

ENTENTE LABATT-FEMSA CERVEZA

L'une des ententes les plus intéressantes des derniers mois en Amérique du Nord est certainement l'alliance conclue entre John Labatt Limitée et Fomenta Economico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA).

Aux termes de cette alliance, Labatt prendra une participation de 22 % dans FEMSA Cerveza S.A. de C.V. (filiale en propriété exclusive de FEMSA) pour un montant de 510 millions de dollars US, avec l'option d'acquiescer un autre bloc de 8 % d'ici trois ans. Les partenaires de l'alliance sélectionneront les meilleures bières américaines et importées pour le marché mexicain. Labatt offre à FEMSA Cerveza ses marques canadiennes, américaines et européennes, ainsi que sa technologie de brassage utilisant la glace. Les marques de FEMSA, notamment *Dos Equis*, *Carta Blanca* et *Cuauhtemoc*, comptaient pour 48 % du marché mexicain en 1993. Labatt, qui détient 44 % du marché canadien, distribuera les marques de bières de FEMSA Cerveza au Canada.

Labatt et FEMSA prévoient fusionner leurs activités aux États-Unis et former une entreprise de bières de spécialité afin de prendre de l'expansion dans ce vaste marché (lucrative et en pleine croissance) qui comprend notamment les bières d'importation, les produits des microbrasseries, les bières de qualité supérieure et les produits de spécialité locaux.

« Nous sommes déjà en bonne position dans le créneau de la bière de qualité supérieure aux États-Unis » déclare Lorne Stephenson, vice-président, Groupe, chez Labatt. « Grâce à cette alliance, nous pouvons viser le premier rang du marché haut de gamme. »

L'alliance est le résultat d'une étude qui a jeté un regard neuf sur le marché de la bière. M. Stephenson ajoute que le Mexique a intéressé Labatt à cause de ses caractéristiques démographiques, surtout de la jeunesse de la population et de l'émergence d'une nouvelle classe de consommateurs. Labatt et FEMSA étaient toutes deux actives sur le marché améri-

cain et y réussissaient très bien. En concertant leurs efforts, elles ne peuvent qu'augmenter leur part du marché.

Il y a quelques mois, lors de l'annonce de l'alliance, les porte-parole des deux sociétés ont souligné la nature complémentaire des deux nouveaux partenaires. Selon George Taylor, président et chef de la direction de Labatt, FEMSA offre la gamme de bières la plus variée et équilibrée dans un des marchés les plus dynamiques du monde. Il n'a pas

Les porte-parole des deux sociétés ont souligné la nature complémentaire des deux nouveaux partenaires.

manqué de souligner la qualité de l'équipe de direction de FEMSA et du réseau de distribution que cette dernière a su mettre en place. « La distribution est toujours un facteur déterminant dans l'entrée sur un marché », de préciser M. Stephenson.

Pour sa part, Labatt apporte au sein de l'alliance ses compétences en matière de gestion des marques, son savoir-faire technologique ainsi que ses bières canadiennes. Ces dernières éveilleront sûrement un certain intérêt sur un marché où les importations sont tenues en haute estime. Selon Othon Ruiz Montemayor, chef de la direction de FEMSA, la complémentarité des deux sociétés quant à leurs objectifs, leurs activités axées sur le brassage, leur taille comparable, leurs marchés régionaux et leur assortiment de produits comptent parmi les principaux facteurs qui garantiront la réussite à long terme de l'alliance.

FEMSA et Labatt auront un nombre égal de membres au sein du comité de gestion de FEMSA Cerveza (qui en compte six) qui conseillera le chef de la direction et le Conseil d'administration de la société mexicaine. Le Conseil de cette dernière sera composé de 11 représentants de FEMSA, de cinq délégués de Labatt et de deux administrateurs de l'extérieur. Labatt a invité

M. Ruiz Montemayor à se joindre à son Conseil d'administration.

Cette alliance, pour le moins ambitieuse, pourrait donner naissance à d'autres projets. FEMSA examine actuellement une éventuelle émission publique d'actions de FEMSA Cerveza et les deux sociétés envisagent de s'associer à d'autres partenaires stratégiques afin d'accroître la taille et la valeur de la nouvelle entreprise qui sera formée aux États-Unis.

Les intérêts des deux partenaires ne se limitent pas à la bière. Le groupe Labatt, dont les activités sont bien connues au Canada, comprend notamment Labatt Communications Inc. dont tous connaissent les filiales The Sports Network et l'équipe de baseball de Toronto, les Blue Jays. FEMSA distribue au Mexique, outre ses marques de bière, les boissons gazeuses de la société Coca-Cola et exploite une grande chaîne de dépanneurs (OXXO) partout au Mexique.

Labatt fabrique déjà de la bière dans plusieurs îles des Antilles, notamment à Cuba et à Porto Rico. M. Stephenson reconnaît que l'alliance avec FEMSA pourrait conduire l'entreprise en Amérique du Sud (où elle a déjà exploité une brasserie), mais ce n'est pas une priorité pour l'instant.

Bien que l'alliance ne découle pas directement de l'ALENA — Labatt s'intéressait au marché mexicain depuis un certain temps — M. Stephenson nous dit que l'Accord est un atout de plus. « Sans être à l'origine de notre alliance, l'ALENA ne peut que nous aider. »

Labatt continuera pour l'instant de distribuer les produits de FEMSA Cerveza au Canada, plutôt que de les brasser sous licence. Aucun changement en ce sens n'est prévu pour le moment. Les deux plus petits pays signataires de l'ALENA ont trouvé une façon innovatrice de se gagner une plus grande part de marché du partenaire dominant, les États-Unis. Nul doute que nombreux sont ceux qui trinquent à leur succès, d'Ottawa à Oaxaca.

L'ALENA — suite de la page I

offre une formation intensive sur le commerce avec le Mexique, comprenant des cours approfondis et des missions commerciales qui répondent à des besoins ou à des intérêts particuliers.

Par ailleurs, le Centre canadien des affaires à Mexico a ouvert ses portes en septembre dernier en présentant son premier salon canadien. Les activités n'y ont pas ralenti depuis, de nombreuses sociétés canadiennes ayant profité de sa vaste gamme de services d'affaires et organisé d'autres salons promotionnels. (Voir le calendrier en page IV). Le Centre est une vitrine pour le Canada et pour ses produits et services. La bataille est à moitié gagnée sur un marché étranger lorsque vous réussissez à convaincre vos clients potentiels que vous pouvez répondre à leurs besoins. Grâce au Centre, les Mexicains sauront que les exportateurs canadiens peuvent leur fournir les produits qu'ils achetaient ailleurs.

Les ventes canadiennes au Mexique s'approchent déjà de la barre du milliard de dollars. En 1993, elles ont dépassé les 780 millions. Nos impor-

tations du Mexique se sont chiffrées la même année à environ 3,9 milliards de dollars, et les échanges commerciaux entre les deux pays devraient s'intensifier dans les années à venir.

Les investissements directs du Canada au Mexique se dirigent également vers le milliard de dollars et des actionnaires canadiens détiennent une participation au capital dans plus de 200 sociétés mexicaines.

Les occasions d'affaires, au Mexique comme ailleurs, comportent toujours des risques, mais l'ALENA établit des règles permettant d'atténuer les différends commerciaux. L'institution de règles claires ne peut que favoriser plus de stabilité dans l'environnement commercial; déjà des progrès ont été réalisés dans un certain nombre de domaines. Pour ne citer qu'un exemple, le Mexique a assoupli ses exigences relatives aux visas d'affaires, réduisant la paperasserie pour nombre de gens d'affaires qui désirent se rendre au Mexique.

L'ALENA est une entente appelée à évoluer. Pour de nombreuses sociétés canadiennes, le Mexique est une porte d'entrée vers les autres marchés dynamiques de l'Amérique latine. D'autres pays de la région pourraient un jour accéder à l'Accord et se join-

dre à la zone de libre-échange. Les États-Unis ont fait savoir plus tôt cette année que 1994 serait consacrée à la consolidation de l'ALENA, approche mesurée qu'approuve le Canada. D'autres pays frappent cependant à la porte. Pendant qu'on étudie leurs propositions, le climat devient de plus en plus favorable au libre-échange dans l'ensemble de l'hémisphère. Entre-temps, les exportateurs canadiens, forts de l'expérience acquise au Mexique, pourront entrer plus facilement sur les autres marchés d'Amérique latine.

Ce ne sont pas les publications gouvernementales mais les contrats signés qui écriront l'histoire de l'ALENA. Son succès sera le résultat des efforts concertés des gens d'affaires canadiens. L'Accord est riche de promesses et déjà son succès est indéniable : le Mexique a maintenant pris place aux rangs des dix premiers partenaires commerciaux du Canada. En dépit du potentiel inexploité des autres pays d'Amérique latine et de l'expansion croissante de notre commerce extérieur, surtout en Asie, le Mexique jouera, dans les années à venir, un rôle de plus en plus important dans nos échanges commerciaux.



En avant les affaires : Conozca Canada, la première foire commerciale au Centre canadien des affaires à Mexico.

RECTIFICATIF

Dans le numéro d'octobre, nous avons inversé par mégarde deux chiffres dans le numéro de télécopieur du bureau de la Bancomex à Toronto.

Le bon numéro est le **(416) 867-1847**.

Veuillez bien vouloir nous excuser des inconvénients que cette erreur aurait pu causer.