



2009

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

.....

FACULTAD DE INGENIERÍA

.....

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

.....

GRUPO MODELO - MÉXICO

DIPLOMADO

GERENCIAL
EN
PROCESOS
DE
MANUFACTURA

Ficha Técnica

Nombre del programa:

Planeación Estratégica y Administración por Procesos - PEAPP

Formato:

	Diplomado Especializado
	Diplomado Ejecutivo
	Programa Ejecutivo
x	Módulo
	Conferencias

Duración total en horas del programa

20 horas

Metodología

Método del Caso Estructurado.

Cada tema será abordado por un especialista.

El material didáctico consistirá en casos y notas técnicas.

La dinámica de trabajo se realizará de la siguiente forma:

- a) Estudio individual.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Sesión de grupo.

Objetivos del programa:

Al término del módulo los participantes conocerán los planteamientos y las herramientas de planeación estratégica integral; así como su aplicación en el proceso de negocio para facultar el óptimo aprovechamiento de los recursos.

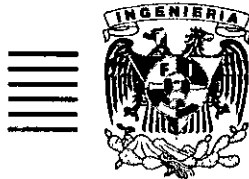
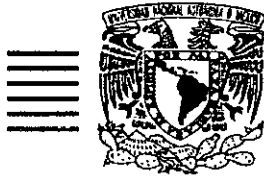
TEMARIO GENERAL

1. Las planeación estratégica Integral (Caso Bimbo).
 - a. Importancia estratégica de la definición de negocio actual y futuro.
 - b. Consenso y planteamiento de clientes, necesidades y recursos actuales y futuros de la organización.
 - c. Enlace estratégico de los tres elementos.
2. El modelo y el proceso de negocio (Caso The Lyon King).
 - a. Diseño de modelos de negocio.
 - b. Capacidad para diseñar los procesos alineados con los modelos de negocio.
 - c. Saber cómo organizar personas y actividades.
 - d. Saber qué cosas medir y como medirlas.
3. Análisis externo e interno (dinámica con metodología FODA).
 - a. Explicación de los conceptos:
 - i. Fuerzas.
 - ii. Debilidades.
 - iii. Oportunidades.
 - iv. Amenazas.
4. Balanced Scorecard (Caso Cemex).
 - a. Importancia del sistema de gestión estratégica.
 - b. Planteamiento de indicadores para los objetivos.
 - c. Planteamiento de metas para cada indicador.
 - d. Planteamiento de proyectos estratégicos y sus impactos en los objetivos estratégicos.
 - e. Propuesta de responsables por cada proyecto estratégico.

PLAN DE TRABAJO

Día 1	Dinámica	Caso	Tema	Objetivos
09:00 - 10:00	Estudio Individual	Bimbo Y TLK	Introducción	Introducción y exposición del plan de trabajo
10:00 - 10:30	Trabajo en equipo	Bimbo	Planeación Estratégica	Misión visión principios
10:30 - 11:00	Receso - coffe brake			
11:00 - 13:00	Trabajo de Grupo	Bimbo	Planeación Estratégica	Misión visión principios
13:00 - 14:00	Comida			
14:00 - 15:00	Trabajo en equipo	TLK	El proceso de Negocio	liga entre modelo, proceso y organización
15:00 - 16:30	Trabajo de grupo	TLK	El proceso de Negocio	liga entre modelo, proceso y organización
16:30 - 17:00	Receso			
17:00 - 18:00	Conclusiones			

Día 2	Dinámica	Caso	Tema	Objetivos
09:00 - 09:30	Estudio Individual	Cemex	Introducción	Introducción y exposición del plan de trabajo
09:30 - 10:30	Trabajo en equipo	G Modelo	FODA	Relación entre estrategia, modelo y proceso de negocio
10:30 - 11:00	Receso			
11:00 - 11:30	Trabajo de Grupo	G Modelo	FODA	Relación entre estrategia, modelo y proceso de negocio
11:30 - 12:00	Snack			
12:30 - 13:00	Trabajo en equipo	Cemex	BSC	Controles
13:00 - 14:30	Trabajo de grupo	Cemex	BSC	Controles
14:30 - 13:30	Conclusiones - Cierre			



2

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

0

FACULTAD DE INGENIERÍA

0

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

9

GRUPO MODELO - MÉXICO

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA

MÓDULO I
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
PROCESOS DE
NEGOCIOS



Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

En septiembre de 1998, Daniel Servitje Montull, Director General de Grupo Industrial Bimbo S.A. (Bimbo) y Roberto Servitje Achutegui, Vicepresidente Ejecutivo de Bimbo, reflexionaban sobre los cuatro años transcurridos desde que había entrado en vigencia el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Bimbo era la compañía de alimentos líder en México en cuanto a ventas y la segunda con mayor capitalización de mercado. La empresa producía, distribuía y vendía pan, productos de pastelería (pastelillos, galletas), tortillas, pasta y alimentos procesados. Era el mayor productor de pan empaquetado y pastelillos en México, con una participación de mercado superior al 90%. De 1992 a 1998, las ventas de Bimbo (en pesos constantes)¹ se habían incrementado a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 10,5%. El precio de sus acciones había aumentado 200% entre 1994 y 1998, mientras que el índice de la Bolsa, un comparativo para las acciones mexicanas, se había duplicado en el mismo periodo.

Siguiendo de cerca las reformas económicas que el Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) había introducido en el país, y en preparación para el TLCAN, Bimbo se había adaptado para competir con las empresas de clase mundial que se moverían a México. Se había integrado hacia atrás en la producción de harina, había expandido su capacidad de manufactura, extendido su distribución y modernizado varias plantas para mantenerlas a la vanguardia en cuanto a tecnología, eficiencia y calidad.

Bimbo también había expandido sus operaciones en el extranjero desde que las reformas económicas en México empezaron. Se mantenía como el número uno en el mercado de pan empaquetado en varios países de Latinoamérica y continuaba su expansión en Latinoamérica y en los Estados Unidos. En mayo de 1998, Bimbo ganó en una subasta privada para adquirir la compañía Mr. Baird's Bakery, empresa familiar productora de pan del Estado de Texas que era la número uno en participación de mercado de pan empaquetado en ese estado, con ventas de USD \$307 millones en 1997.

Roberto Servitje, Daniel Servitje y otros gerentes de Bimbo tenían que decidir cuál era la mejor manera de continuar expandiendo las operaciones de Bimbo fuera de México mientras crecían dentro del país. Bimbo enfrentaba una competencia significativa en los Estados Unidos, donde trataba de tener presencia en el mercado de tortilla y pan empaquetado compitiendo con empresas bien establecidas. Al mismo tiempo, ellos

¹ La moneda de México era el peso. En 1998 el tipo de cambio era de aproximadamente 10 pesos a 1 dólar

El caso de LACC número 504-531 es la versión en español del caso de HB5 número 599-066. Los casos de HB5 se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

intentaban asegurarse que Bimbo no se desviara de sus principios esenciales y de los valores de los fundadores².

Grupo Industrial Bimbo S.A.

Bimbo fue fundada en la Ciudad de México en 1945, inicialmente para producir y distribuir pan en esa ciudad. Con el paso de los años se expandió hasta convertirse en el productor y distribuidor líder de pan empaquetado en México. Por los 90's, gracias a la mercadotecnia de la compañía y su alcance nacional, la palabra "Bimbo", se utilizaba en forma genérica para referirse al pan empaquetado en México. Aunque las acciones de la compañía habían cotizado en el mercado accionario de la ciudad de México desde 1980, para 1998, las familias de los fundadores y varios directores del grupo Bimbo eran dueños mayoritarios de las acciones. Los anexos 1a y 1b muestran la situación financiera y el desempeño de las acciones de la compañía.

En México, Bimbo tenía una de las redes de entrega directa más grandes del mundo con aproximadamente 460 almacenes de distribución y una fuerza de ventas superior a las 13.500 personas. En 1998, Bimbo tenía alrededor de 72 plantas en toda América, desde Chile hasta Estados Unidos. La compañía empleaba aproximadamente 50.000 personas en México y 64.000 a nivel mundial. Los expertos atribuían el éxito de Bimbo al alcance de su red de distribución.

Bimbo estaba integrado por siete divisiones conformadas por más de 66 compañías que producían y distribuían más de 300 productos. Ver el anexo 2 para el organigrama, el anexo 3 para entender las actividades de la empresa, el anexo 4 para la participación de mercado de Bimbo en varios segmentos y el anexo 5 para la distribución de las plantas de manufactura en México.

Organización Bimbo. Esta organización era la división más grande dentro del grupo Bimbo y la que más contribuía en términos de ventas y utilidades. Tenía fábricas en 14 de las ciudades más grandes de México, incluyendo Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Veracruz y Chihuahua, que manufacturaban tortillas y panes bajo las marcas *Bimbo* y *Sunbeam* (bajo licencia de Quality Bakers of America de los Estados Unidos). En 1994, Bimbo también lanzó una marca bajo el nombre de *Trigoro* dirigida a la clase alta de los consumidores de supermercado.

Los consumidores directos de Bimbo eran típicamente grandes supermercados (25%) o tiendas pequeñas, conocidas como "de abarrotes" (75%). Su fuerza de ventas se especializaba en ciertas marcas o líneas de productos y servían a los clientes a través de entrega directa en las tiendas. Bimbo tenía también la franquicia de *Wonder Bread* para México, que adquirió cuando compró la joint venture Continental Baking Company de México (establecida en 1964), en 1986. La *Interstate Baking Company* era propietaria de la marca de *Wonder Bread* en los Estados Unidos³. La franquicia *Wonder Bread* en México era manejada de manera separada a Bimbo y servía como una fuente de competencia interna. Bimbo también manufacturaba y vendía panes y postres (bajo la marca de *Paty-Lu*), comida instantánea (*Lonchibón*) y tortillas (*Milpa Real*) a través de 7 fábricas en México. Bimbo era el mayor productor de tortilla de maíz en México.

Organización Marinela. Marinela era la segunda división más importante de Bimbo. Fue creada en 1957 para vender productos diferentes al pan bajo esta marca. En 1998, producía y distribuía bizcochos y bollos bajo las

2 El padre de Roberto Servilje, el señor Roberto Servilje y Lorenzo Servilje, padre de Daniel Servilje, eran cofundadores de la compañía.

3 La Continental Baking Company, que era propietaria de la marca "Wonder Bread" desde los años 20s, fue vendida a la Interstate Baking Corporation en 1995 por Ralston-Purina Corporation

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

marcas *Marinela*, *Tía Rosa* y *Lara*. Los productos *Lara* estaban posicionados en la parte más baja, *Marinela* y *Tía Rosa* (panes dulces tipo caseros) eran comercializados como aperitivos. *Marinela* tenía 7 fábricas localizadas alrededor de México. Tenía la máxima cobertura de todas las unidades de Bimbo, tomando en cuenta su especialización de la fuerza de ventas y la línea de producto.

Organización Ricolino. Ricolino producía y distribuía dulces, chocolates y goma de mascar. Los productos bajo la marca de *Ricolino* eran producidos en tres plantas en México. Ricolino era el distribuidor exclusivo de la goma de mascar *Wringley* en México. Bimbo ocupaba la segunda posición en el mercado de confitería, pero varios productos Ricolino, como los cubiertos de chocolate, eran líderes en su nicho.

Organización Barcel. Barcel manufacturaba y distribuía bocadillos salados (papas, productos de maíz y cacahuates salados) bajo las marcas *Barcel* y *Chips*. Esta división, iniciada en 1978, operaba dos fábricas en México.

Organización Altex. Altex proveía las materias primas, maquinaria, equipo y servicios para las compañías de Grupo Bimbo. Producía mermeladas, jaleas y conservas de frutas para uso industrial. También producía conmutadores, transformadores, sistemas automáticos de transporte, hornos de pan, envolturas y refrigeradores, cazos y estantes para las plantas de Bimbo. *Coronado*, una línea que comercializaba dulces de leche de cabra que Bimbo adquirió en 1995, era administrada por Altex, así como los molinos de harina.

Organización Latinoamérica, Organización Estados Unidos y Grupo Quan. Las operaciones de Bimbo en Latinoamérica y Estados Unidos eran operadas bajo una división separada (discutido en otra parte del caso). Hasta 1998, Bimbo había sido propietario del 40% del Grupo Quan, un negocio de distribución de helado en México. Adquirió esta participación en 1993, planeando utilizarla como medio para ganar competencia en la distribución de alimentos congelados. Los gerentes de Bimbo esperaban crear sinergias entre helados y pan/pastelillos. En 1998, cambiaron el rumbo y vendieron su participación a la empresa *Unilever*, que estaba expandiendo su división de helados a nivel mundial, incluyendo Latinoamérica⁴. Roberto Servitje creía, de cualquier manera, que había sido un experimento valioso y habían vendido su participación en Quan "a buen precio".

Visión y Estrategia Operativa

Los gerentes de Bimbo mantenían la idea de ser una "compañía panadera", no obstante sus incursiones en otras áreas, y que así permanecerían en el futuro (de 1998 en adelante). La visión de la administración de Bimbo era la de una compañía que vendía a nivel mundial productos horneados de alta calidad con su marca y que abría nuevos mercados y canales de distribución, pero manteniendo el control del "punto de venta".

Los gerentes de Bimbo creían que su compañía era no ortodoxa y que su cultura tenía una pronunciada orientación hacia las personas. Los directores de Bimbo a través de los años habían resaltado la importancia de poner a las personas en primer lugar, tratando a los empleados de la compañía como su activo más importante y respetando la dignidad del trabajo humano. Ellos creían firmemente que el propósito del empleo era ayudar a desarrollar a las personas y no solamente obtener dinero para vivir. Los trabajadores de Bimbo nunca habían estado en huelga en más de 50 años desde su fundación. Un analista financiero, aún cuando reiteraba su recomendación de "Comprar" las acciones de Bimbo, mencionada bajo el título de "Riesgo de Bimbo" que "la

⁴ IIUnilever Mexico", *Financial Times*, Mayo 13, 1998.

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

empresa cuidadosamente evitaba la racionalización de los empleados"⁵.

Los gerentes de la compañía creían que la clave del éxito de Bimbo estaba basada en sus marcas y en las sinergias que había logrado entre varias partes del negocio. Los pilares de su éxito eran:

Gerencia Profesional. Sólo cuatro miembros de las familias cofundadoras eran parte del cuerpo directivo. Los gerentes eran promovidos principalmente entre el personal de la compañía, excepto cuando las circunstancias demandaban un trabajo especializado se procedía a la contratación de alguien externo. En 1993, *Euromoney* calificó a Bimbo como una de las compañías mejor administradas en Latinoamérica. En 1994, la revista *Bakery Production and Marketing* le otorgó a Bimbo el premio "Bakery of the Year" y en 1996, Arthur D. Little nombró a Bimbo como "Lo mejor de lo mejor en Estrategia"⁶.

Finanzas Sólidas. Bimbo estaba financiada conservadoramente, con bajos niveles de deuda (la razón deuda/valor de capitalización era del 21% en 1998) y un alto índice de reinversión. La compañía generalmente reinvertía la mayor parte de las ganancias de sus subsidiarias en sus operaciones. Los gerentes de la compañía habían decidido no apalancarse demasiado. Esta estrategia les había servido mucho cuando el Gobierno de México permitió la libre flotación del peso contra el dólar en diciembre de 1994, tras haber mantenido un tipo de cambio en una banda de flotación controlable por muchos años. Como resultado, el valor del peso se había depreciado con respecto al dólar en un 50%. Varias compañías mexicanas que pidieron préstamos en dólares para aprovechar las bajas tasas de interés en esta moneda de repente tuvieron que realizar pagos de intereses mucho más altos (en pesos) de lo presupuestado. Además, el gobierno mexicano había incrementado rápidamente las tasas de interés para defender al peso, trayendo como resultado una recesión en 1995. Sin embargo, Bimbo registró un incremento real en ventas del 8,1% en 1995 comparado con 1994. Bimbo había mostrado también baja sensibilidad a devaluaciones previas ocurridas en 1982 y 1987.

Alta Reinversión. Entre 1987 y 1997, los analistas estimaban que Bimbo había invertido más de \$750 millones en la mejora de sus fábricas y notaban que planeaba invertir adicionalmente entre \$150 a \$250 millones para finales de 1998^{8,9,10}. El departamento de ingeniería de Bimbo era reconocido a nivel mundial por la alta calidad de su trabajo, por el diseño de procesos que los encauzaban a tener una alta productividad y por el ajuste a rigurosos parámetros internacionales de higiene¹¹.

Capacitación. Bimbo tenía un programa de desarrollo gerencial estructurado con duración de dos años para sus empleados. En el programa, los empleados eran capacitados en todas las etapas de las operaciones de la compañía, dándoles la opción de elegir la que fuera más apropiada para ellos, para capacitarlos específicamente después en esta área.

5 "Gruma, Maseca, Bimbo, Minso: Food for Thought" Deutsche Morgan Grenfell, Emerging Markets (Latin America) Equity Research Division. Enero 1997.

6 Ibid

7Ibid

8I. García, *Acciones y Valores de México*, Septiembre 29, 1997.

9 "Bimbo Diversifies, Expands as Reforms Continue in Mexico", *Milling and Baking News*, Nov. 3, 1992 10

"Bimbo Invest US\$300 Million", *Mexico Business Monthly*, Sept. 1, 1998

11 "Bimbo's \$25 Million Bread Plant" *Bloomberg News*, Mayo 6, 1998.

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Subsidiariedad. La compañía aplicaba rigurosamente la política de subsidiariedad (descentralización), en la que la autoridad encargada de la toma de decisiones proviniera de la parte baja del organigrama, con una mínima interferencia de los niveles altos. Esto, creían los gerentes, era la clave para asegurarse de la participación de los empleados en sus operaciones¹². Bimbo, además, fue de las primeras compañías mexicanas en introducir programas para que los empleados pudieran adquirir acciones de la empresa¹³.

Flexibilidad y Bajo Costo. Los gerentes de Bimbo se esforzaban por mantener su operación al más bajo costo posible. Su base de costos bajos les permitía mantener los precios del 15% al 25% por debajo que los de sus competidores. Los gerentes de Bimbo eran concientes que lo que funcionaba en México no necesariamente daría resultado en otros lugares del mundo. Su lema era "ser flexibles, no dogmáticos" y concebían una filosofía gerencial que pudieran aplicar en todo el mundo.

Integración Vertical & Horizontal

Molinos de Harina. En 1985, cuando Bimbo adquirió la joint venture *Continental Baking* en México, también adquirió un molino de harina en la ciudad de México que era parte de los activos de Pan Wonder, marca de *Continental Baking*. Subsecuentemente, Bimbo construyó dos molinos más - Molino San Jorge en Toluca (1991) y Molino San Juan en Monterrey (1997)- y también compró otros dos, Molino Montserrat en Veracruz (1993) y Molino Navojoa en el estado de Sonora (1997). Después de la adquisición de Navojoa, Bimbo se convirtió en el segundo productor de harina más importante de México, con una capacidad total de producción de 2.000 toneladas por día¹⁴.

A pesar de que Roberto Servitje calificaba la entrada de Bimbo en los molinos de harina como un "accidente"¹⁵, los molinos se convirtieron en un elemento vital en su estrategia general de Bimbo. Con la propiedad de molinos, Bimbo garantizó la calidad del trigo utilizado en sus plantas. Además, le permitía seguir el rastro de los componentes utilizados en los productos elaborados y vendidos por sus marcas. Bimbo quería asegurarse de que todo el pan producido siguiera los mismos procesos y tuvieran la misma calidad en sus materias primas; para poder controlar lo que salía de sus plantas, tenía que controlar lo que entraba. Además, la capacidad de producción de harina le permitía a Bimbo retener más valor en la cadena de productor (agricultor) a cliente.

Bimbo invirtió fuertemente en sus molinos para asegurarse de que fueran competitivos en comparación con los mejores molinos en el mundo. El "Molino San Jorge", por ejemplo, era descrito por los analistas como uno de los más avanzados en el aspecto tecnológico en Norteamérica. En 1993, Bimbo lanzó programas para actualizar los molinos de Veracruz y de la Ciudad de México, los cuáles, cuando fueron adquiridos estaban cerca de la obsolescencia, para igualarlos al molino de Toluca. De acuerdo con Enrique Merigo, Director de Agronegocios de Bimbo, alrededor del 80% de las 650.000 toneladas de trigo requeridas anualmente provenían de sus molinos. Los molinos vendían cerca del 85% de su producción internamente a Bimbo y el resto a otros clientes.

Abastecimiento. La Organización Altex generalmente compraba el trigo (la materia prima para el pan) en México o en el extranjero. Bimbo había establecido acuerdos con proveedores de Estados Unidos y Canadá

12 "Grupo Bimbo SA de cv" Harvard Business School No 9-595-0408

13 *Ibid*

14 "Flour Milling Acquisition," *Mexico Business Monthly*, Julio 1, 1998

15 "Bimbo Diversifies, Expands as Reforms Continue in Mexico", *Milling and Baking News*, Nov. 3, 1992

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

para surtir de trigo. Ésto exponía a Bimbo a las fluctuaciones en el precio de las materias primas (commodities) y al tipo de cambio. Además, los puertos de México por lo general estaban saturados de tráfico y Bimbo no siempre tenía garantizada la entrega de trigo una vez que llegaba a Veracruz, el puerto mexicano que por lo general servía para descargar las importaciones de este producto¹⁶. Varios puertos de México habían sido privatizados desde mediados hasta finales de los años 90 e incluso muchos más se privatizarían en el año 2000. El servicio de transporte ferroviario en México también había sido privatizado. Sin embargo, la situación de la infraestructura en el transporte obstaculizaba la eficiencia en las operaciones de Bimbo. Los ejecutivos de Bimbo tenían la esperanza de que las cosas mejorarían cuando existiera mayor competencia e inversión privada en el transporte para apoyar la efectividad del mismo.

Hedging¹⁷. Con el fin de manejar la exposición a la volatilidad de los precios de los commodities o materias primas, la empresa creó un Comité de Harina en 1995. Estaba compuesto por personal de los molinos de harina, de los departamentos de compras y finanzas y por Roberto Servitje. Bimbo contrató asesores para ayudarlos a diseñar una estrategia de protección contra la fluctuación en los precios, abrieron una cuenta con un agente de la bolsa de commodities y compraban y vendían futuros y opciones en futuros para protegerse de los precios del trigo. En una ocasión, tomaron ventaja de los precios del trigo en el mercado de opciones cuando se encontraban a niveles bajos históricos, a finales de 1998.

Producción Cooperativa de Trigo. Alrededor del 60% de las compras de trigo de Bimbo eran importadas. Con la finalidad de reducir la dependencia en mercados extranjeros de trigo y para apoyar a los agricultores mexicanos, a finales de los 80's, Bimbo comenzó a invertir en la producción cooperativa de trigo. Bajo el esquema, Bimbo proporcionaba el capital a los agricultores para comprar semillas de buena calidad y después compraba el trigo producido en las casi 7.000 hectáreas que eran propiedad colectiva de los agricultores en la parte norte de México¹⁸.

Para 1998, el programa no había sido exitoso. El gobierno había liberado significativamente las leyes de propiedad de la tierra desde 1980, pero todavía estaba muy involucrado en la agricultura a través de subsidios, programas de control de precios y de precios de apoyo. Además, el TLCAN establecía que los apoyos a los precios de las semillas fueran eliminados durante los años 1999 a 2000. Los precios de granos eran altos cuando esta ley fue promulgada en 1994, pero los precios en 1998 estaban en su nivel más bajo. Con la ausencia de un mercado sofisticado de futuros, los agricultores buscaban identificar señales en los precios para saber cuánto sembrar. Con las nuevas y cambiantes reglas, los agricultores se encontraban en problemas para decidir.

Los funcionarios de Bimbo coincidían en que el trigo canadiense, considerando los estrictos parámetros establecidos por las autoridades de ese país, era de mejor textura y calidad que el mexicano (o el de Estados Unidos). En parte, ésto era porque los agricultores mexicanos no tenían acceso a la investigación y desarrollo necesarios para crear mejores variedades de trigo y continuaban utilizando variedades creadas durante la

16 Hasta 1992, la mayoría de los commodities eran comprados exclusivamente por CONASUPO, la cual había sido disuelta para permitir al sector privado hacer sus propias negociaciones

17 Se mantiene el término hedging en inglés porque en la práctica es comúnmente usado así en español. Significa disminución del grado de incertidumbre en la fluctuación de precios de commodities. Nota del traductor.

18 "Grupo Bimbo SA de CV" Harvard Business School Caso No 9-595-0408

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

"Revolución Verde"¹⁹, cuando existía un énfasis en la cantidad y no en la calidad²⁰.

Expansión Internacional

Los gerentes de Bimbo tenían muchas razones para expandirse internacionalmente. Primero, el mercado mexicano de pan empaquetado estaba creciendo un 5% por año y Bimbo tenía una participación de ese mercado del 90%. Los gerentes de Bimbo esperaban que el mercado continuara en crecimiento mientras más mexicanos adoptaran el consumo de pan empaquetado y que participarían de ese crecimiento. Pero creían que Bimbo eran "un gran pez en un pequeño charco" y necesitaban enfocarse fuera de México para continuar incrementando sus utilidades vigorosamente. Ellos querían también mantenerse en la vanguardia y exponerse a diferentes mercados para mantenerse competitivos. El Presidente de Bimbo, Roberto Servitje (padre) dijo en 1994: "Varios años atrás decidimos que si no crecíamos, desapareceríamos". Esto era especialmente cierto con la adhesión de México al GATT en 1987 y después con el TLCAN en 1994.

Segundo, los gerentes de Bimbo creían que el comercio en Latinoamérica y dentro de Estados Unidos crecería significativamente en los 90's y querían ser parte de la expansión en el continente americano. Los gerentes de Bimbo habían invertido cientos de millones de dólares perfeccionando sus sistemas de manufactura, calidad, capacitación y distribución en México. Ellos creían que en los países con cultura similar a la mexicana, Bimbo podría ser una compañía importante utilizando lo que había perfeccionado en México.

En 1998, las ventas de Bimbo en el extranjero representaban el 23% de sus ventas totales. De este porcentaje, 8% era de Latinoamérica (no incluyendo México) y 15% de Estados Unidos. En contraste, el 90% de las ventas de 1995 y el 96% de las ventas de 1993 provenían de México.

Latinoamérica

Esencialmente en cada mercado latinoamericano diferente de México el pan fresco constituía el 90% o más de todo el pan consumido, mientras que en México representaba alrededor del 70%. Con el crecimiento de Latinoamérica, los gerentes de Bimbo esperaban que la demanda de pan empaquetado creciera también, como lo había hecho en México. Ellos creían que el poder de compra y los hábitos de la mayoría de los latinoamericanos eran similares al de los mexicanos, así como era el sector de alimentos al menudeo, con las tiendas de abarrotes dominando sobre los supermercados.

A principios de 1989, Bimbo comenzó su expansión a Centroamérica y Latinoamérica. La estrategia de Bimbo era adquirir o aliarse con la empresa número uno en cada mercado, cuando ésta tuviera algo de valor para Bimbo, ya fuera un liderazgo tecnológico o capacidad de distribución. Los gerentes de Bimbo sólo buscaban tener por aliados a compañías que compartieran sus valores. Si no existían dichos aliados, Bimbo construía sus propias instalaciones.

19 La revolución verde se refiere a un periodo de 15 a 20 años, de los 60s a los 80s, cuando varios países tercermundistas - entre ellos, de manera notable, India, Pakistán, México y Filipinas - incrementaron su producción de granos, en gran medida por el uso de semillas mejoradas genéticamente por científicos agrícolas

20 Jay Sjervem, "Mexico's Bimbo Ready to Compete Head-to-Head with Mills in US" Milling and Baking News, Diciembre 14, 1993.

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

En 1989, Bimbo de Centroamérica comenzó a producir y distribuir pan, pastelillos, donas y bollos en Guatemala bajo las marcas de *Bimbo* y *Marinela*. Subsecuentemente, Bimbo inició operaciones en El Salvador (1993), Costa Rica (1994) y Honduras (1995). En Costa Rica, Bimbo compró al segundo productor más importante de pan. En Honduras, instaló un centro de distribución. En 1996, Bimbo se expandió a Nicaragua, estableciendo una red de distribución que sería abastecida desde Guatemala. A mediados de 1998, el grupo comenzó a producir y distribuir pan en Colombia. En cada país, las marcas comercializadas eran *Bimbo* y *Marinela*. Para 1997, Bimbo era el líder en el sector de pan empaquetado en Guatemala, Honduras y El Salvador.

En 1992, Bimbo adquirió Alesa, un productor chileno de pan y bocadillos salados, que comenzó a operar bajo el nombre de Barcel Chile. Ideal Chile, S.A., la división productora de pan de Alesa, desapareció en 1995 y se convirtió en un productor de pan independiente (Bimbo era el dueño, pero independiente de Barcel Chile) consecuente a un proyecto de expansión de \$30 millones que Bimbo inició en 1994. Bimbo adquirió Ideal en parte por su tecnología, que Bimbo consideraba como altamente avanzada. En 1998, Bimbo se deshizo de Barcel Chile. En Venezuela, Bimbo adquirió la Panificadora Holsum de Venezuela en 1993, cuyos productos comercializaba bajo las marcas *Bimbo*, *Marinela* y *Halsum*.

En 1994, cuando Bimbo no pudo identificar un prospecto apropiado para una adquisición o un joint venture en Argentina, el grupo invirtió \$30 millones para construir la mejor fábrica de pan para producir panes, rollos, bizcochos y bollos²¹. En Perú, Bimbo formó un joint venture con Alicorp, la principal compañía de alimentos de Perú y comenzó a construir una fábrica de pan de \$25 millones en 1997²². La planta comenzó operaciones en junio de 1998, expandiendo la presencia de Bimbo en Latinoamérica para cada nación importante exceptuando Brasil, el mayor mercado de Latinoamérica. Los analistas estimaban que Bimbo esperaba uno o dos años para expandirse a Brasil. Consulte el anexo 6 para ver las operaciones de Bimbo en Latinoamérica.

Estados Unidos

El mercado de pan empaquetado se encontraba en etapa de madurez en Estados Unidos, creciendo 2% por año. La industria se encontraba fragmentada, con varios productores regionales y pocas marcas nacionales (como Wonder). Los supermercados, en lugar de las tiendas de abarrotes, dominaban el sector al menudeo. Bimbo creía que el operar una compañía de pan y administrar sus marcas en los Estados Unidos sería una experiencia de aprendizaje importante y los prepararía para un cambio en el mercado al menudeo en otros mercados donde estaba activo. Los gerentes de Bimbo también creían que el estado de fragmentación de la industria era una oportunidad para consolidarse comprando franquicias regionales. Como la mayoría de estas franquicias tenían por dueños a familias (como Bimbo), los gerentes de Bimbo sentían que se encontraban en una mejor posición, para manejar lo delicado que es la adquisición de este tipo de compañías, que otros posibles compradores. Refiérase al anexo 7 para ver las adquisiciones de Bimbo entre los años 1992 y 1998. El anexo 8 contiene un mapa que ilustra la expansión geográfica de las plantas de Bimbo fuera de México.

El segundo factor que motivaba la entrada de Bimbo a los Estados Unidos era la creciente "Hispanización" de la dieta americana y la popularidad de alimentos como las tortillas. Como la población hispana de Estados Unidos estaba creciendo, la demanda por tortillas también. Con el aumento de la población hispana, el mercado

21 "Mailing South of the Border: Latin American Operations of Mexico's Grupo Industrial Bimbo" Bakery Production and Marketing, Septiembre 1994.

22 "Bimbo's \$25 Million Bread Plant" Bloomberg News, Mayo 6, 1998.

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

de la tortilla (US \$3000 millones en 1998) esperaba una tasa de crecimiento de entre 10% a 15% anualmente en la primera parte del siglo veintiuno.

La industria de la tortilla en Estados Unidos, era como la del pan, altamente fragmentada. Solamente una marca *Mission*™ de *Mission Foods*, una división del Grupo Industrial Maseca (Gruma), era vendida ampliamente y tenía una participación de mercado del 22%. Bimbo esperaba la consolidación de la industria de la tortilla y participar en el proceso con la alianza o fusión con uno o más productores de tortillas. En 1993, Bimbo compró Orbit Finer Foods, Inc., un productor de tortillas localizado en Oklahoma. A ésta le siguió la adquisición de cuatro productores de tortillas, Fabila (California, 1994), La Fronteriza (Ohio, 1994), C&C (Texas, 1995) y La Tapatía (California, 1995). En 1994, Bimbo formó un joint venture con *Mrs. Baird's Bakeries, Inc.* (El mayor productor y distribuidor de pan de Texas) para producir y vender tortillas en Texas y Louisiana. Las tortillas, serían comercializadas bajo las marcas *Texas* (de *Mrs. Baird's Bakeries*) y *Tía Rosa* (por *Bimar Foods*, subsidiaria de Bimbo localizada en Los Ángeles), las tortillas eran elaboradas en una planta construida por *Bimar* en Houston. El joint venture tenía una participación del 22% del mercado de Texas valorado en \$300 millones, con esto estaban cerca de las tortillas *Mission*, que tenía una participación de mercado del 23,5%^{23 24 25}.

Desde 1983, Bimbo había exportado pasteles y pastelillos a California, Florida, Illinois y Texas a través de la distribución de las filiales Suandy Foods (California) y Pro-Alsa Trading (Houston). El primer intento de Bimbo para entrar al mercado de pan en Estados Unidos fue en 1994. Bimbo y *Mrs. Baird's* habían anunciado la formación de un joint venture llamado QFS Foods, con la intención de perseguir oportunidades de crecimiento en la industria del pan en los Estados Unidos. *Mrs. Baird's* esperaba apoyarse en los recursos financieros y la experiencia manufacturera de Bimbo para expandirse en Estados Unidos, mientras que Bimbo esperaba apoyarse en la reputación de la marca *Mrs. Baird's* y en su distribución en el interior de Texas para vender algunas de sus marcas mexicanas (como *Tía Rosa* y *Paty-Lu*) utilizando la ruta de distribución de *Mrs. Baird's*²⁶. Finalmente, el joint venture fue disuelto en octubre de 1994²⁷.

En 1996, Bimbo compró una compañía productora de pan en California llamada Pacific Pride. Tenía dos panaderías que producían pan y rollos, éstos eran distribuidos a través de la red de Suandy. Ese mismo año, en una subasta para consolidar su red de distribución en los Estados Unidos, Bimbo compró Suandy Foods y Pro-Alsa Trading. En 1998, después de que los dueños de *Mrs. Baird's* decidieron vender la compañía, se llevó a cabo una subasta en la que participarían sólo invitados, ésta fue ganada por Bimbo. Bimbo anunció que continuaría vendiendo bajo la marca *Mrs. Baird's* en Texas y la utilizaría también como trampolín para comercializar ambos productos *Mrs. Baird's* y Bimbo en otros lugares.

Bimbo también movió su subsidiaria norteamericana *Bimar Foods* de Los Ángeles a Fort Worth, Texas (Matriz de *Mrs. Baird's*). Bimbo vio la oportunidad de consolidar la fragmentada industria del pan en los Estados Unidos y planeaba seguir comprando más productoras de pan cuando sus dueños decidieran venderlas. Bimbo esperaba

23 Laura Castaneda, "Tortilla Market Down Pat: Mrs. Baird's, Mexico's Grupo Bimbo Enter Joint Venture in Texas" Dallas Morning News, 26 Mayo 1995.

24 María Halkias, "Tortilla Target: D-FW at Center of Blooming US Flat-bread Market" Dallas Morning News, 16 Junio, 1998

25 Debra Beachy, "Houston Rises as Center of Tortilla Making" Houston Chronicle, 27 mayo 1995

26 "Bimbo Files North fo the Border" Bakery Production and Marketing, Septiembre 1994

27 Gregory Katz & Martin Zimmerman "Bakery Merger Falls Through" Dallas Morning News, 19 Mayo 1998

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

que su operación en los Estados Unidos generara alrededor de mil millones de dólares por ventas para el 2008²⁸.

Competencia

Multinacionales de Primer Mundo (Pepsico, Nabisco, etc.). Aunque Bimbo tenía el 90% del mercado de pan empaquetado en México, la razón principal de su liderazgo era el alcance de su red de distribución. Otras compañías, como Pepsico habían establecido redes casi tan extensas como la de Bimbo para distribuir botanas saladas como papas. Pepsico tenía el 75% del mercado de botanas saladas en México, Bimbo tenía el 15%. Multinacionales con sede en Estados Unidos, como RJR Nabisco habían tenido éxito en la venta de bocadillos con sus marcas Oreo y Chips Ahoy a precios altos durante el punto más grave de la recesión en México (1995) sin una fuerte campaña publicitaria. Los analistas atribuían el éxito de Nabisco a su habilidad para construir y consolidar su red de distribución, que pudo realizar por su poder económico²⁹.

Gruma. Gruma (ventas de 13.000 millones de pesos en 1997), la compañía de alimentos con mayor capitalización de mercado en México, era potencialmente la mayor amenaza para Bimbo, tanto en sus negocios de harina de trigo como en pan empaquetado. En 1998, Gruma formó una alianza con Archer Daniels Midland (ADM) para integrar sus operaciones de harina de maíz en un solo joint venture. ADM (ventas de 16.000 millones de dólares en los años 1997-98), con base en Decatur, Illinois era uno de los mayores procesadores de granos en el mundo. Gruma tenía el 70% del mercado de harina de maíz en México y con la alianza ADM su participación en el mercado de harina de maíz en los Estados Unidos alcanzó un 79%.

La alianza con ADM también le dio a Gruma 5% del mercado mexicano de harina de trigo (250.000 toneladas por año) convirtiéndose en el mayor vendedor en el mercado abierto (los molinos de Bimbo producían harina para el consumo propio). La industria de la harina de trigo se encontraba altamente fragmentada, con aproximadamente 130 productores pequeños acaparando más del 80% de la producción³⁰. Gruma intentaba capturar el 25% del mercado de harina de trigo en México. Anunció que también ingresaría al mercado de pan empaquetado y competiría con las marcas de Bimbo³¹.

En septiembre de 1997, Gruma anunció la construcción de una planta en Monterrey para elaborar pan empaquetado, maíz empaquetado y tortillas de harina; la planta entraría en operaciones para finales de 1998. La red de distribución de tortillas de Gruma era menor que la red de distribución de pan de Bimbo. Sin embargo, Gruma planeaba utilizar esta red como apoyo para entrar al mercado de pan en México. De hecho, en 1994, Gruma había considerado la idea de construir una panadería en México con la colaboración de George Weston North American Bakeries de Toronto. La devaluación del peso de 1994 y la recesión presentada en México influyeron para que el proyecto no se realizara.

28 María Halkias, "Sale of Mrs. Baird's to Bimbo Wraps Up", Dallas Morning News, 19 Mayo 1998.

29 Oliver Libaw "TO1gh Cookies: Despite Recession and Little Advertising, Nabisco is in the Chips" Business Mexico, 1 Agosto 1997.

30 Deutsche Morgan Grenfell, Enero 1997 31

Ibid

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Gruma, de todo modos había construido una planta de pan en San José, Costa Rica en 1995 y tenía la mayor participación de mercado en este país³².

Productores de Tortilla. En el mercado de la tortilla en los Estados Unidos, Gruma era también el mayor competidor de Bimbo. Los cinco mayores competidores de Gruma tenían el 12% del mercado y varios productores pequeños tenían el resto. Otras compañías, como TysonFoods Internacional (ventas de USD 7.400 millones entre 1997-98), Con-Agra (ventas de USD \$23.000 millones entre 1997-98) y Minsa (compañía mexicana de harina) también estaban entrando al mercado de la tortilla, añadiendo presiones de competencia. Más aún, todas estas compañías estaban estableciendo operaciones en las mismas áreas, mercados donde el número de descendientes hispanos era de 200.000 o más personas. Tanto Bimbo como Gruma movieron simultáneamente y de manera independiente sus oficinas generales de California a Texas. También, ambas perdieron la subasta en Junio de 1998 por la compañía Authentic Specialty Foods, Inc, el tercer productor de tortilla en el estado de Texas (tenía un 14% del mercado de tortilla en el estado). La ganadora de la misma fue otra compañía mexicana, Desc SA (ventas en 1997 de 18.000 millones de pesos)³³.

El Futuro

Entre 1989 y 1998, los directivos de Bimbo creían que habían iniciado el proceso para transformar la compañía de una productora mexicana de pan a una empresa multinacional. Casi un cuarto de sus utilidades provenían de fuera de México. El crecimiento en los mercados donde Bimbo tenía presencia era alentador y vigoroso. Su posición en México, aunque atacada por sus competidores, se encontraba segura, gracias a su alta tasa de reinversión y su extensa distribución.

Al planear sus siguientes movimientos, los directivos de Bimbo sabían que era necesario considerar varios aspectos. En México, el crecimiento económico y los lazos con Estados Unidos habían empezado a afectar el panorama del mercado al menudeo. Había un movimiento lento pero seguro de dejar las tiendas de abarrotes por los grandes supermercados, que eran en consecuencia más fuertes en la negociación de los precios. Ésto limitaría la habilidad de Bimbo para incrementar exitosamente sus precios y los competidores, especialmente los que tenían un fuerte poder económico harían el panorama más difícil. Adicionalmente, los hábitos de los consumidores mexicanos estaban cambiando. Más consumidores estaban optando por comidas más ligeras y con precios más bajos en sus dietas. ¿Este cambio en los hábitos alimenticios representa una oportunidad o una amenaza? Se preguntaban cómo Bimbo podría competir satisfactoriamente con competidores como Gruma, Pepsico y RJR Nabisco.

Los directivos de Bimbo deberían además considerar cuál era la mejor manera de crecer en mercados como el de Estados Unidos. Mientras que ellos conocían adecuadamente el mercado mexicano y habían adaptado sus operaciones con éxito, los Estados Unidos eran un ambiente completamente diferente. ¿Hasta qué punto las estrategias y tácticas que habían funcionado en México podrían ser adaptadas para los Estados Unidos? Por ejemplo, ¿la integración vertical en los molinos de harina sería una idea a considerar? y ¿cuál debería ser el enfoque de Bimbo en la distribución?

Lo más importante para Bimbo era la pregunta de cómo encontrar y mantener a las personas correctas para sus negocios nacionales e internacionales. Sin olvidar los cambios en Bimbo, sus directivos aún consideraban

32 "Gruma to Compete with Bimbo in Mexico's Bread Market" *Milling and Baking News*, 30 Septiembre 1997 33 María

Halkias, "D-FW at Center of Blooming US Flat-bread Market" *Dallas Morning News*, 16 Junio, 1998

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

que Bimbo era una compañía conducida por personas y necesitaban directivos con integridad y la habilidad profesional necesaria para su operación. ¿Cómo se podían asegurar de que las personas contratadas actuarían de acuerdo a los valores de la compañía? y ¿cómo mantendrían a estos gerentes ante otras ofertas de sus competidores?

Los gerentes de Bimbo también se preguntaban si una compañía con base en México podría exitosamente transformarse hasta alcanzar el grado de líder global en la industria del pan y los molinos. ¿Podrían logrado sólo cuando sus competidores sentían la necesidad de aliarse con corporaciones multinacionales norteamericanas? Ante gigantes maduros como ADM y Con-Agra, ¿cómo compañías como Grupo Industrial Bimbo podrían posicionarse para una competencia global?

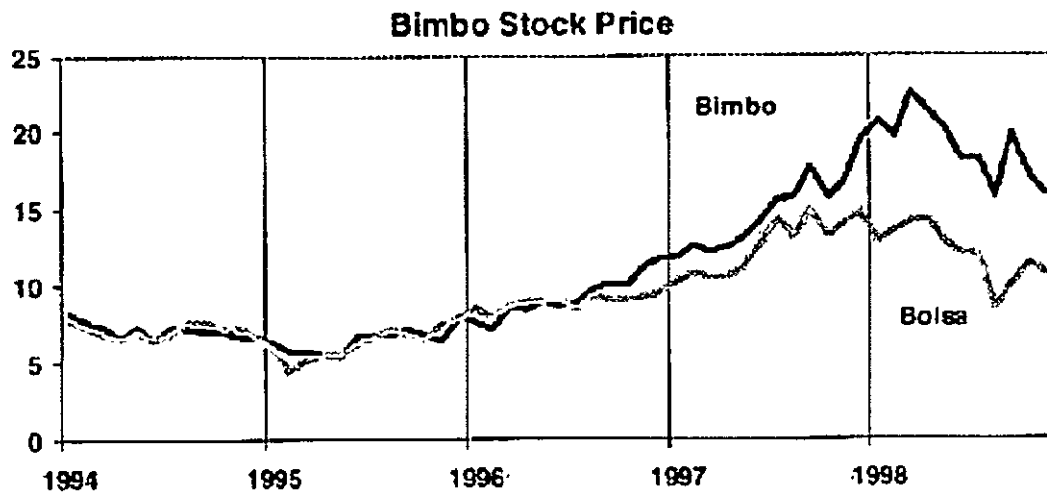
Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Anexo 1a. Información Financiera Seleccionada

	(Millones de Pesos)			
	Dic-97	Dic-96	Dic-95	Dic-94
Estado de Resultados				
Ventas Netas	18,508,75	17,443,35	15,014,01	13,639,49
Costo de Ventas	9,019,68	9,089,73	7,712,72	6,376,43
Gastos de Venta, Generales y Administrativos	7,781,91	6,927,37	6,243,38	5,899,79
Utilidad Operativa (pérdida)	1,707,16	1,426,25	1,057,91	1,363,27
Intereses pagados	252,29	317,45	297,07	77,34
Pérdida no operativa neta (utilidad)	-261,32	-538,92	-161,09	358,57
Impuestos	715,17	649,83	530,37	559,38
Utilidad antes de partidas extraordinarias	1,001,02	997,89	391,56	367,98
Interés Minoritario	13,93	17,67	22,17	8,42
Utilidad Neta (pérdida)	987,09	980,22	369,39	359,56
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	1,707,16	1,426,25	1,057,91	1,363,27
Utilidad antes de Impuestos	1,716,19	1,647,73	921,92	927,35
Utilidades Reinvertidas	987,09	852,39	369,39	359,55
Depreciación	1,092,55	713,79	463,60	439,87
Balance General				
Activos				
Efectivo e Inversiones Temporales	674,60	422,20	412,50	462,30
Cuentas por Cobrar	677,00	611,50	604,80	392,90
Inventario	1,100,30	1,034,60	913,00	676,00
Otros Activos Circulantes	520,70	718,20	946,80	739,00
Activos Circulantes	2,972,60	2,786,50	2,877,10	2,270,20
Activo Fijo Bruto	14,640,10	14,372,40	14,123,80	12,268,20
Depreciación Acumulada	5,120,20	4,706,40	4,337,80	3,730,40
Activo Fijo Neto	9,519,90	9,666,00	9,786,00	8,537,80
Otros	1,319,40	1,446,40	1,433,40	1,815,80
Total Activo	13,811,90	13,900,40	14,096,50	12,623,70
Pasivos				
Cuentas por pagar	888,70	905,40	642,50	534,60
Préstamos a corto plazo	385,70	1,054,80	1,987,30	593,10
Otros	814,0	766,20	967,00	1,070,60
Pasivo Circulante	2,088,70	2,726,40	3,596,80	2,198,30
Préstamos a largo plazo	1,955,50	1,905,20	655,40	1,008,40
Otros	0,00	0,00	49,20	28,20
Total Pasivo	4,044,20	4,631,50	4,301,40	3,234,80
Capital Contable				
Acciones Preferentes	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés Minoritario	443,00	282,70	291,50	260,80
Acciones Comunes	9,324,70	8,986,10	9,503,60	9,128,20
Total Capital Contable	9,767,70	9,268,80	9,795,10	9,389,00
Total Pasivo + Capital	13,811,90	13,900,40	14,096,50	12,623,70

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Anexo 1b Comportamiento de las acciones de Bimbo contra el índice de la Bolsa



Fuente: Bloomberg

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Anexo 3 Actividades en México

Categoría	Línea de Producto	Participación de Mercado	Nombre de las Marcas
Pan:			
Organización Bimbo	Pan Empaquetado	90%	Bimbo, Sunbeam, Wonder Suandy,
	Biscochos Empaquetados y Pastas	83%	Paty-Lu
	Tortillas de harina empaquetadas	57%	Tía Rosa, Del Hogar, Milpa Real
	Tortillas de maíz empaquetadas	65%	Milpa real
Organización Marinela	Pastelillos empaquetados	91%	Marinela, Lara, Tía Rosa
	Galletas empaquetadas	26%	
Sotanas Saladas y Otros Productos:			
Organización Barcel	Botanas Saladas	15%	Barcel, Chips, La Cacerola
Organización Ricolino	Dulces, chocolates y goma de mascar	10%	Ricolino, Candy-Max
Organización Altex	Comida lista para servirse	N/O	Lonchibón
	Mermeladas	N/O	Carmel
	<u>Cajeta</u>	>80%	Coronado

Fuente: Deutsche Morgan Grenfell

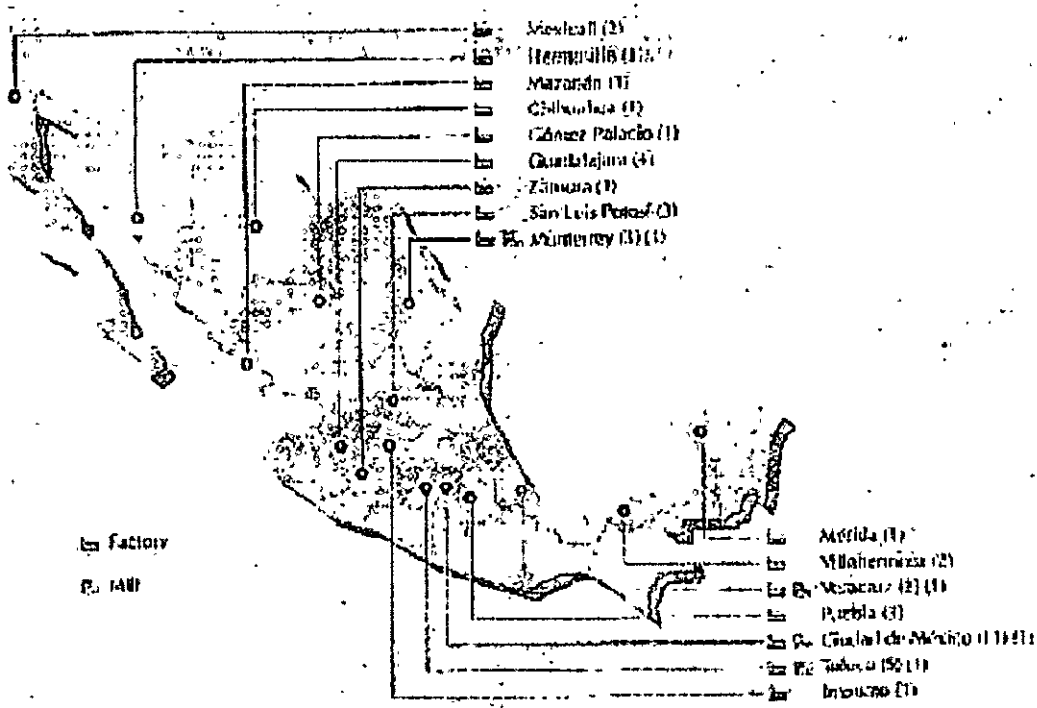
Anexo 4 Participación de Mercado y Posiciones

<u>Línea de Producto</u>	<u>Participación de Mercado</u>	<u>Posición</u>
Pan Empaquetado	90%	#1
Pastelillos	91%	#1
Galletas	26%	#2
Sotanas Saladas	15%	#2
<u>Chocolate, Dulces y Confitería</u>	10%	#3

Fuente: Deutsche Morgan Grenfell

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Anexo 5 Plantas de Producción en México



Fuente: Grupo Industrial Bimbo

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1998)

Anexo 6 Expansión en Latino América por País (1997)

<u>País</u>	<u>Puntos Clave</u>
Guatemala	1. Una planta en operación (1989) 2. Líder en el mercado en pan y pastelillos 3. Con participación en galletas, tortillas y pan dulce.
El Salvador	1. Inició operaciones en 1993 2. Líder en el mercado del pan.
Costa Rica	1. Adquirió el segundo más grande productor de pan (1995)
Honduras	1. Centro de distribución para los productos Bimbo. 2. Suministros provenientes de El Salvador y Costa Rica.
Venezuela	1. Dos plantas en operación. 2. Líder del mercado de pan bajo la marca <i>Holsum</i> 3. Líder del mercado en pastelillos y galletas bajo la marca <i>Marinela</i> .
Chile	1. Inició operaciones en 1992 2. Líder del mercado en pan y pastelillos. 3. Fuerte participación en bocadillos salados (se estima una participación de mercado de 40%) 4. Se construye una línea de producción de pan en Santiago.
Argentina	1. Líderes en el mercado del pan. 2. Tuvieron que duplicar su capacidad para satisfacer la demanda (1996)
Colombia	1. Joint venture con Noel (líder del mercado de galletas) para producir pan y productos relacionados.
Nicaragua	1. Centro de distribución para productos Bimbo 2. Suministros provenientes de El Salvador y Costa Rica.
Perú	1. Construcción de una fábrica de US \$25 millones para <u>ingresar al mercado en 1998.</u>

Fuente: Grupo Industrial Bimbo, Deutsche Morgan Grenfell

Grupo Industrial Bimbo S.A. (1993)

Anexo 7 Adquisiciones Más Importantes

<u>Año</u>	<u>Adquisición</u>	<u>Línea de Producto</u>
1991	Alesa (Chile)	Pan, Bocadillos Salados
1991	Lara, Montecristo	Galletas, Pasta
1991	Marinela Venezuela	Pastelillos
1993	Grupo Quan (40%)	Helado (La vendió en 1993)
1993	Molino Monseratt	Molino de Harina
1993	Orbit (EEUU)	Tortillas
1993	El Salvador	Pan
1993	Holsum (Venezuela)	Pan
1993	Grassini (México)	Pan
1994	Fabla (EEUU)	Tortillas
1994	La Fronteriza (EEUU)	Tortillas
1994	Honduras, Costa Rica	Pan
1995	C&C (EEUU)	Tortillas
1995	Cajeta Coronado (México)	Cajeta
1995	Marilara (México)	Galletas
1995	La Tapatía (EEUU)	Tortillas
1996	Pacific Pride (EEUU)	Pan
1996	Suandy Food (EEUU)	Distribución
1996	Pro-Alsa Trading (EEUU)	Distribución
1996	Mrs. Baird's Bakery (EEUU)	Pan
1996	Park lane	Distribución europea de dulce
1996	<u>Molino Navojoa</u>	<u>Molino de Harina</u>

Fuente: Grupo Industrial Bimbo

Grupo Industrial Eisco S.A. (1998)

Anexo 8 Puntos de Manufactura y Distribución Fuera de México



Nota: Unidades en Honduras, Nicaragua y Uruguay son punto de distribución

Fuente: Grupo Industrial Eisco, Deutsche Morgan Grenfell

THE LION KING: LA PELÍCULA DE LOS 2 MIL MILLONES DE DÓLARES (resumido)

El 24 de junio de 1994, *The Lion King*, la primera película de dibujos animados de guión original producida por Disney, debutó en 2,500 pantallas en los Estados Unidos. Para mediados de 1995, las ventas totales de taquilla sobrepasaban los 766 millones de dólares, convirtiéndola en la segunda película más taquillera de la historia. Las dos películas anteriores del estudio habían generado en total 362 millones de dólares. Para mediados de 1996, se habían vendido 54 millones de copias del video de *The Lion King* en todo el mundo, y las ventas internacionales de mercancía alcanzaban los 1,500 millones de dólares.

Copyright de esta traducción © 2001 by the President and Fellows of Harvard College.

El caso original No. 9-899-041, titulado Disney's "The Lion King" (A): The \$2 Billion Movie, Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College, fue preparado por el investigador asociado Cate Reavis, bajo la supervisión de Carin-Isabel Knoop y del profesor Jeffrey F. Rayport de la Harvard Business School, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Translated in full with permission of the Harvard Business School by the Área de Dirección de Operaciones del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Mexico City, Mexico. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

This translation. Copyright © 2001 by the President and Fellows of Harvard College.

The original case No. 9-899-041, entitled Disney's "The Lion King" (A): The \$2 Billion Movie, Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College, was prepared by Research Associate Cate Reavis, under the supervision of Carin-Isabel Knoop and the Professor Jeffrey F. Rayport, of the Harvard Business School, as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation.

Todas las cifras monetarias del caso están en dólares americanos.

Sólo 10 años antes, Disney estaba en problemas. Muchos analistas la habían sacado de sus listas de recomendaciones bursátiles, y el precio de la acción había caído de un máximo de 73 a 47 dólares un año después (ver Anexo 1), como respuesta a las pérdidas reportada por la empresa de 33.3 millones de dólares³.

Los observadores de la industria han atribuido esta resurrección al CEO de Disney, Michael Eisner, quien llegó a la compañía en 1984. Descrito como un tipo duro y "alguien con tantas manos como la Madre Teresa", Eisner creía que una compañía como Disney necesitaba "crear una atmósfera en la que la gente se sintiera libre de errar. Esto implica formar una organización en la que el error no sólo sea tolerado, sino en la que sea abolido el miedo a la crítica y a proponer ideas aparentemente ingenuas. Si no es así, la gente se vuelve muy cautelosa".

WALT DISNEY COMPANY

A principios de los años noventa, la *Walt Disney Company* incluía operaciones en parques de diversiones, hoteles, producción y distribución de películas y series televisivas, negocios licenciados de productos de consumo, publicaciones y venta al detalle, así como otros negocios de entretenimiento. La empresa comercializaba sus personajes, marcas y productos en tres segmentos: Contenido Creativo, *Broadcasting*, y Parques y Hoteles. La base de todas sus operaciones eran las películas, cuyos personajes e historias eran la base de las atracciones de sus centros de diversiones, artículos comerciales y series de televisión.

La empresa fue fundada en 1923 por los hermanos Roy y Walt Disney, como un estudio de animación en California, y fue financiada a través de un préstamo de 500 dólares. En 1928 produjeron un cortometraje sin sonido titulado "Plane Crazy", cuyo

personaje principal era un ratón llamado Mickey, que en 1929 fue licenciado para vender una píldora. Su primer largometraje fue "Blancanieves y los siete enanos" que se estrenó ocho años después, con un éxito sin precedentes.

Los hermanos Disney manejaron la empresa como una organización plana, informal y sin jerarquías; se conocía a los empleados por su nombre de pila, y ninguno tenía título alguno. Walt murió en 1966 y fue sucedido por Roy, quien hasta su muerte en 1971 dirigió la empresa.

En 1950, luego de la apertura de Disneylandia, su primer parque de diversiones, la empresa comenzó a producir películas actuadas, como "La Isla del Tesoro", "Robin Hood" y "20,000 leguas de viaje submarino". Sin embargo, fueron las películas animadas⁴ las que dominaron la producción de la empresa hasta finales de los años sesenta. En las palabras de un historiador de la compañía:

Las películas animadas de Disney y las mejores de sus películas actuadas tenían un valor especial. Debido a que se basaban en cuentos atemporales, que no estaban sujetos a la moda, a que su calidad de producción fue tan alta, a que los niños conformaban una parte sustancial de sus audiencias, y a que Disney tuviera tanto cuidado en mantener el control sobre ellas, las películas se podían reestrenar una y otra vez⁵.

Disney era famosa por el celo con el que cuidaba sus productos creativos. En 1980, Roy Disney negó al Presidente de Mattel la licencia de algunos personajes para un show, argumentando que no era el estilo de Disney aparecer en escenarios y arenas de patinaje. En palabras de un ejecutivo de la empresa: "Vamos a tener la propiedad de todo; vamos a mantener y controlarlo todo, porque esto es Disney y es un privilegio trabajar aquí".⁶

³ Dos años antes, en 1981, Disney había reportado ganancias por 36.4 millones de dólares

⁴ Fueron once las películas animadas producidas entre 1949 y 1967, entre las cuales destacan "Cenicienta", "Alicia en el País de las Maravillas", "Peter Pan" y "La Bella Durmiente".

⁵ Joe Flower, "Prince of the Magic Kingdom", John Wiley & Sons Inc. New York, 1991.

⁶ Ibid.

Desde la muerte de Roy Disney hasta los inicios de los años ochenta, el prestigio de Disney decayó. En la década posterior a la película "Cupido Motorizado", que tuvo utilidades de 21 millones de dólares, la compañía produjo una serie de desilusiones cinemáticas. En la industria del entretenimiento se comentaba que Disney no había evolucionado como los tiempos lo exigían, y que sus películas habían perdido su toque característico.

REINVENTANDO EL REINO MÁGICO

El año de 1984 fue un parteaguas para la *Walt Disney Company*. Frank Wells, proveniente de *Warner Brothers*, se convirtió en el presidente y *Chief Operating Officer (COO)* de Disney, y se nombró a Michael Eisner, entonces presidente de Paramount, CEO de la empresa. Por su parte, Eisner reclutó a Jeffrey Katzenberg como presidente de los Estudios Disney. En aquél tiempo, los parques de diversiones producían el 80% de las utilidades, mientras que las películas sólo el 1%; al mismo tiempo, el costo de producción de las películas era del 35% (15 puntos por arriba del estándar de la industria). En 1983 la utilidades cayeron un 7%, y se esperaba que el siguiente año fuera peor.

Eisner se enfocó en transformar a la empresa de ser una creadora de contenido a convertirse en una creadora y distribuidora de contenido. Su modelo de negocio, que equipó a Disney para ensamblar sus películas en casa, se centró en producir películas de bajo presupuesto y utilidades moderadas, que permitieran distribuir el riesgo financiero de la empresa y mantener los costos bajos. Mientras que otros estudios subcontrataban agencias para proveerse de historias, guiones y talento, Disney contrató un grupo de guionistas, actores "en mala racha" y capacidades de producción.

Al mismo tiempo, Eisner amplió los medios de acceso al cliente final. Este desarrollo de canales adicionales que amplió la base de clientes de Disney se convirtió en sí mismo en una red de seguridad para la empresa. Algunas películas que no resultaban ser

grandes éxitos en la taquilla, podían generar magras utilidades en otras áreas, como la venta de videos por ejemplo.

Un nuevo frente que introdujo Eisner fue la venta al detalle, abriendo en 1987 la primera Tienda Disney, en California. La tienda alcanzó más de 1,000 dólares en ventas por pie cuadrado en su primer año, doblando y hasta triplicando a otras tiendas detallistas. Curiosamente, este canal se veía más como un vínculo con el consumidor que como un generador de utilidades.

Michael Eisner también invirtió fuertes sumas en expandir la unidad de distribución de Disney, Buena Vista. Mientras que en 1984 su actividad estaba restringida a los EUA, dejando en manos de Warner Brothers la distribución internacional de sus películas, a finales de la misma década Buena Vista disputaba con la misma Warner el liderazgo local y mundial. Esta división resultó ser crítica en la ampliación de las ventas de video de Disney.

Renacimiento de la animación

Uno de los primeros movimientos de Eisner fue revivir el compromiso de la empresa con la animación. Tal estrategia parecía riesgosa a mediados de los años ochenta, cuando la animación de películas vivía su peor momento y se veía como un género en decadencia. Sin embargo, Eisner estaba convencido del potencial de rentabilidad que tenían los personajes animados, ya que estos se podían "re-empacar" en diversas formas. Así, la responsabilidad de Katzenberg era la de reconstruir el departamento de animación, que estaba en manos de un sobrino del mismo Walt y vicepresidente de la empresa, Roy Disney.

Jeffrey Katzenberg era conocido en el medio como el "sabueso dorado": cualquier cosa que necesitara un cierto proyecto -una estrella, guión o escritor- él lo conseguía. Para mediados de 1985, Katzenberg tenía 75 proyectos en desarrollo; 44 de ellos se

produjeron en los diez años posteriores, y el 70% fueron rentables⁷. Decidió invertir fuertemente en nuevas tecnologías, como lo demostró su primer éxito, "Quién engañó a Robert Rabbit". Esta película tuvo un costo de 50 millones de dólares, y generó ingresos mundiales superiores a los 300 millones de dólares. Al tiempo que se producían nuevas películas, entre 1987 y 1990 Disney relanzó una serie de clásicos, entre los cuales se encontraban "Blancanieves", "Cenicienta", "Bambi", "El Zorro y el Sabueso", "Peter Pan" y "El Libro de la Selva".

Algunos resultados comparativos se detallan a continuación:

Flujo de caja	1985: 500 millones de dólares 1987: 1,000 millones de dólares
Precio de la acción	1986: 35 dólares 1987: 80 dólares
Incremento en utilidades	1985-1986: 42% 1986-1987: 59%
Ranking de la industria	1984: 12º lugar 1988: 1º 10 películas estrellas 19% del mercado doméstico (taquilla), ventas anuales de 1,000 millones de dólares
Utilidades de Disney Studio	1984: 2 millones de dólares 1994: 800 millones de dólares
Empleados en el departamento de animación	200 1,000

⁷ Cifra que se compara con el estándar de la industria de 30%.

LA PELÍCULA

"*The Lion King*" fue al 32ª película animada de Disney, pero la primera con guión original. Katzenberg quería que la historia se ubicara en África, y que tratara de naturaleza y responsabilidad. A pesar de que las primeras aproximaciones parecían demasiado moralistas y bobas, el producto final fue un éxito inmediato no sólo entre la audiencia infantil, sino entre espectadores adultos.

Fueron necesarios cuatro años, casi 120 mil pies de película, 600 animadores y un estimado de 50 millones de dólares⁸ para hacer *The Lion King*. Sus creadores visitaron zoológicos, entrevistaron zoólogos, botánicos y geólogos, y estudiaron *in situ* el paisaje africano. El proceso de desarrollo de la historia, conocido como *story-boarding*, consistió en desarrollar cientos de bocetos (dibujos en papel) para cada una de las escenas de la película. Algunas de las partes de la película utilizaron gráficas por computadora para lograr un nivel de realismo sin precedente. Para las voces de los personajes se contrataron a actores de la talla de Whoopie Goldberg, Jeremy Irons y James Earl Jones. Las canciones de la película fueron escritas por Elton John y Tim Rice, y el *soundtrack* interpretado por este último fue premiado en la ceremonia de los Grammy.

Seis meses antes del lanzamiento, y con sólo el 30% de la película totalmente coloreada y escenas todavía por definirse, Disney empezó la promoción de "*The Lion King*". En lugar de una proyección de diversas escenas, durante la época navideña la empresa proyectó 4 minutos de la película que incluían la canción "El Círculo de la Vida".

El estreno oficial de "*The Lion King*" fue el 24 de junio de 1994. Luego de tres meses de exhibición la película se retiró de todos los cines, para reestrenarla en las fiestas de Acción de Gracias, a finales de noviembre.

⁸ Disney nunca ha revelado la cifra real, que mantiene como un secreto.

La venta interna

Mucho tiempo antes de la proyección del corto promocional, Disney y sus socios se dedicaron a diseñar la mercancía que sería vendida en paralelo a la exhibición de la cinta.

Disney tenía un enfoque sistemático para potenciar sus inversiones en distintas áreas de negocio. Típicamente, un año antes de la exhibición los creadores de la película hacían presentaciones a los directores de las divisiones de Productos de Consumo, Videos y Parques de Diversiones, con la presencia de Eisner, Katzenberg y otros miembros del corporativo. Con base en estas proyecciones, se llevaban a cabo sesiones de lluvia de ideas sobre productos particulares, a las que seguían juntas mensuales que actualizaban sobre el estado de las estrategias de todas las áreas de negocio. En paralelo, las divisiones recibían información del contenido de la película y temas logísticos como las fechas de estreno y planes de lanzamiento.

En palabras del propio Eisner:

Cuando se emprende una nueva idea, un nuevo producto, película o show de televisión, tienes que asegurarte que todos en la compañía lo sepan rápidamente, para que cada segmento del negocio pueda explotar su potencial en tanto producto, mercado y contexto sea posible. En Disney, una película bien recibida también proveerá oportunidades rentables a nuestros parques, tiendas, y programas infantiles de radio y televisión. Buscamos también enfocarnos en usos adicionales de los conceptos creativos.

Licencias

Una vez que las divisiones tuvieran definidas sus estrategias, la División de Productos de Consumo contactaría a los socios licenciados de Disney. La compañía tenía alianzas con socios estratégicos que incluían a Mattel (juguetes), Nestle (productos alimenticios), IBM (programas interactivos), Coca Cola (con quien Disney tenía una relación de exclusividad), y tanto Burger King como McDonalds. Los socios pagaban derechos

equivalentes al 10% de sus ventas al mayoreo por el privilegio de comercializar las marcas de Disney.

El control que la División de Productos de Consumo mantenía sobre el uso de sus licencias era muy riguroso, como lo explicaba su director de comunicación, Ron Logan: "Nuestro trabajo es asegurar que nuestros socios promocionales y licenciarios usen a nuestros personajes de una forma que impulse la experiencia de entretenimiento". Todo producto tenía que ser aprobado por el equipo creativo de Disney antes de ser lanzado.

Cuatro meses antes del lanzamiento de la película, Disney presentó en la Feria Anual del Juguete una amplia gama de mercancía. En el caso de "*The Lion King*", y aunque en otros casos se seguía otra estrategia, Disney hizo coincidir el lanzamiento de estos artículos con el estreno de la película. Un mes después del estreno, en EUA se vendían más de 1,000 productos de "*The Lion King*", que incluían dulces, ropa, juguetes, bolsas de dormir, juegos, cepillos de dientes, sábanas, comida rápida y muñecos de peluche. Se estimaba que en el año de su estreno se habían vendido 1,000 millones de dólares de mercancía promocional de "*The Lion King*"; diez años antes, las ventas totales habían sido de 110 millones de dólares.

Los productos propios de Disney

Disney también diseñaba, producía y comercializaba su propia línea de mercancía "*The Lion King*". Los productos se podían adquirir en una de las 530 Tiendas Disney ubicadas en todo el mundo, o a través de "*Disney On-Line*" el *website* de la compañía. Poco tiempo después del estreno, Disney había embarcado más de un millón de libros de "*The Lion King*" y más de tres millones de *soundtracks* de la película.

Los parques de diversiones

El 8 de julio de 1994, los visitantes del Walt Disney World podían asistir a una de las 42 funciones del show "La Leyenda de *The Lion King*", que combinaba marionetas, animación

y efectos especiales. En el pasado, los espectáculos de teatro habían sido distracciones para quienes se cansaban de hacer las largas filas. Pero en 1992, con "La Sirenita", los parques de diversiones comenzaron a explotar el potencial del trabajo del estudio de animación; tres años después el *show* de "La Sirenita" seguía siendo una de las atracciones favoritas.

La división de entretenimiento creativo del parque había comenzado a planear el *show* de "The Lion King". En paralelo, la división de *Imaginería* de Disney -encargada de la construcción de los juegos en los parques- estaba considerando una atracción que llevaría más de un año poner en operación. Como era esencial que el parque ofreciera una atracción relacionada con "The Lion King" durante el tiempo de exhibición de la película, ambos equipos terminaron trabajando juntos en el *show* para escenario.

El video

El video de "The Lion King" se comenzó a vender en marzo de 1995 a través de la división de videos para uso doméstico, Buenavista Entretenimiento en Casa. Disney anunció desde el momento de su comercialización que el video estaría disponible durante un tiempo limitado, creando con esto un frenesí de compra. Esta regla de "disponibilidad limitada" sólo podía ser impuesta -y ejercida- por Disney, un estudio que tenía bajo su control títulos como "La Dama y el Vagabundo", "Pinocho" o "Dumbo". El precio sugerido de venta al público era de 26.99 dólares, y el precio para distribuidores era de 15.75 dólares. Los costos unitarios de manufactura eran de 3.00 dólares, más otros 3.00 dólares por su distribución. El video fue patrocinado por dos socios promocionales, Mattel y Pillsbury, cada uno de los cuales ofrecía descuentos de 5.00 dólares. Adicionalmente, muchos detallistas hacían rebajas adicionales, aceptando inclusive perder en su venta para atraer a consumidores potenciales; algunas copias se vendían hasta en \$4.99 dólares.

Las utilidades del video se estimaron en 300 millones de dólares únicamente en EUA. Al momento que fue retirado de circulación el 30 de abril, ya se había convertido en el video más vendido de la historia.

La fórmula ganadora

En sólo 6 días se vendieron más de 20 millones de copias, comparados con el video más vendido de Disney, "Blancanieves", que desde su lanzamiento en 1994 había vendido 25 millones de ejemplares. Además de la bien planeada campaña orquestada por la división de distribución de videos domésticos, el éxito se explicaba también por el relanzamiento de la película en cines en la época navideña, y por el lanzamiento previo de un video "The Lion King' canta conmigo" en enero de 1995. Fuera de EUA se vendieron 20 millones de copias.

Una interrogante frecuente entre sus competidores era la razón del éxito de Disney en el difícil mercado del video, donde las ventas se lograban peleando duramente por espacio de anaquel. Una parte de la respuesta era la estrategia de Disney de atender directamente a los detallistas masivos, saltándose así uno o dos niveles de intermediación. La compañía inclusive había desarrollado sus propios modelos de pronóstico que mantenía contacto electrónico diario con los detallistas, para abastecer la cantidad precisa de productos según las necesidades de cada cliente. El enfoque de Disney no sólo incrementó el potencial de venta de sus videos, sino que inclusive cambió la tendencia para las películas animadas. Impulsado por un agresivo programa de licencias, Disney cambió las reglas en la venta de videos de dibujos animados, cosa que se demostraba al ver la cantidad de videos similares que aparecían cuando la compañía lanzaba una nueva película.

MÁS ALLÁ DE LA PELÍCULA

Además de los 700 millones de dólares de venta en taquilla que "The Lion King" generó mundialmente, para finales de 1994 se habían vendido más de 1,000 millones de dólares en

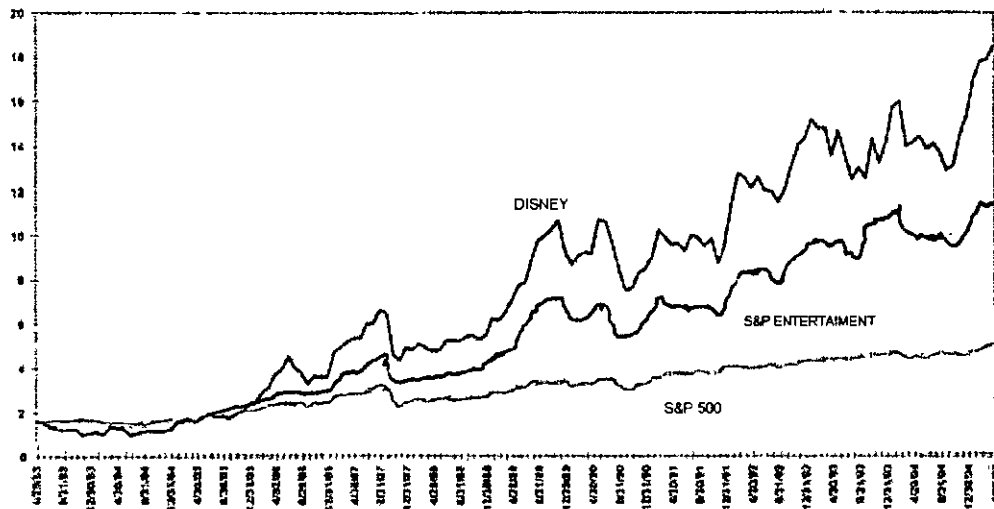
mercancía, y una versión teatral de la película se pensaba estrenar en el otoño de 1997.

Paradójicamente, el éxito de "*The Lion King*" escondía serios problemas internos en Disney. En abril de 1994, dos meses antes del estreno de la película, Frank Wells falleció al estrellarse el helicóptero durante unas vacaciones de esquí. Tres meses después, un agresivo Eisner se comprometió a incrementar un 20% el negocio de la empresa, que ascendía entonces a 24.6 mil millones de dólares. Poco tiempo después, Eisner sobrevivió a una operación de emergencia de cuádruple *bypass* coronario, aunque a los pocos días siguió dirigiendo la compañía desde su cuarto de hospital. En agosto 25 Katzenberg⁹ renunció a la compañía debido a que no se le ofreció el puesto de Wells. Más allá, Katzenberg y Roy Disney habían tenido serios conflictos sobre el futuro de la animación en la compañía: Katzenberg pensaba que Disney podía producir 1.5 películas animadas por año, mientras que Roy esperaba poder producir una película anual a partir de 1997.

⁹ La salida de Katzenberg, quien junto con Harry Jeffen y Steven Spielberg fundó DreamWorks SKG, provocó una serie de salidas posteriores, incluyendo a Richard Frank (Walt Disney Televisión y Telecomunicaciones) y a Gary Krisel (Presidente de la unidad de animación para televisión de Disney) quienes también se unieron a DreamWorks.

ANEXO 1

THE LION KING: LA PELÍCULA DE LOS 2 MIL MILLONES DE DÓLARES (resumido)
Comparativo del precio por acción de Disney. Abril 1983-1995.



ANEXO 2

Walt Disney Co.: Contribución de "The Lion King"
(en millones de dólares y unidades)

	Utilidad Operativa			
	Unidades	Ingresos	Bajo	Base
Películas				
Local		250		
Extranjero		450		
Mundial		700	250	250
Considera 50% de los ingresos y 100 millones de dólares en producción y publicidad.				
Video				
Local	25	375	200	250
Extranjero	15	225	120	150
Mundial	40	600	320	400
Considera ingresos después de distribución de 15 dólares por unidad y una utilidad operativa entre 8 y 10 dólares por unidad.				
Secuelas de películas en video				
Local	12	180	120	120
Considera ingresos a 15 dólares por unidad y utilidad de 10 dólares.				
Licencias / Mercadeo 1994 / 1995		1,500	150	150
Considera un 10% de licencia.				
Videojuegos	2	100	10	10
Otros		100	20	40
Contribución total		3,080	850	930

Fuente: Oppenheimer & Co. Inc, Julio 20, 1994.

ANEXO 3

THE LION KING: LA PELÍCULA DE LOS 2 MIL MILLONES DE DÓLARES (resumido)

Mapa de acontecimientos

1971	Octubre	Inauguración del parque de diversiones Walt Disney World en Florida.
1979	Marzo	Venta del Celebrity Sports Center en Denver, Colorado.
1982	Enero Septiembre	Adquisición de los derechos de nombre, similitud y retrato de Walt Disney. Así mismo, se adquieren el tren de vapor y el sistema de monorraíl de Disneyland a la empresa Reflaw Enterprises, Inc. por un monto equivalente a 888,461 acciones. Inauguración del Epcot Center en Walt Disney World
1983	Abril	Se integra Walt Disney Pictures como una empresa independiente responsable del desarrollo, producción y comercialización de todas las películas y programas televisivos. Se inaugura Tokio Disneyland.
1984	Junio	Adquisición de Avida Corp. por un monto equivalente a 3.3 millones de acciones.
1987	Marzo Septiembre	Firma del acuerdo con el gobierno francés para dar inicio del complejo Euro Disney. Venta de activos en propiedades de Arvid Corporation (Boca Ratón, Colorado) a JMB Reality por una suma de 400 millones de dólares
1988	Abril Mayo Diciembre	Adquisición de Childcraft Education Corp. por un monto de 61 millones de dólares en efectivo. Adquisición de Wrather Corp por un monto de 161 millones de dólares en efectivo y 89 millones de dólares en deuda. Adquisición de la televisora KHJ de Los Ángeles (cambia su nombre a KCAL en diciembre de 1989) de RKO General Inc. (subsidiaria de GenCorp. Inc.) por un monto de 340,425,000 dólares.
1991	Mayo Noviembre	Publicación del primer libro de Disney Press: "Walt Disney's 101 Dalmatians A Counting Book". Estreno de "La Bella y la Bestia", la primer película animada nominada como Mejor Película de los premios de la Academia.
1992	Septiembre Diciembre	El segmento de entretenimiento filmico de Disney lo convierte en el primer estudio en ganar más de 500 millones de dólares en un año. Reconocimiento de la National Hockey League (NHL) por la franquicia de hockey que posteriormente se llamaría Anaheim Mighty Ducks.
1993	Mayo	Adquisición de Miramax Film Corp. El precio no es revelado, pero se estima que está sobrevaluada en 60 millones de dólares. Miramax operara como subsidiaria independiente de Disney.
1994	Abril Agosto Diciembre	Puesta en escena del primer musical de Disney: "La Bella y la Bestia: Un Musical Diferente". Obra en escena que rompe record en asistencia y taquillas. Reorganización de Walt Disney Studios en tres unidades: Walt Disney Feature Animation, Walt Disney Motion Pictures Group y Walt Disney Television and Telecommunications. Adquisición de SuperComm Inc No se revelan los términos de adquisición.
1995	Mayo Julio	Anuncio del acuerdo de compra del 25% del equipo de béisbol California Angels. Anuncio de intento de compra de Capital Cities / ABC por 19 mil millones de dólares.

Fuente: "1995 Fact Book" de Disney.

ANEXO 3
(continuación)

Calendario de películas animadas estrenadas en EUA

Películas	Video
1992	1992
La Bella y La Bestia Pinocho El Gran Ratón Detective Los Rescatadores	Fantasia 101 Dálmatas El Gran Ratón Detective
1993	1993
Aladino Blanca Nieves y los Siete Enanos	La Bella y La Bestia Pinocho
1994	1994
El Rey León "La pesadilla antes de Navidad" de Tim Burton "La pesadilla antes de Navidad" de Tim Burton El zorro y el perro	Aladino El Regreso de Jafar
1995	1995
Pocahontas Goofy: La película Goofy: La película	El Rey León Blanca Nieves y los Siete Enanos

ANEXO 4

THE LION KING: LA PELÍCULA DE LOS 2 MIL MILLONES DE DÓLARES (resumido)

Divisiones de Disney

División de Contenido Creativo

Películas. Producidas por las empresas Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Caravan Pictures, Miramax Film Corp., And Walt Disney Pictures.

Videos. Los estrenos en video son distribuidos directamente al mercado nacional desde cada una de las empresas. En el mercado internacional, distribuye tanto directamente como a través de empresas extranjeras de distribución.

Producción y emisión en televisión. Desarrolla, produce y distribuye bajo las marcas Buena Vista Televisión, Touchstone Television y Walt Disney Television -televisión programada para transmisoras y operadoras de cable y satélite, incluyendo importantes cadenas de televisión como The Disney Channel, A&E Television Networks, and Lifetime Television. Se concentra en el desarrollo, producción y distribución de series de media hora para su transmisión en las cadenas durante las horas de mayor audiencia, licita la biblioteca de filmes dramáticos y de televisión, al mercado doméstico, y autoriza series de televisión desarrolladas para las cadenas de Estados Unidos en una gran cantidad de mercados extranjeros, incluyendo Canadá, Francia, Alemania, Italia, España, y el Reino Unido. Los programas de televisión son transmitidos regularmente en muchos países, incluyendo Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, España y el Reino Unido y sus películas de largo metraje se licitan para la televisión privada de varios mercados mundiales.

Productos de audio y publicaciones. Produce y distribuye discos compactos, casetes de audio y discos, -principalmente en bandas sonoras de las películas animadas y productos para lectura simultánea- dirigidos hacia el mercado infantil de los Estados Unidos, Francia y el Reino Unido. La creación de productos similares se autorizó a través de todo el mundo. Es encargada de hacer y/o producir música para sus películas y programas de televisión y graba y genera utilidades de los derechos reservados creados a partir de la autorización a otros para producir y distribuir música impresa, discos, recursos audiovisuales y presentaciones para el público.

Producciones teatrales Disney. Produjo en 1994 un musical estilo Broadway basado en la película de largometraje La Bella y la Bestia. También arrendó el nuevo teatro Amsterdam en Nueva York, y anticipó la producción adicional de otras obras de teatro en vivo, incluyendo El Rey León, programado para estrenarse en el mes de noviembre de 1997.

Concesiones para artículos y publicaciones con los personajes de Disney. Las actividades de concesión de la empresa en todo el mundo generan regalías que normalmente se basan en un porcentaje fijo del precio de venta al mayoreo o menudeo de los productos concesionados. Los personajes asociados con propiedades filmicas tanto tradicionales como de reciente creación son concesionados. Se encuentra involucrada activamente en el desarrollo y aprobación de mercancías concesionadas y en la conceptualización, desarrollo, escritura e ilustración de las publicaciones autorizadas.

Las tiendas Disney. Comercializa directamente productos relacionados con Disney a través de negocios minoristas propios con el nombre de "The Disney Store". Las tiendas venden una gran variedad de mercancía de Disney y promueven otros negocios.

Periódicos y publicaciones técnicas y de especialidades. Las operaciones de impresión incluyen la producción de siete diarios; periódicos comunitarios semanales; catálogos de compras y revistas de bienes raíces; publicaciones especializadas que reportan las noticias e ideas de diversas industrias y publicaciones para consumidores de intereses especiales, comercio y agricultura.

ANEXO 4 (Continuación)

Libros y revistas. Tiene a su cargo la impresión nacional de libros que Disney ofrece a niños y adultos, y produce diferentes revistas para los mercados infantiles y familiares así como Discover, una revista general de ciencias.

Disney interactivo. Un negocio de *software* completamente integrado, Disney Interactivo se concentra en el desarrollo y comercialización de productos para *software* de entretenimiento y educación para computadoras así como títulos de juegos de video para el hogar y la escuela.

División de Comunicaciones

Estaciones de radio y televisión. Es dueña de nueve estaciones de televisión de muy alta frecuencia (VHF), cinco de las cuales se localizan en los 10 primeros mercados de los Estados Unidos; una estación de televisión de ultra alta frecuencia (UHF); 11 estaciones de radio estándar (AM); y 10 de frecuencia modulada (FM). También opera KCAL-TV, una estación independiente en Los Ángeles.

Transmisión internacional y por cable. Esta asignada a la producción y distribución de programación para televisión por cable, las concesiones y licitación de programas en mercados nacionales e internacionales y la inversión para sociedades en operaciones de televisión y producción y distribución de entidades de televisión situadas en el extranjero. Disney posee The Disney Channel, 80% de ESPN Inc., 37.5 % de A&E Television Networks y 50% de Lifetime Entertainment Services

División de Parques Temáticos y Desarrollos Vacacionales

Opera el Walt Disney World Resort en Florida y el Disneyland Parky dos hoteles en California. También obtiene regalías por los ingresos que se generan en el Tokyo Disneyland Theme Parky posee acciones de Disneyland Paris. La imaginación de Disney proporcionó una plantación maestra, desarrollo de bienes raíces, diseño de atracciones y espectáculos, ingeniería y apoyo a la producción, administración de proyectos y otros servicios de desarrollo para las operaciones de la compañía.

Fuente: *Moody's Investor Service*, marzo de 1998.

ANEXO 5A**THE LION KING: LA PELÍCULA DE LOS 2 MIL MILLONES DE DÓLARES (resumido)**
Historia financiera y composición de negocios. Walt Disney Company

	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Historia financiera						
Ventas (millones de dólares)	2.5	7.3	46.4	167.0	915.0	5,844.0
Ingreso neto (millones de dólares)	(0.1)	0.7	(1.3)	22.0	135.0	824.0
Rendimiento sobre capital (%)	(1.7)	11.7	(6.2)	10.0	12.6	25.0
Composición del negocio						
(% de ingresos)						
Películas / televisión	77.0	74.0	50.0	41.0	18.0	52.0
Parques de diversiones / complejos turísticos			39.0	49.0	70.0	38.0
Productos de consumo	23.0	26.0	11.0	10.0	12.0	10.0

ANEXO 5B Resumen financiero. Walt Disney Company
(millones de dólares)

	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988
Ingresos	12,112.0	1,056.0	8,529.0	7,504.0	6,182.0	5,843.0	4,594.0	3,438.0
Ingreso neto	1,380.0	1,110.0	299.8	816.7	637.0	824.0	703.0	522.0
Rendimiento sobre capital (%)	23	21	6	19	17	25	26	25
Gastos en activo	2,782	2,460	2,058	1,150	1,411	1,219	1,176	821

ANEXO 5C**Ingresos e ingreso operativo por unidades de negocio. 1986 a 1995. Walt Disney Company.**
(millones de dólares)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Entretenimiento en película										
Ventas	511	876	1,149	1,588	2,250	2,594	3,115	3,673	4,793	6,001
Costos y otros gastos	460	745	963	1,331	1,937	2,276	2,607	3,051	3,937	4,927
Ingreso operativo	51	131	186	257	313	318	508	622	856	1,074
Parques de diversiones / complejos turísticos										
Ventas	1,524	1,834	2,042	2,595	2,933	2,794	3,307	3,441	3,441	3,959
Costos y otros gastos	1,120	1,285	1,477	1,810	2,130	2,247	2,607	2,663	2,694	3,099
Ingreso operativo	404	549	565	785	803	547	644	747	684	860
Productos de consumo										
Ventas	130	167	247	411	574	724	1,082	1,415	1,798	2,150
Costos y otros gastos	58	70	113	224	351	494	799	1,060	1,373	1,640
Ingreso operativo	72	97	134	187	223	230	283	355	425	510

Fuente: Reportes anuales de la empresa.

CEMEX 1995: REPLANTEANDO EL CONTROL

En enero de 1995, Alfredo Flores, Director de Auditoría, y Alberto Rodríguez Gerente de la Unidad de Soporte Administrativo, tuvieron una junta. Ésta trató en su parte medular sobre una concepción que ambos compartían, radicalmente distinta a la tradicional, de hacia dónde debería evolucionar la función de auditoría en la empresa, así como buena parte de los controles de la misma.

Pensaban que la auditoría, más que limitarse a cumplir un papel de policía (encontrar errores o problemas) debía tomar un papel enfocado a buscar que estos errores no se produjeran o esos problemas no se presentaran.

Como en la mayoría de las empresas, en Cemex, la auditoría había consistido en verificar *a posteriori* las acciones de la gente: cumplimiento de normas y procedimientos, identificación y conciliación de discrepancias, detección de fraude y error...

Sin embargo, tanto a Alfredo como a Alberto, y otras personas en la empresa, pensaban que la auditoría debía ser una actividad que añadiera valor.

Decía Alfredo: "cuando cumple su función, logra que se evite el desperdicio de ciertos recursos o rectifica prácticas equivocadas. Es decir, corrige el error después de cometido, sin prevenirlo ni provocar el acierto".

"Desde el punto de vista de calidad total, las actividades que no añaden valor a la empresa deben desaparecer. Una empresa que requiere de este tipo de auditoría, incurre en gastos adicionales y desvía recursos de sus fuentes de negocio. En resumen, esta

definición de auditoría es incongruente con las exigencias de competencia actuales, y debe cambiar radicalmente o dejar de existir".

Pensaban que en la empresa actual, se requiere evolucionar en dos direcciones: el error debe corregirse en su origen, y la mayoría de las verificaciones deben ser automáticas, descentralizadas y en tiempo real. Con esto, se reduce en gran medida la necesidad de recursos corporativos para la verificación tradicional. Por otra parte, la función de auditoría debe enriquecerse, y evolucionar hacia una en lo que lo preventivo predomine sobre lo correctivo, y el añadir valor predomine sobre el evitar pérdidas.

Pocos días después ya habían esbozado los lineamientos de un programa, sobre el que tenían la confianza que, de llevarse adecuadamente a cabo, tendría un impacto en la empresa, mucho más importante que las auditorías mismas.

Cemex, acaba de concluir una reestructuración, en la que se había quedado un reducido corporativo y la mayor parte de la administración había pasado a las divisiones que habían quedado reestructuradas por países.

Poco después, arrancaba el programa de Autocontrol en Cemex, y designaba a Panamá como el lugar para llevar a cabo la prueba piloto.

LA EMPRESA

Cemex, es la cuarta empresa cementera del

mundo, con ventas en 1995 por 2,700 millones de dólares. La empresa comenzó en 1906 con el nombre de "Cementos Hidalgo, S. A.", una pequeña planta con una capacidad de producción de 20,000 toneladas al año.

A partir de 1987, la empresa se lanzó a una vertiginosa serie de adquisiciones que la llevaron en 1992, cuando ya contaba con una capacidad de producción de 2'000,000 de toneladas mensuales, a adquirir "Valenciana de Cementos", primera productora de cemento en España, obteniendo con ello, el lugar que ahora ocupa entre los grandes productores mundiales de cemento.

La actividad de la empresa en los últimos tiempos había sido febril. Se estaba en una explosión de crecimiento, en procesos y en gente, con muy diferentes culturas de trabajo, proveniente de las muchas empresas adquiridas.

En forma paralela a su agresiva estrategia comercial y de adquisiciones, la empresa estaba enfrascada en un amplio proceso de modernización y racionalización administrativa.

La nueva estructura, había dejado el corporativo reducido a un mínimo, y se estaba tomando una serie de medidas para ajustar y definir funciones y cargas de trabajo. La mayor parte de la administración había pasado a las divisiones, ahora reestructuradas por países.

Se habían asignado al corporativo ciertas funciones mandatorias y otras de asesoría. Las funciones mandatorias debían ser cumplidas por los países y llevadas a cabo por los departamentos responsables tal y como estaba indicado; esto incluía la auditoría.

Las funciones de asesoría, en cambio, se planteaban como "productos" que el departamento corporativo ofrecía y el país aceptaba o no, según le pareciera. No se hacía ningún cargo a los países por los productos de asesoría que utilizaran del corporativo.

La Dirección de Auditoría ya había ofrecido antes

uno de estos productos. Consistía en un sistema de cómputo desarrollado hacia el interior de la empresa para probar remotamente la calidad de los controles de los sistemas computacionales de los países. El producto había interesado a la Dirección de Contraloría para usarlo en controles internos (palabra que no le gustaba a Alfredo).

Los sistemas de computación de Cemex variaban en su grado de desarrollo. En producción, por ejemplo, se controlaban las variables de proceso, pero no tenían para ello sistemas en computadora. En ventas, en cambio, se tenía un sistema institucional de cómputo altamente desarrollado.

Las operaciones de la empresa en Panamá constaban de una planta que había sido adquirida al Estado en Septiembre de 1994, y que funcionaba como una operación de país reportando al Ing. José Domene, Director del Área Internacional.

La dirección del país estaba a cargo del Ing. Ignacio Ortiz, mexicano de 32 años, que antes había ocupado responsabilidades en el área de planeación del corporativo. La Gerencia de Administración y Finanzas estaba a cargo de Roberto Zamora, mexicano de 49 años, anteriormente Gerente Administrativo de una planta en México.

Se seleccionó Panamá para la prueba piloto por ser una planta-país pequeña, en la que tanto la Dirección General como la Gerencia Administrativa habían trabajado en el corporativo y tenían interés en un programa de este tipo.

EL PROGRAMA DE AUTOCONTROL.

Partiendo de la filosofía de que en una empresa bien administrada el control interno se da por naturaleza, se preparó un documento definiendo los lineamientos del programa. (ver anexo 2)

Se definió autocontrol como "el que la porción administrativa de las áreas -no las áreas de administración- aprenda a detectar las alteraciones en las variables críticas de control y las corrija".

El programa debía recentrar la atención de los responsables operativos en las variables críticas, no sólo de los directivos o de los mandos intermedios. O servía a la operación o no tendría sentido. Sería un programa, al menos de momento, de asesoría, no mandatorio.

Se buscará que los responsables operativos participaran de las variables críticas y en la definición de su significado, interpretación y frecuencia de la medición.

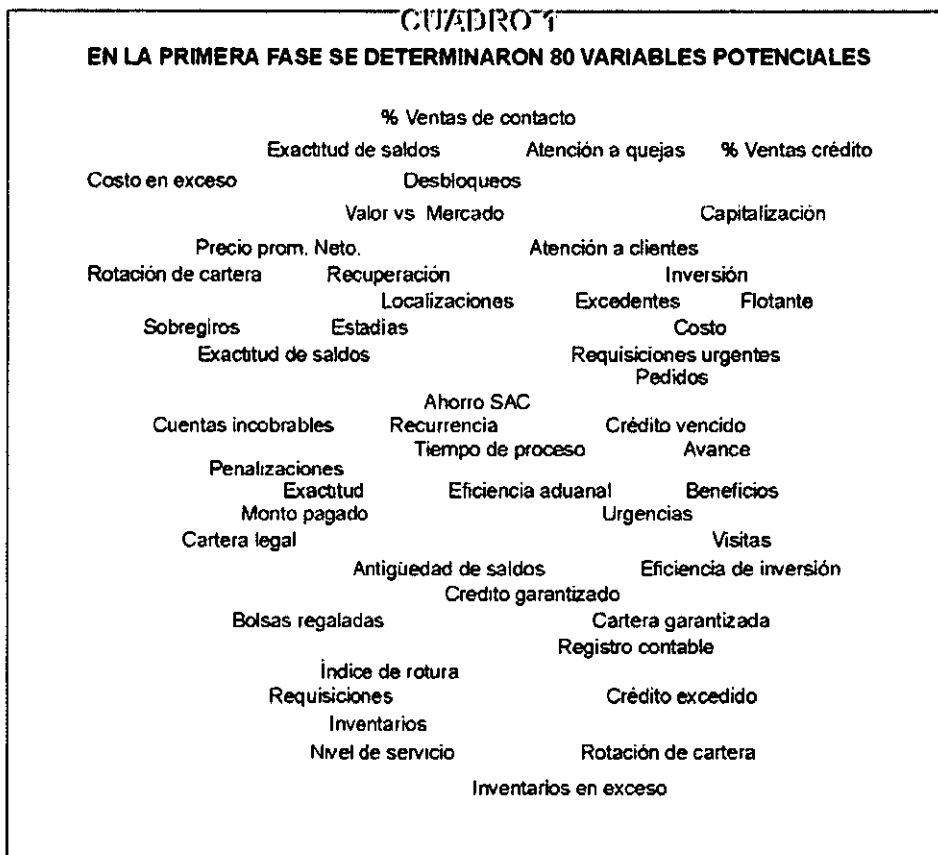
Previamente se coordinó el arranque de la prueba piloto con el director general y el gerente de Administración de Panamá, y se acordó comenzar con una serie de juntas en las que participarían los responsables de departamento, algunos de sus segundos, Dirección General y la Gerencia Administrativa del país y la Dirección de Auditoría Interna y la Gerencia de Soporte Administrativo.

Se buscaría que las juntas fueran en la segunda quincena del mes, para dar tiempo a que en la primera quincena se atendieran los asuntos relativos a los cierres del mes y reunión de consejo del país, y una vez terminadas, poder tener la atención individual de la gente.

Primera junta, Julio del '95

En la segunda quincena de julio de 1995 se llevó a cabo la primera junta del programa. Alfredo y Alberto le dedicaron una semana, aunque, descontado el tiempo para viajes y coordinación, la junta propiamente dicha llevó tres días: de martes a jueves.

Primero se identificaron los procesos y las variables críticas de los mismos desde el punto de vista del responsable. Se puso mucho cuidado en asegurarse que los responsables operativos no perdieran de vista al cliente ni las preocupaciones de los otros grupos de



CUADRO 2
EN LA SEGUNDA FASE SE DETERMINARON 27 VARIABLES DE DESEMPEÑO

% Ventas de contacto

Exactitud de saldos Atención a quejas % Ventas crédito

Costo en exceso Desbloques

Valor vs. Mercado Capitalización

Precio prom. Neto. Atención a clientes

Rotación de cartera Recuperación Inversión

Localizaciones Excedentes Flotante

Sobregiros Estadías Costo

Exactitud de saldos Requisiciones urgentes

Pedidos

Ahorro SAC

Cuentas incobrables Recurrencia Crédito vencido

Tiempo de proceso Avance

Penalizaciones Exactitud Eficiencia aduanal Beneficios

Monto pagado Urgencias

Cartera legal Visitas

Antigüedad de saldos Eficiencia de inversión

Crédito garantizado

Bolsas regaladas Cartera garantizada

Registro contable

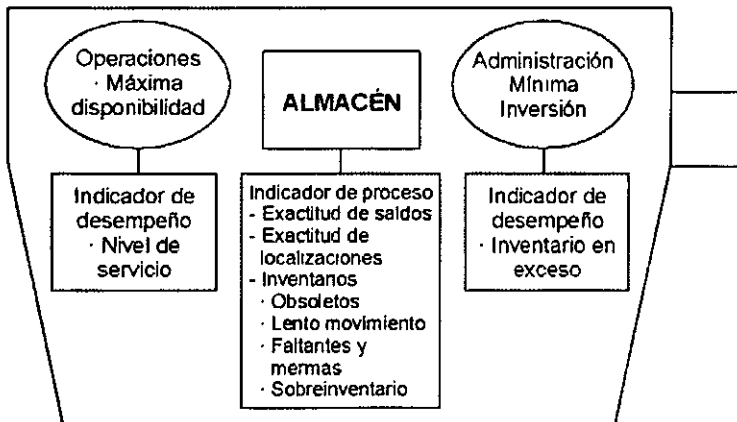
Índice de rotura

Requisiciones Crédito excedido

Inventarios

Nivel de servicio Rotación de cartera

Inventarios en exceso

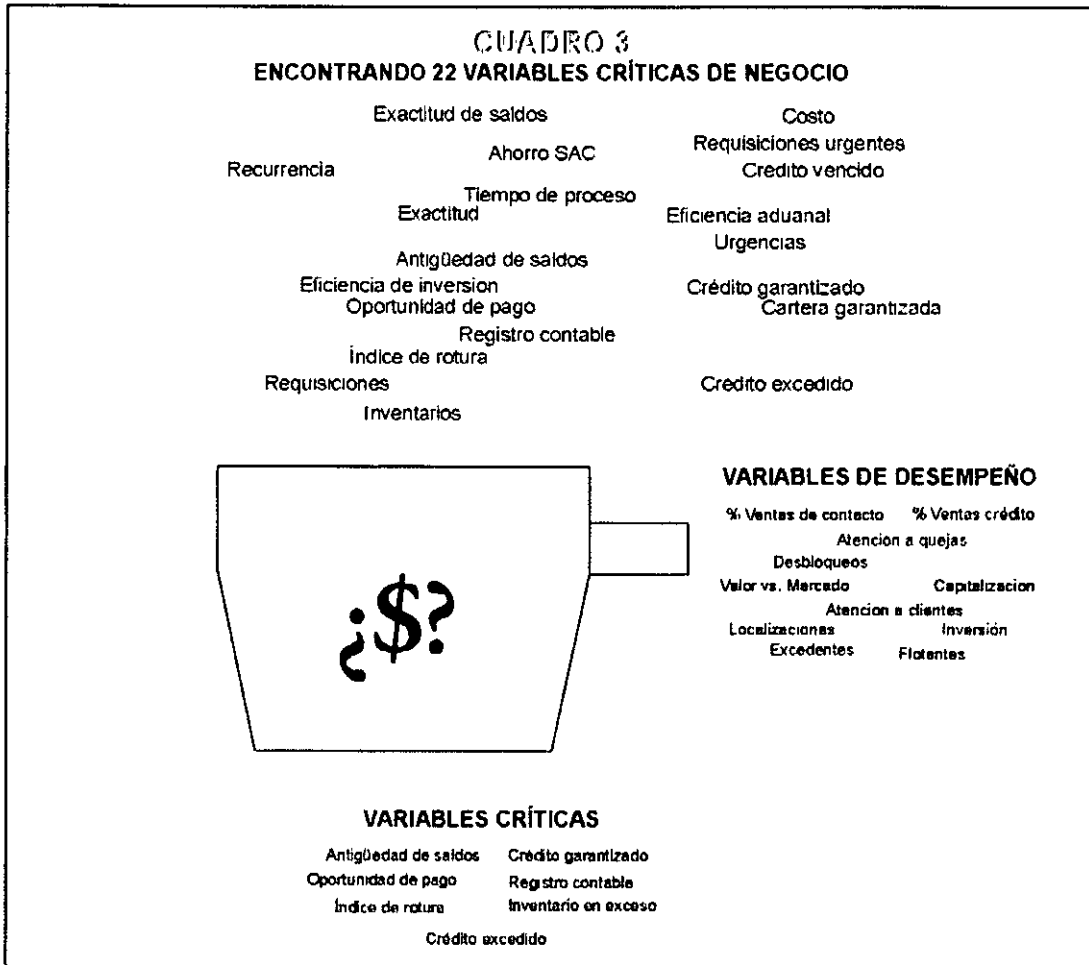


VARIABLES DE PROCESO

% Ventas de contacto
% Ventas crédito
Desbloques Atención a quejas
Valor vs. Mercado Capitalización
Atención a clientes
Localizaciones Inversión
Excedentes Flotantes

VARIABLES DE DESEMPEÑO

Estadías Desbloques Compras directas
Oportunidades de pago Cuentas incobrables
Inventario en exceso Flotante
Participación de Mercado
Requisiciones urgentes Ausentismo
Nivel de servicio Rotación de cartera



interés.

Por ejemplo, para la variable de proceso **Rotación de cartera** un grupo de interés era ventas, que quería plazo infinito para el crédito, y otro grupo de interés era finanzas, que quería cobrar todo al contado. No se buscó en ese momento conciliar los intereses contradictorios que pudieran presentarse. Se identificaron siete procesos básicos para las unidades de negocio: comprar, producir, pagar cuentas, almacenar, nóminas y cobrar.

También se identificaron ochenta variables potenciales, algunas de las cuales se presentan en el cuadro 1.

Segunda junta, Agosto del '95

Al mes siguiente, en una junta semejante a la primera, se comenzó a hacer el filtro de las variables, dividiéndolas en variables de proceso y variables de desempeño.

Se definieron como variables de proceso como aquellas que miden el estado del proceso. Las necesita el responsable, no el cliente. Las variables de desempeño se definieron como aquellas que miden el éxito de la función desde el punto de vista de sus clientes. (ver cuadro 2)

Tercera junta, Septiembre del '95

En esta junta, se hizo un nuevo filtro de variables, identificando aquellas de entre las de desempeño que eran críticas para el negocio. Se definió variable crítica del negocio como aquella que

tiene impacto directo en los resultados. Se definió el resultado como generación de flujo de efectivo.

Se identificaron 22 variables críticas de negocio, algunas de las cuales se presentan en el cuadro 3.

Se determinó el impacto en pesos de la variación de cada una de estas variables críticas, distinguiendo entre aquellas que impactaban la inversión, a las que se debería considerar un costo financiero, y aquellas que impactaban con el resultado operativo.

CUADRO 4
VARIABLES CRÍTICAS DE NEGOCIO

Proceso	Variables	Parámetros	Significado	F
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Precio promedio Cemento sin facturar Participación de mercado Rotación de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas netas / Toneladas Cemento entregado no facturado Ventas propias / Mercado Cartera / Ventas promedio diarias (30 días) 	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño vs. Competidores Inversión en capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> D/M D/M M S/M
Cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de cartera (crédito) Cuentas incobrables 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera / Ventas a crédito promedio diarias (30 días) Monto 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de la cartera Evaluación de autorización de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> M D
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Valor vs. Mercado Costo en exceso (Imp+fletes) Términos de pago Ahorro SAC 	<ul style="list-style-type: none"> Valor de compra vs. Valor de mercado Costo pagado en exceso por urgencia en entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de compras al menor costo Planeación de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Q T M M
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> Sobreinventario Obsoletos Custodia en exceso 	<ul style="list-style-type: none"> Excedente vs. Máximos y mínimos Artículos dados de baja Programada de uso - Artículos de seguridad de operación (monto) 	<ul style="list-style-type: none"> Sobreinversión en capital de trabajo Idem Idem 	<ul style="list-style-type: none"> M 2 años M M
Cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Promesa de pago al proveedor vs. Fecha de emisión de cheque 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de condiciones de compra 	<ul style="list-style-type: none"> M M
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Flotante Sobregiros Tasa de inversión Eficiencia de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Saldo promedio diario en cuenta de cheques Número y costo de sobregiros Sumatoria de intereses devengados/excedente Excedente/ Flotante+Excedente 	<ul style="list-style-type: none"> Dinero ocioso Administración de cuenta de cheques Tasa de interés promedio real Oportunidad de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> M M M M M
Relaciones Industriales	<ul style="list-style-type: none"> Ausentismo injustificado Índice de siniestralidad Número de personal (P+C) Horas Extras 	<ul style="list-style-type: none"> HH de ausentismo injustificado HH en el mes Fórmula I.M.S.S. Personal total planta+contratistas Cantidad y costo 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de trabajo Condiciones de trabajo Costo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> M M M M Anual M

CUADRO 5
DIFERENCIA ENTRE LA REALIDAD Y LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

	Real ¹	Objetivo	Dif	%
Flujo de Operación				
Margen de Operación				
Utilidad antes de impuestos				

¹ Real a Septiembre 1995, estimado a Dic.

CUADRO 6
RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN

Variable	Real	Objetivo	Dif	Monto
Rotación de cartera				
Términos de pago				
Sobreinventario ¹				
Obsoletos				
Custodia en exceso				
Flotante				
Total (Miles de balboas)				

¹ Solamente considera el 4% de los artículos en almacén.

CUADRO 7
IMPACTO EN MOP

Variable	Real	Objetivo	Dif	Monto
Precio promedio sacos				
Precio promedio granel				
Part. de mercado				
Número de personal				
Horas extras				
Total (Miles de balboas)				

¹ Anualizados

En caso de que dos variables fueran contradictorias, se adoptó como objetivo el valor que tuviera como objetivo el jefe. Para las demás, se dejó como objetivo inicial el que ya existía.

Una lista completa de las variables críticas de negocio para los siete procesos, aparece como cuadro 4.

Cuarta fase: poner en acción el programa

En el mes de octubre, Alfredo y Alberto no pudieron ir a Panamá, pero la junta se programó de todos modos. El objetivo en esta ocasión era que las variables y sus variaciones comenzaran a ser la forma de reportar a la Dirección del país. Se diseñaron para ello, formas simples (ver cuadro 5 a 7) para que se utilizaran a tal efecto.

Mientras en Panamá se debía estar llevando a cabo esta junta, Alfredo y Alberto se reunieron en Monterrey para reflexionar sobre el avance del programa.

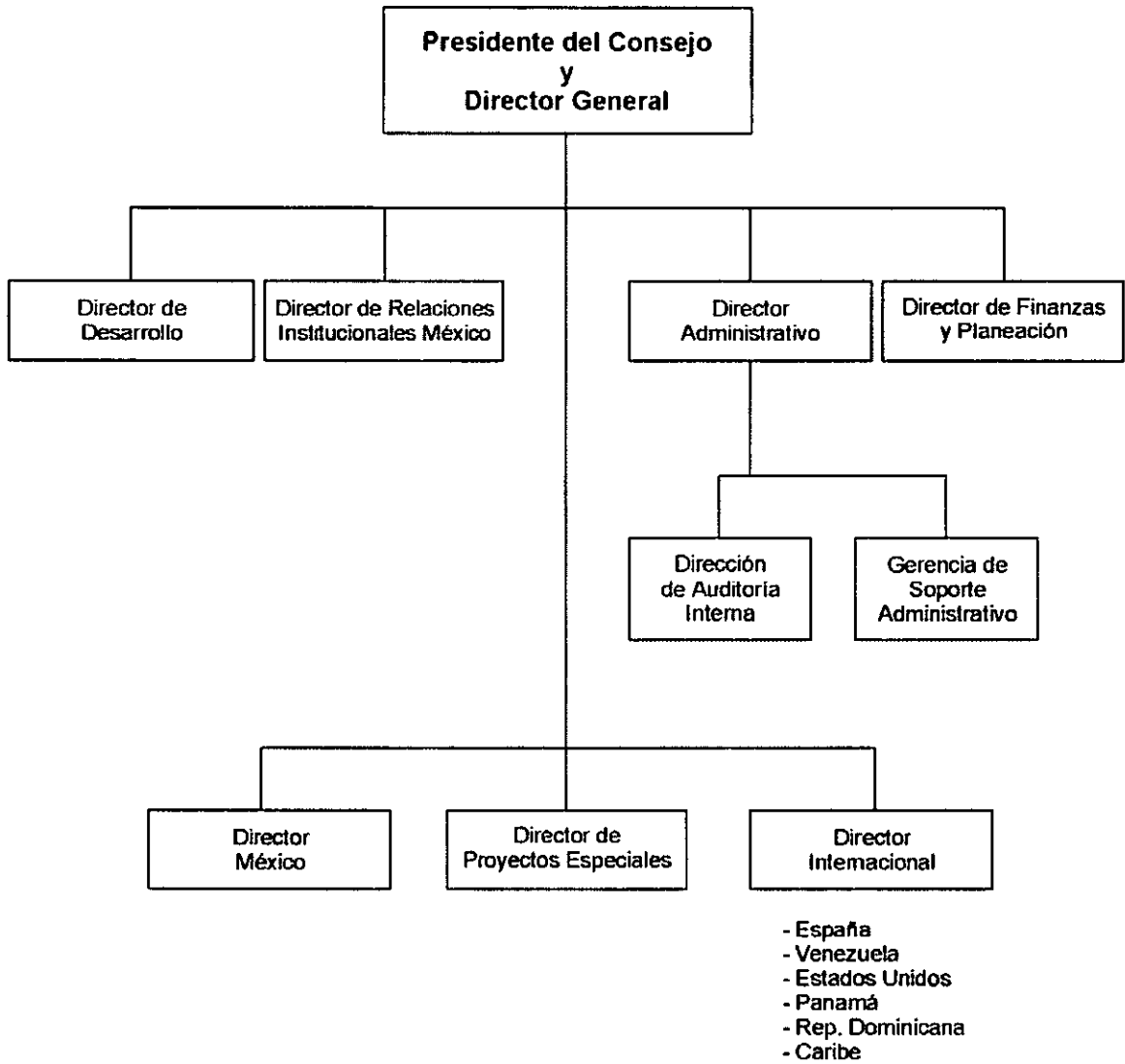
- En realidad no salieron grandes cosas nuevas, porque la mayoría de las variables ya eran conocidas por los responsables de la operación.
- Efectivamente, pero creo que sí se ha logrado un avance en centrar la atención de la gente sobre las variables críticas. Además, antes no estaba cuantificado el impacto económico de las variaciones. Esto es algo más integral.
- Y ahora, ¿qué sigue? ¿podemos pensar en que estamos avanzando verdaderamente hacia el autocontrol?
- Yo creo que sí, sobre todo en la medida en la

que se vaya usando la información de variables y variaciones en las revisiones de los responsables operativos con la Dirección del país. Seguramente dará un proceso de depuración natural de variables, en el que unas saldrán y otras nuevas entrarán.

- ¿Y deberíamos meter esto en un sistema de cómputo?
- Seguramente sí, aunque habría que ver cuáles y cómo. Por ejemplo, "cemento no facturado" corresponde a los faltantes de cemento y sólo se identifica en campo al comparar con un inventario físico.
- ¿Y tomar en cuenta estas variables y sus variaciones a efectos del sueldo de los responsables?
- Es otro punto a considerar. Creo que ya están las bases para que se cumplan los objetivos que inicialmente establecimos para el programa, pero parece que ahora deberemos ampliar los objetivos o al menos definir los pasos siguientes.
- Al menos, ya hemos aportado una metodología de análisis y hemos arrancado un proceso de abajo hacia arriba. Eso ya es un logro.

Alfredo y Alberto se quedaron pensando en el futuro del programa. Se habían hecho muchas cosas en un tiempo relativamente corto, pero todavía estaba pendiente la prueba de la verdad: el uso que se le fuera a dar al programa y los resultados que se obtendrían del mismo.

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DEL GRUPO CEMEX



ANEXO 2

PROGRAMA DE AUTOCONTROL

En Panamá, habían recibido bien el sistema, y los jefes de departamento comentaban que en general ahora tenían mucho más claro el impacto económico de las variables críticas de negocio. Por otra parte, algunos habían expresado una cierta inquietud acerca de cómo sería manejado este sistema por parte de la empresa.

OBJETIVOS:

Producir un cambio en la organización que oriente los esfuerzos hacia los aspectos preventivos del control, a fin de que las operaciones que se desprenden de los procesos administrativos se mantengan en el nivel óptimo del control, en todas las unidades de negocio de Cemex.

Requisitos

- Robustecer la conciencia por el control en los responsables operativos, para que de manera directa y espontánea procedan a controlar los activos que tienen asignados y los productos que de ellos emanan.
- Diseñar los mecanismos de autocontrol que requieren los responsables para monitorear las operaciones en forma completa y oportuna.
- Contar con el compromiso del nivel directivo para apoyar el programa y para monitorear periódicamente los resultados obtenidos por los responsables operativos, a fin de asegurar se tomen las acciones correctivas necesarias para mantener el Control Interno en su nivel óptimo.

Características del programa

INSTITUCIONAL: Enfocado a los niveles directivo y administrativo de todas las unidades de negocio de los países en los que opera Cemex.

PARTICIPATIVO: Sus diferentes fases se realizan con equipos de trabajo formados por Auditoría, personal de Staff, países y Asesores.

PERMANENTE: El nivel de autocontrol será evaluado periódicamente y se asegura la calidad y actualización de los mecanismos de autocontrol de acuerdo a la evolución tecnológica y administrativa.

EFECTIVO: Se dirige a los procesos relevantes del negocio, enfatizando en los aspectos de mayor riesgo.

RAPIDO: En un corto plazo habrá de terminarse el análisis y diseño de los mecanismos de autocontrol necesarios en Cemex.

Importantes beneficios que proporcionaría el programa de autocontrol.

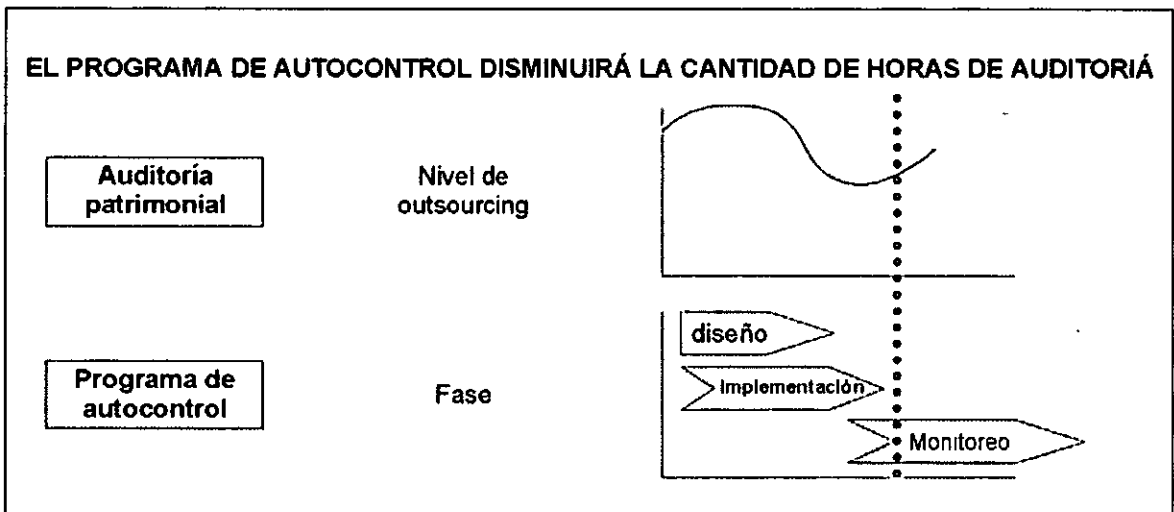
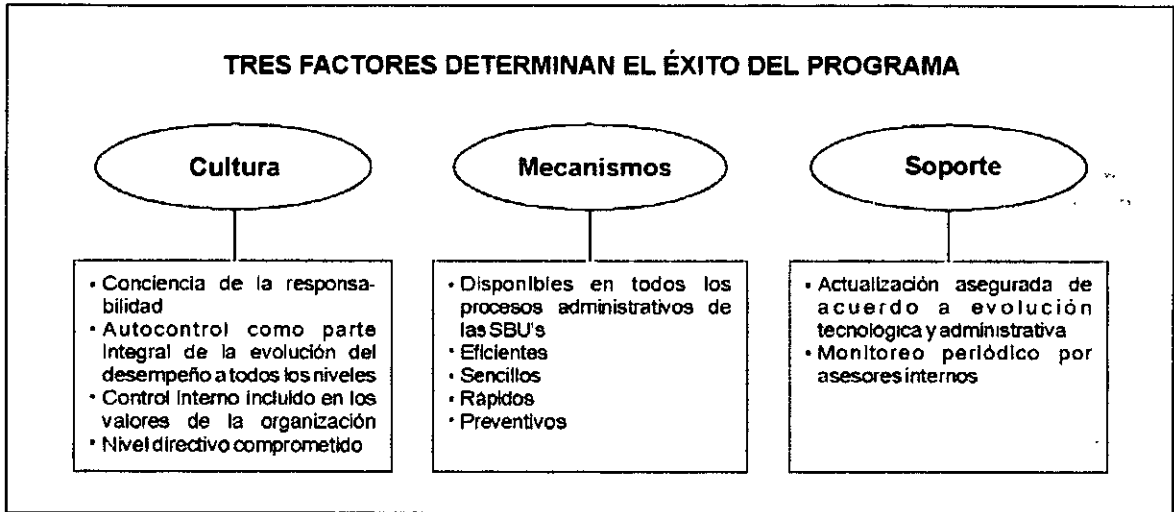
PREVENCIÓN O DETECCIÓN INMEDIATA DE DESVIACIONES AL CONTROL INTERNO: El control interno será monitoreado constantemente por responsables operativos y directivos de la Organización, promoviendo la toma de acciones.

SE REDUCE EL NÚMERO DE HORAS DE AUDITORÍAS: Al término del programa, se reducirá el alcance de las auditorías y en consecuencia, la duración de las mismas. Auditoría desempeñará fundamentalmente un rol de asesor en control interno.




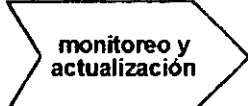
DESARROLLO DE PLATAFORMA DE CONTROL INTERNO: El esquema y mecanismos de autocontrol serán llevados a cabo por la administración de cada país en que opera Cemex así como las futuras adquisiciones.

TRANSFERENCIA DE EXPERTISE: Los mecanismos de autocontrol contemplarán las mejores prácticas de Control Interno en la Organización, incluyendo las utilizadas por Auditoría

ANEXO 2
(Continuación)



ANEXO 2
(Continuación)

LOS ROLES PRINCIPALES SON DESEMPEÑADOS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PAÍSES, CONSULTORES Y AUDITORÍA			
Fases del Programa	Administración Países	Equipo consultor	Auditoría
	<ul style="list-style-type: none"> • Define productos y clientes • valida de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • direcciona y coordina 	<ul style="list-style-type: none"> • aporta expertise • valida resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • solicita y/o realiza • Valida 	<ul style="list-style-type: none"> • asesora 	<ul style="list-style-type: none"> • apoya • Valida
	<ul style="list-style-type: none"> • define prioridades • realiza 		<ul style="list-style-type: none"> • apoya capacitación
	<ul style="list-style-type: none"> • realiza continuamente 		<ul style="list-style-type: none"> • realiza periódicamente