haga decaer; obviamente como nos dice Penrose “la empresa no puede aprovechar absolutamente todas las oportunidades que se le presenten con el fin de expansión de la empresa, ya que no todos los proyectos son aprobados o puede que no sean vistas todas las oportunidades, aunque para una empresa del tamaño de FEMSA, es muy poco probable que esto llegue a suceder.

Para poder encontrar las ganancias en el mercado FEMSA buscó expandirse desde sus orígenes, tal y como nos comenta Penrose, mediante la implementación de nuevas unidades de negocio, tal es el caso de Coca-Cola FEMSA, FEMSA comercio y la participación accionaria que se mantiene con la Cervecería Heineken, y en menor medida mediante las unidades de negocio del área de Insumos Estratégicos para FEMSA (Empresas de empaque con 3 principales plantas en México y Colombia; y Empresas de Logística, prestando servicios a filiales de FEMSA y al mercado abierto en México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Panamá).

Penrose nos indica, que toda empresa encuentra limitantes en su crecimiento y en el caso de FEMSA se puede observar que a lo largo de todos estos años en que la organización se ha mantenido en operación, está consolidada como una empresa que ha buscado el poder hacer crecer en gran medida su límite de expansión, y se puede observar que cada vez más adquiere más recursos y expande sus portafolios de productos para poder lograrlo. Podemos ver que en este momento la dimensión de la empresa no es un límite que afecte su crecimiento, ya que es lo suficientemente grande y sus plantas se encuentran lo suficientemente bien distribuidas a lo largo de diferentes países de Latinoamérica y Filipinas para así poder cubrir toda la demanda que le sea solicitada; además de la participación con la que cuenta con la Cervecería Heineken, la cual es de talla mundial y es distribuida a lo largo de todo el globo terráqueo. En un sentido demasiado conflictivo la dimensión puede ser un contratiempo en los momentos de crisis, ya que cuando se llega a dar una disminución grande de la demanda de los productos que FEMSA elabora, o aumenta sus costos de producción, o los precios de los insumos que necesita aumentan; y en todos estos casos hace que no pueda cubrir su producción porque aumentan sus precios o son escasos; el tener una gran dimensión puede ser contraproducente ya que se puede dar que sea incosteable el mantener en funcionamiento todas las plantas con las que se cuenta; aunque la estrategia de FEMSA todos estos años ha sido un crecimiento hacia adentro (teniendo una mejor organización y un aumento en sus servicios productivos mientras crece la empresa, así como la innovación de productos) y un crecimiento hacia fuera (donde busca crecer en el mercado, ya sea aumentando producción, con una mayor diversificación de mercados, al igual que la adquisición e instalación de nuevas plantas y unidades de negocio).

Otro límite que puede presentar la empresa para su expansión a aparte de los tiempos de crisis puede ser la competencia de mercado; en sí el mercado no es muy competitivo ya que FEMSA es una de las empresas más grandes acompañada con el poder de la marca de The Coca-Cola Company, siendo este

mercado un gran oligopolio (junto con PepsiCo), existiendo una gran concentración industrial global en este sector, y las demás empresas no son lo suficiente fuertes y agresivas para tratar y poder controlar el mercado con la variedad de sus productos, ya que estas otras empresas refresqueras y cerveceras aunque también están casi igual de diversificadas que FEMSA, les falta un mayor reconocimiento por parte del consumidor.

Las condiciones ambientales para esta empresa si pueden ser un agente determinante en su crecimiento, o expansión, ya que puede que no sean las adecuadas para instalar una planta, pero FEMSA buscará los medios necesarios para hacer llegar productos hasta estas zonas en donde no puede implantarse aunque los costos se vean afectados; es por eso que mediante la implementación de la subsidiaria de FEMSA Comercio, con la implementación de las tiendas de convivencia OXXO (que cuenta con más de 10,00 tiendas distribuidas a lo largo de México y Colombia), se ha logrado tener un mejor control en la comercialización de los productos producidos por FEMSA, ya que con este formato de tienda, es muy fácil que los consumidores las prefieran a otros tipos de abastecimientos. Y en cuanto al ambiente se trata FEMSA ha implementado varias vías para producir y distribuir sus productos de alguna manera amigable, ya que busca ser una empresa eco-eficiente, que intenta ser lo menos dañina al planeta.

Tal y como dice Penrose, una buena forma de crecimiento y expansión de una empresa es mediante la integración vertical y horizontal. En el primer caso FEMSA ha logrado un gran grado de integración vertical, ya que como lo indica este concepto, FEMSA posee los derechos sobre la gran mayoría de sus insumos, ya que se encarga de la recolección de las materias primas y el procesamiento de estas en sus propias plantas, con su propia maquinaria y tiene todo el proceso del producto desde sus inicios, hasta la terminación de un producto totalmente elaborado, incluso también FEMSA se encarga de la entrega de sus productos hasta que llegue a manos del consumidor final. En cuanto a la integración horizontal, FEMSA es un grupo de subsidiarias, en donde se da la integración vertical, ya que son demasiadas empresas, y en cada una de ellas se puede encargar de especializar o se compromete a tener toda una gama de productos diferentes para acaparar diferentes nichos de mercado, tal como son los empaques y la logística, los diferentes portafolios de productos elaborados. Ante lo comentado podemos decir que por parte de FEMSA, se ha tratado de contar con todo lo que necesita para mantener su producción sin interrupciones y manteniendo los más altos estándares de calidad exigidos por los consumidores para así obtener su confianza y lealtad en el mercado en el cual se desarrolla.

Para llevar a cabo su expansión FEMSA ha recurrido a la diversificación de su producción, como sabemos su fuerte son las bebidas carbonatadas (refrescos), pero también como anteriormente se había comentado desde sus inicios produce cerveza, jugos y néctares a base de frutas y verduras, así como el embotellamiento de agua natural. Toda esta gama de productos es a lo que se le conoce bajo la teoría de Penrose como los recursos productivos de la organización, para así tener todo lo necesario para su adecuada función en el

área de la Industria de Alimentos y Bebidas; y así poder contrarrestar el riesgo y la incertidumbre de mercado, todo esto para poder tener un crecimiento y abarcar todos los nichos de mercado que estén disponibles y así no ver afectado su crecimiento en un periodo de crisis. Además también como parte de su diversificación podemos ver que no sólo se dedica a la producción de diferentes tipos de bebidas, ya que como comentábamos anteriormente también ofrece servicios de logística, empaques y otros, aunque en mucho menor medida, pero esto hace el reducir su riesgo y el contar con otra fuente que fortifique sus beneficios y su calidad como empresa, todo esto como sabemos gracias a su visión expansionista.

Una de las principales características de FEMSA, que ha sido desde sus orígenes es el mantener sus objetivos de expansión a través de la absorción y de la fusión de diferentes empresas en diferentes partes del mundo, al igual que la importante la instalación de nuevas plantas y plantas de productos o insumos alternos.

FEMSA es un tipo de empresa a la cual se le podría llamar “holding” que se entiende por una empresa que es la que tiene las acciones de diferentes empresas, ya que se trata de una sociedad que es a la larga, la dueña de la mayor parte del capital social o empresas conocidas como filiales y esta figura de holding consiste en que las facultades de decisión de todas estas empresas filiales corresponden a la tenedora. Éste tipo de empresa ejerce un control vertical pues permite concentrar las decisiones de las empresas controladas o filiales en vista de que desempeñan actividades adecuadamente encadenadas como es: diseño, fabricación, aprovisionamiento, venta de primera mano, comercialización, etc.

Directamente desde la página de Internet de FEMSA, podemos encontrar entre su visión su objetivo de expansión, en el cual busca duplicar el valor de sus negocios cada 5 años, y ser líderes de los mercados en el cual opera. Lo que se puede encontrar en los datos con referencia a esta empresa es que casi toda la estrategia de crecimiento de FEMSA ha sido mediante la absorción de diferentes empresas a lo largo del mundo y la instalación de nuevas plantas en diferentes países; se puede ver el caso de fusión con The Coca-Cola Company y con la Cervecería Heineken.

En los casos de absorción y fusión, Penrose nos dice que en estos casos siempre se cuentan con recursos heredados. En cuanto a los recursos heredados podemos nombrar que FEMSA los obtiene a partir del conocimiento que a lo largo del tiempo ha ido recabando mediante la experiencia propia, o mientras se daba el desarrollo de la industria como tal de acuerdo a los avances tecnológicos y científicos que otras empresas han aportado, al igual que el conocimiento humano que se han ido dando en la utilización de los materiales e insumos con los que FEMSA trabaja, aunque también se da el caso en el cual FEMSA ha sido también un gran aportador de diferentes conocimientos a esta industria que también han sido utilizados por otros; también otra forma de obtener y utilizar recursos heredados es cuando FEMSA en su expansión absorbe diferentes plantas productoras y procesadoras a lo largo del mundo, lo que hace que herede no solo

el conocimiento de las necesidades locales en cuanto a la obtención y utilización de los productos, sino también toda la infraestructura de las plantas y la maquinaria con la que la anterior empresa contaba y la fuerza laboral que estaba en la planta, además de los recursos necesarios para poder ampliar la base productiva y tecnológica en una mucho mayor escala con la que la empresa que anteriormente no contaba con el respaldo de FEMSA. Además que la demanda de esta industria la mayor parte del tiempo es creciente o constante, solo en periodos de una crisis demasiado fuerte es cuando llega a tener una ligera caída, pero siempre con vista de que sus productos serán demandados. Pero la empresa siempre buscará su oportunidad productiva para ampliar su producción y sus mercados, para así buscar su beneficio.

FEMSA para contrarrestar los efectos de la incertidumbre y el riesgo, usa sus recursos en investigación de nuevas formas de producción y de productos que hagan que se fortalezca en el mercado, basándose en el tema de moda de obtener un desarrollo sustentable y ser lo más suave posibles con el medio ambiente, aplicando la estrategia de cuidador del planeta; incluso se puede decir que FEMSA participa en la promoción de varios proyectos sustentables en cuanto al tratamiento de aguas residuales, reforestación de bosques y mejoras en las localidades en las cuales existen plantas de FEMSA.

Se puede decir que FEMSA, y el caso de la Industria de Alimentos y Bebidas en forma general, se encuentra en un alto grado de concentración industrial, sin tomar en cuenta el análisis de indicadores, se puede ver que toda la industria refresquera mundial se encuentra liderada por unas muy pocas empresas y desde ya hace muchos años que ninguna nueva empresa entra a este ramo o que no es lo suficientemente fuerte para mantenerse dentro de él. Es más, las pequeñas empresas locales, cada vez con una mayor frecuencia son absorbidas por industrias grandes como lo es FEMSA o PepsiCo.

Como nos habla Penrose en el capítulo XI de su obra, la grandes empresas ponen obstáculos artificiales para contrarrestar la entrada de nuevas empresas en este campo, lo que hacen las industrias refresqueras, es tratar de controlar todo el campo de las materias primas necesarias para poder pertenecer a esta industria, ya que crean plantas en lugares estratégicos, ya sea para la obtención de materia prima o de procesamiento de esta, además de que controlan los costos y demás.

En este momento las refresqueras casi no dejan intersticios en el mercado para el desarrollo de nuevas industrias, en si toda la industria refresquera no es de una creación reciente, son empresas que por lo menos ya tienen más de 50 años en esta rama. Y las demás empresas son lo demasiado nuevas para poder saber si sobrevivirán a esta gran competencia.

La curva de crecimiento de FEMSA ha sido larga y lo seguirá siendo por un largo periodo más, ya que desde sus orígenes ha buscado producir más y mejores productos, tener la mejor administración posible para la empresa; a lo largo de todos estos años desde su implementación su dimensión ha crecido enormemente

y por el momento no se visualiza un declive drástico, tal vez le puede dar período en los que no crezca a un ritmo exponencial o constante, ya sea por las crisis que se puedan estar presentando actualmente o en un futuro, lo que hace que el sector de la Industria de Bebidas pueda llegar a tener algún pequeño estancamiento, pero FEMSA intenta ser lo mayor competente en estos ámbitos.

FEMSA como toda gran empresa, funciona en busca de sus objetivos, que en este caso por obvias razones en esta etapa del capitalismo es la búsqueda de un beneficio con ánimo de lucro, aunque para eso es necesaria toda una base para poder lograrlo y FEMSA lo basa en que su oferta está dada por productos de la más alta calidad y de una básica necesidad, y esto lo logra también a grandes inversiones no solo de capital humano o maquinaria, sino también mediante la investigación tecnológica, ya sea para mejorar la calidad de sus productos ofrecidos, sino también en el uso de nueva tecnología de maquinaria para la extracción y procesamiento de sus insumos; por lo tanto por ese tipo de cuestiones la posiciona como la mayor empresa refresquera en el mundo.

Por eso es necesario desde el inicio, tener una visión clara de lo que se quiere lograr, con bases lo suficientemente fuertes. Se sabe que se necesita un gran capital para entrar en cualquier mercado que se desee, pero siempre hay las oportunidades de acaparar algún mercado en el cual no exista gran competencia que impida un sano crecimiento.

Mediante las teorías administrativas, se concluye que FEMSA cuenta con una misión, visión y valores lo suficientemente fuertes para poder posicionarse como una gran empresa en el corto, mediano y largo plazo, ya que al igual cuenta con una estructura corporativa diversificada en diferentes unidades de negocio (Coca-Cola FEMSA, FEMSA comercio y Heineken, con participaciones corporativas del 48.9%, 100% y 20% respectivamente) y una fuerte estructura directiva con personal altamente capacitado el cual comparte la cultura organizacional de FEMSA.

Las estrategias de crecimiento de FEMSA se ha basado principalmente en el poder tener una gran expansión gracias al reconocimiento de sus marcas principales que maneja, dirigiendo un negocio de escala global, que puede llegar a todos los lugares locales mediante una excelente distribución, la cual tiene un grado de penetración muy fuerte; también FEMSA se ha encargado de no dejar ningún cabo suelto dentro de su producción al crear o adquirir organizaciones que tienen como actividades la producción de materias primas que necesita FEMSA para tener un producto elaborado, por lo tanto no sólo su objetivo es la producción misma de las bebidas, sino todo lo insumos necesarios que se necesitan hasta comercializarlas, siendo como tales la creación e implementación de plantas que se centralicen en la producción de los empaques que se necesitan de productos (refrigeradores, productos de plástico, empaques flexibles), etc. Los planes comerciales de FEMSA se han basado en la completa investigación del mercado en el cual tiene operaciones, rescatando información como gustos, necesidades y perfiles de los posibles consumidores. También Coca-Cola FEMSA ha venido

implementado a través de los años distintas campañas, no sólo con la finalidad de preservar el medio ambiente, sino para que estas tengan un apego real con los consumidores y así poder atraerlos al consumo de sus productos, tales campañas se pueden enumerar la creación de diversas plantas de tratamiento de aguas residuales dentro de los países en los cuales opera, así como la reforestación de bosques, para que así las comunidades sean transformadas positivamente.

Mediante la aplicación del análisis FODA, se puede observar que FEMSA aún puede implementar diferentes estrategias para seguir en un proceso de crecimiento tales como la implementación de nuevas plantas en más países, esto para reducir costos, tener una mayor producción y abarcar mayor mercado; Se tiene la capacidad de crear nuevos productos de acuerdo a la demanda de los clientes; Capacidad de introducir mayores modelos o marcas de productos que concuerden con las marcas de la competencia y que satisfagan las nuevas preferencias de los consumidores; Poder crecer mediante la fusión y absorción de empresas para eliminar competencia; Implementación de nuevas campañas y en diferentes medios de comunicación, en donde se demuestre la calidad del producto y el compromiso que se tiene por la sociedad para la creación de mejores productos, tanto saludables como amigables; Crear nuevas alianzas comerciales; Contrarrestar los costos altos con la creación de nuevos empaques para los productos; Implementación de nuevas plantas en más regiones para no tener demasiada dependencia en las cuales se tiene presencia; Creación de programas en conjunto con los gobiernos locales que beneficien a la sociedad y así seguir teniendo concesiones sobre las materias primas.

Otro punto relevante son las estrategias de marketing de FEMSA, las cuales de forma principal están dirigidas en la agregación de valor a la marca Coca-Cola, de una forma demasiado agresiva mediante la utilización de medios masivos de comunicación con campañas publicitarias fijadas a los diferentes segmentos de mercado al cual están dirigidos la amplia variedad de productos de FEMSA. Las estrategias para llevar a cabo una buena publicidad se encuentra mediante la identificación de las 4P de la mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción), tal y como se realizó el análisis en el capítulo 4 del presente trabajo.

Para llevar a cabo el objetivo central de este trabajo, fue de suma importancia realizar una evaluación del crecimiento de FEMSA, tanto de forma individual como dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas, llegando a la conclusión de que la causa del crecimiento de FEMSA ha sido una combinación de factores internos como externos. En primer lugar, el comportamiento de sus acciones durante el periodo de estudio han crecido en su valor de venta de una forma exponencial, lo que trae como consecuencia un aumento en la confianza de los inversionistas hacia con la empresa ya que es una empresa de gran dimensión con una base sólida de ingresos que le permite hacer frente a los retos de la situación económica y a sus obligaciones; dentro de los datos financieros más importantes de FEMSA se puede observar que sus ingresos van a la alza al igual que sus utilidades, arrojando ganancias para los accionistas de 1:1 por el precio acción, al igual que su capacidad productiva cada vez es mayor esperando que siga con

esta tendencia por varios años. En segundo lugar, el comportamiento de FEMSA dentro de la Industria de Alimentos y bebidas no refleja una gran participación, ya que FEMSA se especializa en bebidas, pero dentro de la Industria de Bebidas en México es sorprendente ver que tiene una participación de casi el 50%. Esto es debido a la alta concentración industrial dentro del sector como del tamaño de la misma organización, la cual es de inmensas magnitudes.

Lo que se espera sobre el comportamiento de esta empresa es que su crecimiento se siga mostrando de la misma manera, con una tendencia creciente a lo largo de varios años, ya que al tener una visión de forma imperialista, cada vez busca más acaparar el mercado con la diversificación de su portafolio de productos o mediante la incursión a otros sectores de la economía, por lo tanto es posible que FEMSA cada vez más se encuentre con una presencia mayor dentro del mercado, teniendo un alto grado de control sobre la economía en general.

Anexos

Anexo 1
PIB Nacional, PIB de la Industria Manufacturera y PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas
2002-2012

	PIB Nacional	PIB de la Industria Manufacturera	PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas
2002	40,960,693	7,398,534	1,929,071
2003	41,543,428	7,297,681	1,953,356
2004	43,328,016	7,558,104	2,026,859
2005	44,641,970	7,764,492	2,091,061
2006	46,874,687	8,113,930	2,141,226
2007	48,350,408	8,191,641	2,190,977
2008	49,027,454	8,109,019	2,220,257
2009	46,722,997	7,431,627	2,216,466
2010	49,090,204	8,053,309	2,249,462
2011	51,045,136	8,403,325	2,308,109
2012	52,976,812	8,727,747	2,330,355

**millones de pesos a precios de 2008*

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica y Sistema de cuentas nacionales, INEGI.

Anexo 2
Porcentajes de participación del PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas con respecto al PIB nacional y al PIB de la Industria Manufacturera 2002-2012

	PIB Nacional	PIB de la Industria Manufacturera
2002	5%	26%
2003	5%	27%
2004	5%	27%
2005	5%	27%
2006	5%	26%
2007	5%	27%
2008	5%	27%
2009	5%	30%
2010	5%	28%
2011	5%	27%
2012	4%	27%

**millones de pesos a precios de 2008*

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica y Sistema de cuentas nacionales, INEGI.

Anexo 3
Variaciones porcentuales del PIB Nacional, PIB de la Industria Manufacturera y PIB
de la Industria de Alimentos y Bebidas
2002-2012

	PIB Nacional	PIB de la Industria Manufacturera	PIB de la Industria de Alimentos y Bebidas
2003	1.42%	-1.36%	1.26%
2004	4.30%	3.57%	3.76%
2005	3.03%	2.73%	3.17%
2006	5.00%	4.50%	2.40%
2007	3.15%	0.96%	2.32%
2008	1.40%	-1.01%	1.34%
2009	-4.70%	-8.35%	-0.17%
2010	5.07%	8.37%	1.49%
2011	3.98%	4.35%	2.61%
2012	3.78%	3.86%	0.96%

**millones de pesos a precios de 2008*

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica y Sistema de cuentas nacionales, INEGI.

Anexo 4
Precio promedio anual de las acciones de FEMSA
2002-2012

Año	Precio Promedio
2002	20.01
2003	19.84
2004	23.44
2005	24.73
2006	32.01
2007	41.27
2008	51.26
2009	54.82
2010	84.22
2011	104.52
2012	151.38

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de <http://mx.finanzas.yahoo.com>

Anexo 5
Porcentaje de participación de los Ingresos de FEMSA con respecto a la Industria
de Alimentos y Bebidas
2002-2012

	PIB Industria de Alimentos	Ingresos de FEMSA	Porcentaje de Participación
2002	28,986,451	52,941	0.183%
2003	31,165,750	75,891	0.244%
2004	34,977,502	93,956	0.269%
2005	37,934,039	105,582	0.278%
2006	42,131,263	126,427	0.300%
2007	45,614,814	147,556	0.323%
2008	49,027,455	168,022	0.343%
2009	48,376,485	197,033	0.407%
2010	52,914,261	169,702	0.321%
2011	57,694,917	203,044	0.352%
2012	62,022,689	238,309	0.384%

**millones de pesos a precios corrientes*

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica y Sistema de cuentas nacionales, INEGI

Anexo 6
Porcentaje de participación de los Ingresos de FEMSA con respecto a la Industria
Bebidas
2002-2012

	PIB Industria de Bebidas	Ingresos de FEMSA	Porcentaje de Participación
2002	246,706	52,941	21.46%
2003	254,908	75,891	29.77%
2004	277,026	93,956	33.92%
2005	305,159	105,582	34.60%
2006	337,902	126,427	37.42%
2007	358,384	147,556	41.17%
2008	368,799	168,022	45.56%
2009	395,983	197,033	49.76%
2010	411,806	169,702	41.21%
2011	450,599	203,044	45.06%
2012	483,735	238,309	49.26%

**millones de pesos a precios corrientes*

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica y Sistema de cuentas nacionales, INEGI

Bibliografía.

- Aaker, David (1987) "Management estratégico del mercado"
- Aaker, David. (2003) "Construir marcas poderosas" ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. México 2003, 326pp.
- Altvater, Elmar (2002) las limitaciones de la globalización. Ed. siglo XXI. Primera edición, 433 p.
- Basave, Jorge (2001). "Un siglo de grupos empresariales en México". Ed. UNAM
- Blázquez Santana, Dorta Velázquez, et all. Cuadernos de Administración (2006) Consultado en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/205/20503107.pdf>
- Bolsa mexicana de valores: FEMSA
- Castañón, Rosario (2003). "Estructura y Perspectivas de la Industria de Alimentos en México". *Comercio Exterior*. Vol. 53. No. 2. 114-127.
- Ferrell O.C, Hartline Michael (2002) "Estrategia de marketing" Ed. Thompson
- Fisher, Laura (2004) "Mercadotecnia" Ed. McGraw-Hill. 3ra edición. México. 504 pp.
- Harbien Frederick (1962) "La dirección de empresas en el mundo industrial" Ed. McGraw Hill
- Henry, William y Warren Haynes (1982). Economía de la empresa: Análisis y casos. México. Ed. CECOSA. Primera edición.
- Hernández y rodríguez, Sergio (2003), "Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia". Ed. McGraw Hill.
- Hill, Charles W. L. (2009) "Administración estratégica". Ed. McGraw Hill
- Jiménez, Félix. (2010). "Crecimiento económico: enfoques y modelos. Capítulo 2 – crecimiento económico y empleo: keynesianos y neoclásicos. Consultado en: <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD289.pdf>
- Mota, José (2011). "Política macroeconómica y crecimiento económico: la experiencia mexicana. Consultado en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/371/03joseluis.pdf>
- INEGI (2007), "Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. México. SCIAN 2007", Impreso por INEGI, México. 332 p.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: <http://www.inegi.org.mx/>
- Jones, Hywel (1988) Introducción a las teorías modernas del crecimiento económico. Ed. Antoni Bosch, Segunda edición 321 p.
- Kotler, Philip (2003) "Fundamentos De Marketing". Ed. Pearson Educación. 6ta. Edición. México. 589 pp.
- Kotler, Phillip (2001). "Marketing". Ed. Prentice Hall. Octava edición. pp.224

- Kuznets, Simon Smith (1973). "Crecimiento económico moderno". Ed. Aguilar- Madrid.
- Mercado, Salvador. (2000). "Mercadotecnia estratégica". Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Segunda edición. pp. 307.
- Mochón, Francisco. (2005). Principios de economía. Ed. McGraw- Hill. Tercera Edición, 370 p.
- Narodzzi, Giangiacomo. (1990) El crecimiento económico. Ed Oikos-tau. Primera edición 53p.
- Olave, Javier.(2003) "La chispa de toda la vida, la historia nunca antes contada de Coca Cola en España" Ed. Planeta
- Otaduy, José. "Planeación estratégica y mercadotecnia". Ed. México: Centro de Investigaciones y Docencia Económica.
- FEMSA: Página oficial de internet de FEMSA: www.femsa.com/es.
- Pendergrast, Matk. (2005). "Dios, Patria y Coca-cola, la historia definitiva de la gaseosa más famosa del mundo y la empresa que produce". Ed. Vergara Business
- Penrose, Edith. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Ed. Aguilar- Madrid. Primera edición. 298p.
- Perlick, Walter (1973) "Introducción a la dirección de empresas"
- Revista Investigación económica, artículos que estén comprendidos en el periodo 2002-2012
- Sala-i-Martin, Xavier (2000) Apuntes de crecimiento económico. Ed. Antoni Bosch, Segunda edición, 249p
- Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad I: Funciones administrativas
- Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad II: Posmodernismo Administrativo y Cultura Organizacional
- Sánchez, Rocío "Apuntes de clase de Administración de Organizaciones", Unidad IV: Administración estratégica
- Stoner, James (1996) "Administración". Ed. Prentice Hall. 6ta edición. México.
- Tato Guisado, Manuel. "Internacionalización de la empresa, estrategias de entrada en los mercados extranjeros" Ed. Ediciones Pirámide
- Thompson, Arthur (2004) "Administración estratégica: textos y casos". Ed. McGraw Hill