OFERTA PUBLICA RECIPROCA DE COMPRA DE HASTA 265'075,855 ACCIONES SERIE "B", ORDINARIAS, NOMINATIVAS, SIN EXPRESION DE VALOR NOMINAL, (Acciones Serie "B" de FEMSA) REPRESENTATIVAS DEL 48.96% DEL CAPITAL SOCIAL DE FOMENTO ECONOMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. ("FEMSA")

FEMSA

Y DE SUSCRIPCION DE HASTA 53'015,171 UNIDADES VINCULADAS "BD", INTEGRADAS CADA UNA POR 1 ACCION SERIE "B", ORDINARIA, Y 4 ACCIONES SERIE "D" DE VOTO LIMITADO Y DIVIDENDO SUPERIOR, DE LAS CUALES, 2 SON SUBSERIE "D-L" Y 2 SON SUBSERIE "D-B". TODAS LAS ACCIONES SON NOMINATIVAS, SIN EXPRESION DE VALOR NOMINAL, REPRESENTATIVAS DEL 48.96% DEL CAPITAL SOCIAL DE VALORES INDUSTRIALES, S.A. ("VISA")
(quién cambiará su denominación por la de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.)

VISA

MONTO TOTAL DE LA OFERTA RECIPROCA DE COMPRA Y SUSCRIPCION
Hasta $16,106'008,949.80 M.N.

CARACTERISTICAS GENERALES

Período de Ofrecimiento: Del 13 de abril al 8 de mayo de 1998.
Fecha de Registro en Bolsa: 11 de mayo de 1998.
Fecha de Liquidación: 11 de mayo de 1998.
Precio de Compra y Suscripción: Una Unidad Vinculada BD de VISA por cada cinco Acciones Serie B de FEMSA.

Emisora:	Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.	Valores Industriales, S.A.
Clave Pizarra:	FEMSA B	FEMSA UBD
No. de Acciones y Unidades Vinculadas "BD" Objeto de la Oferta:	Hasta 265'075,855 Acciones Serie "B".	Hasta 53'015,171 Unidades Vinculadas "BD".
Precio:	De compra $60.76 M.N.	De suscripción $303.80 M.N.
Porcentaje del Capital Social:	48.96%	48.96%
Monto de la Oferta:	Hasta $16,106'008,949.80 M.N.	Hasta $16,106'008,949.80 M.N.

VISA ofrece adquirir las Acciones Serie "B" de FEMSA a condición de que con los recursos provenientes de esta venta, sus actuales tenedores suscriban Unidades Vinculadas "BD" de VISA.

La mayoría de las Acciones Serie "B" de FEMSA (51.04%) son actualmente propiedad de VISA. La presente Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción ("la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción"o "la Oferta") tiene por objeto unir a los accionistas de VISA y FEMSA al mismo nivel corporativo, alineando sus intereses, mejorando la comunicación entre los accionistas, simplificando la estructura corporativa, y otorgando a los accionistas de VISA un instrumento con mayor bursatilidad.

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción forma parte de una Oferta Pública Global que en forma simultánea se realizará en los Estados Unidos de América y en otros mercados internacionales, para intercambiar las acciones Serie "B" de FEMSA que se encuentran representadas por American Depositary Receipts ("ADR's de FEMSA") restringidas, según se describe mas adelante, por ADR's de VISA, no restringidas, que representan Unidades Vinculadas "BD" de VISA ("ADR's de VISA"). Las ADR's de VISA cotizarán en The New York Stock Exchange, Inc. ("NYSE").

Mecánica de la Oferta: Los accionistas de FEMSA que deseen participar en la Oferta y que mantengan la guarda de sus acciones en casas de bolsa o bancos, deberán durante el período de la Oferta, informar por escrito a su respectivo intermediario la aceptación de la Oferta y solicitar la venta de sus acciones a VISA para aplicar simultáneamente el producto de dicha venta a la suscripción de Unidades Vinculadas "BD" de VISA. A efecto de instrumentar el intercambio mencionado, los inversionistas deberán manifestar su decisión mediante el llenado del "Formato de Instrucción", que estará a su disposición en las casas de bolsa y bancos participantes.

Las casas de bolsa o bancos procederán a traspasar las Acciones Serie "B" de FEMSA a la cuenta No. 8401 en S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, a mas tardar el 8 de mayo de 1998 a las 12:00 P.M. hora de la Ciudad de México. De igual manera, deberán presentar el mismo día del traspaso, al Agente de Compra y Suscripción Citibank, N.A., actuando a través de Citibank México, S.A., Grupo Financiero Citibank, la "Carta para los Parcipantes de Indeval", que se encuentra a su disposición en las casas de bolsa y bancos participantes. Dicha carta deberá ser enviada a Paseo de la Reforma No. 390, Piso 6.

Una Unidad Vinculada "BD" de VISA será entregada a cada tenedor por cada cinco Acciones Serie "B" de FEMSA que ofrezca. Cualquier fracción resultante será liquidada en efectivo.

Los accionistas de FEMSA que posean físicamente las acciones, deberán entregar las mismas debidamente endosadas en propiedad, a más tardar el día 6 de mayo de 1998, antes de las 12:00 horas, horario de la Ciudad de México, en cualquier sucursal de Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero. Dichos accionistas deberán presentar adicionalmente dos identificaciones que podrán ser pasaporte, credencial de elector o cartilla del servicio militar. Asimismo, se podrá aceptar la presente Oferta por apoderados, mediante carta poder otorgada ante dos testigos.

A menos que la presente Oferta sea prorrogada, el 11 de mayo de 1998 el Agente de Compra y Suscripción traspasará a las casas de bolsa o bancos, a través del sistema de la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, o físicamente, cuando se hubieren ofrecido títulos físicos, las Unidades Vinculadas "BD" de VISA correspondientes y, en su caso, la diferencia en efectivo.

Los accionistas de FEMSA que acepten la Oferta y sean personas morales residentes en México, cumpliendo los requisitos que se señalan en el Prospecto relativo a la Oferta, tienen la opción de considerar, exclusivamente para efectos fiscales, que la enajenación de las Acciones Serie "B" de FEMSA se efectúa a su costo fiscal promedio, asignando por lo tanto a las Unidades Vinculadas "BD" de VISA que suscriban, el costo fiscal promedio que correspondía a las Acciones Serie "B" de FEMSA objeto de la Oferta.

Posibles Adquirentes: Tenedores de Acciones Serie "B" de FEMSA que sean personas físicas o morales de nacionalidad mexicana o extranjera, sociedades mutualistas de seguros e instituciones de fianzas, fondos de pensiones, de ahorro, de jubilaciones y primas de antigüedad, sociedades de inversión que de acuerdo a las disposiciones legales aplicables puedan adquirir las acciones y organizaciones auxiliares del crédito, excepto almacenes generales de depósito.

INTERMEDIARIO DE LA OPERACION

Casa de Bolsa Bancomer

Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V.
Grupo Financiero

Las acciones representativas del capital social de VISA están inscritas en la Sección de Valores, Subsección "A", del Registro Nacional de Valores e Intermediarios ("RNVI") y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. ("BMV").
Las Unidades Vinculadas "BD" estarán integradas por acciones Series "B" y "D" y las Unidades "B" por acciones Serie "B" representativas del capital social de VISA, que estarán inscritas en las Secciones de Valores, Subsección "A", y Especial del RNVI y cotizarán en la BMV.
La presente Oferta fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. DGDAC-539-7539, del 13 de abril de 1998.
La inscripción en el RNVI no implica certificación sobre la bondad del valor o la solvencia del emisor.

Este documento, así como copias del mismo, no podrán ser entregados en o transmitidos hacia, los Estados Unidos de América, sus territorios o posesiones, ni podrá ser distribuido a individuos que sean residentes de los Estados Unidos de América o a sociedades o entidades que se encuentren constituidas de conformidad con las leyes de los Estados Unidos de América o cualquiera de sus estados, así como tampoco a las sucursales fuera de los Estados Unidos de América, agencias o afiliadas de dichas sociedades o entidades.

México, D.F., a 13 de abril de 1998.

Aut. CNVB DGDAC-539-7539, del 13 de abril de 1998.

INDICE

Glosario de Términos 3
Información General 10
Instituciones con Participación Relevante en la Oferta 12
Fuentes de Información 14
Personas Responsables de la Información Contenida en el Prospecto 17
Resumen Ejecutivo 18
Factores de Riesgo 25
Mecánica de la Oferta 32
Efectos Fiscales de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción 45
Información Financiera Consolidada Selecta 47
Otros Valores Inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios 50
Datos Comparativos por Acción 54
Dividendos 55
Capitalización 57
Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía 59
La Compañía 66
Contratos Relevantes 137
Discusión y Análisis por Parte de la Administración de los Resultados de Operación y de la Situación Financiera 146
Administración 173
Principales Accionistas 179
Transacciones con Terceros Relacionados 183
Descripción del Capital Social de VISA 185
Descripción del Capital Social de FEMSA 194
Comparación de los Derechos de los Accionistas 200
Eventos Recientes 202

ANEXOS

Valores Industriales, S.A. y Subsidiarias
Estados Financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 1997 y 1996
con Dictamen de los Auditores F-1

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y Subsidiarias
Estados Financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 1997 y 1996
con Dictamen de los Auditores F-33

GLOSARIO DE TERMINOS

"A.C. Nielsen"	*A.C. Nielsen Company, S.A.*
"Acciones Serie B de FEMSA"	*Acciones Serie B, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal representativas del capital social de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.*
"Accionistas Designados"	*Los Fideicomisarios y otros accionistas de VISA.*
"Accionista Principal de Cerveza"	*Uno de los siguientes: FEMSA y Labatt.*
"Accionistas Principales de Cerveza"	*En conjunto: FEMSA y Labatt.*
"ADR's"	*American Depositary Receipts.*
"ADR's de FEMSA"	*Acciones Serie B de FEMSA representadas por ADR's restringidas.*
"ADR's de VISA"	*ADR's que representan Unidades Vinculadas BD de VISA.*
"Agente de Compra y Suscripción"	*Citibank, N.A.*
"Agente del Accionista"	*Corredor, intermediario bursátil o cualquier entidad que mantenga las Acciones Serie B de FEMSA de cualquier accionista.*
"Aguas Argentinas"	*Aguas Argentinas, S.A.*
"Alestra"	*Alestra, S. de R.L. de C.V.*
"Amoco"	*Amoco Oil Co.*
"Amoco México"	*Amoco México Holding Company, S.A. de C.V.*
"Amoxxo"	*Empresas Amoxxo, S.A. de C.V.*
"ANAFACER"	*Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza.*
"ANAPRAC"	*Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C.*
"Anheuser-Busch"	*Anheuser-Busch Companies, Inc.*
"Ball"	*Ball Corporation.*
"Banca Serfín"	*Banca Serfín, S.A.*
"Bancomer"	*Bancomer, S.A.*
"Banorte"	*Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V.*
"Bebidas de Marca registrada Coca-Cola"	*Productos fabricados y distribuidos bajo licencia de The Coca-Cola Company.*
"BMV"	*Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.*
"Cadbury"	*Cadbury Schweppes, PLC.*
"Cadena"	*Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.*

"caja unidad"	*192 onzas de refresco (24 medidas de ocho onzas).*
"Carta para los Participantes de Indeval"	*Carta por medio de la cual los participantes de Indeval indicarán los detalles del ejercicio de la Oferta.*
"CCM"	*Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.*
"Cesionarios Permitidos"	*Personas físicas o morales a las que puede ser transferido el Patrimonio del Fideicomiso de Control.*
"CIPET"	*Complejo Industrial PET, S.A.*
"Citicorp"	*Citicorp International Holdings, Inc.*
"CNBV"	*Comisión Nacional Bancaria y de Valores.*
"Coca-Cola FEMSA"	*Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V.*
"Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"	*Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A.*
"Comité Técnico"	*El Comité Técnico del Fideicomiso de Control.*
"Contratos Complementarios"	*Contratos celebrados entre Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company para aclarar y ampliar ciertas cláusulas de los Contratos de Embotellador.*
"Contrato de Distribución de OXXO"	*Contrato en virtud del cual FEMSA Comercio fue designado como distribuidor no exclusivo de cerveza producida y vendida por CCM.*
"Contrato de Distribución en los E.U.A."	*Contrato en virtud del cual Labatt USA fue designada como único y exclusivo importador, distribuidor y vendedor de las marcas de CCM en los E.U.A.*
"Contratos de Embotellador"	*Los Contratos de Embotellador Mexicanos, en conjunto con los Contratos de Embotellador Argentinos.*
"Contratos de Embotellador Argentinos"	*Contratos de Embotellador celebrados por The Coca-Cola Company para producir, distribuir y comercializar Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en el Territorio de Buenos Aires.*
"Contratos de Embotellador Mexicanos"	*Contratos de Embotellador celebrados por The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA, para producir, distribuir y comercializar Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en los Territorios Mexicanos.*
"Contrato de Embotellador San Isidro"	*Contrato de Embotellador celebrado el 1 de diciembre de 1995 entre Coca-Cola FEMSA Buenos Aires y The Coca-Cola Company para producir, comercializar y distribuir Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en el Territorio que SIRSA abastecía en ese momento.*
"Contrato de Licencias Recíprocas"	*Contrato celebrado entre Ball y Famosa conforme al cual, Famosa obtuvo, durante la vigencia de la exclusividad del contrato de Licencia de Ball, un derecho exclusivo para la utilización de tecnología elaborada por los demás licenciatarios de Ball con respecto a la fabricación de latas.*
"Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza"	*Contrato conforme el cual FEMSA Servicios proporciona a FEMSA Cerveza ciertos servicios legales, de auditoría, de administración y profesionales.*

"Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza"	*Contrato de suministro de materiales celebrado entre las principales subsidiarias de FEMSA Cerveza con FEMSA Empaques.*
"Contrato de Tecnología Avanzada"	*Contrato celebrado entre SIVESA, Glastechnik y Heye Glass, conforme al cual Heye se comprometió a capacitar al personal técnico de SIVESA en la operación y mantenimiento de ciertos equipos suministrados por Glastechnik y a supervisar y cooperar en la construcción y puesta en marcha de dichos equipos.*
"Contrato de Suscripción Privada"	*Contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM.*
"Convenio de Asociación de Amoxxo"	*Convenio de asociación celebrado el 5 de junio de 1995 entre FEMSA Comercio y Amoco México conforme al cual las partes acordaron crear Amoxxo como sociedad de coinversión y que conjuntamente con los estatutos sociales de Amoxxo, establecen las normas básicas para el funcionamiento de Amoxxo.*
"Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA"	*Convenio de asociación celebrado en junio de 1993 entre The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA, que conjuntamente con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, establece las normas básicas para el funcionamiento de Coca-Cola FEMSA.*
"Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza"	*Convenio de asociación celebrado el 12 de septiembre de 1994 entre FEMSA y Labatt, que conjuntamente con los estatutos sociales de FEMSA Cerveza, establece la estructura básica de administración de FEMSA Cerveza.*
"Convenio de Accionistas"	*Convenio celebrado entre Labatt y FEMSA Cerveza, que junto con los estatutos de Labatt, rige las relaciones entre las partes con respecto a Labatt USA.*
"Convenio de Coinversión en los E.U.A."	*Convenio de Coinversión celebrado entre FEMSA Cerveza y Labatt USA, conforme al cual se forma Labatt USA con una participación del 30% y del 70%, respectivamente.*
"Cotesa"	*Corrugados Tehuacán, S.A. de C.V.*
"Cuauhtémoc"	*Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V.*
"Cuenta de Indeval"	*Será la cuenta No. 8401.*
"CUFIN"	*Cuenta de Utilidad Fiscal Neta.*
"DCF"	*Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V.*
"Diblo"	*Diblo, S.A. de C.V.*
"Dólares Estadounidenses", "US$" o "$"	*Moneda de curso legal de los Estados Unidos de América.*
"DRD"	*Linea de Troquelado-retroquelado de latas de dos piezas.*
"El Contrato de Licencia de Ball"	*Contrato celebrado el 1 de enero de 1997 entre Ball y Famosa conforme el cual Famosa obtiene el derecho exclusivo de usar en México tecnología desarrollada por Ball para la fabricación de latas de acero, de aluminio estriado y planchado, así como de cierres abre fácil para productos de cerveza y refrescos.*

"El Fideicomisario Mayoritario"	*Fideicomisario que controla la mayoría del Patrimonio del Fideicomiso.*
"Embotelladora de Soconusco"	*Embotelladora de Soconusco, S.A. de C.V.*
"Envases"	*Envases de Zacatecas, S.A. de C.V.*
"Famosa"	*Fábricas Monterrey, S.A. de C.V.*
"Fecha de Vencimiento"	*Último día y hora de la Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción.*
"FEMSA"	*Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V.*
"FEMSA Cerveza"	*FEMSA Cerveza, S.A. de C.V.*
"FEMSA Comercio"	*FEMSA Comercio, S.A. de C.V.*
"FEMSA Empaques"	*FEMSA Empaques, S.A. de C.V.*
"Fideicomisarios"	*Accionistas significativos de VISA que constituyeron un fideicomiso con sus Unidades B de VISA.*
"Fideicomiso de Control"	*Fideicomiso constituido por los Fideicomisarios a fin de votar en bloque el Patrimonio del Fideicomiso integrado por Unidades B de VISA.*
"GFB"	*Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V.*
"Glastechnik"	*Glastechnik Winckler & Co. GMBH.*
"Grafo Regia"	*Grafo Regia, S.A. de C.V.*
"Grupo Cermoc"	*Grupo Cermoc, S.A. de C.V.*
"Grupo Modelo"	*Grupo Modelo, S.A. de C.V.*
"hectolitro"	*100 litros o 26.4 galones estadounidenses.*
"Heye Glass"	*Hermann Heye, Kommanditgesellschaft.*
"Hylsa"	*Hojalata y Lámina, S.A. de C.V.*
"IEQSA"	*Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V.*
"Inmex"	*The Inmex Corporation, una subsidiaria indirecta controlada por The Coca-Cola Company.*
"INEGI"	*Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.*
"Interbrew"	*Interbrew, S.A. / N.V.*
"Intermediario de la Operación"	*Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero.*
"Intermediario de la Operación en el Extranjero"	*J.P. Morgan & Co.*
"Intermediarios de la Operación"	*Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V. y J.P. Morgan & Co.*
"IPCA"	*Indice de Precios al Consumidor Argentino.*
"IPMA"	*Indice de Precios al Mayoreo Argentino.*
"ITESM"	*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.*

"Labatt"	*Labatt Brewing Company Limited.*
"Labatt USA"	*Labatt USA LLC, en conjunto con Latrobe Brewing Company LLC.*
"la Oferta" o "Oferta Recíproca de Compra y Suscripción"	*La Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción.*
"Maresa"	*Operadora Maresa, S.A. de C.V.*
"Miller"	*Miller Brewing, Co.*
"Moctezuma"	*Cervecería Moctezuma, S.A.*
"Modelo"	*Cervecería Modelo, S.A. de C.V.*
"Multiplicador del Precio"	*Factor variable con el que se determina el precio del concentrado para las bebidas de marca registrada Coca-Cola; se establece a través de negociaciones con The Coca-Cola Company.*
"Nielsen Argentina"	*IPSA Nielsen Argentina.*
"Novacel"	*Novacel, S.A. de C.V.*
"Nueva Fanal"	*Nueva Fanal, S.A. de C.V.*
"NYSE"	*The New York Stock Exchange, Inc.*
"Oferta Completa"	*Evento que tiene lugar si todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no son propiedad de VISA, son válidamente ofrecidas.*
"Oferta Mínima"	*Evento que tiene lugar si sólo son válidamente ofrecidas el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA, que no son propiedad de VISA.*
"Oferta Global"	*Oferta Pública Global*
"Patrimonio del Fideicomiso"	*Patrimonio del Fideicomiso de Control.*
"PCGA Mexicanos"	*Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México.*
"PEMEX"	*Petróleos Mexicanos.*
"PepsiCo."	*PepsiCo., Inc.*
"Pesos" o "Ps."	*Moneda de curso legal de México.*
"Post-mix"	*Productos en envases utilizados en máquinas mezcladoras para fuentes de soda.*
"Precio de Referencia"	*90% del precio pagado por Labatt por sus Acciones originales de FEMSA Cerveza.*
"PROMESA"	*Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V.*
"PTM"	*Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. de C.V.*
"PTU"	*Participación de los Trabajadores en las Utilidades.*
"Quimiproductos"	*Quimiproductos, S.A. de C.V.*
"RDN"	*Refrescos del Norte, S.A.*

"Reestructuración de 1988"	*Reestructuración corporativa y financiera de VISA que finalizó en diciembre de 1988.*
"Repare"	*Repare Argentina, S.A.*
"RNVI"	*Registro Nacional de Valores e Intermediarios.*
"SEC"	*Securities and Exchange Commission.*
"SEMARNAP"	*Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.*
"Servigas"	*Servicios Gasolineros de México, S.A. de C.V.*
"Sílice" o "Sisa"	*Sílice del Itsmo, S.A. de C.V.*
"SIRSA"	*San Isidro Refrescos, S.A.I. y C.*
"SIVESA"	*Sílices de Veracruz, S.A. de C.V.*
"Smurfit"	*Smurfit Cartón y Papel de México, S.A. de C.V.*
"Subcontroladoras"	*FEMSA Cerveza, S.A. de C.V.; Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V.; FEMSA Empaques, S.A. de C.V.; FEMSA Comercio, S.A. de C.V.; y Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V.*
"Suscriptor JPM"	*J.P. Morgan Securities, LTD.*
"TCCEC"	*The Coca-Cola Export Corporation, una subsidiaria de The Coca-Cola Company.*
"Territorio de Buenos Aires" o "Buenos Aires"	*El territorio comprendido por la Ciudad de Buenos Aires, Argentina y áreas adyacentes.*
"Territorio del Sureste" o ""Sureste de México"	*El territorio comprendido por los estados de Tabasco, Chiapas y parte de los estados de Oaxaca y Veracruz.*
"Territorio del Valle de México" o "Valle de México"	*El territorio comprendido por la Ciudad de México y su área metropolitana.*
"Territorios Mexicanos"	*"Territorio del Sureste" en conjunto con el "Territorio del Valle de México".*
"Titán"	*Empaques de Cartón Titán, S.A. de C.V.*
"TLC"	*Tratado de Libre Comercio de América del Norte.*
"Transacciones con SIRSA"	*Transacciones por las cuales Coca-Cola FEMSA obtiene el derecho de abastecer los productos de The Coca-Cola Company en el territorio previamente abastecido por SIRSA.*
"UANL"	*Universidad Autónoma de Nuevo León.*
"Unidades B"	*Títulos que comprenden 5 (cinco) acciones Serie B de VISA.*
"Unidades Vinculadas BD"	*Títulos que comprenden 1 (una) acción Serie B de VISA, 2 (dos) acciones Serie D, Subserie D-L y 2 (dos) acciones serie D, Subserie D-B de VISA.*

"Valores Restringidos"	*Serán las Unidades Vinculadas BD que los Accionistas Designados no podrán vender, ofrecer o disponer por un período de 360 días posteriores a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.*
"Vendo"	*Vendo de México, S.A. de C.V.*
"VISA" o "la Compañía"	*Valores Industriales, S.A.*
"Vitro"	*Vitro, S.A.*

INFORMACION GENERAL

VISA Y FEMSA son sociedades constituidas de conformidad con las leyes de la República Mexicana. A menos que el texto implique lo contrario, los términos "VISA" y "la Compañía" utilizados en este Prospecto se refieren a Valores Industriales S.A., y sus subsidiarias consolidadas, y el término "FEMSA" se refiere a Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y sus subsidiarias consolidadas. VISA es una sociedad controladora cuyo principal activo es la tenencia del 51.04% de las Acciones Serie B de FEMSA. Las principales actividades de VISA están agrupadas en cinco sociedades subcontroladoras (las "Subcontroladoras") de FEMSA; FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. ("FEMSA Cerveza"), dedicada a la producción, distribución y comercialización de cerveza; Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. ("Coca-Cola FEMSA") dedicada a la producción distribución y comercialización de refrescos; FEMSA Empaques, S.A. de C.V. ("FEMSA Empaques") dedicada a la producción y distribución de materiales de empaque; FEMSA Comercio S.A. de C.V. ("FEMSA Comercio") dedicada a la operación de tiendas de conveniencia; y Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. ("DCF"), tenedora del 49.999% del interés económico y del 50.001 de las Acciones con derecho a voto de Empresas Amoxxo, S.A. de C.V. ("Amoxxo"), dedicada a la operación de tiendas de conveniencia adyacentes a gasolineras.

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está sujeta a ciertas condiciones. VISA se reserva el derecho de cancelar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en cualquier momento antes de la Fecha de Vencimiento de la Oferta ante la falta de cumplimiento de cualquiera de dichas condiciones. Asimismo, según lo requerido por las autoridades, VISA no aceptará ofertas de Acciones Serie B de FEMSA en caso de que la cantidad total de Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas en virtud de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción represente menos del 85% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación que no estén en poder de VISA en la fecha de este Prospecto. Si se ofrece dicho porcentaje mínimo de Acciones Serie B de FEMSA en circulación, en ese caso sólo el 7.3% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación no estarán en poder de VISA al momento de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

El 18 de marzo de 1998, la asamblea de accionistas de VISA aprobó la Reorganización (tal como se define en "Descripción del Capital Social de VISA") que, además de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, aprobó, entre otras cosas, (i) la suscripción de 3'964,158 Unidades Vinculadas BD por una filial de J. P. Morgan & Co. (el "Suscriptor JPM") contra el pago de suscripción de un aumento de Capital por la cantidad de US$120 millones de VISA, el 17 de marzo de 1998, de conformidad con un contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM, fechado el 26 de noviembre de 1997, cuyos fondos junto con otros recursos internos de VISA fueron utilizados para cancelar pasivos de VISA (ver "Contratos Relevantes – Contratos entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co."); (ii) la conversión de todas las 118'738,576 Acciones Serie O, P y Q de VISA en circulación en la fecha de este Prospecto en 9'339,721 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B de VISA integradas cada una por cinco Acciones Serie B de VISA (en lo sucesivo "Unidades B"); y (iii) el cambio del nombre de VISA a "Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.". Lo que antecede, además de otros elementos de la Reorganización, serán efectivos y válidos sólo al momento de la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Descripción del Capital Social de VISA – Reorganización". Asimismo, sujeto a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, la Asamblea de Accionistas de FEMSA celebrada el 18 de marzo de 1998 aprobó el cambio del nombre de Fomento Económico Mexicano.

Este Prospecto y las Cartas para los Participantes de Indeval y Formato de Instrucción contienen información importante que debe ser leída antes de adoptar cualquier decisión con respecto a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Las preguntas, aclaraciones o copias adicionales de este Prospecto o de las Cartas para los Participantes de Indeval y de los Accionistas o cualquier otro documento relacionado con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción deben ser dirigidas al Intermediario de la

Operación o al Agente de Compra y Suscripción según lo establecido en la carátula posterior de este Prospecto.

Este Prospecto y las Cartas para los Participantes de Indeval y de los Accionistas adjuntas estarán a disposición de los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA aproximadamente el 13 de abril de 1998.

Ni VISA ni FEMSA recibirán fondos derivados de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Ninguna persona está autorizada en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción a suministrar información alguna o a hacer declaraciones diversas a las contenidas en este Prospecto o en las Cartas para los Participantes de Indeval y de los Accionistas adjuntas, y, de ser suministrada dicha información o hechas dichas declaraciones no contenidas en el presente, no deben ser consideradas como autorizadas por VISA. Ni la entrega de este Prospecto ni de las Cartas para los Participantes de Indeval y de los Accionistas adjuntas ni todas en conjunto, así como ninguna transacción realizada en virtud del presente, bajo ninguna circunstancia implicarán que la información contenida en el presente será correcta en cualquier fecha posterior a la fecha del presente.

INSTITUCIONES CON PARTICIPACION RELEVANTE EN LA OFERTA

Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero ha sido designado Intermediario de la Operación por VISA en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en México, J.P. Morgan & Co. ha sido designado "Dealer-Manager" por VISA en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción a realizarse fuera de México (en tal carácter, el "Intermediario de la Operación en el Extranjero", y junto con el Intermediario de la Operación, los "Intermediarios de la Operación"). El Intermediario de la Operación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está bajo control común e indirecto con VISA. Ver "Principales Accionistas".

Citibank, N.A. ha acordado prestar ciertos servicios como Agente de Compra y Suscripción (en tal carácter, el "Agente de Compra y Suscripción") en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, tanto en México como fuera de México.

Los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA que requieran información en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción deben comunicarse con la Casa de Bolsa o Institución de Crédito con que tengan en depósito las Acciones Serie B de FEMSA, o en su defecto con el Intermediario de la Operación o con el Agente de Compra y Suscripción.

VISA ha acordado pagar a los Intermediarios de la Operación y al Agente de Compra y Suscripción las comisiones habituales, e indemnizarlos respecto de ciertas responsabilidades relacionadas con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Los Intermediarios de la Operación pueden llevar a cabo actividades de intermediación y de compra-venta de Acciones Serie B de FEMSA por cuenta propia o de terceros, según lo dispuesto por la legislación aplicable. De ser llevadas a cabo cualquiera de estas actividades, éstas podrán ser interrumpidas en cualquier momento sin previa notificación.

Algunas filiales de los Intermediarios de la Operación y el Agente de Compra y Suscripción y sus clientes (i) tienen posiciones significativas en préstamos, y valores de VISA y FEMSA y algunas de sus subsidiarias; y (ii) pueden ofrecer Acciones Serie B de FEMSA en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Las filiales de los Intermediarios de la Operación y el Agente de Compra y Suscripción también ofrecen en forma periódica servicios bancarios y financieros generales a VISA, a FEMSA y a algunas de sus subsidiarias. Al 28 de febrero de 1998, Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. ("GFB"), la compañía controladora del Intermediario de la Operación, y sus subsidiarias tenían en su propia cuenta, en total, menos del uno por ciento de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación y aproximadamente el 13.5% de las Acciones en circulación del capital social de VISA, además de tenencias de valores de FEMSA y VISA en las cuentas de los clientes y fondos que administran. Al 28 de febrero de 1998, las filiales de los Intermediarios de la Operación y el Agente de Compra y Suscripción habían otorgado préstamos a VISA y a algunas de sus subsidiarias por un monto total de aproximadamente Ps. 2,678 millones. Para obtener más información sobre transacciones entre VISA y GFB y sus subsidiarias. Ver "Transacciones con Terceros Relacionados".

En relación con la Reorganización, VISA y filiales de J.P. Morgan Securities, Inc. han celebrado una serie de acuerdos conforme a los cuales (i) en octubre de 1997, Morgan Guaranty Trust Company of New York, una filial de J.P. Morgan Securities, Inc., refinanció las deudas denominadas en dólares estadounidenses de VISA por un monto de US$145 millones, (ii) una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA colocará en forma privada 3'964,158 Unidades Vinculadas con el Suscriptor JMP por una cantidad de US$120 millones por concepto de pago de suscripción realizado el 17 de marzo de 1998 de conformidad con un contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM, fechado el 26 de

noviembre de 1997, cuyos fondos en conjunto con otros recursos de VISA, fueron utilizados para cancelar todos los pasivos directos de VISA antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; y (iii) VISA tiene y tendrá otras obligaciones significativas para con J.P. Morgan Securities, Inc. y sus filiales, incluyendo una obligación de realizar todos los esfuerzos razonables inmediatamente después de la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción para registrar, dichas Unidades Vinculadas colocadas en forma privada, para su posterior reventa. El Suscriptor JPM se ha comprometido a utilizar todos sus esfuerzos razonables para revender las Unidades Vinculadas BD colocadas en forma privada, en términos y forma ordenada de tal manera que pueda evitar una disminución relevante (considerando las condiciones existentes del mercado) en el precio de mercado de las Unidades Vinculadas BD, y de las Unidades B, o de que se desequilibre el mercado para dichos valores. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co." y "Principales Accionistas".

VISA no pagará ninguna comisión u otra remuneración a ningún corredor, intermediario bursátil, vendedor u otra persona que solicite realizar ofertas de las Acciones Serie B de FEMSA excepto lo establecido en el presente Prospecto.

FUENTES DE INFORMACION

VISA es propietaria del 51.04% de las Acciones Serie B de FEMSA. Al 31 de diciembre de 1997, los restantes activos de VISA representaban aproximadamente 1% del total de los activos consolidados de VISA, correspondiendo dichos activos a un negocio de engorda de ganado y de comercialización de carne, y a una participación minoritaria en Onexa, S.A. de C.V., que a su vez tiene una participación mayoritaria en una empresa de telecomunicaciones para servicios de larga distancia, denominada Alestra, S. de R.L. de C.V. ("Alestra"), participaciones que VISA a distribuido o desinvertido antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Por lo anterior, el único activo sustancial de VISA es su tenencia en las Acciones Serie B de FEMSA Ver "Otros Activos". Asimismo, el 17 de marzo de 1998, VISA canceló todos los pasivos directos de VISA con el producto de la suscripción de un aumento de capital social por parte del Suscriptor JPM y otros recursos de VISA. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.". Como consecuencia, no existen diferencias importantes entre los resultados consolidados de las operaciones de VISA y FEMSA. La principal diferencia entre los resultados financieros de VISA y FEMSA proviene de la participación minoritaria en FEMSA que VISA propone adquirir a través de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y el hecho de que VISA sea la entidad que consolida para efectos fiscales.

VISA y FEMSA publican sus respectivos estados financieros en Pesos Mexicanos.

Conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México ("PCGA Mexicanos"), la información financiera para todos los períodos en los estados financieros consolidados de VISA (los "Estados Financieros Consolidados de VISA") y los estados financieros consolidados de FEMSA ("Estados Financieros Consolidados de FEMSA") incluidos en este Prospecto y, a menos que se indique lo contrario, han sido reexpresados en Pesos Mexicanos constantes al 31 de diciembre de 1997. Ver "Información Financiera Consolidada Selecta".

Las referencias en el presente a "Dólares Estadounidenses", "US$", "Dólares" o "$" son a la moneda de curso legal de los Estados Unidos de América. Las referencias en el presente a "Pesos" o "Ps." son a la moneda de curso legal de México que, con vigencia a partir del 1 de enero de 1993, reemplazó a la anterior moneda de México (también denominada "Peso") al tipo de cambio de un Peso por mil Pesos. Durante el período de transición que abarca del 1 de enero de 1993 al 31 de diciembre de 1995, la nueva moneda fue denominada "Nuevo Peso" y a partir del 1 de enero de 1996 ha sido denominada como "Peso". Todos los montos establecidos en el presente en moneda mexicana son expresados en Pesos, aún si dichos montos están relacionados con un período anterior al 1 de enero de 1996. El término "billón" utilizado en este Prospecto se refiere a mil millones.

Este Prospecto contiene conversiones de ciertos montos de Pesos a Dólares Estadounidenses a los tipos de cambio especificados exclusivamente para conveniencia del lector. Estas conversiones no deben ser interpretadas como manifestaciones de que los montos en Pesos realmente representan dichos montos en Dólares Estadounidenses o que podrían convertirse a Dólares Estadounidenses al tipo de cambio indicado. A menos que se indique lo contrario, dichos montos en Dólares Estadounidenses han sido convertidos de Pesos a un tipo de cambio de Ps. 8.050 por US$1.00, el tipo de cambio aplicable a FEMSA para el cumplimiento de obligaciones contraidas en moneda extranjera el 31 de diciembre de 1997. El 6 de abril de 1998, el tipo de cambio a la compra de Pesos publicado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York a las 12:00 P.M. fue de Ps. 8.5210 por US$1.00.

Las tasas y niveles de crecimiento per cápita y la información sobre la población han sido calculados sobre la base de estadísticas preparadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ("INEGI") y sobre ciertas estimaciones realizadas por VISA.

El término "cerveza" tal como se utiliza en este Prospecto se refiere en general a las bebidas alcohólicas fermentadas preparadas con malta y saborizadas con lúpulo. El término "hectolitro" es igual a 100 litros o aproximadamente 26.4 galones estadounidenses.

La información sobre el volumen anual, la participación de mercado y los segmentos de productos contenida en este Prospecto en relación con FEMSA Cerveza y el mercado cervecero ha sido calculada y se basa en estadísticas acumuladas y ciertas estimaciones realizadas por FEMSA Cerveza utilizando, en el caso de 1993 y años anteriores, información de ANAFACER y otras fuentes de la industria. La información relacionada con el volumen de embarques, la participación de mercado y el consumo per cápita de los productos de FEMSA Cerveza incluye las cajas de cerveza que se distribuyen sin cargo como promoción.

El término "refresco" tal como se utiliza en este Prospecto se refiere en general a las bebidas gaseosas no alcohólicas, incluyendo aquellas que contienen sabores naturales o artificiales y edulcorantes, y a las aguas minerales. El término "caja unidad", cuando se refiere a los refrescos, se refiere a 192 onzas de refresco (24 medidas de ocho onzas) y, cuando se aplica al jarabe que se obtiene de la mezcla y el concentrado, se refiere al volumen necesario para producir 192 onzas de refresco.

La información sobre el volumen anual, la participación de las ventas y los segmentos de productos contenido en este Prospecto relativa a Coca-Cola FEMSA y el mercado de refrescos ha sido calculada y se basa en estadísticas acumuladas y ciertas estimaciones realizadas por Coca-Cola FEMSA con la participación de The Coca-Cola Company. Se han obtenido algunas estadísticas de terceras fuentes. La información sobre las ventas presentadas con respecto a los refrescos consumidos en el territorio del Valle de México (tal como se define en "La Compañía – Coca-Cola FEMSA – Territorios de Venta") se basa, desde 1994, en información suministrada por A.C. Nielsen Company, S.A. ("A.C. Nielsen"); la información sobre participación de las ventas antes de ese año se basa en información proporcionada por los embotelladores regionales. Con respecto a sus transacciones en ciertas áreas dentro del territorio del Sureste Mexicano (tal como se define en "La Compañía – Coca-Cola FEMSA – Territorios de Venta"), Coca-Cola FEMSA ha elaborado datos estimativos sobre las ventas para 1995 y 1996 y 1997 sobre la base de información que le fue proporcionada por The Coca-Cola Company y se ha basado por otra parte en información interna con respecto a las otras áreas dentro de dicho territorio. Los datos sobre la participación de las ventas para el Sureste de México antes de 1995 se basan en información proporcionada por los embotelladores regionales. En consecuencia, las cifras de la participación de las ventas en este Prospecto para 1995, 1996 y 1997 para el Valle de México y para 1995, 1996 y 1997 para el Sureste de México no pueden ser directamente comparables con la información publicada en períodos anteriores. Con respecto al territorio de Buenos Aires (tal como se define en "La Compañía – Coca-Cola FEMSA – Territorios de Venta"), los datos sobre la participación de ventas se basan en información proporcionada por IPSA Nielsen Argentina, S.A. ("Nielsen Argentina"). La información relacionada con el volumen de ventas, la participación de las ventas y el consumo per cápita de Coca-Cola FEMSA en los territorios de Coca-Cola FEMSA, incluye las cajas unidad de refresco que Coca-Cola FEMSA distribuye sin cargo como promoción.

La información de volúmenes anuales, participación de mercado y de segmentación de productos contenida en este prospecto, con respecto a FEMSA Empaques y a los mercados de sus productos, ha sido calculada, y está basada en estadísticas acumuladas y en ciertos supuestos del propio FEMSA Empaques. Entre las fuentes consultadas con más frecuencia están reportes anuales de compañías públicas, información publicada por las cámaras de comercio y organizaciones industriales e información sobre las exportaciones disponibles a través de fuentes gubernamentales.

En la medida en que estimaciones estén contenidas en este Prospecto, VISA considera que las basadas en información interna, son confiables.

Ninguna persona ha sido autorizada a proporcionar información o a realizar declaración alguna en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción diversas a las contenidas en este Prospecto y, de ser suministrada dicha información o manifestación, no debe ser considerada como autorizada por VISA. Ni la entrega de este Prospecto ni ninguna venta realizada en virtud del presente, bajo ninguna

circunstancia implicará que no se ha producido ningún cambio en las actividades de VISA o FEMSA desde la fecha del presente, o que la información contenida en el presente sea correcta a cualquier fecha posterior a la fecha del presente. Este Prospecto no constituye una oferta de venta ni una invitación a realizar una oferta de compra, en relación con ningún valor excepto los valores con los que está relacionado. Este Prospecto no constituye una oferta de compra de dichos valores en ninguna circunstancia en la cual dicha oferta sea ilícita.

Los Estados Financieros Consolidados incluidos en este Prospecto han sido auditados por Arthur Andersen, contadores públicos externos, y están incluidos en el presente en razón de la autoridad de dicha firma de contadores en su carácter de peritos en contabilidad y auditoría para realizar tales informes.

Ninguna persona o entidad ha sido contratada para emitir una opinión relativa a la exactitud de los términos de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, dirigida a los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA y no se preparará ni entregará dicha opinión.

PERSONAS RESPONSABLES DE LA INFORMACION CONTENIDA EN EL PROSPECTO

Las personas que a continuación se indican presentaron a la CNBV y a la BMV cartas responsivas como parte de los requisitos para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción de Acciones Serie B de FEMSA y de Unidades Vinculadas de BD de VISA respectivamente, en donde manifestaron que no tienen conocimiento de información relevante alguna que haya sido omitida, falseada o que induzca al error en el presente prospecto:

Nombre	Institución	Puesto
Consejeros		
Eugenio Garza Lagüera	Valores Industriales, S.A.	Presidente
José Antonio Fernández Carbajal	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Alfonso Garza Valdés	Valores Industriales, S.A	Consejero
Guillermo Garza Rangel	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Othón Páez Garza	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Sergio Deschamps Pérez	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Javier L. Barragán Villarreal	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Eduardo A. Elizondo	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Héctor Lazo Hinojosa	Valores Industriales, S.A.	Consejero
Jesús Flores Treviño	Valores Industriales, S.A.	Consejero
José M. Canal Hernando	Valores Industriales, S.A.	Comisario
Ejecutivos		
José Antonio Fernández Carbajal	Valores Industriales, S.A.	Director General
Alfredo Livas Cantú	Valores Industriales, S.A.	Director de Finanzas
Carlos E. Aldrete Ancira	Valores Industriales, S.A.	Director Jurídico

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente es un resumen de ciertos términos de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y de otra información contenida en este Prospecto y no pretende ser completo, por lo que está referenciado en su totalidad a la información más detallada contenida en los demás apartados de este Prospecto.

Objeto de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción tiene como objeto unir a los accionistas de VISA y FEMSA, al mismo nivel corporativo, alineando sus intereses, mejorando la comunicación entre los accionistas, y traduciéndose en una estructura más efectiva de VISA. Esta simplificación de la estructura de capital de VISA y FEMSA resultante de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción también tiene por objeto ofrecer a los accionistas de VISA (incluidos los tenedores actuales de las Acciones Serie B de FEMSA que participen en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción) una mayor bursatilidad y liquidez para sus valores. La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción también ofrecerá a los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA la oportunidad de canjear tales Acciones por Unidades Vinculadas BD que cotizarán en la BMV y a través de ADR's en el NYSE mismas que serán en general transmitidas libremente. Como consecuencia, se prevé que, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Unidades Vinculadas BD de VISA, las Unidades B y las ADR's de VISA estarán más ampliamente distribuidas y tendrán mayor bursatilidad que las Acciones Serie B de FEMSA.

Asimismo, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción tiene por objeto aumentar los derechos económicos de los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA en virtud de un dividendo superior pagadero a las Acciones Serie D de VISA durante un plazo de diez años siguientes a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Descripción del Capital Social de VISA", "Descripción del Capital Social de FEMSA".

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

Oferta Global	La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción a que se refiere el presente Prospecto, forma parte de una Oferta Pública Global que en forma simultánea se realizará con la Oferta de Intercambio en los Estados Unidos de América y en otros mercados internacionales para intercambiar las Acciones Serie B de FEMSA que se encuentran representadas por ADR's restringidas, por ADR´s de VISA, no restringidas, que representarán Unidades Vinculadas BD de VISA. Las ADR's de VISA cotizarán en el NYSE.
Factor de Compra y Suscripción Recíproca, Fracciones de Unidades Vinculadas BD de VISA	Una Unidad Vinculada BD de VISA, compuesta por cinco Acciones de VISA, será canjeada por cinco Acciones Serie B de FEMSA. Si el Factor de Compra y Suscripción Recíproca aplicado a la cantidad de Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas por un beneficiario de la Oferta resulta en fracciones de Unidades Vinculadas BD, entonces dicha cantidad de Unidades Vincula-

das BD se reducirá al número entero más próximo y la diferencia será pagada en efectivo al accionista que participa en la Oferta.

Fecha de Vencimiento ..... 11:00 P.M. hora de la Ciudad de México, D.F., el 8 de mayo de 1998, a menos que sea prorrogada por VISA.

Condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción..... La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está condicionada, a que cuando menos 225'314,476 Acciones Serie B de FEMSA, que constituyen el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación que no son propiedad de VISA en la fecha de este Prospecto se ofrezcan a VISA. Si se ofrece dicha cantidad de Acciones Serie B de FEMSA en circulación, entonces sólo el 7.3% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación no estará en poder de VISA una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Asimismo, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está sujeta al cumplimiento de ciertas condiciones previas a la Fecha de Vencimiento.

Forma de Realizar la Oferta ..... Cualquier tenedor de Acciones Serie B de FEMSA podrá ofrecer dichas Acciones en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, únicamente al instruir en tiempo, al corredor, casa de bolsa, institución financiera, depositario o la persona que mantenga dichas Acciones en nombre y representación del referido tenedor, para que ejercite la Oferta en los términos y condiciones que se describen a continuación. Ver "Forma de Realizar la Oferta".

Derechos de Retiro ..... Las ofertas de compra de las Acciones Serie B de FEMSA pueden ser retiradas (i) en cualquier momento antes de la Fecha de Vencimiento; y (ii) si no han sido aceptadas para la Oferta, en cualquier momento con posterioridad al 23 de mayo de 1998 que será a los 40 días calendario de la fecha de este prospecto. Ver "Derechos de Retiro".

Aceptación de las Ofertas ..... Sujeto a los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, incluyendo la reserva de ciertos derechos por parte de VISA, las Acciones Serie B de FEMSA válidamente ofrecidas conforme a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción serán aceptadas de inmediato con posterioridad a la Fecha de Vencimiento. Las Unidades Vinculadas BD serán entregadas cuanto antes con posterioridad a la Fecha de Vencimiento (i) a solicitud del tenedor de las mismas, mediante el registro de dichas Unidades Vinculadas BD en Indeval o a través de la entidad designada por dicha persona que tenga cuentas en Indeval; o (ii) mediante el envío físico de dichas Unidades Vinculadas BD inmediatamente después de la Fecha de Vencimiento. Aún y cuando VISA no tiene actualmente la intención de llevar a cabo modificaciones a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, si modifica sus términos antes de la Fecha de Vencimiento, dichos términos modificados estarán a disposición de todos los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA, ya sea que sus valores hayan sido ofrecidos o no antes

	de dicha modificación. Toda modificación material será divulgada de conformidad con las normas aplicables de la CNBV y, de ser necesario, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción será prorrogada a fin de permitir que los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA dispongan del tiempo necesario para considerar dicha modificación. Ver "Aceptación de Ofertas".
Intermediario de la Operación en México	Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V.
Agente de Compra y Suscripción	Citibank, N.A.
Intermediario de la Operación en el Extranjero	J.P. Morgan & Co.
Aclaraciones y Preguntas	Cualquier aclaración y pregunta sobre la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, incluyendo el procedimiento para ofrecer Acciones Serie B de FEMSA, deben ser dirigidas al Intermediario de la Operación o al Agente de Compra y Suscripción.
Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA	Cada Unidad Vinculada BD estará integrada por una Acción Serie B de VISA, dos Acciones Serie D-B de VISA y dos Acciones Serie D-L de VISA. Cada Unidad B estará integrada por cinco Acciones Serie B de VISA. Las Acciones de VISA que integran cada Unidad Vinculada BD y cada Unidad B no podrán ser separadas hasta el décimo aniversario de la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, momento en el cual las Unidades Vinculadas BD serán separadas en tres Acciones Serie B de VISA y dos Acciones Serie L de VISA; y las Unidades B de VISA serán separadas en cinco Acciones Serie B de VISA. Llegado el décimo aniversario de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no habría ninguna Acción Serie D de VISA en circulación.
Mercados para la Cotización del Capital Social de VISA y FEMSA	Las Unidades Vinculadas BD ofrecidas para suscripción en el presente así como las Unidades B han sido aprobadas para su cotización en la BMV, y se espera que coticen en forma separada. No pueden ofrecerse garantías en relación a los precios a los cuales las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B serán cotizadas con posterioridad a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. A partir del décimo Aniversario de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA espera (i) que las Acciones Serie B de VISA coticen individualmente en la BMV; (ii) que las Acciones Serie L de VISA coticen en la BMV; y (iii) que cada Unidad Vinculada BD, que en ese momento representará tres Acciones Serie B de VISA y dos Acciones Serie L de VISA, cotice en el NYSE, a través de ADR's. En la actualidad FEMSA mantiene un programa restringido de "American Depositary Receipts" ("Las ADR's Restringidas de FEMSA") emitidas al amparo de la Regulación 144 A de los Estados Unidos de Norteamérica. Las ADR's Restringidas de

FEMSA no cotizan en ningún mercado de valores en Estados Unidos. Las Acciones Serie B de FEMSA cotizan en la BMV. Con posterioridad a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, FEMSA tiene intenciones de rescindir el Contrato de Depósito de ADR's Restringidas de FEMSA y de retirar de cotización las Acciones Serie B de FEMSA de la BMV. Como cumplimiento de una condición para dicho retiro de cotización, la Ley del Mercado de Valores establece que VISA deberá realizar una oferta pública a fin de recomprar cualquier Acción Serie B de FEMSA que continúen en poder de accionistas minoritarios públicos con posterioridad a la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La legislación prevé que dicha oferta se haga al precio que resulte mayor entre el precio de mercado promedio durante los 30 días anteriores y el valor en libros de dichas Acciones.

Clave de Pizarra para las Unidades BD en la BMV ..... FEMSA UBD.

Política de Dividendos de VISA ..... La declaración, monto y pago de los dividendos en VISA serán determinados por un voto mayoritario de los tenedores de las Acciones Serie B de VISA. El monto de cualquier dividendo dependerá, entre otros factores, de los resultados operativos de VISA, su situación financiera, los requerimientos de efectivo, las perspectivas futuras, las restricciones impuestas por los contratos de crédito de VISA en cuanto al pago de dividendos y otros factores considerados pertinentes por el Consejo de Administración y los accionistas de VISA con derecho a voto respecto de tales cuestiones. Durante los diez años siguientes a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, si se pagan dividendos respecto de las Acciones Serie B de VISA, cada Acción Serie D de VISA en circulación tendrá derecho a un dividendo superior igual a 125% del dividendo distribuido respecto de cada Acción Serie B de VISA. Las Acciones Serie B de VISA y, a partir del décimo aniversario de la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie L de VISA, tendrán derecho a distribuciones proporcionales y equitativas en el pago de los dividendos.

Los dividendos pagados respecto de las Acciones Serie B de VISA, Acciones Serie D de VISA y Acciones Serie L de VISA no estarán sujetos a ninguna retención en concepto de impuestos, si las mismas provienen de la cuenta de utilidad fiscal neta "CUFIN". VISA no ha pagado ningún dividendo en efectivo desde 1991. Sin embargo, con posterioridad a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA tiene intenciones de seguir una política de dividendos similar a la aplicada por FEMSA previo a 1995. Ver "Factores de Riesgo – Ciertos Factores Relacionados a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Unidades Vinculadas BD, y VISA – Restricciones a los Ingresos y Dividendos; Estructuras de Sociedades Controladoras y Subcontroladoras", "Dividendos" y "Descripción del Capital Social de VISA".

Derechos de Voto de las Acciones de VISA	Los tenedores de Acciones Serie B de VISA podrán votar en cualquier asamblea general de accionistas de VISA, y tendrán derecho a elegir al menos once miembros del Consejo de Administración de VISA. Los tenedores de Acciones Serie D de VISA podrán votar con respecto a un número limitado de asuntos y tendrán derecho a elegir cinco miembros del Consejo de Administración de VISA. Una vez emitidas las Acciones Serie L de VISA o ante la conversión de las Acciones Serie D-L de VISA, los tenedores de las Acciones Serie L de VISA podrán votar sólo respecto de un número limitado de asuntos y tendrán derecho a elegir dos miembros del Consejo de Administración de VISA. Ver "Descripción del Capital Social de VISA".
Fideicomiso de Control	Ciertos Accionistas significativos de VISA (los "Fideicomisarios") han acordado celebrar un contrato de fideicomiso (el "Fideicomiso de Control"), mismo que mantendrá 27'640,386 Unidades B (el "Patrimonio del Fideicomiso"). Dichas Unidades B constituirán en conjunto 50.1% de las Acciones Serie B de VISA y el 65.9% de las Acciones Serie B de VISA que no integrarán Unidades Vinculadas BD. El principal objetivo del Fideicomiso de Control es causar que el Patrimonio del Fideicomiso sea votado en bloque, de conformidad con las instrucciones de un Comité Técnico (el "Comité Técnico"). El Comité Técnico estará integrado por todos los Fideicomisarios. El Fideicomiso de Control permitirá a los Fideicomisarios controlar el resultado de las votaciones que requiera una mayoría de las Acciones Serie B de VISA, e impondrá ciertas restricciones en la transferencia del Patrimonio del Fideicomiso. Ver "Principales Accionistas – Fideicomiso de Control".
Restricciones de Venta	Los Fideicomisarios y otros Accionistas de VISA (en conjunto los "Accionistas Designados") han acordado con los Intermediarios de la Operación que, por un período de 360 días posteriores a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no ofrecerán o venderán, directa o indirectamente, excepto en limitadas circunstancias, las Unidades Vinculadas BD que reciban por virtud de la Reorganización. Las Unidades Vinculadas BD sujetas a esta restricción representan en conjunto el 11.3% de las Unidades Vinculadas BD en circulación, asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Principales Accionistas – Restricciones de Venta".

Tenencias Accionarias en VISA y FEMSA Antes y Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

A continuación se incluye un resumen de las tenencias accionarias de VISA y FEMSA antes y después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, con ciertos supuestos (incluyendo la de que todas las Acciones Serie B de FEMSA sean ofrecidas válidamente en la Oferta).

	Cantidad de Acciones (1)						
	Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción			Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (2) *Incluidas en Unidades Vinculadas BD*			
Accionistas de FEMSA	**Acciones Serie B de FEMSA (3)**	**Acciones Serie B de FEMSA**	**Unidades Vinculadas BD de VISA**	**Acciones Serie B de VISA**	**Acciones Serie D-B de VISA**	**Acciones Serie D-L de VISA**	**Total Acciones de VISA**
VISA	276,304,145	541,380,000	—	—	—	—	—
Otros Accionistas de FEMSA	265,075,855	—	**53,015,171**	53,015,171	106,030,342	106,030,342	265,075,855
Subtotal de FEMSA	541,380,000	541,380,000	**53,015,171**	53,015,171	106,030,342	106,030,342	265,075,855

	Cantidad de Acciones (1)						
	Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción	Incluidas en Unidades B		Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (2) *Incluidas en Unidades Vinculadas BD*			
Accionistas de VISA	**Acciones Series O, P y Q**	**Acciones Serie B de VISA**	**Unidades Vinculadas BD de VISA**	**Acciones Serie B de VISA**	**Acciones Serie D-B de VISA**	**Acciones Serie D-L de VISA**	**Total Acciones de VISA**
Familia Garza Lagüera (4)	41,737,287	73,740,535	**3,282,964**	3,282,964	6,565,928	6,565,928	90,155,355
GFB (5)	16,811,362	29,701,950	**1,322,346**	1,322,346	2,644,692	2,644,692	36,313,680
Familia Calderón Ayala (6)	14,040,772	24,806,930	**1,104,417**	1,104,417	2,208,834	2,208,834	30,329,015
Familia Bailleres (7)	9,545,470	16,864,735	**750,827**	750,827	1,501,654	1,501,654	20,618,870
Familia Garza de Garza (8)	6,392,020	11,293,300	**502,780**	502,780	1,005,560	1,005,560	13,807,200
Familia Garza Rangel (9)	4,847,389	8,564,265	**381,286**	381,286	762,572	762,572	10,470,695
Familia Michel Suberville	4,510,000	7,968,170	**1,593,634**	1,593,634	3,187,268	3,187,268	15,936,340
Familia Guichard Michel	4,359,086	7,701,540	**1,540,308**	1,540,308	3,080,616	3,080,616	15,403,080
Familia David Michel	4,359,086	7,701,540	**1,540,308**	1,540,308	3,080,616	3,080,616	15,403,080
Otros Accionistas de VISA	12,136,104	21,441,785	**1,285,009**	1,285,009	2,570,018	2,570,018	27,866,830
J.P. Morgan (10)	—	—	**3,964,158**	3,964,158	7,928,316	7,928,316	19,820,790
Subtotal de VISA	118,738,576	209,784,750	**13,303,879**	13,303,879	26,607,758	26,607,758	276,304,145
Total de VISA (incluyendo FEMSA)		209,784,750	**66,319,050**	66,319,050	132,638,100	132,638,100	541,380,000

	% de Acciones (1)						
	Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción			Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (2) *Incluidas en Unidades Vinculadas BD*			
Accionistas de FEMSA	**Acciones Serie B de FEMSA (3)**	**Acciones Serie B de FEMSA**	**Unidades Vinculadas BD de VISA**	**Acciones Serie B de VISA**	**Acciones Serie D-B de VISA**	**Acciones Serie D-L de VISA**	**Total Acciones de VISA**
VISA	51.04%	100.00%	—	—	—	—	—
Otros Accionistas de FEMSA	48.96%		**79.94%**	79.94%	79.94%	79.94%	48.96%
Subtotal de FEMSA	100.00%		**79.94%**	79.94%	79.94%	79.94%	48.96%

Accionistas de VISA	% de Acciones (1)						
	Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción	Incluidas en Unidades B	Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (2) *Incluidas en Unidades Vinculadas BD*				
	Acciones Series O, P y Q	Acciones Serie B de VISA	Unidades Vinculadas BD de VISA	Acciones Serie B de VISA	Acciones Serie D-B de VISA	Acciones Serie D-L de VISA	Total Acciones de VISA
Familia Garza Lagüera (4)	35.15%	35.15%	4.95%	4.95%	4.95%	4.95%	16.65%
GFB (5)	14.16%	14.16%	1.99%	1.99%	1.99%	1.99%	6.71%
Familia Calderón Ayala (6)	11.82%	11.82%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	5.60%
Familia Bailleres (7)	8.04%	8.04%	1.13%	1.13%	1.13%	1.13%	3.81%
Familia Garza de Garza (8)	5.38%	5.38%	0.76%	0.76%	0.76%	0.76%	2.55%
Familia Garza Rangel (9)	4.08%	4.08%	0.57%	0.57%	0.57%	0.57%	1.93%
Familia Michel Suberville	3.80%	3.80%	0.53%	0.53%	0.53%	0.53%	1.80%
Familia Guichard Michel	3.67%	3.67%	0.52%	0.52%	0.52%	0.52%	1.74%
Familia David Michel	3.67%	3.67%	0.52%	0.52%	0.52%	0.52%	1.74%
Otros Accionistas de VISA	10.22%	10.22%	7.42%	7.42%	7.42%	7.42%	8.50%
J.P. Morgan (10)	—	—	5.98%	5.98%	5.98%	5.98%	3.66%
Subtotal de VISA	100.00%	100.00%	20.06%	20.06%	20.06%	20.06%	51.04%
Total de VISA (incluyendo FEMSA)		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

(1) Todas las referencias a Acciones incluyen a las Acciones representadas por ADR's.

(2) Supone que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no estén en poder de VISA a la fecha de este Prospecto serán ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, e incluye el efecto de (i) la colocación de 3'964,158 Unidades Vinculadas BD con el Suscriptor JPM (ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co."); y (ii) la conversión de todas las Acciones Series O, P y Q de VISA a 9'339,721 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B de VISA (Ver "Descripción del Capital Social de VISA" y "Principales Accionistas").

(3) Al 2 de abril de 1998, 6'552,680 Acciones Serie B de FEMSA en circulación (o aproximadamente el 1.2% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación) estaban representadas por ADR's Restringidas de FEMSA. Debido a que la mayoría de las Acciones Serie B de FEMSA son detentadas por corredores, intermediarios bursátiles, bancos, sociedades fiduciarias y otras entidades con cuentas en Indeval (tal como se define en el presente), FEMSA tiene conocimiento limitado de las identidades de los últimos titulares de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA.

(4) Propiedad de Eugenio Garza Lagüera y miembros inmediatos de su familia.

(5) Propiedad de Bancomer, S.A. y Seguros Monterrey Aetna, S.A. de C.V., que son subsidiarias de GFB. GFB es controlada, junto con otros personas, por ciertos accionistas de VISA, incluyendo la familia Garza Lagüera.

(6) Aproximadamente el 93% es propiedad de Inversiones Franca, S.A. de C.V., una sociedad anónima mexicana controlada por la familia Calderón Ayala, y aproximadamente el 7% está en poder de José Calderón Ayala.

(7) La mayoría son detentadas por Alberto Bailleres, Celia Bailleres, Susana Bailleres y dos compañías controladas por dichas personas.

(8) Aproximadamente el 99% es propiedad de Consuelo Garza de Garza y el resto es de su esposo e hijos.

(9) Aproximadamente un tercio es propiedad de María Elena Rangel de Milmo y el resto es de sus hijos e hijas.

(10) Incluye sólo a aquellas Unidades Vinculadas BD colocadas en forma privada con el Suscriptor JPM, de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997, como se describe bajo "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.". J.P. Morgan & Co. y sus filiales podrán tener Acciones adicionales de VISA en sus propias cuentas o por cuenta de sus clientes una vez realizada la Oferta Reciproca de Compra y Suscripcion. El Suscriptor JPM se ha comprometido a utilizar todos sus esfuerzos razonables para revender las Unidades Vinculadas BD en forma privada en términos y forma ordenada de tal manera que no pueda ocasionar disminuciones relevantes (considerando las condiciones existentes del mercado) en el precio de mercado de las Unidades Vinculadas BD y de las Unidades B, o de que desequilibre el mercado para dichos valores.

FACTORES DE RIESGO

Antes de participar en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA deberán considerar cuidadosamente toda la información contenida en este Prospecto, incluyendo los factores de riesgo descritos a continuación:

Ciertos Factores Relacionados con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Unidades Vinculadas BD y VISA

Derechos de Voto. Existen diferencias importantes entre los actuales derechos de voto de los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA y los derechos de voto que dichos accionistas tendrán como tenedores de Unidades Vinculadas BD. En particular, las Unidades Vinculadas BD emitidas con el producto de la venta de las Acciones Serie B de FEMSA otorgarán a los tenedores de las mismas derechos de voto con respecto a VISA menores a los que tenían derecho en FEMSA. Ver "Comparación de los Derechos de los Accionistas", "Descripción del Capital Social de VISA" y "Descripción del Capital Social de FEMSA".

Restricciones a los Ingresos y Dividendos; Estructuras de Sociedades Controladoras y Subcontroladoras. Asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no pertenecen a VISA en la fecha de este Prospecto sean adquiridas mediante la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA será propietaria del 100% del capital social de FEMSA, que a su vez, es propietaria de la totalidad o de la mayoría del capital social de cada Sociedad Subcontroladora. VISA, FEMSA y las Sociedades Subcontroladoras no tendrán otros activos importantes, excepto las Acciones representativas del capital social de sus subsidiarias, efectivo y valores equivalentes a efectivo. En consecuencia, los ingresos de VISA, y la capacidad de VISA para pagar dividendos, dependerán casi totalmente de los dividendos distribuidos por las subsidiarias operadoras de las Subcontroladoras.

La ley impone requisitos significativos a la distribución de dividendos por parte de las sociedades, incluyendo una prohibición relativa a la distribución de dividendos de otro modo que no sea de las utilidades netas o resultados acumulados reflejados en los estados financieros aprobados por una asamblea general ordinaria de accionistas y con posterioridad a la creación de ciertas reservas contables. Asimismo, algunos contratos de crédito de FEMSA y de las Sociedades Subcontroladoras pueden contener restricciones a la distribución de dividendos. La aplicación de estas restricciones a la distribución de dividendos por parte de las subsidiarias directas e indirectas de VISA podrían limitar los ingresos de VISA, e impedir la capacidad de VISA para pagar dividendos a sus accionistas.

Asimismo, el pago y monto de los dividendos de VISA están sujetos a aprobación por parte de los tenedores de Acciones Serie B de VISA. Ciertos accionistas o grupos de accionistas podrán controlar en forma directa o indirecta la mayoría de las Acciones Serie B de VISA con posterioridad a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y en tanto dichos accionistas continúen controlando en forma directa o indirecta la mayoría de las Acciones Serie B de VISA, tendrán, como consecuencia de tal control, la capacidad para determinar si han de pagarse dividendos o no y el monto de tales dividendos. Ver "Principales Accionistas".

Ausencia de Mercado para las Unidades Vinculadas BD de VISA. Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no había mercado en México o en el Extranjero para las Unidades Vinculadas BD. Las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B de VISA han sido aprobadas para su cotización en la BMV.

Tenencias Accionarias de los Principales Accionistas. Los Principales Accionistas controlarán en forma directa o indirecta a VISA, por lo que, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, serán titulares de aproximadamente el 71.3% de las Acciones Serie B de VISA en circulación (a través de tenencias de Unidades Vinculadas BD y Unidades B) y 12.6% de las Acciones Serie D de VISA en circulación (a través de tenencias de Unidades Vinculadas BD). En consecuencia, los Principales Accionistas tendrán la facultad de elegir a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de VISA y para mantener una función importante en el resultado de la mayoría de los asuntos a ser decididos por los accionistas de VISA. La capacidad de algunos de los Principales Accionistas para actuar en conjunto será facilitada por la celebración del Fideicomiso de Control. Los Fideicomisarios han acordado que el 100% de las Unidades B de ciertos Fideicomisarios, y la mayoría de las Unidades B del resto de los Fideicomisarios, constituyeran el Patrimonio de Fideicomiso.

El objeto principal del Fideicomiso de Control es permitir que el Patrimonio del Fideicomiso sea votado en bloque de acuerdo a las instrucciones del Comité Técnico. El Comité Técnico se integra por todos los Fideicomisarios. El Patrimonio del Fideicomiso de Control propiedad de los Fideicomisarios representará a la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción el 50.1% de las Acciones Serie B de VISA en circulación y aproximadamente 65.9% de las Unidades B. Las transferencias del patrimonio fideicomitido por parte de los Fideicomisarios están sujetas a ciertas restricciones. Ver "Principales Accionistas – Fideicomiso de Control".

Ciertos Accionistas Principales han acordado con los Intermediarios de la Operación, que por una plazo de 360 días después de consumada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, no venderán o transmitirán ninguna de las Unidades Vinculadas BD salvo en limitadas circunstancias. Las Unidades Vinculadas BD sujetas a este acuerdo representarán aproximadamente 11.3% del total de las Unidades Vinculadas BD, asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Principales Accionistas – Restricciones de Venta".

La venta por parte de los Principales Accionistas de las Unidades B o de las Unidades Vinculadas BD, podría afectar de manera adversa el precio de cotización de las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B y podría afectar el control de VISA. Ver "Principales Accionistas" y "Descripción del Capital Social de VISA".

Participaciones Minoritarias en Subsidiarias Consolidadas. VISA lleva a cabo sus actividades a través de subsidiarias consolidadas en las cuales, en algunos casos, accionistas minoritarios tienen participaciones importantes. Aún y cuando ciertos accionistas minoritarios han realizado contribuciones estratégicas a las subsidiarias de VISA, existen diversas desventajas de la participación de accionistas minoritarios en general. Aunque VISA es el accionista mayoritario de cada subsidiaria consolidada, la presencia de participaciones minoritarias, entre otras cosas, puede obstaculizar la capacidad de VISA para transferir efectivo de una subsidiaria a otra, lo que se traduce en un uso menos eficiente de los recursos financieros disponibles. Las participaciones minoritarias también pueden complicar las transacciones entre las diversas subsidiarias. Asimismo, pueden surgir conflictos de intereses si VISA adopta decisiones estratégicas que no redundan en el mejor interés de los accionistas minoritarios de una subsidiaria en particular. Los accionistas minoritarios también pueden tener derechos que impidan o hagan más costosas ciertas transacciones entre dos o más subsidiarias consolidadas de VISA, afectando de ese modo la capacidad de VISA para reestructurar o combinar ciertos negocios. Ver "Contratos Relevantes".

Dependencia de Personal Clave. El desempeño operativo de VISA y sus subsidiarias depende en gran medida del esfuerzo y capacidad de sus principales ejecutivos. La pérdida de los servicios de algunas de dichas personas podría tener un efecto adverso importante en las actividades de VISA. Ver "Administración".

Transacciones con Terceros Relacionados. Históricamente, VISA ha realizado una variedad de transacciones con ciertas de sus filiales, incluyendo transacciones con The Coca-Cola Company, Labatt Brewing Company Limited ("Labatt"), Amoco Oil Co. ("Amoco"), Grupo Financiero Bancomer ("GFB") y

sus respectivas filiales. Cada una de las Sociedades Subcontroladoras de VISA y sus respectivas subsidiarias operativas también han realizado transacciones significativas las unas con las otras, incluyendo contratos de abastecimiento y compraventa. Asimismo, la subsidiaria de FEMSA, FEMSA Servicios, proporciona servicios de administración y profesionales a VISA, FEMSA, las Sociedades Subcontroladoras de VISA y sus respectivas subsidiarias. Una situación negativa con respecto a una subsidiaria podría tener un efecto adverso en otras subsidiarias de VISA. Ver "Contratos Relevantes" y "Transacciones con Terceros Relacionados".

Suministro de Agua. El agua es una materia prima fundamental en las operaciones de bebidas de VISA. En México, VISA se abastece de agua de las empresas municipales de agua y de pozos conforme a concesiones otorgadas por el Gobierno Mexicano. En Argentina, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires obtiene agua de sus propias fuentes y de fuentes públicas manejadas por el sector privado. A pesar de que la administración estima que las actuales concesiones de VISA satisfacen los actuales requerimientos de agua, no existen garantías de que el agua subterránea se encontrará siempre disponible en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de VISA o de que VISA no deba obtener concesiones de agua adicionales para satisfacer las necesidades de agua proyectadas. Las actuales concesiones de agua otorgadas a VISA pueden ser canceladas si, entre otras cosas, (i) VISA utiliza más agua de la permitida; (ii) VISA no paga las cuotas por la concesión; y (iii) VISA no realiza construcciones o mejoras previamente acordadas.

Ciertos Factores Relativos a FEMSA Cerveza

Fluctuaciones en el Costo de Insumos. FEMSA Cerveza adquiere una cantidad considerable de insumos para la producción de cerveza (principalmente cebada, malta y lúpulo) de productores nacionales o a través de compras en el mercado internacional. Los precios de tales bienes pueden variar considerablemente y son determinados por la oferta y demanda globales y por otros factores sobre los cuales FEMSA Cerveza no tiene control. No existen garantías de que FEMSA Cerveza pueda trasladar a sus productos finales los aumentos en el costo de las materias primas. Ver "La Compañía – FEMSA Cerveza – Materias Primas".

Relación con Labatt. Labatt, una empresa cervecera canadiense, es propietaria del 22% del capital social de FEMSA Cerveza, y ha ejercido una opción para adquirir de FEMSA un 8% adicional en Acciones Serie D de FEMSA Cerveza. Se espera que el cierre del ejercicio de la opción ocurra a mas tardar el 15 de mayo de 1998, ver "Eventos Recientes". La relación de FEMSA Cerveza con Labatt otorga a Labatt una importante influencia en las actividades de FEMSA Cerveza. Conforme al Convenio de Accionistas celebrado entre FEMSA y Labatt, Labatt tiene la facultad de designar cuatro de los 15 miembros del consejo de administración de FEMSA Cerveza. Mientras Labatt o sus cesionarios permitidos sean propietarios de Acciones Serie D de FEMSA Cerveza representativas de al menos el 20% del capital social de FEMSA Cerveza, Labatt tendrá el derecho de aprobar la designación de ciertos funcionarios ejecutivos de FEMSA Cerveza, así como la facultad para vetar ciertas decisiones del Consejo de Administración. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza".

Competencia. El mayor competidor de FEMSA Cerveza en México es Cervecería Modelo, S.A. de C.V. ("Modelo"). Es muy probable que la competencia con Modelo continúe y no existen garantías de que dicha competencia no vaya a afectar de manera adversa a FEMSA Cerveza. Ver "La Compañía – FEMSA Cerveza – Competencia".

Las importaciones no constituyen actualmente una porción significativa del mercado Mexicano de cerveza. Desde 1994, los aranceles a la cerveza importada han sido reducidos en forma gradual a una tasa del 10% en enero de 1998. Aun con la reducción en los aranceles, las cervezas importadas representaron menos del 1% de los embarques totales de cerveza nacional en 1997. Conforme al TLC, los aranceles aplicables a las cervezas importadas de los Estados Unidos y Canadá serán gradualmente eliminados para el año 2002. FEMSA Cerveza estima que la eliminación de los aranceles tendrá un efecto limitado en el mercado cervecero Mexicano; sin embargo, el incremento en importaciones de

cerveza podría traducirse en una mayor competencia en general, y no existen garantías de que dicha tendencia no afectaría de manera adversa a FEMSA Cerveza. Ver "La Compañía – FEMSA Cerveza – Competencia".

Regulaciones Gubernamentales que Afectan a la Industria Cervecera en México. La reglamentación federal del consumo de cerveza se realiza principalmente a través del impuesto sobre producción y servicios del 25%, y del 15% del Impuesto al Valor Agregado. De 1996 a finales de 1997 el impuesto sobre producción y servicios fue del 19%. El incremento al 25% en este impuesto a partir de enero de 1998 puede tener un efecto adverso en las ventas ya que dicho incremento fue trasladado a los consumidores como aumento en el precio. Las regulaciones y controles estatales y municipales se realizan principalmente a través del requisito de que los detallistas cuenten con permisos para vender bebidas alcohólicas. Recientemente, el Estado de Tabasco prohibió la venta de cerveza fría como forma de desalentar el consumo de cerveza e indirectamente reducir el alcoholismo. A pesar de que VISA no prevé que el Gobierno Mexicano regulará el consumo de cerveza de forma tal que se reduzca el tamaño del mercado cervecero, no existen garantías de que el Gobierno Mexicano no intente reducir el consumo de cerveza, lo que tendría un efecto adverso en FEMSA Cerveza. Ver "La Compañía – FEMSA Cerveza – Regulaciones Gubernamentales".

Ciertos Factores Relativos a Coca-Cola FEMSA

Precios del Azúcar. El azúcar es una de las principales materias primas utilizadas por Coca-Cola FEMSA en la producción de refrescos. Los aumentos en el precio del azúcar, incluyendo los aumentos que pueden originarse en virtud de que los aranceles para la importación aumenten o se impongan restricciones a la importación de azúcar en México o en Argentina, incrementarían el costo de producción de Coca-Cola FEMSA y afectarían de manera adversa las utilidades en la medida que Coca-Cola FEMSA no pueda trasladar el monto total de dichos aumentos a los consumidores. A pesar de que el costo promedio para Coca-Cola FEMSA del azúcar disminuyó un 8.3% y un 8.6% en 1997 y 1996, respectivamente, dicho costo aumentó un 7.2% en 1995 y un 3.2% en 1994 en comparación en cada caso con el año anterior, respectivamente, en términos reales. No existen garantías de que no habrá aumentos futuros en el costo promedio del azúcar o de que no se impondrán restricciones a la importación de azúcar o que las tarifas arancelarias de importación no serán aumentadas.

Relación con The Coca-Cola Company. La relación de Coca-Cola FEMSA con The Coca-Cola Company otorga a The Coca-Cola Company una influencia significativa respecto de las actividades de Coca-Cola FEMSA. The Coca-Cola Company es propietaria en forma indirecta del 30% del capital social en circulación de Coca-Cola FEMSA; tiene derecho a designar a cuatro de los 16 consejeros de Coca-Cola FEMSA; a ciertos funcionarios de Coca-Cola FEMSA y, excepto en circunstancias limitadas, tiene la facultad de vetar decisiones significativas del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Ver "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA".

Los Contratos de Embotellador (tal como se definen en "La Compañía – Coca-Cola FEMSA") celebrados entre Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company cubren la totalidad de los actuales territorios de Coca-Cola FEMSA. En conjunto con The Coca Cola Company, Coca-Cola FEMSA anualmente prepara un plan de negocios a tres años que es presentado a su Consejo de Administración para su aprobación. The Coca-Cola Company puede solicitar que Coca-Cola FEMSA demuestre su capacidad financiera para cumplir con sus planes y puede rescindir los derechos de Coca-Cola FEMSA para producir, comercializar y distribuir refrescos en territorios con respecto a los cuales se niegue dicha aprobación del Consejo de Administración. Coca-Cola FEMSA tiene prohibido producir o comercializar productos excepto los de The Coca-Cola Company y tiene prohibido embotellar cualquier otro refresco excepto con la autorización de The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company tiene el derecho exclusivo a importar y exportar Bebidas de Marca Registrada de Coca-Cola (tal como se define en "La Compañía - Coca-Cola FEMSA") a y desde México y Argentina. Asimismo, Coca-Cola FEMSA no puede ceder el control de sus derechos de embotellado para un territorio sin el consentimiento de The Coca-Cola Company. Los Contratos de Embotellador relativos a los territorios Mexicanos tienen plazos de diez años, a

partir del 21 de junio de 1993. Los dos Contratos de Embotellador relativos a los territorios Argentinos también tienen términos de diez años, a partir del 1 de septiembre de 1994 y 1 de diciembre de 1995. Los Contratos de Embotellador son renovables en forma automática por períodos de diez años, excepto en los casos en que se manifieste la intención de no renovar dichos contratos por cualquiera de las partes, mediante notificación a la otra. Los Contratos de Embotellador y, por lo tanto, el derecho de Coca-Cola FEMSA a distribuir Bebidas de Marca Registrada de Coca-Cola, se encuentran sujetos a rescisión por parte de The Coca-Cola Company en caso de incumplimiento por parte de Coca-Cola FEMSA o ante al vencimiento de su plazo. No existe ninguna garantía de que los Contratos de Embotellador serán renovados al vencimiento de sus plazos respectivos. La no renovación de los Contratos de Embotellador tendría un importante efecto adverso en las actividades de Coca-Cola FEMSA. Ver "La Compañía – Coca-Cola FEMSA" y "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA".

Además de los Contratos de Embotellador, The Coca-Cola Company tiene otras relaciones significativas con Coca-Cola FEMSA, cuya terminación tendría un efecto adverso en las actividades de Coca-Cola FEMSA. Ver "La Compañía – Coca-Cola FEMSA" y "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA".

Competencia. Los mercados de bebidas en los territorios Mexicano y Argentino donde opera Coca-Cola FEMSA son altamente competitivos. Coca-Cola FEMSA compite con embotelladores de PepsiCo. al igual que con embotelladores de marcas regionales. Los refrescos de Coca-Cola FEMSA también compiten en general con otras bebidas no alcohólicas. La capacidad de Coca-Cola FEMSA para mantener los precios existentes o aplicar aumentos de precio depende en gran medida de las condiciones competitivas y el efecto de dichos precios en el volumen de las ventas. Los descuentos de precios han constituido una forma de mantener o aumentar la participación en el volumen de ventas, particularmente en Buenos Aires, donde la estrategia de precios de Coca-Cola FEMSA consiste justamente en reducir los precios nominales de ciertas presentaciones en ciertos canales de distribución. Esta estrategia refleja los elevados precios de los refrescos en el mercado Argentino y el ingreso de nuevos competidores al mercado. Aún y cuando Coca-Cola FEMSA estima que se encuentra bien posicionada para alcanzar su objetivo de mantener o aumentar su volumen de ventas a niveles de precios satisfactorios en los diversos territorios en los que opera, es probable que la competencia continúe y no existen garantías de que Coca-Cola FEMSA pueda alcanzar dicho objetivo o de que no tenga un efecto adverso en los resultados de las operaciones de Coca-Cola FEMSA.

Controles de Precios en México. Antes de noviembre de 1992, las presentaciones en vidrio retornables de 355 ml (aproximadamente 12 onzas) y 769 ml (aproximadamente 26 onzas) de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos, mismas que representaban aproximadamente el 75.6% del volumen de ventas de cajas unidades de Coca-Cola FEMSA, en 1992 estuvieron sujetas a controles gubernamentales de precios. Desde noviembre de 1992 hasta diciembre de 1995, estas presentaciones estuvieron sujetas a controles voluntarios de precios, que limitaron la capacidad de Coca-Cola FEMSA para aumentar los precios en el mercado nacional sin el consentimiento del Gobierno Mexicano. Los aumentos de precios para dichas presentaciones fueron negociados entre ANPRAC y el Gobierno Mexicano. En base a un acuerdo celebrado entre el Gobierno Mexicano y ANPRAC, a partir del 1 de enero de 1996, los embotelladores Mexicanos tienen la libertad de fijar precios para todas las presentaciones sin participación gubernamental. De ser restablecidas, las restricciones voluntarias de precios o los controles gubernamentales de precios limitarían la capacidad de Coca-Cola FEMSA para aumentar los precios y esto podría tener un efecto adverso en sus resultados. La administración de Coca-Cola FEMSA estima que su capacidad para aumentar precios sin intervención gubernamental puede verse afectada de manera adversa si los precios aumentan en forma excesiva y no existen garantías de que el Gobierno no establezca restricciones o controles de precios.

Ciertos Factores Relativos a FEMSA Empaques

Productos Metálicos. Las operaciones de producción de latas de aluminio de la subsidiaria de FEMSA Empaques, Famosa son susceptibles a las condiciones económicas, ya que las presentaciones de bebidas en lata son más caras para el consumidor que las demás presentaciones. Las actividades de

hermetapas de FEMSA Empaques atienden a las industrias de refrescos y cervezas y, por lo tanto, son vulnerables a los cambios en la demanda de dichos productos. Las presentaciones de botellas de vidrio que utilizan hermetapa también compiten con presentaciones alternativas de bebidas como las presentaciones en lata y de tereftalato de polietileno (PET) no retornables. La demanda de hermetapas ha disminuido en los últimos años debido a un cambio de preferencia hacia presentaciones en PET retornable y no retornable. Ver "La Compañía – FEMSA Empaques – Productos Metálicos".

Botellas de Vidrio. El principal competidor nacional de FEMSA Empaques en la venta de botellas de vidrio es Vitro, S.A. ("Vitro"). La participación de mercado de FEMSA Empaques en el segmento de refrescos de la industria de envases de vidrio fue de aproximadamente el 22% en 1997, en tanto que la participación de mercado de Vitro fue de aproximadamente el 72% en el mismo período. En el segmento cervecero de la industria de envases de vidrio, la participación de mercado de FEMSA Empaques fue de aproximadamente el 27% en 1997, en tanto que la de Vitro fue del 17%. Vitro ha sido el más importante productor de vidrio en México y, como tal, puede ejercer presión en la competencia a través de los precios. No existe garantía de que FEMSA Empaques no se vea afectada de manera adversa por la competencia de precios de Vitro. Ver "La Compañía – FEMSA Empaques – Botellas de Vidrio".

Ciertos Factores Relativos a FEMSA Comercio y DCF

Competencia. El entorno de tiendas de conveniencia en México es altamente competitivo. VISA participa en el sector de tiendas de conveniencia a través de dos Sociedades Subcontroladoras, FEMSA Comercio y DCF. En la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, las tiendas de conveniencia OXXO de FEMSA Comercio enfrentan la competencia de las tiendas 7-Eleven, Circle K y Benavides. Las tiendas de conveniencia OXXO también enfrentan la competencia de numerosos pequeños detallistas en cada región en la que realizan actividades.

Ciertos Factores Relacionados a Argentina

VISA y sus subsidiarias están compuestas por sociedades Mexicanas y dos sociedades Argentinas; y la situación financiera de VISA y los resultados de las operaciones se ven generalmente afectados por la solidez de las economías de México y Argentina. La siguiente información, que se refiere al gobierno de Argentina, incluye datos macroeconómicos, y fue obtenida de publicaciones oficiales o documentación del gobierno federal de Argentina (el "Gobierno Argentino"), organismos del Gobierno Argentino y el Banco Central de la República Argentina ("Banco Central") y no ha sido verificada en forma independiente.

La Economía Argentina y Acontecimientos Recientes

Históricamente el Gobierno Argentino ha ejercido una significativa influencia sobre la economía Argentina, y las medidas del gobierno con respecto a la economía continuarán teniendo un efecto importante sobre las compañías que operan en Argentina, incluyendo Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"), subsidiaria de Coca-Cola FEMSA.

Argentina experimentó elevados índices de inflación durante los últimos 30 años, lo cual ocasionó importantes devaluaciones en su moneda. Aunque Argentina desarrolló un número de mecanismos correctivos a fin de reducir los efectos negativos de la inflación, los períodos de alta inflación han tenido y podrían continuar teniendo efectos significativos sobre la economía Argentina y Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Ver "La Compañía – Coca-Cola FEMSA". En tanto que el actual programa económico del Gobierno Argentino ha reducido de manera significativa los niveles de inflación durante un período más prolongado que los anteriores programas económicos, no pueden ofrecerse garantías acerca de que la inflación continúe en tales índices reducidos en el largo plazo. De acuerdo a las cifras publicadas por el

Ministerio de Economía Argentino, el índice de inflación anual para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997 fue del 7.4%, 3.9%, 1.6%, 0.1% y 0.3%, respectivamente, basado en el índice de precios al consumidor argentino ("IPCA") y del 0.1%, 5.8%, 6.0%, 2.1% y (0.9%), respectivamente, basado en el índice de precios al mayoreo argentino ("IPMA").

Como resultado de las presiones inflacionarias, la moneda Argentina se ha devaluado en varias ocasiones durante las últimas tres décadas. Durante dicho período, las autoridades económicas Argentinas emplearon una variedad de sistemas de tipo de cambio, incluyendo las devaluaciones súbitas, las mini-devaluaciones, las tasas flotantes, los mercados duales, los mercados múltiples y el mercado de subastas. Aunque durante períodos prolongados la devaluación ha estado generalmente relacionada al índice de inflación, durante períodos más breves dichas medidas gubernamentales han resultado en fluctuaciones significativas del tipo de cambio real entre la moneda Argentina y el Dólar Estadounidense. Desde el 1 de abril de 1991, la moneda Argentina ha sido libremente convertible en Dólares Estadounidenses conforme al Plan de Convertibilidad mediante el cual el Gobierno Argentino se encuentra obligado por ley a vender Dólares Estadounidenses a un tipo de cambio fijo que no exceda de un Peso Argentino por Dólar Estadounidense. Si se permitiera la depreciación del peso Argentino contra el Dólar Estadounidense, dicha depreciación podría afectar la capacidad de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires para cumplir con sus obligaciones denominadas en Dólares Estadounidenses.

El Gobierno Argentino en la actualidad no impone restricciones a compañías Argentinas para convertir pesos Argentinos en Dólares Estadounidenses. Sin embargo, no existen garantías de que el Gobierno Argentino no establecerá una política estricta de control de cambios en el futuro. Las restricciones cambiarias que pudiera imponer el Gobierno Argentino podrían impedir o restringir el acceso por parte de Coca-Cola FEMSA a los Dólares Estadounidenses necesarios para cumplir sus obligaciones denominadas en Dólares Estadounidenses.

MECANICA DE LA OFERTA

Antecedentes; Objeto de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción unirá a los accionistas de VISA y FEMSA al mismo nivel corporativo, lo que tiene por objeto alinear sus intereses y mejorar la comunicación entre dichos accionistas y traducirse en una estructura corporativa más efectiva. Esta simplificación de la estructura de capital de VISA y FEMSA también tiene por objeto ofrecer a los tenedores de acciones de VISA (incluidos los tenedores actuales de las Acciones Serie B de FEMSA que participan en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción) una mayor bursatilidad y liquidez para sus Acciones. La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción también provee a los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA la oportunidad de canjear tales Acciones por Unidades Vinculadas BD que cotizarán en la BMV y en el NYSE a través de ADR's. Como consecuencia, se prevé que, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Unidades Vinculadas BD estarán más ampliamente distribuidas y serán cotizadas en forma más activa que las Acciones Serie B de FEMSA.

Asimismo, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción tiene por objeto aumentar los derechos económicos de los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA en virtud del derecho a un dividendo superior para las Acciones Serie D de VISA durante el período de diez años siguientes a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Descripción del Capital Social de VISA" y "Descripción del Capital Social de FEMSA".

El 18 de marzo de 1998, mediante una Asamblea General Extraordinaria de accionistas de VISA, se aprobó la Reorganización que, además de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, incluye entre otras cosas: (i) la colocación privada de 3'964,158 Unidades Vinculadas con el Suscriptor JPM en contraprestación de un pago de suscripción de US$120 millones pagado a VISA por el Suscriptor JPM, el 17 de marzo de 1998, de conformidad con un contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM, el 26 de noviembre de 1997 (ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co."), cuyos fondos en conjunto con otros recursos de VISA fueron utilizados para cancelar los pasivos directos de VISA; (ii) la conversión de las 118'738,576 Acciones Serie O, P y Q de VISA en circulación por las 9'339,721 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B; y (iii) el cambio de la denominación social de VISA a "Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.". Lo anterior, además de otros elementos de la Reorganización, se producirá al momento de la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La participación de los accionistas de VISA en el propio capital de VISA será diluida en aproximadamente 7.2% como resultado de dicha colocación privada con el Suscriptor JPM. La colocación privada en conjunto con otros recursos de VISA hará posible que VISA pague todos sus pasivos directos previo a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Sin embargo, tanto la colocación privada como la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no diluirán la tenencia accionaria de los accionistas de FEMSA en FEMSA. Ver "Descripción del Capital Social de VISA". Al finalizar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el capital social en circulación de VISA consistirá de 541'380,000 Acciones representadas por 66'319,050 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B. Si una cantidad menor a la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA es ofrecida en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, entonces las Acciones de VISA que se encuentren en circulación al momento de la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción serán 541'380,000 menos la cantidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no fueron ofrecidas. Como consecuencia, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, sin perjuicio de la cantidad de Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas, los actuales tenedores de Acciones Serie B de FEMSA retendrán la misma participación patrimonial en FEMSA, pero en forma indirecta a través de VISA.

Asimismo, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de FEMSA celebrada el 18 de marzo de 1998, aprobó el cambio de denominación de FEMSA, sujeto a la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, a fin de permitir a VISA utilizar la denominación de FEMSA.

Recomendación del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de FEMSA recomienda a los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA que ofrezcan las mismas conforme a los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Al hacer dicha recomendación, el Consejo de Administración de FEMSA no ha obtenido una opinión de asesores financieros, y no se preparará o entregará ninguna opinión en ese sentido.

La recomendación precedente fue aprobada por el voto unánime de cada uno de los actuales consejeros propietarios independientes presentes del Consejo de Administración de FEMSA que no tuvieron impedimento para votar en razón de las disposiciones sobre conflictos de intereses previstos por la legislación. Los miembros del Consejo de Administración que no votaron, en atención a lo anterior, contaban entre ellos Consejeros con tenencias significativas de Acciones de VISA, un miembro que es un funcionario ejecutivo de FEMSA y FEMSA Servicios, S.A. de C.V. ("FEMSA Servicios"), y un miembro que es un funcionario ejecutivo de una filial del Intermediario de la Operación, que se encuentra bajo control común indirecto con VISA. VISA, como accionista mayoritario de FEMSA, controló en grado significativo la elección del Consejo de Administración de FEMSA que aprobó dicha recomendación.

El Consejo de Administración de FEMSA, al realizar su recomendación, consideró los siguientes factores; sin embargo el Consejo Administración no intentó cuantificar, categorizar o dar diferente peso a estos factores:

1. Los distintos mercados bursátiles para las acciones de FEMSA y VISA, respectivamente, serán consolidados en un solo mercado de cotización para las Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA en la BMV una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Antes de la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie B de FEMSA y las Acciones de VISA han sido cotizadas en la BMV en forma separada. Asimismo FEMSA participa en un programa de "ADR's" Restringidas en Estados Unidos respecto a sus Acciones Serie B. Después de la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, la Reorganización contempla que las Unidades Vinculadas BD, y las Unidades B sean cotizadas en la BMV, y que las Unidades Vinculadas BD sean cotizadas a través de "American Depositary Receipts" ("ADR's") en el NYSE. El Consejo de Administración estima que estos mercados unificados en el NYSE y la BMV proveerán a los inversionistas, mercados más líquidos que los actuales mercados separados para los valores de FEMSA y VISA, respectivamente.

2. La cotización de las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B en la BMV y las ADR's representando Unidades Vinculadas BD en el NYSE una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción permitirá a VISA el acceso a un grupo más amplio de inversionistas potenciales a los cuales VISA y FEMSA no tenían acceso completo antes de la Reorganización. La capacidad de FEMSA para llegar a inversionistas potenciales se ha visto limitada por la cotización exclusiva en la BMV y por contar solamente con un programa de ADR's restringidas en Estados Unidos. El Consejo de Administración estima que el contar con cotización en el NYSE, a través de lo cual las ADR's de VISA serán en general libremente negociables, facilitará el interés del mercado en VISA y las actividades futuras de captación de recursos.

3. Los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA que participen en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción recibirán, una vez realizada la misma, Unidades Vinculadas BD representativas de la misma participación proporcional en FEMSA. Asimismo, al consumarse la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA no tendrá ningún pasivo directo vigente. Por lo tanto, las participaciones de los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA no se verán afectadas de manera adversa si éstos participan en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

4. Los Accionistas de FEMSA que participen en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción recibirán mejores derechos económicos durante los 10 años siguientes a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción como resultado del dividendo superior al cual tendrán derecho como tenedores de las Acciones Serie D de VISA incluidas en las Unidades Vinculadas BD. Lo anterior, sin que puedan ofrecerse garantías de que se distribuirán dividendos en ningún momento. Las Unidades Vinculadas BD emitidas a cambio de Acciones Serie B de FEMSA darán derecho a sus tenedores a Acciones con derechos de voto en VISA menores que su participación patrimonial proporcional. No obstante lo anterior, los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA (excepto VISA) no controlan una mayoría de las Acciones con derecho de voto de FEMSA antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y, por lo tanto, el Consejo de Administración no estima que la disminución de los derechos de voto de los participantes de la Oferta deba ser una consideración de importancia. En consecuencia, el Consejo de Administración considera que la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción mejorará los derechos económicos de los participantes, sin tener un efecto importante en sus otros derechos como accionistas. Esta conclusión también refleja la consideración de que la dilución de los derechos de voto de los participantes en la Oferta se verá revertida en forma parcial después de transcurridos diez años de la misma cuando las Acciones Serie D-B se conviertan automáticamente en Acciones Serie B de VISA.

5. La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción simplificará las estructuras corporativas y los procesos de decisión con respecto a VISA y FEMSA, y eliminará el riesgo de que los tenedores de Acciones de VISA aprueben medidas con respecto a VISA que beneficiarían a tales tenedores pero no a los tenedores minoritarios de FEMSA. En la actualidad, las decisiones que afectan a FEMSA son adoptadas en las sesiones del Consejo de Administración y las Asambleas de Accionistas de VISA y FEMSA. El Consejo de Administración estima que la consolidación de los accionistas de VISA y FEMSA al nivel de VISA propiciada por la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no sólo dará lugar a un proceso de decisión y a una estructura corporativa más eficiente, sino que también eliminará el riesgo de que VISA realice transacciones en beneficio de sus accionistas pero no de los accionistas minoritarios de FEMSA.

Las anteriores recomendaciones solo representan las opiniones del Consejo de Administración de FEMSA. Los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA deben consultar a sus propios asesores financieros antes de adoptar una decisión con respecto a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Términos de la Oferta

VISA ofrecerá, a los accionistas de FEMSA distintos a VISA, de conformidad con los términos y condiciones del presente prospecto, comprar las Acciones Serie B de FEMSA a cambio de que suscriban de manera recíproca Unidades Vinculadas BD de VISA. El factor de compra y suscripción será de cinco Acciones Serie B de FEMSA por una Unidad Vinculada BD integrada por cinco Acciones de VISA, de las cuales una será Serie B, dos Serie D-B y dos Serie D-L.

En caso de ofrecerse un número de Acciones Serie B de FEMSA no divisible entre cinco, la aplicación del factor de compra y suscripción arrojará fracciones de Unidades Vinculadas BD. En tal caso, el número de Acciones se reducirá al múltiplo de cinco más cercano, y la diferencia será pagada en efectivo al beneficiario que ofrezca dicho número fraccionado. No se emitirán certificados o títulos fraccionados de Unidades Vinculadas BD, y ninguna participación fraccionada otorgará a sus tenedores el derecho a voto o a dividendos. Cada beneficiario de la Oferta que pudiera tener derecho a una fracción de Unidad Vinculada BD, recibirá en lugar de dicha fracción, una cantidad en efectivo, sin intereses, equivalente a la parte proporcional que le corresponda por dicha fracción. Los beneficiarios que detentan Acciones Serie B de FEMSA no tendrán, en ningún otro caso, derecho a recibir cantidades en efectivo en relación a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está condicionada a que VISA reciba por virtud de la Oferta, por lo menos 225'314,476 Acciones B de FEMSA, cantidad que constituye el 85% de las Accio-

nes Serie B de FEMSA en circulación que no son propiedad de VISA a la fecha de este prospecto. Si dicho porcentaje mínimo es ofrecido, entonces sólo el 7.3% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación no serán propiedad de VISA al vencimiento de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Condiciones".

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, vencerá a las 11:00 P.M. de la Ciudad de México, el 8 de mayo de 1998 salvo que sea prorrogada. El término "Fecha de Vencimiento" significa las 11:00 P.M. de la ciudad de México del día 8 de mayo de 1998, salvo que VISA, a su criterio, notifique al Agente de Compra y Suscripción y al Intermediario de la Operación que el período de la Oferta ha sido prorrogado, en cuyo caso el termino "Fecha de Vencimiento" significará, el último día y hora de la Oferta de Compra y Suscripción señalado en la prórroga. Ver "Vencimiento y Prorroga".

Sujeto a los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie B de FEMSA, validamente ofrecidas, serán aceptadas inmediatamente después de la fecha de Vencimiento. Sujeto a las disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, VISA se reserva el derecho de diferir la aceptación de las Acciones Serie B de FEMSA, o cancelar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, al surgir cualquiera de las condiciones descritas posteriormente bajo "Condiciones".

Asimismo, VISA se reserva el derecho, de renunciar a cualquier condición o de cualquier forma modificar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Si cualquier renuncia o modificación constituye un cambio relevante en la información previamente proporcionada a los accionistas de FEMSA, VISA informará inmediatamente y en forma razonable dichos cambios a los referidos accionistas. Si, en atención a lo significativo de los cambios, es necesario llevar a cabo una adecuada diseminación de información, VISA prorrogará la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción para dar tiempo a que los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA consideren la información adicional.

Ciertos Efectos de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

En atención a que la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción se realiza en relación con todas las Acciones Serie B de FEMSA, la cantidad de Acciones adquiridas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción reducirá el número de Acciones Serie B de FEMSA en circulación que no son propiedad de VISA, actual accionista mayoritario de FEMSA. Como consecuencia, la liquidez de las Acciones Serie B de FEMSA podrá verse substancialmente reducida una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Asimismo, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, FEMSA tiene la intención de cancelar la inscripción, en la Sección de Valores del RNVI de la CNBV, de las Acciones Serie B de FEMSA, mismas que cotizan en la BMV, lo que eliminará el mercado para dichas Acciones restantes. Como condición para dicho retiro de cotización, la Ley de Mercado de Valores exige que VISA realice una oferta pública de compra a fin de adquirir cualquier Acción Serie B de FEMSA que esté en manos de accionistas minoritarios públicos con posterioridad a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La ley establece que dicha oferta se hará al precio que resulte mayor entre el precio de mercado promedio durante los 30 días anteriores y el valor en libros.

La realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción será condición suspensiva para efectuar la Reorganización de VISA. Para una descripción de los elementos de dicha Reorganización. Ver "Descripción del Capital Social de VISA – Reorganización" y "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

Intereses de Ciertas Personas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

Como se describe en "Descripción del Capital Social de FEMSA" los actuales accionistas de VISA tienen 118'738,576 Acciones Series O, P y Q de VISA que, en relación con la Reorganización y la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, se convertirán automáticamente en 9'339,721 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B. Dichos valores, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, representarán en conjunto el 79.4% de las Acciones Serie B de VISA, el 14.1% de las Acciones Serie D-B de VISA y el 14.1% de las Acciones Serie D-L de VISA. Los Fideicomisarios y otros Accionistas Principales han acordado con los Intermediarios de la Operación que, excepto por un limitado número de circunstancias, por un periodo de 360 días posteriores a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, no venderán, ofrecerán o dispondrán, directa o indirectamente de las Unidades Vinculadas BD que recibieron por virtud de la Reorganización. Las Unidades Vinculadas BD sujetas a estas restricciones representarán, en conjunto, aproximadamente 11.3% de las Unidades Vinculadas BD en circulación asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Principales Accionistas – Restricciones de Venta."

En relación con la Reorganización, VISA y filiales de J.P. Morgan Securities Inc. han concretado una serie de acuerdos mediante los cuales (i) en octubre de 1997, Morgan Guaranty Trust & Company of New York , una filial de J.P. Morgan & Co., refinanció una deuda en dólares Estadounidenses de VISA, por una cantidad total de US$145 millones; (ii) a la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA colocará en forma privada 3,964,158 Unidades Vinculadas BD con el Suscriptor JPM en consideración del pago de suscripción de US$120 millones de Dólares Estadounidenses cubierto el 17 de marzo de 1998, de conformidad con los términos del Contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM, de fecha 26 de noviembre de 1997, fondos que se utilizaron en conjunto con otros recursos de VISA para pagar toda la deuda directa de VISA; y (iii) VISA tiene y tendrá obligaciones significativas con el Suscriptor JPM y sus filiales, incluyendo la obligación de realizar, a su costo, todos los esfuerzos razonables inmediatamente después de la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción para registrar de conformidad con las leyes de valores de los Estados Unidos de Norteamérica, dichas Unidades Vinculadas BD de colocación privada, para su reventa. El Suscriptor JPM se ha comprometido ha llevar a cabo todos los esfuerzos razonables para disponer de dichas Unidades Vinculadas BD en una forma ordenada, que no pueda ocasionar disminuciones relevantes (considerando las condiciones de mercado existentes) en el precio de mercado de las Unidades Vinculadas BD y de las Unidades B en la BMV y en el NYSE, o que se desequilibre el mercado de dichos valores. Ver "Contratos Relevantes-Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

Algunos de los directores, funcionarios y filiales de VISA y ciertas filiales de los Intermediarios de la Operación y sus clientes pueden poseer tenencias significativas de Acciones Serie B de FEMSA y pueden participar en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Al leal saber y entender de VISA, a la fecha del presente prospecto, una cantidad no mayor al uno por ciento de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación era propiedad, de (i) los Principales Accionistas de VISA, según lo descrito en "Principales Accionistas"; (ii) los Intermediarios de la Operación y sus filiales en sus propias cuentas; y (iii) los funcionarios y directores de VISA y FEMSA.

Vencimiento y Prórroga

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción vencerá a las 11:00 P.M. horas de la Ciudad de México, el 8 de mayo de 1998, al menos que sea prorrogada por VISA. Durante cualquier prórroga de la Oferta, todas las Acciones Serie B de FEMSA previamente ofrecidas de conformidad con la Oferta, permanecerán sujetas a la Oferta (y a los derechos de retiro especificados en este Prospecto). La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción puede ser prorrogada en cualquier momento, previo aviso al Agente de Compra y Suscripción y al Intermediario de la Operación, con anterioridad a, o en la fecha de vencimiento de la Oferta. Los comunicados públicos de cualquier prorroga de la Oferta serán hechos opor-

tunamente por VISA en uno de los periódicos de mayor circulación en Monterrey, N.L. o México, D.F. VISA ha acordado con el Suscriptor JPM, que en algunas circunstancias, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción no será prorrogada con posterioridad a la Fecha de Vencimiento, sin el previo consentimiento del propio Suscriptor JPM.

Condiciones

Independientemente de cualquier otro término de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, o cualquier prórroga de dicha Oferta, VISA no tendrá la obligación de emitir las Unidades Vinculadas BD en relación a cualquier Acción Serie B de FEMSA validamente ofrecida y no aceptada; y podrá rescindir la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (por medio de una notificación oral o escrita al Agente de Compra y Suscripción, y al Intermediario de la Operación y por un aviso publicado en uno de los periódicos de mayor circulación de Monterrey, N.L. o México, D.F.) sujeto al cumplimiento de las normas aplicables de la CNBV, pudiendo posponer la aceptación de las Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas, si sucede antes de la Fecha de Vencimiento cualquiera de los siguientes eventos:

1. Que se presente o se contemple la presentación de una acción o un proceso ante cualquier tribunal o dependencia gubernamental impugnando la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, o que dicha acción se relacione directa o indirectamente con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y que, a criterio de VISA, pueda perjudicar los fines de la Oferta.

2. Que ocurra un hecho en cualquier proceso judicial pendiente, que a juicio de VISA, (i) prohiba o pueda prohibir, restringir, o demorar la consumación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; o (ii) perjudique alguno de los fines previstos para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

3. Que cualquier estatuto, legislación o regulación se haya propuesto o promulgado, o que exista cualquier acto de autoridad que a juicio de VISA (i) prohiba o pueda prohibir, restringir o demorar la consumación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; o (ii) perjudique a uno de los fines contemplados en la Oferta.

4. Que ocurra o que se contemple algún evento relevante que a juicio de VISA pueda tener o haya tenido un efecto adverso en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción o en uno de sus fines.

5. Que exista a juicio de VISA cualquier impedimento legal o latente (incluyendo un incumplimiento o posible incumplimiento de un contrato, convenio, o cualquier otro instrumento u obligación en el que VISA sea parte o al que esté obligado) para la consumación de las transacciones contempladas en la Oferta.

6. Que las Unidades B o las Unidades Vinculadas BD no hayan sido aprobadas para cotizar en la BMV, o las Unidades Vinculadas BD (representadas por ADS's) no hayan sido aprobadas para cotizarse en el NYSE.

VISA se reserva el derecho de terminar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción antes de la fecha de vencimiento y de no aceptar ninguna Acción Serie B de FEMSA al presentarse cualquiera de los eventos señalados anteriormente. Asimismo, VISA podrá modificar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en cualquier momento antes de la Fecha de Vencimiento si cualquiera de los eventos establecidos anteriormente llegarán a ocurrir antes de dicha Fecha. Además, sin perjuicio de que cualquiera de los eventos mencionados hayan ocurrido antes de la Fecha de Vencimiento, VISA se reserva el derecho de modificar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, en cualquier término y condición, antes de dicha fecha, independientemente que en este momento no tenga intenciones de hacerlo.

Las condiciones mencionadas son para beneficio exclusivo de VISA y podrán ser dispensadas por la misma en forma total o parcial a su exclusivo criterio. Cualquier determinación hecha por VISA, relacio-

nada con un hecho o circunstancia descrita en los puntos anteriores será definitiva y obligatoria para todas las partes involucradas en la Oferta. La omisión de VISA de ejercitar los derechos mencionados, no implicará la renuncia a los mismos.

Además de las condiciones anteriores (que pueden ser dispensadas total o parcialmente por VISA, a su discreción), si un número total de Acciones de FEMSA que representen al menos 225'314,476 Acciones Serie B de FEMSA (que constituyen el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación que no son propiedad de VISA a la fecha de este Prospecto) no han sido válidamente ofrecidas en la Oferta Compra y Suscripción Recíproca, en ese caso, VISA no aceptará ninguna Acción Serie B de FEMSA ofrecida. Si dicho porcentaje mínimo de Acciones Serie B de FEMSA en circulación es ofrecido, entonces solo el 7.3% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación no serán propiedad de VISA a la culminación de la Oferta. Si dicha condición no ha sido satisfecha, VISA solo podrá aceptar las Acciones Serie B de FEMSA si los términos de la Oferta y Suscripción Recíproca han sido modificados para eliminar dicha condición. Dicha modificación requerirá la aprobación de la CNVB y tendrá que ser difundida de conformidad con las regulaciones aplicables. Si se requiere, la Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción podrá extenderse a fin de otorgarles a los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA el tiempo necesario para considerar dicha modificación.

Forma de Realizar la Oferta

Función del Accionista

Un tenedor de Acciones Serie B de FEMSA puede ofrecer sus Acciones en la Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción contactando oportunamente al corredor, intermediario bursátil, sociedad fiduciaria, banco o a cualquier otra entidad que mantenga dichas Acciones Serie B de FEMSA en beneficio del propio tenedor (el "Agente del Accionista") para que ofrezca dichas Acciones Serie B de FEMSA antes de la Fecha de Vencimiento en la manera descrita más adelante y bajo los términos y condiciones establecidos posteriormente en este prospecto. La carta a los clientes que se adjunta al presente, incluye una forma para accionistas de FEMSA que habrá de utilizarse para instruir al Agente del Accionista para ofrecer las Acciones Serie B de FEMSA de dicho accionista.

Los accionistas de FEMSA que detenten sus Acciones en certificados físicos, sólo podrán ofrecer esas Acciones entregando las mismas, debidamente endosadas en propiedad, a más tardar el día 6 de mayo de 1998, antes de las 12:00 horas de la Ciudad de México, en cualquier sucursal de Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero. Dichos accionistas deberán presentar dos identificaciones que podrán ser pasaporte, credencial de elector o cartilla del servicio militar. Los Accionistas y Agentes del Accionistas deberán contactar al Agente de Oferta y Suscripción Recíproca o al Intermediario de la Operación si tienen preguntas al respecto.

Procedimiento de Oferta Pública Recíproca de Compra y Suscripción

Función del Agente del Accionista

El Agente del Accionista oportunamente instruido por el accionista de FEMSA, para que ofrezca dichas Acciones en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, debe determinar si las Acciones de FEMSA son detentadas como: (i) Acciones Serie B en registro electrónico (generalmente referidas por ISIN No. MXP391221175); o (ii) Acciones Serie "B" de FEMSA en certificados físicos registradas al nombre del tenedor.

En el caso de las Acciones Serie B de FEMSA detentadas en registro electrónico, el Agente del Accionista debe hacer las gestiones necesarias a fin de que el participante en Indeval que mantenga dichas Acciones Serie B de FEMSA en su cuenta de Indeval, las ofrezca en la Oferta, a través del depósi-

to de las mismas a la cuenta No. 8401 Indeval (la "Cuenta de Indeval"), que mantendrá el Agente de Compra y Suscripción, antes de la Fecha de Vencimiento. En el caso de que hubieren uno o mas corredores, Intermediarios bursátiles, sociedades fiduciarias, bancos o cualquier otra entidad participando como intermediario entre el Agente del Accionista y dicho participante de Indeval, las instrucciones para ofrecer dichas Acciones B deberán ser entregadas a dicho intermediario para que él las presente al correspondiente participante en Indeval.

En el caso de las Acciones Serie B de FEMSA detentadas en certificados físicos, el Agente del Accionista deberá entregar las mismas, debidamente endosadas en propiedad, a más tardar el día 6 de mayo de 1998, antes de las 12:00 horas de la Ciudad de México, en cualquier sucursal de Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero. El Agente del Accionista deberá exhibir su correspondiente poder otorgado por el accionista ante dos testigos. El Agente del Accionista deberá contactar al Agente de Compra y Suscripción o al Intermediario de la Operación en caso de que tenga alguna duda.

Se recomienda a cada Agente del Accionista que a su vez, no sea participante de Indeval, y que pretenda ofrecer Acciones de FEMSA que contacte con la debida anticipación al participante de Indeval, a quien el propio Agente del Accionista instruirá para que entregue las Acciones de FEMSA por medio del depósito en la Cuenta de Indeval y los documentos relacionados al Agente de Compra y Suscripción, con el fin de asegurarse de que todos los arreglos necesarios sean hechos de manera oportuna con ese participante en Indeval, permitiendo a dicho participante entregar las Acciones de FEMSA y los documentos relacionados con la Oferta, antes o en la fecha de Fecha de Vencimiento y de acuerdo con los procedimientos de dicho participante. Cada Accionista y Agente del Accionista será responsable de los riesgos que pudieran originarse por virtud de los procedimientos de dicho participante, y VISA no tendrá responsabilidad u obligaciones relacionados con esos riesgos.

Función de los Participantes de Indeval

El Participante en Indeval, que podrá ser un Agente del Accionista, deberá ofrecer las Acciones Serie B de FEMSA que detente en forma de registro electrónico, cumpliendo con los siguientes dos requisitos:

1. Entregando dichas Acciones Serie B de FEMSA por medio de una transferencia electrónica a la Cuenta de Indeval que con ese propósito mantendrá Citibank México, S.A. de C.V., Grupo Financiero Citibank, en su carácter de Agente de Compra y Suscripción, misma cuenta que podrá ser modificada por el propio Agente de Compra y Suscripción, mediante notificación en forma individual a cada participante en Indeval, momentos después del inicio de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

2. Entregando al Agente de Compra y Suscripción, en su domicilio en la Ciudad de México que se detalla en la parte posterior de este prospecto, la carta de oferta del participante en Indeval debidamente completada y firmada (la "Carta para los Participantes de Indeval"), cuyo formato será proporcionado por el Agente de Compra y Suscripción o por el Intermediario de la Operación a cada participante en Indeval momentos después del inicio de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. **La Carta para los Participantes de Indeval habrá de ser entregada en original y se aceptará únicamente en el domicilio del Agente de Compra y Suscripción, en la ciudad de México, mismo que se señala en la contraportada de este prospecto.**

Se entenderá que el Agente del Accionista, si fuera el caso, instruyó al participante en Indeval a entregar la Carta para los Participantes de Indeval al Agente de Compra y Suscripción, y por ende el Agente del Accionista y el propio participante de Indeval están de acuerdo en: (i) obligarse y obligar al Accionista al que representa, en los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, según se describen en el presente prospecto; y (ii) que VISA, el Intermediario de la Operación y el Agente de Compra y Suscripción podrán ejecutar dicho acuerdo, obligando al Agente del Accionista y al propio Accionista.

Las Cartas para los Participantes de Indeval constituyen el único documento de oferta que habrá de ser entregado al Agente de Compra y Suscripción, por lo que cualquier otro documento enviado al Agente de Compra y Suscripción no será aceptado.

Disposiciones Generales

El método de entrega de las Acciones de FEMSA y de todos aquellos documentos o instrucciones (incluyendo sin limitar, la Carta para los Participantes de Indeval) es a elección y riesgo de los Accionistas de FEMSA.

Se considera que una oferta ha sido recibida cuando el Agente de Compra y Suscripción reciba, debidamente firmadas y completadas, la Carta para los Participantes de Indeval en su dirección de la Ciudad de México, señalada en la contraportada de este prospecto, y la confirmación de la transferencia por registro electrónico de las Acciones Serie B de FEMSA a la Cuenta de Indeval.

VISA se reserva el derecho de responder o no, a todas las preguntas relativas a ofertas, incluyendo si la documentación está completa, la hora y fecha de recibo de una oferta, el correcto otorgamiento de cualquier documento o instrucción, y otras cuestiones relativas a la validez, forma, elegibilidad o aceptabilidad de cualquier oferta. VISA se reserva el derecho de rechazar cualquier oferta que no tenga la forma adecuada o que, de otro modo, no sea válida o cuya aceptación podría, según el Director Jurídico de VISA, ser ilícita. Igualmente, se reserva el derecho a dispensar cualquier irregularidad o condición, y la interpretación de VISA de los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción será definitiva y obligatoria. VISA no estara obligada a notificar ningún defecto o irregularidad en las ofertas y no incurrirá en ninguna responsabilidad por no enviar dicha notificación. El Agente de Compra y Suscripción y el Intermediario de la Operación podrán, aunque no estarán obligados a hacerlo, notificar cualquiera irregularidad o defecto en ofertas y no incurrirán en ninguna responsabilidad por no enviar dicha notificación. Las Acciones Serie B de FEMSA no se considerarán debida o válidamente ofrecidas a menos y hasta que se hayan subsanado o dispensado todos los defectos e irregularidades. Todas las Acciones Serie B de FEMSA indebidamente ofrecidas, serán devueltas, sin costo para el Accionista que realiza la oferta, mediante transferencia por registro electrónico a través de Indeval, acreditándolas a la cuenta del correspondiente participante en Indeval, inmediatamente después de la Fecha de Vencimiento (a menos que las irregularidades y defectos de dicha oferta sean subsanados o dispensados en forma oportuna).

Las Acciones Serie B de FEMSA deberán ser ofrecidas de conformidad con lo previsto en el presente Prospecto en la, o antes de la Fecha de Vencimiento, en atención a que no habrá procedimientos de ofertas garantizados que permitan ofrecer acciones con posterioridad a la Fecha de Vencimiento.

Términos y Condiciones de la Oferta de Acciones Serie B de FEMSA

Las Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción deberán ser depositadas en la Cuenta de Indeval, y la Carta para los Participantes de Indeval deberá ser enviada al Agente de Compra y Suscripción de conformidad con los términos y condiciones de este prospecto, a más tardar a las 11:00 P.M., hora de la Ciudad de México, el 8 de mayo de 1998, a menos que la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción sea prorrogada.

Cada accionista de FEMSA que instruya al Agente del Accionista para que ofrezca sus Acciones Serie B de FEMSA en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción manifiesta, garantiza y está de acuerdo; y cada Agente del Accionista entregando y causando la entrega de dichas Acciones Serie B de FEMSA a la Cuenta de Indeval, y de la Carta para los Participantes de Indeval, al Agente de Compra y Suscripción, manifiesta y garantiza que dicho Accionista ha manifestado, garantizado y acordado que: (i) que dicho accionista recibió una copia de este prospecto y que lo ha analizado y esta de acuerdo en

obligarse según los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; (ii) dicho accionista tiene plenas facultades y derechos para ofrecer las Acciones Serie B de FEMSA y para adquirir las Unidades Vinculadas BD que serán emitidas como consecuencia; (iii) dicho accionista vende, cede y transfiere dichas Acciones Serie B de FEMSA al Agente de Compra y Suscripción, como representante de VISA e irrevocablemente designa al Agente de Compra y Suscripción como su legítimo representante para ejecutar la Oferta de las Acciones Serie B de FEMSA y la Suscripción de las Unidades Vinculadas BD (dicho poder será irrevocable), sujeto solo al derecho de retiro establecido en este prospecto; (iv) dichas Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas estarán, en el momento de la aceptación del Agente de Compra y Suscripción en su carácter de representante de VISA, libres de todo cargo, restricciones, gravámenes y prendas (diversas a las que se deriven de conformidad con los términos de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción); y (v) dicho accionista deberá, al ser requerido por el Agente de Compra y Suscripción, por el Intermediario de la Operación o por VISA, firmar y entregar todos aquellos documentos adicionales necesarios o deseables para completar la Oferta de las Acciones Serie B de FEMSA.

Toda facultad otorgada, o que se acuerde otorgar, y todas las manifestaciones, garantías y acuerdos hechos por el Accionista oferente o por el Agente del Accionista deberán subsistir la muerte o incapacidad de dicho Accionista o del Agente del Accionista, y deberán en todo sentido, ser obligatorias con respecto a sus sucesores, cesionarios, administradores y representantes personales.

Derechos de Retiro

Todas las ofertas de Acciones Serie B de FEMSA podrán ser retiradas (i) en todo tiempo antes de la Fecha de Vencimiento; y (ii) si no han sido aceptadas para la Oferta, con posterioridad al 23 de mayo de 1998, que será la fecha 40 días calendario posteriores a la fecha del presente prospecto.

Cualquier accionista de FEMSA que instruya a un Agente del Accionista para que ofrezca dichas Acciones Serie B de FEMSA en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y que desee retirar dicha Oferta, deberá gestionar dicho retiro con el Agente del Accionista correspondiente. La capacidad de un Accionista para retirar una Oferta de Acciones Serie B de FEMSA dependerá de los términos del acuerdo entre dicho Accionista y su Agente del Accionista, y de los acuerdos con el participante de Indeval, en caso de que el Agente del Accionista no sea un participante de Indeval (incluyendo cualquier acuerdo entre intermediarios del Agente del Accionista y el referido participante).

Todas las interrogantes relativas a la validez (incluyendo sin limitación, cuestiones relativas al cumplimiento de entregas en tiempo) de notificaciones de retiro en relación a Acciones Serie B de FEMSA entregadas al Agente de Compra y Suscripción, serán resueltas por VISA, y dicha resolución será final y obligatoria para todas las partes. Cada Accionista y Agente del Accionista asume el riesgo derivado de los procedimientos de retiro, y VISA no tendrá responsabilidad u obligación en relación con dicho riesgo.

Aceptación de Ofertas

Sujeto a los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, incluyendo la reserva de ciertos derechos por parte de VISA, las Acciones Serie B de FEMSA debidamente ofrecidas y no retiradas, serán aceptadas a la mayor brevedad, con posterioridad a la Fecha de Vencimiento. La aceptación de ofertas de Acciones Serie B de FEMSA se llevará a cabo mediante la entrega de una notificación emitida a tal efecto por VISA y dirigida al Agente de Compra y Suscripción. Sujeto a las regulaciones aplicables, VISA se reserva el derecho a diferir la aceptación de ofertas de Acciones Serie B de FEMSA al ocurrir cualquiera de las condiciones descritas en el presente prospecto en el apartado de "Condiciones".

Aún y cuando VISA no tiene la intención de modificar los términos de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; de llevarse a cabo dicha modificación, los términos de la modificación estarán disponibles para todos los accionistas de FEMSA, independientemente de que hubieran o no ofrecido sus Acciones Serie B de FEMSA antes de dichas modificaciones. Todas las modificaciones materiales serán reveladas de conformidad con las regulaciones aplicables, y de requerirse, la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción se extenderá a fin de otorgar a los Accionistas de FEMSA tiempo suficiente para considerar dichas modificaciones.

La oferta de Acciones Serie B de FEMSA hecha de conformidad con los procedimientos señalados en "Forma de realizar la Oferta" constituirá la aceptación del correspondiente Accionista, de los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La aceptación por parte de VISA de la Oferta de Compra de Acciones Serie B de FEMSA y Suscripción Recíproca de Unidades Vinculadas BD de VISA, de conformidad con los términos de la Oferta constituirá un acuerdo obligatorio entre VISA y el Accionista oferente de conformidad con los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

En caso de que cualquier Acción Serie B de FEMSA ofrecida no sea aceptada por no cumplir con los términos y condiciones señalados, o por virtud de que VISA no acepte ofertas para ninguna acción Serie B de FEMSA, las Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas serán devueltas, (sin costo, pero a riesgo del accionista correspondiente) por el Agente de Compra y Suscripción a los respectivos participantes de Indeval que depositaron dichas Acciones de FEMSA en la Cuenta de Indeval. La devolución de las Acciones Serie B de FEMSA por parte de dicho participante de Indeval a la cuenta del Accionista oferente, estará sujeta a los acuerdos entre el Agente del Accionista y dicho participante (incluyendo los acuerdos entre los intermediarios involucrados en la relación del Agente del Accionista y dicho participante). VISA no tendrá responsabilidad u obligaciones en relación a dichos acuerdos.

Sujeto a los términos y condiciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el Agente de Compra y Suscripción deberá entregar por virtud de las Acciones Serie B de FEMSA validamente ofrecidas, el número entero de Unidades Vinculadas BD y la cantidad en efectivo con respecto a fracciones de dichas Unidades, de acuerdo a los siguientes términos:

1. Para Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas por el Agente del Accionista al Agente de Compra y Suscripción, a fin de suscribir Unidades Vinculadas BD que integrarán ADR's de VISA; el Agente de Compra y Suscripción deberá entregar el número entero de ADR's de VISA por medio de transferencia electrónica a las cuentas de los correspondientes participantes en "Depositary Trust" ("DTC"), "Cedel Bank" o "Euroclear" que se especifiquen en la Carta para los Participantes de Indeval que se envíe al Agente de Compra y Suscripción. El efectivo que resulte de fracciones de Unidades Vinculadas BD de VISA será acreditado en la cuenta del correspondiente Agente del Accionista o participante en Indeval en México.

2. Para el caso de Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas por el Agente del Accionista al Agente de Compra y Suscripción Recíproca, a fin de suscribir Unidades Vinculadas BD; el Agente de Compra y Suscripción deberá entregar el número entero de Unidades Vinculadas BD por medio de transferencia electrónica a las cuentas de los correspondientes Agentes del Accionista (o participantes de Indeval, si fuera el caso) que se especifiquen en la Carta para los Participantes de Indeval que se envíe al Agente de Compra y Suscripción. El efectivo que resulte de fracciones de Unidades Vinculadas BD de VISA será acreditado en la cuenta del correspondiente Agente del Accionista, o participante en Indeval en México.

3. Para el caso de Acciones Serie B de FEMSA ofrecidas por el Agente del Accionista al Agente de Compra y Suscripción Recíproca, a fin de suscribir Unidades Vinculadas BD o Unidades Vinculadas BD integrando ADR's de VISA, que estarán representadas por títulos físicos, el Agente de Compra y Suscripción deberá instruir a VISA o al Depositario de las ADR's de VISA, según sea el caso, a fin de que envíen por correo, dichos títulos físicos, representando números enteros de Unidades Vinculadas BD o ADR's de VISA, a los domicilios y personas que se especifiquen en la correspondiente Carta para los Participantes de Indeval. El efectivo que resulte de fracciones de

Unidades Vinculadas BD será acreditado en la cuenta del correspondiente Agente del Accionista, o participante en Indeval en México.

VISA pagará o causará el pago de cualquier impuestos de transferencia de Unidades Vinculadas BD, de conformidad con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, a menos que los accionistas de FEMSA que ofrezcan sus acciones Serie B de FEMSA sean diferentes a las personas que reciban las Unidades Vinculadas BD, o si algún impuesto de transferencia se impone por alguna razón diferente a la transferencia de las Unidades Vinculadas BD de conformidad con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, en cuyo caso, el monto de dicho impuesto será pagado por el accionista que efectúe la transferencia.

Intermediario de la Operación; Agente de Compra y Suscripción y Agente de Información

Citibank, N.A., ha sido contratado para actuar como Agente de Compra y Suscripción en México y fuera de México y Georgeson & Company Inc. ha sido contratado como Agente de Información fuera de México en relación a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Citibank, N.A. además será el Depositario de los ADS's de VISA que serán cotizados en el NYSE.

VISA ha acordado pagar al Agente de Compra y Suscripción y al Agente de Información los honorarios que usualmente se pagan para estas transacciones. Asimismo VISA ha acordado indemnizar y "sacar en paz y a salvo" al Agente de Compra y Suscripción y al Agente de Información en relación a ciertas responsabilidades derivadas de sus funciones, al igual que efectuar el reembolso de sus respectivos gastos.

J.P. Morgan ha sido contratado como el único Intermediario de la Operación para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción fuera de México y Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero fue contratada como Intermediario de la Operación para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en México. Casa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero se encuentra indirectamente bajo el mismo control que VISA, y fungirá además como Custodio de las ADR's de VISA a la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

VISA esta de acuerdo en pagar a los Intermediarios de la Operación los honorarios, en los montos que generalmente se cubren por operaciones de esta naturaleza. Asimismo, VISA está de acuerdo en indemnizar y sacar en paz y a salvo a los Intermediarios de la Operación en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, incluyendo en el caso de J.P. Morgan Securities Inc., las responsabilidades civiles derivadas de la legislación de valores de los Estados Unidos de Norteamérica. VISA pagará a J.P. Morgan Securities, Inc. por sus servicios un honorario por consultoría, al que se le agregará, al culminarse la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, una cantidad adicional que variará dependiendo del número de Acciones Serie B de FEMSA que sean ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Solicitud de Ofertas, Gastos y Origen de Fondos

Excepto por lo descrito precedentemente bajo "– Intermediario de la Operación, Agente de Compra y Suscripción y Agente de Información", VISA no ha contratado ningún otro agente en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y no realizará ningún pago a corredores, intermediarios bursátiles, vendedores u otras personas por invitar a realizar ofertas o recomendar aceptaciones de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. No obstante lo anterior, VISA pagará a casas de bolsa, custodios, entidades designadas y depositarios los gastos en efectivo que sean razonables y que hubieran incurrido en razón del envío de copias de este Prospecto y documentos relacionados, a los titulares de Acciones Serie B de FEMSA, así como en el manejo y entrega de ofertas para sus clientes.

El monto total de los fondos estimados por VISA como necesarios para pagar comisiones y gastos relacionados con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción es de aproximadamente US$8 millones. VISA espera obtener los fondos para tales comisiones y gastos de su efectivo e inversiones líquidas disponibles y equivalentes de efectivo.

EFECTOS FISCALES DE LA OFERTA RECIPROCA DE COMPRA Y SUSCRIPCION

De conformidad con el oficio No. 325-SAT-VII -B- 2433 emitido por la Administración Especial Jurídica de Ingresos, dependiente del Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de fecha 21 de enero de 1998, las personas morales con residencia fiscal en México que participen en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, tienen la opción de considerar como costo comprobado de adquisición de las acciones de VISA, suscritas mediante la Oferta, aquel costo fiscal promedio que tengan las Acciones Serie B de FEMSA que sean enajenadas por virtud de la Oferta. En consecuencia, las personas morales que ejerzan esta opción y exclusivamente para fines fiscales, considerarán como precio de venta de las Acciones Serie B de FEMSA, el costo fiscal promedio que cada una en lo individual tenga, razón por la cual no tendrán efecto fiscal en dicha venta. A su vez, dichas personas morales considerarán como costo comprobado de adquisición de las acciones de VISA, exclusivamente para fines fiscales, el costo fiscal promedio de las Acciones Serie B de FEMSA a la fecha de la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. El procedimiento en materia fiscal para las personas morales con residencia fiscal en México, así como los requisitos para ejercer la opción antes mencionada, son los siguientes:

1. Comunicar por escrito a VISA, a más tardar 5 días después de ser aceptada la Oferta por VISA, si ejerce o no esta opción; la persona moral que ejerza esta opción, deberá señalar el número de Acciones Serie B de FEMSA enajenadas, así como el número de acciones suscritas de VISA. Dicha comunicación deberá contener la razón social de la persona moral enajenante, su domicilio fiscal y el número de su Registro Federal de Contribuyentes, así como acompañar copia certificada en donde conste el poder de la persona que firma la comunicación en representación de la persona moral que ejerce la Oferta. El domicilio para la entrega de las comunicaciones será el de Valores Industriales, S.A., ubicado en General Anaya No. 601 Pte., Colonia Bella Vista, 64410 Monterrey, N.L. Tel. (8) 328-6109, a la atención del C.P. Francisco Alanís Barbosa y la recepción se efectuará de lunes a viernes, en un horario de 9 a 13 horas y de 14 a 18 horas.

2. Deberán determinar el costo fiscal promedio por acción de las Acciones Serie B de FEMSA que ofrezcan con motivo de la Oferta, a la fecha de la efectividad de la propia Oferta, en los términos de los artículos 19 y 19-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

3. Las personas morales que ejerzan la Oferta, deberán dictaminar individualmente por Contador Público de su elección, registrado ante las autoridades fiscales, la enajenación de las Acciones Serie B de FEMSA entregadas con motivo de la Oferta. El dictamen deberá satisfacer los requisitos que señala el artículo 126 del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, con excepción de lo establecido en las fracciones I y II inciso e) y en los dos últimos párrafos de dicho ordenamiento legal.

4. El dictamen señalado en el punto 3 anterior, deberá ser entregado a VISA a más tardar dentro de los 30 días hábiles posteriores a la fecha de aceptación de la Oferta por parte de los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA. El domicilio, días y horas para la entrega del dictamen serán los mismos que se señalaron en el punto 1 anterior.

Conforme a la autorización emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el incumplimiento de cualquiera de los requisitos, obligaciones y plazos antes señalados, invalidará individualmente el ejercicio de la opción que aquí se describe, y deberá sujetarse a los términos de Ley, conservando la autoridad sus facultades de comprobación contenidas en el Código Fiscal de la Federación.

Conforme al oficio antes citado, VISA tiene la obligación de informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las personas que le comunicaron el ejercicio o no de esta opción, de aquellas que la ejercieron pero no cumplieron los requisitos antes señalados, así como de entregar a la autoridad Fiscal los dictámenes recibidos.

Las personas que tengan interés en obtener información adicional respecto del oficio emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrán solicitarla en el domicilio señalado en el punto 1 anterior.

INFORMACION FINANCIERA CONSOLIDADA SELECTA

La información que se incluye a continuación se basa en información mas detallada y en los estados financieros que se incluyen en otras secciones del presente prospecto. Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y los Estados Financieros Consolidados de FEMSA han sido preparados de conformidad con los PCGA en México.

En otro apartado del presente Prospecto se incluyen los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y los Estados Financieros Consolidados de FEMSA. Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y de FEMSA fueron preparados de acuerdo con el Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, "Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera," y del Boletín B-12, "Estado de Cambios en la Situación Financiera", emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, vigentes ambos desde 1990. El Boletín B-10 establece el registro de los efectos de la inflación, requiriendo a la Compañía y a FEMSA que actualicen sus activos no monetarios a su costo de reposición (hasta el 31 de diciembre de 1996 y desde el 1 de enero de 1997, conforme al Quinto Documento de Adecuación del Boletín B-10), que ajusten sus pasivos no monetarios por medio del IPC, que ajusten los componentes del capital de los accionistas usando el IPC y que registren las utilidades o pérdidas de valor adquisitivo de sus pasivos o activos monetarios. El Tercer Documento de Adecuación del Boletín B-10 requiere el ajuste de todos los estados financieros en Pesos constantes a la fecha del último balance presentado. El Boletín B-12 requiere que el estado de cambios en la posición financiera concilie los cambios entre el balance ajustado del ejercicio anterior y el balance corriente. En consecuencia, toda la información de los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y de FEMSA y la información seleccionada que surge de los mismos y que se incluye más adelante han sido expresados o ajustados en Pesos constantes al 31 de diciembre de 1997.

VISA
Información Financiera Consolidada Selecta

	Por el Año Finalizado el 31 de Diciembre de:				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(En millones de Pesos, excepto por acciones en circulación, información por acción y márgenes de operación)				
Estado de Resultados:					
Ingresos totales	Ps. 24,570	Ps. 22,266	Ps. 21,705	Ps. 21,088	Ps. 18,353
Utilidad bruta	11,128	9,132	8,887	9,846	8,530
Utilidad de operación (1)	3,540	2,177	1,784	2,333	1,873
Utilidad neta antes de impuestos	2,980	2,913	629	(639)	1,319
Impuestos (2)	625	394	354	536	474
Utilidad neta antes de partidas extraordinarias	2,355	2,519	275	(1,175)	845
Partidas extraordinarias (3)	—	—	—	—	854
Utilidad Neta	2,355	2,519	275	(1,175)	1,699
Utilidad neta mayoritaria	987	1,207	(217)	(809)	823
Utilidad neta minoritaria	1,368	1,312	492	(366)	876
Utilidad neta mayoritaria por acción (4)	Ps. 8.31	Ps. 11.38	Ps. (2.15)	Ps. (6.59)	Ps. 11.33
Promedio ponderado de acciones en circulación *(millones de acciones)*	118.74	106.07	100.79	122.81	72.62
Utilidad Neta mayoritaria proforma:					
Oferta máxima 100% (5)	1,775				
Oferta mínima 85% (6)	1,646				
Utilidad Neta mayoritaria proforma por acción:					
Oferta máxima 100% (5)	Ps. 3.28				
Oferta mínima 85% (6)	3.28				

VISA
Información Financiera Consolidada Selecta (cont.)

	Por el Año Finalizado el 31 de Diciembre de:				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(En millones de Pesos, excepto por acciones en circulación, información por acción y márgenes de operación)				
Situación Financiera:					
Total activos	Ps. 29,432	Ps. 28,096	Ps. 29,980	Ps. 31,736	Ps. 28,799
Pasivos circulantes	5,924	6,681	4,523	6,518	3,189
Pasivos bancarios largo plazo (7)	7,773	6,379	10,238	5,300	7,735
Otros pasivos	818	964	1,088	1,284	1,076
Total capital contable	14,917	14,072	14,131	18,634	16,799
Interés mayoritario	4,861	4,344	4,011	6,652	8,814
Interés minoritario	10,056	9,728	10,120	11,982	7,985
Interés mayoritario proforma:					
Oferta máxima 100% (5)	11,221				
Oferta mínima 85% (6)	10,408				
Otra Información:					
Depreciación	Ps. 1,026	Ps. 978	Ps. 977	Ps. 914	Ps. 822
Inversiones en activo fijo (8)	3,045	2,831	2,465	1,861	2,154
Margen de operación (9)	14.4%	9.8%	8.2%	11.1%	10.2%

(1) Utilidad de operación se presenta después de participación en compañías asociadas.

(2) Los impuestos son calculados sobre una base consolidada, VISA es una entidad que consolida para efectos fiscales. Por lo anterior, VISA generalmente compensa las utilidades y las pérdidas generadas por sus subsidiarias, reduciéndose la carga fiscal de la Compañía.

(3) En 1993, la Compañía reconoció una utilidad extraordinaria derivada de la colocación del 19% de Coca-Cola FEMSA en oferta pública en los mercados de Valores de México y Estados Unidos.

(4) La utilidad neta mayoritaria por acción es calculada en base al promedio ponderado de acciones en circulación del año.

(5) La utilidad neta mayoritaria y la utilidad neta mayoritaria por acción se calcularon asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no son propiedad de VISA, sean validamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, por lo que se calcularon considerando 541'380,000 Acciones de VISA en circulación durante el año. Para mayor información de esto y otros factores considerados en el cálculo de la información financiera proforma, en la cual se le da efecto a las transacciones realizadas para llevar a cabo la Reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No auditados) de la Compañía".

(6) La utilidad neta mayoritaria proforma y la utilidad neta mayoritaria proforma por acción se calcularon asumiendo que 225'314,476 Acciones Serie B de FEMSA fueron validamente ofrecidas, cumpliendo con la condición mínima de que el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA, que no son actualmente propiedad de VISA, sean validamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Así, la utilidad neta mayoritaria proforma y la utilidad neta mayoritaria proforma por acción se calcularon considerando 501'618,622 Acciones de VISA en circulación durante el año. Para una descripción de este y otros factores utilizados en los cálculos de la información financiera proforma de la Compañía para dar efecto a las transacciones contempladas por la reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía".

(7) Los pasivos bancarios largo plazo excluyen los vencimientos a corto plazo del pasivo largo plazo.

(8) Inversiones en activo fijo incluyen las inversiones en propiedad, planta y equipo asi como las inversiones en cargos diferidos.

(9) El margen de operación se calculó dividiendo la utilidad de operación entre los ingresos totales.

FEMSA
Información Financiera Consolidada Selecta

	Por el Año Finalizado el 31 de Diciembre de:				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(En millones de Pesos, excepto por acciones en circulación, información por acción y márgenes de operación)				
Estado de Resultados:					
Ingresos totales (1)	Ps. 24,579	Ps. 22,248	Ps. 21,725	Ps. 21,053	Ps. 18,324
Utilidad bruta	11,134	9,144	8,936	9,859	8,508
Utilidad de operación (2)	3,552	2,193	1,840	2,331	1,881
Utilidad neta antes de impuestos	3,056	2,737	1,054	(434)	1,430
Impuestos (3)	837	506	406	652	628
Utilidad neta antes de partidas extraordinarias	2,219	2,231	648	(1,086)	802
Partidas extraordinarias (4)	—	—	—	—	854
Utilidad Neta	2,219	2,231	648	(1,086)	1,656
Utilidad neta mayoritaria	1,675	1,802	306	(1,394)	1,531
Utilidad neta minoritaria	544	429	342	308	125
Utilidad neta mayoritaria por acción (5)	Ps. 3.09	Ps. 3.33	Ps. 0.57	Ps. (2.57)	Ps. 2.83
Promedio ponderado de acciones en circulación *(millones de acciones)*	541.38	541.38	541.38	541.38	541.38
Situación Financiera:					
Total activos	Ps. 28,994	Ps. 27,822	Ps. 28,639	Ps. 29,828	Ps. 24,500
Pasivos circulantes	4,701	6,679	4,501	4,288	2,966
Pasivos bancarios largo plazo (6)	7,773	5,174	7,720	5,300	5,673
Oros pasivos	817	960	1,075	1,268	1,061
Total capital contable	15,703	15,009	15,343	18,972	14,800
Interes mayoritario	11,068	10,357	10,631	13,741	13,354
Interes minoritario	4,635	4,652	4,712	5,231	1,446
Otra Información:					
Depreciación	Ps. 1,026	Ps. 978	Ps. 977	Ps. 913	Ps. 821
Inversiones en activo fijo (7)	3,043	2,823	2,469	1,862	2,148
Margen de operación (8)	14.5%	9.9%	8.5%	11.1%	10.3%

(1) Incluye ingresos por servicios prestados a VISA por FEMSA y algunas de sus subsidiarias. Estos ingresos están eliminados en los Estados Financieros Consolidados de la Compañía.

(2) Utilidad de operación se presenta después de participación en compañías asociadas.

(3) FEMSA no es una entidad que consolida para efectos fiscales, dado que las autoridades fiscales permiten que sea sólo una compañía de un grupo de empresas controladas, sea la que consolide para efectos fiscales. Por lo anterior, FEMSA no puede compensar las utilidades y las pérdidas generadas por sus subsidiarias, en la determinación de sus impuestos y en consecuencia los impuestos de FEMSA generalmente son mayores a los de VISA.

(4) En 1993, la Compañía reconoció una utilidad extraordinaria derivada de la colocación del 19% de Coca-Cola FEMSA en oferta pública en los mercados de Valores de México y Estados Unidos.

(5) La utilidad neta mayoritaria por acción es calculada en base al promedio ponderado de acciones en circulación del año.

(6) Los pasivos bancarios largo plazo excluyen los vencimientos a corto plazo del pasivo largo plazo.

(7) Inversiones en activo fijo incluyen las inversiones en propiedad, planta y equipo así como las inversiones en cargos diferidos.

(8) El margen de operación se calculó dividiendo la utilidad de operación entre los ingresos totales.

OTROS VALORES INSCRITOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE VALORES E INTERMEDIARIOS

Actualmente VISA tiene inscritas en Registro Nacional de Valores e Intermediarios ("RNVI") sus Acciones Series O, P, y Q las cuales cotizan en la BMV bajo la clave de Pizarra "VISA" (sin distinción en cuanto a las series).

A la fecha del presente Prospecto VISA presenta a la BMV y a la CNBV información trimestral en los formatos "SIFIC"

A la fecha del presente Prospecto y desde su inscripción en el RNVI, VISA ha presentado en forma completa y oportuna todos los reportes sobre hechos relevantes que disponen la Ley del Mercado de Valores y las diversas circulares emitidas por la CNBV.

Documentos de Carácter Público

Toda la documentación que será presentada como parte de la solicitud para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción a la CNBV y a la BMV podrá ser consultada por los interesados en el domicilio de la propia BMV.

Los cuadros que se incluyen a continuación describen los precios trimestrales de cotización máximos, mínimos y al cierre en Pesos, así como los volúmenes diarios promedio de cotización en la BMV para las Acciones Series O, P, y Q de VISA (que cotizan sin distinción de series) y para las Acciones Serie B de FEMSA, por los períodos que comprenden del 1 de enero de 1994 al 31 de diciembre de 1997. La información histórica sobre la cotización de valores de VISA no ha sido ajustada con el fin de reflejar los efectos de la Reorganización. Ver "Descripción del Capital Social de VISA".

Acciones Serie O, P y Q de VISA
(con Anterioridad a la Reorganización)

	Precio Máximo	Precio Mínimo	Precio al Cierre	Volumen Negociado Promedio Diario
		(Pesos nominales)		*(número de acciones)*
1994				
Primer Trimestre	80.00	75.00	75.00	7,776
Segundo Trimestre	78.50	78.40	78.40	1,031
Tercer Trimestre	80.00	78.40	80.00	6,037
Cuarto Trimestre	85.00	80.00	85.00	5,213
1995				
Primer Trimestre	42.50	42.50	42.50	18,016
Segundo Trimestre	39.00	30.65	35.55	17,066
Tercer Trimestre	38.90	35.70	38.20	12,828
Cuarto Trimestre	45.00	31.10	45.00	21,278
1996				
Primer Trimestre	48.50	39.20	48.50	7,859
Segundo Trimestre	53.00	48.40	51.50	28,822
Tercer Trimestre	51.50	45.70	47.90	2,908
Cuarto Trimestre	59.60	48.30	57.40	148,905
1997				
Primer Trimestre	75.50	58.10	75.50	21,356
Segundo Trimestre	102.50	74.60	102.50	6,143
Tercer Trimestre	136.00	102.50	136.00	145,297
Cuarto Trimestre	136.00	136.00	136.00	4,730
1998				
Primer Trimestre	136.00	135.00	135.00	82,000

Fuente: BMV.

Acciones Serie B de FEMSA

	Precio Máximo	Precio Mínimo	Precio al Cierre	Volumen Negociado Promedio Diario
		(Pesos nominales)		*(número de acciones)*
1994				
Primer Trimestre	25.00	15.60	17.72	2,165,874
Segundo Trimestre	17.20	12.62	14.10	1,487,144
Tercer Trimestre	19.28	14.00	18.20	2,000,406
Cuarto Trimestre	18.10	7.40	12.74	1,462,857
1995				
Primer Trimestre	12.80	7.00	11.38	2,055,208
Segundo Trimestre	16.00	11.26	14.60	1,972,425
Tercer Trimestre	19.30	14.18	16.18	1,900,842
Cuarto Trimestre	18.16	13.00	17.34	1,323,141
1996				
Primer Trimestre	22.20	17.50	21.30	1,128,225
Segundo Trimestre	24.35	20.50	21.80	1,268,955
Tercer Trimestre	24.20	19.00	23.00	1,180,959
Cuarto Trimestre	28.50	23.00	27.00	1,088,616
1997				
Primer Trimestre	37.90	26.30	35.00	1,799,578
Segundo Trimestre	52.00	34.05	47.30	1,360,055
Tercer Trimestre	67.20	47.30	66.10	1,770,851
Cuarto Trimestre	71.70	40.00	64.50	1,643,633
1998				
Primer Trimestre	65.40	52.90	61.90	1,609,000

Fuente: BMV.

La siguientes tablas muestran el comportamiento de las Acciones de VISA y FEMSA en los últimos seis meses:

Precios BMV ..... VISA*
Fecha Inicial 01/01/98
Fecha Final 10/03/98

Fecha	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre	Importe
22/09/97	4,000	130	127	130	511,000
23/09/97	1,000	133	133	133	133,000
24/09/97	1,000	136	136	136	136,000
29/09/97	1,000	136	136	136	136,000
7/10/97	1,000	136	136	136	136,000
24/10/97	1,000	136	136	136	136,000
28/10/97	1,000	136	136	136	136,000
21/11/97	293,000	136	136	136	39,848,000
17/12/97	1,000	136	136	136	136,000
19/12/97	1,000	136	136	136	136,000
16/01/98	5,000	136	136	136	680,000
12/02/98	1,000	135	135	135	135,000
10/03/98	1,000	135	135	135	135,000

Precios BMV ..... FEMSAB*
Fecha Inicial 01/10/97
Fecha Final 08/01/98

Trimestre de Septiembre a Noviembre de 1997

Precio Máximo del Trimestre	Precio Mínimo del Trimestre	Precio Promedio al Cierre	Precio Ultimo al Cierre	Promedio Volumen
71.700003	40.000	63.1950849	67.70003	1,645,027.311

Trimestre de Diciembre de 1997 a Febrero de 1998

Precio Máximo del Trimestre	Precio Mínimo del Trimestre	Precio Promedio al Cierre	Precio Ultimo al Cierre	Promedio Volumen
70.100003	52.400002	61.18360949	63.500003	1,537,797.885

Marzo a la Fecha

Precio Máximo a la Fecha	Precio Mínimo a la Fecha	Precio Promedio al Cierre	Precio Ultimo al Cierre	Promedio Volumen
65.400003	57.700003	61.18571729	60.800003	1,714,455.357

Previo a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, no existía ningún mercado para las Unidades Vinculadas de VISA. Las Unidades B y las Unidades Vinculadas BD han sido aprobadas para su cotización en la BMV.

Se espera que la cotización de las Unidades B y las Unidades Vinculadas BD en la BMV comience el primer día hábil de cotización a partir de la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La clave de pizarra de las Unidades B y las Unidades Vinculadas BD en la BMV será FEMSA UB y FEMSA UBD, respectivamente.

Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, se tiene la intención de que solamente VISA cotice en la BMV y por lo tanto de cancelar la inscripción de FEMSA y de sus Acciones Serie B en la BMV en la Sección A de Valores del RNVI, respectivamente. Como condición para la cancelación de cotización, la Ley del Mercado de Valores establece que la Compañía deberá realizar una oferta pública de compra de Acciones Serie B de FEMSA que estén en poder del público inversionista con posterioridad a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La ley establece que el precio de compra se calculará al valor que resulte mayor entre el precio de mercado promedio durante los 30 días anteriores y el valor en libros. VISA espera que no habrá mercado para las Acciones Serie B de FEMSA con posterioridad a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, de realizarse la cancelación de la cotización de las Acciones Serie B de FEMSA.

Como resultado de la Reorganización, incluyendo la reestructuración del capital social de VISA y la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, la información histórica sobre la cotización de Acciones Series O, P y Q de VISA no es indicativa de la cotización futura esperada de las Unidades B y de las Unidades Vinculadas BD. A partir del 19 de septiembre de 1996, y hasta la fecha del presente Prospecto, el capital social de VISA consistía de 118'738,576 Acciones en circulación. Estas Acciones representan una participación económica indirecta en las 276'304,145 Acciones Serie B de FEMSA. Por lo tanto, cada acción de VISA representa, una participación indirecta de 2.33 Acciones Serie B de FEMSA. Conforme a la Reorganización, y suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el capital social de VISA estará representado por 541'380,000 Acciones en circulación, igual al número de Acciones Serie B de FEMSA que se encuentran actualmente en circulación. Si menos de la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA a la fecha del presente Prospecto son ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, entonces el número de Acciones de VISA en circulación a la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción será de 541'380,000 menos el número de dichas Acciones Serie B de FEMSA que no fueran de esta forma ofrecidas. Por lo tanto, cada Acción de VISA representará, entre otras cosas, una participación indirecta en una Acción Serie B de FEMSA a la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Sin embargo, existirán diferencias substanciales entre los derechos de los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA y los derechos que dichos tenedores poseerán como tenedores de las Unidades Vinculadas BD con posterioridad a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Descripción del Capital Social de VISA" y "Descripción del Capital Social de FEMSA".

A la fecha del presente prospecto no han ocurrido suspensiones significativas en la cotización de los valores de VISA o de FEMSA en la BMV.

Al 31 de diciembre de 1997 se estima que VISA cuenta con un aproximado de 675 tenedores de sus Acciones. Al 31 de diciembre de 1997 se estima que FEMSA cuenta con un aproximado de 7,300 tenedores de sus Acciones.

DATOS COMPARATIVOS POR ACCION

En la siguiente tabla bajo el título "Acciones VISA Series O, P y Q" se presenta información financiera histórica y proforma para las Acciones Serie O, P y Q de VISA. Asimismo, en la siguiente tabla bajo el título "Acciones FEMSA B" se presenta información financiera histórica y proforma equivalente, para las Acciones Serie B de FEMSA. En ambos casos la información se presenta en Pesos históricos de cada año terminado el 31 de diciembre de 1996 y 1997. La siguiente información debe ser leída en conjunto y con los Estados Financieros Consolidados de VISA y FEMSA que se incluyen en el presente prospecto.

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de	
	1997	1996
	(En Pesos)	
Acciones VISA Series O, P y Q (1)		
Utilidad neta mayoritaria por acción:		
Histórica	8.31	11.38
Proforma intercambio al 100% (2)	3.28	
Proforma intercambio al 85% (3)	3.28	
Dividendos por acción (4)		
Histórica	—	
Proforma intercambio al 100% (2)	0.13	
Proforma intercambio al 85% (3)	0.13	
Utilidad neta mayoritaria por acción al cierre del ejercicio		
Histórica	40.94	36.58
Proforma intercambio al 100% (2)	20.73	
Proforma intercambio al 85% (3)	20.75	
Acciones FEMSA B (1)		
Utilidad neta mayoritaria por acción:		
Histórica	3.09	3.33
Proforma equivalente intercambio al 100% (2)	3.28	
Proforma equivalente intercambio al 85% (3)	3.28	
Dividendos por acción (4)		
Histórica	0.13	0.11
Proforma equivalente intercambio al 100% (2)	0.13	
Proforma equivalente intercambio al 85% (3)	0.13	
Utilidad neta mayoritaria por acción al cierre del ejercicio		
Histórica	20.44	19.13
Proforma equivalente intercambio al 100% (2)	20.73	
Proforma equivalente intercambio al 85% (3)	20.75	

---

(1) Las referidas cantidades han sido calculadas tomando como base el número promedio de acciones en circulación para cada año.

(2) Asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, calculadas considerando a 541'380,000 Acciones de VISA en circulación durante dicho año. Para mayor información de este y otros factores considerados en el cálculo de la información financiera proforma en la cual se le da efecto a las transacciones realizadas para llevar a cabo la Reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía".

(3) Asumiendo que el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, lo que se calculó considerando 501'618,622 Acciones de VISA en circulación durante dicho año. Para una descripción de este y otros factores utilizados en el cálculo de la información financiera proforma de VISA que refleja las operaciones descritas en la Reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía".

(4) Expresados en Pesos históricos.

DIVIDENDOS

Conforme a la ley y a los estatutos sociales de VISA y FEMSA, la declaración, el monto y el pago de dividendos de VISA y FEMSA son determinados por el voto mayoritario de los tenedores de Acciones en circulación de VISA y FEMSA, respectivamente, y en general, pero no necesariamente, en virtud de la recomendación de sus respectivos Consejos de Administración. A la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie B de VISA serán la única clase de Acciones de VISA que podrán votar respecto a la declaración, monto y pago de dividendos por parte de VISA. Cualquier dividendo de VISA o FEMSA, de ser declarado lo sería, generalmente en el segundo trimestre del ejercicio tomando como base los estados financieros auditados para el ejercicio fiscal previo. El monto de cualquier dividendo dependerá, entre otras cosas, de los resultados operativos, la situación financiera, los requerimientos de efectivo, las perspectivas futuras, las restricciones al pago de dividendos impuestas por las obligaciones de deuda de VISA o FEMSA y otros factores considerados relevantes por el Consejo de Administración de VISA y FEMSA y los accionistas de VISA y FEMSA con derecho de voto sobre tales cuestiones.

Conforme a los respectivos estatutos sociales de VISA y FEMSA y a la Ley General de Sociedades Mercantiles, las utilidades brutas, luego de la aplicación del Impuesto Sobre la Renta, los pagos del PTU ("Participación de los Trabajadores en las Utilidades") y otros montos a ser deducidos por ley, se aplican de la siguiente manera:

- Primero, un monto mínimo equivalente al 5% de las utilidades netas es separado para constituir la reserva legal hasta tanto dicha reserva sea igual al 20% del capital social histórico de VISA o FEMSA, según corresponda.

- Segundo, los tenedores de las Acciones Serie B de VISA (a partir de la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción), las Acciones Series O, P y Q de VISA (antes de la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción) o las Acciones Serie B de FEMSA (en el caso de FEMSA), según corresponda, pueden determinar y asignar un cierto porcentaje de las utilidades netas a cualquier reserva especial, incluyendo la reserva para recompra de Acciones en el mercado.

- Tercero, las utilidades netas restantes quedarán disponibles para su distribución como dividendos pagaderos a los accionistas de VISA o FEMSA, según corresponda. Los montos asignados en concepto de dividendos serán pagados a los accionistas de VISA o FEMSA, según corresponda, conforme a lo descrito en "Descripción del Capital Social de VISA – Dividendos" y "Descripción del Capital Social de FEMSA – Dividendos".

Actualmente, no existe ningún impuesto sobre dividendos pagados por VISA o FEMSA, siempre y cuando sean pagados de las utilidades que ya fueron sujetas al Impuesto Sobre la Renta a nivel consolidado. Conforme a la ley, VISA o FEMSA, según corresponda, deberán pagar un 34% del Impuesto Sobre la Renta sobre el monto de cualquier dividendo, que habrá de ser multiplicado por 1.515, si dichos dividendos se pagan de las utilidades que no han estado sujetas al Impuesto Sobre la Renta. Como política general, VISA y FEMSA pagarán dividendos de las utilidades gravadas a nivel consolidado.

VISA no ha pagado dividendos en efectivo desde 1991. VISA, históricamente, ha tenido restricciones de efectivo, como resultado de su estructura de compañía controladora y de la deuda incurrida en relación con la recompra de aproximadamente el 30% de su capital de manos de un accionista minoritario disidente.

Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA tiene la intención de continuar con una política de dividendos semejante a la que ha seguido FEMSA, previo a diciembre de 1994.

La política de dividendos de FEMSA desde 1991 ha consistido en pagar dividendos en efectivo en montos aproximadamente equivalentes a entre un 15% y un 30% de las utilidades netas, siempre y cuando no surjan eventos económicos adversos. El cuadro siguiente indica los dividendos por acción y totales pagados por FEMSA con respecto a las Acciones Serie B de FEMSA desde 1991.

Dividendos Pagados por FEMSA
(1993-1997)

Fecha de Pago de Dividendos	Ejercicio Social con respecto al cual se Pagaron los Dividendos	Monto Total de Dividendos Pagados	Dividendos por Acción
		(Pesos nominales)	
Julio 1, 1993	1992	Ps. 62,258,700	Ps. 0.1150
Julio 1, 1994	1993	Ps. 56,844,900	Ps. 0.1050
Julio 1, 1995	1994	Ps. 44,999,506	Ps. 0.0831
Junio 1, 1996	1995	Ps. 58,724,571	Ps. 0.1085
Junio 1, 1997	1996	Ps. 70,379,400	Ps. 0.1300

De conformidad con los factores antes mencionados, los cuales influyen en la declaración de dividendos y en el monto de los mismos, VISA tiene la intención de pagar dividendos de aproximadamente un 15% a un 30% de las utilidades netas después del ajuste que refleje los efectos financieros de la inflación, tales como ganancias o pérdidas por posición monetaria. Hasta antes de cumplirse diez años contados a partir de la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, en caso de pagarse dividendos con respecto a las Acciones Serie B de VISA, cada Acción Serie D de VISA tendrá derecho a un dividendo superior igual a 125% de los dividendos distribuidos con respecto a cada Acción Serie B de VISA. Las Acciones Serie B de VISA y, a partir del transcurso de diez años contados a partir de la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie L de VISA, tendrán derecho a distribuciones proporcionales y equitativas de dividendos. Como resultado de los dividendos superiores pagaderos con respecto a las Acciones Serie D de VISA, los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA que se conviertan en accionistas de VISA conforme a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción recibirán, en forma colectiva, aproximadamente 52.3% de los dividendos pagados por VISA desde la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y hasta el transcurso de diez años de la misma, contados a partir de su terminación (suponiendo que todos las Acciones Serie B de FEMSA que no estén en poder de VISA sean ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y que no existan emisiones de capital posteriores en VISA durante dicho período), aunque no existen garantías de que se distribuyan dividendos en ningún momento. Al décimo aniversario de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie D de VISA se convertirán automáticamente en Acciones Serie B y Serie L de VISA que no tendrán derecho a percibir dividendos superiores.

Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA no espera estar sujeta restricción alguna en su capacidad de pago de dividendos; sin embargo, FEMSA y ciertas subsidiarias de la misma pueden estar sujetas a dichas restricciones. En virtud de que VISA y FEMSA son compañías controladoras sin operaciones propias importantes, tendrán utilidades y efectivo para pagar dividendos solamente en la medida en que reciban dividendos de sus subsidiarias. Por lo tanto, no existen garantías de que VISA o FEMSA paguen dividendos muchos menos de los montos de los mismos. Ver "Factores de Riesgo – Ciertos Factores Relacionados con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y las Unidades Vinculadas BD y VISA – Restricciones a los Ingresos y los Dividendos; Estructuras de las Sociedades Controladoras y Subcontroladoras".

CAPITALIZACION

El siguiente cuadro detalla la capitalización de VISA al 31 de diciembre de 1997 conforme a los PCGA en México ajustada para reflejar la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y la Reorganización (i) suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no son actualmente propiedad de VISA, sean válidamente ofrecidas "Oferta Completa"; y (ii) suponiendo que únicamente el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA que no son actualmente propiedad de VISA sean válidamente ofrecidas "Oferta Minima" en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está condicionada a que por lo menos el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA, que no son propiedad VISA, sean válidamente ofrecidas a VISA.

Capitalización de VISA y Subsidiarias al 31 de Diciembre de 1997
Bajo el Supuesto de Oferta Completa

	Según EEFF (1)	Ajustes (2)	Proforma
		(Millones de Pesos)	
Pasivos			
Pasivos circulantes	Ps. 5,924	Ps. (1,167)	Ps. 4,757
Pasivo a Largo Plazo:			
Préstamos bancarios	8,056		8,056
Otros pasivos	535		535
Total Pasivo a Largo Plazo	8,591		8,591
Total Pasivos	14,515	(1,167)	13,348
Capital Contable			
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	10,056	(5,421)	4,635
Interés Mayoritario:			
Capital social	181	274	455
Superávit pagado	1,534	6,179	7,713
Utilidades retenidas	3,626	(93)	3,533
Utilidad neta del ejercicio	987		987
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,467)		(1,467)
Total Interés Mayoritario	4,861	6,360	11,221
Total Capital Contable	14,917	939	15,856
Capitalización Total	Ps. 29,432	Ps. (228)	Ps. 29,204

(1) La principal diferencia entre la capitalización de VISA y FEMSA estriba en la participación minoritaria en FEMSA que VISA tiene la intención de adquirir a través de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

(2) Los ajustes para la Oferta Completa fueron calculados asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Para una descripción más detallada de esto y de otros factores utilizados en la determinación de la información financiera proforma de la Compañía que refleja el efecto de las transacciones realizadas en la Reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía".

Capitalización de VISA y Subsidiarias al 31 de Diciembre de 1997
Bajo el Supuesto de Oferta Mínima

	Según EEFF (1)	Ajustes (2)	Proforma
		(Millones de Pesos)	
Pasivos			
Pasivos circulantes	Ps. 5,924	Ps. (1,167)	Ps. 4,757
Pasivo a Largo Plazo:			
Préstamos bancarios	8,056		8,056
Otros pasivos	535		535
Total Pasivo a Largo Plazo..	8,591		8,591
Total Pasivos	14,515	(1,167)	13,348
Capital Contable			
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	10,056	(4,608)	5,448
Interés Mayoritario:			
Capital social	181	234	415
Superávit pagado	1,534	5,406	6,940
Utilidades retenidas	3,626	(93)	3,533
Utilidad neta del ejercicio	987		987
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,467)		(1,467)
Total Interés Mayoritario	4,861	5,547	10,408
Total Capital Contable	14,917	939	15,856
Capitalización Total	Ps. 29,432	Ps. (228)	Ps. 29,204

(1) La principal diferencia entre la capitalización de VISA y FEMSA estriba en la participación minoritaria en FEMSA que VISA tiene la intención de adquirir a través de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

(2) Los ajustes para la Oferta Mínima fueron calculados asumiendo que el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA sean ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Para una descripción más detallada de esto y de otros factores utilizados en la determinación de la información financiera proforma de la Compañía que reflejan el efecto de las transacciones realizadas en la Reorganización, ver "Estados Financieros Consolidados Condensados Proforma (No Auditados) de la Compañía".

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CONDENSADOS PROFORMA (NO AUDITADOS) DE LA COMPAÑÍA

Mediante la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA pretende adquirir el 48.96% de las Acciones Serie B de FEMSA, es decir, aquellas Acciones Serie B de FEMSA que no son actualmente de su propiedad. A la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (suponiendo que la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no son actualmente propiedad de VISA sean ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción), VISA será tenedora del 100% de las Acciones Serie B en circulación de FEMSA y el número total de las Acciones en circulación de VISA será de 541'380,000, que es igual al número de Acciones Serie B de FEMSA en circulación (y si menos de la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA a la fecha del presente Prospecto son ofrecidas en forma válida en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, entonces dicho número total de acciones en circulación de VISA será de 541'380,000 *menos* el número de dichas Acciones Serie B de FEMSA que no hayan sido de esta forma ofrecidas). Ver "La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción", "Comparación de los Derechos de los Accionistas", "Descripción del Capital Social de VISA" y "Principales Accionistas".

Asimismo, VISA ha acordado colocar en forma privada con el Suscriptor JPM 3'964,158 Unidades Vinculadas BD mediante la suscripción de capital de US$120 millones, en VISA por el Suscriptor JPM el 17 de marzo de 1998, de conformidad con el acuerdo entre VISA y el Suscriptor JPM, fechado al 26 de noviembre de 1997, cuyo producto en conjunto con otros recursos internos de VISA fueron utilizados para prepagar toda la deuda directa pendiente de pago de VISA. Toda esa suma se adeudaba a Morgan Guaranty Trust Company of New York, una subsidiaria del Suscriptor JPM y el Dealer - Manager. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

En relación a la Reorganización, la Compañía desinvirtió su participación en Alestra y en el negocio de alimentación de ganado en el primer trimestre de 1998. Los recursos de la venta de la participación de VISA en Alestra, otros recursos internos de VISA y el pago de la suscripción de capital del Suscriptor JPM, fueron utilizados para pagar deuda directa de VISA. La participación de VISA en el negocio de alimentación de ganado fue desinvertido a través del decreto de un dividendo en especie. Ver "La Compañía – Otros Activos".

El siguiente balance consolidado condensado proforma (no auditado) y el estado de resultados consolidado condensado proforma (no auditado) reflejan la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no son actualmente propiedad de VISA, sean ofrecidas válidamente y asumiendo que únicamente el 85% de las Acciones Serie B de FEMSA, que no son actualmente propiedad de VISA, sean ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción), la colocación privada con el Suscriptor JPM, la desinversión de la participación en Alestra y el negocio de alimentación de ganado, el pago de toda la deuda directa de VISA, y otros aspectos de la Reorganización (ver "Descripción del Capital Social de VISA – La Reorganización"), como si éstas hubieran ocurrido, en el caso del balance consolidado condensado proforma, el 31 de diciembre de 1997, y en el caso del estado de resultados consolidado condensado proforma desde el 1 de enero de1997.

Colocación Privada. En los estados financieros consolidados condensados proforma (no auditados) se ha reconocido la colocación privada del Suscriptor JPM y el pago de la deuda directa de VISA, misma que fue liquidada con el producto de dicha colocación en conjunto con otros recursos internos de VISA, como una capitalización de dicha deuda suponiendo un valor de mercado de Ps. 60 por Acción de VISA y un tipo de cambio de 8.050 Pesos por US$1.00. Por ende, el estado de resultados consolidado condensado proforma refleja la cancelación del costo integral de financiamiento relativo a dicha deuda,

incluyendo los gastos por intereses, la pérdida cambiaria, la ganancia por posición monetaria y el respectivo ajuste al resultado acumulado de la tenencia de activos no monetarios.

Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. De acuerdo a los PCGA en México, se aplicará la "teoría de la entidad" a la adquisición por VISA, a través de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, de la participación minoritaria del 48.96% en FEMSA. La diferencia entre el valor en libros de las Acciones Serie B de FEMSA adquiridas por VISA y las Acciones de VISA suscritas como resultado, se registra como superávit pagado.

Los estados financieros consolidados condensados proforma (no auditados) han sido preparados en base a los Estados Financieros Consolidados de la Compañía, presentados en otro apartado de este prospecto, y deben de ser leídos en conjunto con dichos Estados Financieros Consolidados. Los estados financieros consolidados condensados proforma son proporcionados solamente con propósito de comparación e información. Los ajustes proforma no pretenden ser indicativos de la situación financiera o resultado de operación que la Compañía tendría una vez que la Reorganización haya sido realizada a la fecha o por el período presentado o para cualquier periodo futuro.

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
Estado de Situac'ón Financiera Consolidado Condensado Proforma (No Auditado)
Bajo el Supuesto de Oferta Completa
al 31de Diciembre de 1997

Cifras expresadas en millones de Pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Según EEFF	Colocación Privada	Oferta de Intercambio	Proforma
ACTIVOS				
Activo Circulante	Ps. 6,536	— (1)(2)		Ps. 6,536
Total Inversiones y Otros Activos	616	(228) (2)		388
Propiedades, planta y equipo	19,092			19,092
Otros activos	3,188			3,188
Total Activo	Ps. 29,432	Ps. (228)		Ps. 29,204
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo Circulante	Ps. 5,924	Ps. (1,167) (1)		Ps. 4,757
Pasivo a Largo Plazo:				
Préstamos bancarios	8,056			8,056
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	(283)			(283)
Otros pasivos	818			818
Total Pasivo a Largo Plazo	8,591			8,591
Total Pasivo	14,515	(1,167)		13,348
Capital Contable:				
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	10,056		Ps. (5,421) (3)	4,635
Interés Mayoritario:				
Capital social	181	9 (1)	265 (3)	455
Superávit pagado	1,534	1,023 (1)	5,156 (3)	7,713
Utilidades retenidas	3,626	(93) (2)		3,533
Utilidad neta del ejercicio	987			987
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,467)			(1,467)
Total Interés Mayoritario	4,861	939	Ps. 5,421	11,221
Total Capital Contable	14,917	939		15,856
Total Pasivo y Capital Contable	Ps. 29,432	Ps. (228)		Ps. 29,204

La introducción y las notas a los estados financieros condensados proforma que se acompañan, son parte integrante del presente estado de situación financiera consolidado condensado proforma (no auditado).

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
Estado de Situación Financiera Consolidado Condensado Proforma (No Auditado)
Bajo el Supuesto de Oferta Mínima
al 31de Diciembre de 1997

Cifras expresadas en millones de Pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Según EEFF	Colocación Privada	Oferta de Intercambio	Proforma
ACTIVOS				
Activo Circulante	Ps. 6,536	—(1)(2)		Ps. 6,536
Total Inversiones y Otros Activos	616	Ps. (228) (2)		388
Propiedades, planta y equipo	19,092			19,092
Otros activos	3,188			3,188
Total Activo	Ps. 29,432	Ps. (228)		Ps. 29,204
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo Circulante	Ps. 5,924	Ps. (1,167) (1)		Ps. 4,757
Pasivo a Largo Plazo:				
Préstamos bancarios	8,056			8,056
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	(283)			(283)
Otros pasivos	818			818
Total Pasivo a Largo Plazo	8,591			8,591
Total Pasivo	14,515	(1,167)		13,348
Capital Contable:				
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	10,056		Ps. (4,608) (4)	5,448
Interés Mayoritario:				
Capital social	181	9 (1)	225 (4)	415
Superávit pagado	1,534	1,023 (1)	4,383 (4)	6,940
Utilidades retenidas	3,626	(93) (2)		3,533
Utilidad neta del ejercicio	987			987
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,467)			(1,467)
Total Interés Mayoritario	4,861	939	Ps. 4,608	10,408
Total Capital Contable	14,917	939		15,856
Total Pasivo y Capital Contable	Ps. 29,432	Ps. (228)		Ps. 29,204

La introducción y las notas a los estados financieros condensados proforma que se acompañan, son parte integrante del presente estado de situación financiera consolidado condensado proforma (no auditado).

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
Estado de Resultados Consolidado Condensado Proforma (No Auditado)
Bajo el Supuesto de Oferta Completa
por el Ejercicio Terminado el 31 de Diciembre de 1997

Cifras expresadas en millones de Pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Según EEFF	Colocación Privada	Oferta de Intercambio	Proforma
Ingresos totales	Ps. 24,570			Ps. 24,570
Costo de ventas	13,442			13,442
Utilidad bruta	11,128			11,128
Gastos de operación	7,628			7,628
Utilidad de operación	3,500			3,500
Participación en compañías asociadas	40			40
	3,540			3,540
Resultado integral de financiamiento:				
Gastos financieros	1,147	Ps. (114) (5)		1,033
Productos financieros	(287)			(287)
Fluctuación cambiaria	252	(29) (5)		223
Ganancia por posición monetaria	(826)	179 (5)		(647)
	286	36		322
Otros productos (gastos), neto	(274)			(274)
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de utilidades a trabajadores	2,980	(36)		2,944
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de utilidades a trabajadores	625			625
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. (36)		Ps. 2,319
Utilidad neta mayoritaria	987	(36)	824 (6)	1,775
Utilidad neta minoritaria	1,368		Ps. (824) (6)	544
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. (36)		Ps. 2,319
Promedio ponderado de número de acciones en circulación *(millones de acciones)*	118.74			541.38 (7)
Utilidad neta mayoritaria por acción	Ps. 8.31			Ps. 3.28

La introducción y las notas a los estados financieros condensados proforma que se acompañan, son parte integrante del presente estado de resultados consolidado condensado proforma (no auditado).

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
Estado de Resultados Consolidado Condensado Proforma (No Auditado)
Bajo el Supuesto de Oferta Mínima
por el Ejercicio Terminado el 31 de Diciembre de 1997
Cifras expresadas en millones de Pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Según EEFF	Colocación Privada	Oferta de Intercambio	Proforma
Ingresos totales	Ps. 24,570			Ps. 24,570
Costo de ventas	13,442			13,442
Utilidad bruta	11,128			11,128
Gastos de operación	7,628			7,628
Utilidad de operación	3,500			3,500
Participación en compañías asociadas	40			40
	3,540			3,540
Resultado integral de financiamiento:				
Gastos financieros	1,147	Ps. (114) (5)		1,033
Productos financieros	(287)			(287)
Fluctuación cambiaria	252	(29) (5)		223
Ganancia por posición monetaria	(826)	179 (5)		(647)
	286	36		322
Otros productos (gastos), neto	(274)			(274)
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de utilidades a trabajadores	2,980	(36)		2,944
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de utilidades a trabajadores	625			625
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. (36)		Ps. 2,319
Utilidad neta mayoritaria	987	(36)	695 (8)	1,646
Utilidad neta minoritaria	1,368		Ps. (695) (8)	673
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. (36)		Ps. 2,319
Promedio ponderado de número de acciones en circulación *(millones de acciones)*	118.74			501.62 (9)
Utilidad neta mayoritaria por acción	Ps. 8.31			Ps. 3.28

La introducción y las notas a los estados financieros condensados proforma que se acompañan, son parte integrante del presente estado de resultados consolidado condensado proforma (no auditado).

(1) Representa (i) la Colocación Privada de Unidades Vinculadas BD con el Suscriptor JPM de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997; y (ii) el pago de la deuda directa de VISA de US$145 millones adeudados a Morgan Guaranty Trust Company of New York. La deuda fue pagada con los recursos obtenidos de la suscripción de US$120 millones hecha por el Suscriptor JPM, recursos internos de VISA y recursos obtenidos de la venta de la participación de VISA en Alestra. El número de Unidades Vinculadas BD fue determinado asumiendo un valor de mercado de Ps. 60 por acción de VISA.

(2) Representa la venta de la participación de VISA en Alestra a un valor de Ps. 135 millones y la desinversión en el negocio de alimentación de ganado, a través del pago de un dividendo en especie por la cantidad de Ps. 93 millones. Ver "La Compañía – Otros Activos.

(3) Representa la emisión de 265'075,855 acciones de VISA en la Oferta, por un número equivalente de Acciones Serie B de FEMSA, asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no posee VISA fueron válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, a un precio de mercado de Ps. 60 por cada Acción Serie B de FEMSA.

(4) Representa la emisión de 225'314,476 acciones de VISA en la Oferta, por un número equivalente de acciones Serie B de FEMSA, asumiendo que el 85% de las acciones Serie B de FEMSA, que no posee VISA fueron válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, a un precio de mercado de Ps. 60 por cada Acción Serie B de FEMSA.

(5) Representan los componentes del resultado integral de financiamiento, correspondientes a la deuda mencionada anteriormente en (1).

(6) Representa la utilidad neta mayoritaria adicional que se hubiese generado si la adquisición del interés minoritario de FEMSA, hubiese ocurrido al principio del año, asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA, que no posee VISA fueron válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

(7) Representan las 541'380,000 acciones de VISA, después de dar efecto a las transacciones descritas anteriormente en (1) y (2), y se asume que tales Acciones de VISA estuvieron en circulación desde el 1 de enero de 1997.

(8) Representa la utilidad neta mayoritaria adicional que se hubiese generado si la adquisición del interés minoritario de FEMSA, hubiese ocurrido al principio del año, asumiendo que el 85% de las acciones Serie B de FEMSA, que no posee VISA fueron válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

(9) Representan las 501'618,522 acciones de VISA, después de dar efecto a las transacciones descritas anteriormente en (1) y (3) y se asume que tales acciones de VISA estuvieron en circulación desde el 1 de enero de 1997.

LA COMPAÑIA

VISA y FEMSA son compañías controladoras mexicanas con sede en Monterrey, México. El principal activo de VISA es la participación mayoritaria del 51.04% en FEMSA. Las Acciones Serie B de FEMSA que son propiedad de VISA representan aproximadamente el 99.3% de los activos totales consolidados de VISA al 31 de diciembre de 1997. En el primer trimestre de 1998, VISA desinvirtió la mayor parte de sus otros activos a excepción de las Acciones Serie B de FEMSA. Ver "Otros Activos". FEMSA, a su vez, posee el total o la mayoría del capital social de cinco Sociedades Subcontroladoras. VISA, a través de ciertas subsidiarias operadoras, se dedica a la producción, distribución y comercialización de cerveza, refrescos y materiales de empaque. VISA también participa en el mercado de tiendas de conveniencia.

Antecedentes

VISA, fue incorporada en 1974; tiene sus orígenes en la constitución de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V. ("Cuauhtémoc") el 8 de noviembre de 1890. Cuauhtémoc, la primera cervecería mexicana, fue fundada en 1890 por cuatro prominentes industriales de Monterrey, Francisco G. Sada, José A. Muguerza, Isaac Garza y José M. Schneider. VISA e indirectamente, FEMSA, son controladas por los descendientes de algunos fundadores de Cuauhtémoc.

En 1891, primer año de producción, Cuauhtémoc produjo 2,000 hectolitros de cerveza. En 1935, las operaciones de Cuauhtémoc se habían ampliado de modo significativo y producía 293,000 hectolitros de cerveza. Cuauhtémoc continuó con su expansión a través de adiciones a su capacidad productiva y mediante adquisiciones de otras cervecerías mexicanas. La primera adquisición se completó en 1935 y durante los siguientes 30 años Cuauhtémoc adquirió otras cuatro cervecerías. En 1969, Cuauhtémoc produjo aproximadamente 3.9 millones de hectolitros de cerveza y en 1997 Cuauhtémoc produjo aproximadamente 21.8 millones de hectolitros de cerveza.

La integración vertical y horizontal de VISA data de 1936, cuando Famosa se fundó para abastecer hermetapas a Cuauhtémoc. Las operaciones de empaque se expandieron en 1957 cuando Grafo Regia se constituyó para producir etiquetas y empaque flexible para Cuauhtémoc. Durante este período, estas operaciones formaron parte de lo que se conoció como el "Grupo Monterrey", que también incluyó participaciones en la banca a través de Financiera Aceptaciones, S.A., que con posterioridad se convirtió en Banca Serfín, en el sector acerero, a través de Hojalata y Lámina S.A. ("Hylsa"), y otras operaciones de empaque, a través de Titán.

En 1974, el Grupo Monterrey se dividió entre dos ramas de descendientes de las familias fundadoras de Cuauhtémoc. Hylsa y Titán constituyeron la base para la creación de Corporación Siderúrgica S.A. (en lo sucesivo, Grupo Industrial Alfa, S.A.), controlado por la familia Garza Sada, y las operaciones de bebidas y bancarias se consolidaron bajo la denominación social de VISA, controlado por la familia Garza Lagüera. Las Acciones de VISA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978.

Entre 1977 y 1981, VISA diversificó sus operaciones a través de adquisiciones en la industria de los refrescos y aguas minerales, el establecimiento de las primeras tiendas de conveniencia OXXO, e inversiones en la industria hotelera, de la construcción, de autopartes, de alimentos y pesca. Estas inversiones estuvieron financiadas en gran parte con préstamos de bancos del exterior. Posteriormente VISA enajeno las compañías dedicadas a los sectores de la pesca y de la construcción.

En agosto de 1982, el Gobierno Mexicano suspendió el pago de sus obligaciones de la deuda externa y nacionalizó el sistema bancario mexicano, incluyendo a Banca Serfin. Estas medidas motivaron una crisis económica y crediticia que duró varios años. En 1985, en medio de la crisis, ciertos accionistas mayoritarios de VISA adquirieron una participación mayoritaria en Cervecería Moctezuma (en ese momento, la tercera cervecería más importante de México) y sus compañías afiliadas en la industria del empaque, todas ellas controladas por Grupo Cermoc. Al momento de la adquisición de la participación mayoritaria, Grupo Cermoc se encontraba en severas dificultades financieras, que incrementaron las dificultades financieras de VISA. Como resultado de ello, VISA realizó una extensa reestructuración corporativa y financiera que finalizó en diciembre de 1988 (la "Reestructuración de 1988").

Conforme a la Reestructuración de 1988, las participaciones de los accionistas en VISA y Grupo Cermoc fueron combinadas mediante las aportaciones de las Acciones de las subsidiarias operativas de VISA a Grupo Cermoc, compañía que en ese momento cotizaba en Bolsa Mexicana de Valores. La razón social de Grupo Cermoc se cambió simultáneamente, pasando a ser Fomento Económico Mexicano, S.A de C.V. Las Acciones de las subsidiarias de VISA aportadas al Grupo Cermoc representaron aproximadamente el 75% de la nueva compañía, mientras que las compañías que originariamente formaron parte de Grupo Cermoc representaron el restante 25%. En forma simultánea a la referida combinación de participaciones, aproximadamente US$1,300 millones de los pasivos totales de VISA y Grupo Cermoc fueron reestructurados. La reestructuración de la deuda, que incluyó el aumento de capital y la capitalización de una parte de la deuda existente, resultó en la disminución de la participación de VISA en FEMSA a un 60%. Además, de acuerdo a la Reestructuración de 1988, VISA se desprendió de sus participaciones en otros rubros, incluyendo las inversiones en actividades hoteleras, de autopartes y de alimentos. Citicorp adquirió el 15% de las Acciones de FEMSA como parte de la Reestructuración de 1988. En 1992, VISA adquirió aproximadamente el 8.5% de las Acciones de FEMSA de Citicorp conforme a un contrato de opción de compra que se había celebrado entre VISA y Citicorp en 1988. VISA, en forma simultánea, vendió aproximadamente el 0.8% de las Acciones de FEMSA en el mercado y, como resultado de estas operaciones, la participación de VISA en FEMSA aumentó aproximadamente a un 68%.

En agosto de 1991, VISA recompró aproximadamente el 30% de sus Acciones a un accionista disidente. En octubre de 1991, algunos accionistas mayoritarios de VISA adquirieron una participación controladora en Bancomer, el segundo banco más grande de México. La inversión en Bancomer se realizó dentro del contexto de la reprivatización del sistema bancario por parte del Gobierno. Los accionistas de FEMSA, incluyendo VISA, financiaron en forma parcial la adquisición de Bancomer mediante una suscripción indirecta, por un valor de US$610 millones, de las Acciones de GFB, la sociedad controladora de servicios financieros que se constituyó con el objeto de poseer una participación controladora en Bancomer. En atención a que no todos los accionistas de FEMSA deseaban participar en el sector financiero, en febrero de 1992 VISA ofreció a los accionistas de FEMSA la oportunidad de intercambiar las Acciones de GFB a las cuales dichos accionistas tenían derecho, por Acciones de FEMSA que eran propiedad de VISA. De acuerdo con este esquema de intercambio, un pequeño número de accionistas de FEMSA intercambió 124'553,926 Acciones de GFB por 30'466,062 Acciones de FEMSA. Como resultado de ello, la participación de VISA en FEMSA disminuyó a aproximadamente al 62%.

La recompra por parte de VISA de las Acciones que poseía el accionista minoritario disidente y la participación por parte de los accionistas de FEMSA en la transacción de Bancomer fueron financiadas a través de un crédito puente extendido a VISA y FEMSA que fue pagado con posterioridad. VISA, en forma anticipada, pagó parcialmente el referido crédito puente a través de la venta en 1992 de una participación del 11% en FEMSA a un inversionista europeo. Como resultado de ello, la participación de VISA en FEMSA se redujo a un 51.04%. En agosto de 1996, las Acciones de GFB que fueron recibidas por VISA en el intercambio con los accionistas de FEMSA, fueron distribuidas como dividendo a los accionistas de VISA. Al mismo tiempo, ciertos accionistas de VISA participaron en un aumento de capital en VISA, cuyo producto fue utilizado para reducir la deuda pendiente de pago de VISA. Como resultado de la distribución de Acciones de GFB a los accionistas de VISA, VISA dejó de poseer dicha participación en GFB, aunque ciertos accionistas de VISA, junto con otras personas físicas, continúan ejerciendo el control de GFB.

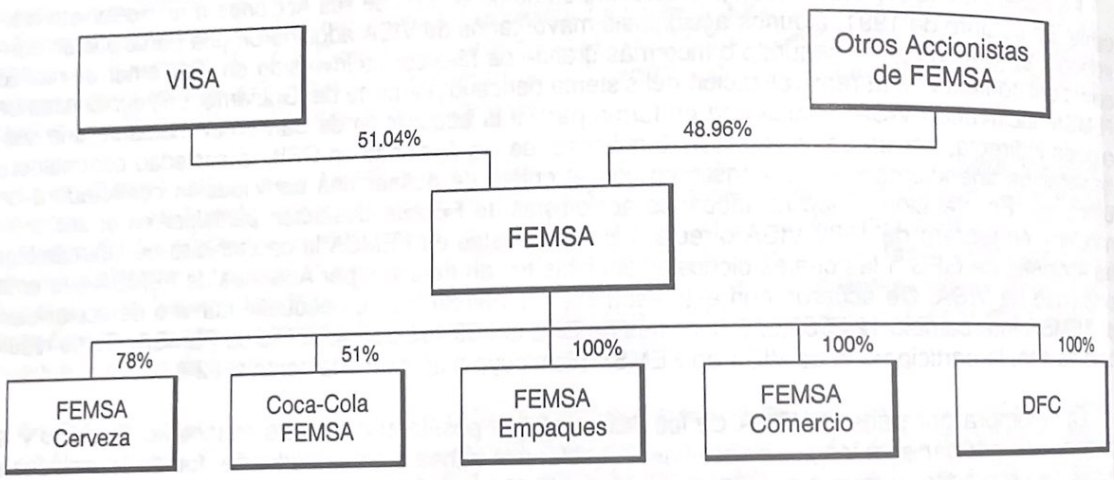
Las obligaciones de FEMSA conforme al préstamo puente fueron refinanciadas a través de una serie de transacciones que incluyeron la venta del negocio de aguas minerales en abril de 1992, y la exitosa conclusión de una oferta de Eurobonos por US$300 millones en julio de 1992. Con posterioridad al pago del préstamo puente, FEMSA inició una serie de transacciones estratégicas destinadas a fortalecer las posiciones competitivas de sus subsidiarias operativas. Estas transacciones incluyeron la venta de una participación estratégica del 30% en la subsidiaria de refrescos, Coca-Cola FEMSA, a una subsidiaria controlada por The Coca Cola Company y la subsecuente oferta pública inicial de Acciones de Coca-Cola FEMSA, ambas en 1993, así como la venta de una participación estratégica del 22% en FEMSA Cerveza, a John Labatt Limited en 1994. En agosto de 1995, Amoxxo se constituyó como una coinversión entre FEMSA Comercio y una subsidiaria controlada por Amoco para ser propietario y operar tiendas de conveniencia adyacentes a gasolineras. El 31 de octubre de 1997, la participación del 50.01% de los derechos de voto de VISA en Amoxxo se escindió de FEMSA Comercio y en la actualidad es propiedad de DCF, una Sociedad Subcontroladora recientemente creada.

La Oferta Recíproca de Compra y Suscripción representará esencialmente el capítulo de cierre en la reorganización de VISA que comenzó con la Reestructuración de 1988, ya que eliminará la distinción entre los accionistas de VISA y FEMSA. Los actuales accionistas de FEMSA y VISA participarán en las actividades de VISA al mismo nivel corporativo.

Estructura de Propiedad

Las actividades de VISA se realizan a través de cinco Sociedades Subcontroladoras. En la actualidad, cada una de estas Sociedades Subcontroladoras posee una participación del 100% en todas las subsidiarias operativas consolidadas, a excepción de DCF, que posee el 50.01% de las Acciones con voto y el 49.99% del capital social total de Amoxxo.

Estructura de Propiedad Antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción



Con posterioridad a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA fueran adquiridas por VISA, VISA sería propietaria del 100% de FEMSA. Los accionistas de FEMSA y VISA mantendrán sus intereses económicos en FEMSA en la misma proporción, pero ahora ambos grupos de accionistas poseerán dichos intereses a través de VISA.

Resumen de las Sociedades Subcontroladoras (1)
al 31 de Diciembre de 1997

Sociedad Subcontroladora	FEMSA Cerveza		Coca-Cola FEMSA		FEMSA Empaques		FEMSA Comercio (2)	
Industria	Cervecera		Refrescos		Empaques		Detallista	
Socio Estratégico	Labatt		The Coca-Cola Company		N.A.		N.A.	
	Pesos(3)	*% (3)*	*Pesos (3)*	*% (3)*	*Pesos (3)*	*% (3)*	*Pesos (3)*	*% (3)*
Ventas Netas	10,320	42.4	9,204	37.8	4,629	19.0	2,973	12.2
Utilidad de Operación (4)	1,537	43.4	1,209	34.2	812	22.9	73	2.1
Activos Totales	13,778	46.8	8,433	28.6	4,996	17.0	1,090	3.7
Empleados	15,142	40.3	14,154	37.7	4,811	12.8	1,943	5.2

(1) Las cantidades reflejadas en la información financiera para cada una de las Sociedades Subcontroladoras y los porcentajes con respecto a las mismas difieren de la información financiera consolidada de VISA debido a las transacciones interempresas, que son eliminadas en la consolidación, además de ciertos activos no operativos y actividades de VISA, incluyendo áreas corporativas.

(2) La información financiera histórica perteneciente a FEMSA Comercio ha sido reformulada para excluir la participación de VISA en Amoxxo, que se convirtió en parte de DCF el 31 de octubre de 1997. Amoxxo comenzó a operar en agosto de 1996 y a la fecha del presente Prospecto no constituye una subsidiaria material de VISA.

(3) Expresado en millones de Pesos, excepto por los empleados.

(4) Después de deducir los honorarios por servicios pagados a FEMSA. Dichos honorarios son eliminados en la consolidación.

Estrategia Comercial

El objetivo general de VISA es mejorar el margen de operación en cada una de las subsidiarias. Las principales estrategias que VISA implementa para alcanzar este objetivo incluyen la consolidación de la posición de las marcas y productos de VISA en el mercado; la continua expansión y modernización de las instalaciones productivas y las redes de distribución; la creciente penetración en los mercados internacionales y la implementación de rigurosas medidas de reducción de costos.

La administración considera que el rendimiento operativo de VISA se fortaleció considerablemente durante los últimos años. En 1992, el margen de utilidad operativa de VISA fue del 9.8%, y en 1997, el margen de utilidad operativa mejoró a un 14.4%. La administración considera que esta mejora se debe en gran parte a los esfuerzos realizados en VISA para implementar las estrategias trazadas.

A continuación se presenta un análisis de las operaciones y estrategias de cada una de las Sociedades Subcontroladoras.

FEMSA CERVEZA

Resumen y Antecedentes

FEMSA Cerveza es la subsidiaria mas grande de VISA, y una de las dos principales cerveceras del país. En 1997, FEMSA Cerveza embarcó aproximadamente 21.784 millones de hectolitros de cerveza. Al 31 de diciembre de 1997 FEMSA Cerveza se ubicó como la decimoséptima cervecera del mundo en términos de volumen de ventas. FEMSA Cerveza exporta sus productos a más de 60 países a nivel mundial. Los mercados de exportaciones más importantes son Estados Unidos de Norteamérica, Europa y América del Sur.

FEMSA Cerveza es una compañía controladora mexicana cuya principal subsidiaria es Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. ("CCM"). CCM incluye las operaciones de Cuauhtémoc, ubicadas principalmente al norte de México, y de Moctezuma, ubicadas principalmente al centro y sureste de México. En 1985, ciertos accionistas principales de VISA adquirieron una participación mayoritaria de Grupo Cermoc, la antigua controladora de Moctezuma. Desde 1985 hasta la Reestructuración de 1988, Moctezuma fue administrada por Cuauhtémoc conforme a un contrato de servicios de administración. En virtud de los términos del contrato de administración, los sistemas de distribución de las dos sociedades se fusionaron y ciertas funciones administrativo-gerenciales se centralizaron en Cuauhtémoc. De acuerdo a la Reestructuración de 1988, VISA aportó a Grupo Cermoc su participación en el capital de Cuauhtémoc y en ciertas de sus otras compañías de empaque, bebidas y tiendas de conveniencia. Grupo Cermoc era propietario de Moctezuma y de otras subsidiarias dedicadas a la industria de los productos de empaque. Como parte de la Reestructuración de 1988, Grupo Cermoc cambió su denominación a FEMSA. A partir de la Reestructuración de 1988, Cuauhtémoc y Moctezuma han sido administradas como una única unidad operativa y se han simplificado las operaciones con el objetivo de eliminar duplicidad en las marcas, presentaciones, compras, publicidad y otras actividades.

El 12 de septiembre de 1994, FEMSA y Labatt celebraron un contrato de suscripción de Acciones por el cual Labatt adquirió el 22% de FEMSA Cerveza por US$510 millones. Como parte de esta operación, FEMSA le otorgó a Labatt una opción para adquirir un 8% adicional de FEMSA Cerveza. Labatt ha optado por ejercer la opción, y se espera que el ejercicio del cierre de la opción ocurra a más tardar el 15 de mayo de 1998, ver "Eventos Recientes". El 1 de diciembre de 1994, FEMSA Cerveza y Labatt celebraron un contrato de coinversión por el cual ambos acordaron combinar sus negocios de cerveza en los Estados Unidos a través de una copropiedad en Labatt USA LLC y Latrobe Brewing Company LLC (en conjunto, "Labatt USA"). FEMSA Cerveza posee el 30% de Labatt USA. En julio de 1995, Labatt fue adquirida por Interbrew S.A. ("Interbrew"), una sociedad controladora con sede en Bélgica, con extensas participaciones en cervecerías a nivel mundial. Labatt provee a FEMSA Cerveza de experiencia y tecnología con respecto a la elaboración de la cerveza, incluyendo el proceso de producción, comercialización, manejo de marcas, sistemas de información y las operaciones de distribución. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza".

Para el año terminado el 31 de diciembre de 1997, las ventas netas de FEMSA Cerveza fueron de Ps. 10,320 millones, lo que representó el 42.4% de las ventas netas consolidadas de VISA, en comparación con Ps. 9,734 millones o el 43.9% de las ventas netas consolidadas de VISA en el año terminado el 31 de diciembre de 1996. Las propiedades, planta y equipo ("PP&E") de FEMSA Cerveza representaron el 49.4% de PP&E de VISA al 31 de diciembre de 1997. Al 31 de diciembre de 1997, el 40.3% de los empleados de VISA trabajaban para FEMSA Cerveza.

Estrategia de Negocios

El objetivo fundamental de FEMSA Cerveza es utilizar su extensa gama de marcas y presentaciones para satisfacer la creciente demanda nacional e internacional respecto de productos cerveceros de calidad. Las estrategias específicas que FEMSA Cerveza implementa para lograr estos objetivos son las siguientes:

Fortalecer la Red de Distribución. FEMSA Cerveza se ha comprometido a fortalecer la red de distribución y aumentar su cobertura del mercado. Estos esfuerzos han incluido la reestructuración del sistema de distribución nacional, que ahora consta de una red de 35 unidades de distribución, y la reasignación de ciertos territorios de distribución propios a distribuidores terceros con franquicia. Asimismo, FEMSA Cerveza ha intensificado sus esfuerzos por aumentar su participación en el mercado de las exportaciones. Ver "– Distribución del Producto" y "– Exportaciones". La administración de VISA considera que estas medidas han tenido y continuarán teniendo un impacto positivo en el volumen y la rentabilidad.

Capitalizar las Marcas Líderes. La base fundamental de la estrategia comercial de FEMSA Cerveza es utilizar su sólida variedad de presentaciones y marcas para cumplir con las exigencias de segmentos específicos del mercado de consumo de cerveza. En la opinión de la administración la segmentación del mercado y el posicionamiento de las marcas constituyen tácticas que se adecuan particularmente a FEMSA Cerveza en virtud de su amplia gama de marcas. La administración de VISA considera que, a medida que la economía nacional mejore, los consumidores de cerveza orientarán sus preferencias a productos claramente diferenciados. Ver "Estrategia de Comercialización".

Compromiso Continuo de Mantener Tecnología de Punta y Calidad. FEMSA Cerveza también se encuentra comprometida a operar instalaciones de primera línea utilizando normas de producción de la más avanzada tecnología, y maximizando el rendimiento a la inversión por hectolitros de capacidad productiva. Todas las cervecerías de FEMSA Cerveza han sido certificadas por la International Standards Organization (ISO) 9002 y FEMSA Cerveza es la primera cervecería en Latinoamérica que ha alcanzado dicha certificación con respecto a todo su sistema. La certificación ISO se otorga a las plantas productivas que operan conforme a manuales de procedimiento en áreas tales como producción, control de calidad en las materias primas y los productos terminados, controles administrativos y servicios de planta e inventarios. Las instalaciones que cuentan con la certificación ISO están sujetas a auditorías cada seis meses a fin de conservar dicha certificación ISO. En los últimos años, FEMSA Cerveza ha ampliado su capacidad productiva a través de inversiones destinadas a la ampliación de las instalaciones existentes. FEMSA Cerveza continuará evaluando las oportunidades para ampliar su capacidad instalada cuando dichas oportunidades resulten en inversiones eficientes. Ver "– Instalaciones Productivas".

Aumento en la Eficiencia Operativa. FEMSA Cerveza ha adoptado y continuará adoptando medidas agresivas para reducir los gastos y aumentar la eficiencia comercial, sin sacrificar la calidad ni su presencia en el mercado. Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Cerveza alcanzó un margen operativo del 14.8%, en comparación con el margen operativo del 8.7% en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 1996.

FEMSA Cerveza considera que su alianza con Labatt ha sido un factor importante en la exitosa implementación de las estrategias descritas con anterioridad. Ver "– Estrategia de Comercialización" y "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza".

Panorama General del Producto

En la actualidad FEMSA Cerveza opera seis plantas cerveceras en México con una capacidad instalada anual total de aproximadamente 28.128 millones de hectolitros. En 1997, FEMSA Cerveza embarcó un total de 21.784 millones de hectolitros, de los cuales 20.549 millones de hectolitros fueron vendidos en el mercado nacional y 1.235 millones de hectolitros fueron exportados. Las cervecerías de Cuauhtémoc se ubican principalmente al norte de México y las cervecerías de Moctezuma se ubican principalmente en el centro y sureste de México. FEMSA Cerveza produce y distribuye 15 marcas de cerveza en ocho distintas presentaciones. La combinación de marcas y presentaciones arroja una cartera de 43 distintos productos ofrecidos. Las marcas más importantes en la cartera de FEMSA Cerveza incluyen: Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol y XX ("Dos Equis") Lager. Estas cinco marcas, todas ellas distribuidas a nivel nacional, representaron aproximadamente el 96.7% de los embarques nacionales de FEMSA Cerveza durante 1997, y representaron el 43.7% del total de los embarques de cerveza a nivel

nacional durante el mismo período. Tecate, Carta Blanca y Superior son la segunda, tercera y cuarta marcas de cerveza más populares en México, respectivamente.

El Mercado Mexicano de Cerveza

El mercado Mexicano de Cerveza es el séptimo mercado de cerveza más grande del mundo y se caracteriza por los siguientes factores: un duopolio en la producción nacional, precios reales bajos; diferencias en la participación de mercado regional; regulaciones del gobierno; elementos demográficos favorables en la población que consume cerveza; y factores económicos que afectan el nivel de consumo de cerveza. El mercado Mexicano de cerveza es un segmento del mercado de bebidas, en el que también se incluyen los refrescos, el agua mineral y los jugos de frutas.

Duopolio en la Producción Local de Cerveza

Desde 1985, México ha tenido sólo dos productores de cerveza, Grupo Modelo, S.A. de C.V. ("Grupo Modelo") y FEMSA Cerveza o sus compañías antecesoras. Grupo Modelo, una compañía cuyas Acciones cotizan públicamente, con sede en Ciudad de México, es controladora del 76.75% de Diblo S.A. de C.V. ("Diblo"), que opera las subsidiarias de cervecería y empaque de Grupo Modelo. Las principales marcas de cerveza del Grupo Modelo son Corona, Modelo, Victoria y Pacífico. La marca Corona del Grupo Modelo en la actualidad cuenta con la participación más grande de todas las marcas en el mercado Mexicano: representó aproximadamente el 32.4% del mercado nacional de cerveza en 1997. Las ventas de Corona representaron aproximadamente el 59.1% del volumen total del Grupo Modelo en 1997. Corona es la principal marca a nivel nacional del Grupo Modelo; Victoria se distribuye principalmente en la Ciudad de México y su área conurbada y Pacífico se vende principalmente en las regiones costeras del centro y sur del Pacífico. Modelo es la única presentación en lata del Grupo Modelo y se distribuye a nivel nacional.

En junio de 1993, Anheuser-Busch Companies Inc. ("Anheuser-Busch") adquirió una participación del 10.0% en el Grupo Modelo y una participación del 10.0% en Diblo, obteniendo así una participación directa e indirecta en Diblo del 17.7%. En mayo de 1997, Anheuser Busch adquirió una participación adicional en el Grupo Modelo, elevando la participación directa e indirecta en Diblo al 37.0%. En junio de 1997, Anheuser-Busch anunció su intención de ejercer las opciones restantes para comprar un 13.3% adicional en Diblo. Al concluir el proceso de adquisición , Anheuser-Busch poseerá una participación directa e indirecta del 50.2% en Diblo, aún y cuando Anheuser-Busch ha manifestado que no ejercerá un control en la administración de Diblo o en Grupo Modelo.

Las importaciones no constituyen actualmente ni han constituido históricamente un factor significativo en el mercado de la cerveza Mexicano. Históricamente, las importaciones de cerveza estaban sujetas a aranceles promedio de aproximadamente el 20%. Al inicio de 1994, los aranceles sobre la cerveza importada se redujeron gradualmente a una tasa del 10% en enero de 1998. Conforme al TLC, los aranceles sobre la cerveza importada proveniente de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá serán eliminados en forma gradual para el 31 de diciembre del 2001. No obstante la reducción en los niveles arancelarios, las cervezas importadas representaron menos del 1.0% del total del mercado Mexicano de cerveza durante 1997. FEMSA Cerveza considera que la eliminación de aranceles tendrá un efecto limitado en el mercado Mexicano de cerveza dado que las cervezas importadas se venden casi exclusivamente en latas de aluminio, que constituyen una presentación más cara a comparación de la cerveza vendida en botellas retornables. El segmento de cervezas en lata representó aproximadamente el 16% del mercado nacional de cerveza durante 1997.

En atención al complejo sistema de distribución de la cerveza en México, FEMSA Cerveza considera que las marcas de cerveza extranjeras ingresarán al mercado Mexicano principalmente a través de

contratos de licencia y sociedades de coinversión con productores locales. Grupo Modelo posee el derecho exclusivo de distribuir ciertos productos Anheuser-Busch en México, incluyendo la marca Budweiser.

Precios Reales Bajos

El precio al mayoreo de la cerveza en México, en términos reales medido en comparación al IPC, ha disminuido en aproximadamente el 13.2% desde la devaluación del Peso en diciembre de 1994, y aproximadamente 40% desde 1981. FEMSA Cerveza considera que la disminución en los precios de cerveza al mayoreo en términos reales, se debe principalmente a la naturaleza competitiva de la industria de la cerveza en México, al nivel general de inflación y a las políticas fiscales y gubernamentales.

La competencia de precios en la industria de la cerveza fue particularmente intensa a principios y mediados de la década de los 80. Debido a los efectos de la agresiva reducción de precios a los distribuidores en 1986, los precios reales al mayoreo de cerveza se encontraron en un nivel bajo cuando el Gobierno Mexicano instauró sistemas de controles de precio generales en toda la economía en diciembre de 1987. La industria cervecera no ha estado sujeta a controles de precios desde que el Gobierno Mexicano canceló su política de control de precios en el último trimestre de 1991. Aunque la industria cervecera pudo aumentar los precios durante el período de control de precios, el aumento de precios permaneció rezagado con respecto al índice acumulado de inflación y por ende, los precios al mayoreo de cerveza permanecieron en niveles relativamente bajos.

Indice de Precios Mayorista Real Acumulativo de la Cerveza – 1982-1996
(1982 = 100%)

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
100%	88%	80%	79%	71%	70%	67%	64%
1990	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**
63%	64%	65%	68%	68%	61%	57%	59%

FEMSA Cerveza y Grupo Modelo aumentaron los precios de sus cervezas en febrero de 1997 aproximadamente un 22%, incrementando el índice de precios al mayoreo en términos reales al 59% a diciembre de 1997, en comparación al índice base del 100% en 1982. Los aumentos más recientes al precio de las cervezas Mexicanas fueron implementados en enero de 1998 cuando la industria elevó los precios en aproximadamente un 23% a fin de trasladar al consumidor el incremento en el impuesto sobre producción y servicios aplicable a la cerveza. Ver "Regulaciones Gubernamentales".

Diferencias de los Mercados Regionales

FEMSA Cerveza y Grupo Modelo dominan el mercado de la cerveza en regiones diferentes del país. FEMSA Cerveza domina las ventas en las áreas norte y sur de México mientras que Grupo Modelo ejerce su dominio en el centro y oeste de México. FEMSA Cerveza considera que este dominio regional se debe en parte a la lealtad de los consumidores a la marca de cerveza que históricamente ha estado asociada con una región específica. Por ejemplo, la marca Carta Blanca de FEMSA Cerveza fue producida por primera vez por Cuauhtémoc en Monterrey en 1891. La fuerte identidad regional en Monterrey y las áreas metropolitanas del norte se refleja en la preferencia de esta región por la cerveza Carta Blanca y otras marcas de Cuauhtémoc.

FEMSA Cerveza considera que la solidez del mercado regional también se debe a la proximidad de las cervecerías con los mercados a los cuales abastecen. Los costos del transporte limitan la distribución más eficiente de la cerveza a una área geográfica de aproximadamente 300 a 500 kilómetros en torno a una cervecería. En general, FEMSA Cerveza liderea la mayoría de las ventas de cerveza en regiones

que se encuentran próximas a sus cervecerías más importantes. La principal planta de FEMSA Cerveza se encuentra en Orizaba, Veracruz, y la segunda más importante se encuentra en Monterrey, Nuevo León. Las plantas más importantes del Grupo Modelo, se encuentran en la Ciudad de México y Oaxaca. Se espera que la planta recientemente construida por el Grupo Modelo en Zacatecas se convierta en la principal planta del Grupo Modelo una vez que se completen y operen todas las etapas proyectadas.

Regulaciones Gubernamentales

Los controles federales en el consumo de cerveza en México se han llevado a cabo principalmente a través de los impuestos, mientras que los controles estatales y municipales se efectúan principalmente a través de la expedición de permisos a los detallistas para vender bebidas alcohólicas.

Los impuestos a la cerveza representan en la actualidad el 43.8% del precio total al detalle y están compuestos por un 25% en un impuesto específico a la producción y servicios ("IEPS") y un 15% en impuestos al valor agregado. En 1992, el Gobierno Mexicano anunció una reducción gradual en el IEPS del 25% en 1993 al 19% en 1996. Desde 1996 hasta finales de 1997 el IEPS fue del 19%, sin embargo en diciembre de 1997, el Gobierno Mexicano, restableció dicho impuesto al 25% a partir del 1 de enero de 1998. Este incremento en impuestos fue trasladado a los consumidores como un incremento en el precio de los productos, lo cual podría traer un efecto negativo en las ventas. El componente impositivo de los precios al detalle de cerveza es significativamente superior en México que en los Estados Unidos de Norteamérica, donde los impuestos en promedio representan aproximadamente el 18% del precio al consumidor final.

El número de detallistas autorizados a vender cerveza está controlado por autoridades estatales y municipales, que otorgan permisos para la venta de bebidas alcohólicas. Las demás reglamentaciones con respecto al consumo de cerveza en México varían de acuerdo a los estados y municipios e incluyen restricciones al horario en el cual los restaurantes, bares y otros detallistas se encuentran autorizados a vender cerveza. La edad permitida por ley para beber bebidas alcohólicas en México es de 18 años. Recientemente, el Estado de Tabasco prohibió la venta de cerveza fría en dicho Estado como una forma de desalentar el consumo de cerveza y, en forma indirecta, de aminorar el alcoholismo.

Desde julio de 1984, el Gobierno Mexicano estableció el requisito de que todas las presentaciones de cerveza lleven una advertencia que mencione que el abuso en el consumo de cerveza es perjudicial para la salud. Asimismo, de acuerdo a la Ley General de Salud, se requiere que todas las cervezas vendidas en México mantengan un registro sanitario ante la Secretaría de Salud.

Como parte de la realización continua de actividades comunitarias, FEMSA Cerveza ha sido un patrocinador activo de una campaña a nivel nacional denominada "Conductor Designado".

Demografía del Consumo de Cerveza

FEMSA Cerveza considera que el consumo per cápita de cerveza de la población Mexicana total fue de aproximadamente 48.1 litros en 1997 y de 46.5 litros en 1996. Sin embargo, aproximadamente el 35.6% de la población Mexicana es menor de 15 años; y, por lo tanto, no se considera que forme parte de la población consumidora de cerveza. El consumo per cápita de cerveza en la población mayor a los 15 años de edad fue de aproximadamente 75 litros por año en 1997. FEMSA Cerveza considera que el segmento de la población masculina entre los 20 y los 44 años de edad constituye su principal mercado.

Basado en las tendencias históricas y la continua aceptación social de la cerveza, FEMSA Cerveza considera que el crecimiento general de la población resultará en un incremento en el número de consumidores de cerveza en México. En función de las tendencias históricas según las estadísticas de INEGI, FEMSA Cerveza espera que la población Mexicana crezca a una tasa anual promedio de apro-

ximadamente el 1.88% durante el período que comprende de 1998 al 2002. La administración considera que, durante los siguientes diez años, aproximadamente cada año, un millón de personas se convertirán en potenciales consumidores de cerveza debido a la maduración natural de la población.

En 1997, el consumo per cápita de cerveza en México fue de aproximadamente 48.1 hectolitros, en comparación con un consumo per cápita de cerveza de aproximadamente 100 hectolitros en los Estados Unidos. Regularmente, los países con un elevado consumo per cápita de cerveza son países con ingresos per cápita relativamente altos. El ingreso per cápita en México en 1996 fue el equivalente de aproximadamente US$3,392 en comparación con un ingreso per cápita de aproximadamente US$28,807 en los Estados Unidos. FEMSA Cerveza clasifica al 54.1% de sus consumidores como trabajadores, al 29.5% como empleados y al restante 16.4% como estudiantes, desempleados, jubilados y otros.

Factores Económicos que Afectan el Consumo de Cerveza

FEMSA Cerveza considera que la actividad en el mercado de cerveza nacional es fuertemente influenciada por el nivel general de actividad económica en México, la masa salarial real, los cambios en el ingreso disponible real y los niveles de empleo. La industria de la cerveza reacciona severamente ante los cambios económicos. En general la industria experimenta un crecimiento elevado del volumen de ventas en períodos de solidez económica y un menor crecimiento o contracción del volumen de ventas en los períodos de crisis económica. Los embarques nacionales de cerveza disminuyeron en 1982, 1983 y 1995 y el volumen nacional no registró cambios substanciales en 1986. Estas disminuciones en la producción corresponden a períodos en los cuales la economía Mexicana registró contracción en sus actividades productivas y de consumo.

Producción Nacional e Importaciones

Los embarques totales de cerveza aumentaron 7.9% en 1997, en comparación con 1996, lo cual representó un aumento del 5.4% en el crecimiento de embarques nacionales y un crecimiento del 31.2% en embarques destinados a exportaciones. Los embarques totales de aproximadamente 51.7 millones de hectolitros en 1997, representaron la producción anual más elevada para la industria. La penetración de mercado por parte de las importaciones de cerveza (medida como porcentaje de los embarques nacionales) representaron aproximadamente el 0.7% de los embarques totales en el mercado Mexicano durante 1997. Entre 1988 y 1997, los embarques nacionales de cerveza crecieron a un tasa anual compuesta de aproximadamente el 4.2% y los embarques totales crecieron a una tasa anual compuesta aproximadamente del 4.7%.

Embarques de Cerveza Mexicanos

(En miles de hectolitros, a excepción de porcentajes)

	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Volumen Nacional	45,510	43,180	40,580	42,248	41,020	39,816	38,702	36,972	36,602	31,508
Cambios Anuales	5.4%	6.4%	(3.9%)	3.0%	3.0%	2.9%	4.7%	1.0%	16.2%	10.2%
Exportaciones	6,222	4,744	3,908	2,916	2,522	2,352	2,051	2,120	2,075	2,623
Cambios Anuales	31.2%	21.4%	34.0%	15.6%	7.2%	14.7%	(3.3%)	2.2%	(20.9%)	(11.1%)
Embarques Totales	51,732	47,924	44,488	45,164	43,542	42,168	40,753	39,092	38,677	34,131
Cambios Anuales	7.9%	7.7%	(1.5%)	3.7%	3.3%	3.5%	4.2%	1.1%	13.3%	8.2%
Penetración de Importaciones	0.69%	0.53%	0.55%	0.92%	0.71%	0.52%	0.50%	0.45%	0.36%	0.10%

Fuente: ANAFACER para los períodos hasta e inclusive 1993, y estimaciones de FEMSA Cerveza para periodos subsecuentes.

Embarques de FEMSA Cerveza

Los embarques totales de FEMSA Cerveza ascendieron a un total de 21.784 millones de hectolitros en 1997, lo cual representó un aumento del 6.1% en los embarques totales en comparación con 20.542 millones de hectolitros en 1996. En 1997, FEMSA Cerveza aumentó los embarques nacionales en un 5.3% a 20.549 millones de hectolitros y los embarques destinados a las exportaciones en un 20.3%, a 1.235 millones de hectolitros.

Embarques de FEMSA Cerveza
(En miles de hectolitros)

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de					
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Embarques Nacionales	20,549	19,515	18,358	19,108	19,357	19,504
Embarques para Exportaciones	1,235	1,027	1,021	840	828	723
Embarques Totales	21,784	20,542	19,379	19,948	20,185	20,227

Embarques Nacionales y Participación de Mercado

La participación de mercado de FEMSA Cerveza se ha mantenido a un nivel del 45.2% durante los últimos cuatro años. FEMSA Cerveza considera que sus estrategias de mercado que han sido implementadas en los últimos años para posicionar sus marcas en segmentos específicos del mercado y los esfuerzos que se han llevado a cabo para optimizar su red de distribución le han permitido conservar su participación en el mercado. La administración considera que si la economía Mexicana continúa fortaleciéndose, estas medidas le permitirán aumentar su participación en el mercado. Asimismo, VISA estima que la estrategia de segmentación de marcas que FEMSA Cerveza ha dirigido se consolidará en un futuro próximo, y considera que la situación económica de los años 1995 y 1996 ha retardado la implementación efectiva de esta estrategia.

Participación de FEMSA Cerveza en los Embarques Nacionales de Cerveza

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de					
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Participación en el Mercado por parte de FEMSA Cerveza	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%	47.2%	49.0%

Fuente: ANAFACER para los años hasta 1993 inclusive, y estimaciones de FEMSA Cerveza para los períodos subsecuentes.

El siguiente cuadro establece la participación histórica en los embarques nacionales de las principales marcas de FEMSA Cerveza:

Participación en el Mercado de Embarques Nacionales de las Principales Marcas de FEMSA Cerveza

Marca	Año Finalizado el 31 de Diciembre de					
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Tecate	13.0%	12.8%	12.9%	14.0%	14.4%	13.5%
Carta Blanca	11.7	12.9	13.3	12.7	13.0	15.1
Superior	10.8	11.7	12.3	12.1	13.1	14.1
Dos Equis Lager	2.3	2.7	2.9	3.2	3.6	3.2
Sol	5.9	3.7	2.5	1.8	1.6	1.8
Otros (1)	1.5	1.4	1.3	1.4	1.5	1.3
Participación Total en el Mercado Nacional	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%	47.2%	49.0%

Fuente: ANAFACER para los años hasta 1993 inclusive, y estimaciones de FEMSA Cerveza para periodos subsecuentes.
(1) Otros incluye Bohemia, Indio, Dos Equis Ambar, Cerveza de Barril y Noche Buena.

Sol, que hasta 1993 fue principalmente una marca regional con exportaciones a Europa, ha sido revitalizada por FEMSA Cerveza. Sol fue reintroducida en el área metropolitana de la Ciudad de México como una alternativa a Corona y la administración considera que se encuentra posesionada para competir en forma directa por la participación en el mercado que en la actualidad posee Corona. Sol fue lanzada en el sur y centro de México en 1995, y fue introducida en el norte de México en 1996. En 1997, los embarques nacionales de Sol ascendían a 2.687 millones de hectolitros, lo cual representó el 13.1% de los embarques nacionales de FEMSA Cerveza, un aumento del 68.3% respecto de los embarques nacionales de 1.597 millones de hectolitros en 1996.

Presentaciones en el Mercado Nacional

La forma más popular de presentación en el mercado Mexicano de la cerveza es la botella retornable, que representó aproximadamente el 81.7% de los embarques nacionales de cerveza durante 1997. FEMSA Cerveza considera que la popularidad de la botella retornable se debe al bajo precio al consumidor. Mientras que la botella retornable en general cuesta aproximadamente el doble de producir que las botellas no retornables, las botellas retornables pueden ser utilizadas unas 30 veces más antes de ser recicladas. Por lo tanto, los productores de cerveza pueden cobrar precios más bajos por la cerveza en botellas retornables.

La combinación de presentaciones de FEMSA Cerveza se inclina ligeramente más a las presentaciones no retornables que la industria en general, reflejo del amplio portafolio de marcas de FEMSA Cerveza. Las botellas retornables representaron aproximadamente el 79.2% del volumen total nacional de FEMSA Cerveza en 1997. El segmento no retornable del mercado incluye tanto las latas como las botellas no retornables. FEMSA Cerveza es la única cervecería mexicana que utiliza presentaciones en vidrio no retornables, y estas presentaciones en su totalidad ascendieron al 3.5% de los embarques nacionales de FEMSA Cerveza durante 1997. Las latas representaron el 16.2% del volumen de ventas de FEMSA Cerveza y la cerveza en barril (considerada presentación retornable) contribuyó al restante 1.1% del total de embarques nacionales. Debido a que las latas constituyen la presentación más costosa, seguida de las botellas no retornables, la administración considera que la demanda para las presentaciones en lata es altamente sensible a los factores económicos. Durante los períodos de contracción económica, generalmente el volumen de botellas no retornables aumenta a expensas del volumen de presentaciones en lata. Las latas generalmente se venden a un precio de 50% a 60% mayor al de las

botellas retornables, y las botellas no retornables se venden a un precio de 35% a 45% mayor al de las botellas retornables. Las preferencias de los consumidores hacia las presentaciones en lata han variado considerablemente en los últimos 20 años; se han incrementado en los períodos de prosperidad económica y han declinado en períodos de austeridad económica, reflejando las diferencias de precios entre las presentaciones. El siguiente cuadro indica el porcentaje de los embarques nacionales totales por presentación correspondientes a 1997.

Presentaciones por Volumen en el Mercado de Cerveza Mexicano
Año Finalizado el 31 de Diciembre de 1997

Presentación	FEMSA Cerveza	Grupo Modelo (1)	Total de la Industria	Precios Relativos (1)
Botella Retornable (½) (2)	32.9%	38.7%	36.1%	1.00
Botella Retornable (1) (3)	42.2	38.8	40.3	0.89
Botella Retornable (¼)	4.1	6.3	5.3	1.19
Subtotal de Botella Retornables (½,1 y ¼)	79.2	83.8	81.7	—
Botella No Retornable (½, 1 y ¼)	3.5	—	1.6	1.40
Latas	16.2	16.0	16.1	1.56
Barril	1.1	0.2	0.6	1.01
Total	100.0%	100.0%	100.0%	

(1) Estimaciones de FEMSA Cerveza.

(2) Los precios relativos fueron calculados al 31 de diciembre de 1997, basados en la información proporcionada por FEMSA Cerveza con respecto a sus productos, y reflejan los precios al mayoreo sin incluir los impuestos. El precio de la botella retornable de "1/2" fue empleada como precio de referencia para calcular los demás precios relativos.

(3) Las botellas no retornables están disponibles en presentaciones de 190 ml, 325 ml y un litro. El precio relativo para botellas no-retornables fue calculado con referencia a la presentación no-retornable de 325 ml.

Distribución Geográfica de las Ventas

Existen importantes diferencias regionales en la solidez del mercado de FEMSA Cerveza y Grupo Modelo. Los orígenes de Cuauhtémoc y Moctezuma en las regiones del norte y sureste de México, respectivamente, y las ubicaciones de las principales plantas cerveceras en estas áreas sustentan la solidez del mercado regional de sus marcas. Al 31 de diciembre de 1997, la participación de mercado de FEMSA Cerveza fue de aproximadamente 59.4% en el norte de México y de aproximadamente el 56.1% en el sur de México.

La ubicación de las plantas de producción constituye un factor clave en la determinación de las capacidad de distribución, ya que los costos de flete pueden representar hasta el 10% en las ventas de cualquier cervecería, dependiendo de su ubicación y los mercados particulares que son abastecidos por dicha cervecería. Por lo tanto, la ubicación de la cervecería por lo general deriva en el dominio del mercado que la rodea. En la opinión de la administración el rango de distribución económicamente eficiente alrededor de una cervecería es de 300 a 500 kilómetros.

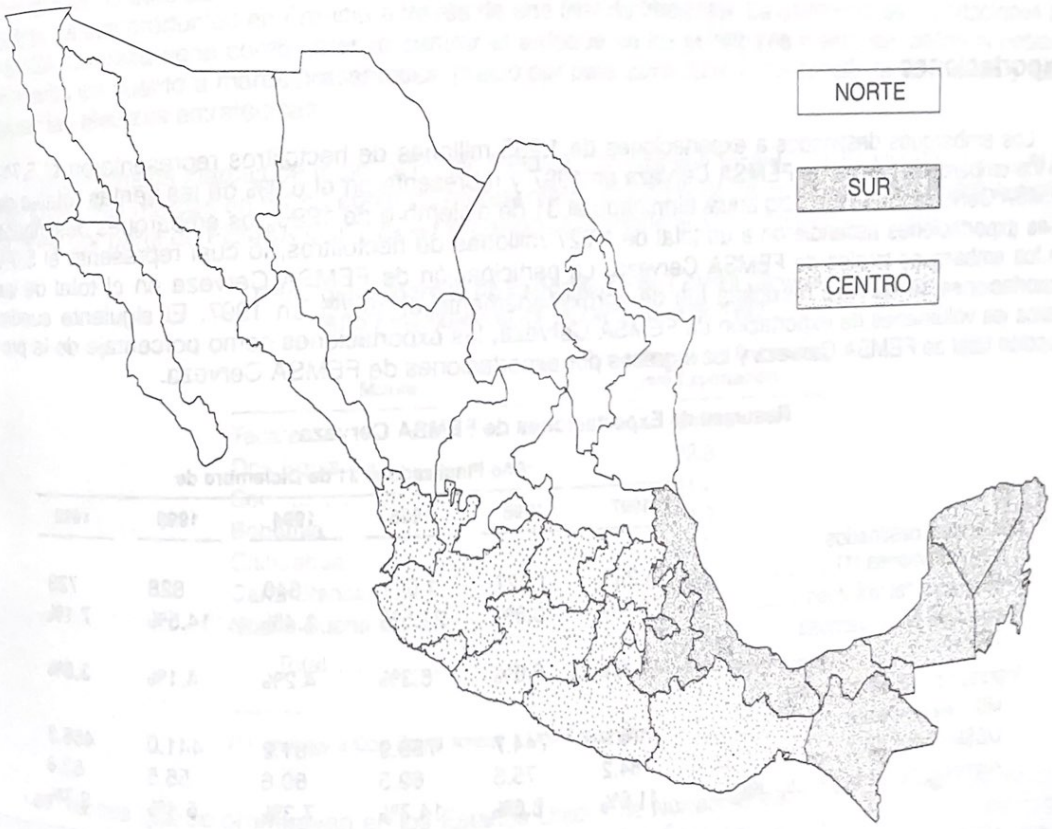
Participación de FEMSA Cerveza por Volumen en el Mercado Regional

Región (1)	Año Finalizado el 31 de Diciembre de					
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Norte	59.4%	59.2%	59.7%	59.9%	61.8%	63.2%
Sur	56.1	56.2	56.5	55.9	57.7	59.0
Centro	23.3	23.6	23.9	24.9	27.3	29.0
Participación Total en el Mercado	45.2%	45.2%	45.2%	45.2%	47.2%	49.0%

Fuente: ANAFACER para los años hasta e inclusive 1993, y estimaciones de FEMSA Cerveza para períodos subsecuentes.

(1) Los estados incluidos en cada región son los siguientes:
Norte: Aguascalientes, Baja California Norte. Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas.
Sur: Campeche, Chiapas, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.
Centro: Colima, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Distrito Federal, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca y Querétaro.

Mercados Regionales en México



Estadísticas Demográficas Totales

Región	% de la Población Total Estimada en 1997	% del Consumo Total de Cerveza en 1997 por Volumen	% Total del PIB de 1993	Consumo Estimado de Cerveza Per Cápita para 1997	PIB Per Cápita Estimado para 1993
				(litros)	*(miles de Pesos de 1997)*
Norte	26%	42%	28%	76.4	34.8
Sur	23	21	17	44.1	24.8
Centro	51	37	55	35.3	34.2
Total País	100%	100%	100%	48.1	32.2

Fuente: Estimaciones de INEGI y FEMSA Cerveza.

La participación dominante en el mercado en el Norte de México por parte de FEMSA Cerveza se beneficia por el consumo per cápita de cerveza relativamente alto de esa región en comparación con otras regiones de México.

Exportaciones

Los embarques destinados a exportaciones de 1.235 millones de hectolitros representaron el 5.7% de los embarques totales de FEMSA Cerveza en 1997 y representaron el 6.9% de las ventas totales de FEMSA Cerveza. En el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 1996, los embarques destinados a las exportaciones ascendieron a un total de 1.027 millones de hectolitros, lo cual representó el 5.0% de los embarques totales de FEMSA Cerveza. La participación de FEMSA Cerveza en el total de las exportaciones de cerveza mexicana fue de aproximadamente el 19.8% en 1997. El siguiente cuadro indica los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza, las exportaciones como porcentaje de la producción total de FEMSA Cerveza y los ingresos por exportaciones de FEMSA Cerveza.

Resumen de Exportaciones de FEMSA Cerveza

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de					
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Embarques destinados a Exportaciones (1)	1,235	1,027	1,021	840	828	723
Crecimiento del Volumen	20.3%	0.6%	21.5%	1.4%	14.5%	7.1%
Porcentaje de Embarques Totales	5.7%	5.0%	5.3%	4.2%	4.1%	3.6%
Ingresos por Exportaciones						
Millones de Pesos	716.9	744.7	788.9	481.2	441.0	456.3
US$Millones (2)	84.2	75.5	69.5	60.6	56.5	53.6
Aumento de los Ingresos *(US$)*	11.5%	8.6%	14.7%	7.3%	5.4%	2.7%

Fuente: ANAFACER, a excepción de los ingresos por exportaciones y la información correspondiente a los años posteriores a 1993 los cuales fueron suministrados por FEMSA Cerveza.

(1) Miles de hectolitros.

(2) Pesos constantes al 31 diciembre 1997.

(3) Los ingresos por exportaciones son facturados y cobrados en Dólares Estadounidenses.

En la actualidad, FEMSA Cerveza exporta sus productos a más de 60 países. Los principales mercado para los productos de FEMSA Cerveza son Norteamérica, América Latina y Europa. En 1997, los

embarques destinados a exportaciones a dichos mercados representaron el 75.6%, 13.6% y 7.8%, respectivamente, del total de embarques destinados a exportaciones de FEMSA Cerveza.

Labatt U.S.A., filial de FEMSA Cerveza, es la importadora de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos de Norteamérica. Además de las marcas de FEMSA Cerveza, Labatt USA es también la importadora estadounidense de las marcas canadienses de Labatt y de marcas europeas tales como Moretti, La Rosa, Clausthaler (una cerveza sin alcohol) y, recientemente, Carlsberg. Labatt USA también posee, produce y distribuye la marca Rolling Rock y es la distribuidora de ciertas cervezas de especialidad en los Estados Unidos de Norteamérica tales como Anchor Steam y Liberty Ale. Labatt USA abastece a 846 distribuidores en los Estados Unidos de Norteamérica. Labatt USA obtuvo un volumen total de ventas de 3.257 millones de hectolitros en 1997, lo cual representó un aumento del 11.3% con respecto a los 2.925 millones de hectolitros en 1996. Las ventas de las marcas de FEMSA Cerveza contribuyeron en un 27.7% al volumen de Labatt USA en 1997, lo cual representó un crecimiento en el volumen del 22.5% comparado con los niveles de 1996.

En 1997, las exportaciones a América Latina representaron el 13.6% del total de embarques destinados al extranjero. En otras regiones, FEMSA Cerveza estableció ciertas alianzas estratégicas con compañías tales como San Miguel y Lion Nathan para la importación y venta de las marcas de FEMSA Cerveza en ciertos países, en las regiones dominadas por dichas empresas. En 1998 FEMSA Cerveza distribuirá sus productos en Francia a través de una filial de Interbrew. La estrategia de exportaciones de FEMSA Cerveza tiene como objetivo centrar el enfoque en los principales mercados, definir el posicionamiento en cuanto a marca/presentación/precio por país, consolidar la presencia de las marcas y capitalizar las alianzas estratégicas.

Las principales marcas de exportación de FEMSA Cerveza son Tecate, Dos Equis (Ambar y Lager) y Sol. Estas tres marcas en forma conjunta representaron el 89.1% de los embarques destinados a exportaciones por parte de FEMSA Cerveza en el período terminado el 31 de diciembre de 1997.

Principales Marcas de Exportación de FEMSA Cerveza
Año Finalizado el 31 de Diciembre de 1997

Marca	Porcentaje de los Embarques para Exportación
Tecate	54.6%
Dos Equis (1)	22.8
Sol	11.7
Bohemia	4.0
Chihuahua	3.7
Carta Blanca	3.0
Noche Buena	0.2
Total	100.0%

(1) Incluye a Dos Equis Ambar y Dos Equis Lager.

Las marcas que se promueven en los Estados Unidos de Norteamérica, el principal mercado de exportaciones de FEMSA Cerveza, son Tecate, Dos Equis y Sol. Sol y Tecate se exportan al mercado brasileño, y Sol es la principal marca de exportaciones a otros mercados.

Distribución del Producto

FEMSA Cerveza utiliza principalmente centros de distribución de su propiedad para distribuir su cerveza. En el ejercicio social terminado el 31 de diciembre de 1997, aproximadamente el 62.8% de los embarques nacionales de FEMSA Cerveza se realizaban a través de 146 centros de distribución propie-

dad de la compañía. El restante 37.2% del volumen de FEMSA Cerveza fue vendido a 187 distribuidoras independientes que operan conforme a concesiones otorgadas por FEMSA Cerveza. Durante los últimos años, FEMSA Cerveza ha realizado una reestructuración significativa de su red de distribución, mediante la cual se otorgaron franquicias a distribuidores terceros en varios pequeños y dispersos territorios geográficos y se creó una red nacional de 35 unidades de distribución regional.

Cada unidad de distribución regional es un centro de utilidades independiente, con un presupuesto independiente y la libertad para asignar fondos para las actividades de comercialización y ventas según la unidad lo considere adecuado para abastecer a su mercado regional. Cada unidad de distribución regional es la responsable de supervisar todos los aspectos de las operaciones de los distribuidores terceros y de aquellas que son propiedad de la compañía, en sus respectivas regiones. FEMSA Cerveza ha implementado un plan de compensación para los gerentes de dichas unidades de distribución, mismo que está estrechamente vinculado al volumen y rentabilidad de cada unidad. FEMSA Cerveza considera que la descentralización de este proceso de toma de decisiones y una simplificación de la estructura organizacional facilitan una penetración más efectiva en el mercado y permiten a las unidades de distribución regional responder más rápidamente a los cambios en el entorno de sus respectivos mercados regionales.

FEMSA Cerveza considera que la exclusividad en cuanto a la venta al menudeo y la frecuencia en la distribución constituyen las características más importantes de la distribución de cerveza en México. El mercado de detallistas esta altamente fragmentado y se caracteriza por una preponderancia de pequeñas tiendas que no pueden ni están dispuestas a mantener niveles de inventarios significativos. Por consiguiente, FEMSA Cerveza debe realizar entregas frecuentes de productos a sus clientes detallistas. A través de su red de distribución, FEMSA Cerveza abastece a aproximadamente 260,386 detallistas. La red de distribución de FEMSA Cerveza opera aproximadamente 1,962 camiones que abastecen 1,648 rutas de distribución. La administración considera que aproximadamente el 70% del volumen total de la industria se vende a detallistas exclusivos que mantienen contratos de venta con una u otra de las dos principales cervecerías mexicanas.

Porcentaje de la Distribución de Cerveza por Canal en México – 1996
(por volumen)

Puntos de Venta	
Pequeñas Tiendas	38.4%
Licorerías	29.1
Mini-mercados y Tiendas de Conveniencia	12.2
Otros Puntos de Venta	0.5
Subtotal	80.2
Centros de Consumo	
Bares	14.2
Restaurantes	3.9
Clubes Nocturnos	1.2
Otros Centros de Consumo	0.5
Subtotal	19.8
Total	100.0%

Los principales centros de venta de cerveza en México son tiendas de abarrotes, depósitos de cerveza, licorerías y bares. Los supermercados representan solamente un pequeño porcentaje de las ventas de cerveza en México. FEMSA, a través de FEMSA Comercio, opera una cadena de 892 tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial de "OXXO" al igual que 377 tiendas de conveniencia más pequeñas bajo el nombre comercial "SIX". Las tiendas "SIX" son en la actualidad propiedad de FEMSA Cerveza pero están operadas por FEMSA Comercio conforme a un contrato de administración. En 1997, las tiendas OXXO y "SIX" representaban aproximadamente el 3.9% del volumen nacional de ventas de FEMSA Cerveza. Además de la contribución de FEMSA Comercio al volumen de ventas, FEMSA Cer-

veza considera que su relación con FEMSA Comercio constituye un elemento importante en la penetración de mercado y las estrategias de precios. Ver "La Compañía – FEMSA Comercio."

Estrategia de Comercialización

La base de la estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza es la utilización de su variado portafolio de marcas y presentaciones para abastecer de modo eficaz a todos los consumidores y segmentos geográficos del mercado nacional de cerveza. Los fundamentos de esta estrategia de segmentación de mercado se desarrollaron en base a los extensos estudios de investigación de mercado realizados por FEMSA Cerveza a principios de 1993. La información de mercado obtenida a través de esta investigación ha sido utilizada por FEMSA Cerveza para identificar segmentos específicos dentro del mercado de consumo de cerveza en México. Asimismo, en conjunto a Labatt, FEMSA Cerveza ha implementado técnicas de administración de marca para orientar determinadas marcas y presentaciones a determinados segmentos del mercado. Aunque el esfuerzo hacia la segmentación del mercado tuvo su origen con anterioridad a la inversión de Labatt en FEMSA Cerveza, Labatt ha contribuido significativamente a la evolución de la estrategia comercial de FEMSA Cerveza, ya que ha empleado exitosamente las técnicas de segmentación de mercado y de marcas en Canadá.

FEMSA Cerveza cuenta con un portafolio mucho más amplio de productos que Grupo Modelo. En 1997, la cartera de productos de FEMSA Cerveza incluía 15 marcas en 43 presentaciones, en comparación con nueve marcas en 20 presentaciones ofrecidas por Grupo Modelo. La estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza se basa en la diferenciación por marcas en los contextos nacional y regional.

La estrategia de FEMSA Cerveza tiene por objeto ubicar a una de sus cuatro principales marcas como la principal marca de una región en particular y fortalecer esta marca regional primaria con cuatro o cinco de las restantes marcas de su cartera. Las marcas líderes y sus respectivas áreas regionales son Tecate en el noroeste, Carta Blanca en el noreste, Sol en el centro y Superior en el sur. FEMSA Cerveza considera que esta estrategia le permite capitalizar el valor y la posición en el mercado de sus marcas principales.

FEMSA Cerveza considera que su estrategia de segmentación de mercado ha sido un elemento importante para frenar la pérdida de participación del mercado nacional en los últimos tres años. Asimismo, la administración de VISA estima que si la situación económica continua mejorando en México y el ingreso disponible aumenta, el consumidor de cerveza en México otorgará mayor importancia a la oferta diferenciada de productos.

Promoción y Publicidad de los Productos

Las actividades de FEMSA Cerveza se dividen en dos estrategias principales: el estímulo a la oferta, que se orienta hacia los detallistas que venden los productos de FEMSA Cerveza; y el estímulo a la demanda, que pretende aumentar el reconocimiento y la preferencia de las marcas de los consumidores por los productos de FEMSA Cerveza.

Las inversiones en mercado y las promociones a nivel detallista constituyen elementos importantes de la estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza. Estas actividades incluyen descuentos a los precios y/o promociones en los productos que se ofrecen a los detallistas orientados a mantener la exclusividad de las marcas, así como publicidad en los puntos de venta, y artículos promocionales. Las inversiones de mercado de FEMSA Cerveza incluyen la entrega de equipos de refrigeración a bajo costo o sin costo alguno a detallistas para la exhibición y refrigeración de la cerveza; mesas y sillas de plástico; anuncios de neón con logos de las marcas y ciertas mejoras (marquesinas y pintura) para las tiendas. El monto y la naturaleza de estas inversiones de mercado varían para cada detallista dependiendo del tipo de detallista, su volumen de ventas y su imagen de mercado. Las inversiones de mercado y los

gastos de promoción también varían por región, dependiendo de la participación de mercado y los objetivos específicos para esa región. El equipo de refrigeración y los muebles de plástico que son proporcionados a los detallistas llevan los logotipos de una o más marcas de FEMSA Cerveza, y son adquiridos de FEMSA Empaques filial de FEMSA Cerveza.

El presupuesto para el mercadeo, medios de comunicación y publicidad de FEMSA Cerveza asciende aproximadamente al 5% de las ventas netas y se asigna principalmente a las campañas de televisión, radio, prensa y al patrocinio de eventos deportivos y comunitarios. La administración considera que estos gastos de promoción, de patrocinio y de publicidad son más eficaces cuando están enfocados a segmentos específicos del mercado. Cada marca posee una imagen diferenciada y las estrategias de marca difieren dependiendo del segmento del mercado al que cada marca esta dirigida.

Desarrollo de Productos

FEMSA Cerveza revisa en forma continua su potencial de mercado con vistas a desarrollar nuevos productos. Tecate Light, la primera cerveza *light* en México, fue introducida en 1992, y es líder en su segmento del mercado. Otros desarrollos recientes de productos incluyen: La introducción de hermetapas *twist-off* para ciertas presentaciones, el uso de tapas de boca ancha para latas de bebidas y nuevos tamaños de presentaciones para ciertas marcas. FEMSA Cerveza actualmente implementa el lanzamiento de Sol en presentación en lata con tapa de boca ancha. En virtud de las actuales condiciones del mercado, FEMSA Cerveza no tiene planes inmediatos para introducir nuevas marcas. Sin embargo, FEMSA Cerveza mide en forma continua la percepción del mercado en relación a sus presentaciones y pretende mejorar la presentación de sus marcas para aumentar su posicionamiento con los consumidores.

Instalaciones Productivas

Actualmente FEMSA Cerveza opera seis plantas cerveceras con una capacidad total de producción mensual de 2.344 millones de hectolitros por mes. Cada una de las plantas de FEMSA Cerveza ha recibido la certificación ISO 9002. Estas plantas se encuentran estratégicamente ubicadas en el país, lo que en la opinión de la administración, les permite abastecer económicamente al sistema de distribución de FEMSA Cerveza. La planta más nueva, ubicada en Navojoa, Sonora, inició operaciones durante el último trimestre de 1991. Una consideración clave en la selección de la ubicación para la planta es su proximidad a sus mercados potenciales. El costo de transporte constituye un componente crítico en el costo de la cerveza al consumidor final.

Resumen de las Instalaciones de FEMSA Cerveza al 31 de Diciembre de 1997

Cervecería	Capacidad		Capacidad de Utilización
	Mensual	Anual	
	(miles de hectolitros)		
Orizaba	575	6,900	82.0%
Monterrey	450	5,400	94.1
Toluca	450	5,400	67.4
Navojoa	350	4,200	75.5
Tecate	261	3,132	76.1
Guadalajara	258	3,096	62.2
Total	2,344	28,128	77.5%

(1) La planta de Guadalajara I cerró operaciones en junio de 1997. En 1996, esta cervecería produjo aproximadamente 225,664 hectolitros de cerveza. La administración considera que el cierre de esta planta generará ahorros anuales de aproximadamente Ps. 12 millones por año.

Entre 1994 y 1997, FEMSA Cerveza aumentó la capacidad de producción mensual promedio en aproximadamente 354,000 hectolitros a través de inversiones marginales en las instalaciones existentes. En octubre de 1997 FEMSA Cerveza concluyó la construcción de su nueva casa de cocimiento en la planta de Toluca con una capacidad de 450,000 hectolitros. FEMSA Cerveza considera que podrá continuar adecuadamente con la expansión de su capacidad de producción sobre una base marginal durante los siguientes dos o tres años, y por lo tanto, FEMSA Cerveza no tiene ningún plan inmediato para la construcción de una nueva planta cervecera.

FEMSA Cerveza opera seis plantas de tratamiento de aguas residuales. El sistema de tratamiento de aguas residuales en la cervecería de Orizaba está compuesto por una sociedad de coinversión entre CCM, otras empresas locales y el gobierno del Estado de Veracruz. Los sistemas de tratamiento de aguas residuales en las demás cervecerías fueron construidos por FEMSA Cerveza.

Materias Primas

La cebada, el lúpulo, ciertos cereales, la levadura y el agua representan los principales insumos utilizados en la elaboración de los productos de FEMSA Cerveza. Dichas materias primas generalmente están disponibles en el mercado. FEMSA Cerveza satisface su demanda de materias primas a través de compras provenientes de distintas fuentes, incluidas las compras por contrato y las compras en el mercado abierto. Los precios y las fuentes de abastecimiento de las materias primas se encuentran determinados, entre otros factores, por el nivel de producción de las cosechas, las condiciones climatológicas, la demanda de exportaciones, las regulaciones gubernamentales y la legislación que afecta a la agricultura. El lúpulo es el único insumo que no esta disponible a nivel nacional, por lo que FEMSA Cerveza lo importa principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

La fuente principal de cebada para la cerveza mexicana es la cosecha nacional. Si la producción nacional resulta insuficiente para satisfacer la demanda de la industria, la cebada o su equivalente en malta pueden ser abastecidos de los mercados internacionales. Conforme al TLC, la cuota de importación anual libre de aranceles para la cebada, o su equivalente en malta, se estableció en 150,000 toneladas en 1994. Esta cuota se encuentra sujeta a un aumento anual del 5%. Se pueden importar cantidades adicionales en años en que la industria cervecera logre demostrar que la producción nacional y la cuota de importación permitida resultan insuficientes para satisfacer la demanda. En 1997, la industria de la cerveza mexicana importó 173,644 toneladas de cebada conforme a la cuota aplicable y una cantidad adicional de aproximadamente 95,619 toneladas como resultado de las condiciones climatológicas adversas que provocaron un impacto en dicha producción nacional. El consumo anual de cebada por parte de la industria mexicana es de aproximadamente 600,000 toneladas por año. Con anterioridad al TLC, los precios nacionales de la cebada eran significativamente más elevados que los precios internacionales. Los precios nacionales de la cebada han disminuido y los productores actualmente valúan su cosecha de modo tal que, luego de descontar los gastos relacionados de transporte y otros gastos de importación, el precio se fija a niveles que hacen indiferente el hecho de que la cebada sea importada o no.

Compras a FEMSA Empaques

Los materiales de empaque se adquieren principalmente de FEMSA Empaques, y de terceros. En relación a la inversión de Labatt en FEMSA Cerveza, el 12 de septiembre de 1994 las principales subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza celebraron un contrato de suministro de materiales de empaque (el "Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza") con FEMSA Empaques. Conforme dicho Contrato de Suministro, FEMSA Cerveza ha acordado comprar todo su material de empaque y productos similares a FEMSA Empaques. El Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza establece que todas las transacciones se realizarán a precios competitivos y que FEMSA Empaques abastecerá a FEMSA Cerveza de modo continuo, adecuado y confiable, y de conformidad con normas razonables de calidad, innovación y niveles de servicio. Si FEMSA Empaques se ve imposibilitada de satisfacer en su totalidad con su pro-

pia producción los requisitos de empaque de FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques, se compromete a adquirir de terceros los requerimientos adicionales y vender dichos productos a FEMSA Cerveza al precio pagado por FEMSA Empaques más los costos directos incurridos por FEMSA Empaques en relación con dichas compras. Asimismo, FEMSA Cerveza ha otorgado a FEMSA Empaques un "derecho de primera oferta" para suministrar a FEMSA Cerveza nuevos productos de empaque cuando sean desarrollados por FEMSA Empaques. El plazo inicial del Contrato de Abastecimiento de FEMSA Cerveza ha sido renovado hasta el 31 de diciembre del 2000 y se renovará en forma automática por plazos sucesivos de tres años, a menos que sea rescindido conforme a sus términos. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza – Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza". Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Empaques abastecía el 100% de los requerimientos de etiquetas, hermetapas para botellas y latas de aluminio de FEMSA Cerveza, el 98% de su demanda en botella de vidrio y el 95% de los requerimientos de cartón de FEMSA Cerveza.

COCA-COLA FEMSA

Resumen

Coca-Cola FEMSA es una compañía controladora Mexicana cuyas subsidiarias operativas producen, comercializan y distribuyen ciertas Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola (según se define a continuación) en dos territorios en México y un territorio en Argentina. El "territorio del Valle de México" o "Valle de México" incluye la Ciudad de México y su área metropolitana. El "territorio del Sureste" o "Sureste de México" incluye los Estados de Tabasco, Chiapas y parte de los estados de Oaxaca, y Veracruz. El territorio del Valle de México y el territorio del Sureste son denominados en forma conjunta como los "territorios Mexicanos". El "territorio de Buenos Aires" o "Buenos Aires" es operado por la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires") e incluye la ciudad de Buenos Aires, Argentina y áreas adyacentes. La población total del territorio del Valle de México, el territorio del Sureste de México y el territorio de Buenos Aires es de aproximadamente 17 millones, 9 millones y 10 millones, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA tiene el derecho exclusivo de producir, comercializar y distribuir Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Diet Sprite, Fanta, Fresca, Lift, Delaware Punch y Ciel en sus territorios Mexicanos conforme a dos contratos de embotellador con The Coca-Cola Company (incluyendo los contratos suplementarios relacionados con los mismos, en adelante los "Contratos de Embotellador Mexicanos"), y el derecho exclusivo a producir, comercializar y distribuir Coca- Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Diet Sprite, Fanta, Quatro y Kin, (en adelante, en conjunto con los productos fabricados y distribuidos en los territorios Mexicanos, las "Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola") en el territorio de Buenos Aires, conforme a dos contratos de embotellador con The Coca-Cola Company (incluyendo los contratos suplementarios relacionados a los mismos, en adelante los "Contratos de Embotellador Argentinos" y, conjuntamente con los Contratos de Embotellador Mexicano, los "Contratos de Embotellador").

Coca-Cola es la marca de mayor importancia de Coca-Cola FEMSA. Las ventas de Coca-Cola representaron el 74.0% del volumen de ventas consolidado total de Coca-Cola FEMSA en 1997. Fanta, que aportó un 7.1% del volumen de ventas consolidado en 1997, es la segunda marca más importante de Coca-Cola FEMSA en términos de volumen de ventas anual de cajas unidad. Hasta fines de 1994, Coca Cola FEMSA vendía en virtud de diversas licencias y contratos de distribución con Cadbury Schweppes PLC ("Cadbury") Extra Poma, una bebida sin alcohol con sabor a manzana, y Etiqueta Azul, un agua mineral, en los territorios Mexicanos. Estos contratos vencieron en 1994, pero Coca-Cola FEMSA continúa vendiendo Etiqueta Azul en virtud de un acuerdo consensual con Cadbury.

Coca-Cola FEMSA vende las Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en envases autorizados por The Coca-Cola Company, que comprenden una variedad de botellas retornables y no retornables, tanto de vidrio como PET y latas. Además, Coca-Cola FEMSA vende algunos de estos productos en envases para máquinas mezcladoras para fuentes de soda ("post-mix").

Antecedentes

FEMSA adquirió en 1979 varias embotelladoras de refrescos que en la actualidad forman parte de Coca-Cola FEMSA. En ese momento, las embotelladoras contaban con 13 centros de distribución que operaban 701 rutas de distribución con una capacidad de producción anual de 83 millones de cajas unidad de refrescos. La participación combinada de las embotelladoras en el volumen de ventas total de cola en 1979 (definido como ventas de las colas de marca registrada Coca-Cola y colas de PepsiCo. únicamente) era del 47.2% en el territorio del Valle de México y del 56.8% al Sureste de México. Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA operaba 63 grandes centros de distribución que abastecían aproximadamente 1,923 rutas de distribución en México y Argentina con un volumen de ventas anuales en 1997 de 438.3 millones de cajas unidad. Al 31 de diciembre de 1997, la participación de Coca-Cola

FEMSA en el volumen total de ventas de cola era del 71.9% en el Valle de México, del 78.4% en el Sureste de México y del 77.8% en el territorio de Buenos Aires.

El 31 de octubre de 1991, FEMSA transfirió las Acciones de sus subsidiarias operativas dedicadas al negocio de los refrescos, a excepción de las operaciones de agua mineral, a FEMSA Refrescos, S.A. de C.V., una compañía controladora que se convirtió en Coca-Cola FEMSA. En junio de 1993, Inmex, una subsidiaria indirecta controlada por The Coca-Cola Company, adquirió el 30% del capital social de Coca-Cola FEMSA y en septiembre de 1993, FEMSA vendió el 19% de Coca-Cola FEMSA a través de una oferta pública inicial de Acciones serie L. Las Acciones Serie L de Coca-Cola FEMSA y los ADS que representan las Acciones Serie L cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Valores de Nueva York, respectivamente, bajo las claves de pizarra "KOF-L" y "KOF", respectivamente.

El 1 de septiembre de 1994, Coca-Cola FEMSA adquirió el 51% del capital social de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a The Coca-Cola Export Corporation, una subsidiaria de The Coca-Cola Company. A la fecha de la adquisición, también se otorgó la opción a Coca-Cola FEMSA de comprar a TCCEC el restante 49% de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. En febrero de 1996, Coca-Cola FEMSA aumentó su participación accionaria en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires al 75% mediante aumentos de capital y el ejercicio parcial de dicha opción. En septiembre de 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió el restante 25% del capital social de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a través del ejercicio de la parte restante de dicha opción. En total, Coca-Cola FEMSA ha invertido aproximadamente US$277 millones para adquirir el 100% del capital de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

El 27 de noviembre de 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires celebró un contrato por medio del cual adquirió algunos activos de la embotelladora Argentina de Coca-Cola, SIRSA San Isidro Refrescos, S.A.I. y C. ("SIRSA"), incluyendo algunos inventarios y la cesión de algunos contratos comerciales. El 1 de diciembre de 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires celebró un contrato de embotellador con The Coca-Cola Company que le otorgó el derecho a producir, comercializar y distribuir las Bebidas de la Marca Registrada Coca-Cola a ciertos clientes ubicados en el territorio que SIRSA abastecía en ese momento (el "Contrato de Embotellador San Isidro"). El 1 de febrero de 1996, se concluyó la transferencia de algunos activos de SIRSA y el Contrato de Embotellador San Isidro fue modificado por The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA Buenos Aires para otorgar a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires el derecho de abastecer a los restantes clientes ubicados dentro del territorio previamente abastecido por SIRSA (en su conjunto, estas transacciones son denominadas las "Transacciones con SIRSA"). En noviembre de 1995, FEMSA adquirió ciertos activos de RDN, otra embotelladora argentina. En su totalidad, Coca-Cola FEMSA invirtió aproximadamente US$60 millones en las Transacciones con SIRSA y la adquisición de activos de RDN. The Coca-Cola Company ha acordado ofrecer a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, ante el vencimiento del contrato actual de embotellador de The Coca-Cola Company con RDN el 1 de junio de 1998, un contrato de embotellador que abarque el territorio actualmente abastecido por RDN. The Coca-Cola Company ha informado a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires que no se le requerirá el pago de montos adicionales para celebrar dicho contrato de embotellador en tal oportunidad, a excepción de los montos necesarios para adquirir, en virtud de términos comerciales razonables, ciertos activos de mercado (por ejemplo, botellas, cajas y enfriadores) a The Coca-Cola Company. El territorio que cubre el Contrato de Embotellador San Isidro y el de RDN se encuentran adyacentes al otro territorio de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires.

En noviembre de 1997 Coca-Cola FEMSA adquirió el 100% de las Acciones de Embotelladora de Soconusco en aproximadamente US$12.4 millones. El territorio que Embotelladora de Soconusco cubre, incluye Tapachula, Chiapas y está contiguo al territorio del Sureste. Como resultado de esta adquisición Coca-Cola FEMSA cubre ahora la totalidad del Estado de Chiapas.

Estrategia de Negocios

Los objetivos de negocios de Coca-Cola FEMSA incluyen alcanzar un crecimiento en el volumen de ventas a través del incremento en el consumo per cápita de los refrescos en los territorios existentes y la

continua expansión hacia otros territorios de embotelladores. Una de las metas de Coca-Cola FEMSA es ser uno de los tres mayores embotelladores de Coca-Cola en el mundo, medido en volumen de ventas. Aunque no pueden ofrecerse garantías de que se logre dicho objetivo, Coca-Cola FEMSA tiene la intención de lograrlo a través de la implementación de estrategias y programas de comercialización diseñados para generar demanda y satisfacerla y aumentar la participación en las ventas, incluyendo la expansión de su variedad de marcas y presentaciones, sin dejar de mantener precios competitivos. Coca-Cola FEMSA tiene la intención de aumentar la eficiencia en su producción, distribución y comercialización, incluyendo la que pueda resultar de la integración de varios aspectos de sus operaciones dentro de sus territorios. Por último, Coca-Cola FEMSA permanece dedicada a aumentar la calidad de su administración, ya que es esta una de las claves del logro de sus objetivos.

Como parte de su plan para aumentar el crecimiento del volumen de ventas y según lo acordado con The Coca-Cola Company en el convenio de asociación de fecha 21 de junio de 1993, (el "Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA"), Coca-Cola FEMSA intentará aprovechar las oportunidades de adquisición de territorios de embotelladores que se presenten, siempre que se encuadren dentro de los presupuestos de capital y financieros de Coca-Cola FEMSA. Ver "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA". A este respecto, Coca-Cola FEMSA está evaluando la atractividad que puedan tener otros territorios en México. Debido a lo prematuro de este proceso, no existe seguridad de que Coca-Cola FEMSA realice una transacción en estos territorios.

A través de un programa de desarrollo de la infraestructura, incluyendo inversiones significativas en sistemas de informática y recursos humanos, Coca-Cola FEMSA tiene la intención de mantener su capacidad y flexibilidad para crear y responder a la demanda de productos y presentaciones de refrescos.

Coca-Cola FEMSA considera que su relación con The Coca-Cola Company es parte fundamental de su estrategia de negocios. A fin de mejorar su coordinación con los esfuerzos a nivel mundial de The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA utiliza los sistemas y estrategias de captación de información de mercado desarrollados por The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA fue elegida por The Coca-Cola Company para dirigir la implementación de nuevos sistemas de planificación y administración orientados a cumplir con las necesidades de la red de Coca-Cola, en base al sistema de cómputo SAP.

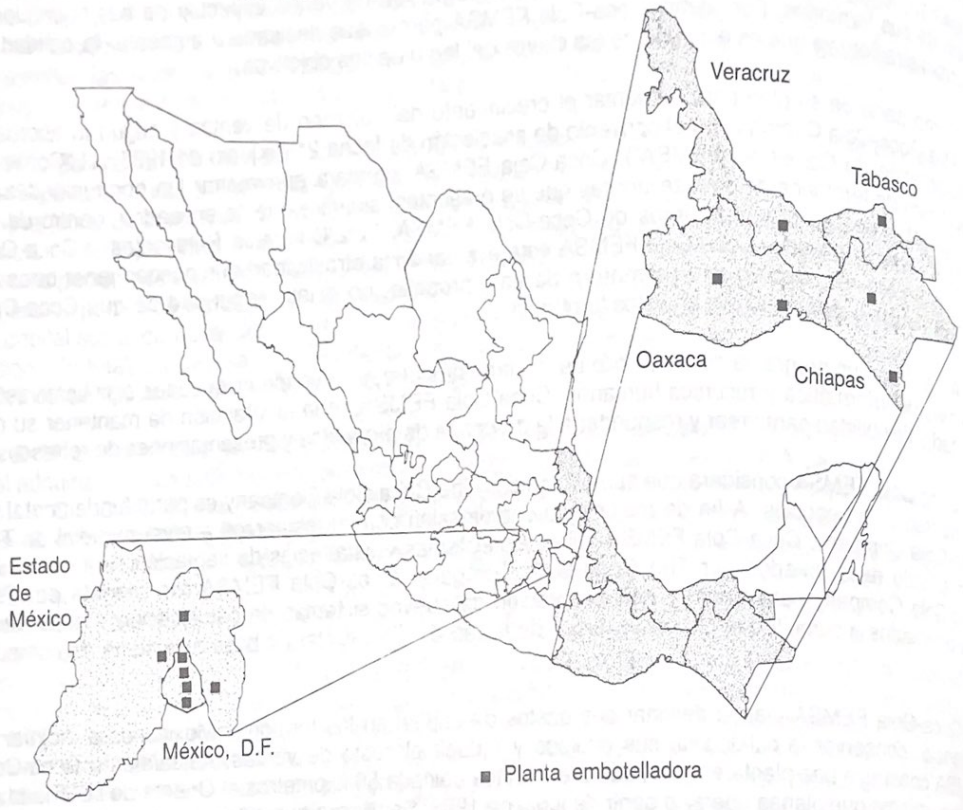
Coca-Cola FEMSA planea destinar sus gastos de capital en los territorios Mexicanos a mejorar la eficiencia, conservar la calidad de sus equipos y reducir el costo de ventas. Actualmente Coca-Cola FEMSA construye una planta embotelladora en Toluca ubicada 56 kilómetros al Oriente de la Ciudad de México, misma que planea operar a partir de junio de 1998. Se espera que estos proyectos le permitan a Coca-Cola FEMSA racionalizar su capacidad de producción y mejorar los márgenes de utilidad. Asimismo, Coca-Cola FEMSA planea adecuar su variedad de presentaciones en respuesta a las demandas del mercado, aumentar la capacidad de embotellado, invertir en la modernización de las plantas e incrementar su participación en los refrescos de sabor y en agua embotellada.

En Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA tiene la intención de dirigir su inversión a la expansión de sus plantas actuales y al incremento en la eficiencia de la infraestructura de distribución y en la mejora de los sistemas administrativos. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires abastece al territorio que previamente abastecía SIRSA a través de la infraestructura existente de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires en el territorio de Buenos Aires. Lo anterior ha mejorado y se espera que continúe mejorando las economías de escala en las operaciones de Buenos Aires. Coca-Cola FEMSA estima que el volumen de ventas de SIRSA en 1995 y 1996 fue de 13.4 millones y de 10.9 millones de cajas unidad, respectivamente.

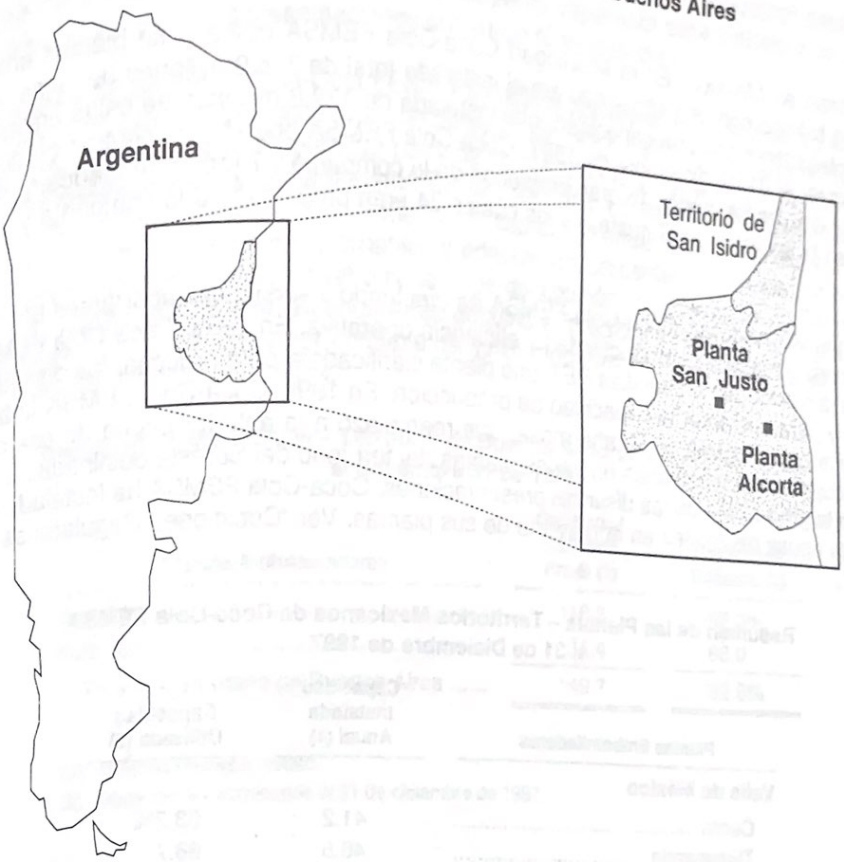
Territorios de Ventas

El siguiente mapa indica las ubicaciones de los territorios de Coca-Cola FEMSA y las principales Plantas de embotellado.

Instalaciones Productivas en Territorios Mexicanos



Instalaciones Productivas en el Territorio de Buenos Aires



Los tres territorios en los cuales opera Coca-Cola FEMSA poseen características diferentes. El Valle de México se caracteriza por su alta densidad de población, un número relativamente alto de marcas y productores de refrescos que compiten entre sí, y un ingreso per cápita más elevado. El Sureste de México se caracteriza por un área montañosa y extensa, baja densidad de población, menor ingreso per cápita, menor consumo per cápita de refrescos, relativamente menos competidores y precios más altos para los consumidores. El territorio de Buenos Aires se caracteriza por la relativamente alta densidad de población, elevado ingreso per cápita, y menor consumo per cápita de productos no alcohólicos en comparación con los territorios Mexicanos.

Al evaluar el desarrollo de los territorios, Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company miden, entre otros factores, el consumo per cápita de los refrescos en general y de las Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en particular. La información correspondiente al consumo per cápita de un territorio se obtiene al dividir la cifra estimativa que, según la administración, corresponde al consumo total aplicable dentro del territorio (en botellas, latas y envases para post-mix) por la población estimada dentro de dicho territorio, y se expresa sobre la base del número de medidas de ocho onzas consumidas anualmente per cápita. En 1997, las estimaciones de consumo per cápita anual de los productos de Coca-Cola FEMSA eran de aproximadamente 332, 193 y 244 medidas de ocho onzas para el Valle de México, el territorio del Sureste y el territorio de Buenos Aires, respectivamente, en comparación con 342 medidas de ocho onzas de las Bebidas de Marca Registrada Coca Cola en México y 206 medidas de ocho onzas de las Bebidas de Marca Registrada Coca-Cola en la Argentina, en general. La administración considera que el crecimiento en el consumo per cápita ha ocurrido en todas las edades en los últimos años, y que el crecimiento general de la población tanto en sus territorios Mexicanos como en su territorio de Buenos Aires, resultarán en un incremento en las ventas.

Plantas

Operaciones en México. En la actualidad Coca-Cola FEMSA opera siete plantas embotelladoras en el Valle de México con una capacidad anual instalada total de 376.0 millones de cajas unidad y seis plantas embotelladoras con una capacidad total instalada de 139.8 millones de cajas unidad en el territorio del Sureste. Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA operaba 22 centros de distribución en el Valle de México, de los cuales 15 eran propiedad de la compañía y 7 eran arrendados, y 37 centros de distribución en el territorio del Sureste, de los cuales 34 eran propiedad de la compañía y 3 eran arrendados.

Durante los últimos años, Coca-Cola FEMSA ha efectuado inversiones importantes para modernizar sus instalaciones y mejorar la productividad y eficiencia operativa. En 1995, Coca-Cola FEMSA adquirió equipos para la producción de botellas PET, una planta clarificadora para procesar las distintas clases de edulcorantes y para aumentar la capacidad de producción. En 1996, Coca-Cola FEMSA finalizó la construcción de una nueva planta en Villahermosa, que reemplazó a la anterior planta de esa ciudad. Además, se introdujeron modificaciones en varias plantas del territorio del Sureste destinadas a aumentar la flexibilidad en la producción de las distintas presentaciones. Coca-Cola FEMSA ha instalado sistemas de tratamiento de aguas residuales en la mayoría de sus plantas. Ver "Cuestiones Regulatorias – Controles Ambientales".

Resumen de las Plantas – Territorios Mexicanos de Coca-Cola FEMSA al 31 de Diciembre de 1997

Plantas Embotelladoras	Capacidad Instalada Anual (1)	Capacidad Utilizada (2)
Valle de México		
Cedro	41.2	53.2%
Tlanepantla	46.5	66.7
Cuautitlán	99.7	72.1
Tlalpan II	71.2	70.2
Viga	19.4	80.1
Churubusco	16.6	90.2
Los Reyes	81.4	62.7
Total Valle de México	376.0	68.2%
Sureste de México		
Villahermosa	33.7	68.3%
Minatitlán	40.4	44.3
San Cristóbal	20.2	37.2
Oaxaca	10.4	57.8
Juchitán	20.2	65.6
Tapachula	14.9	41.6
Total Sureste de México	139.8	52.0%

(1) Millones de cajas unidad.
(2) 12 meses terminados el 31 de diciembre de 1997.

En 1997 Coca-Cola FEMSA inició la construcción de una planta embotelladora en Toluca, cerca del Valle de México. Se espera que la planta inicie operaciones con tres líneas de llenado de envases de PET no retornables a mediados de 1998. El diseño modular de la Planta Toluca permite agregar otras 12 líneas de llenado. Además, el 1 de junio de 1997 se cerró la planta Tlalpan I en el Valle de México como parte de los programas de eficiencia productiva implementados por Coca-Cola FEMSA. La capacidad instalada de la planta cerrada fue concentrada en otras plantas de producción del Valle de México. Si

bien no es posible saber si en el futuro se contará permanentemente con la capacidad necesaria, por el momento Coca-Cola FEMSA considera que tiene suficiente capacidad para satisfacer la demanda de cada uno de los productos en las presentaciones que exige el consumidor.

Operaciones en Argentina. Coca-Cola FEMSA tiene dos plantas embotelladoras en el territorio de Buenos Aires con una capacidad instalada anual conjunta de 149.7 millones de cajas unidad. En 1997, Coca-Cola FEMSA, con objeto de modernizar parte de su maquinaria y equipo en el territorio de Buenos Aires realizó una inversión de aproximadamente Ps. 421 millones. Lo anterior a fin de ampliar y aumentar la eficiencia de su red de distribución, aumentar la capacidad anual de sus plantas embotelladoras, agregando una línea de productos no retornables y adaptar sus presentaciones a los gustos del consumidor. Coca-Cola FEMSA dispone de cuatro centros de distribución en el territorio de Buenos Aires. En febrero de 1996, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires adquirió el predio y el edificio de la planta de RDN. Estas instalaciones, que tenían un valor contable de aproximadamente Ps. 28 millones al 31 de diciembre de 1997, han sido arrendadas a RDN.

Resumen de las Plantas – Territorio de Buenos Aires de Coca-Cola FEMSA al Diciembre 31 de 1997

Plantas Embotelladoras	Capacidad Instalada Anual (1)	Capacidad Utilizada (2)
Alcorta	118.3	62.0%
San Justo	31.4	66.0
Total del Territorio de Buenos Aires	149.7	62.8%

(1) Millones de cajas unidad.
(2) Doce meses terminados el 31 de diciembre de 1997.

Ventas

Las ventas de cajas unidad de productos de Coca-Cola FEMSA aumentaron en 15.2% a 438.3 millones de cajas unidad durante 1997, comparado con 380.5 millones de cajas unidad durante el mismo período de 1996.

Territorios Combinados – Volúmenes de Venta
Incluye los Territorios Mexicanos y el Territorio de Buenos Aires

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996 (1)	1995 (2)	1994 (3)	1993	1992	1991
	(millones de cajas unidad, excepto porcentaje)						
Coca-Cola FEMSA	438.3	380.5	355.0	306.4	246.0	221.7	209.0
% de crecimiento	15.2%	7.2%	15.9%	24.6%	11.0%	6.1%	10.4%

(1) Las ventas de 1996 incluyen ciertas cuentas en el territorio previamente atendido por SIRSA en enero de 1996 y todas las cuentas de ese territorio a partir del 1 de febrero de 1996 y hasta el 31 de diciembre de 1996. Ver "– Antecedentes de VISA" y "– Estrategia de Negocios".
(2) Las ventas de 1995 incluyen las ventas a ciertas cuentas previamente atendidas por SIRSA, que Coca-Cola FEMSA Buenos Aires comenzó a atender en diciembre de 1995.
(3) Incluye los resultados de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires correspondientes al cuatrimestre finalizado el 31 de diciembre de 1994 únicamente.

Operaciones en México. Coca-Cola FEMSA estima que en el año que terminó el 31 de diciembre de 1997 las ventas de sus productos representaron el 52.7% y el 66.1% del total de las ventas de refres-

cos en el Valle de México y del territorio del Sureste, respectivamente, y que las ventas de bebidas a base de cola en el Valle de México representaron el 71.9% y el 78.4% del total de las ventas de bebidas a base de cola en los respectivos territorios. El 71.9% en el Valle de México para refrescos de cola representa un aumento de 5.9 puntos porcentuales con respecto al mismo período de 1996 y es el porcentaje de participación en ventas de cola más alto jamás alcanzado por Coca-Cola FEMSA en el Valle de México.

La mayor parte de las ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos se realiza en el segmento del mercado que corresponde al consumo en el hogar, o sea, las ventas que se llevan a cabo a través de tiendas de conveniencia, supermercados, tiendas de abarrote y otros detallistas. Además, Coca-Cola FEMSA vende productos en el segmento del mercado que corresponde al consumo en el punto de venta. En este caso, se trata de ventas que se realizan a través de depósitos, restaurantes, bares y diversos tipos de máquinas expendedoras, así como a través de "puntos de venta" en salas de conciertos, auditorios y teatros en virtud de acuerdos de exclusividad concertados con promotores de eventos en México. La gran mayoría de las ventas en todos estos lugares es de contado.

En los doce meses terminados el 31 de diciembre de 1997, aproximadamente el 99.2% de las ventas de cajas unidad en los territorios Mexicanos correspondió a cajas unidad con Bebidas de Marca Coca-Cola. Las ventas de Bebidas de Marca Coca-Cola realizadas por Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos aumentaron 18.4% durante 1997, en comparación con el mismo período de 1996.

Territorio del Valle de México
Ventas de Cajas Unidad por Marca

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
				(en porcentajes)			
Coca-Cola	75.5	79.0	79.5	80.3	86.2	88.0	86.9
Diet Coke	2.6	2.4	2.2	2.1	1.8	1.6	1.4
Sprite	3.2	2.6	2.6	2.7	3.5	4.8	6.5
Diet Sprite	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1
Fanta	5.8	6.9	11.2	12.2	4.1	0.9	0.7
Fresca (1)	3.8	3.6	2.5	0.1	—	—	—
Lift (2)	6.0	3.8	1.0	—	—	—	—
Delaware Punch (3)	1.7	1.0	—	—	—	—	—
Ciel (4)	0.6	—	—	—	—	—	—
Subtotal bebidas de marca Coca-Cola	99.3	99.4	99.2	97.5	95.8	95.4	95.6
Extra Poma (5)	—	—	—	1.2	2.6	2.9	2.5
Etiqueta Azul	0.7	0.6	0.8	1.3	1.6	1.7	1.9
Subtotal otras bebidas	0.7	0.6	0.8	2.5	4.2	4.6	4.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(1) Introducida en septiembre de 1994.
(2) Introducida en mayo de 1995.
(3) Introducida en marzo de 1996.
(4) Introducida en agosto de 1997.
(5) Suspendida en 1995.

Volúmenes en el Territorio del Valle de México

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
	(millones de cajas unidad)						
Bebidas de marca Coca-Cola	257.6	212.2	199.5	194.8	174.1	153.0	147.5
Otras bebidas	2.0	1.5	1.7	5.0	7.7	7.4	6.8
Total	259.6	213.7	201.2	199.8	181.8	160.4	154.3
% de crecimiento	21.5	6.2	0.7	9.9	13.3	4.0	10.6

Territorio del Sureste de México
Ventas de Cajas Unidad por Marca

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
	(en porcentajes)						
Bebidas de marca Coca-Cola							
Coca-Cola	72.4	74.3	74.6	75.4	74.7	77.0	74.3
Diet Coke	1.0	0.7	0.6	0.2	0.2	0.2	0.2
Sprite	1.8	1.4	1.4	1.6	1.9	1.9	2.2
Diet Sprite	*	*	0.1	*	*	*	*
Fanta	11.0	13.1	14.4	16.7	14.3	8.1	7.0
Fresca (1)	3.2	3.3	4.6	0.6	—	—	—
Lift (2)	6.5	5.4	0.3	—	—	—	—
Delaware Punch (3)	0.3	0.3	—	—	—	—	—
Ciel (4)	2.6	—	—	—	—	—	—
Subtotal bebidas de marca Coca-Cola	98.8	98.5	96.0	94.5	91.1	87.2	83.7
Otras Bebidas							
Extra Poma	—	0.2	2.4	3.5	4.0	5.5	6.8
Etiqueta Azul	1.1	1.3	1.6	2.0	2.2	2.2	2.4
Peñafiel (5)	0.1	—	—	—	—	—	—
Sin Rival (6)	—	—	—	*	2.7	5.1	7.1
Subtotal Otras Bebidas	1.2	1.5	4.0	5.5	8.9	12.8	16.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* Menos del 0.1%.

(1) Introducida en septiembre de 1994.

(2) Introducida en mayo de 1995.

(3) Introducida en marzo de 1996.

(4) Introducida en abril de 1997.

(5) Vendida solo en el territorio de Tapachula.

(6) Suspendida en febrero de 1994.

Volúmenes en el Territorio del Sureste de México

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
	(millones de cajas unidad)						
Bebidas de marca Coca-Cola	74.6	64.3	63.0	66.2	58.5	53.5	45.8
Otras Bebidas	1.0	1.0	2.6	3.8	5.7	7.8	8.9
Total	75.6	65.3	65.6	70.0	64.2	61.3	54.7
% de crecimiento	15.8	(0.5)	(6.3)	9.0	4.7	12.1	9.9

Volumen de los Territorios Mexicanos Combinados

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
	(millones de cajas, excepto los porcentajes)						
Territorios Mexicanos	335.2	279.0	266.8	269.8	246.0	221.7	209.0
Crecimiento *(%)*	20.1	4.6	(1.1)	9.7	11.0	6.1	10.4

Antes de 1995, Coca-Cola FEMSA adquiría sus requerimientos de presentaciones en lata de IEQSA, una sociedad embotelladora de la cual Coca-Cola FEMSA posee el 19%. Adicionalmente, Embotelladora de Soconusco posee aproximadamente un 0.6% del capital de IEQSA. En 1995 Coca-Cola FEMSA recibió la autorización para producir bebidas de la marca Coca-Cola FEMSA en presentaciones en lata. Sin embargo, mientras Coca-Cola FEMSA produce las presentaciones en lata para las marcas de mayor venta, continua adquiriendo de IEQSA las presentaciones en lata para las marcas de menor venta. IEQSA y Coca-Cola FEMSA adquieren parte de sus requerimientos de latas vacías de Famosa una subsidiaria de FEMSA Empaques.

Las presentaciones más populares de refrescos en los territorios Mexicanos son los envases de PET retornables de 2.0 litros y la botella de vidrio retornable de tamaño mediano (de 355 ml/12 oz.). En 1997, los envases de PET retornables representaron el 31.6% y las botellas de vidrio retornables de 355 ml representaron el 14.8% de las ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos. Sin embargo, los envases no retornables han impulsado el crecimiento más reciente. En 1997, las ventas de envases no retornables aumentaron 7.9 puntos porcentuales en relación con la composición de ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos, y las ventas de envases retornables bajaron en el mismo porcentaje. El total de los envases no retornables (contando las latas pero no los envases "post-mix" representaron el 39.2% del total de las ventas de refrescos realizadas por Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos durante 1997, comparado con el 31.4% durante el mismo período de 1996. La administración considera que el crecimiento de las ventas de envases no retornables refleja, en parte, el mayor énfasis puesto en nuevos canales de distribución y la preferencia del consumidor por el conveniente envase no retornable.

En los últimos años, Coca-Cola FEMSA ha observado una tendencia al crecimiento de las ventas en envases familiares (de contenido superior al medio litro). En 1997, las ventas de envases familiares representaron el 61.0% del total de las ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos, en comparación con el 54.7% durante 1996 y el 47.6% durante 1995. El desplazamiento a envases más grandes ha redundado en un aumento en las ventas en caja unidad. La administración considera que la aceptación del envase familiar por parte del público se debe principalmente al menor precio por onza de bebida. Con el objeto de aumentar el volumen de las ventas, Coca-Cola FEMSA estimula las ventas en envases familiares, en parte, colocando en el mercado una mayor cantidad de estas presentaciones.

Coca-Cola FEMSA ha dado mayor importancia a los productos en envases de mayor tamaño en respuesta a la preferencia de los consumidores. Este desplazamiento ha producido un aumento del total

de las ventas. Más aún, como consecuencia de las economías de escala alcanzadas en este tipo de presentaciones, el margen bruto en relación con las ventas de Coca-Cola FEMSA aumentó, pese al mayor costo que representa la materia prima del envase no retornable y el menor precio por onza la bebida.

En 1995, Coca-Cola FEMSA introdujo una serie de presentaciones para sus productos en los dos territorios Mexicanos, tales como, la botella de PET retornable de 2.0 litros y la botella de PET no retornable de 1.0 litro. Las ventas de los envases retornables de 2.0 litros aumentaron significativamente en los territorios mencionados. En 1996, Coca-Cola FEMSA aumentó los sabores disponibles en este tipo de presentaciones y lanzó una nueva marca, Delaware Punch, que es una bebida sin alcohol no carbonatada con sabor a toronja. Coca-Cola FEMSA continuó ampliando su portafolio de marcas durante 1997, con el lanzamiento de la marca Ciel, que es agua de mesa natural, en envases de PET no retornables de 0.5 y 1.5 litros, en el territorio del Sureste. El lanzamiento de Ciel tuvo lugar en el Valle de México durante el tercer trimestre de 1997.

Territorio del Valle de México
Ventas de Cajas Unidad por Presentación

Presentación	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
			(en porcentajes)		
Vidrio					
6.5 oz retornable	0.8	0.9	1.1	1.3	1.5
12.0 oz retornable	14.0	18.0	22.3	26.3	32.4
26.0 oz retornable	2.3	5.5	11.2	17.7	26.1
0.5 litros retornable	0.8	1.9	4.3	7.5	6.2
12.0 oz no retornable	0.1	0.1	0.1	0.7	1.0
0.5 litro no retornable	13.7	12.0	11.8	2.5	*
Latas de 12.0 oz	6.4	6.8	7.0	6.5	4.3
PET					
1.5 litros retornable	6.0	17.4	31.1	31.8	24.6
2.0 litros retornable (1)	32.0	17.8	2.1	—	—
0.5 litros no retornable (2)	0.2	0.3	0.3	—	—
0.6 litros no retornable (3)	0.8	0.3	0.5	0.2	—
1.0 litro no retornable (4)	8.8	7.6	1.1	—	—
1.5 litros no retornable (5)	0.3	—	—	—	—
2.0 litros no retornable	11.6	9.1	4.6	2.4	1.4
Post-Mix	2.2	2.3	2.5	3.1	2.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* Menos del 0.1%.
(1) Introducida en agosto de 1995.
(2) Introducida en junio de 1995.
(3) Botella con contorno introducida en octubre de 1994.
(4) Introducida en abril de 1995.
(5) Introducida en agosto de 1997.

Territorio del Sureste de México
Ventas de Cajas Unidad por Presentación

Presentación	Año Finalizado el 31 de Diciembre de 1997	1996	1995	1994	1993
			(en porcentajes)		
Vidrio					
6.5 oz retornable	0.1	0.1	0.1	0.1	*
12.0 oz retornable	17.5	22.7	30.5	37.5	43.0
26.0 oz retornable	1.0	2.5	5.8	9.1	12.3
0.5 litro retornable	18.2	22.3	22.8	21.0	19.0
1.0 litro retornable (1)	0.9	1.2	—	—	—
1.25 litros retornable	1.5	2.7	6.3	11.0	18.3
12.0 oz no retornable	0.1	0.1	0.1	0.3	0.3
0.5 litro no retornable	2.0	2.1	1.7	0.1	*
Latas de 12.0 oz	9.7	7.4	5.9	2.4	1.1
PET					
1.5 litros retornable (2)	—	*	*	0.3	
2.0 litros retornable	30.3	32.4	26.3	17.8	2.5
0.5 litro no retornable (3)	2.4	—	—	—	3.0
1.0 litro no retornable (4)	3.2	1.2	*	—	—
1.5 litros no retornable (5)	1.5	—	—	—	—
2.0 litros no retornable	11.2	5.0	0.1	*	—
Post-Mix	0.4	0.4	0.4	0.4	*
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	0.5
					100.0

* Menos del 0.1%.
(1) Introducida en enero de 1996.
(2) Suspendida en enero de 1996.
(3) Introducida en marzo de 1997.
(4) Introducida en septiembre de 1995.
(5) Introducida en abril de 1997.

Operaciones en Argentina. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires estima que las ventas de sus productos representaron el 58.2% del total de las ventas de refrescos en el territorio de Buenos Aires en 1997 y el 58.7% en 1996 y las ventas de bebidas de cola producidas por Coca-Cola FEMSA Buenos Aires representaron el 77.8% y el 76.6% del total de las ventas del territorio durante los mismos períodos, respectivamente.

La administración considera que durante 1995, 1996 y 1997, la mayoría de las ventas de cajas unidad en el territorio de Buenos Aires hechas por Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, se ubicaron en el segmento del mercado correspondiente al consumo en el hogar. Históricamente en Buenos Aires, el crecimiento del segmento correspondiente al consumo en el hogar es superior al del segmento de consumo en el punto de venta . La administración considera que esta tendencia seguirá en ascenso. El sistema de distribución en Argentina está más orientado hacia los supermercados que en cualquiera de los territorios Mexicanos. En consecuencia, las estrategias de comercialización y distribución en Buenos Aires son diferentes a las que se emplean en México. Las estrategias de comercialización de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires incluyen la identificación de ciertas presentaciones para su venta en supermercados (que son muy sensibles a los precios) y, en general, la reducción del precio de estas presentaciones.

Territorio de Buenos Aires
Ventas de Cajas Unidad por Marca

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996	1995	1994 (1)
	(en porcentajes)			
Coca-Cola	71.4	70.1	70.9	73.8
Coca-Cola light (2)	5.3	3.7	3.1	2.4
Cherry Coke (3)	—	—	—	0.1
Sprite	9.3	9.1	8.9	9.8
Diet Sprite	0.8	0.8	0.8	0.9
Fanta	7.4	7.7	8.6	11.5
Kin	1.6	3.4	1.2	0.3
POWERADE (4)	—	*	0.4	—
Quatro (5)	4.2	5.2	6.1	1.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Volumen del Territorio de Buenos Aires

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997 (6)	1996 (7)	1995 (8)	1994
	(millones de cajas, excepto los porcentajes)			
Total Cajas	103.1	101.5	88.2	93.2
% de crecimiento	1.6	15.1	(5.4)	(4.6)

* Menos del 0.1%.

(1) Las cifras son para todo 1994, incluso para el período de enero a septiembre, cuando Coca-Cola FEMSA aún no poseía Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

(2) Introducida en febrero de 1995 en reemplazo de Diet Coke, que fue descontinuada en abril de 1995. Incluye Diet Coke.

(3) Descontinuada en diciembre de 1994.

(4) Introducida en enero de 1995 y descontinuada en febrero de 1996.

(5) Sabor de toronja introducida en diciembre de 1994, y sabor de limón introducida en mayo de 1995.

(6) Excluye las ventas de 2.7 millones de cajas unidad a otros embotelladores de Coca-Cola en Argentina.

(7) Excluye las ventas de 1.2 millones de cajas unidad a otros embotelladores de Coca-Cola en Argentina.

(8) Incluye ventas a ciertas cuentas de SIRSA, que Coca-Cola FEMSA Buenos Aires comenzó a atender en diciembre de 1995.

En 1997, el envase de PET no-retornable de 2.25 litros constituía la presentación de refresco más popular en el territorio de Buenos Aires y representaba el 27.8% del total de las ventas de refrescos de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ha comenzado a orientar y continuará orientando su mezcla de productos hacia los envases que mejor se adapten a las preferencias del consumidor.

Territorio de Buenos Aires
Ventas de Cajas Unidad por Presentación

Presentación	Año Finalizado el 31 de Diciembre de 1997	1996	1995	1994 (1)
	(en porcentajes)			
Vidrio	3.4	3.6	4.3	5.1
330 y 350 c.c. retornable	*	0.8	2.3	3.3
1.0 litro retornable	9.9	11.0	13.0	12.7
Lata de 12.0 oz	26.6	38.0	48.8	49.0
PET	0.3	1.9	8.1	12.2
1.5 litros retornable	3.8	3.6	1.1	0.2
2.0 litros retornable	—	*	0.4	—
0.5 litro no retornable (2)	1.7	1.0	—	—
0.590 litro no retornable (3)	4.9	3.4	1.3	2.0
1.0 litro no retornable (4)	15.4	16.6	13.2	10.3
1.5 litros no retornable	27.8	15.0	2.3	0.9
2.0 litros no retornable	6.2	5.1	5.2	4.3
2.25 litros no retornable	100.0	100.0	100.0	100.0
Post-Mix				
Total				

* Menos del 0.1%.
(1) Cuatrimestre finalizado el 31 de diciembre de 1994, únicamente.
(2) Formalmente lanzado al mercado en 1995.
(3) POWERADE fue introducida en enero de 1995 y descontinuada en febrero de 1996.
(4) Introducida en julio de 1996.

Coca-Cola FEMSA Buenos Aires adquiere presentaciones en lata de Complejo Industrial CAN, S.A. ("CICAN"). En diciembre de 1996, The Coca-Cola Company vendió CICAN a un grupo de embotelladoras entre las que se encuentra Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Los términos del contrato de accionistas celebrado entre estas embotelladoras establece el manejo de CICAN como sociedad de coinversión. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires pagó US$4.6 millones por una participación del 44.2% en el capital de CICAN. Si bien no es posible asegurarlo; Coca-Cola FEMSA Buenos Aires estima que la compra de la participación en CICAN producirá un efecto favorable en el costo de ventas.

Precios

Como consecuencia de la devaluación del Peso en 1994 y 1995 el Gobierno de México adoptó en 1995 un plan económico de recuperación destinado a controlar la presión inflacionaria. Como parte de este plan, en 1995 se incrementaron las consultas voluntarias por parte de Coca-Cola FEMSA con el propio gobierno respecto de los aumentos de precios para los envases retornables, lo que limito la capacidad de Coca-Cola FEMSA de trasladar al cliente los aumentos en materias primas. Para poder trasladar dichos aumentos, en 1995 Coca-Cola FEMSA aumentó en los territorios Mexicanos los precios en forma gradual, en cinco ocasiones, lo que representó un aumento del precio promedio nominal total de diciembre de 1994 a diciembre de 1995 del 54.2% en el Valle de México y del 52.7% en el Sureste. En 1996, Coca-Cola FEMSA aumentó del mismo modo el precio de ciertos productos en siete ocasiones en el Valle de México (lo que representó un aumento del precio promedio nominal anual del 26.5%) y en cuatro ocasiones en el territorio del Sureste (lo que representó un aumento del precio promedio nominal anual del 20.6%). En 1997, Coca-Cola FEMSA aumentó en tres ocasiones el precio de los productos en los territorios Mexicanos en promedio nominal anual del 15.2% en el Valle de México y del 18.0% en el

territorio del Sureste. Estos aumentos no lograron compensar el efecto de la inflación debido a la forma paulatina en que se fueron introduciendo durante 1996 y 1997.

En opinión de la administración, la situación precios en Buenos Aires es muy diferente a la de los territorios Mexicanos. La estrategia de fijación de precios adoptada por Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires se dirigió a bajar los precios nominales de ciertos envases en ciertos canales de distribución. La estrategia refleja el alto nivel de precios y la entrada de competidores al mercado argentino.

Los impuestos que gravan los refrescos son diferentes en México y en Argentina. Los refrescos en México no están gravados por ningún impuesto especial, pero están sujetos al impuesto al valor agregado del 15% que se aplica a nivel nacional. En un tiempo se aplicó a los refrescos una tasa del 15.7% por concepto de impuesto a las ventas, mismo que se abrogó en noviembre de 1990. Desde la eliminación del impuesto a las ventas en México, Coca-Cola FEMSA ha experimentado un crecimiento significativo en volumen y rentabilidad. En 1989, el margen operativo de Coca-Cola FEMSA era del 5.2%, llegando al 13.8% en 1991. En Argentina, los refrescos están gravados por el impuesto al valor agregado, del 21%, y por un impuesto a las ventas específico del sector que aplica una tasa del 4% sólo sobre las bebidas de cola. Antes de 1996, las bebidas de cola en la Argentina estaban sujetas a una tasa específica del 24%. En abril de 1996, el impuesto a las bebidas de cola bajó al 4.0%.

Mercadotecnia

Coca-Cola FEMSA ha desarrollado en conjunto con The Coca-Cola Company una sofisticada estrategia de mercadotecnia destinada a promover la venta y el consumo de sus productos. Coca-Cola FEMSA adapta las estrategias de mercadotecnia de acuerdo con las preferencias del consumidor en cada uno de sus territorios y ha emprendido un importante proyecto destinado a la "mercadotecnia por canales" que le permite analizar exhaustivamente y satisfacer las necesidades particulares de los diversos segmentos del mercado que atiende.

Operaciones en México. Coca-Cola FEMSA utiliza extensamente la publicidad, las promociones dirigidas al consumidor y los programas de incentivos no-económicos al detallista, diseñados por la filial Mexicana de The Coca-Cola Company, orientadas a las preferencias especiales del consumidor Mexicano. Los programas de incentivos incluyen la entrega de refrigeradores comerciales al detallista a un precio mínimo para que exhiba y mantenga refrigeradas las bebidas; material de exhibición sin cargo para el punto de venta y bonificaciones de producto.

El propósito específico de Coca-Cola FEMSA es aumentar la penetración de los refrigeradores entre los detallistas con el objeto de mejorar la visibilidad y el consumo de sus productos. Las promociones incluyen el patrocinio de actividades comunitarias, deportivas, culturales y sociales así como promociones dirigidas al consumidor, como por ejemplo, concursos, premios y regalos. Las campañas nacionales de publicidad son diseñadas y sugeridas por The Coca-Cola Company con la contribución de Coca-Cola FEMSA a nivel local o regional. El gasto total de Coca-Cola FEMSA en publicidad, promociones y programas de incentivo al detallista en los territorios Mexicanos fue de Ps. 215.7 millones en 1996 y Ps. 243.1 millones durante 1997. The Coca-Cola Company gastó a través de una filial mexicana, aproximadamente la misma cifra en los territorios Mexicanos de Coca-Cola FEMSA en base a presupuestos de comercialización conjuntos en 1996 y 1997.

Operaciones en Argentina. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires también utiliza extensamente la publicidad, las promociones dirigidas al consumidor y los programas de incentivo no-económicos destinados al detallista orientados a las preferencias especiales del consumidor argentino. Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires se anuncia en todos los medios de comunicación importantes y en general patrocina diversos eventos especiales, como ferias, conciertos y eventos deportivos. Coca-Cola FEMSA también se ha dedicado a aumentar la preferencia de las marcas por el consumidor y a mejorar las relaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires con sus clientes. Coca-Cola FEMSA considera que ha logrado implementar con éxito en el territorio de Buenos Aires algunas de las promociones mexica-

nas. Al igual que en los territorios Mexicanos, las campañas publicitarias nacionales en el territorio de Buenos Aires están diseñadas por The Coca-Cola Company con la contribución de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a nivel local o regional.

El gasto total de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires en publicidad, promociones y programas de incentivo al detallista en el territorio de Buenos Aires fue de Ps. 194.4 millones en 1996 y Ps. 183.2 millones durante 1997. The Coca-Cola Company gastó aproximadamente la misma suma en el territorio de Buenos Aires sobre la base de un presupuesto de comercialización compartido.

Mercadotecnia por Canales. Para mejorar las estrategias de mercadotecnia destinadas a los territorios Mexicanos y el de Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA ha emprendido un proyecto continuo orientado a agilizar y profundizar la mercadotecnia de los productos en los diversos canales de comercialización. Esta estrategia se desarrolló a partir de un análisis profundo y detallado de los patrones de compra y preferencias de los diversos grupos de consumidores de refrescos en cada uno de los distintos lugares donde potencialmente se podrían comprar los productos de Coca-Cola (denominándose cada uno de estos lugares un "canal"). Como resultado de este análisis, Coca-Cola FEMSA adapta su estrategia de productos, precios, envases y distribución para dar una respuesta adecuada a las necesidades específicas y explotar el potencial de cada canal. El análisis para la mercadotecnia por canales tiene en cuenta factores tales como la composición demográfica de los diversos grupos de consumidores; el tipo de lugar donde podrían comprar refrescos y en qué cantidad; los niveles de precio del patrón de consumo específico que sustentan; las diferencias regionales y personales, mismas que arrojan la combinación de productos deseada y su disponibilidad; los deseos insatisfechos de determinados nichos de mercado, los métodos de venta y distribución ideales para satisfacer la demanda y las preferencias del consumidor en cada uno de los canales.

Coca-Cola FEMSA considera que la implementación de la estrategia de mercadotecnia por canales le permite responder específicamente a las iniciativas competitivas en cada canal, logrando con ello disminuir el efecto que puede tener la presión de la competencia en un canal especifico. Las actividades de mercadotecnia por canales llevadas a cabo por Coca-Cola FEMSA cuentan con el apoyo de sistemas de computación desarrollados por The Coca-Cola Company, diseñados a las necesidades especificas de Coca-Cola FEMSA.

Coca-Cola FEMSA ha invertido considerablemente en sistemas, proporcionando entre otras cosas, computadoras portátiles para la mayoría de las rutas de venta en los territorios Mexicanos y de Buenos Aires. Esto se ha hecho con el objetivo de obtener información necesaria para el éxito de esta estrategia de mercadotecnia.

Distribución de Productos

Operaciones en México. Los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA van desde grandes instalaciones de almacenamiento y centros de carga hasta pequeños depósitos. Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA operaba 19 centros de distribución en el Valle de México y 31 en el territorio del Sureste. Coca-Cola FEMSA utilizaba una flota de aproximadamente 1,927 camiones para cubrir alrededor de 1,523 rutas de venta. Más de 120,000 detallistas en el Valle de México y aproximadamente 95,000 en el territorio del Sureste venden los productos de Coca-Cola FEMSA. Además de la flota de camiones, Coca-Cola FEMSA distribuye productos en ciertos lugares del centro de la Ciudad de México a través de una flota de vehículos eléctricos y carretones manuales en cumplimiento de las normas ambientales y reglamentos de tránsito vigentes en la ciudad.

La administración considera que el servicio y la frecuencia de entrega son elementos esenciales de un sistema eficaz de distribución de refrescos. Coca-Cola FEMSA ha continuado la ampliación del sistema de pre-venta en el Valle de México y en las principales ciudades del territorio del Sureste. El programa de pre-venta separa las funciones de venta y entrega, permitiendo que los vendedores vendan los productos antes de la entrega y que los camiones lleven la combinación de productos correcta, lo

que Coca-Cola FEMSA considera que mejora la eficiencia de la distribución. Además, el programa de pre-venta permite que los vendedores ofrezcan servicios de comercialización durante las visitas que hacen a los detallistas, lo que, de acuerdo a la administración de Coca-Cola FEMSA, mejora la presentación de los productos en los puntos de venta. En la actualidad se cuenta con 740 rutas que emplean el sistema de pre-venta en el Valle de México y 219 en el territorio del Sureste. La administración tiene prevista la expansión del programa de pre-venta de Coca-Cola FEMSA para que cubra otros puntos de venta al detalle y otras regiones.

Operaciones en Argentina. Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires operaba cuatro grandes centros de distribución en el territorio de Buenos Aires. Un quinto centro de distribución fue cerrado en el tercer trimestre de 1997. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires distribuye los productos en el territorio de Buenos Aires por medio de un programa de pre-venta llevado a la práctica a través de una flota de camiones propia, otra subcontratada y de terceros mayoristas independientes. Los mayoristas independientes compran los productos de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires con un descuento sobre el precio al mayoreo y los revenden a los detallistas en zonas designadas. Al 31 de diciembre de 1997, el 91.9% de los productos de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires era distribuido por la propia Coca-Cola FEMSA Buenos Aires o por subcontratistas que utilizaban en conjunto una flota de 342 camiones. La distribución del 8.9% restante de los productos estaba a cargo de mayoristas independientes. En el territorio de Buenos Aires, aproximadamente 60,000 detallistas en total compran los productos de Coca-Cola FEMSA. En el segundo semestre de 1997, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires inició una importante reducción de los costos fijos y se espera que se refleje en una mayor rentabilidad en el futuro.

A partir del 1 de septiembre de 1994, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires inició una importante reorganización de su red de distribución con el objeto de obtener una mayor eficiencia, reducir los costos de distribución y disminuir los tiempos de entrega. La reorganización se extendió a lo largo de 1995, 1996 y 1997 y consistió principalmente en aumentar la cantidad de rutas de distribución atendidas por Coca-Cola FEMSA Buenos Aires por sí, o a través de subcontratistas, en contraposición con las rutas atendidas por los mayoristas independientes, incluyendo la modificación del sistema de pre-venta para eliminar los puntos de pre-venta ineficientes. Coca-Cola FEMSA estima que existen oportunidades adicionales en el área de distribución para mejorar la productividad y el servicio al cliente y, en consecuencia, la posición competitiva en el territorio de Buenos Aires.

En diciembre de 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires comenzó a atender ciertas cuentas que eran atendidas previamente por SIRSA. Al finalizar la adquisición de los derechos de embotellado para dicho territorio, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires comenzó a atender todas las cuentas que anteriormente habían estado a cargo de SIRSA. Simultáneamente, The Coca-Cola Company ofreció a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires un contrato de embotellador para el territorio actualmente cubierto por RDN al vencimiento (1 de junio de 1998) del actual contrato con ésta. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires tiene intención de aceptar esta oferta.

Competencia

Coca-Cola FEMSA estima que sus productos tienen mayor reconocimiento y gozan de una mayor lealtad por parte del consumidor que los de sus principales competidores, lo cual representa una ventaja competitiva. No obstante lo anterior, el sector de refrescos es sumamente competitivo, tanto en México como en Argentina. Recientemente, los principales medios de competencia entre los embotelladores de refrescos se concentran en los envases y las promociones dirigidas al consumidor, los incentivos no-económicos dirigidos al detallista y los incentivos de servicio. La introducción de nuevas presentaciones ha constituido una técnica de competencia importante en el sector de refrescos en los últimos años. Entre los principales competidores de Coca-Cola FEMSA están los embotelladores de PepsiCo. y otros embotelladores y distribuidores de marcas nacionales y regionales.

Operaciones en México. El cuadro que se muestra a continuación presenta una comparación de las participaciones de las ventas de los embotelladores de Coca-Cola FEMSA y PepsiCo. en el territorio

del Valle de México y del Sureste durante los períodos indicados, y no tiene en cuenta las ventas de otros embotelladores.

Participación de las Ventas de los Embotelladores de Coca-Cola FEMSA y PepsiCo.

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996	1995	1994
	(en porcentajes)			
Territorio del Valle de México				
Coca-Cola FEMSA	71.9	66.0	62.2	57.1
Bebidas de Cola	67.8	64.3	60.5	55.4
Total Refrescos				
Embotelladores de PepsiCo. (1)	28.1	34.0	37.8	42.9
Bebidas de Cola	32.2	35.7	39.5	44.6
Total Refrescos				
Territorio del Sureste				
Coca-Cola FEMSA	78.4	76.2	74.6	73.8
Bebidas de Cola	78.4	73.0	71.8	69.9
Total Refrescos				
Embotelladores de PepsiCo. (2)	21.6	23.8	25.4	26.2
Bebidas de Cola	21.6	27.0	28.2	30.1
Total Refrescos				

Fuente: Estimaciones realizadas en conjunto por The Coca-Cola Company y PepsiCo.

(1) El territorio del Valle de México abarca los territorios de dos embotelladores de PepsiCo.

(2) El territorio del Sureste abarca los territorios de dos embotelladores de PepsiCo.

El entorno competitivo enfrentado por Coca-Cola FEMSA en el Valle de México es diferente al que enfrenta en el territorio del Sureste, debido al mayor número de productores de refrescos que existe en el Valle de México. La posición de las ventas de Coca-Cola FEMSA en el territorio del Sureste es más sólida que la de PepsiCo. Asimismo, la proporción de las ventas de Coca-Cola FEMSA en relación con PepsiCo. en la territorio del Valle de México y del Sureste experimentó un crecimiento durante 1996 y 1997 en materia de bebidas de cola y refrescos en total.

Participación de las Ventas Totales de Refrescos de Coca-Cola FEMSA

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996	1995	1994
	(en porcentajes)			
Valle de México				
Ventas de Bebidas de Cola	40.8	37.5	35.4	33.3
Ventas de Bebidas Saborizadas	11.9	8.6	6.1	5.0
Total de la Participación de las Ventas	52.7	46.1	41.5	38.3
Territorio del Sureste (1)				
Ventas de Bebidas de Cola	50.0	48.9	48.2	47.5
Ventas de Bebidas Saborizadas	16.1	16.3	15.9	15.3
Total de la Participación de las Ventas	66.1	65.2	64.1	62.8

Fuente: A.C. Nielsen.

(1) Coca-Cola FEMSA ha estimado la información correspondiente al año finalizado el 31 de diciembre de 1996 y 1997, a partir de la información compilada por The Coca-Cola Company sobre las ventas en ciertas áreas del territorio del Sureste y en base a datos internos sobre las ventas en otras áreas del territorio del Sureste.

La posición en las ventas de Coca-Cola FEMSA en los dos territorios Mexicanos aumentó durante 1996 y 1997 en relación con la de todos los competidores de refrescos.

Operaciones en Argentina. El siguiente cuadro compara la participación de las ventas de los embotelladores de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires y PepsiCo. en el territorio de Buenos Aires, sin considerar las ventas de otros embotelladores.

Participación de las Ventas de los Embotelladores de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires y PepsiCo.

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996 (1)	1995 (2)	1994 (2)(3)
	(en porcentajes)			
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires				
Bebidas de Cola	77.8	76.6	77.8	75.9
Total Refrescos	63.0	61.1	60.7	57.1
Embotelladores de PepsiCo.				
Bebidas de Cola	22.2	23.4	22.2	24.1
Total Refrescos	37.0	38.9	39.3	42.9

Fuente: Nielsen Argentina.

(1) Territorio de Buenos Aires y territorio anteriormente atendido por SIRSA.

(2) Territorio de Buenos Aires.

(3) Cuatrimestre finalizado el 31 de diciembre de 1994 únicamente.

Participación de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires sobre el Total de las Ventas de Refrescos

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996 (1)	1995 (2)	1994 (2)(3)
	(en porcentajes)			
Ventas de Bebidas de Cola	44.7	41.3	40.2	41.1
Ventas de Bebidas Saborizadas	13.5	17.4	18.1	13.8
Total de la Participación de las Ventas	58.2	58.7	58.3	54.9

Fuente: Nielsen Argentina.

(1) Territorio de Buenos Aires y territorio anteriormente atendido por SIRSA.

(2) Territorio de Buenos Aires.

(3) Cuatrimestre finalizado el 31 de diciembre de 1994 únicamente.

El entorno competitivo enfrentado por Coca-Cola FEMSA en el territorio de Buenos Aires, que en un principio se había caracterizado por una cantidad de embotelladores de refrescos relativamente baja, se ha intensificado con la reciente entrada de varios participantes. Entre los nuevos competidores ahora se encuentran R.C. Cola y una cantidad de marcas genéricas de cada supermercado producidas por embotelladores independientes. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires mantiene una mayor participación que PepsiCo. en el total de las ventas de refrescos y una participación aún mayor de las ventas de bebidas de cola, en el territorio de Buenos Aires.

Materias Primas

Los Contratos de Embotellador celebrados con The Coca-Cola Company establecen que Coca-Cola FEMSA debe adquirir el concentrado para todas las Bebidas de Marca Coca-Cola a las empresas especificadas por The Coca-Cola Company. Ver "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA". El precio del concentrado para todas las Bebidas de Marca Coca-Cola se fija multiplicando el precio de venta al menudeo (menos el impuesto al valor agregado y, en el caso de presentaciones no retornables, el envase) por un multiplicador del precio, que se establece a través de negociaciones periódicas con The Coca-Cola Company (el "Multiplicador del Precio"). El Multiplicador del Precio para los refrescos de sabor y la Coca-Cola permaneció constante durante 1996 y 1997, a excepción de Fanta, cuyo Multiplicador del Precio sufrió un leve incremento durante 1996.

Además de los concentrados, Coca-Cola FEMSA compra edulcorantes, dióxido de carbono, botellas de vidrio y de PET, latas, cierres, post-mix y otros materiales de envasado. Los Contratos de Embotellador establecen que, con respecto a las Bebidas de Marca Coca-Cola, todos los recipientes, cierres, cajas, cartones, envoltorios y etiquetas deben comprarse exclusivamente a los proveedores aprobados por The Coca-Cola Company, entre los que se encuentra FEMSA Empaques.

Sin bien en la actualidad no existe escasez de ninguno de los insumos utilizados por Coca-Cola FEMSA, algunos pudieran resultar afectados adversamente por las huelgas, el clima, los controles gubernamentales o por situaciones de emergencia nacional.

Operaciones en México. Las botellas de vidrio, hermetapas, las cajas de plástico, los productos de cartón, los refrigeradores comerciales y ciertos lubricantes y detergentes para las líneas de embotellado se compran a precios competitivos a las subsidiarias de FEMSA Empaques. Algunas de las botellas de PET utilizadas por Coca-Cola FEMSA se compran a la empresa Continental PET Technologies de México, S.A. de C.V., que es una subsidiaria de Continental Can, Inc., y que ha sido el proveedor exclusivo de botellas de PET de 1.5 litros para The Coca-Cola Company y sus embotelladores en México. Otras

botellas de PET, así como los lingotes de plástico premoldeado para la producción de botellas de PET se compran a diversos proveedores independientes. En 1995, Coca-Cola FEMSA finalizó la instalación de siete sopladoras de botellas de PET y comenzó a producir en el Valle de México una parte de sus presentaciones no retornables en botellas de PET.

Coca-Cola FEMSA se abastece de agua, de pozos por medio de concesiones gubernamentales a varias de sus subsidiarias. Coca-Cola FEMSA también se abastece de agua de los municipios en el que estén ubicadas cada una de sus plantas. Ver "Regulación". La administración estima que estas fuentes le proveen suficiente cantidad de agua para satisfacer sus necesidades presentes y proyectadas. Ver "Factores de Riesgo". El dióxido de carbono se obtiene de proveedores nacionales.

Las embotelladoras Mexicanas de Coca-Cola FEMSA adquieren el azúcar de la cooperativa de embotelladoras de Coca-Cola, Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V. ("PROMESA") conforme a contratos anuales individuales entre PROMESA y cada subsidiaria a un precio determinado mensualmente según los costos de PROMESA. Los contratos incluyen por referencia las disposiciones habituales en la industria en lo que se refiere a calidad y plazos de entrega del azúcar. En la actualidad la ley no regula el precio del azúcar. El azúcar puede obtenerse en el mercado interno Mexicano o en el mercado internacional. El azúcar importado está sujeto a cuotas arancelarias, cuyo monto establece el Gobierno Mexicano. El aumento del precio del azúcar, así como el aumento de las cuotas arancelarias, por restricciones a la importación, aumentaría el costo de las ventas de Coca-Cola FEMSA y tendría un efecto negativo en las utilidades netas si Coca-Cola FEMSA no pudiera trasladar al consumidor dicho aumento. El costo promedio del azúcar para Coca-Cola FEMSA bajó 8.6% y 8.3% en términos reales durante 1996 y 1997, respectivamente, aumentando 7.2% en términos reales durante 1995, en cada caso en comparación con el año anterior. Para reducir el costo de los edulcorantes, Coca-Cola FEMSA ha construido una planta para procesar el azúcar moscabado en el Valle de México. Los edulcorantes se mezclan con agua para producir el jarabe de base. El jarabe de base se agrega al concentrado como edulcorante del refresco. Coca-Cola FEMSA puede utilizar jarabe de maíz con alto contenido de fructosa como sustituto del azúcar. En las bebidas de bajas calorías se le agrega Aspartame (edulcorante artificial), al concentrado comprado a The Coca-Cola Company.

Con respecto a las materias primas necesarias para el embotellado de los productos de Coca-Cola FEMSA, el costo de las latas de aluminio, botellas de plástico PET, tapas (tanto de acero como de plástico), otros materiales de empaque y el azúcar resultaron adversamente afectados en 1995 como consecuencia de la devaluación del Peso Mexicano. Una parte de estos costos pudo trasladarse al consumidor bajo la forma de aumentos de precio en 1995, 1996 y 1997. Sin embargo, durante 1997, el precio de la mayor parte de los insumos bajó debido a la reducción en los precios de los proveedores de empaque, incluyendo FEMSA Empaques por virtud de la reducción de los costos de las materias primas de dichos proveedores.

Todos los precios y compras de materia prima para los territorios Mexicanos, inclusive el concentrado, esta fijado en Pesos Mexicanos.

Operaciones en Argentina. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires utiliza diversos proveedores argentinos para la compra de botellas de vidrio, cajas de plástico y otras materias primas. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires compra lingotes de plástico premoldeado, así como botellas de PET retornables, a precios competitivos a la empresa Complejo Industrial PET S.A. ("CIPET") y a otros proveedores internacionales. En 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires finalizó la instalación de una sopladora de botellas de PET, comenzando la producción de botellas no retornables en Buenos Aires. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires adquiere hermetapas y equipo de refrigeración comercial de FEMSA Empaques. Ver "Compras a FEMSA Empaques".

Coca-Cola FEMSA Buenos Aires obtiene el agua para sus dos plantas instaladas en Buenos Aires de fuentes diferentes. En la planta de San Justo, el agua se obtiene de fuentes subterráneas pertenecientes a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, en tanto que la planta Alcorta recibe el agua de Aguas Argentinas S.A. ("Aguas Argentinas"), que es la empresa privada a cargo del suministro público de agua. En 1995, Aguas Argentinas finalizó la construcción de un acueducto que se espera aumente la capaci-

dad de suministro a la planta Alcorta. La administración estima que estas fuentes abastecen el agua necesaria para satisfacer las necesidades de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires en las operaciones Argentinas. Ver "Factores de Riesgo – Suministro de Agua". Liquid Carbónic, S.A. suministra a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires el dióxido de carbono necesario.

Coca-Cola FEMSA Buenos Aires compra el azúcar a diversos proveedores nacionales. El precio del azúcar se negocia libremente entre las partes, al no estar regulado. El azúcar importado está sujeto a derechos de importación establecidos por el Gobierno Argentino, mismos que fluctúan con el fin de equiparar el precio obtenido de fuentes nacionales e internacionales. En comparación con el año anterior, el precio del azúcar cayó 6.0% en 1995, se incrementó 2.2% en 1996, y permaneció constante en 1997. El jarabe de maíz con alto contenido de fructosa se obtiene en el mercado nacional a precios que compiten con el precio del azúcar. En Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires utiliza azúcar o jarabe de maíz de alto contenido de fructosa dependiendo de ciertas condiciones del mercado, tales como precio y disponibilidad. En los refrescos de bajas calorías se agrega Aspartame, al concentrado comprado a The Coca-Cola Company.

Compras a FEMSA Empaques

Con respecto a la inversión de The Coca-Cola Company en Coca-Cola FEMSA, el 21 de junio de 1993, Coca-Cola FEMSA celebró con FEMSA Empaques un contrato para el suministro de material de empaque (el "Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA"). El Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA establece que las botellas de vidrio, tapas, cajas de plástico, productos de cartón, refrigeradores comerciales y ciertos lubricantes y detergentes para las líneas de embotellado deben adquirirse de FEMSA Empaques. El Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA establece que los precios de los productos comprados a FEMSA Empaques deben ser objeto de negociación anual y que Coca-Cola FEMSA debe otorgar a FEMSA Empaques el derecho de "primera oferta" para todos los materiales de empaque y afines, siempre que los términos que FEMSA Empaques le ofrezca con respecto a precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega no sean menos favorables que los que Coca-Cola FEMSA podría obtener de otros proveedores. El plazo del Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA es indefinido mientras The Coca-Cola Company continúe siendo accionista de Coca-Cola FEMSA. Coca-Cola FEMSA adquiere los productos mencionados de subsidiarias de FEMSA Empaques a precios competitivos. Ver "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA".

FEMSA EMPAQUES

Resumen y Antecedentes

FEMSA Empaques es una compañía controladora mexicana con subsidiarias operativas que producen y distribuyen una gran variedad de materiales de empaque. La administración considera que FEMSA Empaques es una de las empresas de empaque más diversificadas en México. FEMSA Empaques produce latas y tapas de aluminio para bebidas, latas de acero para alimentos, hermetapas para botellas y taparoscas, botellas de vidrio para bebidas, etiquetas y otros materiales de empaque flexibles, papel reciclado, cajas de cartón, cajas de plástico, enfriadores, equipo de refrigeración comercial, detergentes, lubricantes y adhesivos a través de ocho subsidiarias principales. Estos productos se venden principalmente a la industria alimenticia y de bebidas.

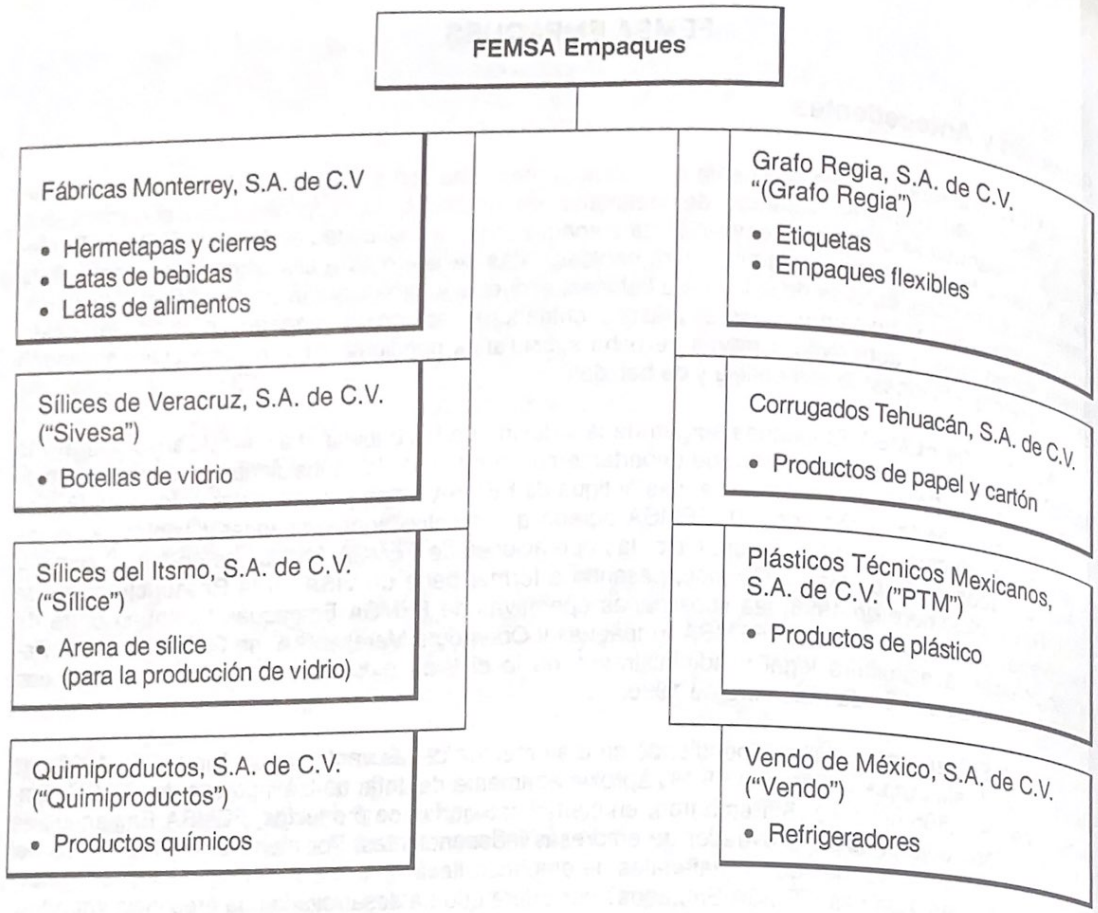
Las raíces de FEMSA Empaques surgen de la industria de las bebidas. Las subsidiarias operativas de FEMSA Empaques evolucionaron, de departamentos internos de las subsidiarias de bebidas, a proveedores líderes. Famosa, la subsidiaria más antigua de FEMSA Empaques, se estableció en 1936. Entre 1936 y fines de la década del 70, FEMSA agregó a sus actividades empaques flexibles, artículos plásticos y productos químicos. En un inicio, las operaciones de FEMSA Empaques en vidrio, papel y cartón formaban parte de Grupo Cermoc, pasando a formar parte de VISA en la Reestructuración de 1988. Hasta diciembre de 1996, las subsidiarias operativas de FEMSA Empaques formaban parte de dos compañías subcontroladoras: FEMSA Empaques y Operadora Maresa, S.A. de C.V. ("Maresa"). Para racionalizar la estructura legal y administrativa de la división empaques, Maresa se fusionó con FEMSA Empaques el 31 de diciembre de 1996.

FEMSA Empaques continúa dependiendo en gran medida de las ventas a sus filiales. En 1997, las ventas a las filiales representaron el 58.1% aproximadamente del total de los ingresos de FEMSA Empaques de Ps. 4,665 millones. Sin embargo, en ciertas categorías de productos, FEMSA Empaques se ha establecido como principal proveedor de empresas independientes. Por ejemplo, en 1997, más del 50% de las ventas de hermetapas y materiales de empaque flexibles se concretaron con clientes terceros independientes. Además, FEMSA Empaques considera que ha desarrollado una presencia importante en el mercado exportador. Durante 1997, alrededor del 7.9% del total de los ingresos de FEMSA Empaques provinieron de las exportaciones.

FEMSA Empaques opera 14 plantas productivas en México, una planta en Argentina y tres centros de servicio en México. Dentro de la industria del empaque de bienes de consumo, FEMSA Empaques ofrece una amplia gama de productos a sus filiales y clientes independientes.

Líneas de Productos y Clientes de FEMSA Empaques

Mercados	Latas de Bebidas	Tapas y Cierres	Latas de Alimentos	Botellas de Vidrio	Papel y Cartón	Empaques Flexibles	Etiquetas
Cerveza	X	X		X	X	X	X
Refrescos	X	X		X	X	X	X
Jabón					X	X	X
Alimentos		X	X	X	X	X	X
Dulces					X	X	X
Cereales					X	X	



En junio de 1996, FEMSA Empaques constituyó una nueva subsidiaria, Repare Argentina, S.A. ("Repare"), con sede en Buenos Aires, Argentina. Repare se formó originalmente para ofrecer mantenimiento a los equipos de refrigeración exportados a Argentina por Vendo de México, S.A. de C.V. ("Vendo"), subsidiaria de FEMSA Empaques. Repare recientemente instaló una línea de producción de hermetapas en Buenos Aires, con una capacidad instalada de mil millones de hermetapas por año. En enero de 1998 Repare comenzó la producción de hermetapas destinadas para el sector de bebidas, en Argentina.

Estrategia de Negocios

El objetivo estratégico de FEMSA Empaques es proveer de productos de empaque de alta calidad, con bajo costo de transformación, dirigidos a clientes de los sectores de cerveza, refrescos, alimentos y productos de consumo envasados. FEMSA Empaques dedica especial atención a reducir los costos a través de una mayor productividad y la disminución del desperdicio, al mismo tiempo que ofrece a sus clientes servicios técnicos como forma de asegurar la calidad de producción y la diferenciación competitiva. También dedica especial atención a invertir en recursos humanos y bienes de capital para fomentar las reducciones de costo y alentar la competitividad. FEMSA Empaques se ha orientado a eficientizar la estructura de personal de sus subsidiarias.

FEMSA Empaques ha puesto énfasis en el servicio al cliente a través de sus subsidiarias operativas. El objetivo de la administración es garantizar la satisfacción al cliente, medida con parámetros tales

como las devoluciones, el tiempo de procesamiento del pedido y el tiempo de respuesta a las necesidades cambiantes del consumidor.

Igualmente, FEMSA Empaques pretende continuar atendiendo las necesidades de materiales de empaque de sus filiales en una proporción cada vez mayor, y al mismo tiempo aumentarán sus ventas a terceros en el mercado nacional y de exportación. Históricamente, el equilibrio entre satisfacer la demanda de productos de empaque de las filiales y el crecimiento de ventas a terceros ha estado limitado por la capacidad de producción. La administración estima que las inversiones para mejorar la capacidad permitirán que FEMSA Empaques continúe atendiendo las necesidades de sus filiales y que complemente estas ventas con una creciente proporción de ingresos provenientes de terceros. Más aún, la administración considera que el volumen, la confiabilidad y la previsibilidad de las ventas a sus filiales le permiten planificar e instalar ampliaciones de capacidad de modo tal que el riesgo de estas inversiones se minimicen.

Clientes y Productos

En un inicio, el objetivo de FEMSA Empaques era proveer materiales de empaque de alta calidad a precios competitivos a las subsidiarias cerveceras y de refrescos de FEMSA; énfasis que se ve reflejado en la mezcla de productos de FEMSA Empaques. En los últimos años, sin embargo, FEMSA Empaques comenzó a aumentar su penetración en el mercado con clientes independientes. Actualmente los principales clientes independientes son: Cadbury, embotelladoras de Coca-Cola no afiliadas, embotelladoras de PepsiCo., Casa Pedro Domecq, S.A. de C.V., Sociedad Nestlé, S.A. de C.V., Kimberly Clark de México, S.A. de C.V., Miller Brewing Co. ("Miller"), Colgate-Palmolive, S.A. de C.V. y Kellogg's de México, S.A. de C.V. El cuadro que se presenta a continuación muestra la distribución de los ingresos de FEMSA Empaques divididos por línea de producto y categoría de cliente.

FEMSA Empaques
Asignación de los Ingresos por Producto y por Cliente

Categorías de Productos	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996	1995	1994
Envases	**70.9%**	**71.4%**	**73.7%**	**70.4%**
Productos de metal	48.9	53.3	57.4	52.1
Latas de bebidas	33.9	36.3	40.8	34.2
Tapas	8.2	10.1	9.9	10.4
Latas de alimentos	6.8	6.9	6.7	7.5
Productos de vidrio	18.4	14.3	13.0	15.0
Productos químicos	3.5	3.9	3.4	3.3
Empaques	**15.7**	**17.0**	**15.5**	**15.4**
Papel y cartón	8.4	8.9	7.7	7.0
Etiquetas y empaques flexibles	7.3	8.1	7.7	8.4
Productos Comerciales	**13.5**	**11.6**	**10.8**	**14.2**
Refrigeradores	8.0	6.0	4.3	6.1
Productos plásticos	5.5	5.6	6.5	8.0
Total Ingresos	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Categorías de Clientes	Año Finalizado el 31 de Diciembre de 1997	1996	1995	1994
Coca-Cola FEMSA	19.3%	12.0%	8.0%	9.1%
FEMSA Cerveza	38.8	45.5	48.4	49.7
Terceros	41.9	42.5	43.6	41.2
Mercado Interno	34.1	36.4	39.1	39.8
Exportación	7.9	6.1	4.5	1.5
Total Ingresos	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Inversión en Bienes de Capital y Productividad

FEMSA Empaques ha realizado inversiones de aproximadamente Ps. 2,340 millones en proyectos de mejora y ampliación a lo largo de los últimos seis años. Entre estos proyectos se encuentra un nuevo horno para botellas de vidrio, la construcción de una planta de fabricación de cartón, la expansión de la capacidad de producción de latas y tapas y la instalación de una planta de tapas plásticas. La administración considera que estas inversiones orientadas a reducir los costos y eficientar los procesos productivos, han sido causa de la destacada rentabilidad de FEMSA Empaques en la última década.

FEMSA Empaques
Indicadores de Productividad por Diez Años

	1986	1996
Envase de Aluminio		
Volumen de Producción *(millones)*	500	2,014
Producción/Empleado *(millones)*	1.01	5.40
Envase de Vidrio		
Volumen de Producción *(millones)*	327	604
Producción/Empleado *(millones)*	0.363	0.640
Hermetapas		
Volumen de Producción *(millones)*	6,500	10,570
Producción/Empleado *(millones)*	21.1	44.9
Cajas de Cartón		
Volumen de Producción *(miles de m^2)*	23,100	67,503
Producción/Empleado *(miles de m^2)*	82.5	253.0
Papel		
Volumen de Producción *(toneladas métricas)*	11,462	17,760
Producción/Empleado *(toneladas métricas)*	134.8	177.6
Empaques Flexibles (1)		
Volumen de Producción *(toneladas métricas)*	10,421	6,373
Producción/Empleado *(toneladas métricas)*	14.5	18.4

(1) El volumen de la producción de empaques flexibles bajó entre 1986 y 1996 medido por peso, como consecuencia de la reducción del espesor de los productos fabricados.

Productos Metálicos

Latas y Tapas de Latas para Bebidas

Antecedentes. Famosa inició en 1959 en Ensenada, Baja California, la producción de latas de acero compuestas de tres piezas destinadas al sector de las bebidas. En 1969, la planta de Toluca también comienza a fabricar latas de acero para bebidas, logrando, en 1977 ser la primera planta en América Latina en producir latas de acero de dos piezas. Las tapas de las latas de aluminio "fáciles de abrir" se fabrican por primera vez en la planta de Monterrey en 1991. En 1982, FEMSA Empaques fabrica por primera vez latas de aluminio en la planta de Ensenada, e incorpora esta tecnología en la planta de Toluca en 1991. En 1991, las plantas de Ensenada y Toluca son reacondicionadas con un nuevo herramental para fabricar latas de aluminio "estándar" de dos piezas. Anteriormente estas dos plantas habían fabricado latas altas. En la actualidad, Famosa opera seis líneas de producción, cuatro de las cuales producen el cuerpo de aluminio de la lata de bebida y las dos restantes fabrican las tapas. La administración considera que las plantas de producción de Famosa utilizan tecnología de punta. Famosa tiene un contrato de intercambio tecnológico con la empresa Ball Corporation ("Ball") para el otorgamiento de licencias individuales recíprocas relacionadas con la tecnología de latas de cerveza y refrescos. El contrato con la empresa Ball tiene vencimiento el 31 de diciembre del 2001. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Empaques".

La capacidad anual de producción conjunta de cuerpos de latas de las plantas de Ensenada, B.C. y Toluca, Edo. de México es de aproximadamente 2,450 millones de latas de bebida; la capacidad utilizada en 1997 fue de aproximadamente 95%. Las tapas se fabrican en la planta de Famosa en Monterrey, N.L. cuya capacidad anual es de 3,200 millones de unidades.

Producción y Comercialización. Las actividades de FEMSA Empaques en el segmento de la lata de bebida están orientadas a los sectores de la cerveza, refrescos y jugos. La administración considera que FEMSA Empaques ofrece latas de bebidas a precios competitivos a nivel internacional otorgando a sus clientes un servicio técnico de alto nivel. En la opinión de la administración la calidad e innovación del diseño son una herramienta competitiva en la industria de las latas de bebida, y la administración estima que FEMSA Empaques detenta una posición líder en cuanto a estas características competitivas, aunado a ser el productor de costos más bajos.

Volumen de Latas de Bebidas de FEMSA Empaques

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(millones de unidades, excepto los porcentajes)				
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	2,376	2,014	1,955	2,009	1,555
Ventas por Cliente (1) *(en %)*					
FEMSA Cerveza	39.5%	50.3%	51.2%	61.8%	74.5%
Coca-Cola FEMSA	14.7	10.9	0.1	0.0	0.0
Terceros	45.8	38.8	48.7	38.2	25.5
Mercado Interno	35.6	34.7	45.8	35.6	25.0
Exportación	10.2	4.1	2.9	2.6	0.5
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Volumen de ventas de la Industria	4,644	4,110	4,065	3,970	2,851
Participación de mercado de FEMSA Empaques	51.2%	49.0%	48.1%	50.6%	54.5%

Fuente: Estimaciones de FEMSA Empaques.
(1) Asignación de las ventas por cliente extraída de datos internos.

La industria de la bebida enlatada en México atiende principalmente a los sectores de la cerveza, refrescos y jugos. En 1997, la industria cervecera representó aproximadamente el 51% del total de las ventas, que ascendió a 4,600 millones de latas. Los sectores de refrescos y de bebidas sin gas representaron aproximadamente el 47% y el 2% del total de las ventas en 1997, respectivamente.

El uso de latas de aluminio en el sector bebidas presenta gran sensibilidad a las condiciones de la economía interna, puesto que las bebidas envasadas en latas por lo general son más caras que las otras presentaciones. La demanda de latas para bebidas en México se vio afectada en 1995 por la recesión económica que siguió a la devaluación del Peso Mexicano en diciembre de 1994, lo que originó un limitado crecimiento del sector del 2.39%. FEMSA Empaques experimentó un descenso del 2.69% de las ventas en 1995, lo que se debió en gran parte a la menor demanda de FEMSA Cerveza por ese producto. El impacto de la disminución de ventas efectuadas a FEMSA Cerveza habría sido mayor si FEMSA Empaques no hubiera podido aumentar las exportaciones y ventas a terceros. La recuperación de la economía interna ha traído aparejado un nuevo crecimiento en el segmento de las latas de bebidas. En 1997, FEMSA Empaques experimentó un crecimiento del 17.9% en el segmento de las latas de bebidas.

Competencia. FEMSA Empaques es la empresa líder del mercado de latas de bebidas en México, con una participación de mercado de aproximadamente el 51% al 31 de diciembre de 1997. La empresa Envases de Zacatecas, S.A. de C.V. ocupa el segundo lugar en la producción, con una participación de mercado del 38% al 31 de diciembre de 1997. Su principal cliente es el Grupo Modelo. Entre otros competidores se encuentran las empresas Crown Cork de México, S.A. de C.V. y Vitro American National Can, S.A. de C.V., con participaciones de mercado de alrededor del 5% y 6%, respectivamente.

Hermetapas y Cierres

Antecedentes. Famosa fabrica las hermetapas y los cierres en la planta de Monterrey. La producción de Famosa en materia de cierres de recipientes se remonta a 1920, cuando, en su calidad de departamento de Cuauhtémoc, comienza a producir tapas cerámicas para botellas. En 1936, Famosa se constituye formalmente como entidad separada. Entre 1926 y 1942, Famosa comienza a dedicarse a otras actividades, entre ellas, el procesamiento de la malta y la producción de cartón, además de la producción de hermetapas. Actualmente la producción de cartón es llevada a cabo por otra subsidiaria de FEMSA Empaques y el procesamiento de malta es llevado a cabo por algunas subsidiarias de FEMSA Cerveza.

En 1973, el revestimiento de corcho que tradicionalmente se usaba en las tapas de las botellas fue reemplazado por PVC líquido como agente de sellado. Famosa es pionera de este proceso en México. En 1990, Famosa inició un programa de modernización, que incluyó la instalación de nuevas líneas de producción y la modernización de las líneas de impresión y sellado. En la opinión de la administración la planta de hermetapas de Famosa es una de las instalaciones más grandes y modernas de su tipo en el mundo y cuenta con la certificación ISO 9002. La capacidad de producción actual de la planta de Monterrey es de aproximadamente 14 mil millones de hermetapas por año. La capacidad utilizada en 1997 fue de aproximadamente el 73.1%.

Producción y Comercialización. Los principales clientes de hermetapas y cierres son las industrias nacional e internacional de bebidas. Famosa ha sido uno de los principales proveedores Mexicanos de hermetapas a todo lo largo de su historia. La administración estima que la posición de líder de FEMSA Empaques en la industria se debe a la calidad de su producción, a la orientación al cliente y a la dedicación al desarrollo de productos.

FEMSA Empaques
Hermetapas y Cierres

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(millones de unidades, excepto los porcentajes)				
Volumen de ventas de FEMSA Empaques (1)	10,488	10,570	9,825	10,342	10,137
Ventas por Cliente (2) *(en %)*					
FEMSA Cerveza	38.5%	36.5%	35.8%	31.3%	32.4%
Coca-Cola FEMSA	10.0	11.3	16.0	18.7	20.3
Terceros	51.5	52.2	48.2	50.0	47.3
Mercado Interno	29.5	33.3	36.0	45.0	45.0
Exportación	22.0	18.9	12.2	5.0	2.3
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Volumen de ventas de la industria	21,580	23,700	27,000	30,000	31,800
Participación del mercado interno de FEMSA Empaques (3)	36.2%	29.2%	32.0%	32.7%	31.2%

Fuente: Estimaciones de FEMSA Empaques.
(1) El volumen de ventas de FEMSA Empaques incluye el volumen del mercado interno y de exportación.
(2) Asignación de las ventas por cliente extraída de datos internos.
(3) La participación de mercado no incluye los volúmenes de exportación.

La industria de la fabricación de hermetapas en México atiende principalmente al sector de la cerveza y de refrescos. En 1997, el sector de refrescos utilizaba aproximadamente el 61.2% del total del volumen de la industria de 27,600 millones de hermetapas, y el sector cervecero utilizaba el 38.8% restante.

En los últimos años la demanda de hermetapas en México ha venido disminuyendo como consecuencia de cambios en la mezcla de presentaciones, tanto en el sector cervecero como en el de los refrescos. Como consecuencia de la situación económica desfavorable que sufrió México a mediados de la década de los 90, la industria cervecera experimentó un desplazamiento de la demanda hacia los envases más grandes, lo que trajo aparejado una disminución en la cantidad de hermetapas utilizadas. La demanda del sector de refrescos también se contrajo, principalmente debido al mayor uso de botellas de PET, que utilizan tapas de plástico como cierre. Para aprovechar esta tendencia, FEMSA Empaques puso en marcha una unidad de tapas de plástico, con una capacidad instalada de 600 millones de tapas por año.

FEMSA Empaques ha podido minimizar el impacto de la menor demanda de sus filiales de bebidas a través de ventas a una cantidad creciente de clientes en el mercado nacional y de exportación. Las exportaciones representaron el 22% de la producción de hermetapas de FEMSA Empaques en 1997. FEMSA Empaques es la única exportadora de hermetapas de México.

Los principales clientes nacionales independientes son Cadbury y embotelladoras de Coca-Cola no afiliadas. Los principales clientes de las exportaciones de hermetapas son Miller, Latrobe Brewing Company LLC y Coors Brewing Co. En 1995 y 1996, Famosa recibió el reconocimiento de "Socios en la Excelencia" otorgado por Miller al mejor proveedor de hermetapas. FEMSA Empaques también exporta hermetapas a una gran cantidad de compañías cerveceras de América Latina y a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

Competencia. La administración de FEMSA Empaques considera que su participación en el mercado de hermetapas aumentó durante los últimos años como resultado de la diversificación a clientes

terceros y a la exportación. Al 31 de diciembre de 1997, la participación del mercado nacional en la producción de hermetapas de FEMSA Empaques en México llegó al 36%. El principal competidor en el mercado nacional es Tapón Corona de México, S.A. de C.V., cuyos principales clientes son el Grupo Modelo y las embotelladoras de PepsiCo.

Latas de Alimentos

Antecedentes. Famosa comenzó la producción de latas ovales de sardinas en 1960 en su planta de Ensenada. En 1966, instaló una línea en la planta de Ensenada para la producción de latas de atún de tres piezas. La planta de Toluca comenzó la producción de latas de tres piezas en 1983. La planta de Ensenada instaló en 1989 su primera línea de troquelado-retroquelado de latas de dos piezas ("DRD") en México. Esta línea reemplazó a la tecnología de latas soldadas de tres piezas. La planta de Ensenada cuenta con la certificación ISO 9002. La planta de Toluca adoptó la tecnología DRD de latas de dos piezas en 1992 y además instaló una línea de fabricación de latas de tres piezas con soldadura eléctrica.

La capacidad de producción conjunta de las plantas de Ensenada y Toluca es de 650 millones de latas por año. En 1997, la capacidad utilizada fue del 67.8% aproximadamente.

Producción y Comercialización. Las latas para alimentos fabricadas por Famosa son utilizadas por nichos específicos de la industria alimenticia, especialmente en el segmento de productos del mar. Las principales líneas de productos son latas de atún de dos piezas y latas ovaladas de sardinas. Famosa también provee latas para ciertos productos agrícolas. La administración considera que FEMSA Empaques ha desarrollado un gran conocimiento técnico en el segmento de latas de alimentos lo cual lo coloca con un firme liderazgo en este segmento del mercado. Famosa emplea modernos procesos de fabricación que la administración considera que garantizan la calidad de sus productos, entregas a tiempo y precios competitivos internacionalmente. Para aumentar la vida del alimento envasado y mejorar su conservación, Famosa utiliza una variedad de recubrimientos para el metal en sus procesos de fabricación que han sido adaptados a las características particulares del producto al que se destina la lata. Famosa es el único fabricante de latas Mexicano que produce latas de 8 onzas de dos piezas.

FEMSA Empaques
Latas de Alimentos

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(millones de unidades)				
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	457	380	358	417	331

En los últimos años, toda la producción de latas de alimentos de FEMSA Empaques se ha vendido a terceros en el mercado interno Mexicano. Los principales clientes de latas de alimentos son las empresas Pescados Industrializados, S.A. de C.V. (atún en lata), Empacadora San Carlos, S.A. de C.V. (sardinas en lata) y Pescados de Colima, S.A de C.V. (sardinas en lata).

Competencia. La administración considera que FEMSA Empaques es el líder del mercado y tecnológico en el segmento de latas para productos del mar en la industria de alimentos enlatados. En 1997, la participación de mercado de FEMSA Empaques para productos del mar en lata era de aproximadamente el 66%, seguida por la empresa Mexicana de Envases, S.A. de C.V. con una participación de mercado que se estima en 20% y la empresa Zapata Envases, S.A. de C.V. con una participación de mercado que se estima en 14%.

Botellas de Vidrio

Antecedentes. FEMSA Empaques inició la producción de botellas de vidrio en 1948 como departamento de Moctezuma. En 1976, se amplían las operaciones para abarcar una planta de sílice en Acayucán, Veracruz. En 1979, el departamento de embotellado adquiere tecnología de "prensa-soplo" a través de la empresa alemana Heye Glass para fabricar botellas de cerveza de cuello angosto. El contrato de tecnología celebrado con Heye Glass ha sido prorrogado varias veces y el vencimiento actual está programado para el año 2002. Ver "Contratos Relevantes", "FEMSA Empaques – Contrato de Tecnología de Botellas". Tras la Reestructuración de 1988, las operaciones de vidrio de Moctezuma pasan a formar parte de FEMSA Empaques, con la constitución de una empresa denominada SIVESA. En 1993, SIVESA abre una planta de decoración de botellas en Nogales, Veracruz y comienza a producir botellas de vidrio decoradas para Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza. La planta de Nogales opera cuatro líneas con una capacidad de decoración total de 180 millones de botellas por año. En 1995, FEMSA Empaques adquiere la empresa Sílice del Istmo, S.A. de C.V., que opera una mina de sílice con una capacidad anual de 360,000 toneladas por año.

La planta de producción de botellas de vidrio de FEMSA Empaques está ubicada en Orizaba, Veracruz. La planta de SIVESA ha sido dotada de tres hornos para la fabricación de botellas con una capacidad de producción de 280,186 toneladas de vidrio por año (el equivalente de 960 millones de botellas). SIVESA finalizó la construcción del tercer horno a fines de 1996, aumentando la capacidad de producción en aproximadamente 360 millones de botellas por año. Antes de terminar el tercer horno, SIVESA operaba al 92% de su capacidad. Al 31 de diciembre de 1997, la capacidad utilizada de la empresa era aproximadamente del 86.6%. La planta de SIVESA ha obtenido la certificación ISO 9002.

Producción y Comercialización. Dadas las limitaciones históricas de la capacidad de SIVESA y la demanda de botellas generada por FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, toda la producción se vende, en términos generales, a FEMSA Cerveza (57.6% en 1997) y a Coca-Cola FEMSA (42.4% en 1997). La producción de SIVESA se basa en tecnologías tales como "soplo-soplo" y "prensa-soplo", que le permiten producir botellas de alta resistencia y poco peso. La administración considera que las características de estas botellas otorgan ventajas a FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, dado que el proceso de producción de SIVESA requiere menos energía y materia prima. Más aún, el poco peso que caracteriza a las botellas producidas por SIVESA baja el costo de transporte. Así pues, SIVESA se encuentra en posición de proveer a sus filiales productos de alta calidad a precios competitivos.

FEMSA Empaques
Botellas de Vidrio

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(millones de botellas, excepto los porcentajes)				
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	949	604	568	507	367
Ventas por Cliente *(en %)*					
FEMSA Cerveza	57.6%	73.2%	73.1%	75.8%	83.8%
Coca-Cola FEMSA	42.4	26.8	26.9	24.2	16.2
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La industria de refrescos y de cerveza representó en 1997 aproximadamente el 37% y el 42% respectivamente del total de la demanda de botellas de vidrio. En 1997, SIVESA vendió el 57.6% de su producción a FEMSA Cerveza y el 42.4% a Coca-Cola FEMSA. Los porcentajes mencionados cubrieron aproximadamente el 98% de las botellas utilizadas por FEMSA Cerveza y aproximadamente el 92% de las botellas utilizadas por Coca-Cola FEMSA.

Competencia. El principal competidor de FEMSA Empaques en la producción de botellas de vidrio es Vitro. La participación de mercado de FEMSA Empaques en el segmento de botellas de vidrio dentro del segmento del refresco se estimó en alrededor del 22% en 1997, mientras que la participación de Vitro se estimó en el 72% aproximadamente. En 1997, la participación de mercado de FEMSA Empaques en el segmento cervecero de la industria de botellas de vidrio se estimó en el 27% aproximadamente. La participación de mercado de Vitro en este segmento se estimó de aproximadamente el 17% y la mayor parte de su producción fue comprada por Grupo Modelo. La empresa Nueva Fanal es el tercer competidor más importante del segmento, con una participación de mercado del 56% aproximadamente, en 1997. Nueva Fanal vende la mayor parte de la producción a su filial, Cervecería Modelo. Tanto Vitro como Nueva Fanal reciben asistencia técnica de Owens-Illinois, Inc.

Si bien Vitro históricamente ha sido el actor dominante de la industria mexicana del vidrio, la administración estima que FEMSA Empaques es el líder tecnológico y el productor de botellas para bebidas de menor costo en el país. La administración atribuye esta posición a que FEMSA Empaques fue el primer productor de botellas de vidrio de México en utilizar la tecnología de "prensa-soplo" que otorga mayor eficiencia y complementa al proceso tradicional de "soplo-soplo". Vitro y Nueva Fanal acaban de incorporar la tecnología de "prensa-soplo" en sus plantas de producción. Ver "Factores de Riesgo – Ciertos Factores Relativos a FEMSA Empaques".

Empaques

Papel y Cartón

Antecedentes. Corrugados Tehuacán, S.A. de C.V. ("Cotesa") produce papel y cartón. Cotesa comienza la producción de cajas de cartón corrugado como un departamento de Moctezuma en 1936. Las operaciones se amplían en 1970 con la adquisición de una planta de procesamiento de papel de desecho, y en 1974 con la adquisición de una planta de producción de cajas de cartón laminado. Las operaciones en papel y cartón de Moctezuma pasaron a ser parte de FEMSA Empaques tras la Reestructuración de 1988. Cotesa suministra cajas de cartón para productos agrícolas, alimenticios, bebidas y productos industriales.

Cotesa opera tres plantas ubicadas en Xalapa, Tehuacán y Ixtaczoquitlán (cerca de Orizaba). La planta de Ixtaczoquitlán comenzó las operaciones en abril de 1995 y la administración considera que esta planta tiene una de las tecnologías más avanzada en su tipo en toda América Latina. La planta de Ixtaczoquitlán ha obtenido la certificación ISO 9001. Cotesa tiene una capacidad de producción anual de aproximadamente 95 millones de metros cuadrados de cajas de cartón. La capacidad utilizada en 1997 fue de aproximadamente 99.1%.

Producción y Comercialización. Entre las líneas de productos de Cotesa se encuentran cajas de cartón laminado, cajas de cartón corrugado, bandejas corrugadas y divisorias de cartón.

FEMSA Empaques
Cajas de Cartón

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
	(miles de metros cuadrados, excepto los porcentajes)				
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	88,075	67,503	58,704	49,106	43,540
Ventas por Cliente (en %)					
FEMSA Cerveza	50.9%	59.4%	70.3%	66.5%	76.3%
Coca-Cola FEMSA	8.6	4.5	0.9	0.0	0.0
Terceros	40.5	36.1	28.8	33.5	23.7
Mercado Interno	38.9	35.2	28.1	33.5	23.7
Exportación	1.6	0.9	0.7	0.0	0.0
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Durante 1997, FEMSA Cerveza compró aproximadamente el 50.9% de la producción de cajas de cartón de FEMSA Empaques y Coca-Cola FEMSA aproximadamente el 8.6%. Estas compras representaron el 95% aproximadamente de las cajas de cartón utilizadas por FEMSA Cerveza y el 100% de las cajas de cartón utilizadas por Coca-Cola FEMSA. Entre los principales clientes independientes de Cotesa se encuentran las empresas Empaques de Cartón Garze, S.A. de C.V., Papeles Corrugados, S.A. de C.V., Sociedad Nestlé y Jugos del Valle, S.A. de C.V.

Competencia. La industria de la caja de cartón en México abarca una gran cantidad de productores nacionales y extranjeros. El Grupo Industrial Durango, S.A. de C.V. es el líder del mercado, con una participación aproximada del 29% de la venta de unidades en 1997, seguido por la empresa Smurfit Cartón y Papel de México, S.A. de C.V. ("Smurfit"), con una participación de mercado aproximada del 15%. Otros participantes del mercado son Stone Container Internacional Inc., Grupo Cajas de Cartón Sultana, S.A. de C.V., que es una subsidiaria mexicana de Inland Container Corp., y Celulosa y Corrugados de Sonora, S.A. de C.V. En 1997, la participación de mercado de Cotesa en cantidad de unidades vendidas fue del 4% aproximadamente.

Etiquetas y Empaques Flexibles

Antecedentes. Grafo Regia, subsidiaria de FEMSA Empaques, comienza operaciones en 1954 como departamento de etiquetas de la empresa Cuauhtémoc. En 1957, Grafo Regia se constituye como entidad jurídica separada, comenzando a proveer a clientes independientes y a FEMSA Cerveza. Grafo Regia produce etiquetas y materiales de empaques flexibles para bebidas, alimentos, dulces y artículos de perfumería. Los procesos empleados por Grafo Regia incluyen procesos de impresión, adhesión y laminación de extrusión así como películas metalizadas y coextruidas. La administración considera que Grafo Regia suministra productos de alta calidad a precios competitivos y se diferencia de sus competidores por el servicio altamente especializado que provee al cliente. Las operaciones de Grafo Regia incluyen un centro de soporte técnico y de diseño que fabrica cilindros y placas para la impresión flexográfica y en offset.

La planta de Grafo Regia está ubicada en Monterrey y tiene una capacidad de producción de 13,270 toneladas de empaques flexibles por año. En 1997, Grafo Regia operaba al 66.4% de su capacidad, aproximadamente.

Producción y Comercialización. Las principales líneas de productos de Grafo Regia son etiquetas de cerveza, empaques flexibles para jabones, recubrimiento de cajas de cereales, etiquetas para refrescos, envases de bebidas en polvo y envolturas para la industria del dulce.

FEMSA Empaques
Etiquetas y Empaques Flexibles
Volúmenes de Venta y Datos de Comercialización

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de				
	1997	1996	1995	1994	1993
Etiquetas *(millones)*					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	3,342	3,367	3,207	3,594	3,352
Ventas por cliente *(en %)*					
FEMSA Cerveza	85.0%	85.4%	94.1%	94.4%	95.0%
Coca-Cola FEMSA	3.0	1.5	0.0	0.0	0.0
Terceros	12.0	13.1	5.9	5.6	5.0
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Envolturas Flexibles *(toneladas)*					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	6,928	6,373	5,883	5,971	5,143
Ventas por cliente *(en %)*					
FEMSA Cerveza	9.4%	17.6%	25.6%	24.7%	23.0%
Terceros Nacionales	81.7	82.4	74.4	75.3	77.0
Terceros Exportación	8.9	—	—	—	—

En 1997, FEMSA Cerveza compró el 85% de la producción de etiquetas de Grafo Regia y Coca-Cola FEMSA el 3%. Los clientes independientes, que son principalmente embotelladoras no afiliadas, representaron el 12% restante de la producción en 1997. Ninguno de los clientes de empaques flexibles es filial de FEMSA Empaques. Entre los principales clientes de empaques flexibles de Grafo Regia se encuentran las empresas Colgate-Palmolive, S.A. de C.V., Kellogg's de México, S.A. de C.V., Warner Lambert de México, S.A. de C.V. y Fábrica de Jabón La Corona, S.A. de C.V.

Competencia. Grafo Regia ocupa el primer lugar en el mercado de producción de etiquetas, con una participación estimada del 41%, en 1997. El segundo lugar, con una participación aproximada del 28%, lo ocupa la empresa Novacel, S.A., de C.V. ("Novacel"). Novacel tiene fuertes vínculos con Grupo Industrial Bimbo, S.A., de C.V., y con Celanese Mexicana, S.A, de C.V. Asimismo, Grafo Regia ocupa el liderazgo en el mercado de películas coextruidas, con una participación de mercado que se ha estimado en 29%, seguida por Plásticos y Novedades, S.A., que tiene fuertes vínculos con Cereales Industrializados, S.A. El sector del empaque flexible es altamente fragmentado y la participación de Grafo Regia en este segmento del mercado se estima en 7%. La empresa Policel, S.A. de C.V., líder del mercado, tiene una participación estimada de aproximadamente 34%, además de contar con fuertes vínculos con la empresa Sabritas, S.A. de C.V., que es una afiliada de PepsiCo.

Otros Productos

Refrigeradores Comerciales y Productos Plásticos

Antecedentes. Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. de C.V. ("PTM") y Vendo se crearon con el objetivo de satisfacer la necesidad que tenían sus filiales de la industria de bebidas por contar con artículos promocionales y de mercadeo en el punto de venta. PTM fabrica productos plásticos y Vendo equipos de refrigeración comercial.

Productos Plásticos. En 1976, los departamentos de inyección plástica y termomoldeado de Cuauhtémoc y Grafo Regia se fusionaron para formar PTM. PTM, ubicada en San Juan del Río, Queré-

taro, ha experimentado un importante crecimiento y una gran diversificación desde su inicio. La administración considera que PTM es líder en el mercado Mexicano en lo que respecta a la comercialización de artículos plásticos.

El objetivo de PTM es entregar a sus clientes de la industria de la bebida, alimenticia y de bienes de consumo, productos plásticos que mejoren la presentación y aumenten la comercialización de los productos de dichos clientes. Las principales líneas de productos de PTM incluyen cajas, sillas, mesas, enfriadores, carteles luminosos y "dispalys" para los puntos de venta. Los principales clientes de PTM son las embotelladoras de refrescos y las cervecerías.

PTM utiliza procesos de inyección, soplado, extrusión y termomoldeado para convertir diferentes materiales de plástico en productos terminados. PTM también opera un sistema de limpieza y recuperación para reciclar diversos tipos de plástico. La administración considera que los procesos de producción de PTM están entre los más avanzados de México.

PTM mantiene una posición de liderazgo entre los segmentos a los que ofrece servicios. La administración estima que la participación que PTM tiene en el mercado es del 73% en el segmento de hieleras, del 42% en el segmento de muebles de plástico y del 32% en el segmento de cajas de plástico. Los principales competidores en estos segmentos son Equipos para Embotelladoras y Cerveza, S.A., con una participación aproximada del 15% en el mercado de refrigeradores, Alika, S.A. de C.V., con una participación aproximada del 11% en el segmento de muebles de plástico y Plásticos Panamericanos, S.A. de C.V. con una participación del 20% en cajas de plástico.

Refrigeradores Comerciales. Vendo comenzó sus actividades en la Ciudad de México en 1941 y en 1979 la adquirió Moctezuma. Desde 1982, Vendo fabrica equipos de refrigeración y ofrece a sus clientes un completo servicio de reparación y programas de mantenimiento preventivo. En 1988, año de la Reestructuración, Vendo formaba parte de Grupo Cermoc y funcionó como parte de CCM hasta 1991, cuando Vendo se convirtió en subsidiaria de FEMSA Empaques.

Vendo produce refrigeradores comerciales horizontales y verticales y hieleras con revestimiento interior para la industria de los refrescos, de la cerveza y de la alimentación. Algunos de esos productos se producen bajo licencia de The Vendo Company, una sociedad con sede en California. Los refrigeradores comerciales de Vendo están equipados con compresores que funcionan con gases refrigerantes no contaminantes. La administración estima que Vendo ocupa el primer lugar en el mercado Mexicano de productos de refrigeración para bebidas y que es una empresa líder desde el punto de vista tecnológico en lo que respecta a diseño, eficiencia operativa y servicio post-venta.

La participación de Vendo en el mercado de refrigeración comercial Mexicano se estima que es del 37%, aproximadamente, seguida por American Hussman, Inc. con una participación aproximada del 21%. La capacidad instalada es de aproximadamente 120,000 refrigeradores por año. En 1997, Vendo vendió 106,000 refrigeradores aproximadamente el 68% de los cuales fueron vendidos a sus filiales. La administración considera que el crecimiento de Vendo refleja la estrategia de comercialización de las empresas FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, que han aumentado el uso de la refrigeración como una herramienta competitiva en el mercado, dado que los consumidores prefieren comprar bebidas frías.

Productos Químicos

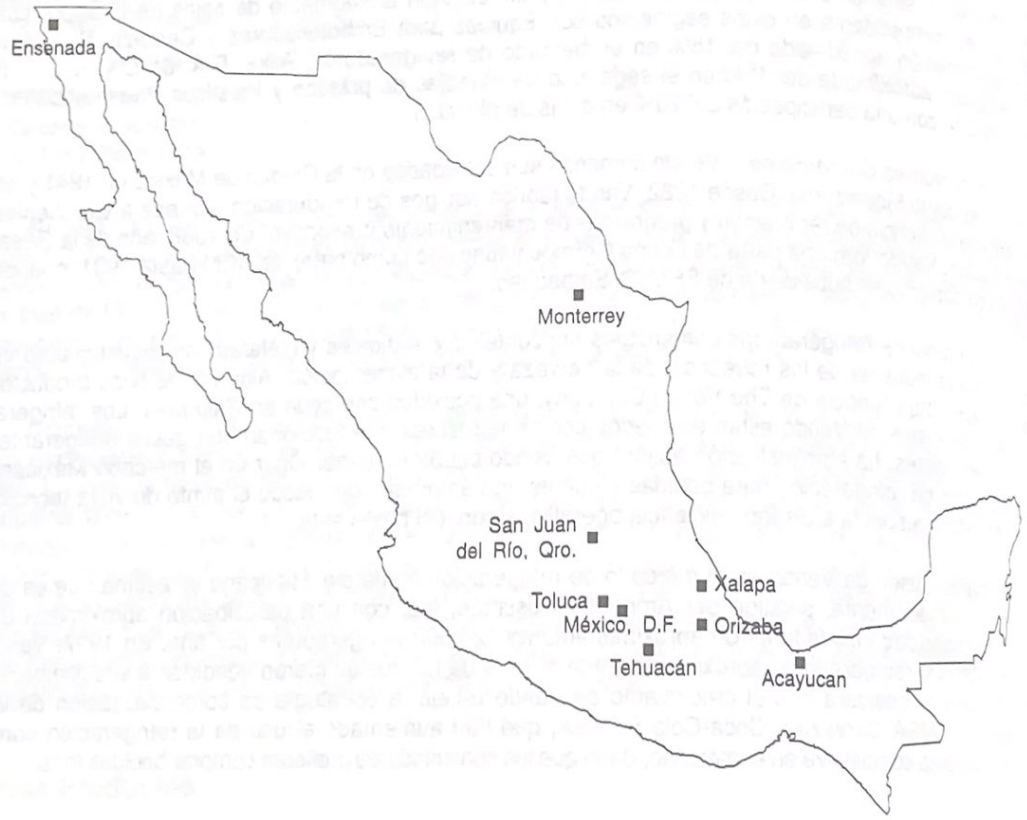
Antecedentes. Quimiproductos, S.A., de C.V. ("Quimiproductos") fabrica productos químicos para las procesadoras de bebidas y de alimentos. Quimiproductos se creó en 1968 como una coinversión entre FEMSA Empaques y Southland Corp. En 1985, Southland se retiró de la coinversión. En 1987 Quimiproductos se fusionó con TAMEX, S.A. de C.V., su filial con sede en Orizaba. En 1992 Quimiproductos comenzó a fabricar equipos dosificadores y en 1993 inició la fabricación de equipos para el control de lavadoras de botellas. En 1993, Quimiproductos comenzó a suministrar lubricantes y aditivos para las botellas PET y en 1994 Quimiproductos comenzó a fabricar productos para el tratamiento de aguas y equipos de espuma.

Producción y Comercialización. La línea de productos de Quimiproductos incluye detergentes industriales, lubricantes, adhesivos, desinfectantes, anticorrosivos, álcalis y equipos electrónicos de clasificación y control. Dichos productos son utilizados en las líneas de embotellado, enlatado y PET de las embotelladoras de cerveza, de refrescos y de jugos.

La planta de Quimiproductos está ubicada en Monterrey y tiene una capacidad instalada de 15,070 toneladas de productos químicos por año. En 1997, las empresas FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA representaron 49.8% y el 6.2%, respectivamente, de las ventas de Quimiproductos. Entre los principales clientes que no son empresas relacionadas se encuentran varios embotelladores Mexicanos de Coca-Cola.

Ubicación de las Plantas

El siguiente mapa ilustra los lugares donde están ubicados los principales centros de producción de FEMSA Empaques:



Materias Primas

Las principales materias primas utilizadas por FEMSA Empaques son aluminio, acero, papel, cartón, lamina de aluminio, arena sílica, sosa cáustica y polietileno. La integración de FEMSA Empaques en el área de arena sílica es vertical y la mina de arena sílica de FEMSA Empaques está en condiciones de satisfacer sus propias necesidades. Con excepción del aluminio, todos estos productos se obtienen de diversas fuentes nacionales e internacionales. FEMSA Empaques compra el aluminio y el acero direc-

tamente a proveedores calificados de acuerdo a contratos. Por lo general, tales contratos se celebran por plazos de seis meses a un año y especifican los precios LAB plantas de FEMSA Empaques. Empresas tales como Alcoa, Nittetsu-Shoji, Reynolds Aluminium y Kaiser Aluminium han sido seleccionadas como proveedores calificados. El criterio que FEMSA Empaques utiliza para seleccionar a sus proveedores calificados incluye factores tales como la calidad y consistencia de los materiales, la capacidad del proveedor para responder rápidamente a las quejas, el compromiso a largo plazo del proveedor en lo que respecta a programas de reducción de costos y la asistencia técnica que el proveedor es capaz de ofrecer a FEMSA Empaques. Con respecto a otras materias primas, la política de FEMSA Empaques es pedir por lo menos tres presupuestos para cada compra e identificar a los proveedores confiables capaces de suministrar productos de buena calidad a bajo precio. FEMSA Empaques adquiere polietileno de Dioplas, S.A., Resirene, S.A. y PEMEX, y el papel para la fabricación de cartón de Grupo Industrial Durango, S.A., de C.V., Smurfit y Gaylord Container Corp., entre otros.

FEMSA COMERCIO

Panorama General y Antecedentes

FEMSA Comercio opera, bajo la marca comercial "OXXO", la mayor cadena de tiendas de conveniencia en México. Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Comercio operaba 892 tiendas, que representan el 49.0% del número total de tiendas de conveniencia en México consideradas como parte de una cadena o red. Actualmente se operan tiendas OXXO en 23 de las principales áreas metropolitanas del país, con una presencia particularmente fuerte en el norte de México.

FEMSA Comercio fue creada por VISA en 1978, cuando se abrieron dos tiendas OXXO en Monterrey, una en la Ciudad de México y una más en Guadalajara. Los elementos que motivaron el ingreso de VISA a la industria detallista fue el deseo de mejorar las ventas de cerveza por medio de puntos de venta que fueran propiedad de VISA y de imponer una disciplina para el establecimiento de precios en el mercado detallista. En 1997, las ventas de cerveza en las tiendas OXXO y SIX representaron aproximadamente un 3.9% del volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza, y las ventas de cerveza representaron aproximadamente un 15.3% de los ingresos de FEMSA Comercio. FEMSA Comercio es el mayor cliente individual de FEMSA Cerveza. El número de productos comercializados por las tiendas OXXO se ha ampliado significativamente. Una típica tienda OXXO comercializa aproximadamente 2,345 artículos-presentaciones diferentes (SKU's) en 23 categorías principales.

La industria del detallista se vio particularmente afectada por la recesión económica resultante de la devaluación de 1994. Las ventas de las tiendas de FEMSA Comercio se redujeron en términos reales tanto en 1995 como en 1996, en un 15.9% y un 4.0% respectivamente. Sin embargo, FEMSA Comercio ha continuado creciendo. FEMSA Comercio experimentó un incremento neto de 90 tiendas en 1995, y 56 en 1996. En 1997, FEMSA Comercio incrementó la cadena en 69 tiendas y las ventas de tiendas maduras comparativas aumentaron moderadamente en un 2.4%. FEMSA Comercio continúa buscando oportunidades de expansión y está centrando su interés en el ingreso a nuevos territorios. Durante el segundo semestre de 1997, FEMSA Comercio se expandió hacia el sureste de México y abrió nueve tiendas en Mérida, Yucatán.

Estrategia de Negocios

Un elemento fundamental de la estrategia de negocios de FEMSA Comercio consiste en utilizar su posición de liderazgo en el mercado de las tiendas de conveniencia para crecer de manera rentable y eficiente en costos. Por su calidad de líder del mercado, la administración considera que FEMSA Comercio tiene mayor conocimiento de la industria y una mayor experiencia en su mercado específico que las demás cadenas de tiendas de conveniencia competidoras. FEMSA Comercio tiene la intención de continuar aumentando el número de tiendas de la cadena, capitalizando el conocimiento del mercado que ha adquirido a través de sus tiendas ya existentes.

FEMSA Comercio ha elaborado un modelo estadístico que le permite identificar las ubicaciones apropiadas para sus tiendas, el formato de las mismas y los rubros de productos apropiados en función de la composición demográfica de dichas ubicaciones. El modelo utiliza datos demográficos específicos del lugar y la experiencia de FEMSA Comercio en ubicaciones similares para lograr una congruencia entre el formato del local y los productos comercializados con el mercado-objetivo. La segmentación de mercados es una herramienta importante que permite a FEMSA Comercio optimizar el nivel inicial de inventarios de las nuevas tiendas de conveniencia y el número de artículos con los que opera cada tienda; de esta manera, se logra mejorar la eficiencia operativa de cada ubicación y la rentabilidad general de la cadena.

FEMSA Comercio ha realizado inversiones importantes en tecnología para mejorar su capacidad de captar información del mercado de sus tiendas ya existentes y mejorar el desempeño operativo general

de FEMSA Comercio. Aproximadamente un 90% de los productos comercializados por las tiendas OXXO tienen códigos de barra y un 100% de las tiendas OXXO están equipadas con sistemas computarizados que están integrados a la red informática de la compañía.

FEMSA Comercio es propietaria de aproximadamente un 9.4% de las propiedades en donde se ubican sus tiendas de conveniencia, en tanto el resto están cubiertas por contratos de arrendamiento a largo plazo con terceros no vinculados a la empresa. Recientemente FEMSA Comercio adoptó una política destinada a adquirir los inmuebles de las tiendas con ubicación clave y con un desempeño destacado en las principales ciudades cubiertas por FEMSA Comercio.

FEMSA Comercio ha adoptado una estrategia de precios destinada a incrementar el tráfico y las ventas de las tiendas de conveniencia. FEMSA Comercio fija los precios de los artículos de alta frecuencia de ventas (tales como refrescos, golosinas y cigarrillos) a precios que son similares a los de los supermercados. La capacidad de FEMSA Comercio para implementar de manera rentable esta estrategia, es en parte atribuible al tamaño de la cadena OXXO, en la medida en que FEMSA Comercio puede negociar mejores precios con los proveedores que otros competidores más pequeños.

Ubicación de las Tiendas

Con 892 tiendas en México, FEMSA Comercio opera la mayor cadena de tiendas de conveniencia de América Latina y la 17ª cadena en tamaño de todo el mundo. Las tiendas OXXO están concentradas en el norte de México, además de contar con una presencia significativa en las regiones occidental y centro del país.

Distribución Regional de las Tiendas OXXO al 31 de Diciembre de 1997

	Tiendas OXXO	Total de Tiendas de Conveniencia	Participación de FEMSA Comercio en el Mercado (1)
Norte	113	238	47.5%
Noreste	224	490	45.7
Noroeste	188	343	54.8
Centro	243	512	47.5
Oeste	124	239	51.9
Total	892	1,822	49.0%

(1) Calculado sobre la base del número de tiendas.

FEMSA Comercio ha ampliado en forma agresiva el número de tiendas durante los últimos años. FEMSA Comercio invirtió aproximadamente Ps. 892 millones en su expansión entre 1991 y 1997. La inversión promedio requerida para abrir un nuevo local varía según factores tales como la ubicación y el formato, y si la tienda se abre en un local ya existente o se requiere la construcción de uno nuevo. Generalmente FEMSA Comercio puede usar crédito de proveedores para financiar el inventario inicial de los nuevas tiendas.

Crecimiento de las Tiendas OXXO

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Total de Tiendas OXXO	892	823	767	677	624	504	357
Crecimiento de las Tiendas *(%)*	8.4%	7.3%	13.3%	8.5%	23.8%	41.2%	—

FEMSA Comercio espera mantener la tendencia de crecimiento que se registró durante los últimos años. FEMSA Comercio tiene la intención de dirigir el crecimiento en áreas de alto potencial económico en los mercados existentes y expandirse hacia los mercados mal atendidos o no explotados. En la actualidad la administración considera que el sureste de México está mal atendido por la industria de las tiendas de conveniencia y recientemente FEMSA Comercio ha abierto sus primeras tiendas en esta región. En 1997, FEMSA Comercio abrió nueve tiendas en Mérida, Yucatán.

La búsqueda de la ubicación y la planificación previa a la apertura para optimizar los resultados de las nuevas tiendas son elementos importantes en el plan de crecimiento de FEMSA Comercio. FEMSA Comercio revisa en forma permanente el desempeño de sus tiendas en comparación a ciertos estándares de operación y financieros para optimizar el desempeño general de la cadena. Las tiendas que no pueden mantener los niveles de desempeño de referencia son generalmente cerradas. Entre enero de 1994 y el 31 de diciembre de 1997, el número total de tiendas aumentó en 268 unidades; durante dicho período se cerraron 74 tiendas y se abrieron 342.

Competencia

OXXO es la mayor cadena de tiendas de conveniencia en México. Los competidores de OXXO en este segmento del mercado de detallista incluyen a 7-Eleven, Circle-K y Benavides. La administración estima en base a un estudio interno de mercado realizado por FEMSA Comercio que al 31 de diciembre de 1997 en México había 1,822 tiendas que eran consideradas parte de una cadena o red de tiendas de conveniencia. La penetración de mercado de FEMSA Comercio, definida como un porcentaje del total de tiendas, al 31 de diciembre de 1997 era de un 49%, seguida de 7-Eleven, Benavides y Circle-K, cuyas penetraciones de mercado eran respectivamente del 10.6%, el 7.4% y el 3.2%. Más aún, FEMSA Comercio tiene una cobertura geográfica mucho más amplia que todos estos competidores. 7-Eleven opera en cuatro ciudades (Monterrey, Ciudad de México, Reynosa y, recientemente, Mérida) y Circle-K opera en siete ciudades (Monterrey, Ciudad de México, Querétaro, Mexicali, Reynosa, Guadalajara y Durango). El formato de las tiendas de 7-Eleven y Circle-K es similar al formato de las tiendas OXXO. Benavides opera principalmente en el ramo de las farmacias, pero algunas de las tiendas de Benavides operan también en parte como tiendas de conveniencia. Solamente las tiendas de Benavides que incluyen tiendas de conveniencia se consideran como competidores directos de las tiendas de conveniencia OXXO, y éstas se encuentran principalmente en la región norte de México.

Características del Mercado y de las Tiendas

Características del Mercado. FEMSA Comercio está incrementando sus esfuerzos en la segmentación del mercado y en la diferenciación de los formatos de las tiendas para atender apropiadamente las necesidades de sus clientes según su ubicación. Los principales segmentos incluyen zonas residenciales, centros comerciales y de oficinas, tiendas cercanas a escuelas y universidades, y otros tipos de ubicaciones especializadas.

FEMSA Comercio también segmenta el mercado según criterios demográficos. De acuerdo a un estudio de mercado realizado por FEMSA Comercio, los Mexicanos de ingreso medio constituyen la mayor base de clientes de las tiendas de conveniencia OXXO y aproximadamente un 74% de la clientela de las tiendas se sitúa en la franja de edades entre los 15 y los 35 años.

Características de las Tiendas. El área promedio de las tiendas de conveniencia OXXO ha aumentado durante los dos últimos años. Antes de 1996, el espacio de ventas promedio de las tiendas de conveniencia OXXO era de 110 metros cuadrados. A partir de 1996 el tamaño de las nuevas tiendas ha aumentado a cerca de 125 metros cuadrados de espacio para las ventas. En consecuencia, el promedio actual del tamaño de las tiendas es de aproximadamente 112 metros cuadrados. Estas cifras no incluyen el espacio destinado a refrigeración, almacenaje y estacionamiento. El área promedio construida de la

tienda tipo es de aproximadamente 180 metros cuadrados y, si se incluyen los estacionamientos, el promedio llega a cerca de 350 metros cuadrados.

La administración considera que una tienda nueva ha llegado a su punto de "equilibrio" siete meses después de su apertura, aún y cuando para propósitos de comparaciones de facturación de tiendas maduras comparativas, las nuevas tiendas se incluyen después de 18 meses de funcionamiento.

FEMSA Comercio
Indicadores Operativos

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de			
	1997	1996	1995	1994
Promedio mensual total de ventas en las tiendas *(miles de Pesos)*	266.1	255.2	268.8	319.7
Tiendas Maduras Comparativas:				
Promedio de ventas por tienda *(miles de Pesos)*	272.3	266.0	277.2	329.6
"Ticket" promedio *(Pesos)*	13.1	13.3	14.6	16.5
Tráfico promedio por tienda *(miles)*	20.9	19.9	19.0	19.9
Cajas de cerveza vendidas en locales OXXO *(millones)*	6.1	5.4	4.8	4.7
Cajas de cerveza vendidas en locales SIX *(millones)*	3.0	3.3	2.9	2.7
Ventas de cerveza como % de las ventas de OXXO	15.3	14.2	14.3	14.7
Ventas de OXXO y SIX como % del volumen de FEMSA Cerveza	3.9	3.7	3.5	3.5

La cerveza es la principal categoría de ventas de las tiendas de conveniencia OXXO, seguida de refrescos y de cigarros. FEMSA Comercio tiene un contrato exclusivo con FEMSA Cerveza y acuerdos informales con los embotelladores de Coca-Cola en los territorios en los que están ubicados las tiendas OXXO, incluyendo Coca-Cola FEMSA en el Valle de México. En relación a estos acuerdos, las tiendas de conveniencia OXXO solamente comercializan las marcas de cerveza producidas por FEMSA Cerveza y bebidas de la marca Coca-Cola.

Aproximadamente un 94% de las tiendas de conveniencia OXXO son operadas por comisionistas independientes que son responsables de todos los aspectos relativos al funcionamiento de las tiendas. Estos encargados son agentes a comisión y no son empleados de FEMSA Comercio. Cada gerente de tienda es el patrón del personal de la misma. La remuneración de los gerentes incluye un importe fijo más una comisión sobre las ventas de la tienda. Cada tienda contrata aproximadamente a seis personas.

Publicidad y Promoción. Los esfuerzos de FEMSA Comercio en materia de mercadeo incluyen promociones de productos específicos así como campañas de publicidad de imagen. Los objetivos básicos de las estrategias de mercadeo de FEMSA Comercio consisten en incrementar el tráfico y las ventas de las tiendas y en reforzar el nombre y la posición de mercado de OXXO.

FEMSA Comercio administra su publicidad en tres niveles: específico de un local en particular, regional o nacional, según la naturaleza y el alcance de la campaña en cuestión. Las campañas específicas de las tiendas , así como las campañas regionales, son controladas de cerca para asegurar que se proyecte una imagen coherente con la imagen general de las tiendas de OXXO y para evitar todo conflicto con las campañas nacionales. FEMSA Comercio utiliza primordialmente materiales de promoción en el punto de venta, carteles, folletos y avisos impresos o por radio para sus campañas de promoción. Asimismo, se usa esporádicamente la televisión para la introducción de nuevos productos y servicios. Cada tienda está equipada con un cartel luminoso que anuncia las ofertas. La imagen y el nombre de la cadena OXXO se presentan de la misma forma en todas las tiendas, cualquiera que sea su ubicación.

Inventario y Compras

FEMSA Comercio ha puesto especial énfasis en mejorar el desempeño operativo. Como parte de estos esfuerzos, FEMSA Comercio ha invertido en amplios sistemas de informática para mejorar la administración de los inventarios. La base de datos ha permitido a FEMSA Comercio reducir los niveles promedio de inventario de aproximadamente 28.7 días de venta en 1993 a aproximadamente 19.8 días de venta al 31 de diciembre de 1997. Las decisiones de reposición de inventarios se llevan a cabo según las necesidades de cada tienda en forma individual.

La administración considera que la escala de operaciones de OXXO proporciona a FEMSA Comercio una ventaja competitiva para negociar términos favorables con sus proveedores. Las ofertas de las categorías generales se determinan a nivel nacional, pero las decisiones de compra se implementan según la naturaleza de la categoría de producto a nivel local, regional o nacional. Dada la fragmentación de la industria detallista de México en general, los productos Mexicanos de cerveza, refrescos, pan, productos lácteos, botanas, cigarros y otros productos de alto consumo han creado sistemas propios de distribución con amplias rutas de distribución directa. En consecuencia, casi un 80% de los productos vendidos por OXXO es entregado directamente a las tiendas por los proveedores. Otros productos con vida más prolongada para la venta son distribuidos a las tiendas por el sistema de distribución de FEMSA Comercio, que incluye cuatro almacenes regionales ubicados en diferentes ubicaciones del país. Los centros de distribución operan una flota de 84 camiones que efectúan entregas a cada local aproximadamente cada diez días.

Servicios y Concesiones, S.A.

Además de las tiendas OXXO, FEMSA Comercio opera una cadena de aproximadamente 377 tiendas detallistas que funcionan con la marca comercial "SIX" conforme a un contrato de administración con FEMSA Cerveza. Este contrato establece que se negociará un cargo fijo por tienda cada año cuyo importe está destinado a remunerar los servicios de administración de FEMSA Comercio y los gastos generales. Las tiendas SIX son principalmente puntos de venta de bebidas y botanas y, por lo tanto, sus categorías de productos son significativamente más limitadas. El área promedio de las tiendas, es más pequeña que el de las tiendas OXXO. FEMSA Comercio administra las tiendas SIX desde 1994. Las tiendas SIX son propiedad de Servicios y Concesiones, S.A., subsidiaria de FEMSA Cerveza, quien utiliza dichas tiendas para imponer disciplina en los precios a detallistas de sus productos de cerveza. En 1997, las ventas de cerveza en las tiendas SIX ascendieron a aproximadamente 3.0 millones de cajas. Tanto FEMSA Cerveza como FEMSA Comercio consideran que existen importantes oportunidades de incrementar la rentabilidad de la operación con el desarrollo del concepto de las tiendas SIX.

EMPRESAS AMOXXO

Amoxxo fue constituida en agosto de 1995 como una coinversión entre FEMSA Comercio y Amoco. El 31 de octubre de 1997, se creó DCF como Sociedad Subcontroladora tenedora de la participación de FEMSA en Amoxxo. El concepto de Amoxxo es combinar las operaciones de las tiendas de conveniencia (incluyendo servicios de comida rápida) conocidas como "Centros de Servicios Express OXXO" y las gasolineras en un formato único. El objeto social de Amoxxo consiste en construir, operar y administrar Centros de Servicios Express OXXO para atender a los automovilistas. Aún y cuando este concepto no es nuevo, este mercado no se encuentra muy desarrollado y Amoxxo considera que en nuestro país existen excelentes oportunidades para desarrollar este formato comercial.

Todas las gasolineras de México son de propiedad de PEMEX o son operadas conforme a contratos de franquicia otorgados por PEMEX. Conforme a la legislación aplicable, las franquicias de las gasolineras PEMEX solamente pueden ser otorgadas a personas físicas mexicanas o a empresas que sean 100% propiedad de personas mexicanas. En consecuencia, Amoxxo no opera ninguna franquicia de PEMEX. Sin embargo, Amoxxo es propietaria de los activos de las gasolineras, arrenda dichos bienes, incluyendo los terrenos, y ofrece servicios de administración, entre otros, a Servicios Gasolineros de México, S.A. de C.V. ("Servigas") conforme a un contrato de servicios. Servigas actualmente opera a través de franquicias 24 gasolineras de PEMEX. Amoxxo ha creado 24 Centros de Servicios Express OXXO asociados a dichas franquicias. Se han creado Centros de Servicios Express OXXO en Monterrey, Guadalajara, Saltillo, México, D.F., Aguascalientes, Torreón, Guanajuato y San Luis Potosí.

Amoxxo tiene la intención de invertir aproximadamente Ps. 546 millones durante los próximos tres años para ampliar su red a aproximadamente 60 establecimientos. La estrategia de Amoxxo es ser propietaria de aproximadamente el 50% de las propiedades donde operan los formatos y arrendar el resto.

Estacionalidad

La demanda de cerveza de FEMSA Cerveza se incrementa en el verano y, por ende, la capacidad de utilización de las plantas aumenta durante este período. Si bien las tasas de utilización de la capacidad alcanzaron un promedio de aproximadamente un 78% en 1997 y 1996, la utilización pico en la temporada de verano superó el 90% tanto en 1997 como en 1996. La demanda de los productos de FEMSA Cerveza se reduce durante los meses de noviembre, enero y febrero, primordialmente como resultado del clima más frío en las regiones norteñas de México. Los volúmenes de diciembre son generalmente más altos que en los demás meses de otoño e invierno debido al consumo durante el período navideño.

La demanda de los productos de Coca-Cola FEMSA en los territorios Mexicanos llega a su punto más alto durante la temporada de Navidad y mínima en enero y febrero. La reducción de la demanda en enero y febrero se debe al clima más frío de estos meses y a la disminución del consumo que generalmente sigue al período de la Navidad.

En Buenos Aires, la demanda de refrescos aumenta substancialmente durante el mes de diciembre, pues combina el verano y la época navideña. El volumen de ventas en Buenos Aires es mínimo en junio y julio, en reflejo del clima invernal.

La demanda de productos de FEMSA Empaques se relaciona estrechamente con la demanda de la industria de las bebidas. Sin embargo, como proveedor de la industria de la bebida, los períodos de demanda pico de FEMSA Empaques preceden, en general, a las estaciones de ventas pico de bebidas.

Las tiendas OXXO registran período de máxima demanda en diciembre, como resultado de las fiestas navideñas, y en julio y agosto a consecuencia del aumento del consumo de cerveza y bebidas en los meses más cálidos del verano. Los meses de noviembre y febrero son generalmente los meses de menores ventas para las tiendas de conveniencia OXXO. El clima más frío de estos meses inhibe el movimiento de las ventas en las tiendas y el consumo de bebidas frías en general.

FEMSA SERVICIOS

FEMSA Servicios, subsidiaria de FEMSA, contrata a todo el personal que le da servicio a la Compañía, incluyendo personal dedicado a áreas tales como finanzas, contabilidad, fiscal, jurídico, planeación, recursos humanos y auditoría interna. La principal función de FEMSA Servicios es manejar, controlar, supervisar y revisar las operaciones y llevar los registros de secretaría de todas las Sociedades Subcontroladoras y subsidiarias. Conjuntamente con estas actividades, a través de su personal ejecutivo, FEMSA Servicios es responsable de la mayoría de las relaciones entre la Compañía y las Sociedades Subcontroladoras con las autoridades. Asimismo, FEMSA Servicios participa activamente con la Compañía y las Sociedades Subcontroladoras en los programas de relaciones con la comunidad, incluyendo las relaciones con inversionistas. Más aún, FEMSA Servicios es primordialmente responsable de las relaciones de la Compañía con sus socios estratégicos en FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y Amoxxo. Ver "Contratos Relevantes".

Como contraprestación por los servicios prestados por FEMSA Servicios, FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques y FEMSA Comercio pagan honorarios por administración a FEMSA. Asimismo, tanto FEMSA Cerveza como Coca-Cola FEMSA han celebrado un contrato de servicios, en virtud del cual FEMSA recibe un pago específico por los servicios que proporciona FEMSA Servicios a estas Sociedades Subcontroladoras. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza" y "– Coca-Cola FEMSA".

Otros Activos

Además de su tenencia de Acciones Serie B de FEMSA, VISA era propietaria de negocios de alimentación de ganado y de una participación minoritaria en Alestra. VISA desinvirtió estos activos en el primer trimestre de 1998. Al 31 de diciembre de 1997, estos activos representaban menos del 1% de los activos totales consolidados de VISA.

Personal y Relaciones Laborales

Al 31 de diciembre de 1997, VISA contaba con 37,559 empleados y trabajadores, según se ilustra en la siguiente tabla:

Empleados de VISA al 31 de Diciembre de 1997

Empleador	Empleados No Sindicalizados	Empleados Sindicalizados	Total de Empleados
FEMSA Servicios	276	—	276
FEMSA Cerveza	6,579	8,563	15,142
Coca-Cola FEMSA (1)	6,483	7,671	14,154
FEMSA Empaques	1,407	3,404	4,811
FEMSA Comercio	1,215	728	1,943
Amoxxo	56	476	532
Otros (2)	551	150	701
Total	16,567	20,992	37,559

(1) Incluye un total de 2,138 empleados de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, que comprenden 1,699 empleados no sindicalizados y 439 empleados sindicalizados.

(2) Incluye el personal de otras entidades tales como el Museo de Monterrey, organización sin fines de lucro, patrocinada por VISA, y los negocios de alimentación de ganado y de transporte.

Al 31 de diciembre de 1997, las subsidiarias de VISA celebraron 173 contratos colectivos de trabajo o acuerdos similares con el personal contratado. Dichos contratos, generalmente tienen un plazo indefinido y disponen una revisión anual de los salarios y una revisión de las prestaciones, cada dos años. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires tiene un contrato colectivo con un sindicato argentino. Aún y cuando dicho contrato ha vencido, la Ley No. 14.250 de Argentina dispone que hasta la firma de un nuevo contrato colectivo se mantendrán vigentes los términos y condiciones del contrato anterior. Conforme a dicho contrato colectivo, los salarios y los beneficios se revisan cuando las autoridades del sindicato y los representantes de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires acuerdan entablar negociaciones.

La siguiente tabla indica el número de contratos colectivos de trabajo y los sindicatos que operan con las diversas subsidiarias de las Sociedades Subcontroladoras:

Contratos Colectivos de Trabajo Celebrados por las subsidiarias de las Sociedades Subcontroladoras y Sindicatos al 31 de Diciembre de 1997

Sociedad Subcontroladora	Contratos Colectivos	Sindicatos
FEMSA Cerveza	88	26
FEMSA Empaques	13	11
Coca-Cola FEMSA (1)	39	6
FEMSA Comercio (2)	33	8
Total	173	51

(1) Incluye el contrato colectivo de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires con un sindicato argentino.
(2) Incluye a los empleados sindicalizados de Amoxxo.

Cada uno de los sindicatos (a excepción de los que tienen contratos colectivos con Coca-Cola FEMSA Buenos Aires) está asociado con una de las 10 diferentes organizaciones sindicales nacionales de México. La administración considera que VISA tiene buenas relaciones con sus empleados y con los diversos sindicatos.

Descripción de Propiedades

Actualmente VISA es propietaria de todas sus plantas y de la gran mayoría de sus almacenes y centros de distribución. Los activos de VISA constan primordialmente de instalaciones para la producción y distribución de sus operaciones de cerveza, refrescos y envases así como otros terrenos y edificios, todos ellos ubicados en México y Argentina. Las principales oficinas de VISA están ubicadas en Monterrey, México. Asimismo, FEMSA Comercio es propietaria de aproximadamente el 9.4% de los locales de las tiendas OXXO, mientras que la gran mayoría de las demás tiendas están ubicadas en locales arrendados conforme a contratos a largo plazo con terceros no relacionados con VISA. Ver "La Compañía – FEMSA Comercio".

La siguiente tabla indica la ubicación y el principal uso de las plantas productivas de VISA así como de la subsidiaria directa de la Sociedad Subcontroladora que es propietaria de las instalaciones:

Plantas de la Sociedad al 31 de Diciembre de 1997

Sociedad Subcontroladora/Subsidiaria	Ubicación	Uso Principal
FEMSA Cerveza		
CCM	Monterrey, Nuevo León	Cervecería
CCM	Tecate, Baja California Norte	Cervecería
Bienes Raíces Cermoc, S.A. de C.V.	Guadalajara, Jalisco	Cervecería
Bienes Raíces Cermoc, S.A. de C.V.	Orizaba, Veracruz	Cervecería
CCM	Navojoa, Sonora	Cervecería
CCM	Toluca, Estado de México	Cervecería
Coca-Cola FEMSA		
Propimex, S.A. de C.V.	México, Distrito Federal (Churubusco)	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	México, Distrito Federal (Cedro)	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	México, Distrito Federal (Viga)	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Tlalnepantla, Estado de México	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	México, Distrito Federal (Tlalpan II)	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Los Reyes la Paz, Estado de México	Embotelladora de Refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Cuautitlán, Estado de México	Embotelladora de Refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	San Cristóbal de las Casas, Chiapas	Embotelladora de Refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	Minantitlán, Veracruz	Embotelladora de Refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	Oaxaca, Oaxaca	Embotelladora de Refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	Tapachula, Chiapas	Embotelladora de Refrescos
Embotelladora Sin Rival, S.A. de C.V.	Villahermosa, Tabasco	Embotelladora de Refrescos
Refrescos de Oaxaca, S.A. de C.V.	Juchitán, Oaxaca	Embotelladora de Refrescos
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Buenos Aires, Argentina (Alcorta)	Embotelladora de Refrescos
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Buenos Aires, Argentina (San Justo)	Embotelladora de Refrescos
FEMSA Empaques		
Famosa	Monterrey, Nuevo León	Hermetapas y Latas
Famosa	Ensenada, Baja California Norte	Latas de Bebidas y Alimentos
Famosa	Toluca, Estado de México	Latas de Bebidas y Alimentos
Sivesa	Orizaba, Veracruz	Botellas de Vidrio
Sivesa	Nogales, Veracruz	Decoración de Botellas
Sisa	Acayucan, Veracruz	Mina de Arena de Sílice
Quimiproductos	Monterrey, Nuevo León	Lubricantes y Detergentes
Quimiproductos	Orizaba, Veracruz	Lubricantes y Detergentes
Grafo Regia	Monterrey, Nuevo León	Etiquetas y Empaques Flexibles
Cotesa	Xalapa, Veracruz	Papel
Cotesa	Tehuacán, Puebla	Cajas de Cartón Laminado
Cotesa	Ixtaczoquitlán, Veracruz	Corrugación y Conversión
PTM	San Juan del Río, Querétaro	Muebles y Cajas de Plástico
Vendo	México, Distrito Federal	Equipos de Refrigeración
Repare	Buenos Aires, Argentina	Hermetapas/Mantenimiento de Equipos de Refrigeración

La siguiente tabla indica el valor en libros al 31 de diciembre de 1997 de la planta, los bienes y equipos de cada una de las Sociedades Subcontroladoras, FEMSA Servicios y otras propiedades, planta, y equipo de VISA.

Planta, Bienes y Equipos de VISA
al 31 de Diciembre de 1997

	Millones de Pesos	% Sociedad Subcontroladora	% Total
FEMSA Cerveza			
Instalaciones de Producción	Ps. 7,365.7	78.0%	
Instalaciones de Distribución	1,753.2	18.6	
Otros	318.9	3.4	
Subtotal FEMSA Cerveza	9,437.8	100.0	49.4%
Coca-Cola FEMSA			
Territorio del Valle de México	2,653.2	50.0	
Territorio del Sureste de México	1,206.8	22.7	
Territorio de Buenos Aires	1,413.8	26.6	
Otros	33.1	0.7	
Subtotal Coca-Cola FEMSA	5,306.9	100.0	27.8
FEMSA Empaques			
Famosa	1,591.4	47.8	
Grafo Regia	212.0	6.4	
Sivesa y Sisa	970.4	29.2	
PTM	106.1	3.2	
Quimiproductos	21.4	0.6	
Cotesa	354.3	10.6	
Vendo	62.0	1.9	
Repare	10.8	0.3	
Subtotal FEMSA Empaques	3,328.4	100.0%	17.4
FEMSA Comercio	408.7		2.1
DCF	205.6		1.1
FEMSA Servicios y otros	405.0		2.2
Total VISA	Ps.19,092.4		100.0%

Seguros

VISA tiene una póliza de seguros de cobertura amplia que cubre sus activos (propios y arrendados) maquinaria y equipo e inventarios así como pérdidas por interrupción en la operación. El importe global de la cobertura de esta póliza es de US$3,800 millones. Dicho seguro cubre los daños causados por catástrofes naturales, incluyendo, a título enunciativo, huracanes, granizo y terremotos, así como los daños causados por actos humanos, incluyendo, a título enunciativo, explosión, incendio, vandalismo y motines, así como las pérdidas que se sufran en relación con los bienes en tránsito. Asimismo, VISA mantiene una póliza de seguro de responsabilidad contra todo riesgo, que incluye la responsabilidad civil. La cobertura de seguros de VISA fue contratada a través de un corredor de seguros. Las pólizas son emitidas por Seguros Monterrey Aetna, S.A de C.V., que opera bajo el mismo control que VISA. La cobertura está parcialmente reasegurada en los mercados de reaseguros internacionales.

VISA mantiene pólizas de seguro de vida para todos sus empleados. Estas pólizas reducen el riesgo de VISA en cuanto al pago de indemnización para el caso de muerte por accidentes de trabajo. VISA

tiene una póliza de seguros para Consejeros y Ejecutivos que cubre a todos los consejeros y a ciertos ejecutivos clave de VISA por las obligaciones en que incurran en el desempeño de sus funciones.

Cuestiones Regulatorias

Ley de Competencia

México. La Ley Federal de Competencia Económica fue aprobada por el Congreso y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1991, y entró en vigencia el 22 de junio de 1993. La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica que entró en vigor el 9 de marzo de 1998 regulan a los monopolios y las prácticas monopólicas; requiriéndose la aprobación de la autoridad para ciertas operaciones de fusión y adquisición. La Ley Federal de Competencia Económica regula, además, las operaciones de ciertas compañías mexicanas, incluyendo a VISA y sus subsidiarias.

Argentina. El 1 de agosto de 1980 el Congreso Argentino aprobó la Ley de Defensa de la Competencia, que entró en vigor el 8 de diciembre de 1980. El objetivo de esta ley es garantizar el libre desarrollo de los mercados y sancionar las conductas que impidan la competencia. La Ley de Defensa de la Competencia de Argentina rige las actividades de las empresas argentinas, incluyendo a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

VISA considera que está en pleno cumplimiento de las normas de las leyes de competencia de México y Argentina.

Control de Precios

México. Con anterioridad a noviembre de 1992, las presentaciones de Coca-Cola FEMSA en botellas de vidrio retornables de 355 ml y 769 ml en el territorio Mexicano, mismas que representaban en 1992 aproximadamente el 75.6% del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en cajas unidad, estaban sujetas a controles gubernamentales de precios. Entre noviembre de 1992 y diciembre de 1995, dichas presentaciones estuvieron sujetas a una restricción voluntaria de precios, lo que limitaba la posibilidad de que Coca-Cola FEMSA pudiera aumentar los precios en el mercado Mexicano sin el consentimiento del gobierno. Los aumentos de precio de estas presentaciones se negociaban entre el Gobierno Mexicano y ANPRAC. En la base de un acuerdo alcanzado entre el Gobierno Mexicano y ANPRAC, a partir del 1º de enero de 1996, los embotelladores Mexicanos tienen la plena libertad de fijar los precios de todas sus presentaciones sin la participación del Gobierno.

Argentina. En diciembre de 1989 se eliminaron los controles sobre precios de los refrescos en Argentina. Sin embargo, el Gobierno está facultado para imponer a su discreción controles formales sobre los precios en cualquier momento.

No puede asegurarse que en el futuro los Gobiernos de México o Argentina no impongan nuevos controles de precios.

Controles Ambientales

México. Las operaciones de VISA en México están sujetas a las leyes y reglamentos federales y estatales para la protección del medio ambiente. Las principales legislaciones ambientales federales son las siguientes: Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, cuya aplicación compete a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca ("SEMARNAP"), y la Ley Federal de Derechos, que contempla el pago de derechos que deben cubrir las plantas productivas en virtud de la

descarga de aguas residuales en la red de drenaje. La Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente ha promulgado normas relativas a las sustancias peligrosas, a la contaminación del agua, el aire, y al ruido. La SEMARNAP puede iniciar procedimientos administrativos y penales contra las empresas que violen las leyes ambientales, además de estar facultada para clausurar las plantas que incumplan. En particular, las leyes y reglamentos ambientales de México exigen a las empresas la presentación de informes periódicos con respecto a las emisiones de desechos y sustancias peligrosas al aire y al agua, y establecen normas para las descargas de aguas residuales. Con el fin de cumplir con estas normas, VISA ha instalado y planea seguir instalando sistemas de tratamiento de aguas residuales en sus instalaciones. VISA también está sujeta a ciertas restricciones mínimas aplicables para las operaciones de sus camiones en la Ciudad de México. VISA ha implementado programas destinados al cumplimiento de las normas relativas al aire, desechos, ruidos y energía conforme a las normas ambientales federales y estatales, incluyendo un programa que contempla la instalación de convertidores catalíticos y gas líquido L.P. en los camiones distribuidores para sus operaciones en la Ciudad de México.

El nivel de reglamentación y exigencias ambientales en México ha aumentado durante los últimos años. VISA espera que esta tendencia se mantenga, y se vea acelerada por los acuerdos internacionales suscritos entre México y los Estados Unidos. En la medida en que nuevas legislaciones sean promulgadas en México, VISA podría incurrir en costos adicionales. La administración no tiene conocimiento de nuevas leyes pendientes de promulgar que le impliquen costos adicionales para cumplir con ellas.

Argentina. Las operaciones de VISA en Argentina están sujetas a leyes federales y provinciales destinadas a proteger el medio ambiente. Las más significativas son las que se refieren a descargas de aguas residuales, y que se aplican dentro del ámbito de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano y la Secretaría de Política Ambiental. Asimismo, la Constitución Argentina, modificada en 1994, permite que las personas que consideren que un tercero está dañando el medio ambiente puedan iniciar una acción contra el mismo. A la fecha, no se ha entablado ninguna acción de esta naturaleza en contra de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, sin que se pueda garantizar que ello no ocurrirá en el futuro.

La administración considera que a la fecha, VISA cumple substancialmente con todos los aspectos de las leyes y reglamentos ambientales federales y estatales de México y Argentina.

Marco Legal del Suministro de Agua

México. FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA se abastecen de agua de las compañías de agua municipales y de sus propios pozos, conforme a concesiones otorgadas por el Gobierno Mexicano en virtud de autorizaciones individuales para las diferentes plantas. La utilización del agua en México se rige primordialmente por la Ley de Aguas Nacionales de 1992, que sustituyó a la Ley de Aguas Nacionales de 1972 (incluyendo su reglamentación) y creó la Comisión Nacional del Agua, a quien se encomendó la supervisión de la utilización del sistema hidráulico. Conforme a la Ley de Aguas Nacionales de 1992, la Comisión Nacional del Agua puede otorgar concesiones para la utilización de un volumen específico de aguas subterráneas o superficiales. En la práctica, la Comisión Nacional del Agua generalmente otorga concesiones por plazos de cinco, diez y quince años, según las reservas de agua en el suelo de cada región. Los concesionarios pueden solicitar la prórroga de los plazos de concesión al vencimiento. El Gobierno Mexicano podría reducir el volumen de agua subterránea o superficial concedido para su uso a un concesionario, en función del volumen que el concesionario no utilice durante tres años consecutivos. La administración considera que cumple con los parámetros de las concesiones vigentes y que las mismas satisfacen los requisitos actuales de agua de VISA en México. Sin embargo, no hay garantías de volúmenes en cantidades suficientes para satisfacer los requisitos futuros de producción. Ver "Factores de Riesgo".

Argentina. Conforme a las reglamentaciones de agua de Argentina, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires debe obtener permisos del Gobierno Argentino para obtener agua de ciertas fuentes subterráneas. La planta de Alcorta no se abastece de fuentes subterráneas, por lo que no es necesario el referido permiso. El suministro de agua para la planta de Alcorta se obtiene de una compañía privada llamada Aguas Argentinas, concesionaria del Gobierno Argentino. La planta de San Justo tiene derecho a abas-

tecerse de agua subterránea hasta el momento en que Aguas Argentinas pueda suministrar sus requisitos de agua. Sin embargo, si el suministro de agua de Aguas Argentinas se interrumpe, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires espera que la planta de San Justo pueda volver a abastecerse de fuentes subterráneas. No obstante lo anterior, no puede garantizarse la suficiente disponibilidad de agua para cubrir las necesidades futuras de la producción. Ver "Factores de Riesgo – Algunos Factores Relacionados con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y Unidades Vinculadas de VISA, y VISA – Suministro de Agua".

Reglamentaciones Sanitarias

México. Las subsidiarias Mexicanas de VISA deben obtener un permiso de la Secretaría de Salud para sus plantas y centros de distribución, y deben registrar los productos que venden ante esa Secretaría. La administración considera que las subsidiarias Mexicanas de VISA se encuentran en cumplimiento con dichos requisitos.

Argentina. Aún y cuando la mayoría de las leyes aplicables a las subsidiarias Argentinas embotelladoras de VISA tienen un alcance federal, las regulaciones sanitarias son primordialmente provinciales y municipales. No se requieren permisos o licencias para la producción o distribución de refrescos en Buenos Aires. Sin embargo, las plantas de producción de las embotelladoras argentinas de VISA deben registrarse ante las autoridades federales y provinciales además de ser supervisadas por las autoridades sanitarias municipales, las cuales certifican el cumplimiento de las leyes aplicables. La administración considera que dichas subsidiarias están actualmente en cumplimiento de todos los referidos aspectos reglamentarios.

Procedimientos Legales

Ni VISA ni sus subsidiarias son parte en ningún litigio o procedimiento arbitral importante, y VISA no tiene conocimiento de la existencia de litigios, arbitrajes o reclamaciones importantes que puedan estar pendientes o latentes en contra de VISA o de cualquiera de sus subsidiarias. A la fecha del presente Prospecto, VISA y sus subsidiarias son parte en varios procedimientos que han surgido en el curso normal de sus operaciones, algunos de ellos relacionados con cuestiones fiscales. Específicamente, VISA ha obtenido fallos favorables en procedimientos ante los tribunales federales en donde VISA ha impugnado la decisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en cuanto a que el cálculo del ajuste por inflación hecho por VISA no cumple por lo dispuesto con el artículo 55 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. VISA obtuvo una resolución favorable en dicho procedimiento, emitida por un Tribunal Federal que revocó la resolución del Tribunal de Primera Instancia. VISA considera que en virtud de la mencionada resolución favorable, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público habrá de modificar su criterio en base a dicha resolución. Asimismo, varias subsidiarias de VISA han impugnado las determinaciones impositivas emitidas en su contra por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en relación a (i) la amortización de ciertos ajustes sobre pérdidas fiscales generadas antes de 1987; y (ii) el ajuste por inflación de ciertas pérdidas fiscales. A la fecha del presente Prospecto, estos litigios se encontraban a consideración de diversos tribunales a diferentes niveles. Al 31 d diciembre de 1997, la resolución de estos asuntos en contra de varias subsidiarias podría resultar en un pasivo adicional para VISA de hasta aproximadamente Ps. 89 millones, incluyendo penas y recargos a la fecha en que las autoridades fiscales determinaron los créditos por dichos diferimientos de pérdidas fiscales. VISA no estima que el resultado de ninguno de estos litigios o el efecto acumulado de todos los procedimientos legales a la fecha considerados en su conjunto tengan un efecto sustancial adverso en la situación financiera de VISA o de los resultados futuros de sus operaciones en forma conjunta.

CONTRATOS RELEVANTES

A continuación se incluye un resumen de ciertos convenios de los que son parte VISA, FEMSA y algunas de las Sociedades Subcontroladoras y sus Subsidiarias, incluyendo convenios de accionistas, contratos de suministro y contratos de compraventa y contratos de servicios. Dichos resúmenes son solo extractos de los referidos contratos.

Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.

En octubre de 1997, Morgan Guaranty Trust Company de Nueva York, filial de J.P. Morgan & Co., refinación la deuda denominada en Dólares Estadounidenses de VISA por un total de US$145 millones. El día 18 de marzo de 1998, la Asamblea General Extraordinaria de accionistas de VISA aprobó, condicionado a la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, la suscripción privada de 3'964,158 Unidades Vinculadas ("Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada") con el Suscriptor JPM por un pago de suscripción de US$120 millones cubierto a VISA por el Suscriptor JPM el día 17 de marzo de 1998 conforme a un contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM con fecha 26 de noviembre de 1997 ("Contrato de Suscripción Privada"). El producto de dicho pago de suscripción en conjunto con otros recursos de la compañía fue utilizado por VISA para pagar el préstamo otorgado por Morgan Guaranty Trust Company de Nueva York en octubre de 1997, que constituía la totalidad de los pasivos directos de VISA.

Conforme al Contrato de Suscripción Privada, el Suscriptor JPM tendrá derechos de registro por medio de los cuales VISA ha acordado llevar a cabo todos los esfuerzos razonables para gestionar ante las autoridades de Valores de los Estados Unidos las autorizaciones necesarias para la reventa por parte del Suscriptor JPM (o su cesionario permitido) de las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada. Sujeto a ciertos periódos de "No-Venta", el Contrato de Suscripción Privada requiere que VISA utilice todos sus esfuerzos razonables para que la autorización de registro para la reventa permanezca en vigor de manera indefinida por un período que comenzará a la terminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (según se describe más adelante). El Contrato de Suscripción Privada igualmente establece que VISA indemnizará al Suscriptor JPM y a sus filiales de ciertas responsabilidades civiles (incluyendo las leyes Valores de los Estados Unidos) derivadas de dichas ventas. VISA incurrirá en gastos en relación con el registro de dichas Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada para su venta, y dichos gastos no serán reintegrados por el Suscriptor JPM o sus filiales.

El Suscriptor JPM ha acordado utilizar todos sus esfuerzos razonables para disponer de las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada de manera ordenada, a fin de que no pueda surgir una caída material (en virtud de las condiciones de mercado actuales) del precio de mercado de las Unidades B y Unidades Vinculadas BD, y de las ADR's de VISA, o de cualquier otra forma alterar el mercado para dichos valores.

El plazo posterior a la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción durante el cual VISA tendrá la obligación frente al Suscriptor JPM de mantener vigente dicho registro de venta finalizará aproximadamente en cualquiera de las siguientes fechas que surja primero: (i) en la fecha en que el producto neto total de dichas ventas por parte del Suscriptor JPM supere el 135% del pago de suscripción realizado conforme al Contrato de Suscripción Privada; (ii) en la fecha en que todas las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada sean elegibles (si las hubiere) para su venta conforme a la Norma 144 de la Ley de Valores de los Estados Unidos o ya hubieran sido vendidas; (iii) en una fecha que sea el día o posterior a 180 días siguientes a la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, en el que VISA decida fijar el valor justo de mercado de las Unidades Vinculadas BD de Sus-

cripción Privada que aún no hayan sido vendidas a los efectos del Acuerdo de Participación en la Valorización de las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada (según se describe más adelante); y (iv) al segundo aniversario de la conclusión de la Oferta de Compra y Suscripción Recíproca.

El Contrato de Suscripción Privada obligará al Suscriptor JPM, en algunas circunstancias, a pagar a VISA una parte de las utilidades netas obtenidas de la venta de Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada y; con respecto a las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada que no hayan sido vendidas, una porción del aumento del valor de mercado de dichas Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada ("Acuerdo de Participación en la Valorización de las Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada"). El Suscriptor JPM podrá cumplir dicha obligación de pago mediante una transferencia, conforme a las instrucciones de VISA, de Unidades Vinculadas BD y ADR's de VISA por un valor de mercado igual al importe adeudado a la VISA. En relación a dichas transferencias de Unidades Vinculadas BD de Suscripción Privada conforme a las instrucciones de VISA, J.P. Morgan Securities Inc. podrá actuar como intermediario, y VISA, en la medida requerida por la Ley de Valores de los Estados Unidos, registrará dichas transferencias ante la SEC. Asimismo, si J.P. Morgan Securities Inc. actúa como intermediario en relación con dichas transferencias, VISA en ciertas circunstancias, indemnizará a J.P. Morgan Securities Inc. y a sus filiales por las responsabilidades civiles (incluyendo las que sean aplicables conforme a la Ley de Valores de los Estados Unidos) que surjan en relación con dichas transferencias.

J.P. Morgan Securities Inc. también ha celebrado acuerdos con VISA en relación a su calidad de Intermediario de la Operación en el Extranjero de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "– Intermediario de la Operación, Agente de Compra y Suscripción y Agente de Información".

Los Accionistas Designados han acordado con los Intermediarios de la Operación que por un periodo de 360 días posteriores a la conclusión de Oferta de Compra de Suscripción Recíproca, no podrán, excepto por ciertas limitadas circunstancias ofrecer, vender, o disponer directa o indirectamente de las Unidades Vinculadas BD que reciban por virtud de la Reorganización. Las Unidades Vinculadas BD sujetas a este restricción representan en conjunto, aproximadamente 11.3% de las Unidades Vinculadas BD en circulación asumiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA serán ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Principales Accionistas – Restricciones de Venta".

Asimismo, J.P. Morgan Securities Inc. recientemente celebró un contrato con un fideicomiso constituido en beneficio de ciertos ejecutivos de las subsidiarias de VISA, a fin de cubrir los riesgos financieros derivados de las obligaciones con dichos ejecutivos, en relación a un plan de opciones liquidable en efectivo, por virtud del cual dicho Fideicomiso esta obligado a efectuar pagos en cinco años a dichos ejecutivos, dependiendo del valor de mercado de las Acciones Serie B de FEMSA, y en algunos otros casos de las acciones de Coca-Cola FEMSA. Al consumarse la Oferta de Compra y Suscripción Recíproca, se espera que el programa de opciones pagadero en efectivo por virtud del Fideicomiso constituido en beneficio de los funcionarios ejecutivos, así como el correspondiente acuerdo de cobertura de riesgo financiero celebrado entre el Fideicomiso y J.P. Morgan Securities Inc., se base en el valor del mercado de las Acciones de VISA, en vez del valor de mercado de las Acciones Serie B de FEMSA. En atención a que el programa de opciones pagadero en efectivo derivados del fideicomiso para los funcionarios de Coca-Cola FEMSA, toma como referencia el valor de mercado del capital de Coca-Cola FEMSA, el propio Fideicomiso a la fecha del presente Prospecto no ha cubierto el riesgo financiero de sus obligaciones y no se contemplan ajustes como resultado de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Administración – Remuneración de los Consejeros y Propietarios".

FEMSA Cerveza

Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza. En relación con la suscripción de Labatt del 22% del capital social de FEMSA Cerveza, FEMSA y Labatt acordaron que FEMSA Cerveza sería administrada como una coinversión. En consecuencia, el 12 de septiembre de 1994, FEMSA, Labatt y FEMSA Cerveza celebraron un convenio de asociación (con sus modificaciones, "Convenio de Asociación de FEMSA

Cerveza"), que, conjuntamente con los estatutos sociales de FEMSA Cerveza, establece la estructura básica de administración de FEMSA Cerveza.

Según el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza, FEMSA y Labatt (cada uno de ellos un "Accionista Principal de Cerveza" y colectivamente, "Accionistas Principales de Cerveza") reflejan sus acuerdos en cuanto a la Administración de FEMSA Cerveza, al establecer en los estatutos sociales de FEMSA Cerveza la composición del consejo de administración y del cuerpo directivo. Asimismo, el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza dispone la creación de un comité ejecutivo para consultar decisiones y políticas estratégicas así como para revisar, aprobar y supervisar decisiones importantes de administración tales como la designación de directivos clave, la estructura de la administración y la implementación de un presupuesto y un plan de operaciones anual.

El consejo de administración de FEMSA Cerveza actualmente consta de quince consejeros propietarios y nueve suplentes, quienes son elegidos por la asamblea anual ordinaria de accionistas por términos renovables de un año. Once consejeros propietarios y siete consejeros suplentes son designados por FEMSA y cuatro consejeros propietarios y dos consejeros suplentes son designados por Labatt.

El comité ejecutivo actualmente consta de nueve integrantes; uno de ellos es el director general de FEMSA Cerveza, cuatro son elegidos por FEMSA y cuatro por Labatt.

El Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza otorga a Labatt y a FEMSA una influencia significativa en las operaciones de FEMSA Cerveza. Asimismo, Labatt tiene facultades de veto con respecto a ciertos temas que requieren la aprobación del consejo de administración de FEMSA Cerveza, entre los cuales se incluyen la modificación de los estatutos sociales, la reducción del capital social, ciertas fusiones o escisiones, las solicitudes para iniciar procedimientos de quiebra o suspensión de pagos, el retiro de cotización de Acciones en la BMV y algunos otros asuntos, si los mismos son presentados a la Asamblea de Accionistas.

Además de los derechos del tanto previstos en los estatutos sociales de FEMSA Cerveza con respecto a la transmisión Acciones, el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza contempla que un Accionista Principal de Cerveza puede comprar la participación del otro en FEMSA Cerveza en caso de ocurrir un cambio de control en la estructura de uno de los Accionistas Principales de Cerveza.

En caso de que (i) uno de los Principales Accionistas de Cerveza adquiera la participación del otro en FEMSA Cerveza por haberse producido un cambio de control en la estructura accionaria del otro Accionista Principal de Cerveza; (ii) La tenencia accionaria en FEMSA Cerveza por parte de Labatt (aparte de ciertas Acciones con derechos de voto limitados) se reduzca a menos de un 20% de dichas Acciones; o que (iii) FEMSA deje de mantener un control en la administración de FEMSA Cerveza; a solicitud del Accionista Principal de Cerveza cuya participación no se vea afectada, el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza causará la modificación de los estatutos sociales de FEMSA Cerveza con el fin de eliminar las restricciones a las transferencias de Acciones y todos los requisitos de votos de mayoría calificada y quórum, por lo cual el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza quedaría terminado.

El Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza otorga a los Accionistas Principales de Cerveza, con respecto a sus tenencias accionarias en FEMSA Cerveza, derechos de registro para oferta pública en el caso de una venta de Acciones por parte del otro Accionista Principal. Asimismo, el Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza contempla consultas entre los Principales Accionistas de FEMSA Cerveza acerca de las oportunidades de inversión en América Latina.

Como parte del Convenio de Asociación de FEMSA Cerveza, los Principales Accionistas de FEMSA Cerveza han acordado no competir entre sí en México o Canadá y no operar en la producción, venta o distribución de cervezas mexicanas o canadienses que no correspondan a sus respectivas marcas. Los Principales Accionistas de Cerveza también han acordado compartir su experiencia y su tecnología.

Contrato de Opción de Compra de Acciones. Conforme a un contrato de opción de compra de acciones de fecha 12 de septiembre de 1994 celebrado entre Labatt y FEMSA, con sus modificaciones,

FEMSA le otorgó a Labatt una opción de adquirir acciones adicionales que representen un 8% del capital social en circulación de FEMSA Cerveza en cualquier tiempo antes del 12 de septiembre de 1998. FEMSA recibió un aviso irrevocable por parte de Labatt en relación a la opción de este último, y se espera que el cierre del ejercicio de la opción ocurra a más tardar el 15 de mayo de 1998. El precio por acción de la opción es de US$0.527768 y fue determinado por el promedio simple de (i) 90% del precio original por acción pagado por Labatt ("Precio de Referencia"); y (ii) el promedio de las valuaciones de FEMSA Cerveza realizadas por bancos de inversión independientes contratados por FEMSA y Labatt.

Convenio de Coinversión entre FEMSA Cerveza y Labatt USA. El 1º de diciembre de 1994 FEMSA Cerveza, Labatt y algunas de sus respectivas filiales celebraron un convenio de Coinversión ("Convenio de Coinversión en los E.U.A.") en virtud del cual acordaron combinar a través Labatt USA, las operaciones de Labatt vinculadas a la producción, importación, distribución y venta de cerveza en los Estados Unidos y las operaciones de FEMSA Cerveza relativas a la importación, distribución y venta de cerveza en los Estados Unidos. Conforme al Convenio de Coinversión en los E.U.A., Labatt y FEMSA Cerveza tienen una participación del 70% y del 30% respectivamente en Labatt USA.

Contrato de Distribución en los E.U.A. En relación con al Convenio de Coinversión en los E.U.A., Labatt, FEMSA Cerveza y algunas de sus respectivas filiales (incluyendo a Labatt USA) celebraron el 1 de diciembre de 1994 un Contrato de Distribución Exclusiva ("Contrato de Distribución en los E.U.A."), en virtud del cual Labatt USA fue designada como único y exclusivo importador, distribuidor, comercializador y vendedor de las marcas de CCM en los Estados Unidos. El plazo del Contrato de Distribución en los E.U.A. es de 99 años, salvo que sea rescindido con anterioridad por FEMSA Cerveza (sujeto a los términos del Convenio de Accionistas, según se define más adelante) a partir de un cambio de control en Labatt, un Continuo Deficiente Desempeño (según se define en el Convenio de Accionistas) o una reducción de las tenencias de Labatt en FEMSA Cerveza a menos de un 20% (excepto como resultado de ciertas transferencias permitidas). El Contrato de Distribución en los E.U.A. requiere que CCM y Labatt USA acuerden un precio para la compra por parte de Labatt USA de las marcas de CCM, lo que otorgará a Labatt USA una utilidad razonable y a CCM una recuperación de sus costos y un margen razonable de gastos generales y utilidades.

Convenio de Accionistas. En relación con el Convenio de Coinversión en los E.U.A., Labatt y FEMSA Cerveza celebraron con fecha 1º de marzo de 1996 un Convenio de Accionistas y Propietarios Principales que, conjuntamente con los estatutos de Labatt USA, rige las relaciones entre las partes con respecto a Labatt USA ("Convenio de Accionistas"). El Convenio de Accionistas establece primordialmente las causales de rescisión del Contrato de Distribución en los E.U.A., restricciones a las transferencias de participaciones en Labatt USA, mecanismos de salida (incluyendo ciertas opciones de compra y venta en caso de rescisión del Contrato de Distribución en los E.U.A., un cambio de control, o la reducción de la tenencia de Labatt en FEMSA Cerveza a menos de un 20%) así como acuerdos con respecto a ciertos asuntos relacionados al manejo de los negocios. El Convenio de Accionistas también requiere un voto de mayoría calificada de seis de los sietes integrantes del Consejo de Administración para aprobar ciertos asuntos tales como la política de distribución de utilidades, la relación entre deuda y capital y los planes anuales de comercialización (incluyendo los gastos de comercialización). Dos integrantes del Consejo de Administración son designados por FEMSA Cerveza. El Convenio de Accionistas también otorga derechos de registro para oferta pública a Labatt y FEMSA Cerveza con respecto a sus tenencias en Labatt USA.

El Comité Ejecutivo de Labatt USA consta de cinco integrantes: El presidente ejecutivo de Labatt USA (sin voto), dos integrantes designados por FEMSA Cerveza y dos integrantes designados por Labatt. El comité ejecutivo tiene autoridad para asesorar a la Labatt USA sobre decisiones estratégicas tales como ratificación en la designación de ciertos ejecutivos y la revisión, aprobación y supervisión del plan operativo anual y el presupuesto para el ejercicio. FEMSA Cerveza tiene el derecho de vetar ciertas Acciones que requieren la aprobación del Consejo de Administración de Labatt USA, incluyendo la introducción de nuevas líneas de negocios, la adquisición o enajenación de activos, la firma de contratos substanciales con filiales y los gastos de comercialización de las marcas de Labatt y CCM.

Contrato de Distribución de OXXO. Conforme a un contrato de distribución de fecha 12 de septiembre de 1994 ("Contrato de Distribución de OXXO"), FEMSA Cerveza (a través de ciertas de sus subsidiarias operativas) ha designado a FEMSA Comercio como distribuidora no exclusiva para la cerveza producida y vendida por CCM; asimismo, FEMSA Comercio ha acordado comprar todos sus requerimientos de cerveza a FEMSA Cerveza. Las condiciones de venta de los productos de FEMSA Cerveza a FEMSA Comercio, incluyendo la política de precios, son cubiertas por el Contrato de Distribución de OXXO, en el entendido de que si FEMSA Cerveza otorga condiciones más favorables a un tercero, dichas condiciones también serán otorgadas a FEMSA Comercio. El plazo inicial del Contrato de Distribución de OXXO es de diez años, y a su terminación puede renovarse automáticamente por plazos de cinco años a menos que surja un cambio sustancial en las condiciones del mercado y cualquiera de las partes envíe a la otra una notificación de su intención de rescindir el contrato por dicho motivo. El Contrato de Distribución de OXXO puede también ser rescindido en caso de incumplimiento o quiebra de cualquiera de las partes.

Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza. En relación con la inversión de Labatt en FEMSA Cerveza, el día 12 de septiembre de 1994 las principales subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza celebraron el Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza con FEMSA Empaques, conforme al cual FEMSA Cerveza ha acordado adquirir de FEMSA Empaques todos sus requerimientos de empaque y productos similares. El Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza dispone que las operaciones previstas en el Contrato se realizarán a precios competitivos y que FEMSA Empaques suministrará sus productos a FEMSA Cerveza en forma constante, adecuada y confiable y conforme a niveles razonables de calidad, innovación y servicio. Si FEMSA Empaques no logra abastecer los requisitos de empaque de FEMSA Cerveza con su propia producción, FEMSA Empaques está obligada a adquirir los requisitos adicionales de terceros y a vender dichos productos a FEMSA Cerveza al precio pagado por FEMSA Empaques más los costos directos en que haya incurrido FEMSA Empaques en relación con dichas compras. Más aún, FEMSA Cerveza ha otorgado a FEMSA Empaques un "derecho de primera oferta" en cuanto al suministro a FEMSA Cerveza de nuevos productos de empaque cuando sean desarrollados por FEMSA Empaques. El plazo del Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza se ha prorrogado hasta el 31 de diciembre del año 2000 y será renovado automáticamente por períodos de tres años a menos que sea terminado conforme a sus términos.

Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza. FEMSA Servicios y FEMSA Cerveza han celebrado un contrato de servicios ("Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza") conforme al cual FEMSA Servicios proporciona a FEMSA Cerveza en términos competitivos en comparación con otros proveedores ciertos servicios legales, de auditoría, de administración y profesionales. El plazo del Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza es indefinido mientras FEMSA Cerveza continúe siendo una subsidiaria mayoritaria de FEMSA.

Coca-Cola FEMSA

Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA. En relación con la suscripción por parte de Inmex (subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company) de una participación del 30% en el capital social de Coca-Cola FEMSA; FEMSA y The Coca-Cola Company acordaron que Coca-Cola FEMSA sería administrada como una coinversión. En consecuencia, en junio de 1993, FEMSA, Inmex y The Coca-Cola Company celebraron el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA que, conjuntamente con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, establece las normas básicas para el funcionamiento de Coca-Cola FEMSA.

El Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA otorga a The Coca-Cola Company, y a FEMSA una importante influencia en el manejo de las operaciones de Coca-Cola FEMSA y les otorga, conjuntamente, capacidad para controlarla. FEMSA e Inmex conjuntamente, o FEMSA por sí sola, en ciertas circunstancias limitadas, tendrán, la facultad de influir en el resultado de todos los actos que requieran la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA, igualmente FEMSA e Inmex conjunta-

mente, salvo en ciertas situaciones limitadas, tendrán la facultad de influir en el resultado de todos los actos que requieran la aprobación de los accionistas de Coca-Cola FEMSA.

El Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA establece el acuerdo de los accionistas de los efectos que tendría una acción adversa tomada por The Coca-Cola Company en relación a los Contratos de Embotellador y según lo contemplan los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA. Los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA disponen que una mayoría de los Consejeros designados por FEMSA, en caso que determinen de buena fe, cierta acción tomada por The Coca-Cola Company en relación a un Contrato de Embotellador entre The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA o cualquiera de sus subsidiarias, es substancialmente adversa para los intereses comerciales de Coca-Cola FEMSA, y en caso de que The Coca-Cola Company no subsane dicha acción adversa dentro de un plazo de 60 días a partir de su notificación, dicha mayoría de consejeros podrá declarar en cualquier momento dentro de un plazo de 90 días a partir de dicha acción adversa, un "Período de Mayoría Simple". Durante el Período de Mayoría Simple, ciertas decisiones que normalmente requerirían la aprobación de dos directores designados por Inmex, tales como planes operativos anuales y quinquenales de Coca-Cola FEMSA y las que se referirían a una nueva línea de productos o a la suspensión de una línea de productos existente, podrán ser adoptadas por la mayoría de votos del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA sin requerir la aprobación de ningún consejero designado por Inmex. La mayoría de los consejeros designados por FEMSA podrá dar por terminado un Período de Mayoría Simple, pero en tal caso no podrá declarar otro Período de Mayoría Simple dentro de un plazo de un año a partir de dicha terminación. Si un Período de Mayoría Simple continua durante más de un año, podrá detonarse la aplicación de las disposiciones del Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA que se refieren a la solución de controversias irreconciliables.

Además de los derechos del tanto previstos en los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA en cuanto a transferencias de Acciones, el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA contempla tres circunstancias en las cuales Inmex o FEMSA podrán adquirir la participación del otro accionista en Coca-Cola FEMSA: (i) un cambio de control en Inmex o FEMSA; (ii) la existencia de diferencias irreconciliables entre FEMSA e Inmex; o (iii) ciertas otras causales específicas de incumplimientos.

En caso que (i) FEMSA o Inmex adquieran la participación de la otra en Coca-Cola FEMSA conforme a cualquiera de estas circunstancias; o que (ii) las tenencias de Inmex o FEMSA en el capital social de Coca-Cola FEMSA (a excepción de ciertas Acciones con derechos de voto limitados) se reduzcan por debajo de un 20% de la totalidad de las mismas, y en caso de así solicitarlo el accionista cuya participación no fue reducida, el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA contempla la modificación de los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA a fin de eliminar todas las restricciones a las transferencias de Acciones y todos los requisitos de votos de mayoría calificada y quórum, por lo que el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA quedaría rescindido. En caso que la tenencia accionaria de Inmex o de FEMSA en Coca-Cola FEMSA (a excepción de ciertas Acciones con derechos de voto limitados) se reduzca por debajo de un 25% (pero no por debajo de un 20%) del total de dichas Acciones, y a solicitud del accionista cuya participación no fue reducida, el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA contempla la modificación los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA a fin de eliminar todos los requisitos de votos de mayoría calificada y quórum, pero no los que se refieren a una restricción de las transferencias de Acciones. De eliminarse las restricciones de quórum y los requisitos de votos de mayoría calificada en el caso de una reducción de la participación de Inmex, FEMSA por sí sola podría estar facultada para determinar la mayoría de las acciones que requieren aprobación de los accionistas o del consejo de administración en virtud de su tenencia accionaria de Acciones Serie A en Coca-Cola FEMSA.

El Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA contiene disposiciones relativas al crecimiento de Coca-Cola FEMSA. Establece que The Coca-Cola Company tiene la intención de que Coca-Cola FEMSA sea uno de sus pocos embotelladores "ancla" en América Latina. En particular, las partes han acordado que es deseable que Coca-Cola FEMSA crezca a través de la adquisición de territorios adicionales de embotellado en México y en otros países de América Latina, cuando estuvieren disponibles ("crecimiento horizontal"). Asimismo, The Coca-Cola Company ha acordado, sujeto a un cierto número de condiciones, que si obtiene la propiedad de un territorio de embotellado que sea adecuado para las

operaciones de Coca-Cola FEMSA, le otorgará a Coca-Cola FEMSA la opción de adquirir dicho territorio. The Coca-Cola Company también ha acordado apoyar las adecuaciones prudentes y sólidas a la estructura de capital de Coca-Cola FEMSA para respaldar el crecimiento horizontal. Los acuerdos de The Coca-Cola Company con respecto al crecimiento horizontal perderían vigencia ante (i) la eliminación de ciertos requisitos de votos de mayoría calificada, en caso que las tenencias de Inmex o FEMSA en el capital social de Coca-Cola FEMSA (a excepción de ciertas Acciones con derechos de voto limitados) se reduzcan a menos de un 25% según se describió previamente; o (ii) la decisión de The Coca-Cola Company de rescindir el Convenio de Accionista a partir de un incumplimiento específico según lo previsto anteriormente.

Contratos de Embotellador. Los Contratos de Embotellador son contratos estándar para la venta de concentrados de ciertos refrescos de The Coca-Cola Company que The Coca-Cola Company celebra con embotelladores ubicados fuera de los Estados Unidos. Coca-Cola FEMSA produce, envasa, distribuye y vende Bebidas de las Marcas Coca-Cola en sus territorios Mexicanos, conforme a los Contratos de Embotelladores Mexicanos celebrados entre Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company el 21 de junio de 1993; y para su territorio de Buenos Aires, conforme a los Contratos de Embotelladores Argentinos, del 1 de septiembre de 1994 (modificado el 4 de agosto de 1995) y del 1 de diciembre de 1995 (modificado el 1 de febrero de 1996). Los Contratos de Embotellador disponen que Coca-Cola FEMSA comprará la totalidad de sus requerimientos de concentrados de Bebidas de las Marcas Coca-Cola a The Coca-Cola Company y a otros proveedores autorizados, a precios, condiciones de pago y otros términos determinados de tiempo en tiempo por The Coca-Cola Company a su entera discreción. Coca-Cola FEMSA tiene derechos exclusivos para la distribución de Bebidas de las Marcas Coca-Cola en sus territorios, en envases autorizados por los Contratos de Embotellador y actualmente utilizados por Coca-Cola FEMSA.

Los Contratos de Embotellador no contienen cláusulas que restrinjan la capacidad de The Coca-Cola Company en cuanto al establecimiento del precio de los concentrados cobrados a los embotelladores y no imponen obligaciones mínimas de mercadeo a The Coca-Cola Company. Los precios a los que Coca-Cola FEMSA adquiere concentrados conforme a los Contratos de Embotellador pueden variar. Sin embargo, conforme a los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA y al Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA, una acción adversa tomada por The Coca-Cola Company conforme a cualquiera de los Contratos de Embotellador puede resultar en una suspensión de ciertos derechos de veto de los consejeros de Coca-Cola FEMSA designados por The Coca-Cola Company a través de Inmex, según se establece en el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA y en los propios estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA.

The Coca-Cola Company está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las Bebidas de las Marcas Coca-Cola y para suspender la fabricación de cualquiera de las Bebidas de las Marcas Coca-Cola, sujeto a ciertas limitaciones, y mientras no se suspenda la fabricación de todas las Bebidas de las Marcas Coca-Cola. Los Contratos de Embotellador prohiben a Coca-Cola FEMSA embotellar productos de refresco, salvo con la autorización de The Coca-Cola Company. Los Contratos de Embotellador también imponen restricciones relativas a la utilización de ciertas marcas, envases autorizados, empaques y etiquetas de The Coca-Cola Company a efectos de que se cumplan las políticas prescritas por The Coca-Cola Company.

Los Contratos de Embotellador mexicanos contemplan un plazo de diez años y vencerán el día 20 de junio de 2003. Los Contratos de Embotellador argentinos tienen un plazo de diez años y vencerán el día 1 de septiembre de 2004 y, en el caso del territorio previamente atendido por SIRSA, el 1 de diciembre de 2005. Los Contratos de Embotellador son renovables automáticamente por plazos de diez años, con sujeción a una notificación de no renovación de una parte a la otra. Los Contratos de Embotellador están sujetos a rescisión por parte de The Coca-Cola Company en caso de incumplimiento por parte de Coca-Cola FEMSA. Las disposiciones sobre causales de incumplimiento que limitan el cambio en la estructura de capital o control de Coca-Cola FEMSA y la cesión o transferencia de los Contratos de Embotellador están destinadas a impedir que cualquier persona no aceptable para The Coca-Cola Company pueda obtener una cesión de un Contrato de Embotellador o adquirir Coca-Cola FEMSA; y son inde-

pendientes de los derechos similares de Inmex establecidos en el Convenio de Asociación de Coca-Cola FEMSA.

Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company celebraron dos contratos complementarios el 21 de junio de 1993, un contrato complementario el 1° de septiembre de 1994 y un contrato complementario el 1 de diciembre de 1995 (colectivamente, los "Contratos Complementarios"), que aclaran y amplían ciertas cláusulas de los Contratos de Embotellador. Entre otras cosas, los Contratos Complementarios especifican que Coca-Cola FEMSA tiene un derecho del tanto con respecto a la producción y distribución de ciertos nuevos productos de The Coca-Cola Company en los Territorios, y detallan el cálculo de ciertos pagos en caso de ocurrir ciertos incumplimientos. Los Contratos Complementarios incluyen ciertos derechos a una primera negociación y ciertos derechos del tanto de The Coca-Cola Company en caso de rescindirse cualquiera de los Contratos de Embotellador. Los Contratos Complementarios disponen asimismo que The Coca-Cola Company podrá autorizar a otros distribuidores de jarabe *post-mix* dentro de los territorios de Coca-Cola FEMSA y reembolsar a Coca-Cola FEMSA los costos documentados relativos a las acciones tomadas para exigir la protección de ciertas marcas de The Coca Cola Company.

Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA. En relación con las inversiones de The Coca-Cola Company en Coca-Cola FEMSA, el 21 de junio de 1993 Coca-Cola FEMSA celebró el Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA con FEMSA Empaques, que dispone que Coca-Cola FEMSA comprará botellas de vidrio, tapas, cajas de plástico, productos de cartón, enfriadores comerciales y ciertos lubricantes y detergentes para las líneas de embotellado a FEMSA Empaques. El Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA dispone que los precios de los productos comprados a FEMSA Empaques se negociarán sobre una base anual y que Coca-Cola FEMSA le otorgará a FEMSA Empaques un "derecho de primera oferta" para todos los empaques y productos asociados, en el entendido de que las condiciones ofrecidas por FEMSA Empaques a Coca-Cola FEMSA en cuanto a precios, cantidades, calidad y tiempo de entregas no habrán de ser menos favorables que las que Coca-Cola FEMSA podría obtener de otros proveedores. El Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA tiene un plazo indefinido, siempre que The Coca-Cola Company siga siendo accionista de Coca-Cola FEMSA. Coca-Cola FEMSA compra los productos que se indica previamente a las subsidiarias de FEMSA Empaques a precios competitivos.

Contrato de Servicios de Coca-Cola FEMSA. En junio de 1993 FEMSA Servicios y Coca-Cola FEMSA celebraron un contrato de servicios conforme al cual FEMSA Servicios provee ciertos servicios administrativos relativos a seguros, aspectos legales y asesoría fiscal durante un período de al menos un año, sujeto a cancelación a partir de entonces por cualquiera de las partes, así como ciertos servicios administrativos y de auditoría limitados en tanto FEMSA mantenga una participación en Coca-Cola FEMSA, en cada caso según términos y condiciones que VISA considere comercialmente razonables.

FEMSA Empaques

Contratos de Licencia de Ball. Famosa ha celebrado diversos contratos de licencia conforme a los cuales cuenta con tecnología bajo licencia para la fabricación de latas y tapas de latas. Conforme al Contrato de Licencia de Tecnología celebrado entre Ball y Famosa el 1° de enero de 1997, ("El Contrato de Licencia de Ball") Famosa obtuvo el derecho exclusivo de usar en México tecnología desarrollada por Ball para la fabricación de latas de acero de aluminio estirado y planchado y acero estañado así como cierres abre fácil para productos de cerveza y refrescos. El Contrato de Licencia de Ball también otorga a Famosa un derecho no exclusivo para la venta de las latas y cierres de lata que se fabriquen conforme al Contrato de Licencia de Ball en todo el mundo fuera de los Estados Unidos y Canadá. Asimismo, el 1 de enero de 1997 Famosa celebró un Contrato de Licencias Recíprocas para uso de Tecnología Propia con Ball ("Contrato de Licencias Recíprocas") conforme al cual Famosa obtuvo, durante la vigencia de la exclusividad del Contrato de Licencia de Latas, un derecho exclusivo para la utilización de tecnología elaborada por los demás licenciatarios de Ball con respecto a la fabricación de latas. La duración del Contrato de Licencia de Ball y del Contrato de Licencias Recíprocas es de diez años.

Contrato de Tecnología del Vidrio. El 21 de julio de 1987, con posterior modificación el 7 de julio de 1992, Sivesa celebró un Contrato de Tecnología Avanzada ("Contrato de Tecnología Avanzada") con Glastechnik Winckler & Co. GMBH ("Glastechnik"), sociedad alemana con base en Hamburgo, Alemania, y con Heye Glass, sociedad limitada alemana con base en Obernkirchen, Alemania. Conforme al Contrato de Tecnología Avanzada, Heye se comprometió a capacitar al personal técnico de Sivesa en la operación y mantenimiento de ciertos equipos suministrados por Glastechnik, y a supervisar y cooperar en la construcción y puesta en marcha de dichos equipos. El Contrato de Tecnología Avanzada vence el día 21 de julio de 2002.

Amoxxo

Convenio de Asociación de Amoxxo. El 5 de junio de 1995, FEMSA Comercio (llamada entonces Inmuebles y Servicios FEMSA, S.A. de C.V.), subsidiaria de FEMSA, y Amoco México Holding Company, S.A. de C.V. ("Amoco México"), sociedad indirectamente 100% propiedad de Amoco, celebraron un Convenio de Accionistas ("Convenio de Asociación de Amoxxo") conforme al cual las partes acordaron crear Amoxxo como sociedad de coinversión. Amoxxo se constituyó formalmente en agosto de 1995. El día 31 de octubre de 1997 la participación de FEMSA Comercio en Amoxxo fue transferida a DCF. El Convenio de Asociación de Amoxxo, conjuntamente con los estatutos sociales de Amoxxo, disponen que todas las acciones que requieran la aprobación del Consejo de Administración o los accionistas de Amoxxo deberán ser aprobadas tanto por DCF como por Amoco México.

Amoxxo ha celebrado ciertos contratos con las subsidiarias operativas de VISA, incluyendo un contrato de distribución de cerveza no exclusivo con FEMSA Cerveza, un contrato de servicios con la subsidiaria operativa de FEMSA Comercio, Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V. ("Cadena"), un contrato de licencia con Cadena y un contrato de compra, suministro, entrega y adquisición de equipos con Cadena.

DISCUSION Y ANALISIS POR PARTE DE LA ADMINISTRACION DE LOS RESULTADOS DE OPERACION Y DE LA SITUACION FINANCIERA

Aspectos Generales

El siguiente análisis debe leerse en conjunto con los Estados Financieros Consolidados de la Compañía, con los Estados Financieros Consolidados de FEMSA y con las Notas de los mismos, incluidos en el presente Prospecto. Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y de FEMSA han sido preparados conforme a los PCGA en México, que difieren en ciertos aspectos significativos de los PCGA en Estados Unidos.

En otro apartado del presente Prospecto se incluyen los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y los Estados Financieros Consolidados de FEMSA. Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y de FEMSA fueron preparados de acuerdo con el Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, "Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera," y del Boletín B-12, "Estado de Cambios en la Situación Financiera", emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, vigentes ambos desde 1990. El Boletín B-10 establece el registro de los efectos de la inflación, requiriendo a la Compañía y a FEMSA, que actualice los activos no monetarios a su costo de reposición (hasta el 31 de diciembre de 1996 y a partir del 1º de enero de 1997, conforme al Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10), que actualicen los pasivos no monetarios por medio del INPC, que actualicen los componentes del capital contable utilizando el INPC y que registren las utilidades o pérdidas en el poder adquisitivo de los pasivos y activos monetarios. El Tercer Documento de Adecuaciones al Boletín B-10 establece la actualización de todos los estados financieros a Pesos constantes de la fecha del último balance presentado. El Boletín B-12 requiere que el estado de cambios en la situación financiera concilie los cambios entre el balance del ejercicio actual y el balance del año anterior, actualizado a Pesos del mismo poder adquisitivo. En consecuencia, todas las cifras de los Estados Financieros Consolidados de la Compañía y de FEMSA y la información financiera selecta derivada de los mismos, incluida más adelante han sido actualizadas a Pesos constantes del 31 de diciembre de 1997.

La actualización de Pesos históricos a Pesos constantes del 31 de diciembre de 1997 tiene varios efectos sobre la información financiera y su análisis posterior. El principal objetivo de dicha actualización consiste en eliminar los cambios originados por la inflación en la información financiera. Sin embargo, cuando las cifras en monedas extranjeras se actualizan a Pesos constantes, ésta actualización refleja dos factores: la tasa absoluta de devaluación o apreciación del Peso en términos nominales con respecto a la moneda extranjera y la tasa de inflación en México. Sin embargo, dicho ajuste no corrige las diferencias que pueden haber existido entre la tasa de inflación en México y la tasa de devaluación o apreciación del Peso con respecto a la moneda extranjera. En los períodos en que la tasa de inflación en México excede la tasa de devaluación del Peso con respecto a la moneda extranjera, se considera que el Peso se ha revaluado en términos reales. Durante tales períodos, el crecimiento de las cifras en moneda extranjera será mayor que el crecimiento de dichas cifras, expresados en Pesos constantes. Un crecimiento en las cifras en moneda extranjera puede convertirse en una reducción cuando se expresan estas cifras en Pesos constantes, aun y cuando haya ocurrido una devaluación del Peso con respecto a esa moneda extranjera.

En el análisis que se presenta a continuación, también se hacen ciertas referencias a cambios nominales en precios. Los precios nominales se refieren al valor real cobrado por un producto en un momento determinado, es decir los precios nominales no están actualizados por la inflación. El incremento real en precios, una vez eliminado el efecto de la inflación, es menor que el incremento nominal en pre-

cios. Salvo que se especifique lo contrario, todos los crecimientos presentados en el siguiente análisis, están determinados en términos reales.

El principal activo de VISA es el 51.04% de las Acciones Serie B en circulación de FEMSA. Al 31 de diciembre de 1997, los otros activos de VISA que representaron aproximadamente el 1% de los activos consolidados de la Compañía, consisten en un negocio de engorda de ganado y una participación minoritaria indirecta en Alestra, los cuales VISA desinvirtió en el primer trimestre de 1998. Ver "La Compañía – Otros Activos". Asimismo, el día 17 de marzo de 1998, VISA prepagó todos sus pasivos bancarios, con los recursos obtenidos de la suscripción de capital hecha por JPM de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997, en conjunto con otros recursos de VISA. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan." En consecuencia, no hay diferencias substanciales entre los resultados operativos de VISA y FEMSA. La principal diferencia entre los resultados financieros de VISA y FEMSA es el resultado de la participación minoritaria en FEMSA, que VISA se propone adquirir a través de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y el hecho de que VISA es la entidad que consolida para efectos fiscales.

Apalancamiento Operativo

Las compañías subsidiarias de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques requieren, en diferentes grados, una alta inversión en capital. La alta utilización de la capacidad instalada de producción de estas compañías subsidiarias, resulta en una mayor absorción de los costos fijos, dado que el incremento en volúmenes de producción resulta en mayores ingresos, sin incurrir en costos fijos adicionales. Los márgenes de utilidad bruta a ventas se incrementarán cuando las plantas productivas operen con tasas de utilización relativamente altas y con aumentos no significativos de los costos variables.

Asimismo, las operaciones comerciales de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA se realizan a través de extensas redes de distribución, cuyos principales activos fijos son almacenes y camiones. Los sistemas de distribución de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA están diseñados para manejar altos volúmenes de bebidas. Los costos fijos representan una importante proporción de los gastos totales de distribución de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. Entre mayores sean los volúmenes comercializados a través del sistema de distribución, menores serán los costos fijos de distribución como porcentaje de los ingresos generados por dichos volúmenes. En consecuencia, cuando la capacidad de distribución es operada a altas tasas de utilización, mejoran los márgenes de utilidad de operación a ventas.

Las compañías que tienen características estructurales que les permiten crecimientos en el margen de operación superiores al crecimiento en ventas, se dice que tienen un alto "apalancamiento operativo".

Durante 1997, FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA incrementaron sus volúmenes de venta, como resultado de la recuperación de las economías de México y Argentina, y dado el relativamente alto apalancamiento operativo de estas compañías subsidiarias, así como los significativos esfuerzos de la Compañía por reducir los costos fijos, el crecimiento de las ventas dio como resultado importantes crecimientos en los márgenes de utilidad bruta y de utilidad de operación a ventas.

Resultados de Operación

La siguiente tabla muestra el estado de resultados consolidado de la Compañía correspondiente a los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995.

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de		
	1997	1996	1995
		(En millones de Pesos)	
Ventas netas	Ps. 24,349	Ps. 22,181	Ps. 21,612
Otros ingresos de operación	221	85	93
Ingresos totales	24,570	22,266	21,705
Costo de ventas	13,442	13,134	12,818
Utilidad bruta	11,128	9,132	8,887
Gastos de Operación:			
De Administración	1,930	1,859	2,057
De Venta	5,698	5,139	5,064
	7,628	6,998	7,121
Utilidad de operación	3,500	2,134	1,766
Participación en compañías asociadas	40	43	18
	3,540	2,177	1,784
Resultado Integral de Financiamiento:			
Gastos financieros	1,147	1,277	1,832
Productos financieros	(287)	(345)	(611)
Fluctuación cambiaria	252	266	3,303
Ganancia por posición monetaria	(826)	(1,910)	(3,559)
	286	(712)	965
Otros productos (gastos), netos	(274)	24	190
Utilidad del ejercicio antes del impuesto sobre la renta, impuesto sobre activos y participación de los trabajadores en las utilidades	2,980	2,913	629
Impuesto sobre la renta, impuesto sobre activos y fondo de participación para empleados	625	394	354
Utilidad neta del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. 2,519	Ps. 275
Utilidad neta mayoritaria (pérdida)	987	1,207	(217)
Utilidad neta minoritaria	1,368	1,312	492

Las principales actividades de la Compañía se agrupan en las siguientes Compañías Subtenedoras (en las que, en algunos casos, hay accionistas minoritarios que tienen una participación significativa) y son desarrolladas por subsidiarias operativas de dichas Sociedades Subcontroladoras: FEMSA Cerveza (producción, distribución y comercialización de cerveza); Coca-Cola FEMSA (producción, distribución y comercialización de refrescos); FEMSA Empaques (producción y distribución de materiales de empaque); FEMSA Comercio (operación de tiendas de conveniencia); y DCF (propietaria de un 50.01% del capital con derecho a voto de Amoxxo, que a su vez opera tiendas de conveniencia en gasolineras). Ver Nota 22 de los Estados Financieros Consolidados de la Compañía.

La siguiente tabla incluye cierta información financiera sobre cada una de las Compañías Subcontroladoras (excepto por DCF) correspondiente a los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995. Al 31 de diciembre de 1997, las operaciones de Amoxxo, que se iniciaron en agosto de 1996, no eran significativas para la Compañía. En consecuencia, la información sobre DCF no se ha incluido en la tabla siguiente. Ver Nota 22 de los Estados Financieros Consolidados de la Compañía.

	Ejercicio Finalizado el 31 de Diciembre de		
	1997	1996	1995
		(Millones de Pesos)	
Ventas Netas			
FEMSA Cerveza	Ps. 10,320	Ps. 9,734	Ps. 9,627
Coca-Cola FEMSA	9,204	8,430	7,956
FEMSA Empaques	4,629	4,204	4,501
FEMSA Comercio	2,973	2,656	2,471
Total de Ingresos			
FEMSA Cerveza	10,407	9,801	9,670
Coca-Cola FEMSA	9,292	8,461	7,999
FEMSA Empaques	4,665	4,234	4,524
FEMSA Comercio	2,973	2,656	2,471
Costo de Ventas			
FEMSA Cerveza	5,493	5,929	5,772
Coca-Cola FEMSA	5,086	4,811	4,583
FEMSA Empaques	3,438	3,277	3,580
FEMSA Comercio	2,232	1,979	1,810
Utilidad Bruta			
FEMSA Cerveza	4,914	3,872	3,898
Coca-Cola FEMSA	4,206	3,651	3,416
FEMSA Empaques	1,227	958	944
FEMSA Comercio	741	677	661
Utilidad de Operación (1)			
FEMSA Cerveza	1,537	855	724
Coca-Cola FEMSA	1,209	735	596
FEMSA Empaques	812	656	665
FEMSA Comercio	73	52	(3)
Depreciación			
FEMSA Cerveza	537	543	594
Coca-Cola FEMSA	276	244	198
FEMSA Empaques	177	159	150
FEMSA Comercio	25	24	20
		(porcentajes)	
Margen Bruto (2)			
FEMSA Cerveza	47.6%	39.8%	40.5%
Coca-Cola FEMSA	45.7%	43.3%	42.9%
FEMSA Empaques	26.5%	22.8%	21.0%
FEMSA Comercio	24.9%	25.5%	26.8%
Margen de Operación (3)			
FEMSA Cerveza	14.8%	8.7%	7.5%
Coca-Cola FEMSA	13.0%	8.7%	7.4%
FEMSA Empaques	17.4%	15.5%	14.7%
FEMSA Comercio	2.5%	2.0%	(0.1)%

(1) Después de gastos de operación y servicios administrativos pagados a FEMSA, dichos servicios administrativos se eliminan al consolidado.
(2) Margen bruto de operación calculado a ventas netas.
(3) Margen de operación calculado a ventas totales.

Resultados de Operaciones para el Año Terminado el 31 de Diciembre de 1997 Comparados con el Año Terminado el 31 de Diciembre de 1996

VISA Consolidado – Utilidad de Operación

Ingresos Totales/Ventas Netas

Los ingresos totales consolidados de VISA crecieron 10.3% ascendiendo a Ps. 24,570 millones en 1997 de Ps. 22,266 millones en 1996. Las ventas netas consolidadas crecieron 9.8%, a Ps. 24,349 millones en 1997 y representaron el 99.1% de los ingresos totales. El aumento en las ventas netas consolidadas se atribuyó al crecimiento de las ventas registrado por cada una de las principales subsidiarias de la Compañía. El crecimiento en ventas fue particularmente fuerte para Coca-Cola FEMSA, FEMSA Empaques y FEMSA Comercio, cuyas ventas netas aumentaron 9.2%, 10.1% y 11.9% respectivamente, en 1997. Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 6.0% y representaron el 38.0% de las ventas netas consolidadas de la Compañía, antes de la eliminación de operaciones intercompañías, comparadas con 38.9% en 1996. El incremento en ventas se atribuyó principalmente al crecimiento de los volúmenes vendidos, y en el caso de FEMSA Comercio, a un incremento en el número total de tiendas OXXO.

Utilidad Bruta

La utilidad bruta consolidada de VISA aumentó 21.9% ascendiendo a Ps. 11,128 millones en 1997, representando un margen bruto consolidado de 45.7% sobre las ventas netas consolidadas comparado con el 41.2% de 1996. La mejora en la utilidad bruta consolidada se atribuyó principalmente a FEMSA Cerveza y a FEMSA Empaques, aunque Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio también registraron crecimiento en su utilidad bruta. En 1997, la utilidad bruta de FEMSA Cerveza creció 26.9% a Ps. 4,914 millones, como resultado de la contracción de 7.4% en el costo de ventas, lo que ocasionó que el margen bruto de FEMSA Cerveza se expandiera de 39.8% en 1996 a 47.6% en 1997. La utilidad bruta de FEMSA Empaques aumentó 28.2% a 1,227 millones de Pesos, debido a que el costo de ventas creció a una tasa menor que las ventas. El crecimiento del margen bruto consolidado de la Compañía se atribuye a menores precios en términos nominales de materias primas; a la apreciación del Peso en términos reales durante 1997 comparada con 1996 (la que a su vez resultó en menores precios en términos reales por las materias primas importadas); a una mejora en los procesos de producción que disminuyó los costos de conversión; y al impacto favorable del crecimiento de los volúmenes sobre la palanca operativa de las subsidiarias de la Compañía. Los precios internacionales de algunos de los insumos utilizados por la Compañía en los procesos de producción, incluyendo granos, aluminio, papel y acero fueron excepcionalmente altos en 1996.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación consolidados de VISA aumentaron 9.0% en 1997 a Ps. 7,628 millones de Ps. 6,998 millones en 1996. La tasa de crecimiento de la utilidad bruta consolidada excedió el crecimiento de los gastos de operación consolidados y como resultado, la utilidad de operación consolidada (después de la participación en resultados de compañías asociadas) para el año terminado el 31 de diciembre de 1997, aumentó 62.6% a Ps. 3,540 millones, de Ps. 2,177 millones en 1996. El margen de operación consolidado de la Compañía mejoró al representar el 14.4% sobre los ingresos totales consolidados en 1997 de 9.8% sobre los ingresos totales consolidados en 1996. La expansión del margen de operación consolidado se atribuye principalmente a mejoras operativas en FEMSA Cerveza y en Coca-Cola FEMSA, que registraron márgenes de operación de 14.8% y 13.0%, respectivamente en 1997, comparados con márgenes de operación de 8.7% para ambas subsidiarias en 1996.

FEMSA Cerveza

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 6.0% en 1997 a Ps. 10,320 millones, de Ps. 9,734 millones en 1996 y los ingresos totales aumentaron 6.2% a Ps. 10,407 millones en 1997. Los embarques totales de FEMSA Cerveza aumentaron 6.1%, a 21.784 millones de hectolitros en 1997 de 20.542 millones de hectolitros en 1996. Para el año terminado el 31 de diciembre de 1997, los embarques domésticos crecieron 5.3% a 20.549 millones de hectolitros y los embarques de exportación crecieron 20.3% a 1.235 millones de hectolitros. Los embarques domésticos representaron el 94.3% de los embarques totales en 1997, comparados con 95.0% en 1996. No obstante el incremento en los embarques de exportación, los ingresos por exportaciones disminuyeron 3.6% a Ps. 717 millones en 1997, de Ps. 745 millones en 1996, como resultado de la apreciación del Peso en términos reales en 1997. En términos de dólares, los ingresos por exportaciones aumentaron 11.5% en 1997. Las presentaciones de lata representaron el 16.2% de los embarques domésticos en 1997 comparadas con 15.5% en 1996 y las presentaciones retornables disminuyeron del 80.5% de los embarques domésticos en 1996 a 80.3% de los embarques domésticos en 1997. FEMSA Cerveza implementó un aumento de precios nominal promedio de 22% en febrero de 1997 y ofreció descuentos ligeramente más altos a detallistas durante el segundo trimestre de 1997, para moderar el impacto del incremento de los precios en el mercado.

La utilidad bruta de FEMSA Cerveza aumentó 26.9% en 1997 a Ps. 4,914 millones, de Ps. 3,872 millones en 1996. El incremento en la utilidad bruta fue el resultado de la disminución de 7.4% del costo de ventas. La disminución del costo de ventas se debió principalmente a la apreciación del Peso en términos reales (que impactó favorablemente los precios en Pesos de materias primas importadas), a menores precios nominales de materias primas y a la reducción de costos de conversión atribuibles a eficiencias logradas en los procesos de producción, particularmente con respecto a la utilización de agua y energía eléctrica, a la disminución de mermas de producto y al incremento en productividad. Los costos de materias primas fueron excepcionalmente altos en 1996, debido al incremento en los precios internacionales de ciertos insumos, incluyendo granos, aluminio, papel y acero. Como resultado de estas mejoras en costos, el margen bruto de FEMSA Cerveza se incrementó en 7.8 puntos porcentuales, al representar el 47.6% de las ventas netas en 1997, en comparación con el 39.8% de las ventas netas en 1996.

Los gastos de operación aumentaron 11.9% a Ps. 3,333 millones en el año terminado el 31 de diciembre de 1997 de Ps. 2,979 millones en 1996. Los gastos de venta aumentaron 18.8% en 1997 a Ps. 2,510 millones, representando el 24.1% de los ingresos totales. El incremento en los gastos de venta refleja la continua inversión de FEMSA Cerveza en el posicionamiento de sus marcas así como la reasignación de recursos de tácticas de mercadotecnia enfocadas a "empujar" el producto, hacia estrategias de mercadotecnia orientadas a impulsar la demanda del producto. En 1997, estas inversiones incluyeron el incremento en campañas de publicidad y medios, nuevos lanzamientos de producto (incluyendo la presentación de Sol en lata "boca ancha"), patrocinios e inversiones en la imagen de las marcas principales de FEMSA Cerveza. Los gastos de administración disminuyeron 5.1% en 1997 de Ps. 867 millones en 1996 a Ps. 823 millones en 1997. La reducción de los gastos de administración es atribuible principalmente a salarios más bajos en términos reales en 1997, a la continua reingeniería de los procesos administrativos y al impacto de reducciones de personal en 1997 y en períodos anteriores.

La participación de FEMSA Cerveza en los resultados de Labatt USA, la cual es 30% propiedad de FEMSA Cerveza, disminuyó 7.5% a Ps. 40 millones en 1997 de Ps. 43 millones en 1996. La disminución de la participación de FEMSA Cerveza en los resultados de Labatt USA, en términos de Pesos fue principalmente atribuible a la apreciación del Peso en términos reales en 1997, ya que los resultados de Labatt USA aumentaron ligeramente en términos de dólares. FEMSA Cerveza pagó servicios administrativos por Ps. 84 millones de Pesos a FEMSA, comparados con un pago de Ps. 80 millones de Pesos en 1996.

La utilidad de operación de FEMSA Cerveza, después de la participación en los resultados de compañías asociadas y de servicios administrativos pagados a FEMSA, aumentó 79.8% a Ps. 1,537 millones en 1997 de Ps. 855 millones en 1996. Lo anterior resultó en un margen de operación de 14.8% so-

bre ingresos totales, un crecimiento de 6.1 puntos porcentuales sobre el margen de operación de un 8.7% en 1996.

Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA registró ventas netas por Ps. 9,204 millones en 1997, un incremento de 9.2% con respecto a Ps. 8,430 millones de ventas netas de 1996. Los ingresos totales aumentaron 9.8% en 1997 a Ps. 9,292 millones, de Ps. 8,461 millones en 1996. Otros ingresos de operación aumentaron a Ps.88 millones en 1997, de Ps. 32 millones en 1996, reflejando principalmente el crecimiento de las ventas de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a otros embotelladores de Coca-Cola en Argentina durante 1997. El crecimiento de las ventas netas fue impulsado por el crecimiento del volumen en los territorios de México. El volumen de ventas en los territorios mexicanos creció 20.1% ascendiendo a 335.2 millones de cajas unidad en 1997 y representó el 76.5% del volumen total de ventas de Coca-Cola FEMSA. En 1997, el volumen de ventas en el Valle de México aumentó 21.5%, a 259.6 millones de cajas unidad y el volumen de ventas en el sureste de México aumentó 15.8% en 1997, a 75.6 millones de cajas unidad, incluyendo el volumen de ventas del territorio de Tapachula. El crecimiento del volumen en los territorios mexicanos refleja la continua inversión de Coca-Cola FEMSA en tecnología, en entrenamiento de la fuerza de ventas, en el sistema de pre-venta y equipo de refrigeración, así como en esfuerzos promocionales. El volumen de ventas en el territorio de Buenos Aires aumentó 1.6% a 103.1 millones de cajas unidad en 1997 de 101.5 millones de cajas unidad en 1996. Estas cifras excluyen los volúmenes vendidos a otros embotelladores de Coca-Cola por 2.7 millones de cajas unidad en 1997 y 1.2 millones de cajas unidad en 1996. Los volúmenes en el territorio de Buenos Aires fueron más débiles de lo esperado, debido a la constante competencia en el canal de supermercados.

El crecimiento de las ventas mostró un rezago comparado con el crecimiento del volumen en México, debido principalmente a que las presentaciones más grandes mostraron una mayor tasa de crecimiento, y éstas presentaciones son vendidas a un precio más bajo por onza que las presentaciones más pequeñas. En 1997, aproximadamente 61.3% del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA fue en presentaciones de un litro o mayores, comparado con 57.0% en 1966. Adicionalmente, los precios promedio de los productos de Coca-Cola FEMSA disminuyeron ligeramente en términos reales en 1997. Los precios promedio en los territorios mexicanos disminuyeron 3.8% en 1997 y los precios promedio en el territorio de Buenos Aires disminuyeron 3.2% en 1997.

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA aumentó 5.7% a Ps. 5,086 millones en 1997, comparado con Ps. 4,811 millones en 1996. La tasa de crecimiento del costo de ventas fue menor que el crecimiento de las ventas lo cual fue principalmente producto de la reducción de precios de las materias primas y de los materiales de empaque, así como a mayores economías en los procesos de transformación, derivadas de volúmenes de producción más altos. Los costos de los materiales de empaque, incluyendo los vendidos por FEMSA Empaques, disminuyeron debido a los menores precios internacionales de las principales materias primas. Coca-Cola FEMSA registró una utilidad bruta de Ps. 4,206 millones en 1997, un incremento de 15.2% sobre la utilidad bruta por Ps. 3,651 millones en 1996. Como resultado, el margen bruto de Coca-Cola FEMSA se expandió a 45.7% de las ventas netas en 1997 de 43.3% en 1996.

Los gastos de operación aumentaron 2.7% a Ps. 2,918 millones en el año terminado el 31 de diciembre de 1997 de Ps. 2,841 millones en 1996. En 1997, los gastos de venta permanecieron constantes en Ps. 2,292 millones y representaron el 24.7% de los ingresos totales en 1997, comparados con 27.1% de los ingresos totales en 1996. Los gastos de venta se mantuvieron con respecto a 1996, como resultado de la disminución de lanzamientos de nuevos productos y actividades promocionales en los territorios mexicanos. Los gastos de administración aumentaron 14.1% en 1997 a Ps. 625 millones de Ps. 548 millones en 1996. El incremento en gastos de administración se debe principalmente a mayores gastos de depreciación y amortización, generados por inversiones en nuevos sistemas administrativos y de información, así como a mayores gastos asociados con servicios de consultoría externa, todos ellos incurridos en relación con Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

La utilidad de operación después de la amortización del crédito mercantil aumentó 64.4% a Ps.1,209 millones en 1997 de Ps. 735 millones en 1996 y el margen de operación de Coca-Cola FEMSA se incrementó de 8.7% en 1996 a 13.0% en 1997. El incremento en la utilidad de operación se atribuyó a los esfuerzos realizados por Coca-Cola FEMSA para mejorar la productividad y mantener los gastos de venta. Un factor adicional que impactó a la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA, fue la importante mejora en la rentabilidad del territorio de Buenos Aires, debido al incremento en eficiencias operativas y a la reorganización administrativa. En 1996, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires registró una utilidad de operación de Ps. 85 millones y en 1997, ésta creció 171.7% a Ps. 232 millones. El incremento neto de Ps. 146 millones en la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, representó aproximadamente el 31% del incremento total de la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA.

FEMSA Empaques

FEMSA Empaques registró un crecimiento en ventas netas, antes de la eliminación de ventas intercompañías, del 10.1% en 1997 a Ps. 4,629 millones, de Ps. 4,204 millones en 1996. El crecimiento de las ventas se atribuyó al crecimiento del volumen de la mayoría de las líneas de productos de FEMSA Empaques, especialmente botellas de vidrio, latas de bebidas, cajas de cartón y refrigeradores comerciales, los cuales crecieron 57.1%, 18.0%, 30.5% y 63.1%. respectivamente. Las ventas de exportación aumentaron 42.9% a Ps. 366 millones en 1997, de Ps. 256 millones en 1996, representando el 7.9% de las ventas netas en 1997, comparadas con el 6.1% en 1996. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 58.5% en 1997. Los principales productos de exportación de FEMSA Empaques son: hermetapas y tapas de lata. Las ventas intercompañías representaron el 58.1% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en 1997, comparadas con 57.5% en 1996. Estas ventas se eliminan en la consolidación de los estados financieros de FEMSA. En 1997, las ventas a Coca-Cola FEMSA, representaron el 19.3% de las ventas de FEMSA Empaques en 1997, comparadas con el 12.0% en 1996, como resultado del incremento en la compra de botellas de vidrio, latas de bebidas y refrigeradores comerciales. Los precios de venta de los principales productos de FEMSA Empaques en general disminuyeron durante 1997, debido a la reducción en los precios de las principales materias primas utilizadas en la producción de estos productos. Estas reducciones en los precios, fueron transferidas en general a los clientes de FEMSA Empaques (incluyendo compañías afiliadas y mercado abierto).

El costo de ventas de FEMSA Empaques aumentó 4.9% en 1997 a Ps. 3,438 millones, de Ps. 3,277 millones en 1996. La utilidad bruta de FEMSA Empaques aumentó 28.2% a Ps. 1,227 millones en 1997, de Ps. 958 millones en 1996 y el margen bruto creció del 22.8% de las ventas netas en 1996, a 26.5% de las ventas netas en 1997. El crecimiento de la utilidad bruta fue atribuible a los precios más bajos de las materias primas, a una mayor eficiencia en los procesos de producción y al apalancamiento operativo obtenido por el crecimiento de los volúmenes de venta, que a su vez fue posible por el incremento de la capacidad en las instalaciones productivas de vidrio, cartón y refrigeradores.

Los gastos de operación aumentaron 33.6% en 1997 a Ps. 369 millones, de Ps. 276 millones en 1996. Los gastos de venta aumentaron 37.4% a Ps. 244 millones representando el 5.2% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en 1997. El incremento en los gastos de venta se atribuyó principalmente a la creciente estructura de ventas, para apoyar el impulso a las ventas de FEMSA Empaques al mercado abierto, doméstico y de exportación, y a una mayor absorción de gastos de flete. Los gastos de administración aumentaron 26.6% a Ps. 125 millones en 1997, representando el 2.7% de los ingresos totales. Este incremento se debió principalmente a gastos relacionados a la incorporación y comienzo de operaciones de Repare (la subsidiaria argentina de FEMSA Empaques que le da servicio a los clientes de refrigeración comercial) y a la creación de la nueva área de planeación comercial, que apoyará los esfuerzos realizados para el desarrollo de proyectos y penetración al mercado abierto. Adicionalmente, FEMSA Empaques pagó servicios administrativos por Ps. 47 millones a FEMSA en 1997, comparados con Ps. 25 millones en 1996. No obstante el incremento en los gastos de operación y servicios administrativos, la utilidad de operación aumentó 23.7% en 1997 a Ps. 812 millones, de Ps. 656 millones en 1996, resultando en márgenes de operación de 17.4% y 15.5% sobre ingresos totales, respectivamente, en los años terminados el 31 de diciembre de 1997 y 1996.

FEMSA Comercio

Los ingresos totales de FEMSA Comercio aumentaron 11.9% en 1997 a Ps. 2,973 millones de Ps. 2,656 millones en 1996. El crecimiento de las ventas se atribuyó principalmente al incremento de 8.4% en el número total de tiendas, las cuales aumentaron de 823 tiendas al 31 de diciembre de 1996, a 892 tiendas al 31 de diciembre de 1997. En 1997, las ventas totales promedio de las tiendas aumentaron 4.3% y las ventas de tiendas maduras comparativas aumentaron 2.4%. En 1997, el tráfico mensual promedio por tienda creció 4.6% a 20,860 clientes de 19,940 clientes en 1996 y la compra promedio por cliente disminuyó 1.5% a 13.1 Pesos de 13.3 Pesos en 1996.

El costo de ventas aumentó 12.8% en 1997 a Ps. 2,232 millones, de Ps. 1,979 millones en 1996 y FEMSA Comercio registró una utilidad bruta de Ps. 741 millones un incremento de 9.4% comparada con Ps. 677 millones en 1996. El margen bruto de FEMSA Comercio disminuyó ligeramente a 24.9% en 1997 de 25.5% en 1996. La contracción del margen bruto de FEMSA Comercio se atribuye a la estrategia de precios implementada durante 1997, la cual consiste en marcar aquellos productos de alta frecuencia a precios similares a los de los supermercados. El objetivo de esta estrategia de precios es incrementar el tráfico de clientes y por lo tanto, las ventas.

Los gastos de operación aumentaron 6.8% a Ps. 659 millones en 1997 de Ps. 617 millones en 1996, reflejando el aumento en el número total de tiendas. Los gastos de venta aumentaron 8.2% a Ps. 582 millones, representando el 19.6% de los ingresos totales en 1997. Este incremento se debió principalmente a gastos promocionales y publicitarios más altos, relacionados con una mayor cobertura geográfica y mayores actividades promocionales en las plazas existentes. Sin embargo, disminuyeron los gastos de venta promedio por tienda. Los gastos de administración disminuyeron 2.6% a Ps. 77 millones en 1997 de Ps. 79 millones en 1996, reflejando reducciones continuas de funciones de supervisión y administración, las cuales fueron posibles gracias a las inversiones realizadas previamente en sistemas de información. En 1997, FEMSA Comercio pagó servicios administrativos a FEMSA por Ps. 9 millones comparados con servicios administrativos por Ps. 8 millones en 1996. FEMSA Comercio registró una utilidad de operación de Ps. 73 millones en 1997, 40.1% mayor comparada con los Ps. 52 millones registrados en 1996. El margen de operación de FEMSA Comercio aumentó a 2.5% en 1997, en comparación con el obtenido durante 1996 de 2.0%.

Amoxxo

Amoxxo se constituyó en agosto de 1995 y el primer centro de servicio OXXO Express fue inaugurado en agosto de 1996. Al 31 de diciembre de 1997, 24 centros de servicio OXXO Express se encontraban en operación. Entre agosto de 1995 y el 31 de diciembre de 1997, la inversión total en Amoxxo fue de Ps. 400 millones en términos nominales. Desarrollo Comercial FEMSA, socio de la alianza estratégica en Amoxxo, ha contribuido, en términos nominales, con aproximadamente Ps. 200 millones de esta inversión. Desde su constitución hasta el 31 de diciembre de 1997, Amoxxo ha registrado ingresos totales por Ps. 48 millones y una pérdida operativa de Ps. 38 millones.

VISA Consolidado – Utilidad Neta

Resultado Integral de Financiamiento

El concepto de resultado integral de financiamiento incluye (i) el importe neto de gastos y productos financieros; (ii) las ganancias o pérdidas cambiarias netas; y (iii) las ganancias o pérdidas netas por posición monetaria. Las ganancias o pérdidas cambiarias netas reflejan el efecto de los movimientos en los tipos de cambio en los activos o pasivos denominados en monedas diferentes al Peso. Una pérdida cambiaria se genera al valorizar un pasivo denominado en moneda extranjera a Pesos, en donde el dife-

rencial de tipos de cambio entre el momento en que se incurre en el pasivo y la fecha en que se cancela, por el monto del pasivo en moneda extranjera constituye la pérdida cambiaria, dado que de dicha valorización resulta en un aumento de la cantidad en Pesos que debe pagarse para cancelar el importe del pasivo. Las ganancias o pérdidas por posición monetaria se refieren a las ganancias o pérdidas registradas por la tenencia neta de activos o pasivos monetarios y reflejan el impacto de la inflación sobre los activos y pasivos monetarios. Una ganancia por posición monetaria resulta de la tenencia de pasivos monetarios netos durante períodos de inflación, ya que el poder adquisitivo que representan los pasivos nominales en Pesos, se reduce con el transcurso del tiempo.

Los Estados Financieros Consolidados de la Compañía incluyen el pasivo denominado en Dólares Estadounidenses adeudado directamente por VISA. Esta deuda fue refinanciada por un importe total de capital de US$145 millones en octubre de 1997 y fue cancelada el 17 de marzo de 1998 con recursos propios de la compañía y con el producto de la suscripción de US$120 millones por parte del Suscriptor JPM a cambio de 3'964,158 Unidades Vinculadas que serán entregadas por VISA al completarse la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción conforme a un contrato entre la Compañía y el Suscriptor JPM, fechado el 26 de noviembre de 1997. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

En el año terminado el 31 de diciembre de 1997, VISA registró un costo integral de financiamiento de Ps. 286 millones comparado con una ganancia integral de financiamiento de Ps. 712 millones en 1996. Los gastos financieros netos consolidados disminuyeron 7.7% a Ps. 860 millones en 1997, de Ps. 932 millones en 1996, principalmente como resultado de menores tasas de interés aplicables a la deuda consolidada de la Compañía en 1997. La tasa de interés efectiva sobre la deuda se redujo, debido a menores tasas de interés sobre la deuda consolidada de la Compañía. La Compañía experimentó una importante reducción en la ganancia por posición monetaria a Ps. 826 millones el año terminado el 31 de diciembre de 1997 de Ps. 1,910 millones en 1996. La reducción en la ganancia por posición monetaria consolidada se atribuyó a la disminución en la tasa de inflación de México. La inflación acumulada al 31 de diciembre de 1997 fue de 15.7%, comparada con 27.7% en 1996. El resultado integral de financiamiento consolidado también reflejó una pérdida cambiaria consolidada de Ps. 252 millones en 1997, comparada con una pérdida cambiaria de Ps. 266 millones en 1996.

Otros Productos (Gastos)

En 1997, VISA registró otros gastos consolidados por Ps. 274 millones comparados con otros productos consolidados por Ps. 24 millones en 1996. La principal razón para este cambio incluye mayores pagos de indemnizaciones efectuados por Coca-Cola FEMSA, en relación a ambos territorios México y Buenos Aires, y FEMSA Cerveza en 1997, menores pagos de incentivos de inversión a Coca-Cola FEMSA por parte de The Coca-Cola Company en 1997 y a mayores bajas de activos en 1997, principalmente por Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, VISA reconoció otros gastos de aproximadamente Ps. 80 millones correspondientes a la valuación de las inversiones en Bioindustrias y Alestra. VISA vendió estos negocios el primer trimestre de 1998. Ver "La Compañía – Otros Activos".

Impuesto Sobre la Renta y al Activo y Participación de Utilidades a los Trabajadores

La utilidad consolidada antes de impuestos sobre la renta y al activo y participación de utilidades a los trabajadores de VISA aumentó 2.3% a Ps. 2,980 millones en 1997 de Ps. 2,913 millones en 1996, principalmente como resultado del incremento en la utilidad de operación consolidada, cuyo impacto positivo fue parcialmente compensado por los gastos generados por el resultado integral de financiamiento consolidado. VISA registró impuestos sobre la renta, impuestos sobre activos y reparto de utilidades a los trabajadores por Ps. 625 millones de Pesos en el año terminado el 31 de diciembre de 1997, comparados con Ps. 394 millones de Pesos en 1996. La tasa efectiva de impuestos de la Compañía en 1997 fue de 21.0%, comparada con una tasa efectiva de 13.5% en 1996, este incremento se debió principalmente a que VISA en 1996 alcanzó una mayor utilización de pérdidas fiscales por amortizar, y a la recuperación de impuestos al activo.

Utilidad Neta

Principalmente como resultado del impacto del resultado integral de financiamiento consolidado y una mayor tasa efectiva de impuestos, la utilidad neta consolidada para el año terminado el 31 de diciembre de 1997, disminuyó 6.5% a Ps. 2,355 millones de Ps. 2,519 millones en 1996. La utilidad neta mayoritaria consolidada disminuyó 18.2% a Ps. 987 millones en 1997. La mayor disminución en la utilidad neta mayoritaria se debió al fuerte desempeño de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, las cuales son propiedad de accionistas minoritarios en 22% y 49%, respectivamente. La utilidad neta mayoritaria fue también afectada por el hecho de que la tenedora VISA cuenta con pasivos directos denominados en dólares, y el resultado integral de financiamiento sobre estos pasivos es cargado solamente al interés mayoritario.

Resultados Operativos Correspondientes al Ejercicio Terminado el 31 de Diciembre de 1996 en Comparación al Ejercicio Terminado el 31 de Diciembre de 1995

VISA Consolidada – Ingresos Operativos

Ingresos Totales/Ventas Netas

VISA registró ingresos consolidados totales por Ps. 22,266 millones en 1996, lo que representa un aumento de un 2.6% con respecto a los ingresos consolidados totales de Ps. 21,705 millones de 1995. Las ventas netas consolidadas crecieron un 2.6% en 1996, de Ps. 21,612 millones en 1995 a Ps. 22,181 millones. El aumento de las ventas netas consolidadas se debe al crecimiento de las ventas netas de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio, cuyas ventas netas aumentaron en un 1.1%, un 6.0% y un 7.5% respectivamente. El crecimiento favorable de las ventas es atribuible a una mejora en la economía mexicana en la última parte del año, como se evidencia en el aumento del empleo y en aumento al salario mínimo que se registraron en el cuarto trimestre de 1996. México registró un crecimiento del PIB de un 7.6% en el cuarto trimestre de 1996. Estos factores económicos tuvieron un impacto positivo sobre los patrones de consumo hacia fines de 1996, los cuales continuaron en 1997. FEMSA Cerveza aportó aproximadamente un 38.9% de las ventas netas de VISA en 1996 (antes de la eliminación de las ventas intercompañías), menor al 39.2% registrado en 1995. Las ventas netas de FEMSA Empaques se redujeron en un 6.6% en 1996 debido a los menores precios reales de sus productos, en tanto los volúmenes aumentaron en todas las líneas de empaques.

Utilidad Bruta

El costo de ventas consolidado aumentó en un 2.5% en 1996, a Ps. 13,134 millones de Ps. 12,818 millones en 1995. En 1996, la utilidad bruta consolidada de VISA aumentó un 2.8% a Ps. 9,132 millones de Ps. 8,887 millones en 1995 y el margen consolidado de utilidad bruta a ventas netas aumentó ligeramente a un 41.2% de su nivel del 41.1% en 1995. FEMSA Cerveza sufrió una reducción del 0.7% en su utilidad bruta, pero esto se compensó con un aumento del 6.9% en la utilidad bruta registrada por Coca-Cola FEMSA.

Utilidad de Operación

La utilidad de operación consolidada (después de la participación en los resultados de las compañías asociadas) aumentó 22.0% de Ps. 1,784 millones en 1995 a Ps. 2,177 millones en 1996. El aumento de la utilidad de operación consolidada fue resultado de una reducción del 1.7% de los gastos de operación consolidados, que se redujeron de Ps. 7,121 millones en 1995 a Ps. 6,998 millones en 1996. La

reducción de los gastos de operación consolidados fue atribuible a una reducción del 9.6% en los gastos de administración consolidados, de Ps. 2,057 millones en 1995 a Ps. 1,859 millones en 1996, como resultado de una reducción de los salarios en términos reales y a la implementación de los programas de reducción de gastos en cada una de las subsidiarias operativas de la Compañía. Los gastos de administración consolidados, expresados como porcentaje de los ingresos consolidados totales, se redujeron de un 9.5% en 1995 a un 8.3% en 1996. Los gastos de venta consolidados aumentaron un 1.5% en 1996 a Ps. 5,139 millones de Ps. 5,064 millones en 1995, en función de las estrategias actuales de la Compañía destinadas a aumentar la penetración de mercado de todas sus líneas de productos. Como resultado de la reducción de los gastos de operación consolidados, el margen consolidado de operación a ingresos totales aumentó 1.6 puntos porcentuales en 1996 a un 9.8% comparado a un 8.2% en 1995.

FEMSA Cerveza

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron un 1.1% en 1996, a Ps. 9,734 millones de Ps. 9,627 millones en 1995. Las ventas netas representaron un 99.3% de los ingresos totales de FEMSA Cerveza en 1996. El total de embarques aumentó un 6.0% en 1996, superando el crecimiento de las ventas debido a una reducción de los precios en términos reales de la cerveza. Los embarques nacionales aumentaron un 6.3%, a 19.515 millones de hectolitros. Las presentaciones con envase retornable contribuyeron en un 80.5% de los embarques nacionales en 1996, en comparación a un 79.2% en 1995. En las presentaciones no retornables se observó la sustitución de latas por botellas atribuible a las dificultades económicas de México que persistieron durante la mayor parte de 1996. Los embarques de latas se redujeron un 4.2% y representaron un 15.5% de los embarques nacionales en 1996, en comparación al 17.2% de 1995. Las botellas no retornables crecieron un 18.1% en 1996 y representaron un 4.0% de los embarques nacionales de FEMSA Cerveza. Los embarques de exportación crecieron un 0.6% en 1996, a 1.027 millones de hectolitros, y representaron un 5.0% de los embarques totales de FEMSA Cerveza. Los ingresos por exportaciones se redujeron un 5.6% a Ps. 745 millones en 1996 de Ps. 789 millones en 1995. La reducción de los ingresos por exportaciones es atribuible a la apreciación del Peso en términos reales, ya que los ingresos por exportaciones en Dólares aumentaron un 8.6% en 1996.

El costo de ventas de FEMSA Cerveza aumentó un 2.7%, de Ps. 5,772 millones en 1995 a Ps. 5,929 millones en 1996. Si bien el crecimiento del costo de ventas fue mayor que el crecimiento de los ingresos, el crecimiento de los volúmenes superó el aumento del costo de ventas. Esto refleja la mayor eficiencia en la producción que FEMSA Cerveza ha logrado a través de sus inversiones en expansiones marginales de la capacidad instalada para los procesos de cocimiento y llenado de botellas. Como resultado del aumento en el costo de ventas, la utilidad bruta cayó un 0.7% en 1996 y FEMSA sufrió una moderada reducción de su margen de utilidad bruta a un 39.8% en 1996 de 40.5% en 1995.

Los gastos de operación se redujeron un 6.6% en 1996, a Ps. 2,979 millones, de Ps. 3,192 millones en 1995. Los gastos de venta se redujeron un 1.5% en 1996, a pesar de los gastos no recurrentes incurridos en relación con la reestructuración de los sistemas de distribución domésticos y de exportación. La reducción de los gastos de venta aunado al crecimiento de los embarques totales muestran los esfuerzos de FEMSA Cerveza por reducir los gastos y aumentar, a la vez, su eficacia comercial. Los gastos de administración disminuyeron un 17.3%, de Ps. 1,048 millones en 1995 a Ps. 867 millones en 1996, lo que se atribuyó al impacto de las reducciones de personal de 1995 y principios de 1996 y de la disminución en los salarios en términos reales. Como resultado de las medidas adoptadas por FEMSA Cerveza para reducir los costos, no obstante el significativo aumento de los servicios de administración pagados a FEMSA (a Ps. 80 millones en 1996), los ingresos de operación después de la participación en los resultados de las compañías asociadas, aumentaron un 18.1%, a Ps. 855 millones en 1996, de Ps. 724 millones en 1995, y el margen de operación se incrementó en 1.2 puntos porcentuales a 8.7% en 1996 de un 7.5% en 1995.

Coca-Cola FEMSA

En 1996, los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA aumentaron un 5.8%, a Ps. 8,461 millones, de Ps. 7,999 millones en 1995. Las ventas netas crecieron un 6.0% a Ps. 8,430 millones y representaron un 99.6% de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA en 1996. El volumen total de ventas aumentó un 7.5% en 1996 a 381.7 millones de cajas unidad, impulsado por un crecimiento de los volúmenes de un 16.4% en el territorio de Buenos Aires. Excluyendo el crecimiento atribuible a los territorios previamente servidos por SIRSA, el volumen del territorio de Buenos Aires creció un 4.7%. En 1996, los volúmenes crecieron un 6.2% en el Valle de México y se redujeron un 0.5% en el territorio del Sureste. Los volúmenes de los territorios Mexicanos sufrieron el impacto de un entorno económico desfavorable que se mantuvo durante gran parte de 1996. El territorio del Sureste se vio particularmente afectado por las circunstancias adversas debido a una reducción de las actividades de las compañías petroleras en la región en 1996. Más aún, el Sureste de México también sufrió el impacto de una serie de huracanes en 1996. A pesar de las condiciones económicas adversas en México, las presentaciones en envases no retornables crecieron significativamente en los territorios de México y Buenos Aires en 1996. Este crecimiento refleja las políticas de fijación de precios de Coca-Cola FEMSA, que han resultado en una reducción del precio relativo de estas presentaciones en respuesta a la creciente preferencia de los consumidores por las presentaciones no retornables. En 1995, las presentaciones en envases no retornables representaron el 26.3% de los volúmenes totales de Coca-Cola FEMSA, en 1996 este porcentaje creció al 39.1%.

El crecimiento de las ventas se rezagó con respecto al crecimiento de los volúmenes debido a que el precio de venta promedio en los territorios Mexicanos se redujo en un 2.0% en términos reales durante 1996. Los volúmenes vendidos por Coca-Cola FEMSA en el territorio de Buenos Aires representaron 26.9% de los volúmenes totales en 1996, pero debido a precios más altos en comparación con los precios en los territorios Mexicanos, las ventas de este territorio representaron un 41.6% de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA en 1996.

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA aumentó 5.0%, de Ps. 4,583 millones en 1995 a Ps. 4,811 millones en 1996. Debido a que el costo de ventas creció a una tasa menor que las ventas netas o los volúmenes, la utilidad bruta aumentó 6.9% a Ps. 3,651 millones y el margen de utilidad bruta aumentó de un 42.9% en 1995 a un 43.3% en 1996. La administración atribuye el aumento del margen de utilidad bruta a la mayor absorción de costos fijos como resultado del aumento en los volúmenes de ventas, la reducción real de los precios unitarios de ciertas materias primas y las eficiencias derivadas de las recientes inversiones en plantas de producción de Coca-Cola FEMSA.

Los gastos de operación aumentaron 2.2% en 1996 a Ps. 2,841 millones de Ps. 2,779 millones en 1995. Los gastos de venta aumentaron 2.1%, de Ps. 2,246 millones en 1995 a Ps. 2,292 millones en 1996, como resultado de la introducción de nuevas presentaciones y productos en 1996 con el fin de reforzar las marcas existentes y lograr una mejor satisfacción de las preferencias de los consumidores. Sin embargo, los gastos de venta se redujeron como porcentaje de los ingresos totales a un 27.1% en 1996 de un 28.1% en 1995. Los gastos de administración aumentaron 2.9% en 1996 y representaron 6.5% de los ingresos totales en 1996, en comparación a 6.7% de los ingresos totales en 1995.

Los ingresos de operación, antes de la amortización del crédito mercantil, aumentó 27.1%, de Ps. 637 millones en 1995 a Ps. 810 millones en 1996. La amortización del crédito mercantil aumentó 79.7% a Ps. 74 millones en 1996 de Ps. 41 millones en 1995, debido al crédito mercantil generado por las Transacciones de SIRSA y al aumento de la participación de Coca-Cola FEMSA en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Las Transacciones de SIRSA y el aumento de la participación de Coca-Cola FEMSA en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires generaron respectivamente un crédito mercantil de Ps. 423 millones y Ps. 298 millones, que se está amortizando en 20 años. Después de la amortización del crédito mercantil, La utilidad de operación aumentó 23.4% a Ps. 735 millones en 1996 de Ps. 596 millones en 1995, y el margen de operación a ingresos totales aumentó de 7.4% en 1995 a 8.7% en 1996.

FEMSA Empaques

Antes de la eliminación de las ventas intercompañías, los ingresos totales de FEMSA Empaques se redujeron 6.4% en 1996 a Ps. 4,234 millones y las ventas netas se redujeron 6.6% a Ps. 4,204 millones. Las ventas intercompañías alcanzaron a aproximadamente un 57.5% de las ventas netas de FEMSA Empaques en 1996, en comparación al 56.4% en 1995. El volumen de ventas aumentó en cada una de las líneas de productos de FEMSA Empaques en 1996. Destaca el crecimiento de los volúmenes de cajas de cartón y en hermetapas, que crecieron un 15.0% y un 7.6% respectivamente en 1996. Los ingresos por exportaciones aumentaron 24.8%, de Ps. 205 millones en 1995 a Ps. 256 millones en 1996. Los ingresos por exportaciones en términos de Dólares aumentaron 60.8% en 1996. Los precios de la mayoría de los principales productos de FEMSA Empaques se cotizan en Dólares tanto en los mercados de exportación como en el mercado nacional. Las ventas netas se redujeron a pesar del crecimiento del volumen, debido a la apreciación real del Peso en 1996 y a la reducción de los precios internacionales de ciertas materias primas hacia fines de 1996, incluyendo aluminio, papel y acero. FEMSA Empaques redujo los precios de algunos de sus productos para reflejar la reducción del costo de estos materiales.

El costo de ventas se redujo 8.5%, de Ps. 3,580 millones en 1995 a Ps. 3,277 millones en 1996. Esta reducción es atribuible a la caída de los precios de las materias primas durante el segundo semestre de 1996 y al incremento en las eficiencias de los procesos productivos. En consecuencia, la utilidad bruta aumentó 1.5%, de Ps. 944 millones en 1995 a Ps. 958 millones en 1996, y el margen bruto a ventas netas de FEMSA Empaques aumentó a 22.8% de 21.0% en 1995.

Los gastos de operación aumentaron 18.9% a Ps. 276 millones en 1996 de Ps. 232 millones en 1995. Los gastos de venta aumentaron 29.3% a Ps. 177 millones en 1996 de Ps. 137 millones en 1995 como resultado de la creciente inversión de FEMSA Empaques en el desarrollo de las ventas a terceros y las ventas de exportación. Los gastos de administración aumentaron 3.9% en 1996 a Ps. 99 millones y representaron 2.3% de los ingresos totales. Los servicios de administración pagados por FEMSA Empaques a FEMSA se redujeron de Ps. 47 millones en 1995 a Ps. 25 millones en 1996. La utilidad de operación se redujo 1.3%, de Ps. 665 millones en 1995 a Ps. 656 millones en 1996. Sin embargo, el margen de operación de FEMSA Empaques a ingresos totales aumentó en 1996 a 15.5% de su nivel del 14.7% en 1995.

FEMSA Comercio

Los ingresos totales de FEMSA Comercio aumentaron 7.5% en 1996 a Ps. 2,656 millones de Ps. 2,471 millones en 1995. El aumento de los ingresos se debe primordialmente a un aumento en el número de tiendas OXXO. FEMSA Comercio inauguró 73 nuevas tiendas en 1996 y clausuró 17 tiendas no rentables, lo que resulta en un aumento neto de 56 tiendas en 1996. Al 31 de diciembre de 1996, FEMSA Comercio tenía 823 tiendas OXXO, en comparación a 767 tiendas al 31 de diciembre de 1995. El número de tiendas maduras al cierre del año 1996 era de 667, es decir un 81% del número total de tiendas. En 1996, las ventas de tiendas maduras comparativas se redujeron 4.0% en comparación a una reducción del 15.9% en 1995.

El costo de ventas de FEMSA Comercio aumentó 9.3% en 1996 a Ps. 1,979 millones de Ps. 1,810 millones en 1995. La utilidad bruta aumentó 2.5%, de Ps. 661 millones en 1995 a Ps. 677 millones en 1996. El margen de utilidad bruta se redujo a 25.5% en 1996 de 26.8% en 1995. La administración atribuye la reducción del margen de utilidad bruta a la estrategia de fijación de precios de FEMSA Comercio, que consiste en fijar el precio de los artículos con alta frecuencia de venta al mismo nivel que el que cobran los supermercados, con el fin de aumentar el tráfico de clientes y, consecuentemente, las ventas.

Los gastos de operación se redujeron 0.6% en 1996, principalmente como resultado de una reducción del 12.3% de los gastos de administración. Los gastos de operación ascendieron a Ps. 617 millones en 1996, en comparación a Ps. 621 millones de 1995. En 1996, los gastos de operación como porcenta-

je de los ingresos totales disminuyeron a 23.2% del 25.1% registrado en 1995. Los gastos de venta aumentaron 1.4%, de Ps. 531 millones en 1995 a Ps. 538 millones en 1996. La disminución de los gastos administrativos fue atribuible a la continua reducción de personal y al menor nivel del salario real. FEMSA Comercio pagó servicios de administración a FEMSA por Ps. 8 millones y Ps. 43 millones en 1996 y 1995 respectivamente. La utilidad de operación de 1996 fue de Ps. 52 millones, lo que representa un margen de operación a ingresos totales del 2.0%, en comparación a una pérdida de operación de Ps. 3 millones en 1995.

Amoxxo

Amoxxo fue constituido en agosto de 1995, pero no comenzó a operar hasta agosto de 1996. En el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 1996, Amoxxo había generado pérdidas de operación de Ps. 27 millones, debido al nivel de los gastos pre-operativos.

VISA Consolidada – Utilidad Neta

Resultado Integral de Financiamiento

En 1996, VISA registró un ingreso por resultado integral de financiamiento consolidado de Ps. 712 millones, en comparación con un costo por resultado integral de financiamiento consolidado de Ps. 965 millones en 1995. El gasto financiero neto consolidado se redujo 23.7% a Ps. 932 millones en 1996 de Ps. 1,221 millones en 1995, primordialmente como resultado de una reducción de las tasas de interés en 1996. La Compañía sufrió una reducción significativa de la ganancia consolidada por posición monetaria de Ps. 3,559 millones en 1995 a Ps. 1,910 millones en 1996. La reducción de la ganancia monetaria consolidada se atribuye a una significativa reducción de la tasa de inflación en México. En 1996, la inflación acumulada anual fue del 27.7% en comparación a su nivel del 52.0% en 1995. VISA también registró una pérdida cambiaria consolidada mucho menor en 1996 debido a la posición más fuerte del Peso. En 1995, el Peso se devaluó un 54.6% en relación con el Dólar, en tanto la tasa de devaluación de 1996 fue del 3.1%. En 1995, la pérdida cambiaria consolidada de VISA fue de Ps. 3,303 millones, en comparación a una pérdida cambiaria consolidada de Ps. 266 millones en 1996.

Otros Productos (Gastos)

En 1996, VISA registró otros productos consolidados por un importe de Ps. 24 millones, en comparación a un nivel consolidado de otros gastos por Ps. 190 millones en 1995. El cambio fue primordialmente atribuible al hecho de que, en 1995, VISA pagó impuestos adicionales con respecto a las declaraciones de impuestos de ejercicios anteriores como resultado de una resolución de las autoridades en virtud de la cual se requirió que la Compañía modificara sus declaraciones de impuestos y a mayores pagos de indemnizaciones al personal en 1995 en comparación a 1996. Adicionalmente, en 1996 VISA recibió una devolución extraordinaria de impuestos. Los pagos provisionales de impuestos en México se calculan conforme a criterios establecidos por la Secretaría de Hacienda, que se basan en porcentajes de utilidad fiscal determinados en las declaraciones de impuestos del ejercicio anterior. Cuando se presenta la declaración de impuestos de un ejercicio en particular, la Secretaría de Hacienda reembolsa cualquier exceso contra los pagos provisionales de impuestos, ajustado por la inflación. En 1996, la Compañía recibió una significativa devolución de impuestos, debido a que los pagos provisionales de impuestos del año 1995 se habían basado en criterios de 1994. La crisis económica resultante de la devaluación del Peso de diciembre de 1994, tuvo un efecto negativo sobre los resultados operativos de la Compañía en 1995 y, por tanto, los pagos provisionales de impuestos de 1995 superaron las obligaciones fiscales reales por un importe significativo.

Impuesto Sobre la Renta y al Activo y Participación de Utilidades a los Trabajadores

La utilidad consolidada de VISA antes del impuesto sobre la renta y al activo y la participación de utilidades a los trabajadores aumentó casi cinco veces en 1996, de Ps. 629 millones en 1995 a Ps. 2,913 millones en 1996, primordialmente debido a las utilidades generadas por el resultado integral de financiamiento. VISA registró un impuesto sobre la renta y al activo y participación de las utilidades a los trabajadores, por un total de Ps. 394 millones en 1996, en comparación a Ps. 354 millones en 1995. La tasa promedio de impuestos pagada por la Compañía en 1996 fue del 13.5%, en comparación a la tasa promedio del 56.3% de 1995. Debido al crecimiento en las utilidades en 1996, la Compañía amortizó Ps. 909 millones de pérdidas fiscales de ejercicios anteriores, en comparación con Ps. 382 millones, que se amortizaron en 1995. El alto nivel de la tasa promedio de impuestos de 1995, también refleja el hecho de que VISA y FEMSA incurrieron en pérdidas cambiarias de forma individual, y a que VISA y FEMSA no generaron las suficientes utilidades para compensar dichas pérdidas cambiarias.

Utilidad Neta

Debido al mejor desempeño de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio, conjuntamente con la utilidad generada por el resultado integral de financiamiento consolidado, la utilidad neta consolidada de VISA aumentó casi a diez veces en 1996, a Ps. 2,519 millones de Ps. 275 millones en 1995. La utilidad neta mayoritaria consolidada aumentó a Ps. 1,207 millones en 1996, comparado con una pérdida neta mayoritaria consolidada de Ps. 217 millones en 1995.

Liquidez y Recursos de Capital

Estructura de la Sociedad Controladora

Históricamente, VISA y FEMSA aplicaron estrategias financieras centralizadas en virtud de que FEMSA era responsable de la mayoría de las operaciones financieras de la Compañía y suministraba los fondos a las subsidiarias operativas principalmente a través de préstamos intercompañías. Durante los últimos años, VISA y FEMSA han adoptado una política de financiamiento que ha otorgado mayor responsabilidad a las Compañías Subcontroladoras para el financiamiento de sus propias actividades. Esta estrategia es atribuible en parte a la participación de terceros en la estructura de capital de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. Sin embargo, en 1996 esta política también fue implementada con respecto a FEMSA Empaques y FEMSA Comercio, que ambas son 100% subsidiarias de FEMSA. La Compañía considera que esta política ha permitido mejorar su perfil financiero general y ha contribuido a mejorar la eficiencia de cada una de las Sociedades Subcontroladoras. Al 31 de diciembre de 1997, aproximadamente un 61.4% de la deuda consolidada pendiente de pago de la Compañía había sido contratada por las Compañías Subcontroladoras. Al 31 de diciembre de 1997, los pasivos directos de VISA consistían en obligaciones denominadas en Dólares por un total de aproximadamente US$147 millones. Estos pasivos fueron liquidados en marzo de 1998 con los recursos propios de la Compañía y con la suscripción de US$120 millones por el Suscriptor JPM de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997. El Suscriptor JPM recibirá 3'964,158 Unidades Vinculadas que serán entregadas por VISA en una colocación privada al culminar la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.". Al 31 de diciembre de 1997, el pasivo directo de FEMSA constaba de obligaciones denominadas en Dólares por un total aproximado de US$356 millones. La Compañía tiene la intención de continuar la política de financiar las operaciones principalmente al nivel de las Compañías Subcontroladoras y espera reducir aún más el monto de los pasivos que VISA y FEMSA adeudan en forma directa.

Liquidez

La liquidez de la Compañía en términos consolidados se obtiene de recursos generados por la operación de los negocios, por contrataciones de deuda a largo plazo y, en menor medida, deuda de corto plazo. En los períodos 1995, 1996 y 1997, la Compañía concluyó programas importantes de inversiones que financió en gran parte con recursos generados por su operación.

Durante los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1995, 1996 y 1997, la Compañía generó recursos netos de operación por un total de Ps. 1,467 millones, Ps. 3,976 millones y Ps. 3,886 millones respectivamente. Las inversiones totales de la Compañía (incluyendo los cargos diferidos) en estos períodos fueron de Ps. 2,465 millones, Ps. 2,831 millones y Ps. 3,045 millones respectivamente. Al 31 de diciembre de 1997 y 1996, la posición consolidada en efectivo y valores de realización inmediata de la Compañía ascendía a Ps. 1,389 millones y Ps. 1,451 millones, respectivamente.

La liquidez de la Compañía se basa en que la mayoría de las ventas de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio se realizan al contado. Más aún, las tiendas OXXO pueden financiar una parte importante de sus inventarios iniciales y permanentes por medio de créditos otorgados por sus proveedores, lo que reduce los requisitos de liquidez de FEMSA Comercio.

Recursos de Capital

Substancialmente la totalidad de la deuda consolidada de la Compañía está denominada y es pagadera en Dólares. Al 31 de diciembre de 1997, la deuda total de la Compañía ascendía a US$1,306 millones (Ps. 10,511 millones), de los cuales US$307 millones (Ps. 2,468 millones) constituían deuda a corto plazo pagadera dentro de un plazo de un año, en tanto que US$999 millones (Ps. 8,043 millones) correspondían a deuda a largo plazo. Estas cifras incluyen aproximadamente US$601,390 de deuda que incurrió Coca-Cola FEMSA en marcos alemanes y que debe pagarse en dicha moneda, por un total de DM 1.061 millones (Ps. 4.841millones) y la deuda directa de VISA que fue liquidada el 17 de marzo de 1998 (ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co."). Al 31 de diciembre de 1997 el costo promedio ponderado de los financiamientos obtenidos por la Compañía ascendía a un 7.57%.

La siguiente tabla muestra la distribución de la deuda entre la Compañía, FEMSA y las Compañías Subcontroladoras.

Perfil de Deuda de la Compañía, FEMSA y las Sociedades Subcontroladoras al 31 de Diciembre de 1997

(millones de US$)

Deudor	Corto Plazo	Largo Plazo (1)	Deuda Total	Costo Promedio
VISA (2)	$ 147.2	$ —	$ 147.2	7.32%
FEMSA	—	356.4	356.4	7.42%
FEMSA Cerveza	20.0	70.3	90.3	6.70%
Coca-Cola FEMSA	82.3	319.3	401.6	8.48%
FEMSA Empaques (3)	57.1	223.1	280.2	6.86%
FEMSA Comercio (3)	—	30.0	30.0	7.47%
Total	306.6(4)	999.1(5)	1,305.7	7.57%

(1) Incluye una porción corriente de la deuda de largo plazo de US$33.9 millones.

(2) Esta deuda fue refinanciada con un préstamo denominado en Dólares de US$165 millones en octubre de 1997 de los cuales US$145 fueron dispuestos y dicho préstamo fue liquidado el 17 de marzo de 1998. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

(3) Excluye la deuda subordinada intercompañía adeudada a FEMSA.

(4) Excluye letras de cambio, cartas de crédito y documentos por pagar.

(5) Excluye a Ps. 1.5 millones de arrendamiento financiero de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

En relación con la recompra de aproximadamente un 30% de las acciones de VISA a un accionista minoritario disidente en agosto de 1991, VISA incurrió en una deuda denominada en Dólares por un total de aproximadamente US$430 millones. Esta deuda fue parte de la línea puente descrita en "Operaciones Comerciales – Antecedentes." Esta deuda se redujo a aproximadamente US$215 millones a partir de julio de 1992 por medio de varias transacciones que incluyeron la venta de una participación del 11% en FEMSA a un inversionista europeo. A mediados de 1993, VISA refinanció el importe restante de la deuda por medio de la emisión de pagarés denominados en Pesos indexados con respecto a la inflación en el mercado de capitales de México. Como resultado de la devaluación del Peso de diciembre de 1994, el importe de la deuda, una vez convertido a Dólares Estadounidenses, se vio reducido significativamente. En junio de 1995, VISA refinanció los pagarés en Pesos con una línea de crédito sindicado en Dólares, por un importe de capital de US$240 millones. Este importe se redujo a aproximadamente US$120 millones, con los recursos provenientes de un aumento del capital social en VISA, en agosto de 1996. En octubre de 1997, VISA refinanció esta deuda por medio de una nueva línea denominada en Dólares por US$145 millones otorgada por un banco comercial. Esta deuda fue liquidada el 17 de marzo de 1998. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co.".

La deuda directa de FEMSA está conformada principalmente, por un préstamo sindicado de US$350 millones, que vence en mayo del año 2000. El importe obtenido por de este crédito fue principalmente utilizado para pagar el eurobono de FEMSA por un monto de US$300 millones que venció el 22 de julio de 1997. Las restricciones financieras impuestas en este crédito incluyen el gravamen sobre todos los activos de FEMSA, incluyendo el capital social de las Sociedades Subcontroladoras, cierto patrimonio consolidado mínimo, una de cobertura consolidada de los intereses y una limitación al importe de deuda que FEMSA puede contratar en forma directa. FEMSA se encuentra actualmente en situación de cumplimiento de todas sus restricciones financieras derivados de este crédito. Las tasas de interés aplicables a este crédito fueron reducidas a partir del 31 de marzo de 1998. Ver "Eventos Recientes".

Para financiar sus operaciones, FEMSA Cerveza se apoya principalmente en fondos generados por la operación del negocio. Al 31 de diciembre de 1997, la deuda pendiente de pago de FEMSA Cerveza incluía un préstamo a mediano plazo de US$40 millones, con un solo banco comercial y aproximadamente US$20 millones de préstamos a corto plazo para capital de trabajo, conforme a varios contratos. Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Cerveza tenía aproximadamente US$30 millones de deuda pendiente de pago a largo plazo, atribuible principalmente a financiamientos para la adquisición de equipos. En 1996, FEMSA Cerveza contrató una línea de euro papel comercial por US$100 millones, de la cual no se ha dispuesto cantidad alguna. Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Cerveza tenía aprobadas líneas de financiamiento denominadas en Dólares por un importe total de aproximadamente US$415 millones, de los cuales US$335 millones estaban disponibles a dicha fecha. Estas líneas aprobadas incluyen US$71 millones en líneas comprometidas, de los cuales aproximadamente US$11 millones estaban disponibles al 31 de diciembre de 1997.

La política financiera actual de Coca-Cola FEMSA consiste en fondear sus operaciones existentes y las inversiones relacionadas con dichas operaciones primordialmente con los fondos generados internamente, y en accesar recursos externos para financiar la adquisición de nuevos territorios. En relación con la adquisición del territorio de Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA incurrió en un endeudamiento de aproximadamente US$100 millones conforme a una colocación privada a diez años en 1994. El producto de este préstamo fue utilizado para comprar a The Coca-Cola Company una participación del 51% en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. En octubre de 1996, Coca-Cola FEMSA emitió bonos yanqui a diez años por un total de US$200 millones, cuyo producto fue utilizado en prepagar la deuda en que se había contratado para (i) aumentar la participación de Coca-Cola FEMSA en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a un 75%; y (ii) financiar las Transacciones de SIRSA. En septiembre de 1997, Coca-Cola FEMSA contrató un crédito por un total de US$75 millones bajo condiciones de corto plazo otorgadas por tres bancos comerciales en operaciones independientes. Los recursos obtenidos se aplicaron, conjuntamente con recursos existentes, a la compra a The Coca-Cola Company del restante 25% en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires tenía pendientes de pago aproximadamente US$13 millones en préstamos para la compra de equipo al 31 de diciembre de 1997. Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA tenía líneas de crédito aprobadas por un total aproximado de US$156 millones, de

los cuales aproximadamente US$139 millones estaban disponibles a dicha fecha. Estas líneas incluyen aproximadamente US$57 millones de líneas comprometidas, de las que aproximadamente US$47 estaban disponibles al 31 de diciembre de 1997.

En febrero de 1997, FEMSA Empaques contrató un crédito sindicado por US$140 millones por un plazo de cinco años, dos años de gracia y pagos semestrales anuales durante los últimos tres años. El importe de este crédito fue destinado para refinanciar la deuda existente de FEMSA Empaques y para prepagar ciertas obligaciones intercompañías adeudadas a FEMSA. Al 31 de diciembre de 1997, el saldo restante de la deuda intercompañías adeudada por FEMSA Empaques a FEMSA era de Ps. 1,726 millones. Estas obligaciones intercompañía están subordinadas al préstamo sindicado y otros contratos de crédito de los que FEMSA Empaques es parte. FEMSA Empaques tiene un cierto número de líneas de crédito de corto y mediano plazo que se destinan para cubrir las necesidades comerciales y otros requerimientos de capital. Al 31 de diciembre de 1997 los importes pendientes de pago de estas líneas eran de aproximadamente US$57 millones a corto plazo y US$28 millones a mediano plazo. Asimismo, al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Empaques tenía una deuda pendiente de aproximadamente US$54 millones conforme a contratos de crédito de largo plazo. La deuda a largo plazo era primordialmente atribuible a operaciones de financiamiento de equipos conforme a programas de financiamiento de exportaciones fomentados por el gobierno de los países de origen de dichos equipos. En noviembre de 1997, FEMSA Empaques modificó el préstamo sindicado de US$140 millones para reducir el margen de intereses aplicable al préstamo y una ampliación del período de gracia para las amortizaciones de capital. Al 31 de diciembre de 1997, FEMSA Empaques tenía líneas de crédito aprobadas por aproximadamente US$427 millones y la disponibilidad de estas líneas era de aproximadamente US$275 millones. Estas líneas aprobadas incluían aproximadamente US$106 millones de líneas de financiamiento comprometidas. Al 31 de diciembre de 1997, la disponibilidad de estas líneas comprometidas era de aproximadamente US$51 millones.

La única deuda pendiente de pago por FEMSA Comercio (diferente a la deuda intercompañías) es un préstamo a mediano plazo denominado en Dólares por un importe de US$30 millones contratado con Bancomer en marzo de 1997, que opera bajo el mismo control indirecto que la Compañía. El producto del préstamo de Bancomer se usó para pagar una parte de las obligaciones de deuda intercompañías pendientes de FEMSA Comercio.

La deuda consolidada de largo plazo de la Compañía deberá pagarse de acuerdo con el siguiente calendario:

Perfil de Vencimientos de la Deuda a Largo Plazo de la Compañía al 31 de Diciembre de 1997

Año	Millones de US$ (1)
1999	31.952
2000	512.793
2001	78.475
2002	37.706
2003	4.337
2004	100.000
2005	—
2006	200.000

(1) Excluye la porción circulante de la deuda a largo plazo, la deuda directa de VISA que se prepagó en marzo, en relación con la Reorganización antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, y obligaciones de arrendamiento financiero en Pesos Argentinos por un total de Ps. 13 millones adeudadas por Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

En general, las obligaciones aplicables a las líneas de crédito que han celebrado las Compañías Subcontroladoras incluyen restricciones con respecto a endeudamientos futuros. Dichas restricciones financieras consisten en razones de cobertura de pago de intereses y/o niveles de apalancamiento. Los

contratos de crédito celebrados por las Compañías Subcontroladoras generalmente también implican un gravamen sobre los activos de las Compañías Subcontroladoras. No existen avales o colaterales entre las Compañías Subcontroladoras, y ni VISA ni FEMSA han otorgado garantías con respecto a las obligaciones de deuda de las Compañías Subcontroladoras.

No es política de la Compañía la contratación de operaciones de cobertura cambiaria destinadas a disminuir el riesgo en la compra de insumos, de moneda extranjera o de las tasas de interés. Sin embargo, la Compañía ha celebrado contratos de cobertura cambiaria y de tasa de interés. Durante el tercer trimestre de 1997, FEMSA Empaques y FEMSA celebraron dos contratos de cobertura de tasa de interés por importes fijos de US$110 millones y US$15 millones respectivamente. Conforme a estos contratos, FEMSA Empaques y FEMSA han modificado parte de sus obligaciones de pago de tasas de interés flotante por obligaciones de tasa fija.

La Compañía considera que sus fuentes de liquidez al 31 de diciembre de 1997 eran suficientes para el desarrollo de sus actividades.

Inversiones

Las inversiones consolidadas de la Compañía durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995 fueron respectivamente de Ps. 3,045 millones, Ps. 2,831 millones y Ps. 2,465 millones. Estos importes fueron invertidos por las Compañías Subcontroladoras de la siguiente manera:

Inversiones por Compañía Subcontroladora

	Año Finalizado el 31 de Diciembre de		
	1997	1996	1995
	(Millones de Pesos al 31 de diciembre de 1997)		
FEMSA Cerveza			
Producción	Ps. 408	Ps. 238	Ps. 270
Distribución	179	77	99
Inversiones en el Mercado	571	380	380
Otros	(26)	(15)	36
Subtotal	1,132	680	785
Coca-Cola FEMSA			
Territorios Mexicanos			
Producción	337	687	281
Distribución	172	75	149
Botellas	143	136	133
Otros	7	54	97
Territorio de Buenos Aires			
Producción	185	76	179
Distribución	149	66	102
Botellas	56	76	121
Otros	31	26	32
Subtotal	1,080	1,196	1,094
FEMSA Empaques			
Productos de Metal	165	130	288
Botellas de Vidrio	93	472	111
Cartón	111	59	57
Tapas de Plástico	40	10	—
Flexible	43	27	6
Otros	25	19	14
Subtotal	477	717	476
FEMSA Comercio	122	106	85
DCF	232	124	16
FEMSA	—	—	13
VISA	2	8	(4)
Total	Ps. 3,045	Ps. 2,831	Ps. 2,465

FEMSA Cerveza

Producción. Durante los períodos 1995, 1996 y 1997, FEMSA Cerveza invirtió aproximadamente Ps. 173 millones, Ps. 154 millones y Ps. 257 millones, respectivamente, en ampliaciones marginales de su capacidad productiva. Entre los proyectos más importantes fueron la terminación de una nueva casa

de cocimientos en la planta de Toluca para aumentar la capacidad cocimiento de dicha planta en 75,000 hectolitros por mes a 450,000 hectolitros por mes, y una línea para botellas de 1 litro en la planta de Monterrey que aumentó la capacidad de la planta en 100,000 hectolitros por mes, a 550,000 hectolitros por mes, la cual estará disponible durante el primer trimestre de 1998. Entre 1995 y 1997, FEMSA Cerveza invirtió en la instalación y mejora de líneas de embotellado de las presentaciones de un litro en las plantas de Navojoa, Orizaba y Monterrey. En 1995, FEMSA Cerveza también agregó nuevas líneas de embotellado en las plantas de Tecate, Toluca, Orizaba, Navojoa y Guadalajara. Durante 1995, 1996 y 1997, FEMSA Cerveza invirtió respectivamente Ps. 97 millones, Ps. 84 millones y Ps. 165 millones en sustituciones de equipos.

Distribución. Entre 1995 y 1997, FEMSA Cerveza invirtió un total de Ps. 175 millones en mejoras y sustituciones de equipos de distribución, incluyendo principalmente camiones, vehículos de transporte, grúas y otros vehículos. Durante el mismo período, FEMSA Cerveza invirtió un total de Ps. 121 millones en la adecuaciones y remodelación de sus centros de distribución. FEMSA Cerveza invirtió un total de Ps. 59 millones en equipos de computación para los sistemas de distribución entre 1995 y 1997.

Inversiones en Comercialización. Durante los períodos 1995, 1996 y 1997, FEMSA Cerveza invirtió respectivamente Ps. 380 millones, Ps. 380 millones y Ps. 571 millones en actividades vinculadas a la comercialización de sus productos. La mayoría de estas inversiones se dirigieron a contratos con detallistas que regulan la venta de productos. . En general, este tipo de contratos implican plazos de tres años, por lo que se capitalizan y amortizan durante la vida del contrato. Otras inversiones vinculadas al mercado incluyen la compra de artículos tales como equipos de refrigeración, hieleras, muebles de plástico y otros artículos promocionales. Estos artículos se colocan con detallistas como medio para facilitar la atención a los clientes y promover la imagen de las marcas de FEMSA Cerveza. Asimismo, otras inversiones relativas al mercado incluyen el patrocinio de eventos y la publicidad en vías públicas.

Coca-Cola FEMSA

Territorios Mexicanos

Producción. Coca-Cola FEMSA invirtió importes significativos en la construcción de tres nuevas plantas entre 1995 y 1997. Estas inversiones se realizaron principalmente durante 1995 y 1996 en relación con las plantas de Villahermosa, Tlalpan II y Tlanepantla. Estas inversiones ascendieron a un total de Ps. 228 millones en 1995, Ps. 532 millones en 1996 y Ps. 117 millones en el 1997.

Actualmente Coca-Cola FEMSA construye una nueva planta en Toluca, cerca del territorio del Valle de México, que producirá presentaciones no retornables. En 1996, Coca-Cola FEMSA adquirió el terreno en el que se edificará la planta; los gastos totales previos a la construcción en relación con esta planta ascendieron a Ps. 58 millones en 1996 y Ps. 118 millones en 1997.

Otras inversiones para el período 1995-1997 incluyen un total de Ps. 22 millones invertidos en mejoras a las otras plantas de producción ubicadas en el territorio del Valle de México.

Otras inversiones en plantas de producción ubicadas en el territorio del Sureste alcanzaron un total de Ps. 14 millones, Ps. 54 millones y Ps. 39 millones en 1995, 1996 y 1997, respectivamente.

Distribución. Coca-Cola FEMSA invirtió aproximadamente Ps. 27 millones en 1995 y Ps. 52 millones en 1996 en la construcción de un nuevo almacén en Vallejo, en el Valle de México. Durante 1996 y 1997, Coca-Cola FEMSA invirtió un total de Ps. 50 millones en la construcción de dos nuevos almacenes en el Valle de México. Durante el período 1995-1997, Coca-Cola FEMSA invirtió Ps. 168 millones en equipos y sistemas de distribución y en la remodelación de almacenes en el Valle de México.

En 1995, Coca-Cola FEMSA invirtió Ps. 21 millones en el territorio del Sureste, en relación con la construcción de cuatro centros de distribución y la compra de equipos de distribución. Coca-Cola FEMSA invirtió Ps. 21 millones en 1996 en relación con la expansión del sistema de preventa en el territorio del Sureste. En 1997, las inversiones de Coca-Cola FEMSA en el Sureste de México alcanzaron un total de Ps. 56 millones y fueron destinadas a la construcción de dos nuevos centros de distribución.

Botellas. En 1995, 1996 y 1997, Coca-Cola FEMSA invirtió Ps. 133 millones, Ps. 136 millones y Ps. 143 millones respectivamente en botellas en los territorios Mexicanos. Coca-Cola FEMSA registra los envases retornables como inversiones en activo fijo. Cuando las botellas se rompen, se registran como parte del costo de ventas.

Inversiones en Comercialización. Antes de 1996, Coca-Cola FEMSA registraba las inversiones en el mercado como un gasto en el año en que se realizaban. A partir de 1996, Coca-Cola FEMSA ha capitalizado ciertas inversiones en el mercado (tales como los equipos de refrigeración entregados a los detallistas), los cuales amortiza en un plazo de tres años. En 1996 y 1997, Coca-Cola FEMSA invirtió Ps. 122 millones en equipos de refrigeración en los territorios Mexicanos.

Otros. Durante el período de 1995-1997, Coca-Cola FEMSA invirtió aproximadamente Ps. 77 millones en sistemas de información y equipos de computación. Asimismo, en 1995, Coca-Cola FEMSA compró el terreno en el que se construyó la planta de Tlanepantla, a una subsidiaria 100% propiedad de The Coca-Cola Company, en aproximadamente Ps. 80 millones.

Adquisiciones. Las inversiones destinadas a la adquisición de territorios adicionales (incluyendo Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, SIRSA, RDN y Embotelladora de Soconusco) no están incluidas en las cifras previamente mencionadas. Coca-Cola FEMSA ha invertido aproximadamente un total de US$349.4 millones en estas adquisiciones durante el período 1994-1997.

Territorio de Buenos Aires

Producción. Coca-Cola FEMSA adquirió una participación mayoritaria en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires en septiembre de 1994. Las plantas de producción del territorio de Buenos Aires requirieron grandes inversiones para mejorar la productividad y adaptarse a la demanda del mercado de presentaciones no retornables. En 1995, 1996 y 1997, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires invirtió Ps. 179 millones, Ps. 76 millones y Ps. 185 millones, respectivamente, en programas de modernización de las plantas.

Distribución. Las inversiones en distribución se concentraron en el período inmediatamente siguiente a la adquisición del territorio de Buenos Aires por parte de Coca-Cola FEMSA. En 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires invirtió Ps. 59 millones en equipos de distribución, incluyendo camiones y plantas de almacenamiento. En 1996 y 1997, Coca-Cola FEMSA invirtió respectivamente Ps. 8 millones y Ps. 15 millones, en otros activos relacionados con la actividad de distribución.

Inversiones en Comercialización. De forma similar a la estrategia de Coca-Cola FEMSA en los territorios de México, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ha realizado significativas inversiones en el mercado, particularmente a través de colocaciones de equipos de refrigeración en las tiendas detallistas. En 1995, 1996 y 1997, estas inversiones alcanzaron respectivamente a un total de Ps. 43 millones, Ps. 58 millones y Ps. 32 millones. Asimismo, en 1997 Coca-Cola FEMSA Buenos Aires invirtió aproximadamente Ps. 102 millones en contratos de exclusividad con detallistas.

Botellas. Las inversiones en botellas en 1995, 1996 y 1997 fueron respectivamente de Ps. 121 millones, Ps. 76 millones y Ps. 56 millones. La reducción durante dicho período de las inversiones en botellas reflejan la tendencia hacia las presentaciones no retornables.

Otros. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ha comprometido significativos recursos en la mejora de su infraestructura de información por medio de inversiones en sistemas. El total de inversiones en sistemas durante el período entre 1995 y 1997 fue de Ps. 89 millones.

FEMSA Empaques

Productos Metálicos. Las principales inversiones entre 1995 y 1997 en las líneas de productos metálicos de FEMSA Empaques han estado orientadas a la adecuación de las líneas productoras de latas de bebidas. Estas inversiones han incluido un rediseño de las latas de bebidas producidas por Famosa, aumentos de velocidad de las líneas de producción, con lo cual se aumenta la capacidad, así como un rediseño de la tapas para ajustarse al nuevo tamaño de las latas. En suma, las inversiones en el área de latas para bebidas ascendieron a Ps. 253 millones, Ps. 113 millones y Ps. 156 millones en 1995, 1996 y 1997, respectivamente.

Otras inversiones en el área de los productos metálicos entre 1995 y 1997 incluyeron la modernización de la planta de hermetapas en México, la instalación de una línea de hermetapas en Buenos Aires y la adquisición de un almacén en Mexicali.

Botellas de Vidrio. La principal inversión de Sivesa entre 1995 y 1997 fue la construcción de un nuevo horno en Orizaba. La mayor parte de esta inversión se realizó en 1996, aunque el proyecto se inició desde 1995. El nuevo horno inició operaciones en diciembre de 1996 y Sivesa ha continuado invirtiendo en equipos adicionales para el horno. Las inversiones asociadas al horno ascendieron a Ps. 56 millones, Ps. 472 millones y Ps. 45 millones en 1995, 1996 y 1997, respectivamente. Otras inversiones de Sivesa durante el período entre 1995 y 1997 incluyeron un total de Ps. 103 millones, que fueron invertidos primordialmente en equipos para el soplado de botellas.

Cartón. Las inversiones de Cotesa incluyeron Ps. 57 millones en 1995, en relación con la finalización de la nueva planta de Ixtaczoquitlán, Veracruz, cuya construcción se había iniciado en 1994. En 1996 y 1997 Cotesa invirtió Ps. 59 millones y Ps. 111 millones, respectivamente, en la ampliación de capacidad instalada para la conversión de cartón corrugado.

Tapas Plásticas. Recientemente Famosa ha instalado una línea para la producción de tapa-rosca de plástico para las botellas de PET. Este proyecto se inició en 1996 y culminó durante el primer semestre de 1997. Las inversiones en esta línea fueron de Ps. 10 millones en 1996 y Ps. 40 millones en 1997.

Empaques Flexibles. La principal inversión de Grafo Regia entre 1995 y 1997 fue en un sistema de recuperación de solventes en la planta de Monterrey. Esta inversión, que alcanzó un total de Ps. 40 millones entre 1996 y 1997, fue emprendida con el fin de cumplir con las reglamentaciones ambientales mexicanas. Otras inversiones de Grafo Regia incluyeron Ps. 6 millones, Ps. 18 millones y Ps. 11 millones en 1995, 1996 y 1997, respectivamente. Estas inversiones fueron destinadas primordialmente a una remodelación de la distribución de la planta y a la adquisición de equipo.

Otros. En los períodos de 1995, 1996 y 1997, otras inversiones por Ps. 14 millones, Ps. 19 millones y Ps. 25 millones, respectivamente, incluyeron ampliaciones y reformas en las plantas de productos plásticos, refrigeradores y productos químicos de FEMSA Empaques.

FEMSA Comercio

La principal actividad de FEMSA Comercio en materia de inversiones es la construcción y apertura de nuevas tiendas. En 1995, 1996 y 1997, FEMSA Comercio inauguró 100, 73 y 95 nuevas tiendas de conveniencia respectivamente. Las inversiones en estos períodos, que incluyen nuevas tiendas y tam-

bién inversiones en sistemas de puntos de venta, ascendieron a Ps. 85 millones, Ps. 106 millones y Ps. 123 millones, respectivamente.

DCF

Inmediatamente después de la constitución de Amoxxo en 1995, inició esfuerzos para la construcción de su primer Centro de Servicios Express OXXO. Durante el periodo de fines de 1995 a 1997, Amoxxo ha invertido un total de Ps. 372 millones en gastos preoperativos y en la construcción de Centros de Servicios Express OXXO. Al 31 de diciembre de 1997, había en funcionamiento 24 Centros de Servicios Express OXXO.

Plan de Desincorporación de Ciertos Activos Fijos

En 1996, FEMSA Cerveza aprobó un programa para desincorporar ciertos activos fijos que son considerados no estratégicos para las futuras operaciones, los cuales no están siendo utilizados por la operación y están en proceso de venta. Estos activos consisten principalmente en inmuebles adyacentes a las instalaciones actuales de producción y distribución de FEMSA Cerveza.

En 1996, FEMSA Cerveza también identificó para desincorporación ciertos equipos que están en proceso de sustitución.

En 1994, FEMSA identificó ciertos terrenos que fueron adquiridos de subsidiarias, principalmente FEMSA Cerveza, justo antes de la asociación con Labatt, que son considerados no estratégicos para la operación de las compañías susbsidiarias y que serán vendidos tan pronto como una oferta de venta razonable sea aprobada.

En 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió una planta embotelladora en Tapachula que planea cerrar en 1999, debido que el mercado que sirve esta planta, puede ser eficientemente cubierto por las plantas embotelladoras actuales de Coca-Cola FEMSA en el territorio del Sureste.

Los valores en libros de los activos fijos mencionados anteriormente han sido ajustados a sus valores estimados de realización, y no han sido actualizados, dado que están en proceso de desinversión. En virtud de que los valores en libros originales eran mayores a los valores de realización los valor en libros fueron ajustados. Hasta 1996, de acuerdo con PCGA en México el ajuste al valor de los activos debía de reconocerse en los resultados del ejercicio sólo cuando el "valor de uso" de un activo en operación o el valor neto de realización esperado para un activo fuera de operación o que está en proceso de venta, es menor que el valor actualizado de dicho activo al ejercicio inmediato anterior. De lo contrario, cualquier ajuste al valor contable se reconocía en el resultado por tenencia de activos no monetarios en el capital contable.

A partir de 1997, de acuerdo a las adecuaciones a las reglas contables con respecto al reconocimiento de ajustes al valor de activos, deberán registrarse en los resultados del ejercicio cuando los flujos futuros que razonablemente se espera sean obtenidos a través del uso de dichos activos durante su vida útil remanente, reducidos por los costos y gastos de operación asociados con tales flujos de efectivo, sean menores al valor en libros de dicho activo. El ajuste al valor de los activos deberá ser reconocido en los resultados del ejercicio por la cantidad en que el valor contable actualizado a Pesos constantes, exceda el valor su valor neto de realización, definido como la cantidad a la que el activo puede ser vendido. Adicionalmente, cualquier activo que se encuentre registrado a su valor neto de realización y no es actualizado, deberá ser considerado como activo monetario, al cual se le deberá calcular una pérdida por posición monetaria y reconocerla en el costo integral de financiamiento.

La Compañía ha identificado activos fijos para desincorporación y se encuentran valuados a su valor estimado de realización, de acuerdo a peritos valuadores independientes, por la cantidad de Ps. 670 millones (valor histórico) y Ps. 668 millones (valor histórico), respectivamente, al 31 de diciembre de 1997 y 1996. Estos activos están ubicados como sigue:

	Al 31 de Diciembre de	
	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 359	Ps. 429
Coca-Cola FEMSA	56	—
FEMSA Empaques	8	—
FEMSA	247	239
	Ps. 670	Ps. 668

La Compañía está activamente buscando compradores de los activos mencionados anteriormente y ha recibido varias ofertas. Ciertos terrenos ya han sido vendidos, mientras que otros se encuentran rentados a compañías filiales. La venta de estos activos no ha sido de acuerdo a los planes y expectativas de la Compañía debido a la situación de recesión que se ha sentido en el mercado de bienes raíces en México, lo que ha ocasionado que la Compañía esté en espera de que las condiciones económicas mejoren.

Presupuesto y Programa de Inversiones – 1998

La Compañía espera continuar invirtiendo importes significativos en la ampliación y mejora de sus instalaciones de producción y distribución. La Sociedad también espera canalizar una cantidad significativa de recursos hacia inversiones relacionadas con el mercado, particularmente en sus subsidiarias de bebidas. El siguiente análisis se basa en presupuestos para 1998 preparados para cada una de las Sociedades Subcontroladoras. Por lo tanto las inversiones reales de la Sociedad en 1998 pueden ser diferentes de las que se analizan a continuación, en particular con respecto al calendario de erogación de las inversiones.

El presupuesto de inversiones de FEMSA Cerveza para 1998 se espera que sea de aproximadamente Ps. 1,507 millones. De este importe, FEMSA Cerveza espera invertir aproximadamente Ps. 761 millones en sus instalaciones productivas. Se espera que las más significativas de estas inversiones incluyan ampliaciones de la capacidad instalada en las plantas de Tecate, Navojoa y Monterrey (que se espera resulten en un aumento total de la capacidad mensual de 354,000 hectolitros una vez culminadas las inversiones en 1999), una modernización de los tanques de destilación y almacenamiento de la planta de Orizaba, y la instalación de nuevas líneas de envasado en las plantas de Monterrey y Orizaba.

FEMSA Cerveza espera que sus inversiones en las áreas de distribución y comercialización asciendan a aproximadamente Ps. 783 millones en 1998. FEMSA Cerveza tiene la intención de sustituir los vehículos de distribución más antiguos y fortalecer su red de distribución. FEMSA Cerveza también espera aumentar la capacidad de almacenamiento en 1998. Asimismo, FEMSA Cerveza tiene la intención de continuar invirtiendo en actividades comerciales y vinculadas al mercado, incluyendo entre otras la celebración de contratos de exclusividad con detallistas, materiales para puntos de venta y equipos de refrigeración comercial.

El presupuesto total de inversiones de Coca-Cola FEMSA para los territorios Mexicanos en 1998 es de aproximadamente Ps. 880 millones. Se espera que la inversión más significativa sea de aproximadamente Ps. 372 millones en la terminación de la primera fase de la planta de Toluca, que consta de la construcción de tres líneas de embotellado en envases PET no retornables. Asimismo, aproximadamente Ps. 141 millones se asignarán a la construcción de cuatro nuevos centros de distribución en el Valle de México y en el territorio del Sureste. El presupuesto de inversión también contempla una inversión de

aproximadamente Ps. 79 millones para sustituir los vehículos de distribución más antiguos y para ampliar la red de distribución. Se espera que las inversiones en el mercado (tales como la colocación de enfriadores y máquinas expendedoras de bebidas en el mercado) asciendan a aproximadamente Ps. 37 millones en los territorios Mexicanos. Se espera que las demás inversiones en los territorios Mexicanos incluyan la sustitución y mejora de los equipos de producción en las plantas de Coca-Cola FEMSA, así como inversiones en sistemas de información.

El presupuesto de inversiones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires será de aproximadamente Ps. 137 millones en 1998. Se espera que se inviertan aproximadamente Ps. 73 millones en el mercado en forma de refrigeradores, máquinas expendedoras de bebidas y equipos post-mix, todos ellos en locales detallistas. Se espera que las inversiones relacionadas con la producción, incluyendo nuevos equipos etiquetadores así como mantenimiento y sustitución de equipos, asciendan a un total de aproximadamente Ps. 48 millones. Otras inversiones incluirían mejoras en los sistemas y las redes de información de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

El presupuesto de inversiones de FEMSA Empaques en 1998 llegaría a aproximadamente Ps. 1,002 millones. Los proyectos más importantes incluyen la instalación de nuevas líneas de fabricación de latas para bebidas, tapas de latas y tapas plásticas en Famosa, por un total de Ps. 342 millones; la sustitución de un horno de vidrio y un equipo de soplado de botellas en Sivesa, con una inversión aproximada de Ps. 98 millones; y la reinstalación de una línea de cartón corrugado, que previamente se había retirado de funcionamiento así como la renovación e instalación de equipos de producción de papel en Cotesa, por un total de aproximadamente Ps. 164 millones.

En FEMSA Comercio se espera que las inversiones en 1998 asciendan a un total de aproximadamente Ps. 152 millones. De éstos se espera asignar aproximadamente Ps. 122 millones a la construcción de 150 nuevas tiendas y Ps. 29 millones a la compra de vehículos de distribución y sistemas de información. La subsidiaria de Amoxxo, DCF, tiene la intención de invertir aproximadamente Ps. 134 millones en 1998 en relación con la inauguración de nuevos Centros de Servicios Express OXXO.

Posible Recompra de las Acciones Serie B de FEMSA no intercambiadas, cuando se retiren de Cotización. En caso que realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción se complete y no se ofrezcan todas las Acciones Serie B de FEMSA en la misma, de acuerdo con la ley mexicana se requerirá a VISA que realice una oferta pública de recompra de las Acciones Serie B de FEMSA no intercambiadas para retirar las Acciones Serie B de FEMSA de cotización de la Bolsa Mexicana de Valores. Como el cierre de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción está sujeto a que se ofrezca un mínimo del 85% de las acciones en poder de los actuales accionistas de FEMSA (aparte de VISA), el número máximo de acciones que podrían ser objeto de dicha recompra es de 39'761,378, o aproximadamente un 7.3% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación. Según las reglamentaciones mexicanas en vigor, el precio de dicha recompra sería el que resultara mayor entre el precio de mercado promedio durante los 30 días anteriores y el valor de libros. VISA tiene la intención de retirar las Acciones Serie B de FEMSA de cotización y, por tanto, estará obligada a realizar una oferta de recompra de las Acciones Serie B de FEMSA. VISA tiene la intención de financiar dicha recompra con recursos provenientes de préstamo a largo plazo. VISA considera que tiene suficiente acceso a créditos o a los mercados de capital, para financiar dicha recompra.

ADMINISTRACION

Consejeros

La administración de VISA y de FEMSA ha sido encomendada a sus respectivos Consejos de Administración. Los estatutos sociales de VISA y FEMSA disponen que sus respectivos Consejos de Administración constarán del número de Consejeros y suplentes elegidos por la asamblea general ordinaria de accionistas de VISA o FEMSA, según sea caso. Cada uno de los Consejeros es nombrado por un año. Los Consejeros suplentes están autorizados para actuar en el Consejo de Administración en substitución de los Consejeros que no puedan asistir a sus sesiones, y también para participar de otra forma en las actividades del Consejo de Administración. Los Consejos de Administración de VISA y de FEMSA en la actualidad se componen respectivamente de 16 y 15 miembros. Una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, se modificarán los estatutos sociales de VISA para ampliar su Consejo de Administración de forma tal que los titulares de Acciones Serie B de VISA puedan elegir al menos once Consejeros y los tenedores de Acciones Serie D de VISA puedan elegir cinco Consejeros. Una vez emitidas las Acciones Serie L de VISA o una vez convertidas las Acciones Serie D-L de VISA, los tenedores de Acciones Serie L de VISA tendrán el derecho de elegir dos Consejeros. Ver "Descripción del Capital Social de VISA" y "Descripción del Capital Social de FEMSA". A continuación se incluyen los miembros actuales de los Consejos de Administración de VISA y FEMSA:

Consejo de Administración de VISA

Nombre	Cargo	Año de la Designación
Eugenio Garza Lagüera	Presidente	1960
José Antonio Fernández Carbajal (1)	Consejero	1984
Juan Carlos Braniff Hierro (1)	Consejero	1987
Alfonso Garza Valdés (2)	Consejero	1984
Guillermo Garza Rangel (3)	Consejero	1993
José Calderón Rojas	Consejero	1984
Alberto Bailleres González	Consejero	1995
Max Michel Suberville	Consejero	1985
Othón Páez Garza (4)	Consejero	1984
Sergio Deschamps Pérez	Consejero	1995
Lorenzo Garza Sepúlveda	Consejero	1992
Javier L. Barragán Villarreal	Consejero	1995
Eduardo A. Elizondo	Consejero	1995
Ricardo Guajardo Touché	Consejero	1995
Jesús Flores Treviño	Consejero	1986
Héctor Lazo Hinojosa	Consejero	1986

(1) Yerno de Eugenio Garza Lagüera.
(2) Cuñado de Eugenio Garza Lagüera.
(3) Sobrino de Eugenio Garza Lagüera.
(4) Primo de Eugenio Garza Lagüera.

Consejo de Administración de FEMSA

Nombre	Cargo	Año de la Designación
Eugenio Garza Lagüera	Presidente	1988
José Antonio Fernández Carbajal (1)	Consejero	1989
Juan Carlos Braniff Hierro (1)	Consejero	1989
Ricardo Guajardo Touché	Consejero	1988
José Calderón Ayala	Consejero	1992
Lloyd Bentsen	Consejero	1996
Lorenzo H. Zambrano Treviño	Consejero	1995
Roberto Servitje Sendra	Consejero	1995
Othón Ruiz Montemayor	Consejero	1988
Max Michel Suberville	Consejero	1989
Alberto Bailleres González	Consejero	1989
Helmut Paul	Consejero	1988
Carlos Salguero	Consejero	1995
Alexis Rovzar de la Torre	Consejero	1989
Alfredo Livas Cantú	Secretario	1995

(1) Yerno de Eugenio Garza Lagüera.

Sujeto a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, los integrantes del Consejo de Administración de VISA y FEMSA serán los siguientes, según lo aprobado por las asambleas de accionistas de VISA y FEMSA celebradas el 18 de marzo de 1998:

Consejo de Administración de VISA
Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

Nombre	Cargo	
Serie B		**Suplentes Serie B**
Eugenio Garza Lagüera	Presidente	Mariana Garza de Treviño (4) (5)
José Antonio Fernández Carbajal (1)	Consejero	Barbara Garza de Braniff (4) (5)
Juan Carlos Braniff Hierro (1)	Consejero	Othón Páez Garza (5) (6)
Ricardo Guajardo Touché	Consejero	Francisco José Calderón Rojas (7)
José Calderón Ayala	Consejero	Alfonso Garza Valdés (8)
Consuelo Garza de Garza	Consejero	Guillermo Garza Rangel (9)
María Elena Rangel de Milmo	Consejero	Lorenzo Garza Sepúlveda (5) (6)
Roberto Servitje Sendra	Consejero	Max Michel González (10)
Max Michel Suberville	Consejero	Arturo Fernández Pérez (11)
Alberto Bailleres González	Consejero	Alfredo Martínez Urdal (5)
Carlos Salguero	Consejero	
Eduardo A. Elizondo	Consejero	
Alfredo Livas Cantú	Secretario	Carlos Eduardo Aldrete Ancira (12)
Serie D		**Suplentes Serie D**
Othón Ruiz Montemayor	Consejero	Javier L. Barragán Villarreal (13)
Alexis Rovzar de la Torre	Consejero	Sergio Deschamps Pérez (13)
Helmut Paul	Consejero	Andre Cracco (14)
Lloyd Bentsen	Consejero	
Lorenzo H. Zambrano Treviño	Consejero	

(Notas en la página siguiente)

(1) Yerno de Eugenio Garza Lagüera.
(2) Hermana de Eugenio Garza Lagüera.
(3) Cuñada de Eugenio Garza Lagüera.
(4) Hija de Eugenio Garza Lagüera.
(5) Suplente indistinto de los Consejeros Serie B.
(6) Primo de Eugenio Garza Lagüera.
(7) Hijo y suplente específico de José Calderón Ayala.
(8) Esposo y suplente específico de Consuelo Garza de Garza.
(9) Hijo y suplente específico de María Elena Rangel de Milmo.
(10) Hijo y suplente específico de Max Michel Suberville.
(11) Suplente específico de Alberto Bailleres González.
(12) Secretario Suplente de Alfredo Livas Cantú.
(13) Suplente indistinto de los Consejeros Serie D.
(14) Suplente específico de Helmut Paul.

Consejo de Administración de FEMSA
Después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

Nombre	Cargo
Eugenio Garza Lagüera	Presidente
José Antonio Fernández Carbajal	Consejero
Alfredo Livas Cantú	Consejero
Eduardo Padilla Silva	Consejero
Gilberto Lozano González	Consejero
Carlos E. Aldrete Ancira	Secretario

Comisario

La asamblea general ordinaria de accionistas de VISA o FEMSA, según sea el caso, debe elegir un comisario ("Comisario"), quien ocupará su cargo durante un año. Ver "Descripción del Capital Social de VISA" y "Descripción del Capital Social de FEMSA". El Comisario debe revisar las actividades de VISA o FEMSA, en la asamblea posterior a su designación o ratificación según sea el caso, y presentar un informe sobre la exactitud de la información financiera presentada a los accionistas por el Consejo de Administración. El Comisario está también autorizado para (i) convocar asambleas generales ordinarias o extraordinarias de accionistas; (ii) incluir temas en el orden del día de las asambleas generales de accionistas y en las sesiones del consejo de administración; y (iii) asistir a las asambleas generales de accionistas y a las sesiones del Consejo de Administración (sin derecho de voto). El Comisario también recibe informes mensuales del Consejo de Administración acerca de ciertos aspectos substanciales de las actividades y la situación financiera de VISA o FEMSA, según sea el caso. El actual Comisario de VISA y de FEMSA es el Sr. José Manuel Canal Hernando. Sujeto a la efectividad de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el Sr. José Manuel Canal Hernando continuará fungiendo como Comisario de VISA, y el Comisario de FEMSA será el Sr. Adolfo Javier González.

Principales Funcionarios

A continuación se incluye una lista de los principales funcionarios de FEMSA así como el director general y el director de finanzas de cada una de las Sociedades Subcontroladoras aparte de DCF. DCF no tiene funcionarios, pues estas funciones son realizadas actualmente por los funcionarios de FEMSA Comercio. VISA actualmente no tiene funcionarios, pero se espera que como parte de la Reorganización los funcionarios de FEMSA sean los de VISA.

Nombre	Cargo	Año de Nombramiento	Antigüedad	Edad
FEMSA				
José Antonio Fernández Carbajal	Director General	1994		
Alfredo Livas Cantú	Director de Finanzas	1989	10	
Luis Lauro Gónzalez Salinas	Director de Auditoría Interna	1991	19	43
Eduardo Padilla Silva	Director de Planeación	1996	36	46
Rosa María Hinojosa	Director de Información Financiera	1996	1	67
Gilberto de J. Lozano González	Director de Recursos Humanos	1995	14	42
José González Ornelas	Director de FEMSA Servicios de Logística	1997	2	35
			24	41
				46
FEMSA Cerveza				
Carlos Salazar Lomelín	Director General	1991	24	
Javier Astaburuaga Sanjines	Director de Finanzas	1994	15	46
				38
Coca-Cola FEMSA				
Alfredo Martínez Urdal	Director General	1993	4	
Héctor Jesús Treviño Gutiérrez	Director de Finanzas	1993	16	66
				41
FEMSA Empaques				
Alberto Galván Rodríguez	Director General	1986	30	
Arturo Guerrero Taméz	Director de Finanzas	1989	19	53
				48
FEMSA Comercio				
Julián Serrano Gutiérrez	Director General	1994	15	
Oscar Sánchez Garza	Director de Finanzas	1991	13	52
				53

Curricula

Ing. José Antonio Fernández Carbajal. El Ing. Fernández es el Director General de FEMSA. Nació en 1954, es egresado de la carrera de Ingeniero Industrial y de Sistemas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ("ITESM"), cuenta con una Maestría en Administración de la misma institución. El Ing. Fernández se inició en FEMSA como Gerente de Planeación Estratégica de FEMSA en 1988. Posteriormente en 1989 ocupó el puesto de Director General de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. En 1991 fue Director General de Comercialización de FEMSA Cerveza. En 1993 se desempeñó como Director Adjunto de FEMSA hasta ocupar en 1995 su puesto actual. Antes de trabajar en FEMSA, El Ing. Fernández desempeñó los puestos de Jefe de Valuación de Proyectos en 1976 y Gerente de Planeación en 1978 en la empresa Gamesa. Fue también Gerente Comercial de Dreis Krump México en 1979 y también ocupó los puestos de Director Comercial y Director General de CUPRUM en los años de 1982 y 1983, respectivamente.

Lic. Alfredo Livas Cantú. El Lic. Livas, es Director de Finanzas de FEMSA. Nació en 1951, es egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León ("UANL") de la Licenciatura en Economía, cuenta con Maestrías en Economía y Administración de la Universidad de Texas. El Lic. Livas ingresó a la empresa como Gerente de Evaluación de Presupuestos y Estadísticas de VISA en 1978. De 1983 a 1985, se desempeñó como Director de Financiamientos. Posteriormente fue nombrado Director Corporativo de Tesorería, y en 1989 fue designado Director de Finanzas. Antes de trabajar en la empresa, el Lic. Alfredo Livas, fue profesor asistente de la Universidad de Texas y Gerente de Asuntos Económicos de Gamesa.

Ing. Eduardo Padilla Silva. El Ing. Padilla, es el Director de Planeación y Control Estratégico de FEMSA. Nació en 1955, es egresado del ITESM de la carrera de Ingeniero Mecánico y Administrador. Tiene una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Cornell y un Módulo 2 de Alta Dirección del IPADE. Fue Director General de Terza, S.A, de C.V. de 1987 a 1997. Desde 1997 ocupa su

actual puesto. Anteriormente se había desempeñado como Subdirector de Planeación de Grupo Industrial ALFA, S.A. de C.V.

Ing. Gilberto de J. Lozano González. El Ing. Lozano es el Director de Recursos Humanos de FEMSA. Nació en 1956, es egresado del ITESM de la carrera de Ingeniero Mecánico y Administrador, cuenta con una Maestría en Administración de la misma institución educativa. El Ing. Lozano inició su carrera en 1976, en HYLSA donde ocupó varios puestos hasta 1992. Posteriormente ingresó a FEMSA como Director de Planeación y Desarrollo Organizacional de FEMSA Cerveza . Más adelante, de 1994 a 1996 desempeñó el puesto de Director de Recursos Humanos en FEMSA Cerveza. A partir de 1996 ocupa su puesto actual.

Lic. Carlos Salazar Lomelín. El Lic. Salazar es Director General de FEMSA Cerveza desde 1995. Nació en 1951, es egresado del ITESM en la Licenciatura en Economía, además cuenta un Postgrado en Economía de I.S.V.E. (Nápoles Milán), una Maestría en Administración del ITESM y un Módulo de Alta Dirección del IPADE. El Lic. Salazar, ingresó a la Empresa en 1973, desempeñando el puesto de Jefe de Planeación en Grafo Regia. En 1976 ascendió al puesto de Jefe de Mercadotecnia. Ocupó el puesto de Gerente de Ventas y Comercial en 1979 en la misma Empresa. Posteriormente se desarrollo como Director General de Grafo Regia y Plásticos Técnicos Mexicanos. En 1987 fue Director de exportaciones de FEMSA Cerveza, y en 1989 Director de Planeación Comercial de FEMSA.

C.P. José González Ornelas. El C.P. González es Director General de FEMSA Servicios de Logística. Nació en 1951, es egresado de la UANL de la carrera de Contador Público. El C.P. González, ingresó a VISA en 1973 desempeñando el puesto de Gerente de Auditoría. Posteriormente en 1979 pasó al área de Información Financiera, siendo nombrado director del área en 1984, puesto que ocupó hasta 1987. En 1987, el C.P. González se desempeñó como Director de Administración de FEMSA Cerveza, hasta 1994 que pasó a FEMSA como Director de Desarrollo Corporativo, puesto que ocupó hasta junio de 1997.

Lic. Alfredo Martínez Urdal. El Lic. Martínez es Director General de Coca-Cola FEMSA. Nació en 1931, estudió la Licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México y la Licenciatura en Economía en la Universidad Western Reserve, ingresó a FEMSA en 1993. Anteriormente se había desempeñado como Director Ejecutivo de Ponderosa Inc. de 1992 a 1993.

Ing. Alberto Galván Rodríguez. El Ing. Galván es Director General de FEMSA Empaques. Nació en 1944, realizó sus estudios de Ingeniero Mecánico Administrador en el ITESM, y cuenta con una maestría en Administración de la misma institución. Inició su carrera en 1967, desempeñándose como Analista de Puestos en Previsión Social del Grupo VISA. Después en 1972 ascendió al Puesto de Analista en Sistemas de Personal. Fue Jefe de Estándares Técnicos de 1972 a 1975 en Grafo Regia. En 1975 se desempeñó como Jefe de Personal y ocupó el puesto de Gerente de Relaciones Industriales en 1976. En 1981 el Ing. Galván fue designado Director de Recursos Humanos. Posteriormente se desempeñó como Director de Planeación en 1984. Ocupa su actual puesto a partir de 1986.

Ing. Julián Serrano Gutiérrez. El Ing. Serrano es el Director General de FEMSA Comercio. Nació en 1945, es egresado de la UANL de las carreras de Ingeniero Mecánico Electricista, y de Ingeniero Químico, cuenta con una maestría en Ciencias del ITESM y con un Módulo de Alta Dirección 1 del IPADE. Ingresó al grupo en 1994, anteriormente había desempeñado varios puestos en el Grupo Industrial ALFA dentro de los cuales destaca el de Director General de AKRA.

Remuneración de los Consejeros y Funcionarios

En los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1996 y el 31 de diciembre de 1997, la remuneración total a los consejeros de VISA ascendió a Ps. 0.80 millones (nominales) y Ps. 1.19 millones (nominales), respectivamente, y la remuneración total de los consejeros de FEMSA en dichos ejercicios por sus servicios fue de Ps. 0.89 millones (nominales) y Ps. 1.40 millones (nominales), respectivamente.

En los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1996 y el 31 de diciembre de 1997, la remuneración total de los principales funcionarios de VISA (un total de 45 y 47 personas, respectivamente, incluyendo a los principales funcionarios de las Sociedades Subcontroladoras) fue de aproximadamente Ps. 92.5 millones (nominales) y Ps. 129.4 millones (nominales), respectivamente. Estos importes incluyen los bonos en efectivo pagados por VISA a sus funcionarios en base a la evaluación de su desempeño y, en algunos casos, por un comité del Consejo de Administración de FEMSA.

En 1997, las subsidiarias de VISA implementaron un programa de opciones liquidables en efectivo para ciertos funcionarios de dichas subsidiarias. Conforme a los términos y condiciones de este programa, que se implemento en abril de 1997 cada ejecutivo tendrá derecho, en el quinto aniversario del programa, a un pago en efectivo basado en su salario y en el importe del aumento real (excluyendo los efectos de inflación) del valor de mercado de las Acciones Serie B de FEMSA y para los funcionarios de Coca-Cola FEMSA, el valor de las Acciones Serie B de FEMSA y de las Acciones de Coca-Cola FEMSA durante los cinco años anteriores, en el entendido de que los pagos se realizarán solamente si el valor de mercado de las Acciones Serie B de FEMSA, o en el caso de funcionarios de Coca-Cola FEMSA el de las Acciones Serie B de FEMSA y Acciones de Coca-Cola FEMSA se ha duplicado en términos reales a la fecha de dicho quinto aniversario. El programa es administrado por un fideicomiso para beneficio de dichos funcionarios, cuya obligación para con los funcionarios está cubierta por inversiones en opciones liquidables en efectivo relacionadas a las Acciones Serie B de FEMSA. Una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA espera que las condiciones del programa y las opciones liquidables en efectivo que negoció con J.P. Morgan Securities, Inc. se ajusten de forma tal que reflejen el valor de mercado de las Unidades Vinculadas BD. En virtud de que el programa de opciones pagadero en efectivo se basa en el valor de mercado del capital de Coca-Cola FEMSA, el Fideicomiso no ha cubierto sus riesgos financieros a la fecha del presente Prospecto y no se espera que se realicen ajustes como resultado de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

PRINCIPALES ACCIONISTAS

VISA tiene tres series de Acciones en circulación, la Serie O, la Serie P y la Serie Q. Conforme a los estatutos sociales en vigor de VISA, todas las series tienen los mismos derechos económicos y de voto. Actualmente hay un total de 118'738,576 Acciones en circulación, que representan el 100% del capital social de VISA. Conforme a los estatutos sociales de VISA, la propiedad de las Acciones de VISA se limita a personas físicas mexicanas o empresas mexicanas sin participación de accionistas extranjeros.

La siguiente tabla detalla información acerca de la propiedad más significativa del capital social de VISA al 1 de marzo 1998.

Capital Social de VISA al 1 de Marzo de 1998

Accionistas	Número de Acciones	Porcentaje del Capital Social
Familia Garza Lagüera (1)	41,737,287	35.1506%
GFB (2)	16,811,362	14.1585%
Familia Calderón Ayala (3)	14,040,772	11.8249%
Familia Bailleres (4)	9,545,470	8.0391%
Familia Garza de Garza (5)	6,392,020	5.3796%
Familia Garza Rangel (6)	4,847,389	4.0824%
Familia Michel Suberville	4,510,000	3.7983%
Familia Guichard Michel	4,359,086	3.6712%
Familia David Michel	4,359,086	3.6712%

(1) En poder del Sr. Eugenio Garza Lagüera y sus familiares directos.

(2) En poder de Bancomer, S.A., Seguros Monterrey Aetna, S.A. de C.V., Fianzas Monterrey Aetna, S.A. y Seguros Bancomer, S.A. de C.V., subsidiarias de GFB. GFB es controlada, conjuntamente con otras personas, por algunos accionistas de VISA, incluyendo a la familia Garza Lagüera.

(3) Aproximadamente un 93% en poder de Inversiones Franca, S.A. de C.V., sociedad mexicana controlada por la familia Calderón Ayala, y aproximadamente un 7% en poder del Sr. José Calderón Ayala.

(4) La mayor parte en poder de los Sres. Alberto Bailleres, Celia Bailleres y Susana Bailleres y de dos compañías controladoras de estas personas.

(5) Aproximadamente un 99% en poder de la Sra. Consuelo Garza de Garza y el resto en poder de su esposo e hijos.

(6) Aproximadamente un tercio en poder de la Sra. María Elena Rangel de Milmo y el resto en poder de sus hijos e hijas.

Una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el capital social de VISA actualmente en circulación se convertirá en Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA. Cada Unidad Vinculada BD constará de una Acción Serie B de VISA, dos Acciones Serie D-B de VISA y dos Acciones Serie D-L de VISA y cada Unidad B de VISA constará de cinco Acciones Serie B de VISA. Los tenedores de Acciones Serie B de VISA tendrán plenos derechos de voto y podrán elegir al menos once miembros del Consejo de Administración de VISA. Los tenedores de Acciones Serie D-B de VISA y de Acciones Serie D-L de VISA tendrán derechos de voto solamente para un cierto número limitado de asuntos y podrán elegir cinco integrantes del Consejo de Administración de VISA. Ver "Descripción del Capital Social de VISA".

Sujeto a la realización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el Suscriptor JPM recibirá 3'964,158 Unidades Vinculadas BD en una colocación privada a cambio de un pago de suscripción de US$120 millones cubierto a VISA por el Suscriptor JPM el día 17 de marzo de 1998 conforme a un contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997. VISA ha aplicado el producto de dicho monto de suscripción así como recursos de la propia Compañía a la cancelación de

todo el pasivo directo de VISA. Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados J.P. Morgan & Co.".

En consecuencia, una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (tomando en cuenta la colocación privada con el Suscriptor JPM y suponiendo que todas las Acciones representativas del Capital Social de FEMSA que no sean propiedad de VISA a la fecha del presente Prospecto sean ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción):

- el número total de Acciones de VISA en circulación será de 541'380,000, que es igual al número de Acciones Serie B de FEMSA en circulación (y si menos de la totalidad de las Acciones que estén en poder de VISA a la fecha del presente Prospecto han sido ofrecidas válidamente en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, dicho número total de Acciones de VISA en circulación será de 541'380,000 menos el número de tales Acciones Serie B de FEMSA que no hayan sido ofrecidas);

- el número total de Acciones de VISA en poder de los accionistas actuales de VISA y del Suscriptor JPM será de 276'304,145, que es igual al número de Acciones Serie B de FEMSA en poder de VISA a la fecha; y

- las Acciones de VISA en poder de los accionistas actuales de VISA representarán conjuntamente un 79.36% de las Acciones Serie B de VISA, un 14.08% de las Acciones Serie D-B de VISA y un 14.08% de las Acciones Serie D-L de VISA.

El cuadro que se incluye a continuación muestra información acerca de los principales accionistas de VISA una vez realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (tomando en cuenta la Suscripción por el Suscriptor JPM y suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no son propiedad de VISA a la fecha del presente Prospecto sean válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción).

Tenencia Accionaria de VISA una Vez Realizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción

	Número de Acciones				
	No Incluidas en Unidades Vinculadas	Incluidas en Unidades Vinculadas			
Accionistas	Acciones Serie B de VISA	Acciones Serie B de VISA	Acciones Serie D-B de VISA	Acciones Serie D-L de VISA	Total de Acciones de VISA
Familia Garza Lagüera (1)	73,740,535	3,282,964	6,565,928	6,565,928	90,155,355
GFB (2)	29,701,950	1,322,346	2,644,692	2,644,692	36,313,680
Familia Calderón Ayala (3)	24,806,930	1,104,417	2,208,834	2,208,834	30,329,015
Familia Bailleres (4)	16,864,735	750,827	1,501,654	1,501,654	20,618,870
Familia Garza de Garza (5)	11,293,300	502,780	1,005,560	1,005,560	13,807,200
Familia Garza Rangel (6)	8,564,265	381,286	762,572	762,572	10,470,695
Familia Michel Suberville	7,968,170	354,747	709,494	709,494	9,741,905
Familia Guichard Michel	7,701,540	342,876	685,752	685,752	9,415,920
Familia David Michel	7,701,540	342,876	685,752	685,752	9,415,920
J.P. Morgan Securities, Ltd. (7)	—	3,964,158	7,928,316	7,928,316	19,820,790

Accionistas	% de Acciones				
	No Incluidas en Unidades Vinculadas	Incluidas en Unidades Vinculadas			
	Acciones Serie B de VISA	Acciones Serie B de VISA	Acciones Serie D-B de VISA	Acciones Serie D-L de VISA	Total de Acciones de VISA
Familia Garza Lagüera (1)	35.15%	4.95%	4.95%	4.95%	16.65%
GFB (2)	14.16%	1.99%	1.99%	1.99%	6.71%
Familia Calderón Ayala (3)	11.82%	1.67%	1.67%	1.67%	5.60%
Familia Bailleres (4)	8.04%	1.13%	1.13%	1.13%	3.81%
Familia Garza de Garza (5)	5.38%	0.76%	0.76%	0.76%	2.55%
Familia Garza Rangel (6)	4.08%	0.57%	0.57%	0.57%	1.93%
Familia Michel Suberville	3.80%	0.53%	0.53%	0.53%	1.80%
Familia Guichard Michel	3.67%	0.52%	0.52%	0.52%	1.74%
Familia David Michel	3.67%	0.52%	0.52%	0.52%	1.74%
J.P. Morgan Securities, Ltd. (7)	—	5.98%	5.98%	5.98%	3.66%

(1) En poder de Eugenio Garza Lagüera y sus familiares directos.

(2) En poder de Bancomer, S.A., Seguros Monterrey Aetna, S.A. de C.V., Fianzas Monterrey Aetna, S.A. y Seguros Bancomer, S.A. de C.V., subsidiarias de GFB. GFB es controlada, junto con otras personas, por algunos accionistas de VISA, incluyendo a la familia Garza Lagüera.

(3) Aproximadamente un 93% en poder de Inversiones Franca, S.A. de C.V., sociedad mexicana controlada por la familia Calderón Ayala, y aproximadamente un 7% en poder de José Calderón Ayala.

(4) En su mayor parte en poder de Alberto Bailleres, Celia Bailleres, Susana Bailleres y dos compañías controladoras por estas personas.

(5) Aproximadamente un 99% en poder de Consuelo Garza de Garza y el resto en poder de su esposo e hijos.

(6) Aproximadamente una tercera parte en poder de María Elena Rangel de Milmo y el resto en poder de sus hijos e hijas.

(7) Incluye unicamente las Unidades Vinculadas BD de Colocación Privada adquiridas por el suscriptor JPM de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997, según se describe en "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Filiales de J.P. Morgan & Co.", VISA hará todos los esfuerzos razonables inmediatamente después de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción para registrar dichas Unidades Vinculadas BD para reventa, de acuerdo a la Ley de Valores de Estados Unidos y a costo de VISA. El Suscriptor JPM y sus filiales pueden detentar acciones adicionales de VISA por cuenta propia o de terceros, a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

Fideicomiso de Control

Los Fideicomisarios han acordado que, previo a la Fecha de Vencimiento, depositarán 78'733,913 Acciones Serie O, P y Q de VISA, en el Fideicomiso de Control. Una vez concluida la Reorganización y la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las 78'733,913 Acciones Serie O, P y Q depositadas en el Fideicomiso de Control serán convertidas en 6'193,037 Unidades Vinculadas BD y en 27'821,079 Unidades B. De las Unidades B de VISA, 27'640,386 permanecerán en el Fideicomiso de Control y constituirán el patrimonio del Fideicomiso de Control y el resto de las Unidades B y Unidades Vinculadas BD que resulten de la conversión de las Acciones Serie O, P y Q de VISA serán distribuidas a los Fideicomisarios. El objeto principal del Fideicomiso de Control es permitir que el Patrimonio del Fideicomiso de Control sea votado en bloque de conformidad con las instrucciones del Comité Técnico. El Comité Técnico será integrado por todos los Fideicomisarios. Cada Acción Serie B de VISA depositada tendrá derecho a un voto en cuestiones que hayan de ser decididas por el Comité Técnico, y en general la mayoría de los asuntos serán decididos por simple mayoría de votos del Patrimonio del Fideicomiso de Control.

Los Fideicomisarios han acordado ciertas restricciones para la transferencia del Patrimonio del Fideicomiso de Control. Durante los primeros diez años del Fideicomiso de Control, el Patrimonio del Fideicomiso de Control podrá ser transferido por los Fideicomisarios a sus cónyuges y a familiares directos, y sujeto a ciertas condiciones, a sociedades que sean 100% propiedad de los Fideicomisarios ("Cesionarios Permitidos"), sujeto en todo caso a que los Cesionarios Permitidos estén de acuerdo en

asumir los términos y condiciones del Fideicomiso de Control. En caso de que un Fideicomisario desee vender su parte en el Patrimonio del Fideicomiso a cualquier otra persona que no sea un Cesionario Permitido, los otros Fideicomisarios tendrán el derecho de preferencia para adquirir el Patrimonio del Fideicomiso que se pretende vender. Si ninguno de los Fideicomisarios elige adquirir el Patrimonio del Fideicomiso del Fideicomisario vendedor, el Comité Técnico tendrá derecho a nominar (sujeto a la aprobación de los miembros del Comité Técnico que representen el 75% del Patrimonio del Fideicomiso, excluyendo la porción sujeta de venta) un comprador para dicho Patrimonio del Fideicomiso. En caso de que ningún Fideicomisario, o ningún comprador designado elija adquirir dicho Patrimonio de Fideicomiso el Fideicomisario vendedor tendrá derecho a vender dicho patrimonio a un tercero en los mismos términos y condiciones en que fue ofrecido a los demás Fideicomisarios. Los adquirientes del Patrimonio del Fideicomiso únicamente podrán ser parte del Fideicomiso de Control si cuentan con el voto afirmativo de los miembros del Comité Técnico. En caso de que un Fideicomisario que controle la mayoría del Patrimonio del Fideicomiso ("El Fideicomisario Mayoritario") decidiere vender su Patrimonio de Fideicomiso, los otros Fideicomisarios tendrán derechos para vender su porción del Patrimonio del Fideicomiso al adquiriente del Patrimonio del Fideicomisario Mayoritario.

A la fecha del presente Prospecto, los Fideicomisarios incluirán a Eugenio Garza Lagüera y ciertos miembros de su familia inmediata, Inversiones Franca, S.A. de C.V., una sociedad Mexicana controlada por la familia Calderón Ayala, José Calderón Ayala, Alberto Bailleres, Celia Bailleres, Susana Bailleres y dos sociedades controladoras propiedad de dichas personas, Consuelo Garza de Garza y ciertos miembros de su familia inmediata, y ciertos miembros de las familias Michel Suberville, Guichard Michel, y David Michel (colectivamente las "familias Michel"). El Patrimonio del Fideicomiso constituirá el 100% de las Unidades B propiedad de los Fideicomisarios, excepto por las familias Michel y la familia Garza de Garza. Aproximadamente el 46.9% de la Acciones de VISA detentadas por las familias Michel constituye el patrimonio de un fideicomiso (el "Fideicomiso de la familia Michel"), cuyos términos son diferentes al Fideicomiso de Control. Las Acciones de VISA detentadas por las familias Michel que no son parte del Fideicomiso de la familia Michel se convertirán en 2'479,979 Unidades B de VISA y en 552,049 Unidades Vinculadas BD de VISA. Las 2'479,979 Unidades B constituirán parte del Patrimonio del Fideicomiso. Aproximadamente el 92% de las Unidades B de la familia Garza de Garza formarán parte del Patrimonio del Fideicomiso. El Patrimonio del Fideicomiso propiedad de los fideicomisarios representa el 50.1% de las Acciones Serie B de VISA, y aproximadamente el 65.9% de las Unidades B.

Restricciones de Venta

Los Accionistas Designados han acordado con los Intermediarios de la Operación que por un plazo de 360 días posteriores a la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, no podrán, directa o indirectamente, ofrecer, vender, o disponer de las Unidades Vinculadas BD que reciban como consecuencia de la Reorganización (los "Valores Restringidos") sin el consentimiento de los Intermediarios de la Operación, salvo por transmisiones (i) entre Accionistas Designados; o (ii) partes que acuerden por escrito obligarse a la citadas restricciones. A la fecha del presente Prospecto, los Accionistas Designados incluían a los Fideicomisarios, el Fideicomiso de la familia Michel, a la familia Garza Rangel, Lorenzo Garza Sepúlveda y algunos de sus familiares directos, Othón Páez Garza y Sergio Deschamps Pérez.

Al consumarse la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, los Accionistas Designados serán titulares de aproximadamente el 11.3% de las Unidades Vinculadas BD y del 80.2% de las Unidades B. Aproximadamente 82.1% de dichas Unidades B serán parte del Fideicomiso de Control y por ende dichas Unidades B estarán sujetas a restricciones para su transmisión. Las Unidades B detentadas por los Accionistas Designados y no sujetas al Fideicomiso de Control representaron aproximadamente 5.6% de las Acciones de VISA en circulación.

TRANSACCIONES CON TERCEROS RELACIONADOS

Históricamente, VISA y sus subsidiarias han celebrado transacciones con sus filiales, incluyendo entidades de propiedad o bajo el control de algunos de sus Principales Accionistas. Dichas transacciones con terceros relacionados reflejan la estructura verticalmente integrada de VISA. FEMSA Empaques produce envases, materiales de empaque, productos plásticos, refrigeradores comerciales y otros productos para FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, en tanto las tiendas de conveniencia OXXO de FEMSA Comercio y los Centros de Servicios Express de Amoxxo operan como locales detallistas para la venta de las bebidas producidas por FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. Las transacciones entre las filiales de VISA se llevan a cabo bajo condiciones de mercado, conforme a los términos que son habituales en la industria.

FEMSA Cerveza

Ciertos Contratos con Labatt. FEMSA Cerveza participa en numerosas transacciones con su accionista minoritario Labatt, incluyendo transacciones relativas a la distribución de cerveza en los Estados Unidos y transferencia de *know-how*, experiencia y tecnología. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza."

Transacciones con FEMSA Comercio y Amoxxo. FEMSA Cerveza tiene contratos para el suministro de cerveza a las tiendas operadas por FEMSA Comercio y Amoxxo. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza".

Transacciones con FEMSA Empaques. FEMSA Empaques suministra a FEMSA Cerveza botellas de vidrio retornables y no retornables, hermetapas, latas de aluminio, tapas de latas, cajas de papel corrugado, etiquetas y otros materiales necesarios para la producción, almacenamiento y transportación de cerveza. FEMSA Empaques también proporciona a FEMSA Cerveza equipos de refrigeración y muebles de plástico que FEMSA Cerveza suministra a los detallistas. FEMSA Cerveza vende a FEMSA Empaques vidrio, papel y cartón usados, que FEMSA Empaques utiliza para reciclaje en la producción de nuevos productos de empaque, incluyendo botellas de cerveza, etiquetas y cajas de cartón. Ver "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza".

Coca-Cola FEMSA

Ciertos Contratos con The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA celebra numerosas transacciones con The Coca-Cola Company y sus subsidiarias. Conforme a los Contratos de Embotellador, Coca-Cola FEMSA debe comprar los concentrados de refrescos a The Coca-Cola Company y cumplir otros requisitos establecidos por The Coca-Cola Company. Ver "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA". En 1996, Coca-Cola FEMSA celebró con The Coca-Cola Company un contrato de arrendamiento a cinco años para sus oficinas centrales en la Ciudad de México.

Transacciones con FEMSA Empaques. Conforme al Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola FEMSA ha convenido en adquirir de FEMSA Empaques los materiales de empaque que se indican en el Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA. Cualquiera de las subsidiarias de FEMSA Empaques que suministre productos conforme al Contrato de Suministro de Coca-Cola FEMSA debe ser un proveedor autorizado por The Coca-Cola Company, y los productos a ser suministrados deben ser competitivos en cuanto a precio, condiciones, cantidades, calidad y fechas de entrega. Ver "Operaciones Comerciales – FEMSA Servicios" y "Contratos Relevantes – Coca-Cola FEMSA".

FEMSA Servicios

FEMSA Servicios, subsidiaria de FEMSA, tiene acuerdos vigentes con cada una de las Sociedades Subcontroladoras conforme a los cuales FEMSA Servicios proporciona a dichas Sociedades Subcontroladoras ciertos servicios administrativos y profesionales. Ver "La Compañía – FEMSA Servicios" y "Contratos Relevantes – FEMSA Cerveza y – Coca-Cola FEMSA."

Ciertas Transacciones con GFB y sus Subsidiarias

Cierto grupo de accionistas mayoritarios de VISA, conjuntamente con otras personas, son también accionistas mayoritarios de GFB. Ver "Accionistas Principales." VISA participa en numerosas transacciones con GFB y sus subsidiarias operativas. Dichas transacciones incluyen el otorgamiento de préstamos comerciales, servicios de administración de inversiones, servicios de intermediación en las ofertas mexicanas de valores de VISA y sus subsidiarias, incluyendo la presente Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; servicios de administración de fondos de retiro, servicios de asesoría financiera y varias pólizas de seguros emitidas por la subsidiaria de GFB, Seguros Monterrey Aetna, S.A. de C.V. Asimismo, de tiempo en tiempo VISA adquiere valores de inversión emitidos por GFB o sus subsidiarias. Al 31 de diciembre de 1995, 1996 y 1997, las filiales de GFB habían otorgado a VISA y a algunas de sus subsidiarias, préstamos denominados en Dólares Estadounidenses por un importe total de US$55.9 millones, US$97.2 millones y US$53.6 millones, respectivamente. Bancomer, S.A es igualmente el fiduciario para el Fideicomiso de Control. Asimismo, Casa de Bolsa Bancomer, S.A. fungirá como custodio de las ADR's de VISA.

Ciertas Transacciones con Sociedades Relacionadas con los Consejeros

VISA y algunas de sus subsidiarias celebran transacciones financieras, incluyendo la contratación de créditos, con filiales de Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V. ("Banorte"), cuyo Director General es el Sr. Othón Ruiz Montemayor, Consejero de FEMSA. Al 31 de diciembre de 1995, 1996 y 1997, las filiales de Banorte habían otorgado a VISA y a algunas de sus subsidiarias préstamos denominados en Dólares Estadounidenses por un total de US$21.4 millones, US$16.4 millones y US$12.0 millones, respectivamente.

FEMSA Comercio y Amoxxo adquieren productos para sus tiendas de GIBSERSA, S.A. de C.V., cuyo Director General es el Sr. Roberto Servitje Sendra, Consejero de FEMSA. Los montos correspondientes a dichas compras ascendieron en términos nominales a Ps. 57.2 millones, Ps. 91.7 millones y Ps. 127.6 millones en los ejercicios terminados en diciembre de 1995, 1996 y 1997, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA tiene vigente una póliza de seguro, que cubre su responsabilidad contra terceros, contratada con Grupo Nacional Provincial, S.A., compañía de seguros cuyo Director General es el Sr. Alberto Bailleres González, Consejero de VISA y de FEMSA. Esta compañía de seguros también ha emitido una póliza de seguro contra accidentes de viaje para a los empleados de VISA, así como una póliza de seguro que cubre los daños que sufran máquinas expendedoras de bebidas. El importe total de las primas pagadas por estas pólizas fue a valor nominal de aproximadamente Ps. 0.43 millones, Ps. 0.44 millones y Ps. 3.14 millones en 1995, 1996 y 1997, respectivamente.

Asimismo, Amoxxo tiene celebrado un contrato de arrendamiento con una empresa relacionada con el Sr. José Calderón Ayala, Consejero de FEMSA y uno de sus Accionistas Principales.

DESCRIPCION DEL CAPITAL SOCIAL DE VISA

A continuación se incluye información relativa a la estructura de capital de VISA así como una descripción de ciertas disposiciones de sus estatutos sociales, tal como rigen a la fecha y como serán modificados conforme a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción de acuerdo a la Reorganización (según se describe más adelante), y a las leyes aplicables. Esta descripción no pretende ser completa y debe referirse en su totalidad a los estatutos y a las disposiciones de las leyes aplicables.

Capital Social en Circulación

VISA fue constituida en 1936 con el nombre de Valores Industriales, S.A. VISA tiene su domicilio en General Anaya Nº 601 Pte., Colonia Bella Vista, 64410 Monterrey, Nuevo León, México.

El capital social de VISA está representado por Acciones de las Series O, P y Q, todas ellas ordinarias y sin valor nominal. Dichas Acciones solamente pueden ser propiedad de ciudadanos Mexicanos. Actualmente el capital social autorizado, emitido y en circulación de VISA está representado por 118'738,576 Acciones, de las cuales 50'393,152 son Acciones de la Serie O, 50'393,152 son Acciones de la Serie P y 17'952,272 son Acciones de la Serie Q. Las Acciones de las Series O, P y Q cotizan en la BMV bajo la clave de pizarra VISA y están en su mayoría en poder directo e indirecto de varias familias mexicanas. Ver "Accionistas Principales" .

Reorganización

La asamblea general extraordinaria y ordinaria de accionistas de VISA celebrada el día 18 de marzo de 1998 aprobó, entre otras, las siguientes resoluciones, que quedaron sujetas a la consumación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción: (i) el cambio de los estatutos para permitir que extranjeros puedan adquirir Acciones de cualquier serie del capital social de VISA; (ii) la transformación de la estructura social de VISA de sociedad anónima a sociedad anónima de capital variable; (iii) el cambio de la estructura de capital de VISA de forma tal que pueda estar representado por Acciones Serie B de VISA, Acciones Serie D de VISA (divididas en las subseries D-B y D-L) y Acciones Serie L de VISA; (iv) la emisión de Unidades Vinculadas BD (integradas por una Acción B de VISA, dos Acciones Serie D-B de VISA y dos Acciones Serie D-L de VISA) en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y la suscripción de Unidades Vinculadas por el Suscriptor JPM, de conformidad con el contrato celebrado entre VISA y el Suscriptor JPM de fecha 26 de noviembre de 1997; así como la emisión de Unidades B integradas por 5 (cinco) Acciones Serie B. (Ver "Contratos Relevantes – Contratos Celebrados entre VISA y Afiliados de J.P. Morgan & Co."); (v) el canje automático de las 118'738,576 Acciones de las Series O, P y Q de VISA en circulación a la fecha del presente Prospecto en 9'339,721 Unidades Vinculadas BD y 41'956,950 Unidades B de VISA; (vi) la creación de un programa no restringido de acciones de depósito americanas para las ADR's de VISA que representarán Unidades Vinculadas BD; (vii) la implementación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción; (viii) la elección del Consejo de Administración; (ix) el listado por separado de las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B de VISA para su cotización en la BMV y de las ADR's de VISA para su cotización en NYSE; y (x) el cambio de la denominación de VISA a "Fomento Económico Mexicano" (a todo lo cual se hace referencia como "Reorganización").

Una vez finalizada la Reorganización y la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (y suponiendo que todas las Acciones representativas del Capital Social de FEMSA que no estén en poder de VISA, a la fecha del presente Prospecto sean válidamente adquiridas por VISA en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción):

(a) el número total de Acciones de VISA en circulación será 541'380,000, que es el mismo número de Acciones Serie B de FEMSA en circulación (si menos de la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA que no estén en poder de VISA a la fecha del presente Prospecto son adquiridas por VISA conforme la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, el número total de Acciones de VISA en circulación será 541'380,000 *menos* el número de tales Acciones Serie B de FEMSA que no hayan sido adquiridas);

(b) el porcentaje de las Acciones de VISA que estará en poder de los beneficiarios de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (aproximadamente el 48.96%) será igual al porcentaje de Acciones Serie B de FEMSA en circulación que esté en poder de dichos beneficiarios antes de su participación en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción;

(c) el porcentaje de Acciones de VISA que esté en poder del Suscriptor JPM y de los tenedores de Acciones de Series O, P y Q de VISA antes de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (aproximadamente un 51.04%) será igual al porcentaje de Acciones Serie B de FEMSA que esté en poder de VISA antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción;

(d) estarán en circulación 276'103,800 Acciones Serie B de VISA, 132'638,100 Acciones Serie D-B de VISA y 132'638,100 Acciones Serie D-L de VISA, y no habrá en circulación Acciones Serie L de VISA;

(e) las Unidades Vinculadas BD y las Unidades B de VISA en las que se convertirán las Acciones Series O, P y Q de los actuales accionistas de VISA constarán de un 79.36% de las Acciones Serie B de VISA en circulación, un 14.08% de las Acciones Serie D-B de VISA en circulación y un 14.08% de las Acciones Serie D-L de VISA en circulación;

(f) las Unidades Vinculadas BD suscritas por el Suscriptor JPM constarán de un 1.44% de las Acciones Serie B de VISA en circulación, un 5.98% de las Acciones Serie D-B de VISA en circulación y un 5.98% de las Acciones Serie D-L de VISA en circulación; y

(g) las Unidades Vinculadas BD emitidas a los beneficiarios de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción constarán de un 19.20% de las Acciones Serie B de VISA en circulación, un 79.94% de las Acciones Serie D-B de VISA en circulación y un 79.94% de las Acciones Serie D-L de VISA en circulación.

Las Acciones Serie B de VISA representan Acciones ordinarias sin valor nominal y las Acciones Serie D-L, D-B y L de VISA representan Acciones con derechos de voto limitados, sin valor nominal.

Conforme a la Reorganización, los estatutos sociales requieren que las Acciones Serie B de VISA representen en todo momento al menos el 51% de las Acciones en circulación del capital social de VISA. Asimismo, los estatutos requieren que las Acciones Serie D de VISA (conjuntamente con las Acciones Serie L de VISA que se emitan) no excedan del 49% del capital social en circulación de VISA en ningún momento antes del décimo aniversario de la conclusión de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Al término del décimo aniversario de su primera emisión, todas las Acciones Serie D-B de VISA se convertirán en Acciones Serie B de VISA y todas las Acciones Serie D-L de VISA se convertirán en Acciones Serie L de VISA, y en consecuencia, no habrá ninguna Acción D de VISA en circulación a partir de dicho décimo aniversario. Los estatutos sociales disponen que las Acciones Serie L de VISA y las Acciones Serie D-L de VISA no podrán representar más del 25% del capital social en circulación de VISA.

Antes de dicho décimo aniversario, al distribuirse dividendos a los tenedores de Acciones Serie B de VISA, cada uno de los tenedores de Acciones Serie D-B y D-L de VISA tendrán derecho a un dividendo equivalente al 125% de los dividendos distribuidos con respecto a cada una de dichas Acciones Serie B de VISA. Todos los dividendos distribuidos en dicho décimo aniversario o con posterioridad al mismo se distribuirán en forma proporcional y equitativa con respecto a cada una de las Acciones Serie B y L de VISA.

Cada Unidad Vinculada BD estará integrada por una Acción Serie B de VISA, dos Acciones Serie D-B de VISA y dos Acciones Serie D-L de VISA. Cada Unidad B estará conformada por cinco Acciones Serie B. Los tenedores de Unidades Vinculadas BD y Unidades B tendrán derecho a ejercer todos los derechos con respecto a las correspondientes Acciones de VISA. Las Acciones de VISA comprendidas en cada Unidad Vinculada BD y Unidad B no serán separables hasta el décimo aniversario de la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, en cuyo momento cada Unidad Vinculada BD se convertirá automáticamente en tres Acciones Serie B de VISA y dos Acciones Serie L de VISA (las Acciones Serie D-B de VISA se convertirán en Acciones Serie B de VISA y las Acciones Serie D-L de VISA se convertirán en Acciones Serie L de VISA), y cada Unidad Vinculada B en cinco Acciones Serie B de VISA.

Registro de Transmisiones de Acciones

Los certificados de las Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA estarán representados por certificados nominativos, que podrán o no llevar cupones de dividendos adheridos. VISA mantiene un registro de accionistas, y de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, solamente los tenedores de Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA que figuren en el registro de Acciones de VISA serán reconocidos como accionistas por VISA. Los accionistas de VISA podrán mantener sus Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA directamente en su poder, en forma de certificados físicos, o indirectamente por medio de un registro electrónico a través de instituciones que mantengan cuentas en Indeval, mismo que será el tenedor registrado respecto de dichas Unidades Vinculadas BD y Unidades B de VISA documentadas por registro electrónico. Las cuentas en Indeval pueden ser mantenidas por intermediarios bursátiles, bancos y otras entidades aprobadas por la CNBV.

Asambleas de Accionistas y Derechos de Voto

Cada una de las Acciones Serie B de VISA otorga a su tenedor derecho a un voto en cualquier asamblea general ordinaria o extraordinaria de los accionistas de VISA. Los tenedores de Acciones Serie B de VISA tienen derecho a elegir por lo menos once miembros del Consejo de Administración de VISA, que conformarán en todo momento la mayoría de dicho Consejo. Los tenedores de Acciones Serie D de VISA tienen derecho a elegir cinco miembros del Consejo de Administración de VISA y una vez realizada la conversión de las Acciones Serie D-L de VISA en Acciones Serie L de VISA o una vez emitidas las Acciones Serie L de VISA, los tenedores de Acciones Serie L de VISA tendrán derecho a elegir dos miembros del Consejo de Administración de VISA. Conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, cada accionista o grupo de accionistas minoritarios tendrá el derecho de elegir un consejero titular y un consejero suplente, si lo hubiere, por cada 10% del capital social de VISA que sea de su propiedad.

Los tenedores de Acciones Serie D-B, D-L y L de VISA tendrán derecho de voto en las asambleas de accionistas de VISA únicamente con respecto a los siguientes asuntos: (i) transformación de VISA, distinta a la transformación de sociedad anónima de capital variable a sociedad anónima o viceversa; (ii) fusión con otra sociedad en carácter de fusionada o fusión de VISA con otra sociedad en carácter de fusionante cuando el objeto de los fusionados no este relacionado o conexo con el objeto social de VISA o sus subsidiarias; (iii) cambio de nacionalidad; (iv) la disolución y liquidación de VISA; y (v) la cancelación de la inscripción de las Acciones Serie D-B, D-L o L de VISA, en la Sección Especial de Valores del Registro y en la BMV o cualquier otra bolsa de valores del exterior, salvo que se trate de la cancelación de Acciones Serie D, como consecuencia de su conversión en Acciones Serie L.

Los tenedores de Acciones de cualquier serie tienen derecho a votar en asamblea especial que se rige por las mismas normas que se aplican a las asambleas extraordinarias, según se describe más adelante, con respecto a cualquier resolución que afecte los derechos de los tenedores de Acciones de dicha serie. La decisión acerca de si una acción requiere una votación de clase sobre la base de estos

fundamentos corresponde en primera instancia al Consejo de Administración. En algunos casos el Consejo de Administración, el Comisario o un juez competente podrá convocar una asamblea especial. Una decisión negativa para convocar una asamblea especial, estaría sujeta a una impugnación judicial por parte de cualquier accionista afectado, y la necesidad de una votación de clase sería en última instancia decidida por el juez competente. No hay procedimientos prescritos para decidir si una resolución en particular, propuesta por los accionistas, requiere una votación de serie.

Las asambleas generales de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas generales extraordinarias son las que son convocadas para discutir los asuntos especificados en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y en los estatutos, incluyendo, principalmente, la modificación de los estatutos, la liquidación, disolución, fusión y transformación del objeto social de VISA, y los aumentos y reducciones del capital fijo. Las asambleas generales convocadas para considerar todos los demás asuntos serán consideradas asambleas ordinarias. Se debe celebrar una asamblea ordinaria cada año, dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio anterior, con el objetivo de aprobar los estados financieros de VISA y algunas de sus subsidiarias, correspondientes al ejercicio anterior, así como, elegir consejeros y comisarios, fijar sus emolumentos y determinar la distribución de las pérdidas y utilidades del ejercicio anterior. En general, los tenedores de Acciones con derechos de voto limitados no tienen derecho de asistir a las asambleas de accionistas en las que no tienen derecho a votar. Los tenedores de Unidades Vinculadas BD tendrán derecho de asistir a todas las asambleas de accionistas en virtud de las Acciones Serie B y Acciones Serie D de VISA incluidas en dichas Unidades Vinculadas BD, y a votar sobre los temas que estén sujetos a la votación de dichas Acciones subyacentes.

El quórum para las asambleas ordinarias de accionistas de la Serie B de VISA en primera convocatoria es de más de un 50% de las Acciones Serie B de VISA, y las resoluciones pueden aprobarse por una mayoría de las Acciones Serie B de VISA representadas en dicha asamblea. Si no se constituye quórum, una segunda asamblea puede convocarse, en donde las resoluciones serán tomadas con una mayoría de las Acciones Serie B de VISA presentes.

El quórum de la asamblea extraordinaria es de al menos un 75% de las Acciones con derecho de voto en la misma, y las resoluciones pueden aprobarse con el voto de la mayoría de las Acciones en circulación con derecho de voto. Si no se constituye quórum, se puede convocar una segunda asamblea en la que el quórum requerido será la mayoría del capital social con derecho a voto y las resoluciones podrán aprobarse por los tenedores de la mayoría del capital social con derecho a voto.

Los tenedores de un 33% de las Acciones de VISA en circulación, con derecho a voto sobre un asunto en particular pueden impugnar judicialmente las resoluciones aprobadas por una asamblea general si se cumplen las siguientes condiciones: (i) dichos tenedores deben presentar una demanda ante el tribuñal competente dentro de los 15 días siguientes a la clausura de la asamblea en la que se aprobó la resolución; (ii) la demanda de dichos tenedores debe describir en detalle las disposiciones de la legislación o de los estatutos que fueron violados y el motivo de su reclamación; y (iii) dichos accionistas no deben haber estado representados en la asamblea en la que se aprobó la resolución o, de estar representados, deberán haber votado en contra de la resolución.

Las asambleas de accionistas pueden ser convocadas por el Consejo de Administración, el Comisario y, en ciertos casos, por un juez competente. Asimismo, una asamblea ordinaria puede ser convocada por cualquier tenedor de Acciones Serie B de VISA si no se ha celebrado una asamblea ordinaria de accionistas dentro de los dos ejercicios anteriores, o si no se ha aprobado cualquier resolución que, conforme a la legislación, deba ser aprobada por una asamblea ordinaria de accionistas. A solicitud escrita de los tenedores de un 33% de las Acciones Serie B de VISA en circulación o, en el caso de una asamblea en la que los tenedores de Acciones Serie D-B, D-L y L de VISA tendrían derecho de voto, a solicitud escrita de los tenedores de un 33% de las Acciones Serie D-B, D-L y L de VISA en circulación, el Consejo de Administración o el Comisario estarán obligados a convocar a una asamblea de accionistas. Si dicha asamblea no es convocada dentro de los 15 días siguientes a la fecha de dicha solicitud, un tribunal competente podrá exigir que se convoque dicha asamblea. Las convocatorias a las asambleas y el orden del día de las mismas deben ser publicadas en el Periódico Oficial del Estado o en uno de los

periódicos de mayor circulación en Monterrey, N.L., México, al menos 15 días antes de la fecha fijada para la asamblea. Para asistir a una asamblea, los accionistas deben depositar sus Acciones en la secretaría de VISA o en una institución de depósito de valores antes de la asamblea tal como se indique en la convocatoria. Los accionistas con derecho a asistir a una asamblea, podrán ser representados por un apoderado.

Dividendos

En las asambleas generales ordinarias de accionistas, el Consejo de Administración presenta los estados financieros de VISA correspondientes al ejercicio anterior conjuntamente con un informe del Consejo de Administración y el informe del Comisario. Una vez que los tenedores de Acciones Serie B de VISA han aprobado los estados financieros, fijan la distribución de las utilidades netas de VISA correspondientes al ejercicio anterior. Conforme a la ley, un mínimo del 5% de dichas utilidades netas se deberá destinar a una reserva legal que no estará disponible para su distribución a los accionistas, hasta que el saldo de dicha reserva sea igual a un 20% del capital social de VISA. Cumpliendo lo anterior, los accionistas podrán fijar y asignar un cierto porcentaje de las utilidades netas a cualquier reserva general o especial, incluyendo una reserva para la compra de Acciones de VISA en el mercado abierto. El resto de las utilidades netas queda disponible para su distribución en forma de dividendos a los accionistas. Ver "Dividendos".

Conforme a la Reorganización, los estatutos dispondrán que antes del décimo aniversario de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, cuando se distribuyan dividendos, cada Acción Serie D-B de VISA y cada Acción Serie D-L de VISA recibirá un dividendo superior, equivalente al 125% del dividendo que se asigne a cada una de las Acciones Serie B de VISA. Los tenedores de Acciones Serie D-B y D-L de VISA tendrán derecho a dicho dividendo superior con respecto a todos los dividendos pagados por VISA antes del referido décimo aniversario, salvo en el caso de pagos relativos a una liquidación de VISA. Al cumplirse dicho décimo aniversario, los tenedores de las Acciones Serie L y B de VISA que estén en circulación a la fecha en que se declaren dividendos, tendrán derecho a una participación proporcional y equitativa en el pago de dichos dividendos.

Derecho de Preferencia

Salvo en circunstancias limitadas, en el caso de un aumento de capital los tenedores de las Acciones de una serie determinada, generalmente tienen derecho de preferencia para suscribir Acciones de la misma serie en la cantidad que sea necesaria para mantener su participación proporcional. Estos derechos de preferencia deben ejercerse durante los 15 días después de la publicación del aviso de aumento de capital en el Periódico Oficial del Estado del domicilio de VISA. Las Acciones reservadas para emisión que no hubieran sido adquiridas conforme a una oferta de derechos de preferencia podrán ser vendidas por VISA a terceros conforme a los mismos términos y condiciones aprobados previamente por los accionistas o el Consejo de Administración.

El Artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores permite la emisión y venta de Acciones a través de una oferta pública si así lo permiten los estatutos, y previa obtención de una autorización expresa de la CNBV así como de una renuncia expresa de los accionistas en una asamblea general extraordinaria. Los estatutos de VISA contemplan la emisión y venta de Acciones en una oferta pública conforme al Artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores de México. Dicha oferta no se puede realizar si accionistas que representen un 25% o más de las Acciones Serie B de VISA votan en contra de dicha emisión. Los accionistas que voten en contra de la emisión tienen el derecho de exigir a VISA que venda al público las Acciones de dichos accionistas al mismo precio al que se venderán las Acciones de la emisión en cuestión.

Variaciones del Capital y Derecho de Retiro

El capital social en circulación de VISA consta de una porción fija y una porción variable. La porción fija del capital social de VISA puede aumentarse o reducirse únicamente a través de una reforma de los estatutos que debe aprobarse por resolución de los tenedores de las Acciones Serie B de VISA en una asamblea extraordinaria de accionistas o, en el caso de una reducción de capital representado por Acciones Serie D-B, D-L o L de VISA, a través de una resolución de los tenedores de Acciones Serie D-B, D-L o L de VISA, según sea el caso, en una asamblea especial de dichos Accionistas. Lo anterior queda sujeto a la excepción de que VISA puede reducir su capital social en ciertas circunstancias sin dicha resolución, si VISA, conforme a la Ley del Mercado de Valores, recompra sus propias Acciones. La porción variable del capital social de VISA puede aumentarse o reducirse mediante resolución de una asamblea ordinaria de accionistas. Los aumentos y las reducciones del capital deben inscribirse en el registro de acciones de VISA y en el libro de variaciones del capital, de ser aplicable.

Los aumentos del capital social pueden efectuarse mediante emisión de nuevas Acciones que podrán ser pagadas en efectivo o en especie, o por medio de capitalización de deuda. Conforme a los estatutos de VISA y a las circulares de la CNBV, el capital variable no puede ser mayor de diez veces la porción mínima fija del capital social. La porción fija del capital social no puede ser retirada.

La parte variable del capital social puede ser retirada total o parcialmente por los accionistas. Los accionistas que desean efectuar un retiro total o parcial de la parte variable de sus Acciones deben notificarlo por escrito a VISA. Si la notificación de retiro se recibe antes del último trimestre del ejercicio, el retiro entrará en vigor al cierre del ejercicio en el que fuera enviada la notificación. En caso contrario el retiro entrará en vigor al cierre del siguiente ejercicio. En caso que un accionista decida retirar su capital variable según se describió previamente, el capital social de VISA se verá reducido.

El reembolso de las Acciones retiradas se llevará a cabo al menor de los siguientes valores: (i) un 95% del precio promedio por acción cotizado en la BMV durante los 30 días hábiles anteriores a la fecha en que el retiro se hizo efectivo; o (ii) el valor en libros por acción calculado en base a los estados financieros de VISA (aprobados por la asamblea general ordinaria de accionistas) correspondientes al ejercicio a cuyo cierre el retiro se haga efectivo. Los accionistas que hubieren ejercido sus derechos de retiro pueden solicitar un reembolso a VISA al día siguiente de la asamblea ordinaria de accionistas en la que se aprobaron los estados financieros de referencia.

En virtud de que el capital fijo no puede ser retirado, las solicitudes de retiro se ejercerán únicamente en la medida en que hubiere capital variable disponible y en el orden en que hubieren sido recibidas; las solicitudes que se reciban simultáneamente habrán de ser satisfechas proporcionalmente en la medida de la disponibilidad de capital variable.

Todo aumento o reducción del capital social de VISA o cualquier amortización o recompra de Acciones (según se describe más adelante) estará sujeto a las siguientes limitaciones: (a) las Acciones Serie B de VISA siempre deberán representar al menos un 51% del capital social en circulación; (b) antes del décimo aniversario de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones Serie D-B, D-L y L de VISA en forma global no deberán representar más de un 49% del capital social de VISA; y (c) a partir del décimo aniversario de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, (i) no habrá Acciones Serie D de VISA en circulación; (ii) las Acciones Serie L de VISA deberán representar hasta un 25% del capital social; y (iii) las Acciones Serie B de VISA deberán representar al menos un 75% del capital social.

Amortización de Acciones

VISA podrá amortizar parte de sus Acciones para su cancelación con utilidades repartibles, conforme a una resolución de una asamblea general extraordinaria de accionistas. Solamente se podrán

amortizar Acciones integramente pagadas. Las Acciones que habrán de ser amortizadas deberán ser compradas en la BMV de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley del Mercado de Valores. No se podrán amortizar Acciones, si como consecuencia el total de Acciones Serie D-B, D-L y L de VISA excede los porcentajes permitidos por los estatutos.

Adquisición de Acciones Propias

VISA puede adquirir sus Acciones en la BMV a precio de mercado. La adquisición de Acciones debe ser aprobada por el Consejo de Administración. Las Acciones adquiridas deben ser pagadas con el producto de una reserva especial creada para la recompra de Acciones. El capital social de VISA deberá reducirse automáticamente en un importe igual al valor nominal de cada acción recomprada; en caso que el precio de compra de las Acciones supere el valor nominal, la diferencia habrá de pagarse con utilidades retenidas. Las Acciones recompradas deberán mantenerse como Acciones de tesorería de VISA en espera de su futura venta en la BMV. El capital social de VISA se aumentará automáticamente al venderse nuevamente dichas Acciones por un importe igual a su valor nominal; cualquier excedente pasará a formar parte de la reserva especial que se mencionó previamente. Los derechos económicos y de voto correspondientes a las Acciones recompradas no podrán ser ejercitados y dichas Acciones no se considerarán como en circulación a efectos del cálculo del quórum o los derechos de voto en una asamblea de accionistas, mientras las mismas conserven su carácter de Acciones de tesorería. Asimismo, conforme a una decisión judicial, VISA podrá adquirir Acciones de los accionistas a título pago de una deuda de dicho accionista a VISA. VISA podrá revender estas Acciones dentro de los tres meses siguientes; en caso contrario el capital social de VISA se reducirá y las Acciones serán canceladas.

Pérdida de Derechos

Los estatutos disponen que los accionistas extranjeros titulares de Acciones de VISA (i) serán considerados Mexicanos con respecto a dichas Acciones que adquieran o estén en su poder; y (ii) no podrán invocar la protección de sus propios gobiernos. La falta de cumplimiento de las referidas disposiciones puede resultar en una sanción que implique la pérdida de las Acciones en favor de la Nación Mexicana. En opinión del Lic. Carlos E. Aldrete, Director Jurídico de VISA, conforme a esta disposición se considerará que un accionista extranjero ha convenido en no invocar la protección de su propio gobierno por lo que respecta a sus derechos como accionista. Si un accionista invoca la protección de su gobierno en violación de este compromiso perderá los derechos sobre sus Acciones en favor de la Nación Mexicana.

Duración

Los estatutos disponen que la duración de VISA será de 99 años a partir del 12 de mayo de 1936.

Obligación de los Accionistas Mayoritarios

Conforme a la Ley del Mercado de Valores, los Accionistas Mayoritarios de VISA, incluyendo sus Accionistas Principales, deberán realizar una oferta pública de compra para las Acciones que estén en poder de accionistas minoritarios, en caso que VISA o la CNBV cancelen el registro de dichas Acciones en la Sección Especial del RNVI. La legislación dispone que dichas recompras se llevarían a cabo al valor que resulte mayor entre el precio promedio del mercado durante los 30 días anteriores a las mismas y su valor en libros.

Conflicto de Intereses

Los accionistas que tengan conflictos de intereses con respecto a ciertas transacciones de VISA deberán abstenerse de votar con respecto a dichas transacciones en la asamblea de accionistas correspondiente. Los accionistas que voten en una transacción en la que sus intereses no sean compatibles con los de VISA podrán ser sancionados por daños y perjuicios, pero solamente si la transacción no hubiera sido aprobada sin su voto.

Derecho de Separación

En caso de que los accionistas aprueben un cambio de objeto social, de nacionalidad o una transformación de la naturaleza jurídica, cualquier accionista con derecho a voto que hubiera votado en contra, se podrá retirar de la sociedad y amortizar sus Acciones recibiendo el importe calculado según lo dispuesto por la legislación, en el entendido de que dicho derecho debe ejercitarse dentro de los 15 días siguientes a la clausura de la asamblea en la que se aprobó dicho cambio. Conforme a la ley, el importe que recibirá el accionista que se retira será igual a su participación proporcional en el capital social de VISA de acuerdo al último balance aprobado por una asamblea general ordinaria de accionistas.

Responsabilidad de los Consejeros

Por resolución de una asamblea general ordinaria de accionistas, los accionistas podrán presentar demandas por responsabilidad civil en contra de los consejeros. Si una asamblea ordinaria de accionistas decide entablar una acción de este tipo, los consejeros contra los que se entable la misma, deberán retirarse de inmediato de sus cargos. Asimismo, los accionistas que representen cuando menos un 33% de las Acciones en circulación podrán ejercer directamente dicha acción contra los consejeros, en el entendido de que (i) dichos accionistas no deberán haber votado en contra de la resolución de entablar dicha acción en la asamblea de accionistas pertinente; y que (ii) la demanda cubra todos los daños y perjuicios causados a la Compañía y no solamente la porción que haya afectado a dichos accionistas. Las indemnizaciones por daños y perjuicios que se reciban como resultado de dicha acción se aplicarán en beneficio de VISA.

Responsabilidad Limitada

La responsabilidad de los accionistas por las pérdidas de VISA se limita a su participación en el capital social de VISA.

Legislación sobre Inversión Extranjera

La propiedad de empresas mexicanas por extranjeros está regulada por la Ley de Inversión Extranjera, que entró en vigor el 29 de diciembre de 1993 en sustitución de la ley de 1973, y por el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, que se aprobó en 1989 y que continuará en vigor hasta la aprobación de un nuevo reglamento, en la medida en que las disposiciones del Reglamento de 1989 no sean contrarias a las disposiciones de la Ley de Inversión Extranjera. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras son responsables de vigilar el cumplimiento de la Ley de Inversión Extranjera.

La Ley de Inversión Extranjera reserva ciertas actividades económicas exclusivamente al estado Mexicano y otras exclusivamente a personas o empresas mexicanas, y limita la participación de inver-

sionistas Extranjeros a ciertos porcentajes, en relación con las empresas que desarrollan actividades especificadas en la misma ley. Los inversionistas extranjeros pueden participar libremente en hasta un 100% del capital social de compañías o entidades mexicanas, con la excepción de las compañías ya existentes que (i) desarrollan las actividades reservadas que se mencionó precedentemente; o (ii) cuyos activos superan el importe determinado cada año por la Comisión de Inversiones Extranjeras (actualmente Ps. 394 millones), en cuyo caso se requiere una autorización de la referida Comisión para que la inversión extranjera supere el 49% del capital social. VISA espera que, conforme a la Ley de Inversión Extranjera, las Acciones Serie D y L de VISA sean consideradas como inversión neutra y, en consecuencia, dichas Acciones, aún cuando estén en poder de Extranjeros, no sean consideradas a efectos de determinar la cantidad y la proporción de la inversión extranjera. En consecuencia, VISA espera que la Ley de Inversión Extranjera considere solamente las tenencias de Acciones Serie B de VISA (a través de Unidades B o por medio de Unidades Vinculadas BD) al determinar la inversión extranjera en VISA. Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA espera que la mayoría de las Acciones Serie B de VISA esté en poder de personas físicas y entidades mexicanas.

DESCRIPCION DEL CAPITAL SOCIAL DE FEMSA

A continuación se incluye información relativa a la estructura de capital de FEMSA así como una descripción de ciertas disposiciones de los estatutos sociales de FEMSA, tal como rigen a la fecha, así como de la legislación aplicable. Esta descripción no pretende ser completa y debe referirse en su totalidad a los estatutos y a las disposiciones de la ley.

Capital Social en Circulación a la Fecha

FEMSA fue constituída como sociedad anónima de capital variable originalmente con el nombre de Grupo Cermoc, S.A. de C.V. El 18 de octubre de 1988 su nombre fue cambiado por Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. FEMSA tiene su domicilio en Monterrey, Nuevo León, y su principal sede se ubica en General Anaya Nº 601 Pte, Colonia Bella Vista, 64410 Monterrey, Nuevo León, México.

Las Acciones de FEMSA comenzaron a cotizarse en la BMV el 8 de diciembre de 1988. El 20 de enero de 1989 la clave de pizarra de FEMSA se cambió por "FEMSA B".

Conforme al Artículo Segundo de los estatutos de FEMSA, el objetos social de FEMSA consiste en comprar, vender e invertir en sociedades mercantiles y no mercantiles; comprar y vender valores y otros instrumentos que amparen obligaciones de deuda; celebrar contratos de crédito o garantía de cualquier tipo, según sea necesario; adquirir o enajenar bienes u otros activos; obtener u ofrecer cualesquiera servicios relativos a la promoción, administración o gestión de FEMSA y realizar los actos y celebrar los contratos que de cualquier manera contribuyan al logro del objeto social de FEMSA.

Conforme a una autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras y a una resolución adoptada por la asamblea extraordinaria de accionistas de FEMSA celebrada el 20 de marzo de 1991, las Acciones ordinarias del capital fijo y variable de FEMSA de las Series A y B, fueron canjeadas por una única serie de Acciones ordinarias que representan tanto el capital fijo como el capital variable. Esta serie de Acciones ordinarias de FEMSA se ha denominado como Serie B y está representada por 541'380,000 Acciones sin valor nominal ("Acciones Serie B de FEMSA"). Los estatutos de FEMSA establecen que solamente hasta un 49% del capital social de FEMSA puede estar en manos de inversionistas extranjeros sin el expreso consentimiento de las autoridades mexicanas competentes. VISA, accionista mayoritario de FEMSA, únicamente será considerada inversionista extranjero si más de un 49% de las Acciones Serie B de VISA en circulación está en poder de extranjeros. Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA espera que al menos la mayoría de las Acciones Serie B de VISA estén en poder de personas físicas y entidades mexicanas. Ver "Descripción del Capital Social de VISA – Legislación sobre Inversión Extranjera."

La parte fija del capital social de FEMSA es de Ps. 15 millones y el capital social variable de FEMSA no puede superar una cifra igual a diez veces la parte fija del capital social. Todas las Acciones Serie B de FEMSA tienen plenos derechos de voto.

Registro de Transmisiones de Acciones

Las Acciones Serie B de FEMSA se documentan en certificados nominativos con cupones. FEMSA lleva un registro de sus acciones, y de conformidad con la legislación, solamente los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA que figuren en el citado registro son reconocidos como accionistas por FEMSA. Los accionistas de FEMSA pueden tener sus Acciones en forma directa, mediante certificados

físicos, o indirectamente por medio de un registro electrónico a través de instituciones que tengan cuentas en Indeval, que será el tenedor registrado respecto de dichas Acciones Serie B de FEMSA mantenidas a través de registro electrónico. Las cuentas en Indeval pueden ser mantenidas por intermediarios bursátiles, bancos y otras entidades aprobadas por la CNBV.

Asambleas de Accionistas y Derechos de Voto

Cada una de las Acciones Serie B de FEMSA otorga a su tenedor derecho a un voto en cualquier asamblea general ordinaria o extraordinaria de accionistas. El Consejo de Administración de FEMSA consta de 15 integrantes. Conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, un accionista o un grupo de accionistas minoritarios que sean propietarios de un 10% o más del capital social de una compañía tendrán el derecho de elegir un consejero titular y un consejero suplente, además de los consejeros elegidos por los accionistas mayoritarios.

Las asambleas generales de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas generales extraordinarias son las que son convocadas para considerar ciertos asuntos previstos en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y en los estatutos, incluyendo, principalmente, la modificación de los estatutos, la liquidación, disolución, fusión y transformación del objeto social de la sociedad y los aumentos y reducciones a la porción fija del capital social. Las asambleas generales convocadas para considerar todos los demás asuntos son asambleas ordinarias. Se habrá de celebrar una asamblea ordinaria cada año, dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio anterior, para aprobar los estados financieros de FEMSA y de algunas de sus subsidiarias, correspondientes al ejercicio anterior; asimismo, para elegir consejeros y comisarios, fijar sus emolumentos y determinar la distribución de las pérdidas y utilidades del ejercicio anterior.

El quórum para las asambleas general ordinaria de Accionistas de FEMSA en primera convocatoria es la mayoría de las Acciones Serie B de FEMSA, y las resoluciones pueden aprobarse por la mayoría de las Acciones Serie B de FEMSA representadas en la asamblea. Si no hubiere quórum, una segunda asamblea puede convocarse para aprobar resoluciones con una mayoría de las Acciones Serie B de FEMSA presentes.

El quórum para las asambleas generales extraordinaria es de cuando menos un 75% de las Acciones Serie B de FEMSA, y las resoluciones pueden aprobarse con el voto de más de un 50% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación. Si no hubiere quórum, se puede convocar una segunda asamblea en la que el quórum requerido será la mayoría del capital social y las resoluciones podrán aprobarse por los tenedores de la mayoría del capital social.

Conforme a la legislación mexicana, los tenedores de un 33% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación pueden impugnar judicialmente las resoluciones aprobadas por una asamblea general si se cumplen las siguientes condiciones: (i) dichos accionistas deben presentar una demanda ante un tribunal competente dentro de los 15 días siguientes a la clausura de la asamblea en la que se aprobó la resolución; (ii) la demanda de dichos tenedores debe describir en detalle las disposiciones de la legislación o de los estatutos que fueron violados y el motivo de su demanda; y (iii) dichos accionistas no pueden haber estado representados en la asamblea en la que se aprobó la resolución o, de estar representados, deben haber votado en contra de la resolución.

Las asambleas de accionistas pueden ser convocadas por el Consejo de Administración, el Comisario y, en ciertos casos, por un tribunal competente. Asimismo, una asamblea ordinaria puede ser convocada por cualquier tenedor de Acciones Serie B de FEMSA si no se ha celebrado una asamblea ordinaria de accionistas dentro de los dos ejercicios anteriores, o si no se ha aprobado cualquier resolución que, conforme a la legislación mexicana, deba ser aprobada por una asamblea ordinaria de accionistas. A solicitud escrita de los tenedores de un 33% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación, el Consejo de Administración o el comisario estarán obligados a convocar una asamblea de accionistas. Si dicha asamblea no es convocada dentro de los 15 días siguientes a la fecha de dicha solicitud, un tribu-

nal competente podrá exigir que se convoque dicha asamblea. Las convocatorias a las asambleas generales de accionistas y el orden del día de las mismas deben ser publicados en el Periódico Oficial del Estado o en uno de los periódicos de mayor circulación en Monterrey, N.L., México, al menos 15 días antes de la fecha fijada para la asamblea. Para asistir a una asamblea los accionistas deben depositar sus Acciones en la secretaría de la sociedad o en una institución de depósito de valores antes de la asamblea, tal como se indica en la convocatoria. Los accionistas con derecho a asistir a una asamblea, podrán ser representados por un apoderado.

Dividendos

En la asamblea general ordinaria de accionistas, el Consejo de Administración presentará los estados financieros de FEMSA correspondientes al ejercicio anterior, además de un informe sobre el mismo elaborado por el Consejo de Administración, y el informe del Comisario. Una vez que los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA han aprobado los estados financieros, se fijará la distribución de las utilidades netas de FEMSA correspondientes al ejercicio anterior. La ley exige que al menos un 5% de dichas utilidades netas deberá ser aplicada a una reserva legal que no estará disponible para su distribución a los accionistas, hasta que el saldo de dicha reserva represente a un 20% del capital social de FEMSA. Una vez cumplido lo anterior, los accionistas podrán fijar y asignar un cierto porcentaje de las utilidades netas a cualquier reserva general o especial, incluyendo una reserva para la compra de Acciones de FEMSA en el mercado. El resto de las utilidades netas quedará disponible para su distribución en forma de dividendos a los accionistas. Ver "Dividendos". FEMSA ha destinado los montos necesarios para constituir la reserva legal. Sujeto a los compromisos de carácter restrictivo que en materia de dividendos establecen los contratos de crédito de FEMSA, el saldo remanente, si lo hubiera, podrá ser distribuido en dividendos para las Acciones Serie B de FEMSA. Los dividendos en efectivo para las Acciones Serie B de FEMSA representadas por títulos físicos se pagarán contra la entrega del cupón correspondiente.

Derecho de Preferencia

Excepto en circunstancias limitadas de acuerdo a la ley, en caso de un aumento de capital, los tenedores de Acciones de una serie determinada generalmente tienen derecho de preferencia para suscribir Acciones de la misma serie hasta en la cantidad que sea necesaria para mantener su porcentaje de participación en dicha serie. Estos derechos de preferencia deben ejercerse durante un plazo fijado por los accionistas en la asamblea en que se declare el aumento de capital. Dicho plazo deberá extenderse por 15 días después de la publicación del aviso del aumento de capital en el Periódico Oficial del Estado correspondiente al domicilio social de la sociedad.

Variaciones del Capital y Derecho de Retiro

El capital social en circulación de FEMSA consta de una parte fija y una parte variable. La parte fija del capital social de FEMSA puede aumentarse o reducirse solamente mediante una modificación a los estatutos aprobados por los tenedores de las Acciones Serie B de FEMSA en una asamblea extraordinaria de accionistas. Lo anterior queda sujeto a la excepción de que FEMSA puede reducir su capital social en ciertas circunstancias sin tal resolución, si FEMSA, conforme a la Ley del Mercado de Valores, recompra sus propias Acciones. La porción variable del capital social de FEMSA puede aumentarse o disminuirse mediante resolución de una asamblea ordinaria de accionistas. Los aumentos y las disminuciones del capital social deben inscribirse en el registro de acciones de FEMSA y en el registro de variaciones del capital, de ser aplicable.

Los aumentos del capital social pueden realizarse por medio de la emisión de nuevas Acciones pagadas en efectivo o en especie, o por medio de la capitalización de pasivos.

Conforme a los estatutos de FEMSA y a las circulares de la CNBV, el capital variable no puede ser mayor a diez veces la parte mínima fija del capital de FEMSA. La parte fija del capital social no puede ser retirada.

La parte variable en circulación del capital social puede ser retirada total o parcialmente por los accionistas. Los accionistas que deseen efectuar un retiro total o parcial de la parte variable de sus Acciones deberán notificar su intención a FEMSA por escrito. Si se recibe la notificación de retiro antes del último trimestre del ejercicio, el retiro entrará en vigor al cierre del ejercicio en el que se envió la notificación. En caso contrario, el retiro entrará en vigor al cierre del siguiente ejercicio. En caso que un accionista decida retirar su capital variable según se describió previamente, el capital social de FEMSA será reducido.

El reembolso de las Acciones retiradas se realiza al menor de los siguientes valores: (i) un 95% del precio promedio por acción cotizado en la BMV durante los 30 días hábiles anteriores a la fecha en que el retiro se hizo efectivo; o (ii) el valor contable por acción calculado en base a los estados financieros de FEMSA (aprobados por la asamblea general ordinaria de accionistas) correspondientes al ejercicio a cuyo cierre el retiro se haga efectivo. Los accionistas que hubieren ejercido sus derechos de retiro pueden solicitar un reembolso a FEMSA al día siguiente de la asamblea ordinaria de accionistas en la que fueran aprobados los estados financieros de referencia.

En virtud de que el capital fijo no puede ser retirado, las solicitudes de retiro se cumplen solamente en la medida en que hubiera capital variable disponible y en el orden en que hayan sido recibidas. Las solicitudes que se reciban simultáneamente se cumplirán proporcionalmente en la medida de la disponibilidad de capital variable.

Amortización de Acciones

FEMSA puede amortizar parte de sus Acciones cancelándolas con utilidades repartibles, conforme a una resolución de una asamblea extraordinaria de accionistas. Solamente se podrán amortizar Acciones suscritas y pagadas. Las Acciones que se deseen amortizar deberán ser adquiridas a través de una oferta en la BMV de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley del Mercado de Valores.

Adquisición de Acciones Propias

FEMSA puede recomprar sus Acciones en la BMV al valor de mercado. Las recompras deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. Las Acciones recompradas deberán ser pagadas con el producto del fondo de recompra creado para tal efecto. El capital social de FEMSA deberá reducirse automáticamente en un importe igual al valor nominal de cada acción recomprada; en caso que el precio de compra de las Acciones supere el valor nominal, la diferencia deberá pagarse con importes obtenidos de las utilidades retenidas. Las Acciones recompradas deberán mantenerse como Acciones de tesorería en tanto sean vendidas en la BMV. El capital social de FEMSA se aumentará automáticamente en caso de una reventa de dichas Acciones por un importe igual a su valor nominal; cualquier excedente se asignará a la reserva especial que se mencionó previamente. Los derechos económicos y de voto correspondientes a las Acciones recompradas, en tanto estén en tesorería no podrán ser ejercitados y dichas Acciones no se considerarán como en circulación para los efectos del cálculo del quórum o los derechos de voto en una asamblea de accionistas. Asimismo, conforme a una resolución judicial, FEMSA podrá adquirir Acciones de los accionistas en pago de una deuda de dichos accionistas a FEMSA. FEMSA podrá revender dichas Acciones dentro de los tres meses siguientes; en caso contrario, el capital social de FEMSA se reducirá y las referidas Acciones serán canceladas.

Pérdida de Derechos

Según lo previsto por la legislación, los estatutos disponen que los tenedores extranjeros de Acciones Serie B de FEMSA (i) son considerados como Mexicanos con respecto a dichas Acciones que adquieran o tengan en su poder; y (ii) no podrán invocar la protección de sus propios gobiernos. La falta de cumplimiento de las disposiciones relativas en los estatutos podrá resultar en una sanción que implique la pérdida de las Acciones del accionista en favor de la Nación Mexicana. En opinión del Lic. Carlos E. Aldrete, Director Jurídico de la Compañía, conforme a esta disposición se considerará que un accionista extranjero ha convenido en no invocar la protección de su propio gobierno y no interponer ningún reclamo diplomático en contra del Estado Mexicano con respecto a sus derechos como accionista. Si un accionista invoca la protección de su gobierno en violación a éste compromiso perderá sus Acciones en favor de la Nación Mexicana.

Duración

Los estatutos disponen que la duración de FEMSA será de 99 años a partir de octubre de 1986.

Obligación de los Accionistas Mayoritarios

Conforme a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores, las personas consideradas accionistas mayoritarios de FEMSA deberán realizar una oferta pública para la recompra de las Acciones que estén en poder de accionistas minoritarios públicos, en caso de que FEMSA o la CNBV cancelen el registro de dichas Acciones en la Sección Especial del RNVI. La legislación mexicana dispone que dichas recompras se realizarán al valor que resulte mayor entre el precio promedio del mercado durante los 30 días anteriores y el valor en libros. VISA estima que, en su calidad de tenedor mayoritario de las Acciones Serie B de FEMSA, causará que FEMSA cancele dicho registro y retire las Acciones Serie B de FEMSA de su cotización en la BMV una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. En este sentido, VISA deberá cumplir con lo previsto en la Ley del Mercado de Valores y en las circulares emitidas por la CNBV.

Conflicto de Intereses

Los accionistas que tengan conflicto de intereses con respecto a ciertas operaciones de FEMSA deberán abstenerse de votar en relación con dichas operaciones en la asamblea de accionistas correspondiente. Los accionistas que voten en una transacción en la que sus intereses no sean compatibles con los de FEMSA podrán ser responsables por daños y perjuicios, únicamente si la transacción no hubiera sido aprobada sin su voto.

Derecho de Retiro

En caso de que los accionistas aprueben un cambio de objeto social, un cambio de nacionalidad de FEMSA o una transformación de su objeto social, cualquier accionista con derecho a votar que hubiera votado en contra, podrá retirarse de FEMSA y amortizar sus Acciones recibiendo el importe de sus Acciones, calculado conforme a lo previsto en la propia ley, en el entendido de que dicho derecho debe ejercitarse dentro de los 15 días siguientes a la clausura de la asamblea en la que fuera aprobado dicho cambio. Conforme a la ley, el importe que recibirá un accionista que se retira es igual a su porcentaje de participación en el capital social de FEMSA según el último balance de FEMSA aprobado por una asamblea general ordinaria de accionistas.

Responsabilidad de los Consejeros

Por resolución de una asamblea general ordinaria de accionistas los accionistas podrán entablar demandas por responsabilidad civil en contra de los consejeros. En caso de que una asamblea general ordinaria de accionistas decida entablar una acción de este tipo, los consejeros contra los que se haya de entablar la misma deberán retirarse de inmediato de sus cargos. Asimismo, accionistas que representen cuando menos el 33% de las Acciones en circulación podrán ejercer directamente dicha acción contra los consejeros, en el entendido de que (i) dichos accionistas no podrán haber votado en contra de la resolución de entablar dicha acción en la asamblea de accionistas pertinente; y de que (ii) la demanda deberá cubrir todos los daños y perjuicios que se suponen causados a FEMSA y no solamente la porción que haya afectado a dichos accionistas. Las indemnizaciones por daños y perjuicios que se reciban como resultado de dicha acción se aplicarán en beneficio de FEMSA.

Responsabilidad Limitada

La responsabilidad de los accionistas por las pérdidas de FEMSA se limita a su participación en el capital social de FEMSA.

Legislación sobre Inversión Extranjera

Los estatutos de FEMSA prohiben la propiedad de más de un 49% del capital social de FEMSA por parte de inversionistas extranjeros, sin el consentimiento expreso de las autoridades competentes. Cualquier adquisición de Acciones en violación de esta disposición será nula y sin valor. VISA, tenedor mayoritario de las Acciones Serie B de FEMSA, será considerado como inversionista extranjero únicamente si más de un 49% de las Acciones Serie B de VISA en circulación está en poder de extranjeros. Una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, VISA espera que al menos la mayoría de las Acciones Serie B de VISA estén en poder de personas físicas y entidades mexicanas. Para una descripción más completa de la Ley de Inversión Extranjera. Ver "Descripción del Capital Social de VISA – Legislación sobre Inversión Extranjera."

COMPARACION DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

Hay diferencias importantes entre los derechos actuales de los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA y los derechos que éstos tendrán como tenedores de Unidades Vinculadas BD una vez finalizada la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Para una descripción más detallada del capital social de FEMSA, y el capital social de VISA. Ver "Factores de Riesgo – Factores Relacionados con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción", "Descripción del Capital Social de FEMSA" y "Descripción del Capital Social de VISA". La descripción que se incluye a continuación está sujeta a las referencias que se mencionan en los apartados que anteceden del presente Prospecto.

Derechos de Voto

Un tenedor de cinco Acciones Serie B de FEMSA tiene derecho a emitir cinco votos sobre todos los temas presentados para su consideración por la asamblea de accionistas de FEMSA. Asimismo, los accionistas de FEMSA (incluyendo a VISA) eligen a todos los integrantes del Consejo de Administración de FEMSA. En la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, los accionistas de FEMSA podrán canjear cinco Acciones Serie B de FEMSA por una Unidad Vinculada BD que consta de una Acción Serie B de VISA y cuatro Acciones Serie D de VISA. Hasta el décimo aniversario de la consumación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, la Acción Serie B de VISA que integra a dicha Unidad Vinculada BD dará derecho a su titular de emitir un voto sobre todos los temas presentados para la consideración de los accionistas de VISA, y las cuatro Acciones Serie D de VISA que integran a dicha Unidad Vinculada BD darán a su tenedor derecho a emitir cuatro votos solamente sobre un número limitado de asuntos. Los tenedores de Acciones Serie B de VISA tendrán derecho a designar al menos once miembros del consejo de administración de VISA, en tanto que los tenedores de Acciones Serie D de VISA tendrán derecho a elegir cinco miembros del Consejo de Administración. Con posterioridad a dicho décimo aniversario, las cuatro Acciones Serie D de VISA se convertirán en dos Acciones Serie B de VISA y dos Acciones Serie L de VISA, y la Unidad Vinculada BD se separará en tres Acciones Serie B de VISA y dos Acciones Serie L de VISA. A partir de dicha conversión, tres Acciones Serie B de VISA darán a su titular el derecho a tres votos sobre todos los temas presentados para su aprobación por la asamblea de accionistas de VISA, y las dos Acciones Serie L de VISA darán a su tenedor el derecho de emitir dos votos sobre un número limitado de asuntos. Los tenedores de Acciones Serie L de VISA tendrán derecho a designar dos miembros del Consejo de Administración de VISA.

Algunos Accionistas de VISA han celebrado un Fideicomiso de Control que, al consumarse la Oferta de Compra y Suscripción Reciproca permitirá a dichos Accionistas determinar el resultado de ciertos asuntos que requieren la mayoría de votos de las Acciones Serie B de VISA. Ver "Accionistas Principales – Fideicomiso de Control".

Dividendos

FEMSA distribuye dividendos a cada una de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación.

A partir de la culminación de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y hasta el décimo aniversario de la misma, cada vez que se distribuyan dividendos respecto de las Acciones Serie B de VISA, cada Acción Serie D de VISA tendrá derecho a un dividendo superior igual a un 125% de los dividendos distribuidos respecto de cada Acción Serie B de VISA.

Una vez consumada la Reorganización y la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción (y suponiendo que todo las Acciones Serie B de FEMSA que no sean propiedad de VISA sean válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción), los tenedores de Acciones Serie B de FEMSA que se conviertan en accionistas de VISA conforme a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción serán tenedores del 19.20% de las Acciones Serie B de VISA en circulación y de un 79.94% de las Acciones Serie D de VISA en circulación. Como resultado del dividendo superior que habrá de ser pagado con respecto a las Acciones Serie D de VISA, dichos titulares recibirán el 52.3% de los dividendos pagados por VISA desde la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y hasta el décimo aniversario de la misma (suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA de las que VISA no sea titular sean válidamente ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción y que no hubiere posteriores emisiones de capital social de VISA durante dicho período), aún y cuando no existen garantías de que se distribuirán dividendos en ningún momento. A partir del décimo aniversario de la finalización de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, todas las Acciones Serie D de VISA se convertirán en Acciones Serie B de VISA y Acciones Serie L de VISA, y por tanto todos los dividendos distribuidos por VISA en dicho décimo aniversario o con posterioridad al mismo serán distribuidos sobre bases iguales con respecto a cada una de las Acciones Serie B y L de VISA.

Capital Social

Las Acciones representativas del Capital Social de FEMSA de las que VISA no es titular a la fecha del presente Prospecto representan aproximadamente un 48.96% de las Acciones Serie B de FEMSA en circulación (incluyendo las Acciones Serie B de FEMSA representadas por las ADR's Restringidas de FEMSA). Suponiendo que todas las Acciones Serie B de FEMSA que no sean propiedad de VISA sean válidamente ofrecidas por los beneficiarios en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, dichos beneficiarios tendrán Acciones que representen aproximadamente un 48.96% de las 541'380,000 Acciones de VISA en circulación a la finalización de la Reorganización y de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Por lo tanto, los derechos indirectos por medio de las Acciones Serie B de FEMSA de dichos beneficiarios serán, después de concluida la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, iguales a sus derechos de participación directa en las Acciones Serie B de FEMSA antes de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción. Si menos de la totalidad de las Acciones Serie B de FEMSA de las que VISA no sea titular a la fecha del presente Prospecto son ofrecidas en la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, las Acciones de VISA en circulación después de concluida la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción serán 541'380,000 menos el número de las Acciones Serie B de FEMSA que no fueran ofrecidas. En consecuencia, una vez concluida la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, cualquiera que sea el número de Acciones Serie B de FEMSA que se hayan ofrecido, los actuales tenedores de Acciones Serie B de FEMSA mantendrán la misma participación en FEMSA que tenían anteriormente a la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción, pero de forma indirecta por medio de VISA.

EVENTOS RECIENTES

Operaciones Corporativas

FEMSA recibió un aviso irrevocable por parte de Labatt, en relación a la opción de este último, para adquirir un 8% adicional (420 millones de acciones) del capital social FEMSA Cerveza. La referida opción fue otorgada por FEMSA a Labatt en septiembre de 1994 en relación a la adquisición por parte de Labatt de un 22% del capital social de FEMSA Cerveza en una cantidad de US$510 millones. El precio de la opción será US$0.527768 por acción y fue determinado del promedio simple de (i) 90% del precio original por acción pagado por Labatt; y (ii) una valuación independiente del precio de mercado por acción de FEMSA Cerveza. Se espera que el cierre del ejercicio de la opción ocurra a mas tardar el 15 de mayo de 1998. Los ingresos netos recibidos por FEMSA en virtud del ejercicio de la opción, se utilizarán para pagar parte del saldo del crédito sindicado de US$350 millones de FEMSA, de conformidad con los términos de dicho crédito.

El 31 de marzo de 1998 FEMSA celebró un contrato con el sindicato de bancos del crédito de US$350 millones, por virtud del cual los intereses aplicables a dicho crédito fueron reducidos a partir del 31 de marzo de 1998. Los intereses fueron reducidos de Libor más 162.5 puntos base a Libor más 100 puntos base para el periodo que comprende del 31 de marzo de 1998 al 8 de mayo de 1999. Los intereses fueron reducidos de Libor más 175 puntos base a Libor más 112.5 puntos base por el periodo comprendido del 8 de mayo de 1999 al 8 de noviembre de 1999 y de Libor más 225 puntos base a Libor más 150 puntos base por el periodo comprendido del 8 de noviembre de 1999 al 8 de mayo del 2000, fecha de vencimiento del crédito.

Efectivo el 31 de marzo de 1998, FEMSA Cerveza escindió ciertos activos relacionados con la transportación de los productos de FEMSA Cerveza. Dichos activos consisten principalmente en camiones, tractocamiones e instalaciones para el mantenimiento de dichos vehículos. Como consecuencia de dicha escisión, se formó FEMSA Logística, S.A. de C.V. Dicha subsidiaria es actualmente propiedad de FEMSA y Labatt en la misma proporción a sus respectivas tenencias en FEMSA Cerveza. FEMSA y Labatt están en proceso de evaluar alternativas para administrar dichos activos y tienen la intención de ofrecer servicios de transporte y logística a ciertas subsidiarias de FEMSA y a terceros.

Información Financiera Relevante del Primer Trimestre

La Compañía no ha finalizado sus estados financieros correspondientes al primer trimestre de 1998. Por lo tanto, la información referente a este primer trimestre que se describe a continuación, está basada en datos preliminares que están sujetos a revisión. Aún y cuando la Compañía estima que la información que se detalla a continuación con respecto a este primer trimestre de 1998 es substancialmente correcta, los resultados finales de dicho periodo pueden variar de los que a continuación se describen.

En los primeros tres meses terminados el 31 de marzo de 1998, FEMSA Cerveza experimentó una baja de aproximadamente el 10% en el volumen de embarques nacionales de Cerveza como consecuencia del incremento promedio del 23.5% en el precio de la cerveza, implementado el 1 de enero de 1998, y por el incremento en los niveles de inventario de los detallistas, a finales de diciembre de 1997, anticipándose al referido incremento en el precio. El incremento en el precio fue implementado en respuesta al incremento del impuesto sobre producción y servicios del 19% al 25%, efectivo a partir del 1 de enero de 1998. Durante el primer trimestre de 1998, la disminución en embarques ocurrió en enero y febrero, mientras que los embarques de marzo de 1998 fueron superiores a los de marzo de 1997. No obstante la reducción en embarques durante el primer trimestre de 1998, se espera que la utilidad de

operación durante este trimestre se incremente en mas de un 35% comparada con la del primer trimestre de 1997, como resultado del incremento acumulativo de precios entre periodos y la continua reducción en costos de producción y gastos de operación.

Coca-Cola FEMSA experimentó un crecimiento en volumen superior al 20% en los Territorios Mexicanos y superior al 5% en el Territorio de Buenos Aires en el primer trimestre de 1998 comparado con el mismo período de 1997. Sin embargo, los precios de venta se debilitaron en ambos países, particularmente en el Territorio de Buenos Aires, en donde los precios nominales por caja unidad disminuyeron en mas del 15% en el primer trimestre de 1998, comparado al primer trimestre de 1997. El importante crecimiento en los volúmenes compensó los efectos combinados de las reducciones de precio y de los incrementos en gastos para promover las ventas, resultando en un margen de operación similar y en un aumento de aproximadamente el 10% en la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA en el primer trimestre de 1998 comparado con el primer trimestre de 1997.

FEMSA Empaques registró crecimientos en volúmenes en la venta de equipos de refrigeración y latas; y ligeras reducciones o volúmenes estables en sus demás categorías de productos. Sin embargo, FEMSA Empaques fue afectada por el incremento en materias primas, reflejando la depreciación del Peso durante el primer trimestre de 1998, y el aumento en los precios del aluminio. Dichos incrementos en los costos de producción no fueron trasladados íntegramente a los clientes de FEMSA Empaques durante el primer trimestre de 1998. Como resultado, FEMSA Empaques espera registrar una disminución en su margen de operación y una reducción de mas del 10% en la utilidad de operación en el primer trimestre de 1998 en comparación con el primer trimestre de 1997.

Las ventas de FEMSA Comercio fueron impactadas favorablemente por el crecimiento acumulado en el número de tiendas entre los primeros trimestres de 1997 y 1998, y por el incremento significativo en las ventas de las tiendas maduras comparativas. El incremento en las ventas de las tiendas maduras comparativas es resultado del aumento en el tráfico y en las ventas promedio por cliente. Los gastos operativos se incrementaron ligeramente en el primer trimestre de 1998, pero a un ritmo significativamente menor que el de las ventas, y como resultado FEMSA Comercio espera registrar un crecimiento en su utilidad de operación mayor al 25% en el primer trimestre de 1998 en comparación con el primer trimestre de 1997.

A nivel consolidado, FEMSA espera un crecimiento en ventas de aproximadamente 9% en términos reales en el primer trimestre de 1998 comparado con el primer trimestre de 1997, y una tasa de crecimiento similar en su utilidad de operación. Sin embargo, como resultado de la depreciación del Peso durante el primer trimestre de 1998, FEMSA espera registrar un incremento significativo en el componente de pérdida cambiaria del resultado integral de financiamiento. En consecuencia FEMSA espera registrar una disminución significativa en la utilidad neta del primer trimestre de 1998 comparada con la del primer trimestre de 1997, que pudiera resultar en una pérdida neta.

[Esta página se dejó en blanco intencionalmente]

ANEXOS

VALORES INDUSTRIALES, S.A.
Y SUBSIDIARIAS

Estados Financieros Consolidados
al 31 de Diciembre de 1997 y 1996
con Dictamen de los Auditores

Dictamen de los Auditores Independientes F-3
Estado de Situación Financiera Consolidado F-4
Estado de Resultados Consolidado F-5
Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado F-6
Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado F-7
Notas a los Estados Financieros Consolidados F-8

[Esta página se dejó en blanco intencionalmente]

RUIZ, URQUIZA
Y CIA, SC
ARTHUR ANDERSEN

Monterrey, N.L.

A los Señores Accionistas de
Valores Industriales. S.A.:

Hemos examinado el estado de situación financiera consolidado de VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 1997 y 1996 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas del capital contable y de cambios en la situación financiera por cada uno de los tres años terminados en el período al 31 de diciembre de 1997. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestra auditoría. No auditamos los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que en 1997 y 1996 representaban aproximadamente 6% y 4%, respectivamente, del total de los activos y 15%, 12% y 12% de los ingresos totales consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, respectivamente. Estos estados financieros fueron examinados por otros auditores independientes, cuyas opiniones nos han sido proporcionadas y nuestra opinión aquí expresada con respecto a las cantidades inclu- idas para tales subsidiarias. está basada únicamente en la opinión de dichos auditores. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente acep- tadas. las cuales requieren que la auditoria sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría consiste en el examen. con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros: asimismo. incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados. de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se menciona en la Nota 3 a) y 3 k). a partir del 1 de enero de 1997 entró en vigor el Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10. el cual establece la opción como método para la actualización de activos fijos. la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor o en el caso de equipo importado, la inflación del país de origen y el tipo de cambio al final del período. Asimismo. entró en vigor la Circular 50 relativa a "Tasas de interés a utilizar para la valuación de las obligaciones laborales y aplicación supletoria de principios de contabilidad relativa a obligaciones laborales".

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes. la situación financiera de Valores Industriales. S.A. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 1997 y 1996 y los resultados de sus operaciones. las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en la situación financiera, por cada uno de los tres años terminados en el período al 31 de diciembre de 1997. 1996 y 1995, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

RUIZ, URQUIZA Y CIA., S.C.

C.P. Ernesto González Dávila
Registro en la Administración General
de Auditoria Fiscal Federal No. 04931

16 de febrero de 1998

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS

MONTERREY, N.L.

Estado de Situación Finaciera Consolidado

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996

Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996
ACTIVO		
Activo Circulante:		
Efectivo y valores de realización inmediata	Ps. 1,389	Ps. 1,451
Cuentas por cobrar	2,081	1,736
Inventarios	2,680	2,711
Impuestos por recuperar	42	45
Pagos anticipados	344	267
Total Activo Circulante	6,536	6,210
Inversión en Acciones y Otros:		
Inversión en acciones	579	574
Documentos por cobrar Largo Plazo	37	80
Total Inversión en Acciones y Otros	616	654
Propiedades, planta y equipo, neto	19,092	18,887
Otros activos, neto	3,188	2,345
TOTAL ACTIVO	Ps. 29,432	Ps. 28,096
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
Pasivo Circulante :		
Préstamos bancarios y documentos por pagar	Ps. 2,566	Ps. 586
Intereses por pagar	150	258
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	283	3,208
Proveedores	1,850	1,644
Obligaciones fiscales por pagar	432	396
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos	643	589
Total Pasivo Circulante	5,924	6,681
Pasivo a Largo Plazo:		
Préstamos bancarios	8,056	9,587
Documentos por pagar	47	131
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	(283)	(3,208)
Obligaciones laborales	684	763
Otros pasivos	87	70
Total Pasivo a Largo Plazo	8,591	7,343
Total Pasivo	14,515	14,024
Capital Contable :		
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	10,056	9,728
Interés mayoritario:		
Capital social	181	181
Superávit pagado	1,534	1,534
Utilidades retenidas	3,626	2,419
Utilidad neta del ejercicio	987	1,207
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(1,467)	(997)
Total Interés Mayoritario	4,861	4,344
Total Capital Contable	14,917	14,072
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	Ps. 29,432	Ps. 28,096

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante del presente estado.

Estado de Resultados Consolidado

Por los años terminados al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996	1995
Ventas netas	Ps. 24,349	Ps. 22,181	Ps. 21,612
Otros ingresos de operación	221	85	93
Ingresos totales	24,570	22,266	21,705
Costo de ventas	13,442	13,134	12,818
Utilidad bruta	11,128	9,132	8,887
Gastos de operación :			
De administración	1,930	1,859	2,057
De ventas	5,698	5,139	5,064
	7,628	6,998	7,121
Utilidad de operación	3,500	2,134	1,766
Participación en Compañías asociadas	40	43	18
	3,540	2,177	1,784
Resultado integral de financiamiento:			
Gastos financieros	1,147	1,277	1,832
Productos financieros	(287)	(345)	(611)
Fluctuación cambiaria	252	266	3,303
Ganancia por posición monetaria	(826)	(1,910)	(3,559)
	286	(712)	965
Otros productos (gastos), neto	(274)	24	(190)
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de utilidades a trabajadores	2,980	2,913	629
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de utilidades a trabajadores	625	394	354
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. 2,519	Ps. 275
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	987	1,207	(217)
Utilidad neta minoritaria	1,368	1,312	492
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. 2,519	Ps. 275
Promedio ponderado de acciones (en millones)	118.74	106.07	100.79
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción	Ps. 8.31	Ps. 11.38	Ps. (2.15)

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante del presente estado.

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L.

Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado

Por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996, y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996	1995
Recursos Generados de (Utilizados en):			
Operación:			
Utilidad neta del ejercicio	Ps. 2,355	Ps. 2,519	Ps. 275
Depreciación	1,026	978	977
Amortización y otros	829	714	555
	4,210	4,211	1,807
Capital de trabajo:			
Cuentas por cobrar	(243)	185	2
Inventarios	(302)	(529)	(415)
Pagos anticipados	(78)	(11)	(1)
Proveedores y otros pasivos	260	95	149
	(363)	(260)	(265)
Impuestos por recuperar, neto	39	25	(75)
Recursos Netos Generados por la Operación	3,886	3,976	1,467
Inversión:			
Inversión en acciones	20	(706)	272
Propiedades, planta y equipo, neto	2,343	2,332	2,206
Cargos diferidos	702	499	259
Adquisición de nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA	911	124	392
Otros activos, neto	269		
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Inversión	4,245	2,249	3,129
Recursos Netos Generados (Utilizados) después de actividades de Inversión	(359)	1,727	(1,662)
Financiamiento:			
Préstamos bancarios, documentos e intereses por pagar	1,308	(247)	5,083
Obligaciones laborales	(258)	(49)	(13)
Amortización en términos reales del pasivo a largo plazo	(1,072)	(1,798)	(2,676)
Dividendos en acciones		(891)	
Dividendos pagados	(129)	(86)	(71)
Asociación con Labatt			66
Aumento de capital		975	
Efecto neto capitalizado en la inversión de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	314	251	(228)
Contribución del interés minoritario en el capital social de Amoxxo	134	74	29
Efecto de fusión en subsidiarias		14	
Recursos Netos Generados (Utilizados) en Actividades de Financiamiento	297	(1,757)	2,190
Incremento (Decremento) neto en efectivo y valores de realización inmediata	(62)	(30)	528
Saldo inicial en efectivo y valores de realización inmediata	Ps. 1,451	Ps. 1,481	Ps. 953
Saldo final en efectivo y valores de realización inmediata	1,389	1,451	1,481

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrate del presente estado.

VALORES INDUSTRIALES, S.A. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L.

Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado

Por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996, y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Capital Social	Superávit Pagado	Utilidades Retenidas	Utilidad (Pérdida) Neta del jercicio	Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios	Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	Total Capital ontable
Saldos al 31 de Diciembre de 1994	Ps. 39	Ps. 555	Ps. 4,457	Ps. (810)	Ps. 2,411	Ps. 11,982	Ps. 18,634
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			(810)	810			
Dividendos pagados						(71)	(71)
Asociación con Labatt		26				40	66
Contribución del interés minoritario en el capital social de:							
Coca-Cola FEMSA						45	45
Buenos Aires						29	29
Amoxxo						492	275
Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio				(217)			
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(2,450)	(2,396)	(4,846)
Saldos al 31 de Diciembre de 1995	Ps. 39	Ps. 581	Ps. 3,647	Ps. (217)	Ps. (39)	Ps. 10,121	Ps. 14,132
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			(217)	217			
Aumento de capital	142	953	(120)				975
Dividendos en acciones			(891)				(891)
Dividendos pagados						(86)	(86)
Expansión de las operaciones de Coca-Cola FEMSA							-
Buenos Aires						216	216
Contribución del interés minoritario en el capital social de Amoxxo						74	74
Efecto de fusión en subsidiarias						14	14
Utilidad neta del ejercicio				1,207		1,312	2,519
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(958)	(1,923)	(2,881)
Saldos al 31 de diciembre de 1996	Ps. 181	Ps. 1,534	Ps. 2,419	Ps. 1,207	Ps. (997)	Ps. 9,728	Ps. 14,072
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			1,207	(1,207)			
Dividendos pagados						(129)	(129)
Compra de interés minoritario en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires						(438)	(438)
Contribución del interés minoritario en el capital social de Amoxxo						134	134
Utilidad neta del ejercicio				987		1,368	2,355
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(470)	(607)	(1,077)
Saldos al 31 de diciembre de 1997	Ps. 181	Ps. 1,534	Ps. 3,626	Ps. 987	Ps. (1,467)	Ps. 10,056	Ps. 14,917

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrate del presente estado.

Actividades de la Compañía..

Valores Industriales, S.A. ("VISA") es una sociedad mexicana cuyo principal activo es el 51.04% de las acciones de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. ("FEMSA"), una compañía tenedora mexicana.

Las principales actividades de VISA y sus subsidiarias ("la Compañía") como una unidad económica, están agrupadas en compañías tenedoras y subsidiarias (las "Compañías Subtenedoras") de FEMSA y realizadas por las subsidiarias de dichas Compañías Subtenedoras. A continuación se describen las actividades, así como la tenencia de FEMSA en cada Compañía Subtenedora:

Compañía Subtenedora y Subsidiarias	% Tenencia	Actividades
FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Cerveza")	78.0%	Producción, distribución y comercialización de cerveza a través de su principal subsidiaria, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., la cual opera seis plantas en México, que producen y distribuyen 15 diferentes marcas de cerveza, de las cuales las cinco más importantes son: Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol y XX Lager. Labatt Brewing Company Limited ("Labatt") participa en un 22% del capital social de FEMSA Cerveza, y tiene la opción de adquirir un 8% adicional, con vencimiento en 1998.
Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("Coca-Cola FEMSA")	51.0%	Producción, distribución y comercialización de algunas de las bebidas de las marcas registradas de Coca-Cola, en dos territorios de México y un territorio de Argentina. La compañía Inmex Corporation, subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company, posee el 30% del capital social de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, las acciones que representan el 19% del capital social de Coca-Cola FEMSA fueron vendidas en una oferta pública y dichas acciones se cotizan en las Bolsas de Valores de México y de Nueva York ("NYSE").
FEMSA Empaques, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Empaques")	99.9%	Producción y distribución de una amplia variedad de materiales de empaque, principalmente para las industrias de bebidas y alimentos a través de sus nueve subsidiarias, incluyendo productos tales como latas y tapas de aluminio para bebidas, latas de acero para alimentos, hermetapas y otras tapas, botellas de vidrio para bebidas, etiquetas y otros materiales de empaque flexibles, papel reciclado, charolas y cajas de cartón, cajas de plástico, enfriadores, equipo de refrigeración comercial, detergentes, lubricantes y adhesivos.
FEMSA Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Comercio")	99.9%	Operación de una cadena de tiendas de conveniencia en México bajo el nombre de OXXO.

Compañía Subtenedora y Subsidiarias	% Tenencia	Actividades
Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("Amoxxo")	50.01%*	Operación de "Centros de Servicios OXXO Express" una combinación de tiendas de conveniencia y estaciones gasolineras.

* Capital Social con derecho a voto

Nota 1. Bases de Consolidación.

Los estados financieros consolidados incluyen los de VISA y los de todas aquellas compañías en las que poseen directa e indirectamente, en forma mayoritaria, el capital social y/o se ejerce el control correspondiente. Todos los saldos y transacciones intercompañías han sido eliminados.

Nota 2. Incorporación de subsidiarias en el extranjero.

Los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero son incorporados a los estados financieros consolidados de acuerdo con el recientemente emitido Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros con Operaciones en el Extranjero" y cuya aplicación es obligatoria a partir de 1998, sin embargo es recomendable adoptarlo anticipadamente. El Boletín B-15 es consistente con la Norma Internacional de Contabilidad Número 21 (NIC-21) para entidades independientes en el extranjero "Efectos de las Variaciones en Tipos de Cambio de Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros en Monedas Extranjeras", el cual es aplicado por la Compañía con anterioridad a la aprobación del Boletín B-15.

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero son mantenidos en la moneda local del país de origen y después de su actualización a moneda de cierre del ejercicio, todas las cifras de balance y resultados son convertidas al tipo de cambio de cierre del ejercicio, excepto el capital contable a la fecha de adquisición, el cual es convertido al tipo de cambio vigente a la fecha de compra o constitución de la subsidiaria. La diferencia entre los tipos de cambio se registra en la cuenta Resultado Acumulado por Conversión, presentada en la cuenta de Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable.

La fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de subsidiarias en el extranjero, neta de su correspondiente efecto fiscal, se presenta en la cuenta de Resultado Acumulado por Conversión, al considerarse la inversión neta en dichas subsidiarias equivalente a una cobertura económica. La ganancia por posición monetaria correspondiente a los financiamientos antes indicados, se calcula utilizando el índice de precios del país de origen de la subsidiaria, al considerarse como parte integrante de la inversión en el extranjero, y se registra en la cuenta de Resultado Acumulado por Conversión que se presenta en la cuenta de Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable.

Nota 3. Principales políticas contables.

Las principales políticas contables de la Compañía están de acuerdo con PCGA, los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, para determinar la valuación de algunas partidas incluidas en los estados financieros consolidados.

La administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados son los adecuados a la fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados. Las principales políticas contables de la Compañía se resumen a continuación:

a) Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera:

Los estados financieros consolidados han sido preparados de acuerdo con el Boletín B-10 "Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera" y sus adecuaciones. El Boletín B-10 requiere a las compañías mexicanas lo siguiente:

1. Actualizar los activos no monetarios, tales como inventarios y activos fijos, incluyendo los costos y gastos relativos a los mismos, cuando dichos activos son consumidos o depreciados. A partir del 1 de enero de 1997, entró en vigor el Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, el cual establece la actualización de los activos no monetarios utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC"), adicionalmente establece las opciones para la actualización de los inventarios, ya sea con la utilización del INPC o del costo de reposición; para los activos fijos de procedencia nacional la aplicación del INPC, y para el equipo importado, la aplicación de la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio. Los valores de las propiedades, planta y equipo al 31 de diciembre de 1996, así como las vidas útiles asignadas de acuerdo con los avalúos, son la base de actualización y cálculos de la depreciación a partir de 1997.

   Hasta 1996, los activos fijos eran actualizados trimestralmente, utilizando índices específicos determinados por peritos valuadores independientes y ajustados anualmente para reflejar el valor neto de reposición reportado por los mismos peritos.

2. Actualizar el capital social, superávit pagado y las utilidades retenidas en el monto necesario para mantener el poder de compra equivalente en pesos mexicanos a la fecha en el cual el capital fue contribuido o la utilidad generada.

3. Incluir en el capital contable el resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios (diferencia neta de los cambios entre el costo de reposición de activos no monetarios y los ajustes hechos con el INPC).

4. Incluir en el resultado integral de financiamiento, el resultado por posición monetaria.

La Compañía actualiza sus estados financieros, en términos del poder adquisitivo de la moneda de cierre del ejercicio, utilizando el INPC para las subsidiarias en México y el índice de inflación y el tipo de cambio de cierre del ejercicio del país de origen, para las subsidiarias en el extranjero.

La compañía actualiza su estado de resultados utilizando el INPC del mes en el cual ocurrió la transacción, a la fecha más reciente del balance.

La información financiera de años anteriores, para las subsidiarias mexicanas, fue actualizada utilizando el INPC, y para las subsidiarias y asociadas en el extranjero incluidas en los estados financieros consolidados, utilizando primero la inflación del país de origen, y posteriormente convertida a pesos mexicanos aplicando el tipo de cambio de cierre del ejercicio. Consecuentemente, las cifras son comparables entre sí al estar expresadas en términos de la misma moneda.

b) Efectivo y Valores de Realización Inmediata:
El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses. Los valores de realización inmediata se encuentran representados principalmente por depósitos bancarios e inversiones de renta fija a corto plazo a través de bancos y casas de bolsa, valuados a valor de mercado.

c) Inventarios y Costo de Ventas:
Los inventarios finales se actualizan a costos específicos de reposición, sin que exceda el valor de mercado. El costo de ventas del ejercicio se determina principalmente, con base en el valor de reposición de los inventarios al momento de su venta.

d) Anticipos a Proveedores:
Se actualizan en base al INPC considerando su antigüedad promedio y se encuentran incluidos dentro del renglón de inventarios.

e) Pagos Anticipados:
Representan pagos por servicios que serán recibidos en los siguientes doce meses. Los pagos anticipados se valúan a su costo histórico y se registran en los resultados del mes en el cual se espera recibir los servicios o beneficios. Los pagos anticipados están representados principalmente por gastos de publicidad, rentas y gastos promocionales.

Los gastos de publicidad están representados principalmente por tiempo de transmisión al aire para la publicidad en televisión y radio pagados por anticipado y se amortizan hasta en un periodo de doce meses, en base a la transmisión de anuncios en televisión y radio. Los gastos relacionados con la producción de la publicidad son reconocidos en los resultados de operación, cuando dicha publicidad se lleva a cabo por primera vez.

Los gastos promocionales se cargan a los resultados del ejercicio en el cual se erogan, excepto aquellos relacionados con el lanzamiento de nuevos productos y/o presentaciones, los cuales se registran como pagos anticipados y amortizan en los resultados de acuerdo al tiempo en el que se estima que las ventas de estos productos y/o presentaciones alcanzarán su nivel normal de operación, el cual es de aproximadamente un año.

f) Botellas y Cajas:
FEMSA Cerveza clasifica las botellas y cajas como inventarios, las cuales son registradas a su costo histórico y actualizadas a su valor de reposición. El gasto por rotura se carga a los resultados en la medida en que ocurre. Al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, el gasto por rotura ascendió a Ps. 40, Ps. 55 y Ps. 58, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA clasifica las botellas y cajas como activo fijo y se registran a su costo de adquisición y su valor se actualiza a costos de reposición. La depreciación se determina sólo para efectos fiscales y se calcula utilizando el método de línea recta a una tasa del 10% anual. Para efectos contables, la rotura se carga a gastos según se vaya incurriendo, la cual es similar a la depreciación bajo una vida útil estimada de 5 años. Al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, el gasto por rotura ascendió a Ps. 237, Ps. 247 y Ps. 271, respectivamente.

Las botellas y cajas en circulación, que se hayan entregado en comodato a los clientes, se presentan neto de los depósitos recibidos de los clientes, y la diferencia entre el costo de dichos activos y los depósitos recibidos se amortiza en un período de 50 meses.

g) Inversión en Acciones:
La inversión en acciones en compañías asociadas es inicialmente registrada a su costo de adquisición y posteriormente valuada al método de participación (Ver Nota 9), excepto por: (i) la inversión en VISA Bioindustrias, S.A. de C.V., mencionada en la Nota 9, (ii) la inversión en Onexa, S.A.de C.V., compañía a través de la cual VISA ha invertido en la compañía de telecomunicaciones (Alestra, S. de R.L. de C.V.), la cual se encuentra registrada a su valor estimado de realización, y (iii) la inversión en Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. ("GFB"), la cual fue mantenida a su costo de adquisición dado que fue una inversión temporal. Como se indica en la Nota 19 sobre la inversión en GFB, en 1996 se decretó un dividendo en acciones, sin resultar utilidad o pérdida.

h) Propiedades, Planta y Equipo, Neto:
Los activos se registran originalmente a su costo de adquisición y/o construcción. Hasta 1996, los activos fijos eran actualizados trimestralmente utilizando índices específicos determinados por peritos valuadores independientes y ajustados anualmente para reflejar el valor neto de reposición reportado por los mismos peritos.

A partir 1997, como se menciona en la Nota 3 a), los activos fijos nacionales se actualizan aplicando el INPC, y el equipo importado es actualizado aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio. El valor de las propiedades, planta y equipo al 31 de diciembre de 1996, así como la vida útil asignada de acuerdo con los peritos valuadores, fueron la base para la actualización y cálculo de la depreciación a partir de 1997.

La depreciación de activos fijos se calcula utilizando el método de línea recta, basado en el valor actualizado de los activos, disminuidos por sus valores residuales, y actualizados a pesos de cierre del ejercicio en base a factores derivados del INPC.

Las tasas de depreciación son determinadas por peritos valuadores independientes, considerando la vida útil remanente de los activos. Las nuevas adquisiciones se empiezan a depreciar en el año siguiente al que son dadas de alta en operación.

Las tasas anuales promedio de depreciación de los activos son las siguientes:

	%
Edificios y construcciones	1.7
Maquinaria y equipo	3.5
Equipo de distribución	7.0
Otros activos	9.0

De acuerdo con un programa de desinversiones, la Compañía ha identificado activos fijos consistentes principalmente en propiedades y equipo, los cuales al 31 de diciembre de 1997 y 1996, ascendieron a Ps. 670 (valor nominal) y Ps. 668 (valor nominal), respectivamente. Dichos activos han sido valuados a su valor estimado de realización, conforme a los avalúos correspondientes y se integran como sigue:

	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 359	Ps. 429
Coca-Cola FEMSA	56	-
FEMSA Empaques	8	-
FEMSA	247	239
	Ps. 670	Ps. 668

Aquellos activos fijos que fueron registrados a su valor estimado de realización y que no fueron actualizados para reconocer los efectos de la inflación, son tratados como activos monetarios y se les calcula una pérdida por posición monetaria, la cual se registra en los resultados del ejercicio.

i) Otros Activos:
Cargos diferidos:
Representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en un período mayor a un año, representados principalmente por: (i) acuerdos con clientes para obtener el derecho de vender y promover los productos de la Compañía durante cierto tiempo, los cuales se consideran como activos monetarios y se amortizan de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios, de acuerdo a esos contratos; que en promedio tienen una vigencia de entre tres y cuatro años, y (ii) mejoras en propiedades arrendadas, las cuales son actualizadas con base al INPC, considerando su antigüedad promedio y amortizándose en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.

Crédito Mercantil:
Es la diferencia entre el valor pagado y el valor contable de las acciones y/o activos adquiridos. Esta diferencia se amortiza sobre un periodo no mayor a 20 años.

El crédito mercantil originado por la adquisición de subsidiarias y/o activos en el extranjero se expresa en la moneda en que se efectuó la inversión, por ser la moneda en que se recuperará la misma y se presenta convertido al tipo de cambio de cierre del ejercicio.

j) Pagos de The Coca-Cola Company:
The Coca-Cola Company ("Coca-Cola Co.") ha participado en los programas de gastos de publicidad y promociones de Coca-Cola FEMSA. Los recursos recibidos para publicidad y promociones son incluidos como una reducción a los gastos de venta. Adicionalmente, Coca-Cola Co. ha efectuado pagos en relación al programa de inversiones de Coca-Cola FEMSA. Dichos pagos se relacionan con el incremento en el volumen de ventas de los productos franquiciados por Coca-Cola Co. y representan una recuperación del costo del concentrado incurrido por Coca-Cola FEMSA. Los recursos recibidos por este concepto se incluyen en el rubro de "Otros productos (gastos), neto" (Ver Nota 12).

k) Obligaciones de Carácter Laboral:
Estas incluyen los pasivos por plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, a través de cálculos actuariales realizados por actuarios independientes, basados en el método del crédito unitario proyectado. El incremento del ejercicio en las obligaciones laborales se registra en gastos dentro del estado de resultados (Ver Nota 14).

Las principales subsidiarias de la Compañía tienen constituidos fondos para el pago de pensiones a través de un fideicomiso irrevocable a favor de los trabajadores.

Las indemnizaciones por despido se aplican a los resultados del ejercicio en que ocurren, y se actualizan a pesos de cierre del ejercicio utilizando los factores derivados del INPC. Desde 1995, la Compañía ha llevado a cabo la reestructuración y redimensionamiento de ciertas áreas, resultando en una reducción en el número de personal y pagos por indemnizaciones, que al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, ascendieron a Ps. 171, Ps. 73 y Ps. 127, respectivamente, los cuales se presentan en el renglón de "Otros productos (gastos), neto".

A partir del 1 de enero de 1997, la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió la circular 50 relativa a "Tasas de interés a utilizar para la valuación de las obligaciones laborales y aplicación supletoria de Principios de Contabilidad, relativa a las obligaciones laborales", mediante la cual establece la utilización de tasas reales de interés para la determinación de las obligaciones laborales: y considera estas obligaciones como partidas no monetarias, las cuales se actualizan mediante factores derivados del INPC, y se presenta dicha actualización, en el capital contable. Hasta 1996 estas obligaciones fueron consideradas como partidas monetarias, generando una utilidad monetaria, la cual se presenta en el estado de resultados, dentro del "Resultado integral de financiamiento."

El costo de los servicios pasados por amortizar correspondientes al plan de pensiones y jubilaciones así como de la prima de antigüedad se registran como gastos en el estado de resultados y se amortizan en el período estimado en el cual los empleados recibirán los beneficios del plan, que es de 14 años a partir de 1992 y en el caso de los servicios médicos posteriores al retiro es de 20 años a partir de 1996. Adicionalmente, dado el cambio en la aplicación de tasas nominales a reales, los servicios pasados fueron recalculados, y serán amortizados a partir de 1997.

l) Impuestos Sobre la Renta, al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades:
La Compañía reconoce, a través del método del pasivo, el efecto futuro del Impuesto Sobre la Renta ("ISR") y para las subsidiarias mexicanas, la Participación de los Trabajadores en las Utilidades ("PTU"), originado por las diferencias temporales específicas entre la utilidad contable y fiscal, las cuales se esperan que se reviertan en un período determinado y se estima que no se reemplazarán por partidas de la misma naturaleza y valores similares. La única diferencia temporal no recurrente por la que se reconoció un efecto de impuestos diferidos en 1997, fue el costo de la compra de las opciones mencionadas en la Nota 15. En 1996 no existen diferencias temporales no recurrentes de importancia.

La Compañía tiene la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP") para preparar sus declaraciones de ISR e Impuesto al Activo ("IMPAC") sobre una base consolidada, la cual incluye la parte proporcional de la utilidad o pérdida fiscal de sus subsidiarias mexicanas. Por lo tanto, la provisión de impuestos incluida en los estados financieros consolidados representa la suma de las provisiones de las subsidiarias, VISA y los ajustes de la consolidación fiscal.

Cada compañía en lo individual determina y registra el ISR, PTU y el IMPAC, en base a lo causado en el ejercicio, de acuerdo a la legislación fiscal en vigor.

Los impuestos son calculados en pesos mexicanos a la fecha en que ocurrieron las transacciones. Para efectos de presentación en los estados financieros consolidados se actualizan a pesos de cierre del ejercicio aplicando los factores derivados del INPC.

m) Resultado Integral de Financiamiento:
Está integrado por los siguientes conceptos:

Intereses:
El gasto y producto financiero se registra cuando es incurrido o ganado, respectivamente, y se actualiza a pesos de cierre del ejercicio aplicando los factores derivados del INPC.

Fluctuación Cambiaria:
Las transacciones en moneda extranjera se registran convertidas en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúan. Posteriormente los activos y pasivos monetarios en monedas extranjeras se expresan al tipo de cambio de cierre del ejercicio, registrándose la fluctuación cambiaria directamente en los resultados del ejercicio.

La fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero, se registra en la cuenta de Resultado Acumulado por Conversión, presentada en la cuenta Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable (ver Nota 2).

Resultado por Posición Monetaria:
Es producto del efecto de los cambios en el nivel general de precios sobre las partidas monetarias. La posición monetaria de las subsidiarias mexicanas se determina aplicando el INPC mensual a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, excluyendo los financiamientos mencionados en la Nota 2, y los resultados mensuales se actualizan en términos de poder adquisitivo de cierre del ejercicio.

El resultado por posición monetaria de las subsidiarias en el extranjero se calcula aplicando la inflación mensual del país de origen a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, expresada en la moneda del país de origen, posteriormente los resultados mensuales se convierten a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

n) Actualización de Capital:
El objeto de esta actualización es presentar la inversión realizada por los accionistas en términos de poder adquisitivo de la moneda al cierre del ejercicio.

El resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios representa la suma de las diferencias entre los valores de reemplazo y los valores actualizados, aplicando los factores derivados del INPC a los activos no monetarios tales como inventarios y activos fijos, y su efecto en el estado de resultados cuando los activos son consumidos o depreciados. Adicionalmente el resultado acumulado por conversión se incluye en esta cuenta.

o) Utilidad (Pérdida) Mayoritaria por Acción:
Representa la utilidad (pérdida) neta mayoritaria del ejercicio, correspondiente a cada acción del capital social de la Compañía, calculada en base al promedio ponderado de las acciones en circulación durante el ejercicio, de conformidad con el Boletín B-14 "Utilidad por acción", el cual es aplicable a partir de 1997.

Nota 4. Adquisición de nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA.

a) Expansión de las operaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires:

i) Como parte de la estrategia para incrementar su presencia en Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA concluyó en Febrero de 1996, las siguientes dos operaciones:

- La adquisición de ciertos activos de SIRSA San Isidro Refrescos, S.A.I. y C ("SIRSA") y Refrescos del Norte, S.A. ("RDN"), por un total de $ 60, en los territorios adyacentes al que actualmente atiende la subsidiaria en Argentina de Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"). Esta transacción generó un crédito mercantil $ 52.6.

- Ejercicio parcial de la opción de compra de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, al obtener un 24% adicional del capital social de dicha empresa, llegando a una participación del 75%. De lo anterior se generó un crédito mercantil de $37.

Estas transacciones fueron financiadas a través de la contratación de créditos puente a corto plazo, los cuales fueron refinanciados el 15 de febrero de 1996 mediante la contratación de un crédito sindicado con vencimiento a dieciocho meses por la cantidad de $ 165, mismo que fue prepagado el 1 de noviembre de 1996, a través de un registro público de deuda en los Estados Unidos por la cantidad de $ 200. Esta deuda es comúnmente conocida como "Bono Yankee", y su vencimiento es el 1 de noviembre de 2006 (Ver Nota 16).

ii) El 19 se septiembre de1997, la Compañía adquirió el 25% restante del capital de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. El precio de esta transacción fue de $ 98.5, y generó un crédito mercantil de $44.1 millones. Los recursos necesarios para llevar a cabo esta operación, se obtuvieron de tres créditos a corto plazo (pagarés) por $ 25 y con recursos propios.

b) Adquisición del territorio de Tapachula, Chiapas, México:
En noviembre de 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió las acciones representativas del 100% del capital de la Embotelladora de Soconusco, S.A. de C.V., embotelladora de Coca-Cola en Tapachula, Chiapas, México. El precio total de compra fue de Ps. 103.1 y fue financiado con recursos propios. En esta operación se generó un crédito mercantil de Ps. 84.8.

Nota 5. Asociación de FEMSA Cerveza y Labatt.

En septiembre de 1994, FEMSA y Labatt firmaron un acuerdo de asociación en el que Labatt adquirió mediante la suscripción de acciones nuevas, el 22% de la participación en FEMSA Cerveza. Labatt cuenta con la opción de adquirir un 8% adicional de las acciones de FEMSA Cerveza, hasta septiembre de 1998. Labatt pagó $ 510 por su participación en FEMSA Cerveza, de los cuales $ 170 corresponden a una prima en suscripción de acciones. Como parte de los acuerdos de asociación, FEMSA Cerveza y Labatt acordaron fusionar sus respectivas compañías en los Estados Unidos, en donde Labatt-USA LLC y Latrobe Brewing Company LLC ("Labatt-USA") son las compañías fusionantes. FEMSA Cerveza adquirió una participación del 30% en Labatt-USA a través de la contribución de la inversión en las operaciones de su compañía en los Estados Unidos, generando un incremento en la prima en suscripción de acciones de Ps. 114, neto de Ps. 48 de gastos incurridos por la fusión. Esta contribución de activos para la formación de Labatt-USA, fue concluida hasta finales de 1995 y por lo tanto la prima en suscripción de acciones generada en esta operación fue reconocida en ese año.

Nota 6. Cuentas por cobrar

	1997	1996
Clientes	Ps. 1,622	Ps. 1,495
Estimación de cuentas incobrables	(108)	(63)
Documentos por cobrar	284	149
The Coca-Cola Company	94	42
Anticipos (diferentes de viajes) y préstamos a empleados.	35	9
Renta de almacenes	7	16
Anticipos de viaje para empleados	19	9
Reclamaciones de seguros	10	10
Otros	118	69
	Ps. 2,081	Ps. 1,736

Nota 7. Inventarios.

	1997	1996
Producto terminado	Ps. 738	Ps. 730
Materias primas	769	788
Botellas y cajas	656	748
Refacciones	260	263
Producción en proceso	142	125
Artículos promocionales	64	50
Anticipo a proveedores	57	25
Estimación de inventarios obsoletos	(6)	(18)
	Ps. 2,680	Ps. 2,711

Nota 8. Pagos anticipados.

Balance	1997	1996
Publicidad	Ps. 313	Ps. 225
Gastos promocionales	4	3
Exclusivas	9	9
Seguros y fianzas	3	1
Otros.	15	29
	Ps. 344	Ps. 267

Estado de Resultados	1997	1996	1995
Publicidad	Ps. 382	Ps. 361	Ps. 370
Gastos promocionales	17	13	28
Exclusivas	21	27	24
Seguros y fianzas	18	11	6
Otros.	-	1	1
	Ps. 438	Ps. 413	Ps. 429

Nota 9. Inversión en Acciones.

Compañía	Tenencia	1997	1996
Método de participación:			
FEMSA Cerveza			
Labatt-USA	30.00%	Ps. 127	Ps. 145
Compañías afiliadas de FEMSA Cerveza	Varios	23	24
Fideicomiso Río Blanco (planta tratadora de agua)	31.57%	45	47
Coca-Cola FEMSA			
Industria Embotelladora de Querétaro, S.A. de C.V.	19.60%	38	35
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires			
Complejo Industrial Can. S.A.	44.20%	66	37
Otros		52	40
Valor de realización: (Ver Nota 3g)			
Visa Bioindustrias, S.A. de C.V.	99.90%	93	
Oncxa, S.A. de C.V.	9.78%	135	135
		Ps. 579	111
			Ps. 574

La inversión en VISA Bioindustrias, S.A. de C.V. está registrada a su valor estimado de realización ya que a la fecha de los presentes estados financieros se encuentra en proceso de ser vendida y representa una operación descontinuada. Al 31 de diciembre de 1997, sus activos representan el 0.32% del total de los activos consolidados.

Nota 10. Propiedades, Planta y Equipo, Neto.

	1997	1996
Terrenos	Ps. 2,403	Ps. 2,284
Edificios, maquinaria y equipo	25,805	25,434
Depreciación acumulada	(10,242)	(9,765)
Inversiones en proceso	823	596
Botellas y cajas	303	338
	Ps. 19,092	Ps. 18,887

Nota 11. Otros activos, neto.

	1997	1996
Crédito mercantil	Ps. 1,605	Ps. 1,342
Mejoras en propiedades arrendadas	520	323
Acuerdos con clientes de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA	427	229
Publicidad pagada por anticipado	125	153
Pasivo adicional de las obligaciones laborales (Ver Nota 14)	203	76
Opciones para el programa de bonos (Ver Nota 15)	90	-
Gastos diferidos del bono Yankee	33	32
Impuestos por recuperar	34	26
Otros	151	164
	Ps. 3,188	Ps. 2,345

Nota 12. Saldos y Operaciones con Partes Relacionadas y Compañías Asociadas.

El balance y estado de resultados consolidados incluyen los siguientes saldos y operaciones con partes relacionadas y compañías afiliadas:

Saldos

	1997	1996
Activos (cuentas por cobrar)	Ps. 112	Ps. 88
Pasivos (proveedores y otros pasivos)	61	69

Operaciones

	1997	1996	1995
Ingresos:			
Ventas y otros ingresos de compañías afiliadas de FEMSA Cerveza	Ps. 572	Ps. 653	Ps. 528
Programas de inversión en Coca-Cola FEMSA (Ver Nota 3 j)	17	92	115
Productos financieros	81	119	251
Otros productos	-	6	6
Egresos:			
Compras de concentrado a Coca-Cola Co	1,235	1,443	1,077
Primas de seguros	154	144	161
Asistencia técnica	40	46	28
Gastos financieros	64	106	638
Otros gastos	6	7	-

Nota 13. Posición y Transacciones en Moneda Extranjera.

Los activos y pasivos en monedas extranjeras convertidos a dólares, excluyendo los de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, son los siguientes:

Saldos:

		Millones de dólares americanos		
	Tipo de Cambio Aplicable (1)	Corto Plazo	Largo Plazo	Total
Diciembre 31, 1997				
Activos	8.05	$ 82	$ 21	$ 103
Pasivos		421	964	1,385
Diciembre 31, 1996				
Activos	7.865	$ 68	$ 22	$ 90
Pasivos		477	700	1,177

(1) Pesos por dólar americano.

Las transacciones en monedas extranjeras convertidas a dólares, excluyendo las operaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, fueron las siguientes:

Operaciones:

	Millones de dólares americanos		
	1997	1996	1995
Ventas de exportación	$ 141	$ 114	$ 99
Egresos:			
Compra de materia prima	218	177	186
Asistencia técnica	8	8	13
Intereses y otros	188	164	125
Total egresos	$ 414	$ 349	$ 324

Al 16 de febrero de 1998, fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados, la posición en moneda extranjera es similar a la del cierre del ejercicio y el tipo de cambio a esta fecha fue de 8.4650 pesos por dólar.

Nota 14. Obligaciones Laborales.

El estudio actuarial de los pasivos del plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, así como el costo del ejercicio fue determinado utilizando los siguientes supuestos a largo plazo:

	Tasas Reales	Tasas Nominales
Tasa de descuento anual	6.00 %	10.00 %
Incremento de sueldos	2.00 %	5.85 %
Tasa de retorno de la inversión	6.00 %	10.00 %
Tasa de inflación proyectada	-	3.77 %

Los saldos del pasivo y del fideicomiso así como el costo del ejercicio ascendieron a:

	1997	1996
Plan de pensiones y jubilaciones:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 587	Ps. 470
Obligación por personal activo	634	433
Obligación por beneficios actuales	1,221	903
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre la obligación por beneficios actuales	100	255
Obligación por beneficios proyectados	1,321	1,158
Fideicomiso del plan de pensiones a valor de mercado	(639)	(271)
Servicios pasados por amortizar	(281)	(16)
Pérdida actuarial por amortizar	(4)	(260)
	397	611
Pasivo adicional	196	74
Total	Ps. 593	Ps. 685
Prima de antigüedad:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 30	Ps. 22
Obligación por personal activo	36	27
Obligación por beneficios actuales	66	49
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre la obligación por beneficios actuales	5	23
Obligación por beneficios proyectados	71	72
Servicios pasados por amortizar	(12)	-
Utilidad (Pérdida) actuarial por amortizar	5	(12)
	64	60
Pasivo adicional	7	2
Total	Ps. 71	Ps. 62

	1997	1996
Servicios médicos posteriores al retiro:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 35	Ps. 35
Obligación por personal activo	32	32
Obligación por beneficios actuales	67	67
Servicios pasados por amortizar	(49)	(54)
Utilidad actuarial por amortizar	2	3
Total	20	16
Total Obligaciones Laborales	Ps. 684	Ps. 763

Costo del ejercicio:	1997	1996	1995
Costo del plan de pensiones y jubilaciones	Ps. 110	Ps. 120	Ps. 128
Costo de la prima de antigüedad	12	12	12
Costo de los servicios médicos posteriores al retiro.	9	12	14
Ganancia por posición monetaria de las obligaciones laborales	-	(186)	(406)
	Ps. 131	Ps. (42)	Ps. (252)

Las utilidades o pérdidas actuariales acumuladas fueron generadas debido a las diferencias en los supuestos utilizados en los cálculos actuariales al principio del año contra los supuestos utilizados al cierre del ejercicio.

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996, en algunas compañías el importe del pasivo de las obligaciones laborales fue inferior a la obligación por beneficios actuales, por lo que se reconoció un pasivo adicional que se registró contra un activo intangible y se presenta dentro del rubro de "Otros activos, neto" (Ver Nota 11).

Los activos del fideicomiso están constituidos por fondos de renta fija y variable, valuados a valor de mercado. Algunas compañías subsidiarias efectuaron aportaciones al fideicomiso del plan de pensiones y jubilaciones, las cuales ascendieron a Ps. 324 en 1997 y Ps. 70 en 1996.

En el resultado integral de financiamiento se incluyen los siguientes rubros relacionados con las obligaciones laborales: (i) el costo financiero, el cual ascendió a Ps. 64, Ps. 89 y Ps. 102, en 1997, 1996 y 1995, respectivamente; (ii) la ganancia por posición monetaria generada hasta 1996 (Ver Nota 3 k).

Nota 15. Programa de Bonos.

En 1997, algunas subsidiarias de la Compañía iniciaron un programa de bonos en beneficio de ciertos ejecutivos de las mismas. Bajo los términos de este programa aprobado en abril de 1997, cada ejecutivo tendrá derecho, en el quinto aniversario del programa, al pago de un bono especial basado en su salario y en el incremento en términos reales (esto es excluyendo los efectos de la inflación) en el valor de mercado de las acciones de FEMSA, con la condición de que dicho bono no se pagará a menos que el valor de mercado de las acciones de FEMSA hayan por lo menos duplicado su valor en términos reales, al término del quinto año.

Para los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, la mitad del programa de bonos se basa en el valor de la acción de FEMSA y la otra mitad en el valor de la acción de Coca-Cola FEMSA.

En noviembre de 1997, la Compañía cubrió el riesgo de su obligación potencial de dicho programa, relacionada con las acciones de FEMSA, mediante la compra de opciones convenidas de inversiones en efectivo que posteriormente fueron depositadas en un fideicomiso.

El costo de compra de las opciones fue registrado en el rubro de otros activos, y será amortizado en los siguientes cinco años. Al 31 de diciembre de 1997, el monto pendiente de amortizar correspondiente a estas opciones asciende a Ps. 90.

Las opciones adquiridas serán valuadas a valor de mercado y cualquier ingreso derivado de las mismas, será registrado solamente por el monto en que exceda a la obligación potencial, la cual será determinada en base al precio de la acción, al final de cada periodo reportado.

Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA no ha comprado una cobertura sobre la obligación derivada con sus acciones.

Nota 16. Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar.

Los préstamos bancarios a corto plazo y documentos por pagar, al 31 de diciembre de 1997, consisten principalmente en créditos revolventes en dólares con una tasa anual promedio ponderada de 6.87%.

Los préstamos bancarios a largo plazo y documentos por pagar de la Compañía son los siguientes (denominados en dólares, a menos de que se indique lo contrario):

Tipo de crédito/ Banco	Tasa de Interés	1997	1996
Deuda emitida en los mercados de Europa y Estados Unidos ("Eurobono")			
Citibank, N.A.	9.50 %		Ps. 2,752
Colocación privada de Coca-Cola FEMSA			
Citibank, N. A.	9.40 %	Ps. 805	
Bono Yankee de Coca-Cola FEMSA	8.95 %	1,610	917
			1,835
Créditos sindicados::			
Morgan Guaranty Trust Company of New York	LIBOR +4.0		
SBC Warburg, Inc	LIBOR + 1.625	2,818	1,205
Citibank, N. A.	LIBOR +1.25	1,127	-
			-
Préstamos bancarios			
International Finance Corporation	6.81 %	40	
NationsBank of Texas, N.A.	LIBOR +0.25 %	76	183
Bayerische Vereinsbank AG (1)	7.06 %	428	154
Banque Paribas	7.11 %	106	366
Export-Import Bank of the United States	LIBOR + 1.5	12	95
Midland Bank, plc	7.89 %	-	26
Citibank, N.A.	7.69 %	-	7
			192
Deutsche Investions und Entwicklungsgesellschaft	LIBOR + 1.375	80	
Bancomer, S.A.	LIBOR +1.75	241	11
First National Bank of Maryland, N.A.	6.38 %	25	-
Varios	8.11 %	77	-
			106
Créditos revolventes:			
Morgan Guaranty Trust Company of New York	LIBOR + 1.6658	-	367
Bancomer, S.A.	6.94 %	76	745
Banco Mercantil del Norte, S.A.	7.83 %	-	137
Bank of America N. T. & S.A.	6.88%	354	-
SBC Warburg, Inc.	6.31 %	121	-
NationsBank of Texas, N.A.	LIBOR + 0.68	-	271
Créditos refaccionarios			
Bancomer, S.A., Banco Mercantil del Norte, S.A., Banca Serfin, S.A. y Banco Nacional de México, S.A.	7.26 %	47	206
Arrendamiento financiero (2)		13	12
Total		Ps. 8,056	Ps. 9,587

(1) Incluye crédito en Marcos Alemanes por Ps. 5
(2) Denominado en Pesos Argentinos.

Los vencimientos de los préstamos bancarios a largo plazo al 31 de diciembre de 1997 se integran de la siguiente manera:

Vencimiento corto plazo del pasivo a largo plazo	Ps. 283
1999	260
2000	4,128
2001	632
2002	303
2003	35
2004	805
2006	1,610
	Ps. 8,056

El crédito a corto plazo con Morgan Guaranty Trust Company of New York por un monto total de Ps.1,167 está garantizado con 54,777,436 acciones Serie "B" de FEMSA, las cuales se encuentran depositadas en custodia en Citibank, N.A. Nueva York.

El 26 de junio de 1997, FEMSA obtuvo un crédito sindicado por un monto de $350, fungiendo como banco agente el SBC Warburg, Inc., con vencimiento en mayo del 2000 y con una tasa de interés de LIBOR + 1.625 durante el primer año, LIBOR + 1.75 durante el segundo año y LIBOR + 2.25 durante el tercer año. El 25 de julio de 1997, FEMSA liquidó la emisión de Eurobonos por $300, con los recursos provenientes del crédito antes mencionado.

Al 31 de diciembre de 1997, todas las restricciones y razones financieras establecidas en los contratos de crédito vigentes han sido cumplidas.

Nota 17. Valor de Mercado de los Instrumentos Financieros.

Al 31 de diciembre de 1997, El valor en libros y el valor de mercado de los instrumentos financieros de la Compañía, se resumen a continuación:

	1997	
	Valor en Libros	**Valor de mercado**
Préstamos bancarios a largo plazo	Ps. 8,056	Ps. 8,205
Adquisición de opciones	-	61

El valor de mercado de los préstamos bancarios a largo plazo así como de los créditos sindicados, se basa en el valor de los flujos descontados. La tasa de descuento se estima utilizando las tasas actuales ofrecidas para deudas con vencimientos similares. El valor de mercado de los documentos por pagar a largo plazo se basa en los precios cotizados en el mercado. La Compañía no ha previsto anticipar alguna actividad de refinanciamiento significativa que pudiera resultar en la venta a valor de mercado de cualquier pasivo a largo plazo.

La Compañía tiene firmados contratos denominados swaps de tasas de interés, con la finalidad de administrar el riesgo de las tasas de interés de sus créditos, así como para controlar la integración de su deuda en tasas fijas y variables. Al 31 de diciembre de 1997, la Compañía ha celebrado dos contratos de tasas de interés bajo este esquema, a través del cual paga importes calculados en base a tasas de interés fijas y recibe importes calculados en base a tasas de interés variable. Dichos contratos ascienden a un total de $125, de los cuales $15 expiran el 26 de julio del 2001, y el remanente expira el 27 de febrero del 2002.

Durante 1997, por los contratos mencionados anteriormente, la Compañía pagó una tasa de interés promedio ponderada de 5.955% y recibió una tasa de interés promedio ponderada de 5.845%. El diferencial a pagar o recibir dependerá de las variaciones en las tasas de interés y se registra como un ajuste al gasto financiero, en el estado de resultados.

Los términos y condiciones relacionados con las opciones para la compra de las acciones de FEMSA, así como su tratamiento contable se describen en la Nota 15.

El valor de mercado de las tasas de interés bajo contratos de swaps y de las opciones, se estiman en base a los precios cotizados en el mercado, para cancelar a una fecha determinada, dichos contratos. Al 31 de diciembre de 1997, el valor de mercado de dichas tasas de interés se estima en Ps. 0.3. La Compañía no prevé la cancelación de estos contratos y espera que su fecha de vencimiento será la originalmente establecida cuando fueron contratados.

Nota 18. Interés minoritario en subsidiarias consolidadas.

	1997	1996
FEMSA	Ps. 5,421	Ps. 5,076
FEMSA Cerveza	2,558	2,517
Coca-Cola FEMSA	1,889	2,054
Amoxxo	188	81
Total	Ps. 10,056	Ps. 9,728

Nota 19. Capital Contable.

Al 31 de diciembre de 1997, el capital social de la Compañía está representado por 50,393,152 acciones Serie "O", 50,393,152 acciones Serie "P" y 17,952,272 acciones Serie "Q", todas ellas series ordinarias, nominativas, con clausula de exclusión de extranjeros, sin expresión de valor nominal.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 30 de Agosto de 1996, se acordó lo siguiente:

a) La capitalización de utilidades retenidas por Ps. 97 (valor nominal) sin emisión de acciones.
b) Incremento de capital a través de una aportación por Ps. 790 (valor nominal), la cual incluye una prima en suscripción de acciones por 772 (valor nominal), y está representada por 17,952,272 acciones Serie "Q", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 6 de agosto de 1996, se acordó decretar un dividendo en acciones consistente en 239,429,000 acciones ordinarias nominativas, Serie "A" de GFB en la proporción de 2.37561048 por cada acción de VISA, a partir del 15 de Agosto de 1996.

La actualización del capital se presenta distribuida en cada una de las cuentas del capital que le dio origen y se integra de la siguiente manera:

	Saldo Histórico	Actualización	Saldo Actualizado
Capital Social	Ps. 119	Ps. 62	Ps. 181
Superávit pagado	1,009	525	1,534
Utilidades retenidas	1,869	1,757	3,626
Utilidad neta del ejercicio	909	78	987

La utilidad neta de cada compañía está sujeta a la disposición legal que requiere el 5% de la utilidad neta de cada ejercicio sea traspasada a la reserva legal, hasta que ésta sea igual al 20% del capital social. Esta reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de las compañías, excepto en la forma de dividendos en acciones. Al 31 de diciembre de 1997 la reserva legal de VISA asciende a Ps. 24 (valor nominal).

Las utilidades retenidas y otras reservas que se distribuyan como dividendos, así como los efectos que se deriven de reducciones de capital, estarán gravados con un 34% de ISR a cargo de la Compañía, en el caso de que no provengan de la cuenta de utilidad fiscal neta consolidada, la cual al 31 de diciembre de 1997 ascendió a Ps. 2,633.

Al 31 de diciembre de 1997, las utilidades retenidas de FEMSA incluyen Ps. 535 (valor nominal) de reserva para recompra de acciones propias.

La determinación del promedio ponderado de las acciones en circulación, fue calculado de la siguiente forma:

	Número de acciones	Promedio ponderado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 1995	100,786,304	100,786,304
Aumento de capital el 30 de agosto de 1996 (1)	17,952,272	5,065,984
Al 31 de diciembre de 1996	118,738,576	106,072,548
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 1997	118,738,576	118,738,576

(1) Este aumento de capital surtió efectos a partir del 19 de septiembre de 1996, fecha en que fue pagado.

Nota 20. Entorno Fiscal.

a) ISR:

El ISR en México se calcula a la tasa del 34% sobre el resultado fiscal, el cual difiere de la utilidad contable, principalmente por la diferencia entre las compras y el costo de ventas, por el tratamiento del resultado integral de financiamiento, los costos relativos a las obligaciones laborales y la depreciación de activos fijos. El utilidad fiscal se incrementa o disminuye por los efectos de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario fiscal, el cual en concepto es similar a la ganancia por posición monetaria financiera.

Coca-Cola FEMSA Buenos Aires calcula el ISR a las tasas del 33% para 1997 y 1996 y del 30% para 1995, sobre la utilidad fiscal, la cual difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia en la depreciación y las provisiones. Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires no generó ningún ISR, debido a la disponibilidad y amortización de pérdidas fiscales por amortizar de años anteriores.

b) IMPAC:

El IMPAC en México se causa a razón del 1.8% sobre el promedio neto de la mayoría de los activos a valores fiscales menos ciertos pasivos. El IMPAC se paga únicamente por el monto en que exceda del ISR del ejercicio.

Cuando en el ejercicio resulte pago de IMPAC, se podrá acreditar contra éste, el importe en que el ISR excedió al IMPAC de los tres ejercicios anteriores. Adicionalmente, dicho pago es recuperable en forma actualizada en la medida en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios siguientes

La ley de impuestos actualmente en vigor en Argentina, no considera pago alguno de IMPAC.

c) PTU:

La PTU se calcula sobre un 10% de las utilidades individuales de cada una de las subsidiarias mexicanas, basada en la utilidad fiscal, excepto por incluir la depreciación histórica en lugar de la depreciación actualizada, la fluctuación cambiaria exigible y excluir los otros efectos de la inflación.

La ley de impuestos actualmente en vigor en Argentina, no considera pago alguno de PTU.

d) La provisión de impuestos está integrada de la siguiente manera:

	1997	1996	1995
ISR	Ps. 821	Ps. 779	Ps. 418
Amortización de pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(173)	(309)	
Beneficio de consolidación fiscal	(210)	(103)	(130)
IMPAC	113	51	(52)
Acreditamiento de IMPAC de ejercicios anteriores	(48)	(79)	101
Acreditamiento de ISR de ejercicios anteriores	(2)	(1)	(14)
PTU	124	56	(11)
	Ps. 625	Ps. 394	42
			Ps. 354

Los impuestos son calculados sobre un resultado fiscal que difiere de la utilidad contable principalmente por lo siguiente:

	1997	1996	1995
Tasa impositiva	34%	34%	34%
Diferencias permanentes:			
Ganancia por posición monetaria	(8)	(21)	(156)
Componente inflacionario	13	19	93
Diferencia entre la base de determinación fiscal y contable de los activos vendidos	1	(1)	21
Gastos no deducibles	13	4	205
Ganancia en la venta de acciones		(1)	(1)
Otros	(2)	2	14
Diferencias temporales:			
Depreciación	(10)	(7)	(3)
Costo de ventas vs. compras, mano de obra y otros gastos	(4)	(8)	(224)
Reservas	(3)	1	7
Aplicación de pérdidas fiscales por amortizar	(10)	(5)	(16)
Subsidiarias con pérdida fiscal	(3)	4	53
Cobertura cambiaria	-	(1)	15
Beneficio en consolidación fiscal	(7)	(4)	(9)
Provisión para ISR	14%	16%	33%

Al 31 de diciembre de 1997, las pérdidas fiscales por amortizar acumuladas e IMPAC por recuperar de las subsidiarias, netas de los importes en las que VISA participa en ellas, para efectos de la consolidación fiscal, actualizados esta fecha, los cuales se podrán amortizar contra las utilidades fiscales que se obtengan durante los siguientes diez ejercicios, de acuerdo con las disposiciones fiscales mexicanas en vigor ascienden a Ps. 579 y Ps. 447, respectivamente. El plazo de amortización de las pérdidas fiscales y del IMPAC por recuperar se extiende hasta:

	Pérdidas Fiscales	IMPAC Recuperable
1999		Ps. 6
2000	Ps. 1	4
2001	7	3
2002	10	30
2003	241	63
2004	55	121
2005	175	68
2006	90	117
2007	Ps. 579	35
		Ps. 447

Al 31 de diciembre de 1997, el saldo de IMPAC por recuperar, para efectos de consolidación fiscal, ascendió a Ps. 115, el cual expira principalmente en el año 2006.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 1997, las pérdidas fiscales de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ascendieron a Ps. 55, las cuales expiran en su mayoría en 1999.

Nota 21. Contingencias.

VISA presentó demanda ante los Tribunales Federales (TF) en contra de la resolución a una confirmación de criterio que se planteó a la SHCP en relación a la aplicación del Artículo 55 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta para la actualización de las pérdidas fiscales. VISA obtuvo sentencia favorable definitiva a este respecto y se gestiona ante la SHCP la respuesta a la consulta original, en cumplimiento a la sentencia definitiva antes mencionada.

En algunas subsidiarias de VISA, la SHCP determinó créditos fiscales, por lo indicado en el párrafo anterior. A la fecha de los presentes estados financieros, se han resuelto dos casos, concediendo sentencia favorable en forma definitiva y en opinión de los asesores jurídicos de la Compañía, los casos pendientes de resolverse, seguirán la misma suerte. La sentencia por parte de la SHCP con respecto a dichos créditos, pudiera resultar en un pasivo de Ps. 33, incluyendo multas y recargos hasta la fecha en que se determinaron los créditos por parte de las autoridades. A la fecha, este proceso se encuentra en estado de sentencia y la Compañía espera que la resolución sea a su favor, debido a que siguió un interpretación legal de sus abogados así como a las dos resoluciones favorables obtenidas.

Adicionalmente, la SHCP ha determinado créditos fiscales a algunas subsidiarias por considerar que éstas amortizaron indebidamente pérdidas fiscales generadas con anterioridad al ejercicio de 1987, contra las utilidades de los ejercicios de 1990, 1991, 1992. El importe de los créditos fiscales, al 31 de diciembre de 1997, ascendió aproximadamente a Ps. 56 el cual incluye multas y recargos hasta la fecha en que se determinaron los créditos por parte de las autoridades. A la fecha estos juicios están pendientes de resolución definitiva y en opinión de los asesores jurídicos de la Compañía existen bases legales suficientes para obtener su resolución favorable.

Nota 22. Información por Segmentos.

Información relevante de las subsidiarias más importantes de la Compañía, que representan sus diferentes segmentos (cerveza, refrescos, empaque y tiendas de conveniencia), junto con la información de VISA, FEMSA y otras subsidiarias, se presentan a continuación:

	1997	1996	1995
Ingresos totales: (1)	Ps. 10,407	Ps. 9,801	Ps. 9,670
FEMSA Cerveza	6,163	5,336	5,182
Coca-Cola FEMSA (México)	3,129	3,125	2,818
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	4,665	4,234	4,524
FEMSA Empaques	2,973	2,656	2,471
FEMSA Comercio	48	4	-
Amoxxo	272	225	208
FEMSA	-	-	-
VISA	(3,087)	(3,115)	(3,168)
Eliminaciones	Ps. 24,570	Ps. 22,266	Ps. 21,705

	1997	1996	1995
Utilidad de operación: (2)	Ps. 1,622	Ps. 935	Ps. 724
FEMSA Cerveza (3)	1,030	702	645
Coca-Cola FEMSA (México)	179	34	(49)
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	859	682	711
FEMSA Empaques	92	60	40
FEMSA Comercio	(38)	(27)	-
Amoxxo	(212)	(171)	(176)
FEMSA	-	-	-
VISA	8	(38)	(111)
Eliminaciones	Ps. 3,540	Ps. 2,177	Ps. 1,784

	1997	1996	1995
Depreciación:	Ps. 537	Ps. 543	Ps. 594
FEMSA Cerveza	178	168	131
Coca-Cola FEMSA (México)	98	76	67
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	177	159	150
FEMSA Empaques	25	24	20
FEMSA Comercio	1	1	-
Amoxxo	10	7	15
FEMSA	-	-	-
VISA	Ps. 1,026	Ps. 978	Ps. 977

(1) Ventas entre áreas geográficas no son significativas.
(2) Excluye los servicios corporativos cobrados por FEMSA.
(3) Incluye el método de participación en Labatt USA.

Amortización y otros:	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza	Ps. 231	Ps. 132	Ps. 42
Coca-Cola FEMSA (México)	154	199	46
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	321	196	242
FEMSA Empaques	11	7	18
FEMSA Comercio	26	23	29
Amoxxo	3	-	-
FEMSA	83	157	178
VISA	-	-	-
	Ps. 829	Ps. 714	Ps. 555

Inversiones en activo fijo: (4)	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza	Ps. 1,132	Ps. 680	Ps. 785
Coca-Cola FEMSA (México)	659	952	660
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	421	244	434
FEMSA Empaques	477	717	476
FEMSA Comercio	122	106	85
Amoxxo	232	124	16
FEMSA	-	-	13
VISA	2	8	(4)
	Ps. 3,045	Ps. 2,831	Ps. 2,465

Total activos:	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 13,776	Ps. 13,645
Coca-Cola FEMSA (México)	4,754	5,577
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	3,679	2,422
FEMSA Empaques	4,996	4,665
FEMSA Comercio	1,086	925
Amoxxo	404	168
FEMSA	2,477	4,144
VISA	211	36
Eliminaciones	(1,951)	(3,486)
	Ps. 29,432	Ps. 28,096

Total pasivos:	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 2,229	Ps. 2,279
Coca-Cola FEMSA (México)	3,875	3,462
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	704	774
FEMSA Empaques	4,735	4,452
FEMSA Comercio	754	816
Amoxxo	21	6
FEMSA	3,299	5,007
VISA	1,224	1,225
Eliminaciones	(2,326)	(3,997)
	Ps. 14,515	Ps. 14,024

(4) Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, así como cargos diferidos.

[Esta página se dejó en blanco intencionalmente]

FOMENTO ECONOMICO MEXICANO, S.A. DE C.V.
Y SUBSIDIARIAS

Estados Financieros Consolidados
al 31 de Diciembre de 1997 y 1996
con Dictamen de los Auditores

Dictamen de los Auditores Independientes F-35
Estado de Situación Financiera Consolidado F-36
Estado de Resultados Consolidado F-37
Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado F-38
Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado F-39
Notas a los Estados Financieros Consolidados F-40

[Esta página se dejó en blanco intencionalmente]

RUIZ, URQUIZA Y CIA, SC

ARTHUR ANDERSEN

Monterrey, N.L.

A los Señores Accionistas de
Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.:

Hemos examinado el estado de situación financiera consolidado de FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 1997 y 1996 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas del capital contable y de cambios en la situación financiera por cada uno de los tres años terminados en el periodo al 31 de diciembre de 1997. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestra auditoría. No auditamos los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que en 1997 y 1996 representaban aproximadamente 5% y 3%, respectivamente, del total de los activos y 14%, 12% y 11% de los ingresos totales consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, respectivamente. Estos estados financieros fueron examinados por otros audi-tores independientes, cuyas opiniones nos han sido proporcionadas y nuestra opinión aquí expre-sada con respecto a las cantidades incluidas para tales subsidiarias, está basada únicamente en la opinión de dichos auditores. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente acep-tadas, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se menciona en la Nota 3 a) y 3 k), a partir del 1 de enero de 1997 entró en vigor el Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, el cual establece la opción como método para la actualización de activos fijos, la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor o en el caso de equipo importado, la inflación del país de origen y el tipo de cambio al final del período. Asimismo, entró en vigor la Circular 50 relativa a "Tasas de interés a utilizar para la valuación de las obligaciones laborales y aplicación supletoria de principios de contabilidad relativa a obligaciones laborales".

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 1997 y 1996 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en la situación financiera, por cada uno de los tres años terminados en el período al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

RUIZ, URQUIZA Y CIA., S.C.

C.P. Ernesto González Dávila
Registro en la Administración General
de Auditoría Fiscal Federal No. 04931

6 de febrero de 1998

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

MONTERREY, N.L.

Estado de Situación Finaciera Consolidado

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996

Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996
ACTIVO		
Activo Circulante:		
Efectivo y valores de realización inmediata	Ps. 1,198	Ps. 1,423
Cuentas por cobrar	2,076	1,735
Inventarios	2,680	2,711
Impuestos por recuperar	31	50
Pagos anticipados	344	267
Total Activo Circulante	6,329	6,186
Inversión en Acciones y Otros:		
Inversión en acciones	350	326
Documentos por cobrar Largo Plazo	37	80
Total Inversión en Acciones y Otros	387	406
Propiedades, planta y equipo, neto	19,092	18,887
Otros activos, neto	3,186	2,343
TOTAL ACTIVO	Ps. 28,994	Ps. 27,822
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
Pasivo Circulante :		
Préstamos bancarios y documentos por pagar	Ps. 1,398	Ps. 586
Intereses por pagar	132	253
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	283	3,208
Proveedores	1,850	1,644
Obligaciones fiscales por pagar	433	399
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos	605	589
Total Pasivo Circulante	4,701	6,679
Pasivo a Largo Plazo:		
Préstamos bancarios	8,056	8,382
Documentos por pagar	47	131
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	(283)	(3,208)
Obligaciones laborales	684	760
Otros pasivos	86	69
Total Pasivo a Largo Plazo	8,590	6,134
Total Pasivo	13,291	12,813
Capital Contable :		
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	4,635	4,652
Interés mayoritario:		
Capital social	611	611
Superávit pagado	7,036	7,036
Utilidades retenidas	9,563	7,838
Utilidad neta del ejercicio	1,675	1,802
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(7,817)	(6,930)
Total Interés Mayoritario	11,068	10,357
Total Capital Contable	15,703	15,009
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	Ps. 28,994	Ps. 27,822

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante del presente estado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L.

Estado de Resultados Consolidado

Por los años terminados al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996	1995
Ventas netas	Ps. 24,352	Ps. 22,158	Ps. 21,641
Otros ingresos de operación	227	90	84
Ingresos totales	24,579	22,248	21,725
Costo de ventas	13,445	13,104	12,789
Utilidad bruta	11,134	9,144	8,936
Gastos de operación :			
De administración	1,924	1,855	2,050
De ventas	5,698	5,139	5,064
	7,622	6,994	7,114
Utilidad de operación	3,512	2,150	1,822
Participación en compañías asociadas	40	43	18
	3,552	2,193	1,840
Resultado integral de financiamiento:			
Gastos financieros	997	1,049	1,076
Productos financieros	(262)	(331)	(589)
Fluctuación cambiaria	222	254	2,781
Ganancia por posición monetaria	(659)	(1,465)	(2,643)
	298	(493)	625
Otros productos (gastos), neto	(198)	51	(161)
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de utilidades a trabajadores	3,056	2,737	1,054
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de utilidades a trabajadores	837	506	406
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,219	Ps. 2,231	Ps. 648
Utilidad neta mayoritaria	1,675	1,802	306
Utilidad neta minoritaria	544	429	342
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 2,219	Ps. 2,231	Ps. 648
Utilidad neta mayoritaria por acción	Ps. 3.09	Ps. 3.33	Ps. 0.57

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante del presente estado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L.

Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado

Por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996, y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	1997	1996	1995
Recursos Generados de (Utilizados en):			
Operación:			
Utilidad neta del ejercicio	Ps. 2,219	Ps. 2,231	Ps. 648
Depreciación	1,026	978	977
Amortización y otros	829	714	555
	4,074	3,923	2,180
Capital de trabajo:			
Cuentas por cobrar	(243)	210	(2)
Inventarios	(302)	(526)	(414)
Pagos anticipados	(78)	(11)	149
Proveedores y otros pasivos	223	(19)	(267)
	(400)	(346)	(97)
Impuestos por recuperar, neto	53	46	1,816
Recursos Netos Generados por la Operación	3,727	3,623	
Inversión:			
Inversión en acciones	19	174	274
Propiedades, planta y equipo, neto	2,343	2,328	2,214
Cargos diferidos	700	495	255
Adquisición de nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA	911	164	392
Otros activos, neto	268		
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Inversión	4,241	3,161	3,135
Recursos Netos Generados (Utilizados) después de actividades de Inversión	(514)	462	(1,319)
Financiamiento:			
Préstamos bancarios, documentos e intereses por pagar	1,217	763	4,505
Obligaciones laborales	(255)	(50)	(15)
Amortización en términos reales del pasivo a largo plazo	(952)	(1,469)	(2,388)
Dividendos pagados	(169)	(128)	(110)
Asociación con Labatt			66
Efecto neto capitalizado en la inversión de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	314	251	(228)
Contribución del interés minoritario en el capital social de Amoxxo	134	74	29
Efecto de fusión en subsidiarias		49	
Recursos Netos Generados (Utilizados) en Actividades de Financiamiento	289	(510)	1,859
Incremento (Decremento) neto en efectivo y valores de realización inmediata	(225)	(48)	540
Saldo inicial en efectivo y valores de realización inmediata	1,423	1,471	931
Saldo final en efectivo y valores de realización inmediata	Ps. 1,198	Ps. 1,423	Ps. 1,471

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrate del presente estado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L.

Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado

Por los años terminados el 31 de diciembre de 1997, 1996, y 1995
Cifras Expresadas en Millones de Pesos Constantes (Ps.) al 31 de diciembre de 1997

	Capital Social	Superávit Pagado	Utilidades Retenidas	Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios	Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	Total Capital Contable
Saldos al 31 de Diciembre de 1994	Ps. 611	Ps. 6,985	Ps. 9,081	Ps. (1,394)	Ps. (1,542)	Ps. 5,232	Ps. 18,973
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			(1,394)	1,394			
Dividendos pagados			(75)				
Asociación con Labatt		51				(35)	(110)
Contribución del interés minoritario en el capital social de:						15	66
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires						45	45
Amoxxo						29	29
Utilidad neta del ejercicio				306		342	648
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(3,392)	(916)	(4,308)
Saldos al 31 de Diciembre de 1995	Ps. 611	Ps. 7,036	Ps. 7,612	Ps. 306	Ps. (4,934)	Ps. 4,712	Ps. 15,343
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			306	(306)			
Dividendos pagados			(80)			(48)	(128)
Expansion de las operaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires						175	175
Contribucion del interés minoritario en el capital social de Amoxxo						74	74
Efecto de fusión en subsidiarias						49	49
Utilidad neta del ejercicio				1,802		429	2,231
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(1,996)	(739)	(2,735)
Saldos al 31 de diciembre de 1996	Ps. 611	Ps. 7,036	Ps. 7,838	Ps. 1,802	Ps. (6,930)	Ps. 4,652	Ps. 15,009
Traspaso del resultado del ejercicio anterior			1,802	(1,802)			
Dividendos pagados			(77)			(92)	(169)
Compra de interés minoritario en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires						(438)	(438)
Contribución del interés minoritario en el capital social de Amoxxo						134	134
Utilidad neta del ejercicio				1,675		544	2,219
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios					(887)	(165)	(1,052)
Saldos al 31 de diciembre de 1997	Ps. 611	Ps. 7,036	Ps. 9,563	Ps. 1,675	Ps. (7,817)	Ps. 4,635	Ps. 15,703

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrate del presente estado.

Actividades de la Compañía.

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. ("FEMSA") es una compañía tenedora mexicana controlada por Valores Industriales ("VISA").

Las principales actividades de FEMSA y sus subsidiarias ("la Compañía") como una unidad económica, están agrupadas en compañías tenedoras y subsidiarias (las "Compañías Subtenedoras") de FEMSA y realizadas por las subsidiarias de dichas Compañías Subtenedoras. A continuación se describen las actividades, así como la tenencia de FEMSA en cada Compañía Subtenedora:

Compañía Subtenedora y Subsidiarias	% Tenencia	Actividades
FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Cerveza")	78.0%	Producción, distribución y comercialización de cerveza a través de su principal subsidiaria, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., la cual opera seis plantas en México, que producen y distribuyen 15 diferentes marcas de cerveza, de las cuales las cinco más importantes son: Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol y XX Lager. Labatt Brewing Company Limited ("Labatt") participa en un 22% del capital social de FEMSA Cerveza, y tiene la opción de adquirir un 8% adicional, con vencimiento en 1998.
Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("Coca-Cola FEMSA")	51.0%	Producción, distribución y comercialización de algunas bebidas de las marcas registradas de Coca-Cola, en dos territorios de México y un territorio de Argentina. La compañía Inmex Corporation, subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company, posee el 30% del capital social de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, las acciones que representan el 19% del capital social de Coca-Cola FEMSA fueron vendidas en una oferta pública y dichas acciones se cotizan en las Bolsas de Valores de México y de Nueva York ("NYSE").
FEMSA Empaques, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Empaques")	99.9%	Producción y distribución de una amplia variedad de materiales de empaque, principalmente para las industrias de bebidas y alimentos a través de sus nueve subsidiarias, incluyendo productos tales como latas y tapas de aluminio para bebidas, latas de acero para alimentos, hermetapas y otras tapas, botellas de vidrio para bebidas, etiquetas y otros materiales de empaque flexibles, papel reciclado, charolas y cajas de cartón, cajas de plástico, enfriadores, equipo de refrigeración comercial, detergentes, lubricantes y adhesivos.
FEMSA Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Comercio")	99.9%	Operación de una cadena de tiendas de conveniencia en México bajo el nombre de OXXO.

Compañía Subtenedora y Subsidiarias	% Tenencia	Actividades
Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("Amoxxo")	50.01%*	Operación de "Centros de Servicios OXXO Express" una combinación de tiendas de conveniencia y estaciones gasolineras.

* Capital Social con derecho a voto

Nota 1. Bases de Consolidación.

Los estados financieros consolidados incluyen los de FEMSA y los de todas aquellas compañías en las que poseen directa e indirectamente, en forma mayoritaria, el capital social y/o se ejerce el control correspondiente. Todos los saldos y transacciones intercompañías han sido eliminados.

Nota 2. Incorporación de subsidiarias en el extranjero.

Los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero son incorporados a los estados financieros consolidados de acuerdo con el recientemente emitido Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros con Operaciones en el Extranjero" y cuya aplicación es obligatoria a partir de 1998, sin embargo es recomendable adoptarlo anticipadamente. El Boletín B-15 es consistente con la Norma Internacional de Contabilidad Número 21 (NIC-21) para entidades independientes en el extranjero "Efectos de las Variaciones en Tipos de Cambio de Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros en Monedas Extranjeras", el cual es aplicado por la Compañía con anterioridad a la aprobación del Boletín B-15.

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero son mantenidos en la moneda local del país de origen y después de su actualización a moneda de cierre del ejercicio, todas las cifras de balance y resultados son convertidas al tipo de cambio de cierre del ejercicio, excepto el capital contable a la fecha de adquisición, el cual es convertido al tipo de cambio vigente a la fecha de compra o constitución de la subsidiaria. La diferencia entre los tipos de cambio se registra en la cuenta Resultado Acumulado por Conversión, presentada en la cuenta de Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable.

La fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de subsidiarias en el extranjero, neta de su correspondiente efecto fiscal, se presenta en la cuenta de Resultado Acumulado por Conversión, al considerarse la inversión neta en dichas subsidiarias equivalente a una cobertura económica. La ganancia por posición monetaria correspondiente a los financiamientos antes indicados, se calcula utilizando el índice de precios del país de origen de la subsidiaria, al considerarse como parte integrante de la inversión en el extranjero, y se registra en la cuenta de Resultado Acumulado por Conversión que se presenta en la cuenta de Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable.

Nota 3. Principales políticas contables.

Las principales políticas contables de la Compañía están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México ("PCGA"), los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, para determinar la valuación de algunas partidas incluidas en los estados financieros consolidados.

La administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados son los adecuados a la fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados. Las principales políticas contables de la Compañía se resumen a continuación:

a) Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera:

Los estados financieros consolidados han sido preparados de acuerdo con el Boletín B-10 "Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera" y sus adecuaciones. El Boletín B-10 requiere a las compañías mexicanas lo siguiente:

1. Actualizar los activos no monetarios, tales como inventarios y activos fijos, incluyendo los costos y gastos relativos a los mismos, cuando dichos activos son consumidos o depreciados. A partir del 1 de enero de 1997, entró en vigor el Quinto Documento de Adecuaciones al Boletín B-10, el cual establece la actualización de los activos no monetarios utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC"), adicionalmente establece las opciones para la actualización de los inventarios, ya sea con la utilización del INPC o del costo de reposición; para los activos fijos de procedencia nacional la aplicación del INPC, y para el equipo importado, la aplicación de la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio. Los valores de las propiedades, planta y equipo al 31 de diciembre de 1996, así como las vidas útiles asignadas de acuerdo con los avalúos, son la base de actualización y cálculos de la depreciación a partir de 1997.

   Hasta 1996, los activos fijos eran actualizados trimestralmente, utilizando índices específicos determinados por peritos valuadores independientes y ajustados anualmente para reflejar el valor neto de reposición reportado por los mismos peritos.

2. Actualizar el capital social, superávit pagado y las utilidades retenidas en el monto necesario para mantener el poder de compra equivalente en pesos mexicanos a la fecha en el cual el capital fue contribuido o la utilidad generada.

3. Incluir en el capital contable el resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios (diferencia neta de los cambios entre el costo de reposición de activos no monetarios y los ajustes hechos con el INPC).

4. Incluir en el resultado integral de financiamiento, el resultado por posición monetaria.

La Compañía actualiza sus estados financieros, en términos del poder adquisitivo de la moneda de cierre del ejercicio, utilizando el INPC para las subsidiarias en México y el índice de inflación y el tipo de cambio de cierre del ejercicio del país de origen, para las subsidiarias en el extranjero.

La compañía actualiza su estado de resultados utilizando el INPC del mes en el cual ocurrió la transacción, a la fecha más reciente del balance.

La información financiera de años anteriores, para las subsidiarias mexicanas, fue actualizada utilizando el INPC, y para las subsidiarias y asociadas en el extranjero incluidas en los estados financieros consolidados, utilizando primero la inflación del país de origen, y posteriormente convertida a pesos mexicanos aplicando el tipo de cambio de cierre del ejercicio. Consecuentemente, las cifras son comparables entre sí al estar expresadas en términos de la misma moneda.

b) Efectivo y Valores de Realización Inmediata:
El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses. Los valores de realización inmediata se encuentran representados principalmente por depósitos bancarios e inversiones de renta fija a corto plazo a través de bancos y casas de bolsa, valuados a valor de mercado.

c) Inventarios y Costo de Ventas:
Los inventarios finales se actualizan a costos específicos de reposición, sin que exceda el valor de mercado. El costo de ventas del ejercicio se determina principalmente, con base en el valor de reposición de los inventarios al momento de su venta.

d) Anticipos a Proveedores:
Se actualizan en base al INPC considerando su antigüedad promedio y se encuentran incluidos dentro del renglón de inventarios.

e) Pagos Anticipados:
Representan pagos por servicios que serán recibidos en los siguientes doce meses. Los pagos anticipados se valúan a su costo histórico y se registran en los resultados del mes en el cual se espera recibir los servicios o beneficios. Los pagos anticipados están representados principalmente por gastos de publicidad, rentas y gastos promocionales.

Los gastos de publicidad están representados principalmente por tiempo de transmisión al aire para la publicidad en televisión y radio pagados por anticipado y se amortizan hasta en un periodo de doce meses, en base a la transmisión de anuncios en televisión y radio. Los gastos relacionados con la producción de la publicidad son reconocidos en los resultados de operación, cuando dicha publicidad se lleva a cabo por primera vez.

Los gastos promocionales se cargan a los resultados del ejercicio en el cual se erogan, excepto aquellos relacionados con el lanzamiento de nuevos productos y/o presentaciones, los cuales se registran como pagos anticipados y amortizan en los resultados de acuerdo al tiempo en el que se estima que las ventas de estos productos y/o presentaciones alcanzarán su nivel normal de operación, el cual es de aproximadamente un año.

f) Botellas y Cajas:
FEMSA Cerveza clasifica las botellas y cajas como inventarios, las cuales son registradas a su costo histórico y actualizadas a su valor de reposición. El gasto por rotura se carga a los resultados en la medida en que ocurre. Al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, el gasto por rotura ascendió a Ps. 40, Ps. 55 y Ps. 58, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA clasifica las botellas y cajas como activo fijo y se registran a su costo de adquisición y su valor se actualiza a costos de reposición. La depreciación se determina sólo para efectos fiscales y se calcula utilizando el método de línea recta a una tasa del 10% anual. Para efectos contables, la rotura se carga a gastos según se vaya incurriendo, la cual es similar a la depreciación bajo una vida útil estimada de 5 años. Al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, el gasto por rotura ascendió a Ps. 237, Ps. 247 y Ps. 271, respectivamente.

Las botellas y cajas en circulación, que se hayan entregado en comodato a los clientes, se presentan neto de los depósitos recibidos de los clientes, y la diferencia entre el costo de dichos activos y los depósitos recibidos se amortiza en un periodo de 50 meses.

g) Inversión en Acciones:
La inversión en acciones en compañías asociadas es inicialmente registrada a su costo de adquisición y posteriormente valuada al método de participación (Ver Nota 9).

h) Propiedades, Planta y Equipo, Neto:
Los activos se registran originalmente a su costo de adquisición y/o construcción. Hasta 1996, los activos fijos eran actualizados trimestralmente utilizando índices específicos determinados por peritos valuadores independientes y ajustados anualmente para reflejar el valor neto de reposición reportado por los mismos peritos.

A partir 1997, como se menciona en la Nota 3 a), los activos fijos nacionales se actualizan aplicando el INPC, y el equipo importado es actualizado aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio. El valor de las propiedades, planta y equipo al 31 de diciembre de 1996, así como la vida útil asignada de acuerdo con los peritos valuadores, fueron la base para la actualización y cálculo de la depreciación a partir de 1997.

La depreciación de activos fijos se calcula utilizando el método de línea recta, basado en el valor actualizado de los activos, disminuidos por sus valores residuales, y actualizados a pesos de cierre del ejercicio en base a factores derivados del INPC.

Las tasas de depreciación son determinadas por peritos valuadores independientes, considerando la vida útil remanente de los activos. Las nuevas adquisiciones se empiezan a depreciar en el año siguiente al que son dadas de alta en operación.

Las tasas anuales promedio de depreciación de los activos son las siguientes:

	%
Edificios y construcciones	1.7
Maquinaria y equipo	3.5
Equipo de distribución	7.0
Otros activos	9.0

De acuerdo con un programa de desinversiones, la Compañía ha identificado activos fijos consistentes principalmente en propiedades y equipo, los cuales al 31 de diciembre de 1997 y 1996, ascendieron a Ps. 670 (valor nominal) y Ps. 668 (valor nominal), respectivamente. Dichos activos han sido valuados a su valor estimado de realización, conforme a los avalúos correspondientes y se integran como sigue:

	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 359	Ps. 429
Coca-Cola FEMSA	56	-
FEMSA Empaques	8	-
FEMSA	247	239
	Ps. 670	Ps. 668

Aquellos activos fijos que fueron registrados a su valor estimado de realización y que no fueron actualizados para reconocer los efectos de la inflación, son tratados como activos monetarios y se les calcula una pérdida por posición monetaria, la cual se registra en los resultados del ejercicio.

i) Otros Activos:
Cargos diferidos:
Representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en un periodo mayor a un año, representados principalmente por: (i) acuerdos con clientes para obtener el derecho de vender y promover los productos de la Compañía durante cierto tiempo, los cuales se consideran como activos monetarios y se amortizan de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios, de acuerdo a esos contratos; que en promedio tienen una vigencia de entre tres y cuatro años, y (ii) mejoras en propiedades arrendadas, las cuales son actualizadas con base al INPC, considerando su antigüedad promedio y amortizándose en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.

Crédito Mercantil:
Es la diferencia entre el valor pagado y el valor contable de las acciones y/o activos adquiridos. Esta diferencia se amortiza sobre un período no mayor a 20 años.

El crédito mercantil originado por la adquisición de subsidiarias y/o activos en el extranjero se expresa en la moneda en que se efectuó la inversión, por ser la moneda en que se recuperará la misma y se presenta convertido al tipo de cambio de cierre del ejercicio.

j) Pagos de The Coca-Cola Company:
The Coca-Cola Company ("Coca-Cola Co.") ha participado en los programas de gastos de publicidad y promociones de Coca-Cola FEMSA. Los recursos recibidos para publicidad y promociones son incluidos como una reducción a los gastos de venta. Adicionalmente, Coca-Cola Co. ha efectuado pagos en relación al programa de inversiones de Coca-Cola FEMSA. Dichos pagos se relacionan con el incremento en el volumen de ventas de los productos franquiciados por Coca-Cola Co. y representan una recuperación del costo del concentrado incurrido por Coca-Cola FEMSA. Los recursos recibidos por este concepto se incluyen en el rubro de "Otros productos (gastos), neto" (Ver Nota 12).

k) Obligaciones de Carácter Laboral:
Estas incluyen los pasivos por plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, a través de cálculos actuariales realizados por actuarios independientes, basados en el método del crédito unitario proyectado. El incremento del ejercicio en las obligaciones laborales se registra en gastos dentro del estado de resultados. (Ver Nota 14).

Las principales subsidiarias de la Compañía tienen constituidos fondos para el pago de pensiones a través de un fideicomiso irrevocable a favor de los trabajadores.

Las indemnizaciones por despido se aplican a los resultados del ejercicio en que ocurren, y se actualizan a pesos de cierre del ejercicio utilizando los factores derivados del INPC. Desde 1995, la Compañía ha llevado a cabo la reestructuración y redimensionamiento de ciertas áreas, resultando en una reducción en el número de personal y pagos por indemnizaciones, que al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, ascendieron a Ps. 171, Ps. 73 y Ps. 127, respectivamente, los cuales se presentan en el renglón de "Otros productos (gastos), neto"

A partir del 1 de enero de 1997, la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió la circular 50 relativa a "Tasas de interés a utilizar para la valuación de las obligaciones laborales y aplicación supletoria de Principios de Contabilidad, relativa a las obligaciones laborales", mediante la cual establece la utilización de tasas reales de interés para la determinación de las obligaciones laborales; y considera estas obligaciones como partidas no monetarias, las cuales se actualizan mediante factores derivados del INPC, y se presenta dicha actualización, en el capital contable. Hasta 1996 estas obligaciones fueron consideradas como partidas monetarias, generando una utilidad monetaria, la cual se presenta en el estado de resultados, dentro del "Resultado integral de financiamiento."

El costo de los servicios pasados por amortizar correspondientes al plan de pensiones y jubilaciones así como de la prima de antigüedad se registran como gastos en el estado de resultados y se amortizan en el período estimado en el cual los empleados recibirán los beneficios del plan, que es de 14 años a partir de 1992 y en el caso de los servicios médicos posteriores al retiro es de 20 años a partir de 1996. Adicionalmente, dado el cambio en la aplicación de tasas nominales a reales, los servicios pasados fueron recalculados, y serán amortizados a partir de 1997.

l) Impuestos Sobre la Renta, al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades:
La Compañía reconoce, a través del método del pasivo, el efecto futuro del Impuesto Sobre la Renta ("ISR") y para las subsidiarias mexicanas, la Participación de los Trabajadores en las Utilidades ("PTU"), originado por las diferencias temporales específicas entre la utilidad contable y fiscal, las cuales se esperan que se reviertan en un período determinado y se estima que no se reemplazarán por partidas de la misma naturaleza y valores similares. La única diferencia temporal no recurrente por la que se reconoció un efecto de impuestos diferidos en 1997, fue el costo de la compra de las opciones mencionadas en la Nota 15. En 1996 no existen diferencias temporales no recurrentes de importancia.

VISA tiene la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP") para preparar sus declaraciones de ISR e Impuesto al Activo ("IMPAC") sobre una base consolidada, la cual incluye la parte proporcional de la utilidad o pérdida fiscal de sus subsidiarias mexicanas. Por lo tanto, la provisión de impuestos incluida en los estados financieros consolidados representa la suma de las provisiones de las subsidiarias y FEMSA.

Cada compañía en lo individual determina y registra el ISR, PTU y el IMPAC, en base a lo causado en el ejercicio, de acuerdo a la legislación fiscal en vigor.

Los impuestos son calculados en pesos mexicanos a la fecha en que ocurrieron las transacciones. Para efectos de presentación en los estados financieros consolidados se actualizan a pesos de cierre del ejercicio aplicando los factores derivados del INPC.

m) Resultado Integral de Financiamiento:
Está integrado por los siguientes conceptos:

Intereses:
El gasto y producto financiero se registra cuando es incurrido o ganado, respectivamente, y se actualiza a pesos de cierre del ejercicio aplicando los factores derivados del INPC.

Fluctuación Cambiaria:
Las transacciones en moneda extranjera se registran convertidas en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúan. Posteriormente los activos y pasivos monetarios en monedas extranjeras se expresan al tipo de cambio de cierre del ejercicio, registrándose la fluctuación cambiaria directamente en los resultados del ejercicio.

La fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero, se registra en la cuenta Resultado Acumulado por Conversión, presentada en la cuenta Resultado Acumulado por Tenencia de Activos no Monetarios, en el capital contable (ver Nota 2).

Resultado por Posición Monetaria:
Es producto del efecto de los cambios en el nivel general de precios sobre las partidas monetarias. La posición monetaria de las subsidiarias mexicanas se determina aplicando el INPC mensual a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, excluyendo los financiamientos mencionados en la Nota 2, y los resultados mensuales se actualizan en términos de poder adquisitivo de cierre del ejercicio.

El resultado por posición monetaria de las subsidiarias en el extranjero se calcula aplicando la inflación mensual del país de origen a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, expresada en la moneda del país de origen, posteriormente los resultados mensuales se convierten a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

n) Actualización de Capital:
El objeto de esta actualización es presentar la inversión realizada por los accionistas en términos de poder adquisitivo de la moneda al cierre del ejercicio.

El resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios representa la suma de las diferencias entre los valores de reemplazo y los valores actualizados, aplicando los factores derivados del INPC a los activos no monetarios tales como inventarios y activos fijos, y su efecto en el estado de resultados cuando los activos son consumidos o depreciados. Adicionalmente el resultado acumulado por conversión se incluye en ésta cuenta.

o) Utilidad neta Mayoritaria por Acción:
Representa la utilidad neta mayoritaria del ejercicio, correspondiente a cada acción del capital social de la Compañía, calculada en base al promedio ponderado de las acciones en circulación durante el ejercicio, de conformidad con el Boletín B-14 "Utilidad por acción", el cual es aplicable a partir de 1997.

Nota 4. Adquisición de nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA.

a) Expansión de las operaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires:

i) Como parte de la estrategia para incrementar su presencia en Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA concluyó en Febrero de 1996, las siguientes dos operaciones:

- La adquisición de ciertos activos de SIRSA San Isidro Refrescos, S.A.I. y C ("SIRSA") y Refrescos del Norte, S.A. ("RDN"), por un total de $ 60, en los territorios adyacentes al que actualmente atiende la subsidiaria en Argentina de Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"). Esta transacción generó un crédito mercantil $ 52.6.

- Ejercicio parcial de la opción de compra de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, al obtener un 24% adicional del capital social de dicha empresa, llegando a una participación del 75%. De lo anterior se generó un crédito mercantil de $37.

Estas transacciones fueron financiadas a través de la contratación de créditos puente a corto plazo, los cuales fueron refinanciados el 15 de febrero de 1996 mediante la contratación de un crédito sindicado con vencimiento a dieciocho meses por la cantidad de $ 165, mismo que fue prepagado el 1 de noviembre de 1996, a través de un registro público de deuda en los Estados Unidos por la cantidad de $ 200. Esta deuda es comúnmente conocida como "Bono Yankee", y su vencimiento es el 1 de noviembre de 2006 (Ver Nota 16).

ii) El 19 se septiembre de1997, la Compañía adquirió el 25% restante del capital de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. El precio de ésta transacción fue de $ 98.5, y generó un crédito mercantil de $44.1 millones. Los recursos necesarios para llevar a cabo esta operación, se obtuvieron de tres créditos a corto plazo (pagarés) por $ 25 y con recursos propios.

b) Adquisición del territorio de Tapachula, Chiapas, México:
En noviembre de 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió las acciones representativas del 100% del capital de la Embotelladora de Soconusco, S.A. de C.V., embotelladora de Coca-Cola en Tapachula, Chiapas, México. El precio total de compra fue de Ps. 103.1 y fue financiado con recursos propios. En esta operación se generó un crédito mercantil de Ps. 84.8.

Nota 5. Asociación de FEMSA Cerveza y Labatt.

En septiembre de 1994, FEMSA y Labatt firmaron un acuerdo de asociación en el que Labatt adquirió mediante la suscripción de acciones nuevas, el 22% de la participación en FEMSA Cerveza. Labatt cuenta con la opción de adquirir un 8% adicional de las acciones de FEMSA Cerveza, hasta septiembre de 1998. Labatt pagó $ 510 por su participación en FEMSA Cerveza, de los cuales $ 170 corresponden a una prima en suscripción de acciones. Como parte de los acuerdos de asociación, FEMSA Cerveza y Labatt acordaron fusionar sus respectivas compañías en los Estados Unidos, en donde Labatt-USA LLC y Latrobe Brewing Company LLC ("Labatt-USA") son las compañías fusionantes. FEMSA Cerveza adquirió una participación del 30% en Labatt-USA a través de la contribución de la inversión en las operaciones de su compañía en los Estados Unidos, generando un incremento en la prima en suscripción de acciones de Ps. 114, neto de Ps. 48 de gastos incurridos por la fusión. Esta contribución de activos para la formación de Labatt-USA, fue concluida hasta finales de 1995 y por lo tanto la prima en suscripción de acciones generada en esta operación fue reconocida en ese año.

Nota 6. Cuentas por cobrar

	1997	1996
Clientes	Ps. 1,622	Ps. 1,495
Estimación de cuentas incobrables	(108)	(63)
Documentos por cobrar	284	149
The Coca-Cola Company	94	42
Anticipos (diferentes de viajes) y préstamos a empleados	35	9
Renta de almacenes	7	16
Anticipos de viaje para empleados	19	9
Reclamaciones de seguros	10	10
Otros	113	68
	Ps. 2,076	Ps. 1,735

Nota 7. Inventarios.

	1997	1996
Producto terminado	Ps. 738	Ps. 730
Materias primas	769	788
Botellas y cajas	656	748
Refacciones	260	263
Producción en proceso	142	125
Artículos promocionales	64	50
Anticipo a proveedores	57	25
Estimación de inventarios obsoletos	(6)	(18)
	Ps. 2,680	Ps. 2,711

Nota 8. Pagos anticipados.

Balance	1997	1996
Publicidad	Ps. 313	Ps. 225
Gastos promocionales	4	3
Exclusivas	9	9
Seguros y fianzas	3	1
Otros.	15	29
	Ps. 344	Ps. 267

Estado de Resultados	1997	1996	1995
Publicidad	Ps. 382	Ps. 361	Ps. 370
Gastos promocionales	17	13	28
Exclusivas	21	27	24
Seguros y fianzas	18	11	6
Otros.	-	1	1
	Ps. 438	Ps. 413	Ps. 429

Nota 9. Inversión en Acciones.

Compañía	Tenencia	Método de Participación 1997	1996
FEMSA Cerveza			
Labatt-USA	30.00%	Ps. 127	Ps. 145
Compañías afiliadas de FEMSA Cerveza	Varios	23	24
Fideicomiso Río Blanco (planta tratadora de agua)	31.57%	45	47
Coca-Cola FEMSA			
Industria Embotelladora de Querétaro, S.A. de C.V.	19.60%	38	35
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires			
Complejo Industrial Can. S.A.	44.20%	66	37
Otros		51	38
		Ps. 350	Ps. 326

Nota 10. Propiedades, Planta y Equipo, Neto.

	1997	1996
Terrenos	Ps. 2,403	Ps. 2,284
Edificios, maquinaria y equipo	25,805	25,434
Depreciación acumulada	(10,242)	(9,765)
Inversiones en proceso	823	596
Botellas y cajas	303	338
	Ps. 19,092	Ps. 18,887

Nota 11. Otros activos, neto.

	1997	1996
Crédito mercantil	Ps. 1,605	Ps. 1,342
Mejoras en propiedades arrendadas	520	323
Acuerdos con clientes de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA	427	229
Publicidad pagada por anticipado	125	153
Pasivo adicional de las obligaciones laborales (Ver Nota 14)	203	76
Opciones para el programa de bonos (Ver Nota 15)	90	-
Gastos diferidos del bono Yankee	33	32
Impuestos por recuperar	34	26
Otros	149	162
	Ps. 3,186	Ps. 2,343

Nota 12. Saldos y Operaciones con Partes Relacionadas y Compañías Asociadas.

El balance y estado de resultados consolidados incluyen los siguientes saldos y operaciones con partes relacionadas y compañías afiliadas:

Saldos	1997	1996
Activos (cuentas por cobrar)	Ps. 112	Ps. 88
Pasivos (proveedores y otros pasivos)	61	69

Operaciones	1997	1996	1995
Ingresos:			
Ventas y otros ingresos de compañías afiliadas de FEMSA Cerveza	Ps. 572	Ps. 653	Ps. 528
Programas de inversión en Coca-Cola FEMSA (Ver Nota 3 j)	17	92	115
Productos financieros	68	112	239
Otros productos	-	6	6
Egresos:			
Compras de concentrado a Coca-Cola Co	1,235	1,443	1,077
Primas de seguros	154	144	161
Asistencia técnica	40	46	28
Gastos financieros	64	106	86
Otros gastos	6	7	-

Nota 13. Posición y Transacciones en Moneda Extranjera.

Los activos y pasivos en monedas extranjeras convertidos a dólares, excluyendo los de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, son los siguientes:

Saldos:

		Millones de dólares americanos		
	Tipo de Cambio Aplicable (1)	Corto Plazo	Largo Plazo	Total
Diciembre 31, 1997				
Activos	8.05	$ 82	$ 21	$ 103
Pasivos		266	964	1,230
Diciembre 31, 1996				
Activos	7.865	$ 68	$ 22	$ 90
Pasivos		476	568	1,044

(1) Pesos por dólar americano.

Las transacciones en monedas extranjeras convertidas a dólares, excluyendo las operaciones de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, fueron las siguientes:

Operaciones:

	Millones de dólares americanos		
	1997	1996	1995
Ventas de exportación	$ 141	$ 114	$ 99
Egresos:			
Compra de materia prima	218	177	186
Asistencia técnica	8	8	13
Intereses y otros	174	141	106
Total egresos	$ 400	$ 326	$ 305

Al 16 de febrero de 1998, fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados, la posición en moneda extranjera es similar a la del cierre del ejercicio y el tipo de cambio a esta fecha fue de 8.4650 pesos por dólar.

Nota 14. Obligaciones Laborales.

El estudio actuarial de los pasivos del plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, así como el costo del ejercicio fue determinado utilizando los siguientes supuestos a largo plazo:

	Tasas Reales	Tasas Nominales
Tasa de descuento anual	6.00 %	10.00 %
Incremento de sueldos	2.00 %	5.85 %
Tasa de retorno de la inversión	6.00 %	10.00 %
Tasa de inflación proyectada	-	3.77 %

Los saldos del pasivo y del fideicomiso así como el costo del ejercicio ascendieron a:

	1997	1996
Plan de pensiones y jubilaciones:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 587	Ps. 470
Obligación por personal activo	634	433
Obligación por beneficios actuales	1,221	903
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre la obligación por beneficios actuales	100	255
Obligación por beneficios proyectados	1,321	1,158
Fideicomiso del plan de pensiones a valor de mercado	(639)	(271)
Servicios pasados por amortizar	(281)	(12)
Pérdida actuarial por amortizar	(4)	(267)
	397	608
Pasivo adicional	196	74
Total	Ps. 593	Ps. 682

	1997	1996
Prima de antigüedad:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 30	Ps. 22
Obligación por personal activo	36	27
Obligación por beneficios actuales	66	49
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre la obligación por beneficios actuales	5	23
Obligación por beneficios proyectados	71	72
Servicios pasados por amortizar	(12)	-
Utilidad (Pérdida) actuarial por amortizar	5	(12)
	64	60
Pasivo adicional	7	2
Total	Ps. 71	Ps. 62
Servicios médicos posteriores al retiro:		
Obligación por personal jubilado	Ps. 35	Ps. 35
Obligación por personal activo	32	32
Obligación por beneficios actuales	67	67
Servicios pasados por amortizar	(49)	(54)
Utilidad actuarial por amortizar	2	3
Total	20	16
Total Obligaciones Laborales	Ps. 684	Ps. 760

	1997	1996	1995
Costo del ejercicio:			
Costo del plan de pensiones y jubilaciones	Ps. 110	Ps. 120	Ps. 125
Costo de la prima de antigüedad	12	12	12
Costo de los servicios médicos posteriores al retiro.	9	12	14
Ganancia por posición monetaria de las obligaciones laborales	-	(186)	(406)
	Ps. 131	Ps. (42)	Ps. (255)

Las utilidades o pérdidas actuariales acumuladas fueron generadas debido a las diferencias en los supuestos utilizados en los cálculos actuariales de al principio del año contra los supuestos utilizados al cierre del ejercicio.

Al 31 de diciembre de 1997 y 1996, en algunas compañías el importe del pasivo de las obligaciones laborales fue inferior a la obligación por beneficios actuales, por lo que se reconoció un pasivo adicional que se registró contra un activo intangible y se presenta dentro del rubro de "Otros activos, neto" (Ver Nota 11).

Los activos del fideicomiso están constituidos por fondos de renta fija y variable, valuados a valor de mercado. Algunas compañías subsidiarias efectuaron aportaciones al fideicomiso del plan de pensiones y jubilaciones, las cuales ascendieron a Ps. 324 en 1997 y Ps. 70 en 1996.

En el resultado integral de financiamiento se incluyen los siguientes rubros relacionados con las obligaciones laborales: (i) el costo financiero, el cual ascendió a Ps. 64, Ps. 89 y Ps. 100, en 1997, 1996 y 1995, respectivamente; (ii) la ganancia por posición monetaria generada hasta 1996 (Ver Nota 3 k).

Nota 15. Programa de Bonos.

En 1997, algunas subsidiarias de la Compañía iniciaron un programa de bonos en beneficio de ciertos ejecutivos de las mismas. Bajo los términos de este programa aprobado en abril de 1997, cada ejecutivo tendrá derecho, en el quinto aniversario del programa, al pago de un bono especial basado en su salario y en el incremento en términos reales (esto es excluyendo los efectos de la inflación) en el valor de mercado de las acciones de FEMSA, con la condición de que dicho bono no se pagará a menos que el valor de mercado de las acciones de FEMSA hayan por lo menos duplicado su valor en términos reales, al término del quinto año.

Para los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, la mitad del programa de bonos se basa en el valor de la acción de FEMSA y la otra mitad en el valor de la acción de Coca-Cola FEMSA.

En noviembre de 1997, la Compañía cubrió el riesgo de su obligación potencial de dicho programa, relacionada con las acciones de FEMSA, mediante la compra de opciones convenidas de inversiones en efectivo que posteriormente fueron depositadas en un fidcicomiso.

El costo de compra de las opciones fue registrado en el rubro de otros activos, y será amortizado en los siguientes cinco años. Al 31 de diciembre de 1997, el monto pendiente de amortizar correspondiente a estas opciones asciende a Ps. 90.

Las opciones adquiridas serán valuadas a valor de mercado y cualquier ingreso derivado de las mismas, será registrado solamente por el monto en que exceda a la obligación potencial, la cual será determinada en base al precio de la acción, al final de cada periodo reportado.

Al 31 de diciembre de 1997, Coca-Cola FEMSA no ha comprado una cobertura sobre la obligación derivada con sus acciones.

Nota 16. Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar.

Los préstamos bancarios a corto plazo y documentos por pagar, al 31 de diciembre de 1997, consisten principalmente en créditos revolventes en dólares con una tasa anual promedio ponderada de 6.87%.

Los préstamos bancarios a largo plazo y documentos por pagar de la Compañía son los siguientes (denominados en dólares, a menos de que se indique lo contrario):

Tipo de crédito/ Banco	Tasa de Interés	1997	1996
Deuda emitida en los mercados de Europa y Estados Unidos ("Eurobono")			
Citibank, N.A.	9.50 %		Ps. 2,752
Colocación privada de Coca-Cola FEMSA			
Citibank, N. A.	9.40 %	Ps. 805	917
Bono Yankee de Coca-Cola FEMSA	8.95 %	1,610	1,835
Créditos sindicados:			
SBC Warburg, Inc.	LIBOR + 1.625	2,818	-
Citibank, N. A.	LIBOR +1.25	1,127	-
Préstamos bancarios:			
International Finance Corporation	6.81 %	40	183
NationsBank of Texas, N.A.	LIBOR +0.25 %	76	154
Bayerische Vereinsbank AG (1)	7.06 %	428	366
Banque Paribas	7.11 %	106	95
Export-Import Bank of the United States	LIBOR + 1.5	12	26
Midland Bank, plc	7.89 %	-	7
Citibank, N.A.	7.69 %	-	192
Deutsche Investions und Entwicklungsgesellschaft	LIBOR + 1.375	80	11
Bancomer, S.A.	LIBOR +1.75	241	-
First National Bank of Maryland, N.A.	6.38 %	25	-
Varios	8.11 %	77	106
Créditos revolventes:			
Morgan Guaranty Trust Company of New York	LIBOR + 1.6658	-	367
Bancomer, S.A.	6.94 %	76	745
Banco Mercantil del Norte, S.A.	7.83 %	-	137
Bank of America N. T. & S.A.	6.88%	354	-
SBC Warburg, Inc.	6.31 %	121	-
NationsBank of Texas, N.A.	LIBOR + 0.68	-	271
Créditos refaccionarios:			
Bancomer, S.A., Banco Mercantil del Norte, S.A., Banca Serfin, S.A. y Banco Nacional de México, S.A.	7.26 %	47	206
Arrendamiento financiero (2)		13	12
Total		Ps. 8,056	Ps. 8,382

(1) Incluye crédito en Marcos Alemanes por Ps. 5
(2) Denominado en Pesos Argentinos.

Los vencimientos de los préstamos bancarios a largo plazo al 31 de diciembre de 1997 se integran de la siguiente manera:

Vencimiento corto plazo del pasivo a largo plazo	Ps. 283
1999	260
2000	4,128
2001	632
2002	303
2003	35
2004	805
2006	1,610
	Ps. 8,056

El 26 de junio de 1997, se obtuvo un crédito sindicado por un monto de $350, fungiendo como banco agente el SBC Warburg, Inc., con vencimiento en mayo del 2000 y con una tasa de interés de LIBOR + 1.625 durante el primer año, LIBOR + 1.75 durante el segundo año y LIBOR + 2.25 durante el tercer año. El 25 de julio de 1997, FEMSA liquidó la emisión de Eurobonos por $300, con los recursos provenientes del crédito antes mencionado.

Al 31 de diciembre de 1997, todas las restricciones y razones financieras establecidas en los contratos de crédito vigentes han sido cumplidas.

Nota 17. Valor de Mercado de los Instrumentos Financieros.

Al 31 de diciembre de 1997, El valor en libros y el valor de mercado de los instrumentos financieros de la Compañía, se resumen a continuación:

	1997	
	Valor en Libros	**Valor de Mercado**
Préstamos bancarios a largo plazo	Ps. 8,056	Ps. 8,205
Adquisición de opciones	-	61

El valor de mercado de los préstamos bancarios a largo plazo así como de los créditos sindicados, se basa en el valor de los flujos descontados. La tasa de descuento se estima utilizando las tasas actuales ofrecidas para deudas con vencimientos similares. El valor de mercado de los documentos por pagar a largo plazo se basa en los precios cotizados en el mercado. La Compañía no ha previsto anticipar alguna actividad de refinanciamiento significativa que pudiera resultar en la venta a valor de mercado de cualquier pasivo a largo plazo.

La Compañía tiene firmados contratos denominados swaps de tasas de interés, con la finalidad de administrar el riesgo de las tasas de interés de sus créditos, así como para controlar la integración de su deuda en tasas fijas y variables. Al 31 de diciembre de 1997, la Compañía ha celebrado dos contratos de tasas de interés bajo este esquema, a través del cual paga importes calculados en base a tasas de interés fijas y recibe importes calculados en base a tasas de interés variable. Dichos contratos ascienden a un total de $125, de los cuales $15 expiran el 26 de julio del 2001, y el remanente expira el 27 de febrero del 2002. Durante 1997, por los contratos mencionados anteriormente, la Compañía pagó una tasa de interés promedio ponderada de 5.955% y recibió una tasa de interés promedio ponderada de 5.845%. El diferencial a pagar o recibir dependerá de las variaciones en las tasas de interés y se registra como un ajuste al gasto financiero, en el estado de resultados.

Los términos y condiciones relacionados con las opciones para la compra de las acciones de FEMSA, así como su tratamiento contable se describen en la Nota 15.

El valor de mercado de las tasas de interés bajo contratos de swaps y de las opciones, se estiman en base a los precios cotizados en el mercado, para cancelar a una fecha determinada, dichos contratos. Al 31 de diciembre de 1997, el valor de mercado de dichas tasas de interés se estima en Ps. 0.3. La Compañía no prevé la cancelación de estos contratos y espera que su fecha de vencimiento será la originalmente establecida cuando fueron contratados.

Nota 18. Interés minoritario en subsidiarias consolidadas.

	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 2,558	Ps. 2,517
Coca-Cola FEMSA	1,889	2,054
Amoxxo	188	81
Total	Ps. 4,635	Ps. 4,652

Nota 19. Capital Contable.

Al 31 de diciembre de 1997, el capital social de la Compañía está representado por 541,380,000 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y con cláusula de admisión de extranjeros. La inversión extranjera no podrá exceder del 49% del capital social, a menos que se obtenga autorización expresa por parte de las autoridades competentes.

El capital fijo no sujeto a retiro asciende a $15 (valor nominal) dividido en 50,000,000 de acciones y el capital variable no podrá exceder de 10 veces el importe del capital social mínimo fijo.

La actualización del capital se presenta distribuida en cada una de las cuentas del capital que le dio origen y se integra de la siguiente manera:

	Saldo Histórico	Actualización	Saldo Actualizado
Capital Social	Ps. 110	Ps. 501	Ps. 611
Superávit pagado	1,624	5,412	7,036
Utilidades retenidas	3,481	6,082	9,563
Utilidad neta del ejercicio	1,583	92	1,675

La utilidad neta de cada compañía está sujeta a la disposición legal que requiere el 5% de la utilidad neta de cada ejercicio sea traspasada a la reserva legal, hasta que ésta sea igual al 20% del capital social. Esta reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de las compañías, excepto en la forma de dividendos en acciones. Al 31 de diciembre de 1997 la reserva legal de FEMSA asciende a Ps. 57 (valor nominal).

Las utilidades retenidas y otras reservas que se distribuyan como dividendos, así como los efectos que se deriven de reducciones de capital, estarán gravados con un 34% de ISR a cargo de la Compañía, en el caso de que no provengan de la cuenta de utilidad fiscal neta consolidada, la cual al 31 de diciembre de 1997 ascendió a Ps. 949.

Al 31 de diciembre de 1997, las utilidades retenidas de FEMSA incluyen Ps. 535 (valor nominal) de reserva para recompra de acciones propias.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de Abril de 1997, se decretó un pago de dividendos por la cantidad de Ps. 0.13 (valor nominal) por acción, a partir de junio de 1997.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 16 de Abril de 1996, se decretó un pago de dividendos por la cantidad de Ps. 0.108472 (valor nominal) por acción, a partir de junio de 1996.

Nota 20. Entorno Fiscal.

a) ISR:
El ISR en México se calcula a la tasa del 34% sobre el resultado fiscal, el cual difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia entre las compras y el costo de ventas, por el tratamiento del resultado integral de financiamiento, los costos relativos a las obligaciones laborales y la depreciación de activos fijos. El utilidad fiscal se incrementa o disminuye por los efectos de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario fiscal, el cual en concepto es similar a la ganancia por posición monetaria financiera.

Coca-Cola FEMSA Buenos Aires calcula el ISR a las tasas del 33% para 1997 y 1996 y del 30% para 1995, sobre la utilidad fiscal, la cual difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia en la depreciación y las provisiones. Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1997, 1996 y 1995, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires no generó ningún ISR, debido a la disponibilidad y amortización de pérdidas fiscales por amortizar de años anteriores.

b) IMPAC:
El IMPAC en México se causa a razón del 1.8% sobre el promedio neto de la mayoría de los activos a valores fiscales menos ciertos pasivos. El IMPAC se paga únicamente por el monto en que exceda del ISR del ejercicio. Cuando en el ejercicio resulte pago de IMPAC, se podrá acreditar contra éste, el importe en que el ISR excedió al IMPAC de los tres ejercicios anteriores. Adicionalmente, dicho pago es recuperable en forma actualizada en la medida en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios siguientes

La ley de impuestos actualmente en vigor en Argentina, no considera pago alguno de IMPAC.

c) PTU:
La PTU se calcula sobre un 10% de las utilidades individuales de cada una de las subsidiarias mexicanas, basada en la utilidad fiscal, excepto por incluir la depreciación histórica en lugar de la depreciación actualizada, la fluctuación cambiaria exigible y excluir los otros efectos de la inflación.

La ley de impuestos actualmente en vigor en Argentina, no considera pago alguno de PTU.

d) La provisión de impuestos está integrada de la siguiente manera:

	1997	1996	1995
ISR	Ps. 869	Ps. 681	Ps. 434
Amortización de pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(174)	(222)	(128)
IMPAC	69	71	84
Acreditamiento de IMPAC de ejercicios anteriores	(49)	(79)	(15)
Acreditamiento de ISR de ejercicios anteriores	(2)	(1)	(11)
PTU	124	56	42
	Ps. 837	Ps. 506	Ps. 406

Los impuestos son calculados sobre un resultado fiscal que difiere de la utilidad contable principalmente por lo siguiente:

	1997	1996	1995
Tasa impositiva	34%	34%	34%
Diferencias permanentes:			
Ganancia por posición monetaria	(8)	(23)	(89)
Componente inflacionario	12	21	53
Diferencia entre la base de determinación fiscal y contable de los activos vendidos	1	(1)	12
Gastos no deducibles	13	4	117
Ganancia en la venta de acciones	-	(1)	(1)
Otros	-	2	9
Diferencias temporales:			
Depreciación	(10)	(7)	(2)
Costo de ventas vs. compras, mano de obra y otros gastos	(4)	(9)	(128)
Reservas	(3)	1	4
Aplicación de pérdidas fiscales por amortizar	(10)	(7)	(6)
Subsidiarias con pérdida fiscal	(3)	4	16
Cobertura cambiaria	-	(1)	8
Provisión para ISR	22%	17%	27%

Al 31 de diciembre de 1997, las pérdidas fiscales por amortizar acumuladas e IMPAC por recuperar de las subsidiarias, actualizados a esta fecha, los cuales se podrán amortizar contra las utilidades fiscales que se obtengan durante los siguientes diez ejercicios, de acuerdo con las disposiciones fiscales mexicanas en vigor ascienden a Ps. 1,092 y Ps. 689, respectivamente .

El plazo de amortización de las pérdidas fiscales y del IMPAC por recuperar se extiende hasta:

	Pérdidas Fiscales	IMPAC Recuperable
1999		Ps. 12
2000		10
2001	Ps. 2	6
2002	17	68
2003	20	128
2004	492	247
2005	105	72
2006	312	73
2007	144	73
	Ps. 1,092	Ps. 689

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 1997, las pérdidas fiscales de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ascendieron a Ps. 55, las cuales expiran en su mayoría en 1999.

Nota 21. Contingencias.

VISA presentó demanda ante los Tribunales Federales (TF) en contra de la resolución a una confirmación de criterio que se planteó a la SHCP en relación a la aplicación del Artículo 55 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta para la actualización de las pérdidas fiscales. VISA obtuvo sentencia favorable definitiva a este respecto y se gestiona ante la SHCP la respuesta a la consulta original, en cumplimiento a la sentencia definitiva antes mencionada.

En algunas subsidiarias de VISA, la SHCP determinó créditos fiscales, por lo indicado en el párrafo anterior. A la fecha de los presentes estados financieros, se han resuelto dos casos, concediendo sentencia favorable en forma definitiva y en opinión de los asesores jurídicos de la Compañía, los casos pendientes de resolverse, seguirán la misma suerte. La sentencia por parte de la SHCP con respecto a dichos créditos, pudiera resultar en un pasivo de Ps. 33, incluyendo multas y recargos hasta la fecha en que se determinaron los créditos por parte de las autoridades. A la fecha, este proceso se encuentra en estado de sentencia y la Compañía espera que la resolución sea a su favor, debido a que siguió un interpretación legal de sus abogados así como a las dos resoluciones favorables obtenidas.

Adicionalmente, la SHCP ha determinado créditos fiscales a algunas subsidiarias por considerar que éstas amortizaron indebidamente pérdidas fiscales generadas con anterioridad al ejercicio de 1987, contra las utilidades de los ejercicios de 1990, 1991, 1992. El importe de los créditos fiscales, al 31 de diciembre de 1997, ascendió aproximadamente a Ps. 56 el cual incluye multas y recargos hasta la fecha en que se determinaron los créditos por parte de las autoridades. A la fecha estos juicios están pendientes de resolución definitiva y en opinión de los asesores jurídicos de la Compañía existen bases legales suficientes para obtener su resolución favorable.

Nota 22. Información por Segmentos.

Información relevante de las subsidiarias más importantes de la Compañía, que representan sus diferentes segmentos (cerveza, refrescos, empaque y tiendas de conveniencia), junto con la información de VISA, FEMSA y otras subsidiarias, se presentan a continuación:

	1997	1996	1995
Ingresos totales: (1)			
FEMSA Cerveza	Ps. 10,407	Ps. 9,801	Ps. 9,670
Coca-Cola FEMSA (México)	6,163	5,336	5,182
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	3,129	3,125	2,818
FEMSA Empaques	4,665	4,234	4,524
FEMSA Comercio	2,973	2,656	2,471
Amoxxo	48	4	-
FEMSA	272	225	208
Eliminaciones	(3,078)	(3,133)	(3,148)
	Ps. 24,579	Ps. 22,248	Ps. 21,725

Ventas entre áreas geográficas no son significativas.

Utilidad de operación: (2)	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza (3)	Ps. 1,622	Ps. 935	Ps. 724
Coca-Cola FEMSA (México)	1,030	702	645
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	179	34	(49)
FEMSA Empaques	859	682	711
FEMSA Comercio	92	60	40
Amoxxo	(38)	(27)	-
FEMSA	(212)	(171)	(176)
Eliminaciones	20	(22)	(55)
	Ps. 3,552	Ps. 2,193	Ps. 1,840

Depreciación:	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza	Ps. 537	Ps. 543	Ps. 594
Coca-Cola FEMSA (México)	178	168	131
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	98	76	67
FEMSA Empaques	177	159	150
FEMSA Comercio	25	24	20
Amoxxo	1	1	-
FEMSA	10	7	15
	Ps. 1,026	Ps. 978	Ps. 977

Amortización y otros:	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza	Ps. 231	Ps. 132	Ps. 42
Coca-Cola FEMSA (México)	154	199	46
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	321	196	242
FEMSA Empaques	11	7	18
FEMSA Comercio	26	23	29
Amoxxo	3	-	-
FEMSA	83	157	178
	Ps. 829	Ps. 714	Ps. 555

Inversiones en activo fijo: (4)	1997	1996	1995
FEMSA Cerveza	Ps. 1,132	Ps. 680	Ps. 785
Coca-Cola FEMSA (México)	659	952	660
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	421	244	434
FEMSA Empaques	477	717	476
FEMSA Comercio	122	106	85
Amoxxo	232	124	16
FEMSA	-	-	13
	Ps. 3,043	Ps. 2,823	Ps. 2,469

(2) Excluye los servicios corporativos cobrados por FEMSA.
(3) Incluye el método de participación en Labatt USA.
(4) Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, así como cargos diferidos.

Total activos:

	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 13,776	Ps. 13,645
Coca-Cola FEMSA (México)	4,754	5,577
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	3,679	2,422
FEMSA Empaques	4,996	4,665
FEMSA Comercio	1,086	925
Amoxxo	404	168
FEMSA	2,477	4,144
Eliminaciones	(2,178)	(3,724)
	Ps. 28,994	Ps. 27,822

Total pasivos:

	1997	1996
FEMSA Cerveza	Ps. 2,229	Ps. 2,279
Coca-Cola FEMSA (México)	3,875	3,462
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	704	774
FEMSA Empaques	4,735	4,452
FEMSA Comercio	754	816
Amoxxo	21	6
FEMSA	3,299	5,007
Eliminaciones	(2,326)	(3,983)
	Ps. 13,291	Ps. 12,813

[Esta página se dejó en blanco intencionalmente]

Cada tenedor de Acciones Serie B de FEMSA oferente, o su respectivo intermediario, banco comercial, u otro tenedor, deberá enviar las Cartas de Transmisión, así como cualquier otro documento exigido, al domicilio que se indica a continuación:

El Agente de Compra y Suscripción para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción es:

Citibank México, S.A. Grupo Financiero, Citibank
Paseo de la Reforma 390, 6° piso
México, D.F. 06695
México
At'n: Departamento de Depósito / Georgette Trade o Blanca Herrera

Ante cualquier interrogante o solicitud de asistencia, o para solicitar copias adicionales del presente Prospecto y la Carta para los Participantes de Indeval, favor dirigirse al Agente de Compra y Suscripción o al Intermediario de la Operación a sus respectivos teléfonos y domicilios indicados en la presente página. También puede usted comunicarse con su intermediario, banco comercial, institución fiduciaria u otro tenedor para solicitar asistencia en relación con la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción.

El Intermediario de la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en México es:

Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero
Varsovia 36
Colonia Juárez
México, D.F. 06600
México

El Intermediario para la Oferta Recíproca de Compra y Suscripción en el Extranjero es:

J.P. Morgan
60 Wall Street
New York, NY 10260
(212) 483-2323