

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

091063

Lic. Administración

TESINA

ANALISIS Y PLANEACION ESTRATEGICA
GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S. A. DE C.V.

U. A. M. IZTAPALAPA - UNLISTERA

Materia: Seminario de Investigación

Profesor: Gabriel Sánchez Guerrero

Alumno: Ranferi López Mojica

México, D.F.

Mayo, 1987

I N D I C E

	Pág.	
INTRODUCCION	i	
OBJETIVO	ii	
 PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO		
<hr/>		
SISTEMAS		
- DEFINICION	1	
- NATURALEZA	2	
- SUBSISTEMAS Y SUPRASISTEMAS	5	
- MODELO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO	6	1
<hr/>		
PLANEACION		
- CONCEPTO	10	
- NATURALEZA	11	
- PLANEACION Y CONTROL	15	
- PLANEACION ESTRATEGICA	17	
- Concepto	17	
- Premisas de Planeación	18	
- Formulación de Planes	20	
- Implementación y Revisión	21	
- Misiones	21	
- Plan Maestro de Objetivos	23	
- Planes a Largo, Mediano y Corto Plazo	26	
- Estrategias	29	
- Formulación de un Programa de Estrategias	30	
- Futuro Alternativo y Planes Contingenciales	34	2
<hr/>		

Pág.

SEGUNDA PARTE: CONTEXTO GLOBAL

MACROAMBIENTE	40	3
<hr/>		
VISION ESTATAL PND	49	4
<hr/>		
SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA EN MEXICO	55	5
<hr/>		
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION	63	6
<hr/>		
INDUSTRIA PASTELERA (REPOSTERA) EN EL MEXICO ACTUAL	71	7
<hr/>		

TERCERA PARTE: CASO PRACTICO**GRUPO INDUSTRIAL BIMBO**

- ANTECEDENTES	81
- CARACTERISTICAS	82
- OBJETIVOS Y MISION DEL GRUPO	90
- ALGUNOS ASPECTOS TECNOLOGICOS	92

8.1 MEDIO AMBIENTE INTERNO

- RECURSOS HUMANOS	95
- RECURSOS FINANCIEROS	108
- RECURSOS MATERIALES	132
- PRODUCCION, DISTRIBUCION Y VENTAS	135
- Análisis BCG por Línea de Producción y Productos	140
- Competencia y Participación en el Mercado por Línea de Prod.	145
- El Producto y su Importancia en Ventas	151
- Mercado Consumidor	155

8

CONCLUSIONES	159
ANALISIS OPEDEPO	164
PLAN ESTRATEGICO INTEGRADO	172
NOTAS	185
BIBLIOGRAFIA	188

INTRODUCCION

OBJETIVO

OBJETIVO

Proponer un proceso de Planeación Estratégica para el Grupo Industrial Bimbo, partiendo de un enfoque de sistemas.

Tal proceso tiene por objetivo formular estrategias para elevar las ventas en las líneas de productos que presentan menor rentabilidad, sobre todo, Ricolino y Barcel, durante el período 1987-1992.

Como característica importante, el plan deberá aprovechar las experiencias o expectativas que cada una de las áreas tiene y proponer la corrección o los cambios necesarios en aquellas partes de la organización en donde se detectan fallas en lo que a planeación, organización y control se refiere.

En función de cumplir con tal propósito se ha elaborado el presente trabajo, en el cual se citan aquellos elementos que a mi juicio habría que analizar para entender la realidad de la empresa, de manera integral y considerando el mayor número de fenómenos internos y externos que inciden en la organización, para a partir de este punto proponer alternativas viables a fin de solucionar los problemas de fondo que tiene la organización.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEORICO

CAPITULO 1 SISTEMAS

DEFINICION

Pareciera ser que el desarrollo de las diversas teorías administrativas desgraciadamente surgen a raíz de las grandes confrontaciones armadas que ha sufrido la humanidad. Se puede asociar a la teoría de tiempos y movimientos con el fin de la 1ª. guerra mundial, al igual que los nuevos enfoques de la organización y planeación estratégica que se conectan con los finales de la segunda guerra mundial.

Tal es el caso del enfoque de sistemas, el cual pretendo explicar.

Como definición generalmente aceptada de que un sistema es un conjunto de diversos elementos interconectados que conforman un todo y que además persiguen un objetivo particular. Parte de la intención de este trabajo es analizarlos desde su naturaleza, así como los diversos tipos existentes.

A partir de la definición anterior se debe de entender también que existen diferentes tipos de relaciones al interior y exterior de los sistemas mismos. Así un sistema completo puede ser subsistema de otro sistema compuesto de varios sistemas de diversa magnitud que a la vez también pueden estar compuestos por otros sistemas más pequeños, etcétera.

También, algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como sistemas algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no aparecen conectados. Con cierta frecuencia es este el caso de los elementos materiales, técnicos y humanos de una

organización. Gran parte de los esfuerzos de la ciencia están precisamente dedicados a descubrir las relaciones entre diferentes fenómenos, a fin de establecer sistemas que permitan no solo explicar el universo sino, lo que resulta más importante, predecir y, por tanto, impedir o facilitar la aparición de ciertos fenómenos.

NATURALEZA DE LOS SISTEMAS

Como ya se mencionó, un sistema es un conjunto de dos o más elementos que interaccionan entre ellos y que constituyen un todo, por tanto, cada uno con sus particularidades deben de cumplir las siguientes tres condiciones⁽¹⁾:

1. "La conducta de cada elemento tiene efecto sobre la conducta del otro elemento".
2. "La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes".
3. "Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él".

Así pues, un sistema es un conjunto de entidades interrelacionadas de tal forma, que por lo menos algunas propiedades del todo no pueden deducirse de las propiedades de los constituyentes, y cada constituyente influye conjuntamente con otro u otros en las propiedades del todo. En otras palabras, hay propiedades del todo que no son reductibles a las propiedades de sus partes y viceversa, las partes no pueden por sí solas explicar el todo; para hacerlo tienen que combinarse con algunas otras partes.

"El enfoque de sistemas es la fusión de varias disciplinas y técnicas reunidas para estudiar a los objetos a partir de situaciones problemáticas confusas, de una manera total y no aislada, usando un modo sintético de pensamiento y procedimientos para el tratamiento general de las situaciones; desde la conceptualización del objeto, la formulación de sus problemas, la generación de estrategias de solución y selección, hasta su implantación y control"⁽²⁾.

Un modelo* es sistémico cuando trata de captar la naturaleza desde un punto de vista holístico (el todo) de la realidad. Tal modelo debe incluir representaciones de las partes y de sus interacciones. Sin embargo, esto no basta para que un modelo sea sistémico. Las partes, funciones, interacciones y propiedades incluidas deben ser de tal naturaleza que aseguren que el todo es realmente un todo, que no puede reducirse a partes.

Las propiedades esenciales de un sistema, considerado como un todo derivan de las interacciones de sus partes, no de sus acciones tomadas separadamente. Así cuando un sistema es desmembrado, pierde sus propiedades esenciales. A causa de ello un sistema es un todo que no puede ser comprendido por medio del análisis. Y también cuando se agrega un nuevo elemento(s) o una nueva conexión(es) emergen propiedades que dan soporte a las funciones particulares.

* El modelo describe una zona restringida del campo cubierto por la teoría; la teoría incluye modelos y éstos la representan.

Para realizar un enfoque sistémico de algún fenómeno, habrán de cubrirse tres facetas o pasos, de acuerdo con lo formulado por Ackoff⁽³⁾:

1. Identificar un todo que contenga un sistema, del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
2. Explicar la conducta y las propiedades del todo que contiene.
3. Finalmente, explicar la conducta y las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de su(s) función(es) u conexión(es) dentro del todo, esto es en términos de su papel(es) dentro del suprasistema y sub-sistema, dentro del sistema justamente mostrando la referencia que hace la teoría a la realidad.

En el presente estado de la ciencia de los sistemas es casi imposible esperar un modelo formal de la realidad que refleje todos sus aspectos *sistémicos*. Cuando mucho se puede lograr una aproximación. De este modo, la idea de sistema debe de considerarse una guía, puesto que sirve para sensibilizar la concepción al planeador respecto a la naturaleza holística de los fenómenos examinados y, de este modo, sugerirle las preguntas a plantear y los problemas a considerar .

Cada parte de un sistema tiene una función dentro del sistema, pudiendo algunas de estas partes no estar en armonía con las demás. Para organizar un sistema, hay que dividir funcionalmente su labor entre sus partes y disponer lo necesario para su coordinación.

SUBSISTEMAS Y SUPRASISTEMAS

Para aclarar la extensión de un sistema es necesario echar mano de dos nuevos conceptos: los Subsistemas y Suprasistemas. Se dijo que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí; pero cada uno de estos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. Entonces, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición de los límites del sistema, o sea, establecer cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

"Con el propósito de identificar los sistemas de nuestro interés, se verá que existen sistemas naturales: galaxias, células, etc. y sistemas hechos por los hombres. Estos últimos presentan muy diversa naturaleza y varían desde los que están constituidos por un altísimo contenido humano y viven en una gran subjetividad, como son las religiones, sindicatos, etc. hasta los que están constituidos con un nulo ingrediente humano y funcionan con una alta exactitud, como las video cassetteras, microcircuitos integrados, etc. Dentro de este continuo de sistemas hechos por los hombres se reconocen de un modo un tanto difuso un subconjunto de *sistemas llamados productivos* los cuales no se ubican en estricto ni en uno ni en otro... Son sistemas en los que interactúan básicamente personas, máquinas, instalaciones y valores monetarios" (4).

A través del desarrollo de este trabajo he señalado la naturaleza y los tipos de sistemas. Ahora, a continuación trataré de explicar lo que para mí significa un Modelo de

Sistema Productivo, que al mismo tiempo también me permitirá asentar el herramental teórico a partir del cual diseñaré la planeación estratégica del GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.

MODELO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO

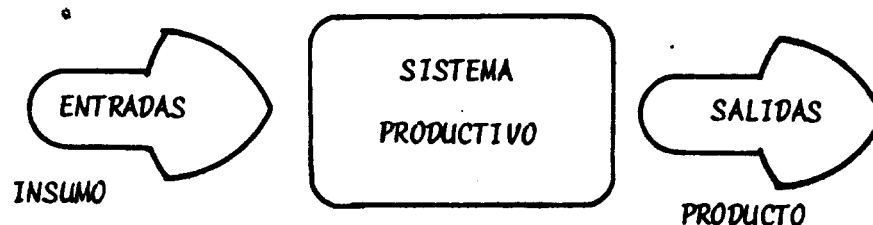
Para entender más detalladamente los fenómenos que son de interés para el investigador, se elaboran o constituyen esquemas que ayudan a conceptualizar la realidad, es decir, elaborar modelos. Un modelo que represente un sistema fiel y auténticamente a la realidad, debe constuirse pensando en lograr una similitud o semejanza lo mayor posible con el fenómeno observable de la realidad que se desee estudiar. Para lograr este acercamiento es indispensable la conjunción de dos hechos: Primero, ser capaz de mirar en los objetos sus verdaderos aspectos significativos, que la caracterizan y que lo determinan (con ello lo inconmensurable se hace pequeño); Segundo, el modelo debe de ser producto de un intercambio permanente entre teoría y práctica (con lo que el desconocimiento es abatido).

Partiendo de la definición de sistema que hemos venido utilizando; la forma como se lleva a cabo la función de un sistema queda descrita al considerar los componentes que se describen en el siguiente esquema:

- a. Elementos que intervienen en la función, ya sea en forma activa o pasiva.
- b. Elementos que no inciden en la función
- c. Elementos que se ven afectados directa o indirectamente por la actividad productiva.

- d. Relación entre los elementos que intervienen
- e. Mecanismo utilizado para desarrollar la función
- f. La bondad con que el sistema desarrolla la función (posibilidades)
- g. Recursos utilizados para tal función

Para un entendimiento bastante general de un sistema productivo se puede hacer uso del concepto de "caja negra"⁽⁵⁾:



Cualquier sistema productivo se caracteriza por ser una estructura que mediante los flujos de entrada, es capaz de producir flujos de salida. Aunque el uso del concepto de la "caja negra" no implica ninguna aportación importante para el sistema productivo, partiendo de él es posible obtener, mediante el refinamiento de sus bloques, una estructura que particularice más en los puntos de interés del sistema, de tal manera que nos describa la esencia o del mismo.

Primeramente, entre los flujos de entrada y sin pretender jerarquizarlos, destacan los medios de subsistencia financieros proporcionados por los propietarios del sistema o por las instituciones financieras; cualquier sistema productivo requiere de unidades, capital como flujo constante para poder planear, implantar u operar un sistema.

Partiendo de su naturaleza, todo sistema productivo requiere del influjo permanente de bienes y servicios producidos por otros sistemas, o bien, por la naturaleza. Los encargados de satisfacer estos insumos al sistema son los proveedores, los cuales proporcionan toda una gama de posibles requerimientos que van desde refacciones, mobiliario, materia prima, etc. hasta tecnología o información de diversos tópicos.

Los bienes o servicios producidos por el sistema conforman las mercancías que han de ser comercializadas a los usuarios. Estos bienes o servicios, le retribuyen de nueva cuenta al sistema el costo invertido para la elaboración de los mismos, más un incremento; conformándose así los ingresos. Esta retribución ha de considerarse como otra fuente de entrada al sistema.

Un sistema productivo se interconecta con el exterior principalmente por los bienes o servicios que produce que es la razón misma de ser del sistema. Entonces, el producto final del sistema es transmitido a los usuarios y consumidores que básicamente son de dos tipos: el primero es aquel que utiliza la mercancía como insumo para su producción, es decir, sirve como proveedor a otro sistema, encadenando relaciones sectoriales; el segundo tipo de usuarios es el consumidor final.

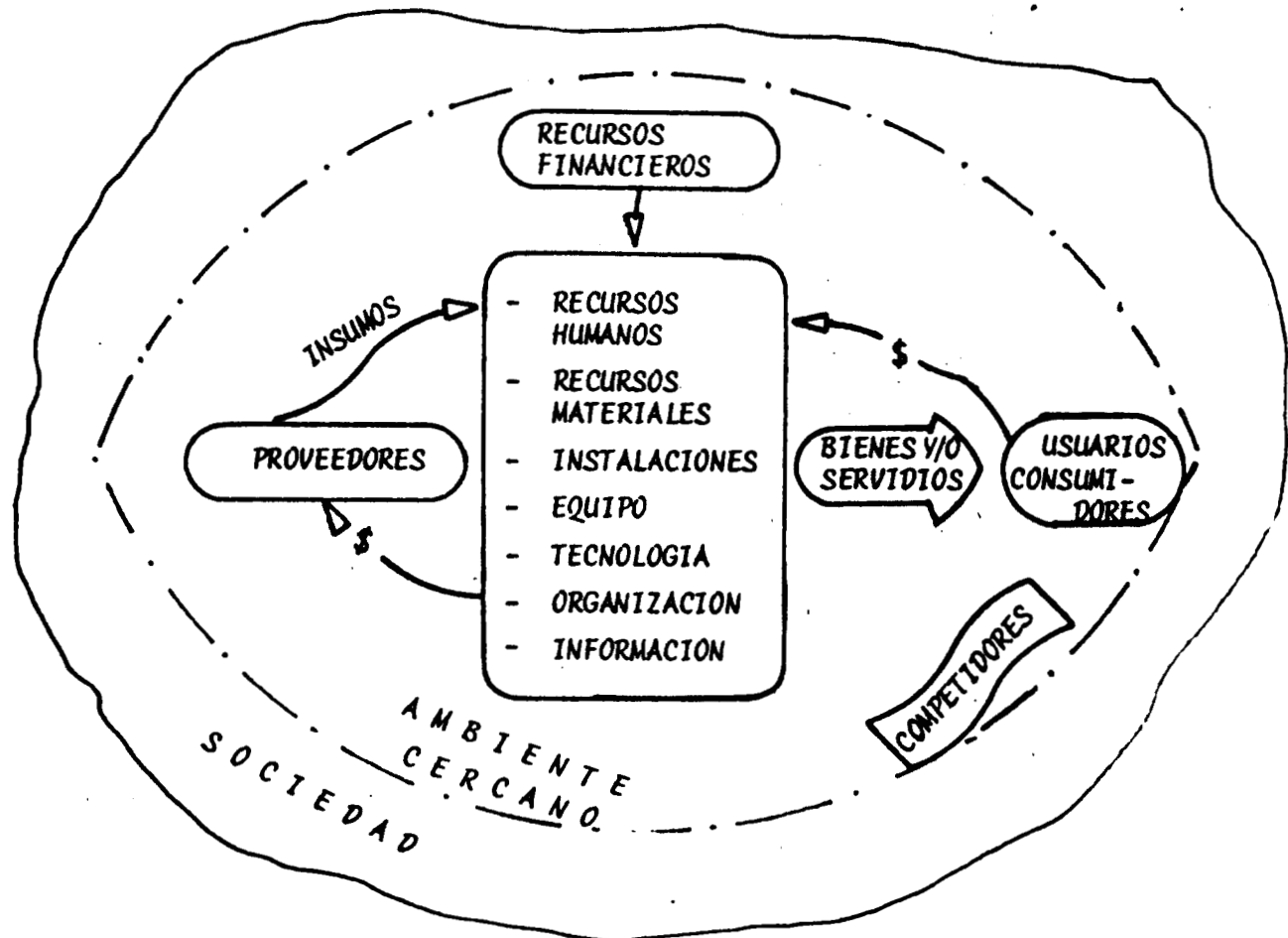
Hasta ahora, sólo se han señalado los flujos que corren a través del sistema, como insumos que son transformados o que contribuyen en la elaboración de bienes o servicios. A continuación se señalarán los componentes que se encargan de llevar a cabo esta transformación.

Todos los sistemas productivos se da en un espacio físico, es decir, poseen instalaciones, esto es, no existe alguno que sea

simple idealización y que pierda la propiedad de sea tangible. En dicha planta laboran ejecutivos, administrativos, obreros, etc. personal que lleva a cabo las funciones del sistema.

Para ejecutar la función se requiere de materias primas que han de ser transformadas en productos finales mediante algún proceso dado.

Por último, sea cual sea su magnitud, todo sistema productivo posee una estructuración de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias para su mejor funcionamiento (ver Fig. 1.1).



Entorno de primer orden

Entorno de segundo orden

FIGURA 1.1 MODELO GENERAL DE UN SISTEMA PRODUCTIVO

CAPITULO 2

PLANEACION

CONCEPTO

En esta sección pretendo tratar de explicar lo que desde mi punto de vista, y partiendo de los conocimientos adquiridos, el significado de la planeación.

Considero que la planeación, así como la administración son inherentes o casi instintivas en el hombre, Marx dice que existen animales que podrán desarrollar obras y actividades que el humano envidiaría por su exactitud y belleza que éste difícilmente podría alcanzar, sin embargo, la gran diferencia entre estas actividades con las que el hombre puede desarrollar, es el instinto, es decir, el animal actúa instintivamente en todos los aspectos de su vida, en tanto que el ser humano *planea*, busca la mejor forma de obtener utilidad y satisfacción de sus actividades o de su capacidad de transformar a la naturaleza.

Para mí la planeación es hechar a volar la imaginación de lo que uno quiere en el futuro y trabajar en el presente buscando los mecanismos para lograr tales objetivos o metas.

Ackoff dice que: "La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo"⁽⁶⁾.

En una conceptualización un tanto más formal, una definición generalmente aceptada en relación con la administración, nos la dan Koontz y Donnel⁽⁷⁾ y dicen que la planeación es: "La función administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella. Requiere seleccionar objetivos de la empresa y metas de los departamentos, y asimismo, maneras de lograrlo".

Se podrían citar muchas otras definiciones sobre planeación, pero creo que es más importante entender el concepto a partir de los elementos comunes de cada una de estas y enriquecerlo con algunas aportaciones personales.

Elementos o características importantes de la planeación es el tiempo, los recursos y el medio ambiente interno y externo.

En resumen la planeación es una función administrativa que se encargará de fijar objetivos y metas a alcanzar así como de preveer la forma de alcanzarlos, es decir, formular cursos de acción diversos y tan flexibles como la organización de que se trate lo requieran.

"Determinar primero el futuro deseado creativamente y libre de restricciones" (8)

NATURALEZA

La planeación no es un acto aislado, el cual se efectúa y se abandona por ser terminal, por el contrario, la planeación deberá de entenderse como un proceso dado durante un período de tiempo (año, trienio, lustro, etc.). "Es un proceso de toma de decisiones anticipatorias" (9). Sin embargo una toma de decisiones no equivale a un proceso de planeación. Se dice que las características que hacen de la planeación un proceso decisorio (10) son tres:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una forma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es un sistema de decisiones.

Los conjuntos de decisiones que requieren planeación, tiene las siguientes características importantes:

- a. Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo. Por lo que la planeación debe dividirse en etapas o fases que se desarrollan en secuencia por uno o varios organismos que toman las decisiones.
 - b. El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes. Dado que se trata de un sistema, todos sus elementos se encuentran interrelacionados.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran al menos que se haga algo al respecto. Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades.

Otra forma de destacar la naturaleza de la planeación, examinándola desde cuatro aspectos principales⁽¹¹⁾ es:

- a. Su contribución al propósito y a los objetivos

El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro de propósitos y de los objetivos de la empresa. Este principio se deriva de la

naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro de propósitos colectivos a través de una cooperación deliberada.

b. Primacía de la planeación

La planeación es única en tanto que implica el establecimiento de objetivos necesarios para el esfuerzo grupal total. La planeación es el eje control de la organización, pues en función de ella se dan las operaciones administrativas de Organización, Integración, Dirección y Control para el alcance de los objetivos trazados.

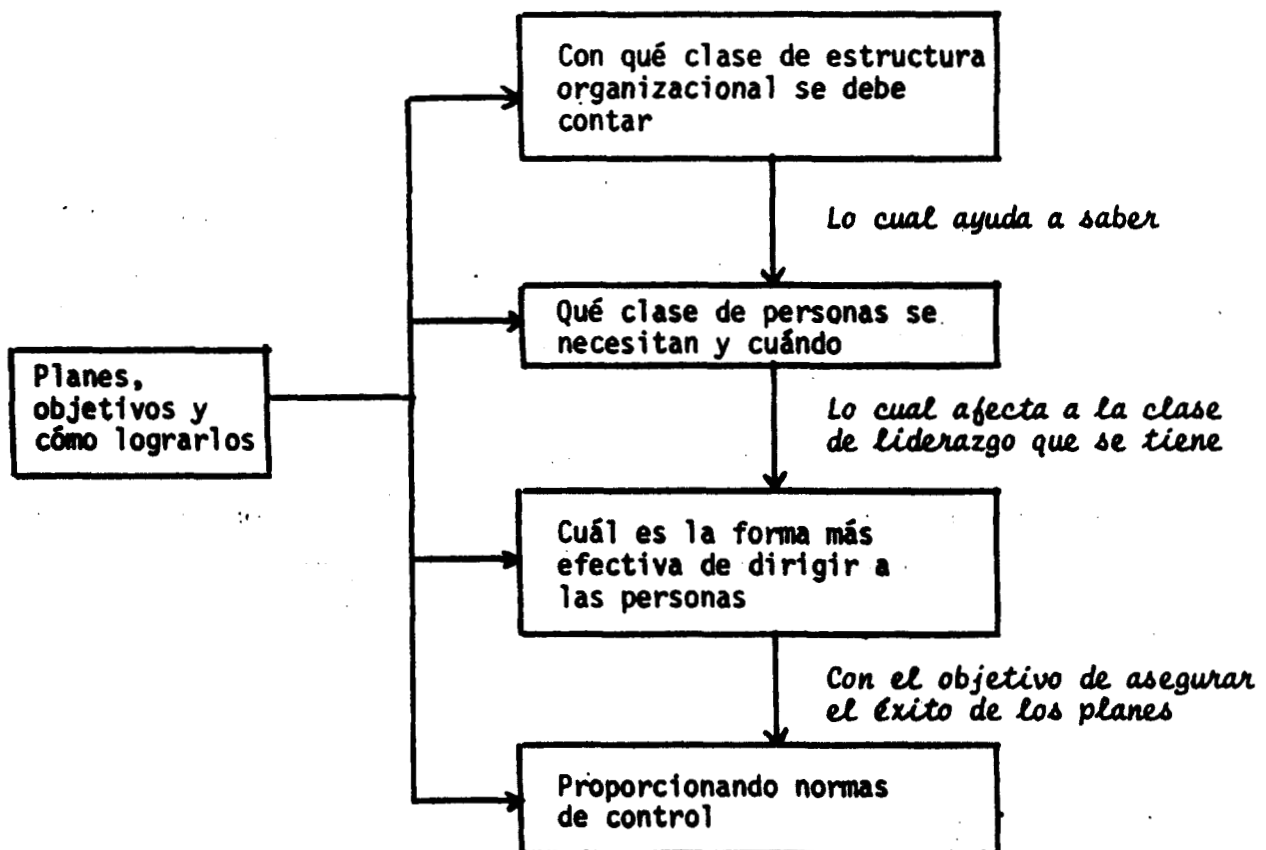


FIG. 2.1 PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION

c. Amplitud de la planeación

La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varían de acuerdo con el nivel de la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores.

d. Eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, en comparación con los costos y otros factores requeridos para formularlo y llevarlo a la práctica.

Los planes son eficientes si logran el propósito a un costo razonable, no sólo cuando se mide el costo en términos de tiempo, dinero o producción sino también en términos del grado de satisfacción individual y de grupo.

Así pues, la planeación deberá de ser integral, dado que se parte de que es un sistema. Por otro lado, aunque en párrafos anteriores se dijo que ésta es la base para el desarrollo de las otras funciones administrativas, implica que todas las funciones administrativas habrán de generarse en un proceso paulatino que en sí mismas también es planear a todo el proceso administrativo.

PLANEACION Y CONTROL

La Planeación y Control como todas las funciones administrativas son procesos paralelos en los que al mismo tiempo que se están elaborando los fines, metas, medios y objetivos en el largo, mediano y corto plazo, etc.; se deben de estar generando los mecanismos de control, tales que permitan preveer, detectar fallas o evaluar el desarrollo de los programas.

Para Ackoff el control forma parte de la planeación y lo define como "el diseñar un procedimiento para preveer o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad"⁽¹²⁾.

La organización total de una empresa debe ser la adecuada para los deberes, magnitud y empuje de la misma. Las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes deben de ser determinados y comunicados; se deben de identificar aquellas personas responsables de deberes específicos, y que tengan un conocimiento profundo de lo que deben hacer.

"La palabra control se utiliza aquí en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas"⁽¹³⁾.

Se podrían citar diversos tipos de control, ajustándolo a cada tipo de organización, pero la intención de este trabajo es enunciar las características generales de los sistemas de control, ya que posteriormente se analizarán de manera específica para el caso del grupo BIMBO.

Los tipos de control se pueden clasificar según Steiner⁽¹⁴⁾ en tres tipos básicos:

1. Controles directivos que están diseñados para detectar derivaciones de una norma y para permitir la acción correctiva antes de que se complete una operación.
2. Existen los controles si/no, los cuales especifican que se requiere de la aprobación antes de que se pueda emprender el próximo paso.
3. Los controles de post-acción, los cuales miden los resultados después de que se haya completado una acción.

En conclusión, el control es la evaluación de las decisiones después de que éstas se han implementado. Implica pronosticar el resultado de las decisiones, compararlo con el resultado real, y corregirlo donde hay bastante discrepancia. Los sistemas de control deben estar conectados con todo sistema de toma de decisiones. Pero cada uno de estos últimos requiere a su vez un sistema de información para proporcionar los datos necesarios. Estos tres sistemas: decisión, control e información; se combinan para formar un sistema de administración.

PLANEACION ESTRATEGICA

CONCEPTO

La planeación estratégica se puede definir como un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Una característica sumamente importante es que es un proceso a largo plazo. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

"La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas, para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas"⁽¹⁵⁾.

Así pues, la planeación estratégica exige una profunda reflexión sobre el futuro, considerado como un amplio horizonte, se presenta como una necesidad imperiosa, la cual condiciona la oportuna adaptación de la empresa a las condiciones que caracterizan el entorno coyuntural de la perspectiva y prospectiva.

Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Existen algunos modelos conceptuales sobre planeación estratégica. Un modelo conceptual viene a ser una abstracción que nos presenta la imagen general de un fenómeno. En cambio,

un modelo operativo es el que se usa en la realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un efectivo funcionamiento en la práctica.

En la Fig. 2.2 se describe, según Steiner⁽¹⁶⁾ el modelo conceptual de la estructura y del proceso de la planeación estratégica de una compañía. Dicho esquema está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión, las cuales se estudiarán por separado.

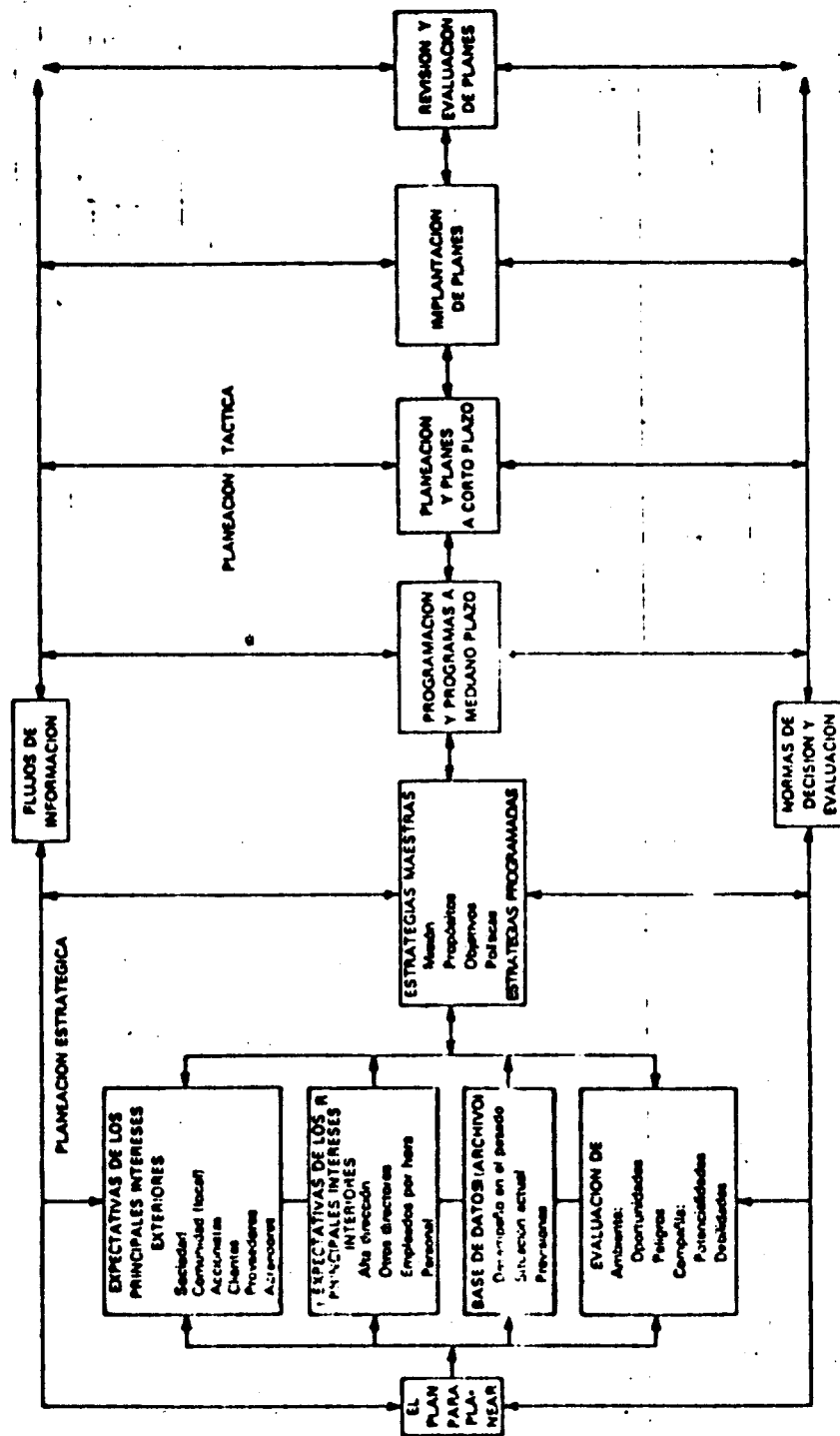
- Premisas de Planeación

Las premisas vienen a ser aquellos elementos introductorios, que se establecen con anterioridad; están divididos en dos tipos (ver Fig. 2.2):

- El plan para planear
- La información sustancial

Es importante que quienes van a diseñar un sistema de planeación tengan perfectamente claro el objetivo general de lo que se pretende lograr a través del mismo. Este conocimiento puede ser oral o documental.

Cada organización debe de identificar aquellos elementos, pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.



Fuente: Steiner George A. Planeación Estratégica. CECSA. México. 1983. P. 24.

FIG. 2.2 ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION COMERCIAL DE UNA COMPANIA

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

El análisis OPEDEPO implica el estudio crítico de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades que la organización de referencia posee en relación con su medio ambiente interno y externo, es decir, es un paso crítico en el proceso de la planeación.

- Formulación de Planes

Partiendo de las premisas y los deseos de crecimiento o desarrollo de la organización el siguiente paso es formular estrategias maestras y de programas (ver Fig. 2.2), las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara e interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos a largo plazo.

Lógicamente, los planes a corto plazo están pensados para contribuir al cumplimiento de los planes a mediano plazo.

- Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados, el proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Como se puede apreciar, el modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias, muchas veces se dice que la duración de un plan deberá de ser de dos o tres años, pero generalmente la planeación estratégica no tiene una dimensión de tiempo fijo.

Por otro lado, no existe realmente un sólo objetivo en una compañía; cada organización tiene múltiples metas que son consignadas en forma distinta y tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

De manera general, cualquier empresa puede partir del esquema que se ha citado (ver Fig. 2.2) y ajustarlo a su realidad.

Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación formal identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explorar y/o evitarlos según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades.

- Misiones

Aún cuando existe gran cantidad de material escrito sobre planeación, los numerosos autores no manejan un concepto único de lo que esencialmente son las misiones y las implicaciones

éstas con respecto de la empresa. Se dice que es un término tan general que difícilmente se puede concretizar. Una definición estraña del diccionario define a la misión como:

"Cometido que uno está llamado a llevar a cabo"⁽¹⁷⁾

Koontz, O'Donnell equiparan a la misión con los propósitos⁽¹⁸⁾ y los definen como:

"Toda clase de operación colectiva tiene, o cuando menos debe tener para poseer algún significado, propósitos o misiones"

Yo pienso que el problema es de semántica y que finalmente, de lo que se trata es de que en el campo práctico quien tenga la responsabilidad de desarrollar un sistema de planeación tenga la capacidad de entender que la empresa, dependiendo de su naturaleza tiene una función (llámese misión, objetivo maestro, propósito, etc.) general que la conecta con su contexto global inmediato y mediato.

Para un manejo más fácil de esa "función" le asignaremos el nombre de misión o propósito.

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, las premisas, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo, establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser

tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que pueden ser considerados inapropiados.

Una de las responsabilidades más importante de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicas de la compañía, la dirección debe de decidir "¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?"

No sólo debe identificar las líneas del negocio y los mercados a los que se da servicio, sino que también debe determinar cómo debe de operar el negocio. Este deber requiere de mucho análisis y conocimientos.

- Plan Maestro de Objetivos

Los propósitos y las misiones básicas de una empresa son el cimiento para el conjunto de metas de un negocio, es decir lo que constituye la esencia del Plan Maestro de Objetivos, que será el eje central de las actividades de la empresa. No existe uniformidad en la estructura del mismo, sino que se incluye o excluye, la manera en que se relacionan los objetivos (entendidos estos como los fines que no esperamos alcanzar dentro del período planeado, pero sí en una fecha posterior) varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

Es conveniente visualizar al plan maestro de objetivos como una pirámide, como queda indicado en la Fig. 2.3. El número de objetivos relacionados con cada segmento tiende a aumentar conforme desciende la pirámide. Así, estas premisas de los

propósitos básicos normalmente son breves. Por otro lado, la especificación de metas a corto plazo tiende a ser más extensa (las metas son fines que se esperan alcanzar dentro de un período establecido previamente).

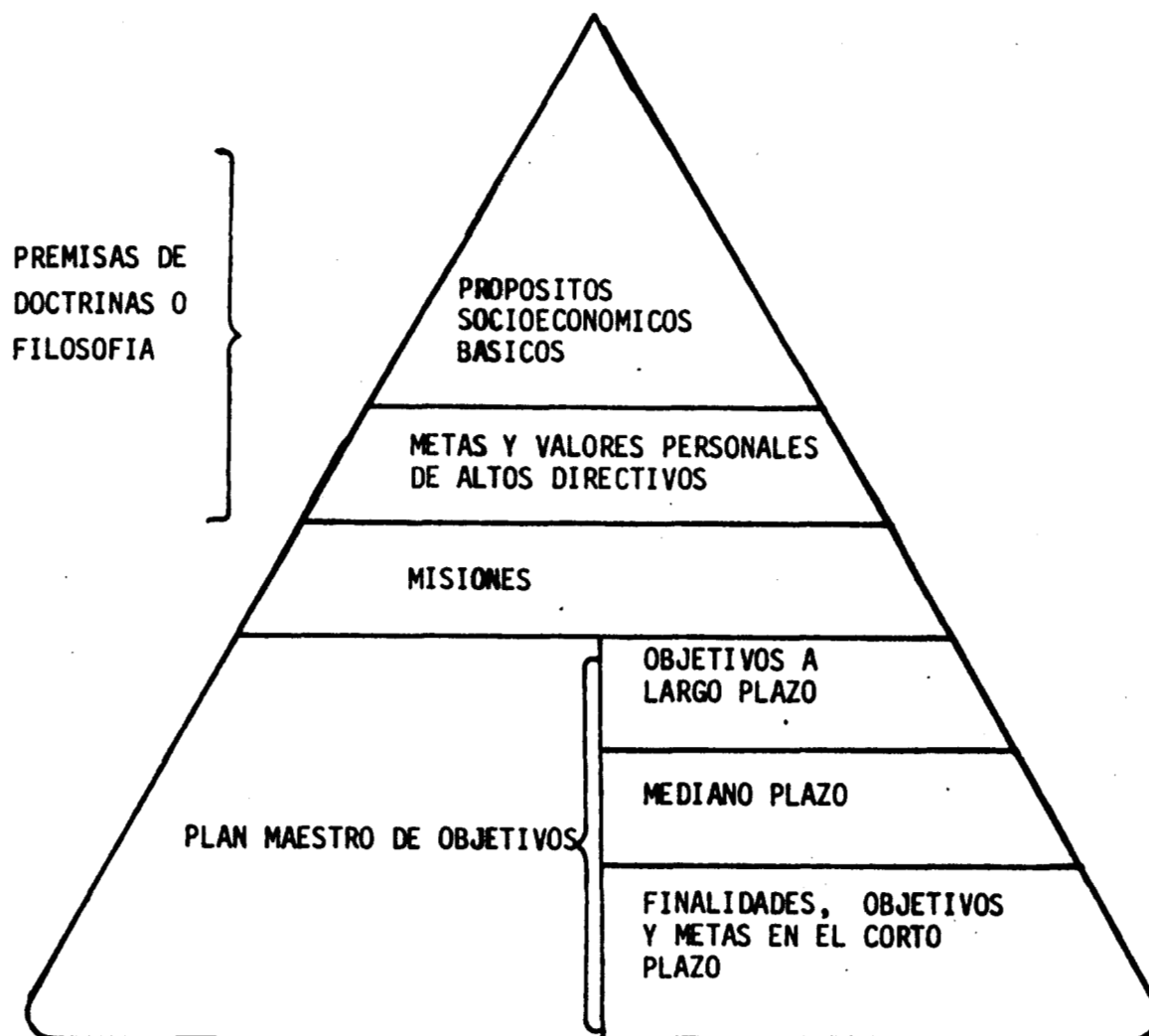


FIG. 2.3 PLAN MAESTRO DE OBJETIVOS

En la parte superior de la pirámide las premisas tienden a ser generales, amplias y bastante abstractas; entre más abajo, más concretas y específicas serán las metas. Para las compañías pequeñas las premisas de metas frecuentemente no están escritas, en especial para las misiones y propósitos cuando existen en forma escrita tienden a ser solamente objetivos a corto plazo y sólo para algunas áreas, como: finanzas, producción y empleo. Cuando las compañías crecen, la lista de metas tiende a aumentar y hacerse en forma escrita.

Así el plan maestro de objetivos, como su nombre lo indica deberá de contener los objetivos a alcanzar en un período de tiempo dado así como los planes en el mediano y corto plazo a alcanzar para cumplir con los mismos.

La elaboración del plan maestro de objetivos tendrá como base un pleno conocimiento de la empresa, es decir, sus capacidades, fuerzas, debilidades, potencialidades y sus oportunidades para alcanzar el éxito en un medio ambiente turbulento y cambiante como lo es su contexto global.

La idea de darle una caracterización piramidal al plan maestro de objetivos es precisamente el de señalar jerárquicamente la elaboración de los planes u objetivos en el largo, mediano y corto plazo, así como las metas y finalidades inmediatas.

- Planes a Largo, Mediano y Corto Plazo

En términos generales, la planeación es simplemente un enfoque racional para el logro de los objetivos.

Cuando nos referimos a planear, estamos diciendo que queremos llegar a ciertas metas u objetivos, y que sabemos de antemano que se van a enfrentar a una serie de factores que tratarán de desviarnos de la meta deseada.

El tiempo es un factor importante en la planeación, en algunos casos hacer planes, con una semana de anticipación puede ser extenso y en otros el período deseable puede ser de veinte años.

En realidad el tiempo de planeación dependerá de la naturaleza de las metas a las cuales se quiere llegar.

El intervalo de tiempo para la planeación de la compañía deberá tener cierta lógica, ya que los costos de su elaboración son demasiado altos, aunque también es riesgoso elaborar planes más cortos de lo debido.

Parece que la clave para seleccionar el período de la planeación radica en el principio de compromiso, el cual establece que: la planeación lógica abarca un futuro de tiempo necesario para satisfacer, a través de una serie de actividades, los compromisos en que se incurre debido a las decisiones que se toman el día de hoy.

Como ya se mencionó anteriormente, no existe una longitud de tiempo uniforme para la elaboración de planes de una compañía, el período de planeación será más prolongado o más corto de

acuerdo con la medida de la flexibilidad con que se puede dotar un plan. Con frecuencia se elaboran planes a corto plazo sin hacer referencia a los planes a largo plazo, lo cual puede ser un error, debido a que los planes a corto plazo deben contribuir al logro de los planes a largo plazo.

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. El tiempo razonable para la planeación, según varios autores, es de tres a cinco años dependiendo del tamaño y nivel de organización de la empresa, existen algunas empresas que debido a su alta tecnología o a que el tiempo de investigación requiere mayor extensión, utilizan dimensiones de tiempo más largo.

Algunas empresas pequeñas y aquellas que no tienen la facilidad de pronosticar el medio ambiente, tienden a adoptar períodos menores a los cinco años para los planes a mediano plazo. Aunque en realidad el tiempo exacto para planear a corto, mediano y largo plazo no lo sabemos, ya que dependerá de la naturaleza de las metas a las cuales se quiere llegar.

Ejemplos de actividades en donde se utilizan planes a corto y mediano plazo:

Corto Plazo: Productos, precios, programas de ventas, métodos de fabricación, almacenamiento y distribución, instalaciones físicas y equipo, ubicación y necesidades de espacio, etc.

Mediano Plazo: Desarrollo de nuevos productos, planes de mercadotecnia, planes de instalaciones y producción, planes de adquisiciones y de cambios organizacionales, etc.

La planeación a largo plazo es un proceso dirigido hacia la toma actual de decisiones sobre una variedad de problemas:

1. ¿Qué problemas y oportunidades deben ser estudiados?
2. ¿Qué datos deben ser reunidos y analizados?
3. ¿Qué suposiciones y objetivos deben emplearse?
4. ¿Qué cursos alternativos de acción y sus programas respectivos deben ser desarrollados y analizados?
5. ¿Qué datos deben ser empleados para apoyar la alternativa recomendada?
6. ¿Qué recursos financieros y administrativos y en qué amplitud deben ser utilizados para llevar a cabo las decisiones tomadas sobre las cinco preguntas anteriores?

Es útil distinguir este tipo de toma de decisiones de aquel que se requiere después del desarrollo de un plan, es decir, decisiones para asignar recursos para desarrollar el plan. Por lo tanto, en primer lugar, la planeación surge como proceso mental: ideas, palabras, modelos, escritos, etc., y la toma de decisiones que se deriva del desarrollo del plan incluye: asignación de recursos financieros, humanos y materiales que nos llevan a entrar al mundo real.

Peter Drucker dice: planear y ejecutar son aspectos separados del mismo trabajo más no son labores distintas ⁽¹⁹⁾.

Ahora bien, si el formular planes es esencialmente una preparación para la toma de decisiones sobre la asignación

de recursos, la amplitud del período de planeación deberá determinarse por:

1. El tiempo que se necesite para prepararse para la decisión.
2. El tiempo que se necesite para llevarla a cabo a la luz, y
3. El momento en que queda implantada.

Es importante reconocer que es el proceso de planeación en sí mismo y no el plan, lo que tiene mayor importancia, por que el objeto de la planeación a largo plazo, no consiste tanto en tener un plan, como desarrollar procesos, actividades y perspectivas que hagan posible lo planeado, en donde idealmente, las actividades y perspectivas ayudarán a la creación de procesos que proporcionen una base para continuar revalúos y decisiones que reflejen las demandas de un mundo cambiante. Pero esto no quiere decir que los planes permitan la perdida de importancia, ya que el plan mismo es un punto de partida, completo y común, que refleja los mejores pronósticos para el futuro y que puedan ser usados en todos los aspectos de la empresa, como una base para responder en forma rápida y económica los cambios.

ESTRATEGIAS

La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Esta terminología fue la misma que se usaba en el campo de la milicia y es, por supuesto, una copia de dicho uso. En la actualidad, el concepto es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra

que viene del griego *stragos*, que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia quiere decir el arte de los generales. O, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar estrategias.

En cierto sentido, la estrategia es un término utilizado hoy para definir lo que antiguamente se llamaban políticas. Aunque existen ciertas diferencias que se pueden marcar entre política y estrategia, ambos son considerados como sinónimos en la mayoría de los casos.

FORMULACION DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS ✓

Una vez que se han establecido los propósitos, misiones y objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

La estrategia se plantea en términos de una representación conceptual que los directivos de la empresa hacen sobre la relación de ésta con su ámbito, así como la toma de decisiones conciente. A esta primera fase planificadora se le llama "Planeación Estratégica". Sin embargo, el trabajo de planeación no termina aquí y vemos surgir su segunda etapa la llamada "Planeación Operacional" que se encargará de poner en práctica, con planes para el corto y mediano plazos, los ambiciosos planes fijados por la estrategia (a largo plazo).

La selección de una estrategia no puede ser definida directamente sobre el conjunto heterogéneo de productos y mercados donde se desarrolla la empresa: la estrategia parte del análisis por subconjuntos homogéneos de la empresa en términos de productos, mercados y competencia. Ese análisis basa su formulación en:

1. El Medio Ambiente en donde se desarrolla la empresa.
2. La empresa considerada particularmente.

1. Medio Ambiente:

Conocer la situación en vigor y las tendencias del medio ambiente es determinante en el proceso para decidir medidas que en materia estratégica toma la dirección de la empresa. Para ello es necesaria la información. Dicha información va a permitir a la empresa:

- a) Auto-ubicación precisa respecto a su posición en el mercado.
- b) Ubicación más detallada de la posición de la competencia.
- c) El descubrimiento de oportunidades.

La conjugación de todos los factores citados ayudarán a la dirección de la empresa a responder las siguientes preguntas y a resolver los problemas que su respuesta plantea.

A. ¿Qué hacer?

Definición de Objetivos de la firma (misiones).

B. ¿Cuáles son las oportunidades?

Conocimiento del Medio Ambiente. Peligros y Oportunidades.

C. ¿Qué hacer con éxito?

Elaboración de un Diagnóstico, síntesis del estudio estratégico (ver Fig. 2.4).

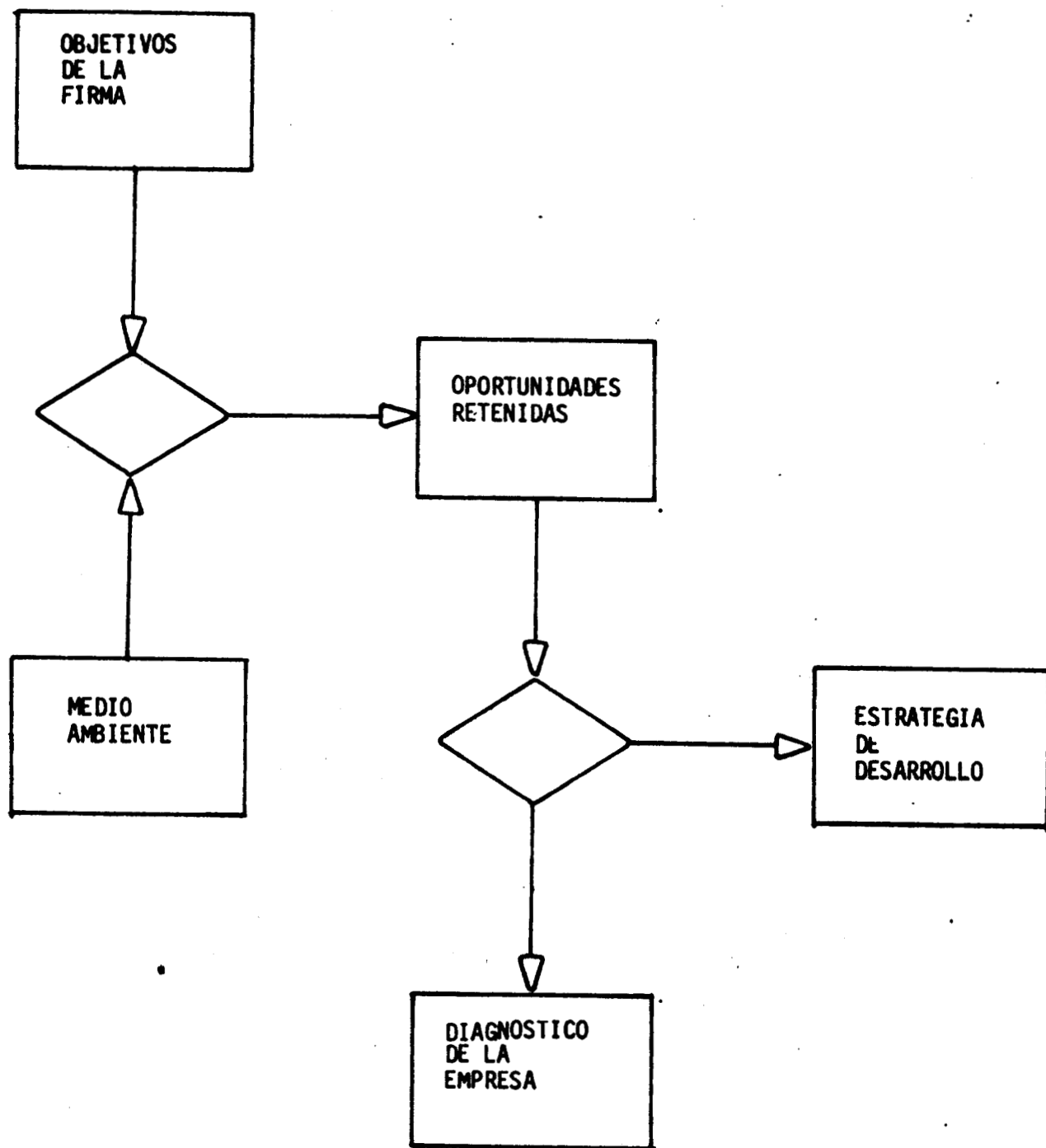


FIG. 2.4

La selección de los ejes de desarrollo de la empresa que optimizan el empleo de los recursos conforme a las oportunidades brindadas por el medio ambiente y acordes a los objetivos, definen la estrategia.

La estrategia puede ser desarrollada conforme a dos grandes orientaciones, la expansión y la diversificación. Nótese que en medio de ambos polos existen toda una gama de combinaciones a las cuales la empresa recurre con el fin de alcanzar el máximo desarrollo⁽²⁰⁾.

La expansión persigue reforzar la posición de la empresa. Este reforzamiento puede realizarse en tres diferentes formas:

- a) A través de la penetración, entendida como un desarrollo de la empresa en el ámbito de su actual mercado en combinación con su actual producto.
- b) Por medio del desarrollo comprendiéndolo éste como orientado al mercado actual, pero haciendo uso de nuevos productos que sustituyen o complementan los anteriores.
- c) Mediante la extensión, la cual intenta el desarrollo de la empresa partiendo de su actual producto, pero ligados a nuevos mercados.

Por último, la diversificación busca una nueva orientación en el desarrollo de la empresa al perseguir un crecimiento a través de la incursión en nuevos mercados con nuevos productos.

Una vez delimitada la estrategia global, se ha de proceder a definir los objetivos estratégicos en términos:

- | | |
|------------------|-------------|
| a) Mercadotecnia | c) Personal |
| b) Finanzas | d) etc. |

Es decir, habrá que pasar de los objetivos -misiones- de la firma expresados en términos generales a los objetivos estratégicos.

La estrategia de organización establecerá las bases para crear la estructura y los mecanismos que permitan obtener un patrón de conducta integrado, eficaz y eficiente, por parte de todos los grupos de la organización, así como de las tareas interdependientes que se realicen.

FUTURO ALTERNATIVO Y PLANES CONTINGENCIALES

FUTURO ALTERNATIVO

Al hablar de futuros alternativos para una empresa, se le circunscribe a esta en un medio ambiente externo sumamente turbulento, de ahí la necesidad de tener la mayor cantidad de información sobre este medio ambiente en sus condiciones actuales y los posibles cambios que sufrirá, así como la influencia que los mismos tendrán en el futuro.

Hoy en día, los directivos están pidiendo una variedad de investigaciones ambientales para usarse en el proceso regular de la planeación estratégica y para especular acerca de eventos más allá de ese periodo. Estas investigaciones, análisis, estudios o proyecciones se unen bajo el término de "Exploración de los Futuros"⁽²¹⁾. Algunos autores también le llaman los Futuros Alternativos.

En años recientes, los directivos en varias compañías han percibido la necesidad de tener otras proyecciones que los pronósticos para un sólo caso, usados típicamente en el proceso

de planeación formal. Estas proyecciones (Area A) están divididas en dos categorías, como se indica en la Fig. 2.5 en especial para aquellas establecidas para periodos dentro de la perspectiva de planeación regular (Area D, línea gruesa), y aquellas hechas para periodos más extensos que la perspectiva de planeación regular (Area C).

La distancia entre las líneas en la Fig.2.5 debe indicar el alcance de la proyección. Una distancia corta (F) ilustra el alcance limitado, tal como un pronóstico de tasas de interés, mientras que una distancia larga (G) indica una investigación extensa, tal como argumentos de las características futuras de la economía de los E.U.A.. Por lo tanto, la Fig.2.5 representa las exploraciones amplias de los futuros que se encuentran generalmente en estudios acerca del futuro lejano.

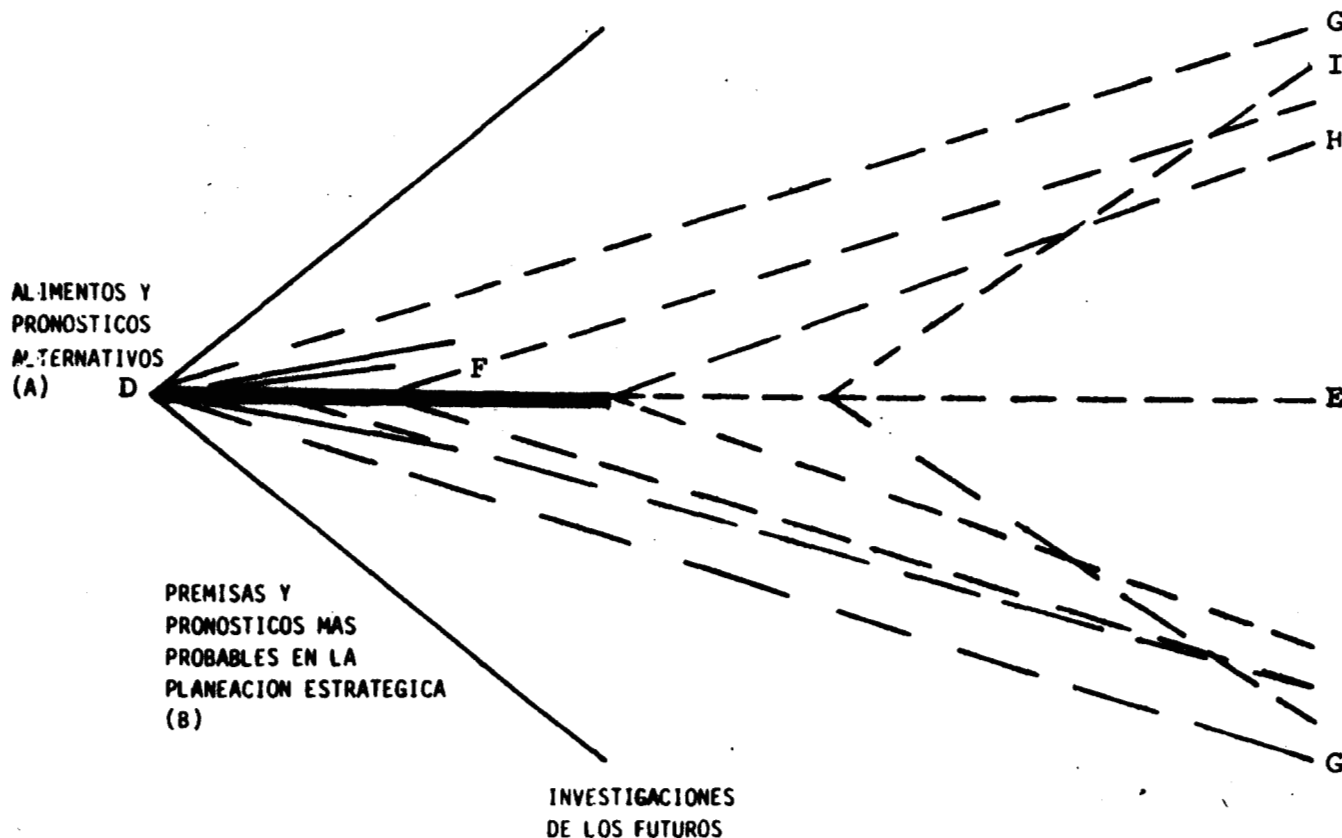


FIG. 2.5 EXPLORACION DE LOS FUTUROS

Algunas veces, el periodo abarcado por estudios a largo plazo traslapan con la perspectiva de la planeación normal, como lo indica G, en ocasiones se extienden más allá de la perspectiva de la planeación, en una línea continua (H), y en otras hay discontinuidad (I). Las líneas de arriba de DE deben indicar proyecciones optimistas o proyecciones superiores a aquellas que más se utilizan en el proceso regular de planeación y, por el contrario las líneas por debajo de DE indican las proyecciones más pesimistas que las que se usan en el proceso regular de planeación.

Así pues, el encargado de la planeación de una empresa deberá considerar el mayor número de elementos para proyectar el desarrollo o mantenimiento de la misma en el tiempo. Para tales efectos existen una gran variedad de argumentos y pronósticos alternativos en el periodo de planeación. El tipo de proyección más común es probablemente el argumento o pronóstico alto-bajo, proyecciones alternativas de los casos utilizados en el proceso de planeación formal, se relacionan con tendencias tales como: ventas, utilidades, participación en el mercado e inventarios.

Otros temas económicos de argumentos y pronósticos alternativos son: producto nacional bruto, inflación, tasas de interés, energía, abastecimiento de materia prima, etc. Cada uno de estos temas podría ser el tema de una investigación alternativa, o un estudio de investigación podría incluir diferentes combinaciones de los mismos.

Los propósitos de las investigaciones sobre los futuros alternativos tanto en la industria como en el gobierno son comparables, son ejercicios mentales para los ejecutivos y su personal, y concientizan a la gente de posibles eventos futuros que podrían influir en las decisiones directivas.

PLANES CONTINGENCIALES (

La planeación estratégica formal está basada en eventos con una alta probabilidad de que ocurran. Sin embargo, en caso de que no ocurran estas condiciones tienden a crearse dificultades serias para la empresa. Estos eventos son el tema de los planes de contingencia. Por tanto, en términos muy sencillos, los planes de contingencia son preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está planeado en el proceso de planeación formal.

El propósito fundamental de la planeación de contingencia es proporcionarles a los directivos una mejor posición para tratar con desarrollos inesperados. Al fracasar en anticipar ciertos eventos, los ejecutivos pueden no actuar tan rápido como deberían en una situación crítica y el evento puede crear más daño del que hubiera provocado de otra manera. La planeación de contingencia debería eliminar el maniobrar en forma torpe, la inseguridad y los retrasos al producir la respuesta necesaria a una emergencia. Además, la planeación de contingencia también debería tener como resultado que estas respuestas sean más racionales.

Una ventaja adicional de este tipo de planeación es que obliga a los directivos a tomar en cuenta dimensiones en el medio ambiente que no son probables.

Este empeño junto con su experiencia en la planeación estratégica, deberá hacerlos más hábiles para tratar con cambios inesperados en eventos.

Los sucesos con los que se trata en un plan de contingencia generalmente no suceden como se ha establecido en el plan, así mismo aún con un plan de contingencia el directivo puede verse forzado a improvisar.

La variedad de eventos y condiciones que se adaptan a estas características es muy amplia para la mayoría de las compañías. Así, estas últimas deben identificar aquellas contingencias para las que se harán planes. En general, el tema de estos planes será divergencia en el crecimiento de ventas o de los niveles de utilidad.

En un primer paso, la planeación de contingencia debe identificar el tema y estimar la posibilidad de su ocurrencia. Un enfoque pragmático de la identificación consiste en formular la pregunta "¿Qué pasa si?. Las eventualidades más serias pueden identificarse de esta manera y las posibilidades deben unirse a estas. Posteriormente se identifican aquellos eventos para los cuales deben prepararse planes detallados.

Tanto el grado crítico como el de probabilidad deben tomarse en cuenta, el dominante es aquel que uno selecciona.

Los temas de los planes de contingencia deberán seleccionarse de acuerdo con el impacto que tendría su ocurrencia dentro de la empresa. La estimación de un impacto potencial puede hacerse en términos financieros, posición competitiva, disponibilidad de empleados, o una combinación de estas consideraciones.

El siguiente paso en la planeación de contingencia es desarrollar estrategias y planes tácticos para tratar con la posible ocurrencia de cada evento seleccionado para la planeación.

Se deberán identificar y evaluar estrategias alternativas en vista de la naturaleza anticipada del suceso y las capacidades y limitaciones de la empresa al tratar con él. El resultado puede ser una decisión para tomar acciones anticipadas como también establecer estrategias a seguir en el momento del evento.

En términos generales, cuando los planes de contingencia se hacen en forma escrita, se relacionan directamente con los planes operativos a corto plazo y no con estrategias a largo plazo. Esto es lógico, ya que la respuesta inmediata a una crisis debe reflejarse en acciones específicas a corto plazo.

Sin embargo, si las acciones a corto plazo incluidas en el plan de contingencia tienen implicaciones estratégicas importantes a un plazo mayor, se deberán reformular estas estrategias cuando se formulen los planes de contingencias y deberán llegar a formar parte de los mismos.

En la mayoría de las compañías los planes de contingencia se elaboran después de que haya completado el ciclo de la planeación estratégica. No obstante, en algunas empresas los datos examinados durante el proceso de planeación normal rinden una información valiosa para la elaboración de los planes de contingencia.

Finalmente, los planes de contingencia vienen a ser parte del proceso de la planeación estratégica pues están pensados a partir de ella, sería un error pensar que ambos tipos de planes estratégicos y contingenciales son mutuamente excluyentes.

SEGUNDA PARTE:

CONTEXTO GLOBAL

CAPITULO 3

MACROAMBIENTE

En estos últimos cuatro años, a nuestras carencias crónicas hemos añadido abundantes y crecientes debilidades. La nueva de la economía mexicana, como la caracterizó en su último informe el presidente De la Madrid ofrece novedosas dificultades que requieren su urgente atención. La más importante es, sin duda, el deterioro generalizado de las condiciones de vida del pueblo mexicano y de la estructura productiva, que al calor de la crisis ha mostrado sus grandes precariedades.

Después de cuatro años de puntual aplicación, la estrategia económica de crecer y pagar nos ha enseñado sus insuficiencias, pues no se ha logrado ni lo uno ni lo otro.

"Los planes de ajuste económico aplicados en México durante 1985 para controlar los grandes desequilibrios que hicieron crisis en 1982 fracasaron, debido principalmente a la relación adversa con la economía Internacional.

La afirmación fue hecha por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en un estudio cuyas conclusiones fueron adelantadas al IPS (Agencia de Prensa) en Santiago.

Según la Cepal, durante 1985 la política económica de México se debatió entre los objetivos de reactivar la producción y el empleo para atender las demandas económicas y sociales insatisfechas y continuar el proceso de ajuste.

091063

Agregó que los esfuerzos iniciados en 1984 para reactivar la producción y el empleo permitieron avances en la mayoría de las ramas productivas, pero el deterioro de los precios del petróleo en los mercados internacionales -producto con una elevada incidencia en las finanzas públicas y disponibilidad de divisas- y la débil respuesta de las exportaciones no petroleras, alteraron negativamente las expectativas.

En julio del año pasado, las autoridades mexicanas promovieron un brusco aumento del tipo de cambio y en agosto se aceleró el proceso de liberalización comercial con recortes del gasto público⁽²²⁾.

Hemos tenido que recurrir persistentemente a nuevos recursos del exterior para cubrir los servicios de la deuda exterior, al mismo tiempo que el crecimiento promedio del período será prácticamente nulo. Estaremos al principio de la próxima década como en 1981. Sin embargo, frente al aumento de la población cada mexicano será, en términos absolutos y relativos, más pobre.

"El desempleo abierto pasó de una tasa de ocho por ciento en 1982, a 15.8 por ciento en 1985. Para este año se calcula que alcanzará el 17%, esto es: en tres años se han perdido cerca de dos millones de puestos de trabajo y fue imposible dar acomodo a dos millones 400 mil demandantes de empleo en todo el país. La desocupación supera ya los seis millones de personas.

A estas cifras se agrega el hecho de que tan sólo en el campo 2 millones 500 mil jornaleros no tienen posibilidades de encontrar trabajo y emigran a las ciudades y a Estados Unidos, y una cifra similar tiene acceso únicamente a 116 jornadas por año. Hasta 1982, el desempleo abierto se reconocía en dos millones y medio. Ahora se suman 4 millones.

Según el Centro de Estudios del Trabajo, la estimación de los documentos económicos de la CTM y los análisis de los asesores regionales para el desempleo, de la Presidencia de la República, este problema se ha convertido en uno de los más graves del país.

La falta de empleos productivos y remunerados, de acuerdo con estos estudios, está ligada estrechamente a la caída del salario, 25 por ciento en el último año, a la contracción del aparato productivo y a la falta de inversión de los sectores productivos público y privado.

En el campo, 7 millones 400 mil personas están en condiciones de trabajar, de esas, 4 millones 200 mil son posesionarios, propietarios o usufructuarios de tierras. El resto, 3 millones 200 mil, no tienen tierra y son solamente jornaleros, incluyendo en esa cifra a 800 mil campesinos cuyas parcelas no sirven a veces ni para el autoconsumo" (23).

Además, asistimos a un agotamiento en la forma de utilizar los instrumentos de política económica, tanto en el área fiscal y crediticia como en la de los cambios externos. La enorme subordinación que la economía especulativa ejerce sobre otros instrumentos, los imposibilita en la búsqueda de nuevas rutas. En términos sociales y de credibilidad, los resultados que la estrategia ha arrojado la colocan en un peldaño poco envidiable.

Más allá de los desequilibrios y los desajustes, está el hecho de que se han afectado las potencialidades de la sociedad mexicana, la forma en que se han llevado a efecto los ajustes para hacerle frente a los pagos externos, y más recientemente a la caída de los ingresos petroleros; ha sido bajo el expediente de reducir el crecimiento; no sólo en el presente, sino también

en el futuro. Al disminuir la inversión total de la economía, conforme a lo escrito por la ortodoxia, las bases de desarrollo futuro se dañan gravemente. De continuar por la misma ruta, en los últimos años de esta década y a principios de la otra, se volverá a enfrentar la disyuntiva entre contraer nuevamente el nivel de actividad para seguir pagando o, simplemente, crecer.

Las acciones de política económica para el resto de 1987 mantienen la esencia de lo hasta ahora realizado en la materia: más del 55% del presupuesto será destinado al pago de la deuda externa; las metas inflacionarias se mantienen elevadas; la promoción de las exportaciones no petroleras continúa siendo un importante objetivo apoyado en el tipo de cambio subvaluado, etc. Importa señalar que con estas acciones se toman en cuenta y corrigen los errores del pasado, pero se mantiene intocable el espíritu de crecer y pagar. La recuperación del crecimiento, aunque loable como meta, desafortunadamente enfrentará una problemática ante los pasivos sociales y económicos que se han acumulado.

La conducción económica que se necesita reclama no sólo de aliento sino también de voluntad transformadora. De diversos sectores de la sociedad se han levantado opiniones que hablan de la urgencia de redefinir un nuevo pacto, un nuevo consenso social, que habrá el paso a un crecimiento sostenido y a un nuevo y efectivo ambiente de estabilidad y certidumbre que se apoye en una creciente y plural participación social. Para ello, dos enemigos poderosos deben de atacarse con decisión y de inmediato: la inflación y la deuda externa.

Sin embargo, como ya se mencionó, la línea económica marcada por el gabinete será inflexible en el sentido del pago de una deuda que por sus dimensiones es impagable, lo que como

consecuencia trae mayores sacrificios para las mayorías de la población y deterioro en sus condiciones de vida, es decir, el pago de la deuda a costa del desarrollo.

Según apreciaciones de la empresa Dupont de México⁽²⁴⁾, la economía presentará el comportamiento que aparece en las tablas anexas, en las que se prevee la agudización de la crisis económica con la consecuente elevación de los niveles inflacionarios hasta el año de 1989, lo que quiere decir que continuará la depauperización del nivel de vida de la población hasta ya entrado en funciones el nuevo gabinete gubernamental.

M E S	INFLACION %	PARIDAD FIN DE MES	
		LIBRE	CONTROLADA
Ene	8.1	975	978
Feb	7.0	1 045	1 040
Mar	6.0	1 110	1 100
Abr	6.5	1 180	1 170
May	6.0	1 250	1 235
Jun	5.0	1 320	1 300
Jul	6.5	1 405	1 380
Ago	6.2	1 490	1 460
Sep	6.5	1 580	1 545
Oct	6.2	1 675	1 630
Nov	6.5	1 780	1 730
Dic	7.5	1 910	1 850

PRONOSTICO MENSUAL 1987 DEL COSTO DEL DOLAR

	R E A L				P R E S U P U E S T O					
	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
FINANZAS										
CPP AVG	56.6	51.1	56.1	81.0	109.0	111.0	94.0	74.0	63.0	55.0
CETES (3 MESES)	50.1	49.3	63.2	88.7	110.0	112.0	95.0	76.0	65.0	60.0
MANO DE OBRA										
Salarios	9.1	53.5	55.0	104.0	110.0	107.0	88.0	73.0	58.0	48.0
SECTOR EXTERNO (Billones de dls)										
Fin de Período										
- Saldo en Cuenta Corriente	5.4	4.2	0.5	(1.0)	(2.6)	(2.5)	0.7	0.1	0.2	1.5
- Deuda Externa	94.0	97.0	97.0	103.0	111.0	116.0	119.0	122.0	126.0	129.0
ECONOMIA EUA										
Prod. Nal Bruto - %	3.3	6.8	2.7	2.5	3.0	3.3	2.0	3.5	3.3	3.0
TASAS DE INTERES - %										
- Prime Rate	10.8	12.0	9.9	8.4	7.4	8.7	8.5	7.5	8.0	8.0
- Libor 3 Meses	9.0	11.2	8.8	6.8	6.4	7.5	7.5	6.5	7.0	7.0

INDICADORES ECONOMICOS

	R E A L		P R E S U P U E S T O				
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Producto Nacional Bruto - %	(4.0)	2.0	2.9	(4.5)	2.0	3.0	3.5
Indice de Precios-% a fin de año	105.7	115.0	110.0	90.0	75.0	60.0	50.0
U.S.	1.9	3.1	3.7	4.0	4.0	3.9	4.0
Paridad (PS/D11) a fin de año							
- Libre	922	1 910	3 900	7 120	11 370	16 970	23 680
- Controlada	925	1 850	3 780	6 910	11 030	16 460	22 970
Promedio							
- Libre	630	1 390	2 910	5 510	9 290	14 170	20 325
- Controlada	613	1 370	2 815	5 345	8 970	13 745	19 715

	1986	1987				1988	1989	1990	1991	1992
	40	10	20	30	40					
Indice de Precios - %	21.8	23.1	19.3	20.5	21.6	110	90	75	60	50
Mano de Obra										
Salarios	21.0	23.0	22.0	20.0	17.0	107	88	73	58	48
Sueldos	20.0	24.0	24.0	24.0	24.0	110	90	75	60	50
Materias Primas										
Petroquímicos	27.0	19.7	19.7	19.7	19.7	100	82	68	54	45
Prods. químicos	26.0	27.1	22.2	20.5	21.6	122	100	83	67	65
Construcción	21.4	21.0	17.5	20.4	21.6	103	85	71	56	47
Maq. y Refac.	23.0	23.1	19.3	20.5	21.6	110	90	75	60	50
Electricidad	10.9	57.2	15.4	13.5	11.5	124	101	85	68	56
Transportación	23.3	21.5	23.0	18.0	18.0	103	85	70	56	47
Energéticos										
Gasolina	24.0	0.0	20.0	15.0	23.0	67	55	45	36	30
Gas	18.4	24.3	19.3	20.5	19.6	109	89	74	59	49
Materia Prima Importada										
Productos químicos	0.2	1.4	1.4	1.4	1.4	4.0	3.1	2.6	3.2	3.6
Varios	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	2.9	3.1	3.3	3.5	3.3

PRECIOS Y COSTOS

CAPITULO 4

VISION ESTATAL - PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

"El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, finamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación..."

Art. 26 Constitucional

El entorno económico, social y político que afecta las operaciones del Grupo Industrial Bimbo, SA de CV está marcado principalmente por el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) y el Programa Nacional de Alimentación (derivado de éste), los cuales a continuación se describirán brevemente, a efecto de conocer en la mejor medida su contenido respecto a los lineamientos de orden nacional en materia alimentaria y poder proyectar así estrategias acordes con la política gubernamental.

El PND es el documento de mayor jerarquía en la planeación nacional; constituye el marco general para la integración de los programas del Sistema Nacional de Planeación Democrática instituido constitucionalmente en correspondencia al artículo citado, el cual registra los señalamientos principales de la consulta popular y los incorpora a todas las políticas adoptadas. Esta caracterización del Plan se refleja en sus contenidos.

El PND está estructurado en tres grandes apartados:

- I. Marco de Referencia para el Diseño de Estrategias
- II. Instrumentación de Estrategias
- III. Participación de la Sociedad en la Ejecución

I. MARCO DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El primer apartado contiene los principios políticos del Proyecto Nacional que, actualizado conforme a los retos del presente, y en base al análisis del contexto nacional e internacional, se define un gran propósito nacional, del cual se derivan cuatro objetivos de mediano plazo que habrán de orientar el PND y al SNPN. A partir de ello, se propone una estrategia para el desarrollo económico y social destinada a recobrar la capacidad de crecimiento y mejorar la calidad del desarrollo a través de dos líneas fundamentales de acción: *la reordenación económica y el cambio estructural.*

II. INSTRUMENTACION DE ESTRATEGIAS

El segundo apartado establece la política económica general, los escenarios macroeconómicos posibles y el uso de instrumentos de carácter global de que dispone el Estado para avanzar hacia los objetivos nacionales; los elementos y prioridades que habrán de orientar la política social en los años siguientes; los lineamientos de las políticas sectoriales, que se desprenden de la estrategia de desarrollo económico y social y las líneas de política regional.

091063

III. PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD EN LA EJECUCION DEL PLAN

El tercer apartado señala las formas en que habrá de integrarse la participación social a la ejecución y evaluación de las acciones definidas por el Plan.

ESTRATEGIA ECONOMICA Y SOCIAL DEL PND

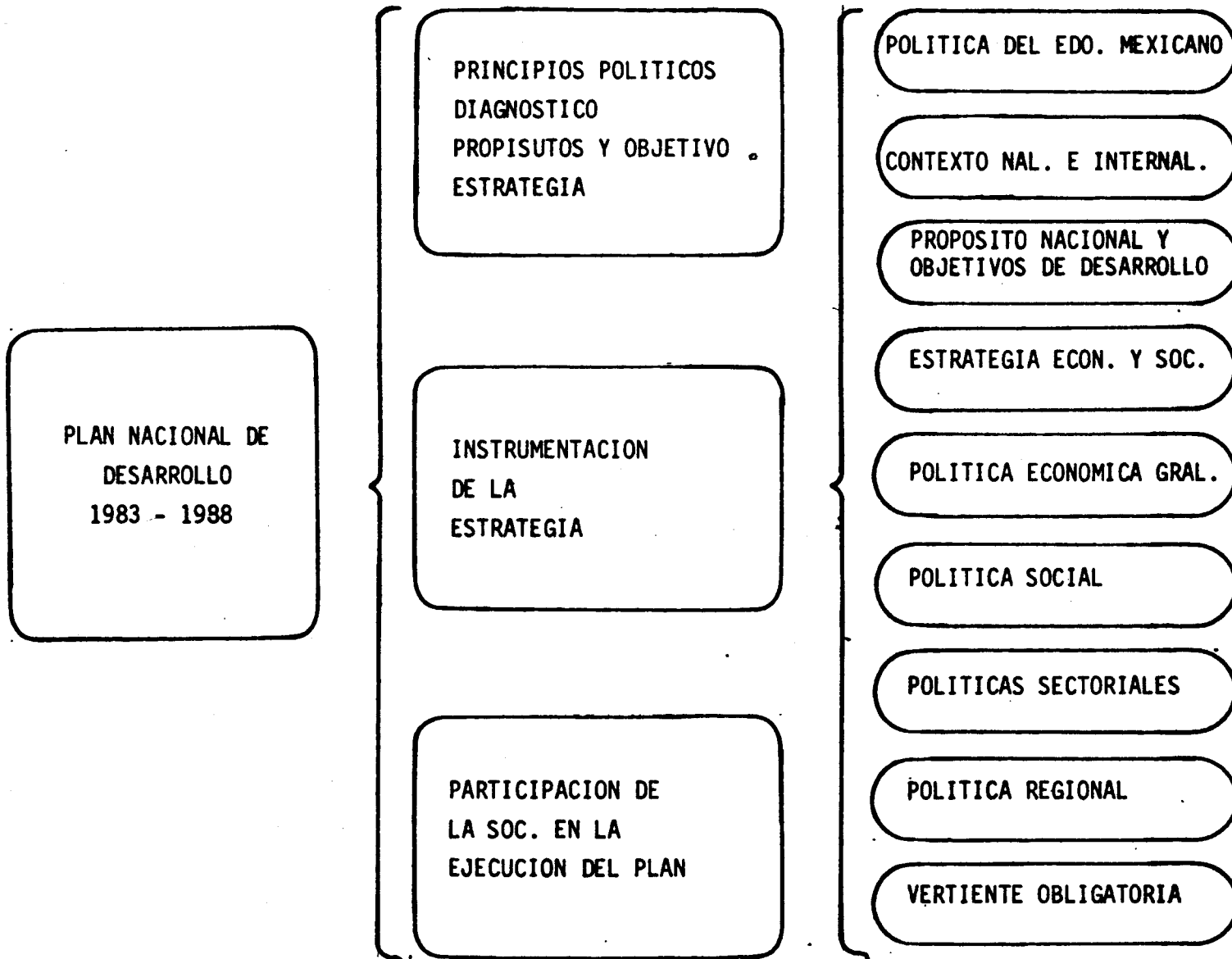
La estrategia económica y social del PND, busca superar las dificultades presentes y abrir la salida estratégica del país hacia una sociedad igualitaria. Para cumplir con su cometido se orienta en torno a dos líneas fundamentales de acción estrechamente relacionadas entre sí:

- La reordenación económica y el
- Cambio estructural

La reordenación económica constituye la respuesta estratégica para enfrentar las manifestaciones de la crisis y crear las condiciones mínimas para el funcionamiento normal de la economía.

La línea estratégica de cambio estructural, se orienta a iniciar transformaciones de fondo en el aparato productivo y distributivo y en los mecanismos de participación social dentro de éste, para superar las insuficiencias y desequilibrios fundamentales de la estructura económica.

Ambos puntos son de especial interés para el presente estudio, ya que el Grupo Industrial Bimbo, contribuirá con su actividad productiva como ente económico, a respaldar la estrategia prevista por el Estado.



CONTENIDO DEL P.N.D.

La política económica del Estado Mexicano para el sexenio 1982-1988 tiene su fundamentación jurídica en el Plan Nacional de Desarrollo que en sí mismo se sustenta a partir del Artículo 26 Constitucional.

"El PND constituye el marco general para la integración de los programas del sistema nacional de planeación".

La aplicación del PND en cuanto a la política económica de 1983 a la fecha y hasta 1988 la podemos analizar fraccionándola en tres grandes períodos y planes estratégicos:

- Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) 1983-1985
- La política de contención de los efectos negativos del choque petrolero de 1986
- El programa de aliento y crecimiento (PAC) 1987-1988

A través de estos planes, de manera general y con las variaciones que el momento económico ha requerido se ha cumplido hasta la fecha con el programa de pagos pactado con el FMI aunque en números reales el poder adquisitivo de la población se ha venido abajo, la planta industrial se ha reducido, los niveles inflacionarios han rebasado el 100% anual, los precios del petróleo no se han estabilizado.

Así pues, la política económica no ha dado los frutos esperados de pago de la deuda y crecimiento económico sostenido.

Para 1987 se pretende, según los lineamientos de la política de gasto para 1987 emitido por SPP, profundizar la política de

reducción de subsidios, aumento de precios en bienes y servicios públicos, cierre y venta de empresas paraestatales y cancelación de plazas en la burocracia, así como prestaciones.

Del total del Presupuesto de Egresos, el 41.5% será destinado al pago de intereses de la deuda gubernamental interna y externa 27.5 billones.

Luego entonces, para entender la realidad del Grupo Industrial Bimbo, habrá que considerar su futuro desarrollo desde los dos grandes apartados que establece el PND.

- La reordenación económica
- Cambio estructural

Considerando que las estrategias económicas del estado constituyen un elemento fundamental para la planeación del grupo. Así como la permanente evaluación que de las mismas en función de determinar las consecuencias que el cambio de estas tendrán en el funcionamiento de la organización.

CAPITULO 5

SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA EN MEXICO

A partir de 1978, la economía mexicana experimentó una notable aceleración en su ritmo de crecimiento. Diversos factores contribuyeron para que se alcanzaran tasas que en promedio estuvieron en torno al 8% anual y que llevaron a que se crearan cuatro millones de nuevos empleos en cuatro años. En clima de renovadas expectativas empresariales la Alianza para la Producción se planteaba como el mecanismo que garantizaría la "paz social" necesaria para la acumulación acelerada de capital. Las continuas expansiones en las reservas comprobadas de petróleo, así como la vocación de crecimiento que claramente ponía de manifiesto el discurso oficial, fueron elementos importantes que ayudan a explicar, a un nivel general, que se sostuvieran altas tasas de crecimiento en el período 1978-1981.

Este proceso de crecimiento acelerado se enfrenta actualmente a serios problemas de inflación, desequilibrio externo, desaceleración de la producción y déficit público. Los factores a los que se recurre con más frecuencia para explicar esos problemas son, también en un plano muy general, el aumento en la tasa de interés internacional, la caída de los precios del petróleo crudo, la recesión internacional y el largo período de maduración de ciertas inversiones que se llevaron a cabo durante el período.

Así, a finales de 1982, prácticamente la mitad de la fuerza de trabajo en México estaba desempleada o subocupada. Lo mismo sucedía con las fábricas y sus equipos.

Desde mi punto de vista, para entender a la empresa en su contexto actual, según su capacidad productiva, de adaptación

económica y de uso de nuevas tecnologías habrá que considerarla afectada, principalmente, por tres grandes fenómenos que existen en nuestro país:

- A. CRISIS ECONOMICA
- B. INGRESO AL GATT
- C. RECONVERSION INDUSTRIAL

Antes de pasar a analizarlos aisladamente, aclarando que se parcializan para facilitar su estudio, sin negar que son fenómenos que se dan combinados y que por tanto, cada fenómeno tiene influencia uno sobre otro y viceversa.

La crisis económica que incide en la empresa por la constante elevación en los costos de producción, la mano de obra en general, así como la paulatina caída de la valoración del peso frente al dólar, que reduce los niveles de consumo de la población potencial que tiene sus efectos en la reducción de las ventas, cierre de plantas industriales, desempleo, en total un elevado costo social derivado de una mala administración de los recursos nacionales.

Por otro lado, dada la necesidad de diversificar el intercambio comercial con otros países, en función de abandonar la condición de país monoexplotador, el Estado ha tomado la decisión de ingreso al GATT en la que de acuerdo con la concepción estatal se promoverá la entrada de divisas, fomentando a la producción y el empleo, una vez que se empiece a exportar. Sin embargo, al revisar el nivel de competitividad de la pequeña y mediana industria, que conforman el grueso del sector, surge la necesidad de replantear los esquemas productivos mediante el uso de nuevas tecnologías, es decir, la reconver-

si3n industrial que sugiere la automatizaci3n de los procesos productivos con la resultante afectaci3n en la planta laboral.

Luego entonces, a continuaci3n cito algunos aspectos sobre los fen3menos citados, los cuales habr3 de considerar para la planeaci3n futura de una empresa que se desarrollo en un 3mbito externo poco predecible, dada la gran cantidad de factores que a raiz de los fen3menos citados afectan a la misma.

Muchas y muy importantes empresas del sector privado enfrentaron muy serias dificultades financieras y varias de ellas quebraron o fueron absorbidas por otras empresas, con frecuencia extranjeras; una buena parte de las que durante el per3odo del auge hab3an contratado cr3dito con la banca comercial extranjera suspendieron los pagos del servicio de su deuda externa (notablemente, el Grupo Industrial ALFA que era el grupo privado nacional m3s importante en el pa3s). Por su parte, las finanzas p3blicas se deterioraron aceleradamente; el d3ficit del sector p3blico, que durante los primeros a3os del per3odo 1978-1982 se hab3a mantenido en torno a 7.5% del PIB, lleg3 a cerca del 15% en 1981 y a 18% en 1982, y muchas de las empresas del sector p3blico tambi3n tuvieron que enfrentarse a muy serios problemas financieros.

Actualmente, la industria en nuestro pa3s enfrenta una serie de situaciones que hay que analizar (con un car3cter muy somero, pues un an3lisis m3s profundo implicar3a mayor tiempo y un mayor manejo de elementos cognocitivos que por su naturaleza econ3mica no manjo en plenitud, sin embargo, trato de no incurrir en errores o contradicciones, sino simplemente dentro de mis perspectivas tratar de interpretarlos), dado que

en función de éstas se podrá entender o plantear posibles alternativas de desarrollo.

A. CRISIS ECONOMICA

A raíz de la petrolización de la economía mexicana durante los últimos años de los 70's y hasta 1981, los grupos de inversionistas mexicanos privados y estatales, fincaron su expansión en un crédito externo que es exógeno al propio comportamiento grupal y, sobre todo, exógeno a la economía mexicana, por lo cual se encuentra irremediablemente mediado por la inestable relación entre la moneda local y la moneda hegemónica. Parcialmente, esto era inevitable en tanto toda expansión industrial, en un país como México, conduce a importar bienes y equipos que no se producen en el país.

Así pues, debido a la imposibilidad del pago de su servicio de deuda un gran número de empresas tuvieron que cerrar sus puertas, pues su adquisición de activos fue dada en moneda extranjera.

Actualmente, existe un elevado número de empresas que utilizan tecnología y maquinaria extranjera, que por ende se encuentran ante la disyuntiva de mantener su nivel productivo importando sus refacciones y maquinaria o por otro lado reducir su capacidad productiva o cerrar sus puertas debido al alto costo cambiario y el deslizamiento diario de la moneda..

Cualquiera que sea la opción, el fenómeno de fondo es el elevado costo que en estos momentos tiene el dinero, que reduce en sí la productividad de las empresas o el término de su operación.

En conclusión, la expansión de la capacidad productiva de la industria en el país tiene un futuro no muy halagueño, pues el

En consecuencia, dice el Centro de Estudios de Economía Nacional, en la estrategia económica gubernamental "es impostergable la llamada racionalización del proteccionismo"⁽²³⁾, que se traduce en una paulatina liberalización de la política comercial exterior y cuyo objetivo es obligar a los empresarios a reestructurar la planta industrial para poder hacer frente a la competencia que implica la entrada al país de productos extranjeros.

Según un alto funcionario de la SECOFI, el ingreso de México al GATT será como "meter una alberca llena de agua a todos los industriales mexicanos... los que sepan nadar, saldrán a flote; los que no, morirán ahogados"⁽²⁶⁾. Esto significa, en otras palabras, que los industriales que sobrevivan a la apertura comercial habrán demostrado su capacidad de modernización y estarán en condiciones de exportar sus productos; para aquellos que sucumban en el proceso por ineficiencia, evidentemente no habrá lugar en el futuro económico de México.

Así pues, no es casual que bajo estas circunstancias los criterios sobre los beneficios que traerá el ingreso de nuestro país al GATT están divididos:

A favor del ingreso se han manifestado los organismos empresariales cuyos miembros están directamente ligados al mercado mundial y aquellos que aglutinan mayoritariamente la gran industria y comercio: por un lado el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX), la Asociación Nacional de Exportadores e Importadores de la República Mexicana (ANIERM) y el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI); por otro lado, la Confederación de Cámaras de Comercio (CONCANACO). Es claro que por su posición oligopólica y sus

período hiperinflacionario que vivimos incide en elevados costos de producción y venta, difíciles posibilidades de venta y el no reciclaje de la economía Producción-Venta-Consumo a raíz de la constante pérdida del poder adquisitivo del consumidor potencial.

B. INGRESO AL GATT

Si revisamos la historia de la balanza comercial mexicana, a cada momento salta a la vista la incapacidad exportadora de la industria manufacturera nacional, que habiendo dirigido tradicionalmente su producción hacia el mercado interno, no ha sido capaz de proporcionar hasta la fecha un flujo constante de divisas a la economía.

Si a esto se añade el deterioro del mercado mundial de petróleo, nuestro principal producto de exportación, es claro que un profundo cambio en la economía permitiría que la balanza comercial se volviera permanentemente superavitaria.

Para los actuales gobernantes del país, es de interés nacional el exportar masivamente como requisito para obtener los excedentes comerciales requeridos para equilibrar la cuenta corriente de la nación.

Sin embargo, es claro que para que México se convierta en una nación exportadora los productos mexicanos tienen que ser competitivos internacionalmente, tanto en calidad como en precios, y esto es realmente difícil de lograr para el sector manufacturero de la industria, que surgió y se desarrolló desde los años cincuenta al amparo de los subsidios y de las políticas estatales proteccionistas del período de sustitución de importaciones.

091083

y con un eficiente nivel organizativo que les permita irse adaptando a los cambios que su medio ambiente macroeconómico les vaya exigiendo.

En el caso de las Industrias Bimbo, paradójicamente a la agudización de las perspectivas de crecimiento industrial, se encuentra en un amplio proceso de expansión y diversificación de productos así como ampliación de mercados, este fenómeno consideramos que es a causa del carácter monopolístico en cuanto a su principal producto, que es el pan y oligopólico en lo que se refiere a sus otros productos como son: galletas, frituras, dulces, etc., lo que le permite una favorable manipulación del mercado en que se desenvuelve.

CAPITULO 6

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION

El Programa Nacional de Alimentación constituye un esfuerzo de integración y coordinación destinado a asegurar una alimentación suficiente y justamente distribuida para todos los mexicanos.

OBJETIVOS GENERALES

- Procurar la soberanía alimentaria.
- Alcanzar condiciones de alimentación y nutrición que permitan el pleno desarrollo de las capacidades y potencialidades de cada mexicano.

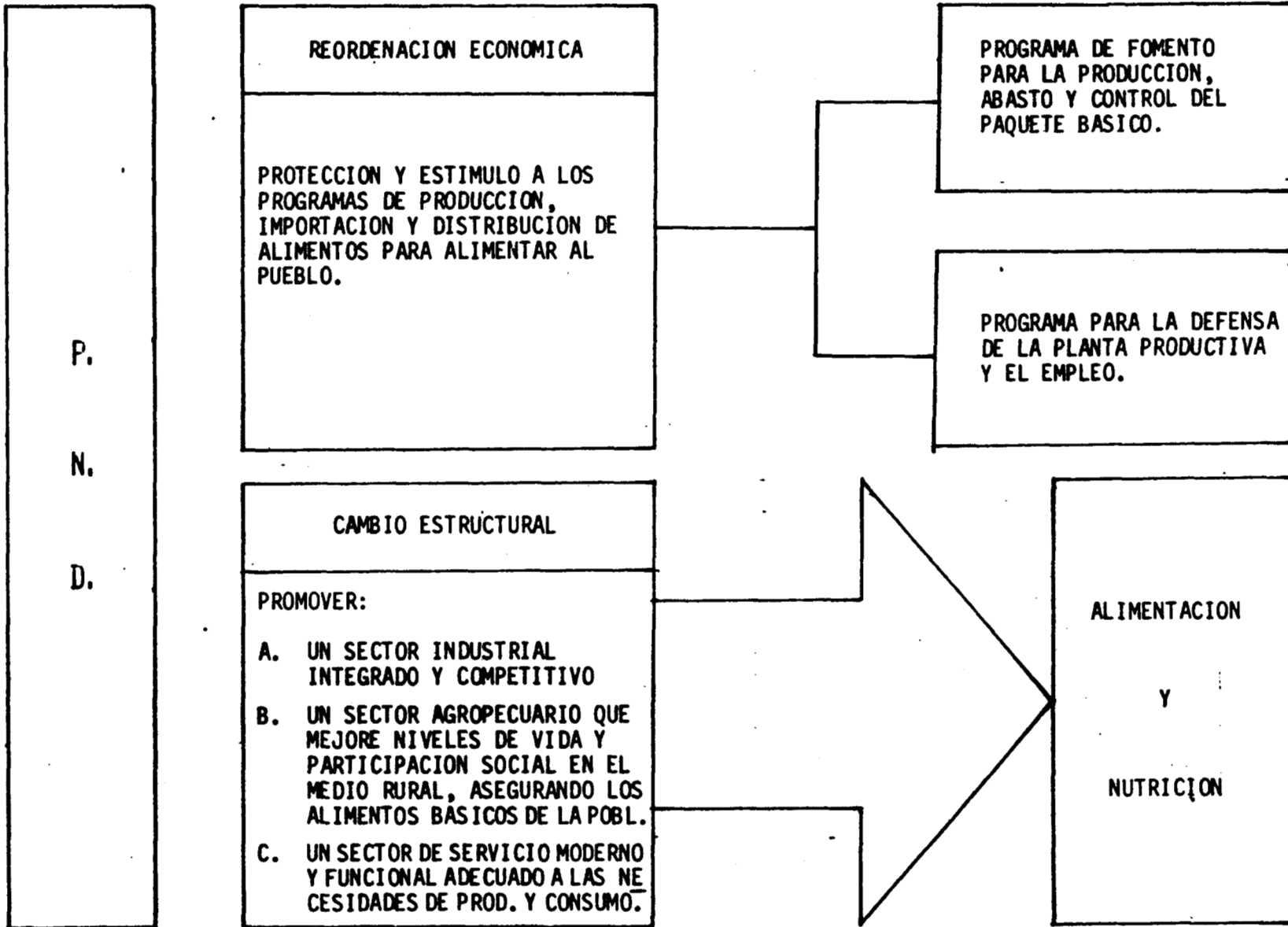
OBJETIVOS ESPECIFICOS

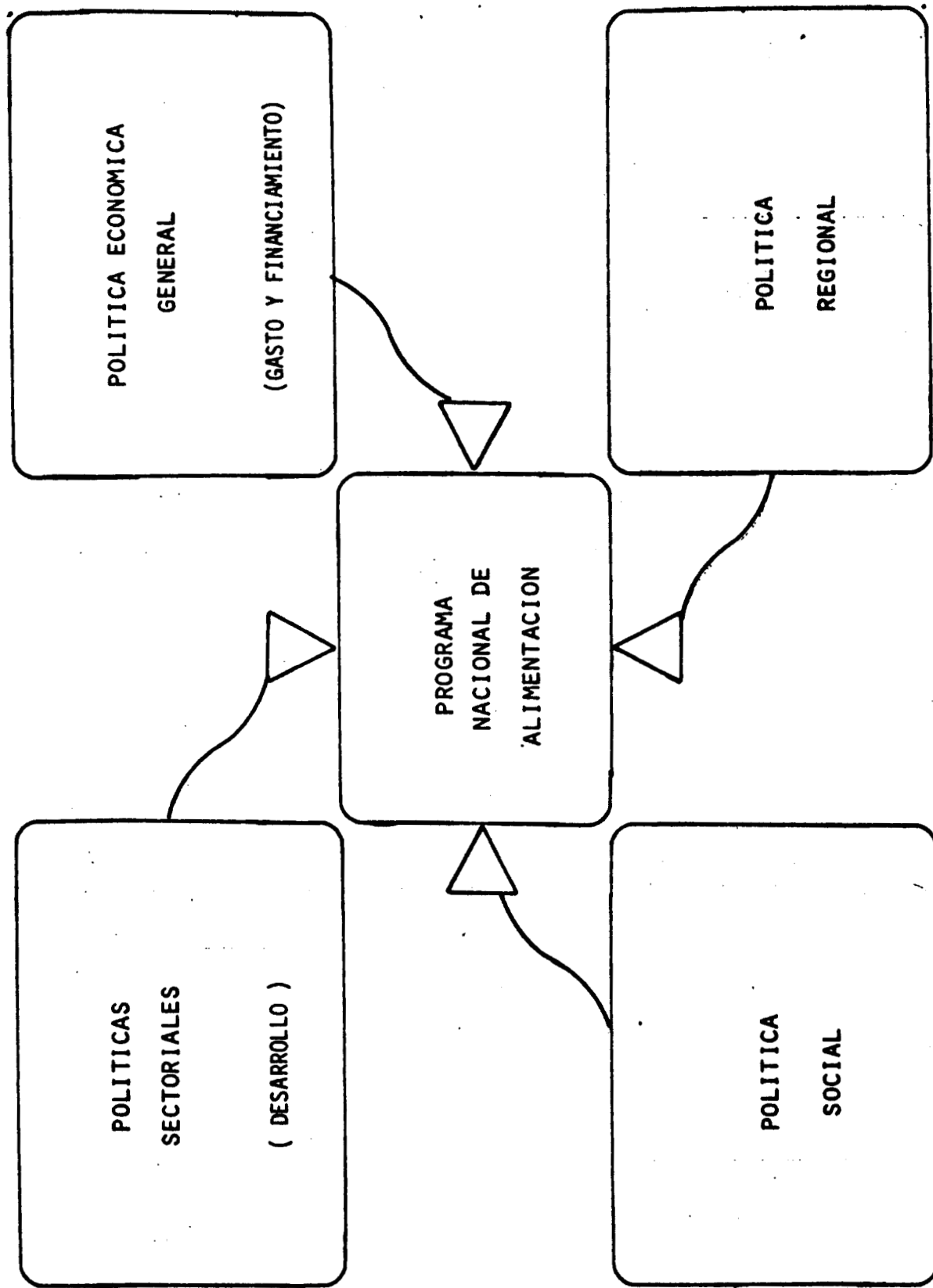
1. Mejorar los niveles nutricionales de la población de bajos ingresos, así como los prevaecientes en regiones y grupos particularmente afectados.
2. Propiciar una distribución más equitativa de los alimentos entre estratos, grupos sociales y regiones.
3. En lo inmediato asegurar el actual nivel de alimentación y nutrición de las mayorías y proteger el ingreso de la población.
4. Fomento de la producción interna de alimentos en especial de las zonas de temporal, sin descuidar las de riego, así como el aumento de la productividad en la industria alimentaria y en la eficiencia de la comercialización.

5. Articular la estructura productiva agroindustrial a las demandas del consumo social de los sectores mayoritarios y ampliar la ocupación productiva y adecuadamente remunerada, particularmente en el medio rural.

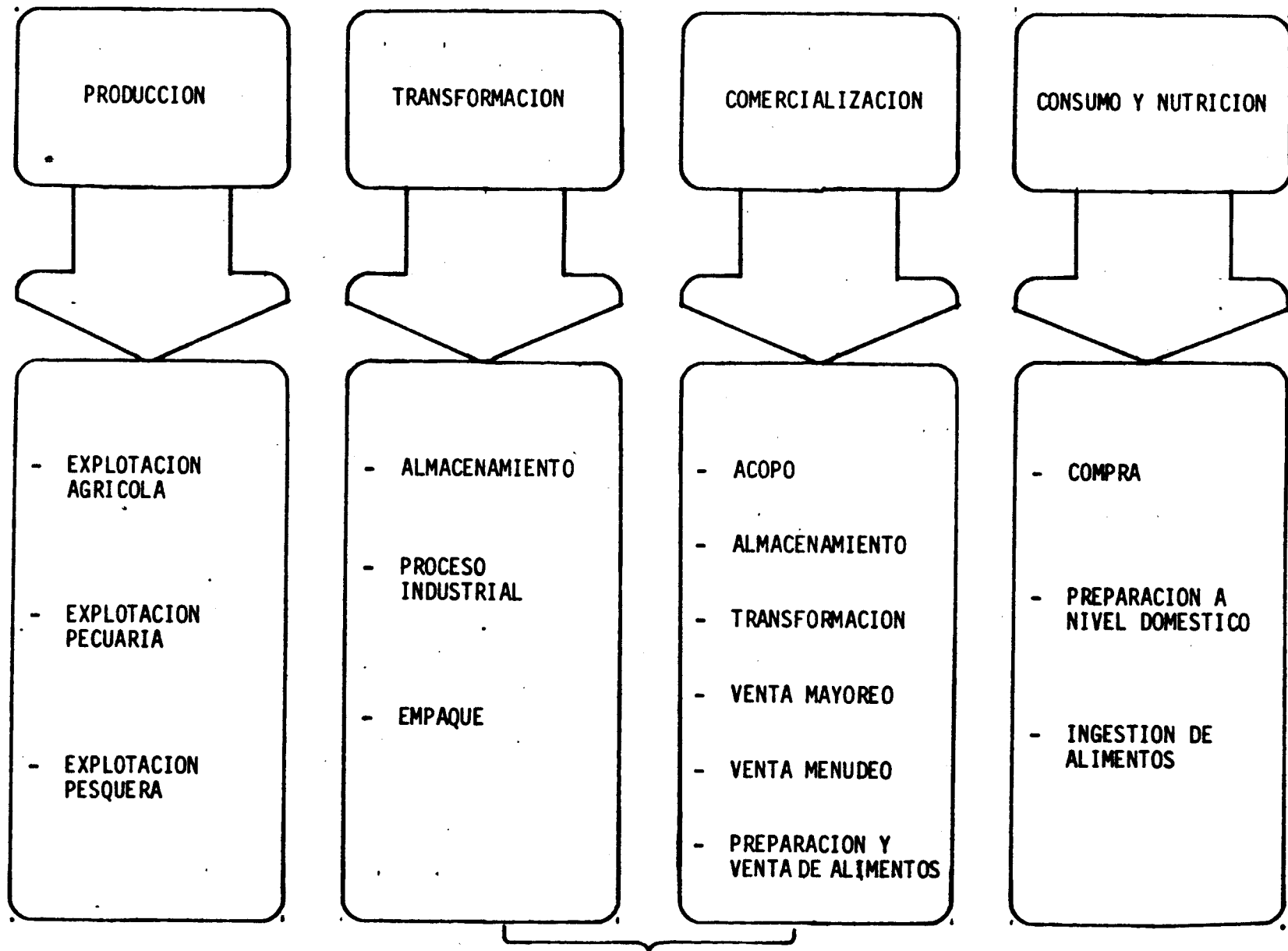
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DEL PROGRAMA

- Resolver los desequilibrios de operación: elevar la eficiencia y alentar la participación de los productores primarios a lo largo de las fases de producción, transformación, comercialización y consumo del proceso alimentario.
- Establecer políticas y acciones con criterios selectivos y adecuados a las características y necesidades de la población objetivo, es decir, a la población de bajos ingresos que suma alrededor de 30 millones de personas y que, para 1988, aumentará a 33 millones.
- Atender y promover a las pequeñas y medianas unidades productivas y efectuar una desconcentración territorial del aparato productivo agroalimentario, industrial y comercial.
- Fortalecer los sistemas productivos regionales de alimentos, procurando la autosuficiencia local en productos básicos, así como conservar y usar adecuadamente los recursos naturales; racionalizar el gasto público y dar coherencia a los instrumentos de política que existen en el proceso alimentario.





ACTIVIDADES INCLUIDAS EN LAS FASES DE LA CADENA ALIMENTARIA



AQUI SE SITUA LA ACTIVIDAD DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

Sin embargo, al revisar la realidad alimentaria de nuestro país nos encontramos con que la situación dista mucho de ser la proyectada de acuerdo con el PND, según Cassio Luiselli Fernández, el coordinador del Sistema Alimentario Mexicano (SAM) del sexenio anterior, explica que el reflejo de la crisis global en el tercer mundo vale en grado superlativo para México, "La situación dista mucho de ser en esencia una crisis financiera de endeudamiento pues su base es producto de la reestructuración industrial y tecnológica, que convierten en un solo proceso a la crisis energética de los setenta y la de endeudamiento de los ochenta".

Apunta que más allá del presente ajuste y apretón financiero, de aquí a fin de siglo, se plantearon desafíos a la capacidad de cambio de los mexicanos "si en realidad se quiere incorporar a la democracia y a la participación política a 50 millones de personas empobrecidas y apartados del bienestar y de oportunidades de una vida mejor".

Luiselli, en su ensayo México: la vía de la autosuficiencia alimentaria*, propone cinco instrumentos para mejorar el consumo:

- Aumentar la red de distribución de alimentos a grupos más necesitados
- Los subsidios
- Enriquecimiento de alimentos populares

* Publicado en la revista Investigación Económica de la Facultad de Economía de la UNAM.

- Educación y orientación nutricional
- Reglamentación de la publicidad de alimentos, bebidas y otros consumos que compiten con la alimentación.

Advierte que sin un sistema alimentario integrado, el escenario de la agricultura subordinada sería más o menos el siguiente:

"Siendo el ajuste del desequilibrio externo la tarea prioritaria, se recortarían los apoyos de precios, insumos y créditos a la agricultura de temporal para concentrarlos en las zonas comerciales ricas y capaces de exportar fruta, hortalizas y otros productos de alto valor agregado"*.

En una visión estrecha y de corto plazo se intentaría combatir la inflación reduciendo precios reales de garantía a los alimentos básicos y, en general, se empeorarían los precios relativos del sector rural y se abandonaría el riesgo compartido de Estado con los productores.

En materia agroindustrial se propiciaría la inversión extranjera con la idea de que aumentaría la eficiencia y la inversión.

La implicación global de este escenario no sería sólo el de hacer pagar por la crisis a los productores y consumidores más pobres, sino que propiciaría la descapitalización del campo y, en el mediano plazo, un incremento de precios de

* Castro, Hermenegildo. *50 millones de Mexicanos con Dietas Tercermundistas: Luiselli* artículos aparecidos en el periódico La Jornada los días 23 y 24 de Febrero de 1987.

alimentos y gastos en divisas al importarse no sólo más alimentos básicos, sino al pagar por inversión extranjera, importación de equipo y tecnología.

En conclusión, considero que el Estado debería de replantear sus estrategias económicas y políticas, en general, para dar mayor impulso a la producción alimentaria con la finalidad de convertirse en un país autosuficiente y en un mejor caso exportador alimentario, claro que para tales efectos se tendrá que llevar a cabo una reestructuración general como:

- Impulsar el ejido como unidad productiva básica.
- Avanzar el programa de la reforma agraria.
- Establecer una relación de precios del campo respecto a la ciudad, favorable para la agricultura.
- El mejoramiento de las tierras de temporal, ya que una hectárea dedicada a la agricultura puede producir ocho veces más alimentos que la ganadería.
- Del inciso anterior se desprende la propuesta de un cambio en la actividad de las zonas eminentemente ganaderas, como son las de la región norte y noroeste del país, en cuanto al impulso de la agricultura en la producción de básicos.

La mezcla de las proposiciones anteriores permitirían el tan anunciado desarrollo social en el campo, pero para llevar a cabo tal tarea se requieren estrategias congruentes en las que los intereses particulares y sectarios sean hechos a un lado en función de las grandes mayorías subalimentadas de nuestro país.

CAPITULO 7

INDUSTRIA PASTELERA (REPOSTERA) EN EL MEXICO ACTUAL

La industria pastelera y reposterera en México, actualmente, ha mantenido un nivel de productividad estable a pesar de la crisis económica que a partir de 1982 a la fecha se ha venido agudizando. Como una cuestión paradójica, el Grupo Industrial Bimbo ha mantenido un nivel de crecimiento que se contrapone con el grueso de la industria en nuestro país, según datos obtenidos en la SPP la industria pastelera y reposterera, en general, ha observado las tendencias que a continuación se describen.

TRIGO Y SUS PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS ⁽²⁷⁾

1. Características Generales

La rama del trigo y sus productos industrializados está constituida por aquellas empresas que utilizan el grano como principal insumo para la elaboración de diversos productos para el consumo humano.

Relación con el PIB

Durante el período de 1970-1980, la rama experimentó un menor dinamismo respecto al sector manufacturero; en tanto éste logro una tasa media anual del 6% la rama alcanzó una tasa del 4%. Ello se reflejó en una reducción en su participación relativa, que de 2.9% en 1970, pasó a 2.4% en 1980 (ver Fig. 7.1).

En relación a la industria alimentaria, excluyendo tabacos y bebidas, se registro el fenómeno contrario. En los años considerados, su participación pasó de 13.9% a 14%; en esta industria, la rama de trigo ha representado la actividad más importante (ver Fig. 7.2)

El número de establecimientos se incrementó de 8 723 en 1970 a 8 913 en 1980. En este año, las unidades de fabricación de pan y pasteles representaron casi el 98% del total.

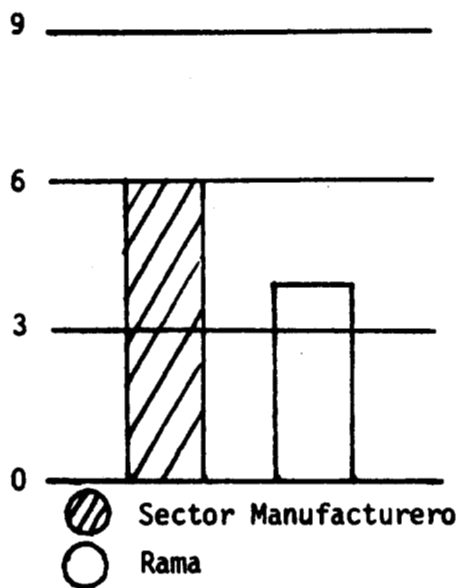
En los casos de fabricación de harina de trigo y fabricación de galletas y pastas alimenticias, el número de establecimientos se redujo durante el período considerado debido no sólo a la salida de varias unidades ineficientes, sino porque también otras se han fusionado (ver Tabla 7.1)

SUBRAMA	1970	1975	1980
Fabricación de harina de trigo	175	158	155
Fabricación de pan y pasteles	8,463	7,596	8,692
Fabricación de galletas y pastas alimenticias	85	69	66
TOTAL DE LA RAMA	8,723	7,823	8,913

Fuente: S.P.P. Censos Industriales 1970, 1975: Cámara Nacional de la Industria del Trigo y CONASUPO.

TABLA 7.1 NUMERO DE EMPRESAS EN LA RAMA

FIG. 7.1
CRECIMIENTO 1970-1980



PARTICIPACION EN EL MERCADO

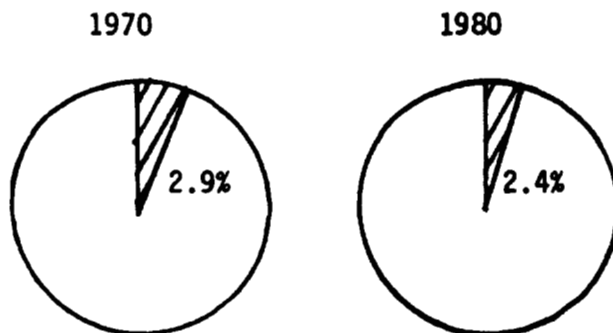
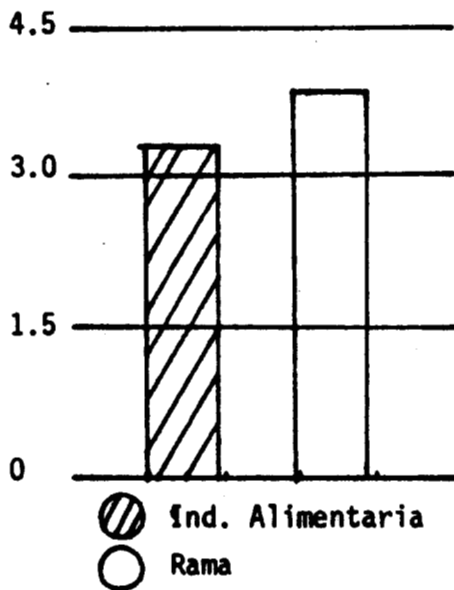
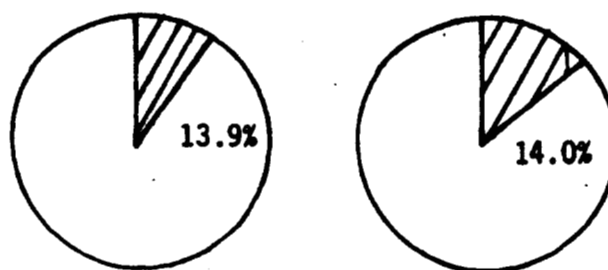


FIG. 7.2
CRECIMIENTO 1970-1980



PARTICIPACION DE LA RAMA EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA



TIPO DE EMPRESA*	1 9 7 5			1 9 8 0				
	NO. DE EMPRESAS	(%)	VALOR DE LA PRODUCCION (Millones)	(%)	NO. DE EMPRESAS	(%)	VALOR DE LA PRODUCCION (Millones)	(%)
Pequeñas	7457	95.3	5847.7	37.4	8541	95.8	12015.2	35.4
Mediana	313	4.0	4538.9	29.1	312	3.5	9892.8	27.5
Grandes	53	0.7	5230.3	33.5	60	0.7	14065.8	39.1
TOTAL	7823	100.0	15616.9	100.0	8913	100.0	35973.8	100.0

* Se consideran como "pequeñas" aquellas empresas con menos de 25 empleados; "medianas" con 26 a 100 empleados y "grandes" de 101 empleados y más.

Fuente: S.P.P. Censos Industriales 1970, 1975: Cámara Nacional de la Industria del Trigo y CONASUPO.

TABLA 7.2 GRADO DE CONCENTRACION DE LA RAMA (Millones de Pesos)

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Harina de Trigo	6226	7522	9038	8215	8412	8734	8907
Pan y Pasteles	49102	48009	48346	48685	49028	49372	50360
Galletas y Pasteles	9061	10158	11739	11401	11779	12172	12415
TOTAL RAMA	64389	65689	69123	68301	69219	70278	71682

Fuente: Elaborado en base a los Censos Industriales 1970 y 1975, S.P.P., CANACINTRA.

TABLA 7.3 EVOLUCION DEL NIVEL DE EMPLEO (No. de Empleados)

Existe un notable grado de concentración en cuanto al número de empresas y la producción que generan. En 1980, el 0.7% de los establecimientos aportaron el 39.1% del valor total de la producción y el 99.3 de las unidades generaron el restante 60.9%.

La rama es fuente de ocupación para un elevado número de personas, particularmente los establecimientos que elaboran pan y pasteles. En 1980 proporcionó empleo a 71 682 personas, lo que representó el 17.8% del total ocupado en la industria alimentaria (ver Tabla 7.2)

Las remuneraciones al personal se multiplicaron 6.4 veces de 1970 a 1980 ascendiendo en este último año a 5 mil 125 millones de pesos. Las remuneraciones por hombre ocupado alcanzaron 71 100 pesos en el mismo año, lo que significó un incremento promedio anual de casi 19.1% (ver Tabla 7.3)

El comportamiento de la producción de harina de trigo, da la pauta para la elaboración de consumo final: pan, pasteles, galletas y pastas. En tal virtud, las magnitudes del consumo per cápita de harina de trigo expresan la tendencia del consumo de los productos elaborados a base de trigo (ver Tabla 7.4)

El consumo nacional aparente de harina de trigo corresponde prácticamente a la producción, puesto que las importaciones y exportaciones de este producto en el período considerado fueron mínimas.

El crecimiento del consumo de harina de trigo fue de 40% en el lapso considerado, al pasar de 2 135.4 miles de toneladas a 2 989.1 (ver Tabla 7.5)

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
HARINA DE TRIGO							
Sueldos, Salarios y Prestaciones	-						
Total	135 100	359 700	446 300	612 300	710 700	892 900	1 089 300
Por Hombre Ocupado	21.7	47.8	49.4	74.5	84.5	102.2	122.3
PAN Y PASTELES							
Sueldos, Salarios y Prestaciones							
Total	467 500	1 181 200	1 351 300	1 547 200	1 770 900	2 026 700	2 472 600
Por Hombre Ocupado	9.5	24.6	28.0	31.8	36.1	41.1	49.1
GALLETAS Y PASTAS							
Sueldos, Salarios y Prestaciones							
Total	195 500	427 900	685 600	861 200	1 025 200	1 281 200	1 563 100
Por Hombre Ocupado	21.6	42.1	58.4	75.5	87.0	105.3	125.9
TOTAL DE LA RAMA							
Sueldos, Salarios y Prestaciones							
Total	798 100	1 968 800	2 483 200	3 020 700	3 506 800	4 200 800	5 125 000
Por Hombre Ocupado	12.4	30.0	35.9	44.2	50.7	59.8	71.5

Fuente: Censos Industriales 1970, 1975, S.P.P., CONCAMIN, Banco Nacional de México, S.A.

TABLA 7.4 DERRAMA ECONOMICO DE LA RAMA (Miles de Pesos)

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Producción (tons)	2 135.4	2 417.9	2 430.7	2 611.0	2 615.4	2 668.8	2 989.1
No. Habitantes (millones)	50.7	58.5	60.1	61.9	63.7	65.5	67.4
Consumo Aparente Per Capita (Kgs)	42.1	41.3	40.4	42.2	41.1	40.7	44.3

Fuente: S.P.P. Censos Industriales 1970 y 1975. CNIT, CNP.

TABLA 7.5 CONSUMO APARENTE DE HARINA DE TRIGO

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Harina de Trigo (tons)	7.2	-	-	-	-	-	-
Valor en Miles de Pesos	20.6	-	-	-	-	-	-
Pastas Alimenticias (tons)	7.3	17.1	3.5	25.0	16.4	34.6	48.4
Valor en Miles de Pesos	42.8	194.1	34.2	469.9	382.1	700.4	1 064.8
Pan y Galletas (tons)	1.0	332.4	64.8	73.8	138.3	239.0	242.6
Valor en Miles de Pesos	25.6	1 090.3	331.7	111.4	1 425.4	2 769.4	2 862.7
TOTAL DE LA RAMA	15.5	349.5	68.3	98.8	154.7	273.6	291.0
VALOR EN MILES DE PESOS	89.0	1 284.4	365.9	581.3	1 807.5	3 469.8	3 927.5

Fuente: S.P.P., Anuarios de Comercio Exterior.

TABLA 7.6 IMPORTACION DE PRODUCTOS DERIVADOS DE TRIGO

Las importaciones de productos derivados de trigo han sido poco significativas; en 1979 y 1980, años en que las compras al exterior alcanzaron mayores niveles, las cifras fueron de sólo 3.5 y 3.9 millones de pesos, respectivamente. Cabe hacer mención de que la mayor parte de las importaciones está constituida por galletas finas, que son adquiridas por la población en la zona fronteriza norte.

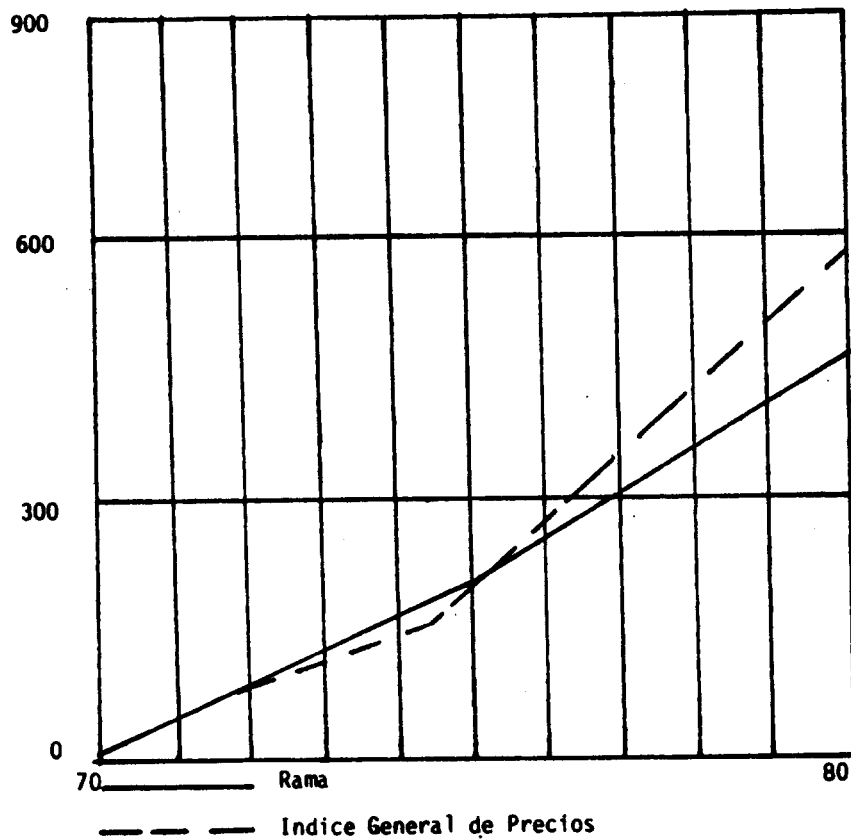
En lo referente a exportaciones, la industria presenta condiciones tecnológicas y competitivas poco favorables para lograr ventas importantes en el mercado externo. Durante los últimos cinco años, se han logrado colocar en los mercados de Estados Unidos y Francia volúmenes de galletas y pastas por un valor cercano a los 150 millones de pesos, lo que significa ventas promedio de 30 millones de pesos al año. Estas cantidades representan una proporción insignificante en relación a las ventas que se realizan en el mercado interno (ver Tabla 7.7).

El ritmo de crecimiento promedio anual del índice de precios de la producción de la rama ha sido de 15% durante el período de 1970-1980, esto es, menor al índice general de precios de la economía, que en el mismo lapso fue de 17.7% (ver Fig. 7.3).

Perspectivas: Las expectativas de desarrollo que presenta la rama para los próximos años son limitadas. Ello se explica principalmente por los reducidos niveles de rentabilidad que caracterizan a la mayoría de los establecimientos que la integran. Una buena parte de las empresas medianas y pequeñas prácticamente no cuentan con capacidad para generar los recursos que requiere su crecimiento, lo que beneficia a las grandes industrias, pues cuentan con una competencia

Fig. 7.3

EVOLUCION DEL INDICE DE PRECIOS 1970 = 100



bastante débil, que les permite el control del mercado de productos industrializados derivados de la harina de trigo.

Asimismo, la tendencia creciente a utilizar el insumo principal en la elaboración de productos derivados de trigo no sujetos a control de precios, puede afectar adversamente la oferta de productos considerados como básicos.

CONCEPTO	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Harina de Trigo (tons)	-	9.1	-	-	-	-	-
Valor en Miles de Pesos	-	43.8	-	-	-	-	-
Pan y Pasteles (tons)	0.6	-	-	-	-	-	-
Valor en Miles de Pesos	7.8	-	-	-	-	-	-
Galletas y Pastas (tons)	5.8	5 027.5	3 109.9	2 714.6	5 382.3	n.d.*	n.d.
Valor en Miles de Pesos	43.9	37 961.9	23 144.8	30 497.0	83 235.2	n.d.	n.d.
TOTAL DE LA RAMA (tons)	6.4	5 036.6	3 109.9	2 714.6	5 382.3	n.d.	n.d.
VALOR EN MILES DE PESOS	51.7	38 005.4	23 144.8	30 497.0	83 235.2	n.d.	n.d.

Fuente: S.P.P., Anuarios de Comercio Exterior

* No Disponible

TABLA 7.7 EXPORTACION DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL TRIGO

TERCERA PARTE:

CASO PRACTICO

CAPITULO 8

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

1 El origen del Grupo Industrial Bimbo lo encontramos con el nacimiento en 1940 de Planificación Bimbo y la planta Industrial de Bimbo del Norte en el mismo año.

Posteriormente, a raíz de su crecimiento Promoción de Negocios se constituyó el 15 de junio de 1966. Después el 16 de enero de 1978, se cambio su denominación a Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.

La empresa es tenedora de acciones de 28 subsidiarias, que se dedican a la elaboración de productos de pan, pastelería, galletería, dulces, chocolates, botanas, mermeladas y frutas procesadas en general.

2 Actualmente el Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. es la mayor empresa del país en lo que a la industrialización y distribución de pan blanco, de dulce y pastelillos se refiere.

La empresa cuenta en la actualidad con un capital social de \$ 324'000,000 representado por 101'400,000 acciones con un valor nominal teórico de \$ 3.20 por acción.

3 El domicilio oficial del Grupo se fija en la Ciudad de México, D.F., estableciendo sucursales y/o agencias dentro de la república.

CARACTERISTICAS

- CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Situación Legal de la Empresa

Promoción de Negocios, S.A. se constituyó mediante escritura pública No. 10 670 del día 15 de junio de 1966. Posteriormente, cambio su denominación social a Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. el día 16 de enero de 1978.

Denominación

La sociedad girará bajo la denominación de: Promoción de Negocios, denominación que al usarse irá seguida de las palabras Sociedad Anónima, o de su abreviatura: S.A.

Domicilio

El domicilio de la sociedad se fijo en la Ciudad de México, Distrito Federal, pero podrá establecer sucursales o agencias dentro o fuera de la República, así como señalar domicilios convencionales para la ejecución de determinados contratos.

Duración

La duración de la sociedad será de noventa y nueve años, contando a partir de la fecha de firma de la escritura.

Capital Social

El capital de la sociedad es de cincuenta millones de pesos, moneda nacional, representado por cincuenta mil acciones con valor nominal de un mil pesos cada una, íntegramente suscritas y pagadas en efectivo.

Administración de la Sociedad

La sociedad será administrada según lo decida la Asamblea de Accionistas, por un Consejo de Administración o por un Administrador Unico. El Consejo se compondrá del número de miembros que determine la Asamblea de Accionistas, el cual en ningún caso podrá ser inferior a tres.

Los consejeros podrán ser socios o personas extrañas a la Sociedad y durarán en su cargo un año o hasta que las personas que deban sustituirlos hayan tomado posesión de su cargo. Los consejeros podrán ser reelectos indefinidamente.

Vigilancia de la Sociedad

La vigilancia de la sociedad estará confiada a uno o más Comisarios que podrán ser o no accionistas y serán designados por la Asamblea General de Accionistas y durarán en su cargo un año, contando a partir de la fecha de la designación de su cargo.

La asamblea podrá designar a la vez Comisarios Suplentes para que sustituyan a los propietarios en caso de faltas temporales o absolutas.

En la asamblea en que se designen los Comisarios, se cuidará el derecho que a la minoría concede el artículo ciento cuarenta y cuatro de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ejercicio Social

Los ejercicios sociales correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, salvo el primero que correrá desde la fecha de firma de esta escritura hasta el treinta y uno de diciembre de mil novecientos sesenta y seis.

De Distribución de Utilidades.

Las utilidades netas que resulten después de que el inventario y el Balance General hayan sido aprobados por la Asamblea

Distribución de Utilidades

General de Accionistas, deberá superarse anualmente, cuando las utilidades netas que resulten después de que el inventario y el Balance General hayan sido aprobados por la Asamblea General de Accionistas, deberá superarse anualmente, cuando menos, el cinco por ciento para formar el Fondo de Reserva Legal, de acuerdo con lo previsto en el artículo veinte de la Ley General de Sociedades Mercantiles, hasta que dicho fondo llegue al veinte por ciento del Capital Social de la compañía; se separarán después las cantidades que acuerde la asamblea para formar o reintegrar los fondos de reservas y reinversión que crea pertinente; y el restante será distribuido como dividendo entre los accionistas, en proporción al número de acciones, de la manera y términos que acuerde la Asamblea General de Accionistas.

De Participación Social de Extranjeros en la Sociedad de Relaciones

"Ninguna persona extranjera física o moral, así como sociedades mexicanas que no tengan cláusula de exclusión de extranjeros, con autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores, podrá tener participación social alguna o a ser propietaria de acciones de la sociedad. Si por algún motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social o a ser propietaria de una o más acciones contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha adquisición no producirá efectos de ninguna especie, pasando a ser propiedad de la Nación Mexicana, la acción o participación de que se trate".

CONSEJO DE ADMINISTRACION

4 El Consejo de Administración está integrado por las siguientes personas:

Presidente	Sr. Lorenzo Servitje Sedra
Vicepresidente	Sr. Roberto Servitje Sedra
Secretario	Sr. Jorge T. Mata Román
Consejeros	Sr. Jaime Jorba Sedra
	Sr. Victor Milke Avais
	Sr. Jorge Orvañanos Zuñiga
	Sr. Bernardo Pacheco Escobedo
	Sr. Claudio Terrein Decottignies
4 Comisario	Sr. Nicolás Urquiza F. de J.

INFORMACION DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO

Sr. Lorenzo Servitje Sedra
 Presidente de Grupo Industrial BIMBO, S. A.; Panificación BIMBO; Productos Marinela, S. A. y Marinela de Occidente, S. A.

Sr. Roberto Servitje Sedra
 Director General de Grupo Industrial BIMBO, S. A. y de sus empresas subsidiarias.

Sr. Jorge T. Mata Román
 Presidente de Productos de Zinc y Plomo, S. A.; Estaño Electro, S. A.; Laminadora Foto Zinc, S. A.; Zinc Industrial, S. A.; Aluminio Laminado, S. A.; Metalurgica de Plomo, S. A.; Partes para Moldes DME; Servicios Administrativos Modernos, S. C. .

Sr. Jaime Jorba Sedra

Socio fundador de la organización BIMBO-MARINELA, Expresidente de BIMBO-España.

Sr. Jorge Orvañanos Zuñiga

Presidente de General de Gas, S. A. y Consejero de Unigas, S.A.; Hotel Alameda; Banco del Atlántico, S. A. .

Sr. Claudio Terrein Decottignies

Director General Adjunto de BANAMEX, S. N. C.; Vicepresidente de Casa de Bolsa BANAMEX y Fondo de Inversiones BANAMEX; Consejero Propietario de Promotora Mexicana de Turismo; Unión Carbide Mexicana y Martell de México.

Sr. Bernardo Pacheco Escobedo

Director Administrativo de Fábrica de Autotransportes Mexicana, S. A. de C. V.; Consejero de H y H, S. A. de C. V. y Constructora MARHNOS, S. A.

Sr. Nicolás Urquiza F. de J.

Comisario de Unión Carbide Mexicana, S. A.; Texaco Mexicana, S.A.; Sanborn Hermanos, S. A.; Cementos Apasco; S. A.; Kimberly Clark de México, S. A.

Sr. Victor Milke Avais

Tesorero de Grupo Industrial BIMBO, S. A. y subsidiarias.

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Roberto Servitje	Director General
Victor Milke	Sub-director General
Fernando Boullosa	Director Técnico
Luis Martínez del Valle	Director de Planeación y Finanzas
Othon Marquina	Director Administrativo
Lorenzo Sedra	Director de Ventas
Rogelio Rodríguez	Director de Compras
Carlos del Rosal	Director de Vehículos
Enrique Barruel	Director de Informática
Gaspar Elizondo	Director de Personal
Alejandro Zorrilla	Sub-director de Mercadeo
Sergio González	Sub-director de Mercadeo
Federico Negrete	Sub-director de Ventas

El Directorio de la empresa nos permite ver que Industrial BIMBO cuenta con una fuerza ejecutiva potencial muy elevada pues todos sus directivos poseen un curriculum bastante aceptable que refleja la experiencia de los mismos en su área de referencia, lo que redunda en el mejor manejo de los recursos de la compañía.

Otro aspecto importante dentro del grupo directivo es la antigüedad en el puesto y por ende en la empresa, lo que nos indica un buen nivel de especialización en las tareas de los mismos.

EMPRESAS QUE FORMAN EL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.

- Panificación Bimbo, S.A. de C.V.
- Productos Marinela, S.A. de C.V.
- Bimbo de Occidente, S.A. de C.V.
- Bimbo del Norte, S.A. de C.V.
- Bimbo del Noroeste, S.A. de C.V.
- Bimbo del Golfo, S.A. de C.V.
- Dulces y Chocolates Ricolino, S.A. de C.V.
- Flexport, S.A. de C.V.
- Marinela de Occidente, S.A. de C.V.
- Bimbo del Centro, S.A. de C.V.
- Productos Nubar, S.A. de C.V.
- Bimbo del Sureste, S.A. de C.V.
- Barcel del Norte, S.A. de C.V.
- Bimbo del Pacífico, S.A. de C.V.
- Bimbo de Toluca, S.A. de C.V.
- Bimbo de Chihuahua, S.A. de C.V.
- Maquindal, S.A. de C.V.
- Interrefacciones, S.A. de C.V.
- Bimbo de Oriente, S.A. de C.V.
- Marinela de Oriente, S.A. de C.V.
- Marinela del Noroeste, S.A. de C.V.
- Ricolino de Occidente, S.A. de C.V.
- Tía Rosa Suandy, S.A. de C.V.

Si observamos la distribución de las compañías subsidiarias de BIMBO en la República vemos el alcance que ésta tiene en cuanto a canales de distribución y nivel productivo, el cual es potencialmente elevado, sin embargo, más adelante analizaremos si el manejo de tal potencialidad es eficiente.

6 - MISION DEL GRUPO

Complementar las necesidades alimenticias del mayor número de población mediante la elaboración de productos de pan, pasteles, galletas, dulces y chocolates, botanas, mermeladas y pastas procesadas en general.

Objetivos

La sociedad tiene por objeto:

- I. Hacer toda clase de operaciones de comercio por cuenta propia o ajena.
- II. Adquirir o manejar, recibir en garantía o gravar toda clase de valores, efectos de comercio o títulos de crédito y en general hacer operaciones de cualquier naturaleza, ya sea sobre valores, títulos de crédito, efectos de comercio y metales preciosos, con las limitaciones que marcan las leyes.
- III. Adquirir y manejar acciones o partes de interés en otras empresas, civiles o mercantiles.
- IV. Otorgar o recibir crédito por cuenta propia, cualquiera que sea su naturaleza o garantías y dar o recibir en prenda hipoteca, o conforme a la naturaleza de los créditos, refacciones de habilitación o avío, toda clase de bienes, siempre que se trate de operaciones para cuya celebración no se requiera autorización especial.
- V. Avalar títulos de crédito y constituirse en fiador en toda clase de obligaciones.

- VI. En general, celebrar toda clase de actos de comercio, con relación a bienes, derechos, títulos o valores y hacer toda clase de obras o construcciones, ya sea por cuenta propia o ajena.
- VII. Actuar como comisionista, representante, agente o mandatario.
- VIII. En general realizar todo género de actos, contratos, convenios y operaciones de cualquier naturaleza que tengan relación con el objeto social, incluso la administración de inmuebles y la adquisición de los mismos, que la sociedad puede poseer, conforme a la ley.

Los ya mencionados son los objetivos jurídicos que según el acta constitutiva son preponderantes para la empresa.

7 / Ahora, desde el punto de vista estratégico, el Grupo Industrial Bimbo persigue como objetivos los siguientes:

- Mantenimiento de la imagen de la empresa en el mercado.
- Permanencia como la primera empresa panificadora a nivel industrial del país, netamente nacional.
- Expansión hacia otras ramas de productos comestibles (frituras y golosinas) industrializados.
- Expansión de la capacidad productiva y distributiva para llegar a los más recónditos del país en busca de consumidores potenciales.
- Diversificación, introducción de nuevas líneas de productos en la industria panificadora.

- ALGUNOS ASPECTOS TECNOLOGICOS

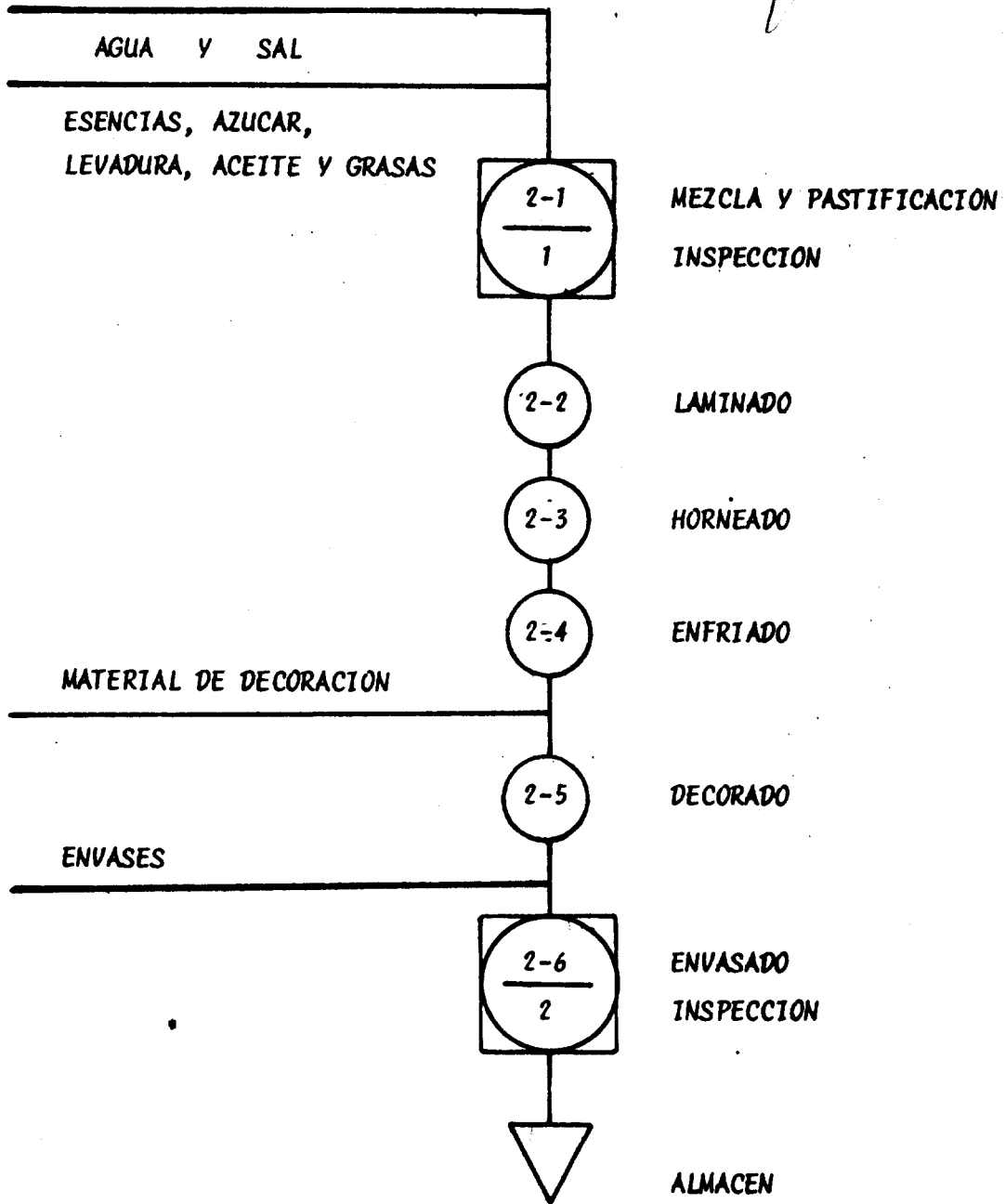
A continuación, se señalan los principales aspectos e insumos que se requieren para la elaboración de panes, pastas y galletas alimenticias.

8 La materia prima más importante, en este tipo de fabricación, es la harina de trigo. En la fabricación de pastas, pueden emplearse: colorantes y sal. Pero en la fabricación de galletas intervienen otras materias primas que representan una mayor importancia por su volumen, como en el caso de la azúcar, huevo, ↑ leche, sal, aceites, grasas, levaduras, colorantes y esencias.

9 - Operaciones Básicas .

- A. Preparación (mezcla de los materiales para formar la masa)
- B. Extrusión o troquelado
- C. Secado y horneado (el material troquelado pasa a ser horneado)
- D. Enfriado
- E. Deconado de galletas
- 7 F. Envasado y empaçado

Proceso Productivo



10 El Grupo Industrial Bimbo, S.A. no tiene ningún proveedor de tecnología, ya que éste produce su maquinaria y equipo especializado a través de las compañías Interrefacciones, S.A. de C.V. y Maquindal, S.A. de C.V.

✓ En ese sentido, Maquindal, S.A. de C.V. fabrica toda la maquinaria y refacciones para el área de producción e Interrefacciones, S.A. de C.V. tiene como objetivo la distribución y venta de refacciones automotrices, industriales y materiales diversos, cubriendo gran parte de las necesidades del Grupo Industrial Bimbo. Por otro lado, Bimbo cuenta con participación minoritaria de empresas Converflex, S.A. de C.V., Novaflex, S.A. de C.V. y Flexi Pak, S.A. de C.V., las cuales se encargan de la producción del material que en cuestión de paquetería y empaques requiere la compañía⁽²⁸⁾.

8.1 MEDIO AMBIENTE INTERNO

✓ RECURSOS HUMANOS

La situación actual con respecto al personal de Panificación Bimbo México, es la siguiente:

FUERZA DE TRABAJO:

Nivel Ejecutivo	* 434 384
Empleados Administrativos	** 361 3282
Trabajadores	*** 3,466 28,026

TOTAL DE FUERZA DE TRABAJO: 4,261

33,392

- * PERSONAL DE CONFIANZA
- ** PERSONAL NO SINDICALIZADO
- *** PERSONAL SINDICALIZADO

NOTA: Cabe mencionar que la información descrita en el presente capítulo, fue la única proporcionada al grupo, por la Empresa.

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

De acuerdo a la respuesta en este rubro del Gerente de Personal de Panificación Bimbo México, "la empresa está consciente de los beneficios del desarrollo de su personal, por lo cual cuenta con planes de entrenamiento para que todos reciban los conocimientos, las habilidades y los recursos necesarios para el mejor desempeño del trabajo asignado, así como para que se tomen las precauciones necesarias de seguridad e higiene".

Asimismo, el adiestramiento y la capacitación están a cargo del jefe inmediato de cada trabajador, a fin de que ninguno de sus colaboradores comience a trabajar sin haber sido capacitado adecuadamente. Asimismo, además de haber sido entrenado al tomar un puesto, la Empresa busca calificar periódicamente a su personal, con el fin de corregir errores en la forma de operar, y catualizar técnica y conocimientos.

Para el control del cumplimiento de las disposiciones legales en material de capacitación, la Empresa cuenta con la Comisión Mixta de Capacitación y --
↑ Adiestramiento.

RELACIONES SINDICALES

Las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores Harineros, Panificadores, Similares y Conexos de la República Mexicana, fueron calificados por el Titular del Departamento de Relaciones Laborales, como totalmente "armónicas".

PRESTACIONES Y SERVICIOS

12 Las prestaciones y servicios que ofrece la Empresa son las siguientes:

- a) Días de descanso y festivos
- b) Deportes y Cultura
- c) Vacaciones
- d) Premio de asistencia

- e) Matrimonio
- f) Nacimientos
- g) Prima de antigüedad por fallecimiento
- h) Defunción de familiares
- i) Ventas de producto
- j) Enfermedad y complemento de salario
- k) Comedor
- l) Caja de ahorros
- ll) Reparto de utilidades
- m) Gratificación especial
- n) Aguinaldo
- ñ) Prima de trabajo nocturno
- o) Prima por ayuda de gastos médicos

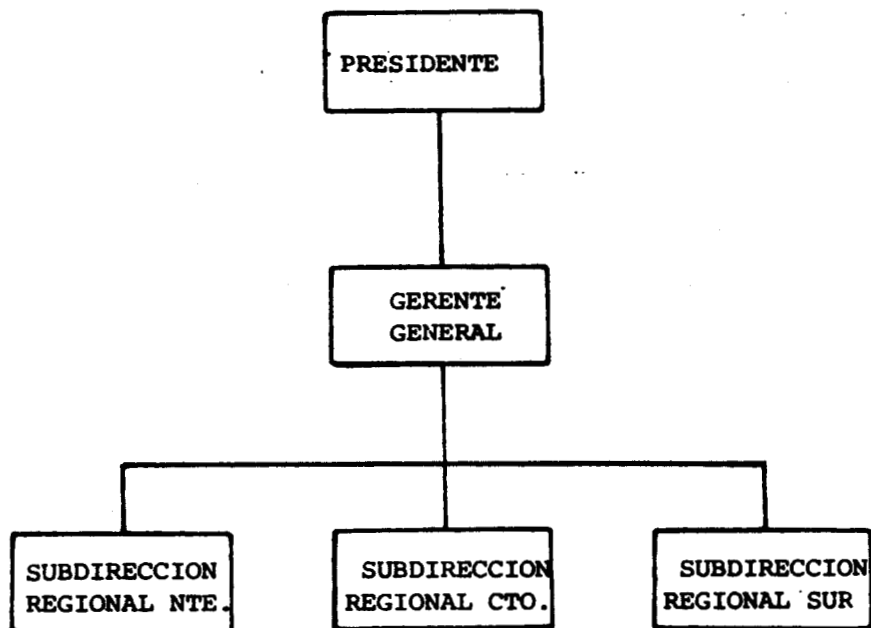
ACCIDENTES DE TRABAJO

La estadística sobre accidentes de trabajo hasta noviembre de 1986 es la siguiente:

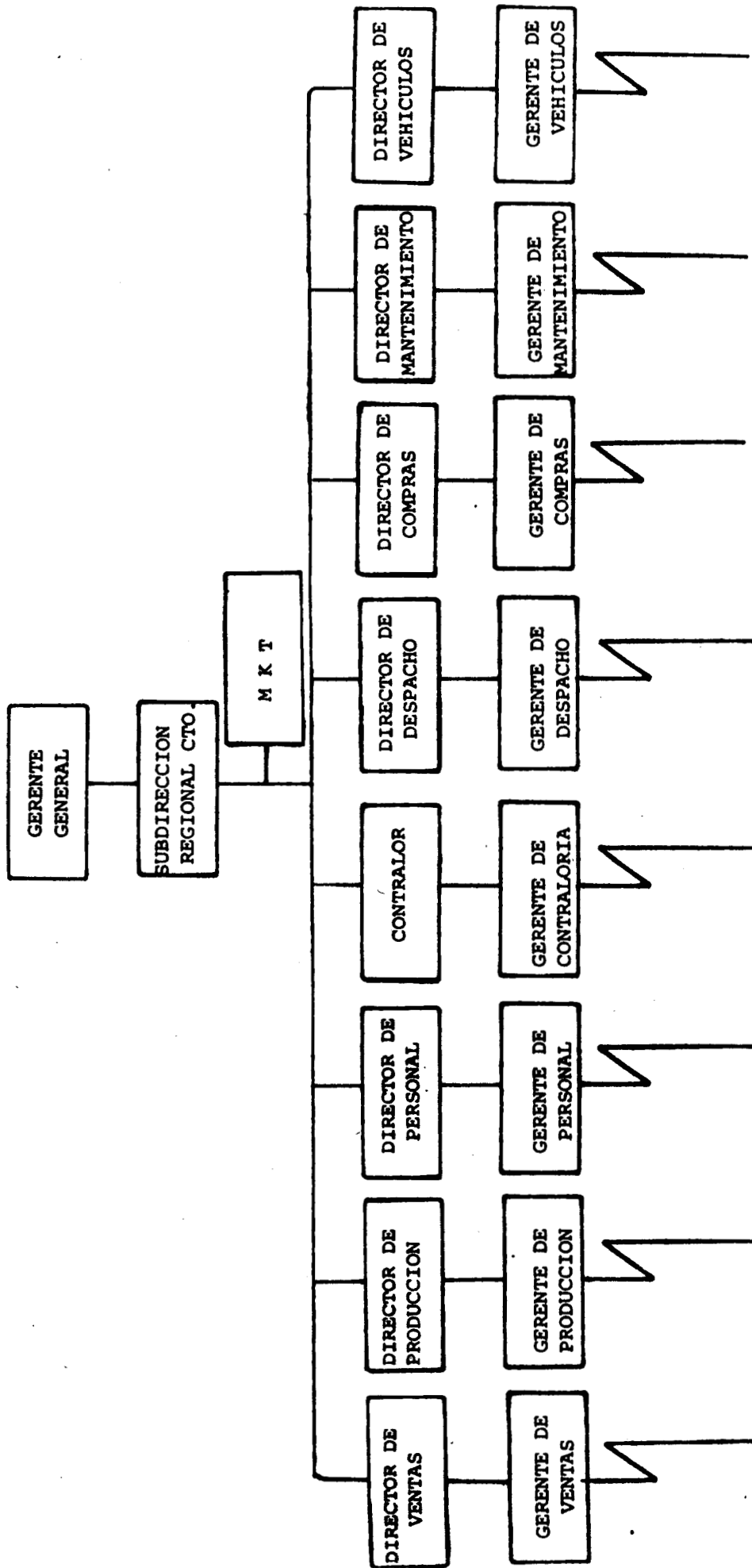
<u>LUGAR</u>	<u>NUMERO</u>	<u>REPRESENTATIVIDAD</u>
° CABEZA	22	7%
° OJOS	20	6%
° TRONCO	54	17%
° BRAZOS	24	8%
° MANOS	112	37%
° PIERNAS	23	7%
° PIES	49	18%
T O T A L	309	100%

DISTRIBUCION DE PERSONAL (CUADRO OCUPACIONAL)

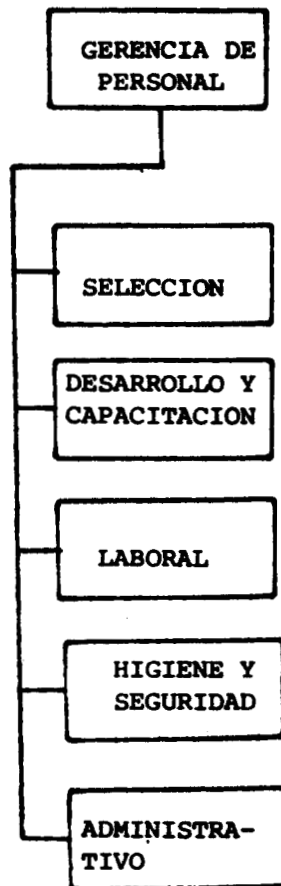
Este aspecto fue manejado por el grupo de trabajo a través de la Estructura Organizacional de la Empresa, la cual es presentada a continuación.



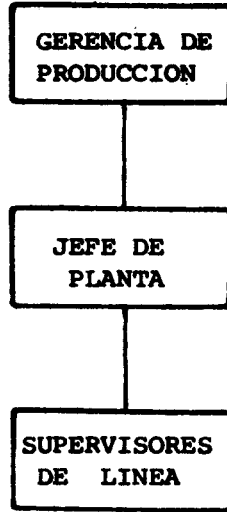
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL
GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S. A. de C. V.



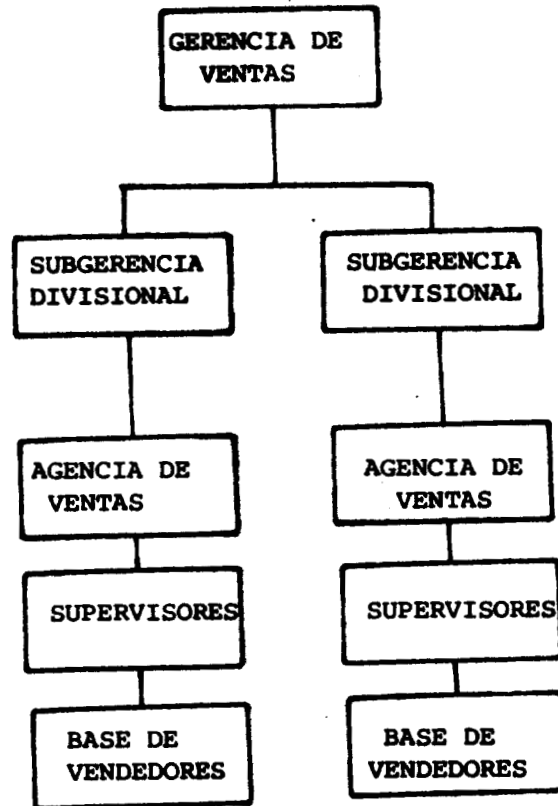
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PANIFICACION BIMBO MEXICO



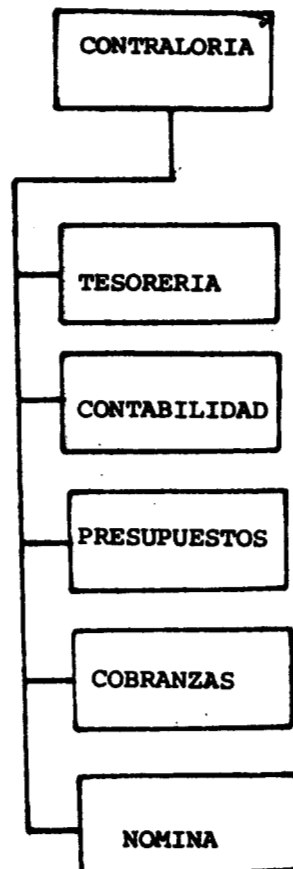
GERENCIA DE PERSONAL



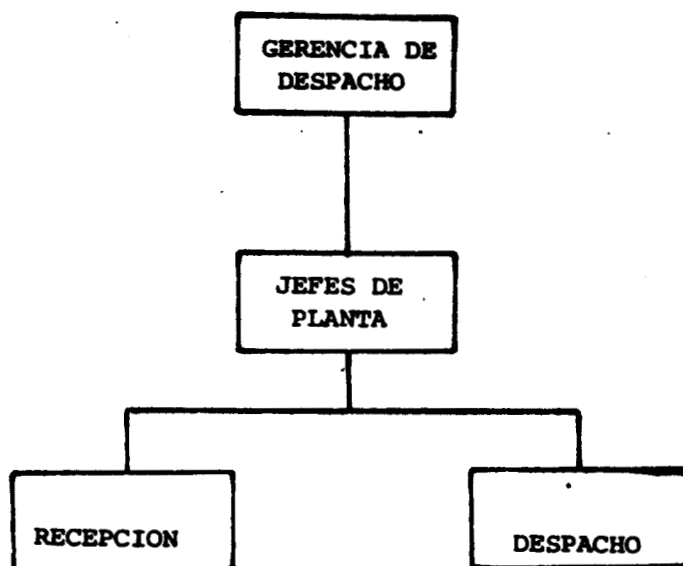
GERENCIA DE PRODUCCION



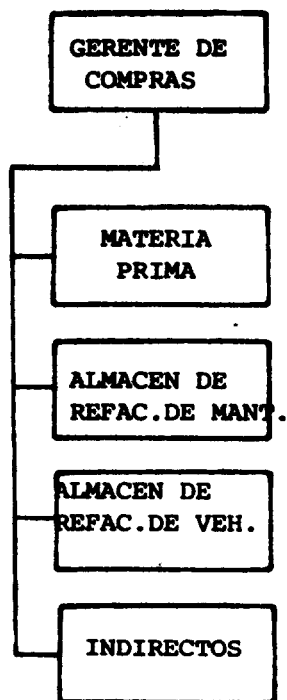
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
GERENCIA DE VENTAS



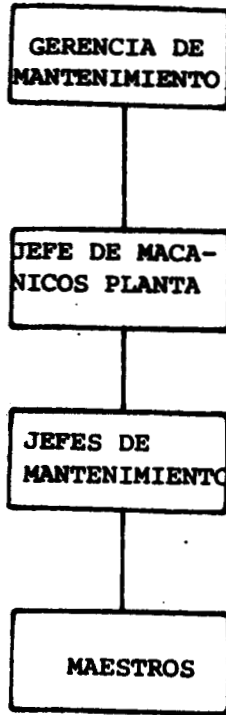
**GERENCIA DE CONTRALORIA
(FINANZAS)**



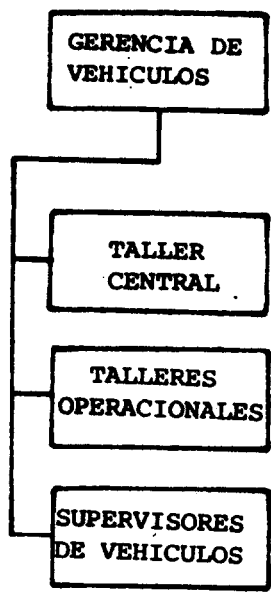
GERENCIA DE DESPACHO
(ALMACENES DE PROD. TERMINADOS)



GERENCIA DE COMPRAS



GERENCIA DE MANTENIMIENTO



GERENCIA DE VEHICULOS

- RECURSOS FINANCIEROS

El análisis de las finanzas del grupo Industrial BIMBO se basa en la información financiera consolidada de los -- ejercicio de 1982-85 y de los 2 primeros trimestres de 1986.

LIQUIDEZ:

Puede observarse en el desenvolvimiento de las razones de liquidez que ha mostrado una tendencia un poco baja, pero conforme a las condiciones de exigencia de activos disponibles.

Incluso, el aumento paulatino (pero mínimo) de capacidad de pago ante compromisos en el corto plazo, habla de que la circulación de fondos ha sido planeado adecuadamente por la Administración de BIMBO; (aún cuando se encuentra por debajo de lo proyectado) en este sentido se habla de un punto fuerte, ya que no presenta signos de efectivo ocioso o inmovilizado (V. Gráfica 1)

ENDEUDAMIENTO:

En general las razones muestran una baja en el financiamiento obtenido de parte de acreedores (a partir de 1982) diferente de lo proyectado, esto en cierta medida explicable por una política de crecimiento con recursos propios vía utilidades retenidas.

Es de notarse, que a partir de 1982, contrario a lo proyectado; BIMBO y subsidiarios llevan a cabo una política conservadora de apalancamiento tal vez un tanto bajo para poder financiarse al máximo con dinero de terceros (acreedores); y que precisamente por su endeudamiento "bajo" BIMBO se presenta seguro para instituciones crediticias y acreedores en general, dado que aún aumentando su endeudamiento (al doble por ejemplo) se mantendría con estabilidad suficiente para cumplir con compromisos a mediano y largo plazo.

El devenir del apalancamiento de BIMBO (y lo anteriormente dicho) pueden observarse en las gráficas 2, 3 y 4).

ACTIVIDAD - EFICIENCIA

En general se nota una disminución de eficiencia en las razones resultantes (tomando a 1982 como el año más eficiente en los resultados reales; y también comparativamente con -- las proyecciones).

Esto puede explicarse como consecuencia de lo que resultó -- ese año (1982) para BIMBO: un pequeño "parteaguas" en lo relativo al ritmo de ventas que se quería mantener. Así se -- nota una relación menos favorable de las otras con respecto a los activos fijos y totales encontrándose mayor eficien--

cia en la rotación de inventarios en donde el peor año - coincide con el índice proyectado.

Esta situación es contrarestada mediante una política se vera de crédito y cobranzas donde vemos que se reduce - hasta casi la mitad el período medio de cobros (por aba- jo de lo proyectado) manteniéndolo en días; opción nece- saria ante la situación descrita por la contracción de - la economía mexicana. (Ver gráficas 6, 7, 8 y 9).

RENDIMIENTO

BIMBO mantiene una rentabilidad muy favorable, teniendo - un incremento constante en la ganancia marginal y muy por encima de lo proyectado (en algunos casos).

Aunque en general presenta una situación muy favorable, es de notarse que a pesar del constante incremento en la ga- nancia; la utilidad neta a Capital contable se encuentra aún abajo de lo proyectado. De aquí la importancia de - que sus "productos dilema" penetren ya, en el círculo de las "estrellas" en virtud de que el mercado seguirá - manteniendo un crecimiento constante (que demandará, segu- ramente básicos) (Ver. gráficas 10, 11, 12 y 13).

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de .V. Y COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS
BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 Y 1984
(miles de pesos)

ACTIVO			PASIVO E INVERSION DE LOS ACCIONISTAS		
	1985	1984		1985	1984
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Efectivo e inversión en valores realizables	\$ 6,804,012	\$ 3,417,690	Préstamos directos, papel comercial y porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 456,616	\$ 504,374
Cuentas y documentos por cobrar			Cuentas por pagar a proveed.	5,352,461	2,929,060
Clientes y agencias	2,391,634	1,803,735	Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	4,398,337	2,497,263
Documentos por cobrar	652,781	820,141	Impuesto sobre la renta	584,889	1,248,774
Impuesto al valor agregado	1,742,046	865,224	Participación de utilidades a los trabajadores	1,905,626	897,037
Impuesto sobre la renta por rec.	890,000	543,688	TOTAL DEL PASIVO CIRCULANTE	\$ 12,697,929	\$ 8,076,508
Otras	1,168,381	608,733	DEUDA A LARGO PLAZO	164,035	268,760
	6,844,842	4,641,521	INVERSION DE LOS ACCIONISTAS		
Inventarios	7,594,543	4,165,435	Capital social	324,480	1,014,000
Pagos anticipados			Prima en suscripción de acciones	-	78,000
Publicidad	2,500,000	2,058,078	Menos Capital social no suscrito	-	(34)
Otros	123,072	92,925	Capital social suscrito y pagado	324,480	1,091,966
	2,623,072	2,151,003	Utilidades acumuladas	12,648,217	6,141,867
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE	23,866,469	14,375,649	Actualización de Capital social	25,625,209	15,260,728
INVERSION EN ACTIVOS DE:			Utilidades acumuladas	12,393,320	5,662,609
Asociadas	2,304,874	1,016,483		38,018,529	20,923,337
Otras	181,851	32,266	Resultado acumulado por actualización	23,266,736	15,367,250
	2,486,725	1,048,749		74,257,962	43,524,420
DOCUMENTOS POR COBRAR	75,105	42,578	Interés de accionistas minoritarios	1,680,214	804,204
PROPIEDADES, PLANTAS, EQUIPO, neto	62,361,905	37,193,700	Inversión de los accionistas	75,938,176	44,328,624
OTROS ACTIVOS	9,936	13,216		\$ 88,800,140	\$ 52,673,892
	\$ 88,800,140	\$ 52,673,892			

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V. Y COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS Y CAMBIO PATRIMONIAL
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 y 1984
(miles de pesos)

	1985	1984
VENTAS NETAS	\$ 131,482,252	\$ 73,634,890
COSTO DE VENTAS	<u>74,506,405</u>	<u>41,582,238</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>56,975,847</u>	<u>32,052,657</u>
GASTOS DE OPERACION:		
Distribución y venta	36,455,117	19,957,656
Administración	6,243,604	3,176,420
Aportaciones al fondo para jubilaciones y prima de antigüedad	<u>478,373</u>	<u>287,271</u>
	<u>43,177,094</u>	<u>23,421,347</u>
UTILIDAD DE OPERACION	13,798,753	8,631,305
OTROS (INGRESOS) GASTOS, neto	(621,966)	188,995
Utilidad antes de ingreso financiero integral	<u>14,420,719</u>	<u>8,442,310</u>
INGRESO FINANCIERO INTEGRAL:		
Intereses	4,603,706	1,081,219
Pérdida en cambios	(200,695)	(54,000)
Otros, neto	(43,541)	(158,453)
Resultado por posición monetaria	<u>(442,470)</u>	<u>-</u>
	<u>3,917,000</u>	<u>868,766</u>
Utilidad antes de provisiones para impuesto sobre la renta y participación de utilidades a los trabajadores	18,337,719	9,311,076

ACTIVO	1982	1983	1984	1985	1986
Excedente de efectivo	49,343	75,232	68,827	74,759	80,690
Efectivo para operar	324,636	490,086	532,961	615,809	698,658
Cuentas por cobrar	534,334	590,775	671,422	741,709	811,995
Inventarios	733,086	837,006	923,102	1,017,505	1,111,907
Inventarios en acciones	10,447	10,447	10,447	10,447	10,447
Inmuebles, planta y equipo	4,891,726	5,483,726	5,956,576	6,502,726	6,990,876
Depreciación	(1,552,220)	(1,933,678)	(2,166,037)	(2,457,865)	(2,749,694)
Depreciación por revaluación	(406,428)	(491,351)	(575,675)	(660,599)	(745,522)
ISR, PTU y otros cargos	113,843	123,242	137,610	150,128	162,645
SUMA	4,698,767	5,185,485	5,559,233	5,994,620	6,372,002
PASIVO Y CAPITAL					
Proveedores y otros	360,816	407,691	534,027	219,959	245,447
ISR y participación	151,226	199,480	219,960	245,447	270,934
Acreedores diversos y otros	635,684	718,262	791,638	871,697	951,756
Crédito bancario corto plazo	243,700	213,200	1,416,987	1,428,903	1,538,273
Banamex	88,832	55,083	366,836	369,921	398,235
Otros créditos bancarios	421,886	474,410	3,153,412	3,129,932	3,423,327
Interés minoritario	59,830	58,287	56,446	54,732	53,018
Capital social	780,000	780,000	780,000	780,000	780,000
Aportación para aumento de capital	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Utilidades acumuladas	824,157	1,109,128	1,378,821	1,662,412	1,946,002
Utilidad del ejercicio	325,998	445,636	534,354	584,697	635,041
Superávit por revaluación	786,638	704,308	621,989	539,814	457,639
SUMA	4,698,767	5,185,485	5,559,233	5,994,620	6,372,002

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V. Y COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO PROYECTADO (1982-1986)

C O N C E P T O	1982	1983	1984	1985	1986
Ventas Netas	12,285,000	14,245,000	16,109,600	17,818,200	19,526,800
Otros Ingresos	19,000	19,000	19,940	20,860	21,780
INGRESO TOTAL	12,844,000	14,264,000	16,129,540	17,839,060	19,548,580
Costo de lo vendido	231,436	7,914,929	8,859,950	9,800,010	10,739,740
Administrativos y generales	603,593	684,730	776,111	858,426	940,741
Ventas	3,678,332	4,042,586	4,648,645	5,141,684	5,634,724
Financiamiento	120,832	131,840	175,392	193,994	212,596
Depreciación	324,001	381,458	390,202	431,587	472,972
Depreciación por revaluación	84,925	84,925	84,925	84,925	84,925
	12,043,119	13,240,468	14,935,225	16,510,626	18,085,698
Utilidad en Operación	800,881	1,023,532	1,194,315	1,328,434	1,462,882
Provisión para Impuesto sobre la Renta	387,287	470,335	501,612	557,942	614,410
P.T.U.	73,769	88,816	119,432	132,843	146,288
	461,056	559,151	621,044	690,785	760,698
	339,825	464,381	573,271	637,649	702,184
Participación minoritaria en los resultados	13,827	18,745	38,917	52,952	67,143
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	325,998	445,636	534,354	584,697	635,041

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V. Y COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO PROYECTADO (1982-1986)

CONCEPTO	EJERCICIO ACTUAL (millones de \$)	% EJERCICIO ACTUAL
ACTIVO TOTAL	126,561	100.
Activo Circulante	33,295	26
Activo Disponible	7,950	6
Ctas. y Doctos. por Cobrar a Clientes (Neto)	4,662	4
Otras Ctas. y Doctos. por Cobrar (Neto)	8,809	7
Inventarios	4,923	4
Revaluación de Inventarios	6,881	5
Inmuebles, Planta y Equipo al Costo	15,902	13
Depreciación y Amortización Acumulada	8,287	6
Revaluación de Activos Fijos	130,348	103
Depreciación de la Revaluación	55,336	44
Inversiones en Acciones de Subsidiarias y Asociadas no Cons.	2,852	2
Construcciones en Proceso	4,904	4
Activo Diferido (Neto)	10	-
Otros Activos	2,873	2
PASIVO TOTAL	23,057	18
Pasivo Circulante	22,162	18
Proveedores	6,364	5
Créditos Bancarios	621	1
Otros Pasivos Circulantes	15,177	12
Pasivo a Largo Plazo	140	-
Créditos Bancarios	140	-
Otros Pasivos y Créditos Diferidos	628	-
Estimación de Pasivos por Pérdidas Cambiarias	127	-
CAPITAL CONTABLE MINORITARIO	2,243	2
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	101,261	80
Capital Social Autorizado	324	-
Capital Social Pagado	324	-
Prima Sobre Venta de Acciones	-	-
Utilidades Acumuladas y Reservas de Ejercicios Anteriores	6,564	5
Actualización Capital	58,317	46
Exceso (Insuficiencia) en la Actualización del Capital	29,669	24
Resultado Acumulado por Posición Monetaria	32,457	26
Resultado por Tenencia de Activos no Monetarios	(2,788)	(2)
Resultado del Ejercicio	6,387	5

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.
BALANCE GENERAL AL 2do. TRIMESTRE DE 1986

C O N C E P T O	EJERCICIO ACTUAL (millones de \$)	% EJERCICIO ACTUAL
Ventas Netas	105,252	100
Costo de Ventas	62,228	59
Gastos de Operación	34,526	32
Resultado en Operación	9,198	9
Costo Integral de Financiamiento	(2,363)	(2)
Intereses	3,094	(3)
Pérdida en Cambios	313	-
Resultado por Posición Monetaria	418	1
Resultado después de Costo Integral de Financiamiento	11,561	11
Otros Gastos y Productos (Neto)	(351)	-
Resultado antes de ISR y PTU	11,912	11
Provisión para Impuesto Sobre la Renta	4,221	4
Provisión para Participación de los Trabajadores en las Utilidades	1,287	1
Resultado Neto después de ISR y PTU	6,404	6
Participación en los Resultados de Subs. y Asoc. no Cons.	176	-
Participación Minoritaria	193	-
Resultado Neto del Ejercicio	6,387	6

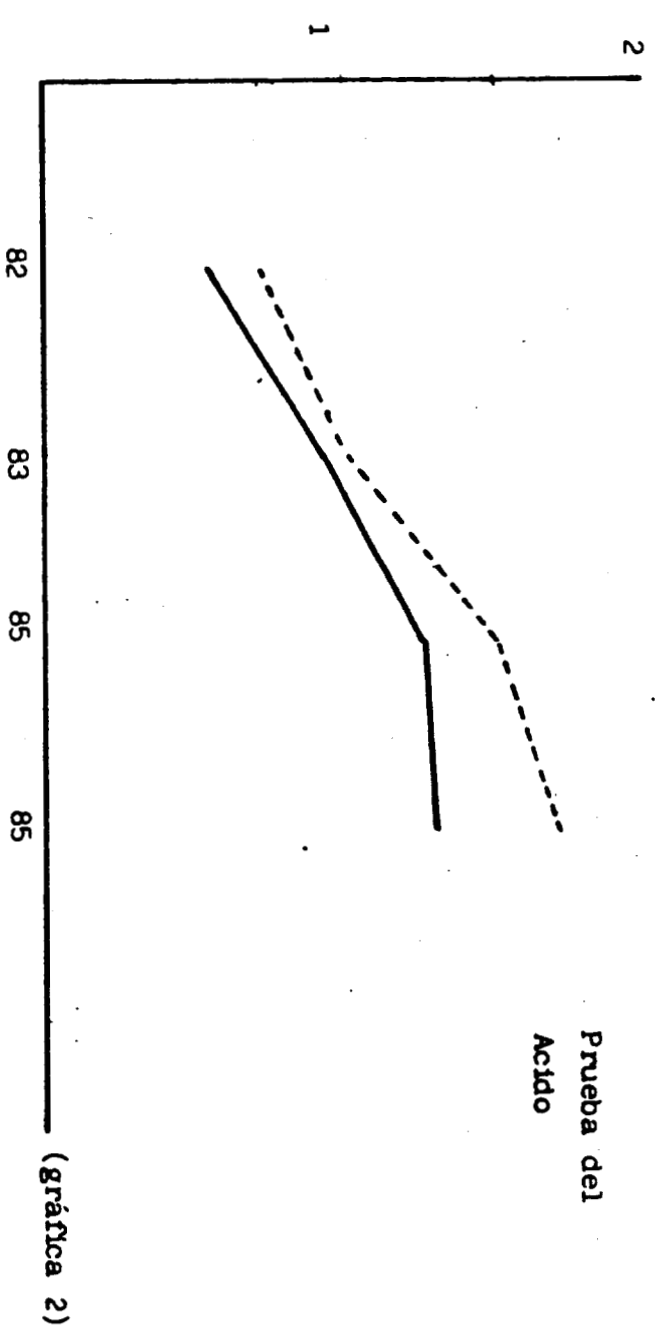
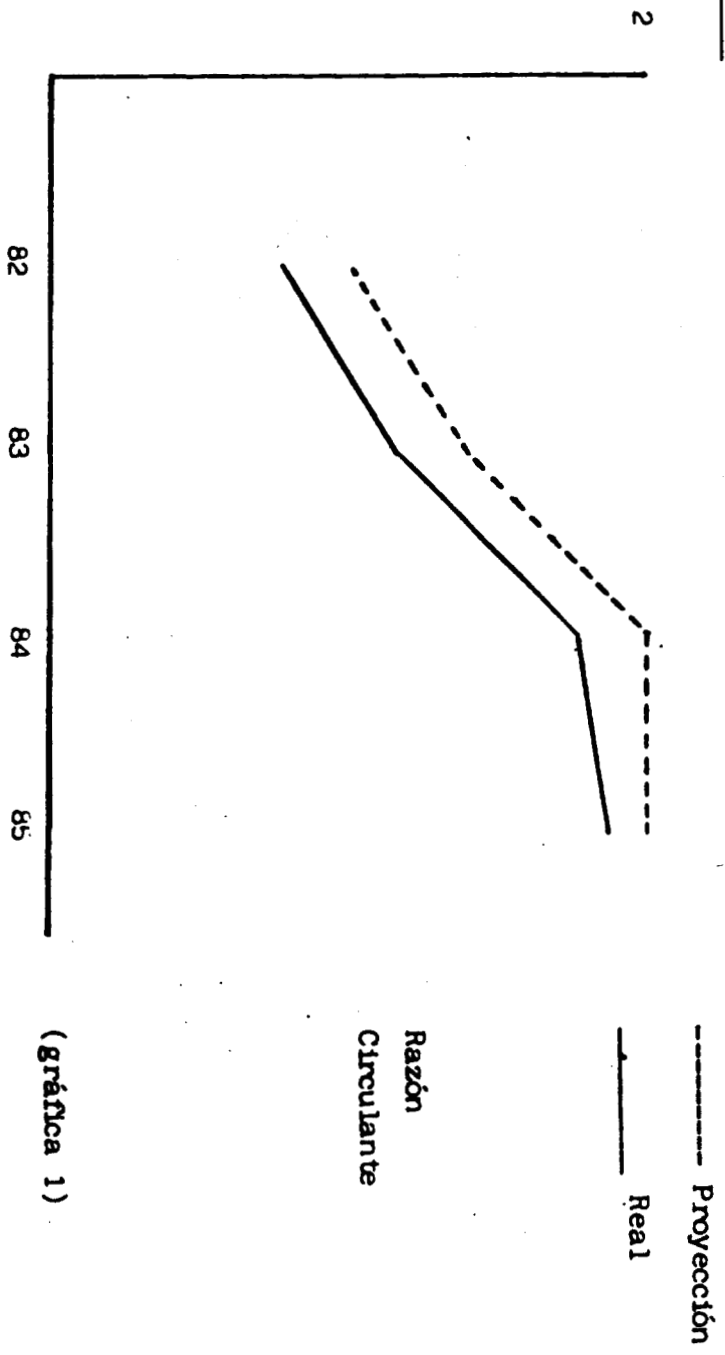
GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. de C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1986

AÑOS RAZONES	GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S. A. RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS*				*PROYECCIONES EVALUADAS EN 1981.			
	1 9 8 2		1 9 8 3		1 9 8 4		1 9 8 5	
	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION
LIQUIDEZ: Circulante	0.75	1	1.14	1.4	1.77	2	1.87	2
Acido	0.55	0.71	0.92	1	1.26	1.5	1.28	1.7
ENDEUDAMIENTO:								
Pas.total a Act.total	30%	22%	17%	41%	15%	47%	14%	45%
Past.total a Cap.Cont.	43%	35%	20	40%	18	43%	16	21%
Act.Fijo a Cap.Cont.	115.8%	1.525		131.4%	83%	119.8%	82	112.1%
ACTIVIDAD-EFICIENCIA:								
Vtas.Netas a Act.Tot.	1.5 veces	2.6	1.34 veces	2.7	1.39	2.9	1.48	2.9
Vtas.Netas a Fijo	5	4.1	1.7	2	1.97	3	2.10	5
Rotación de Invent.	10	10	23.4	10	10	10	10	10
CxC.a Vtas.Diarias. (período ½ de cobro)	15.3	15.6	8	15	9	15	8	15
RENDIMIENTO								
Ut.Bruta a Vtas. Netas	44%	4.03%	42%	4.7%	43%	5.04%	43%	5%
Resultado Neto a Vtas.Netas.	1.48%	2.6%	5%	3.1%	8%	3.3%	9%	3.2%
Result.Netto a Cap.Cont.	8.1%	16.8%	8%	19%	13%	19%	16%	19%
Result.Netto a Activo Total.	2.1%	6.9%	6%	8.5%	11%	9.6%	19%	9.7%

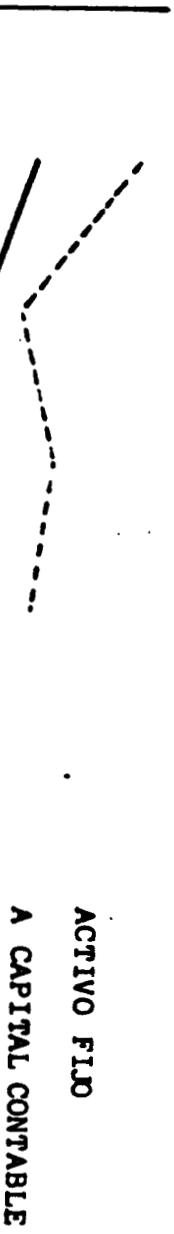
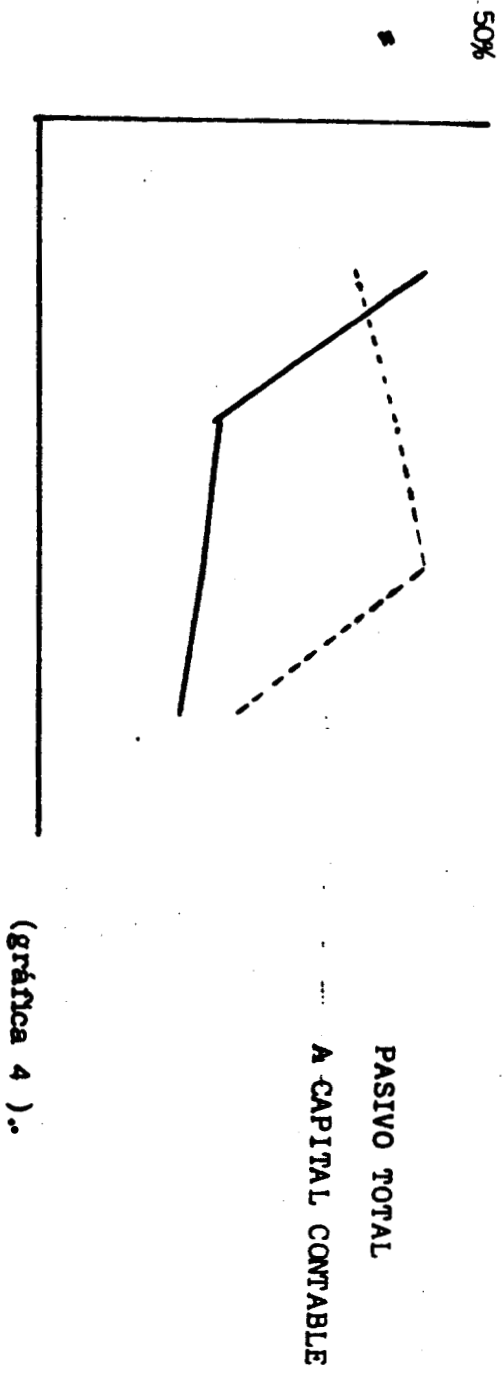
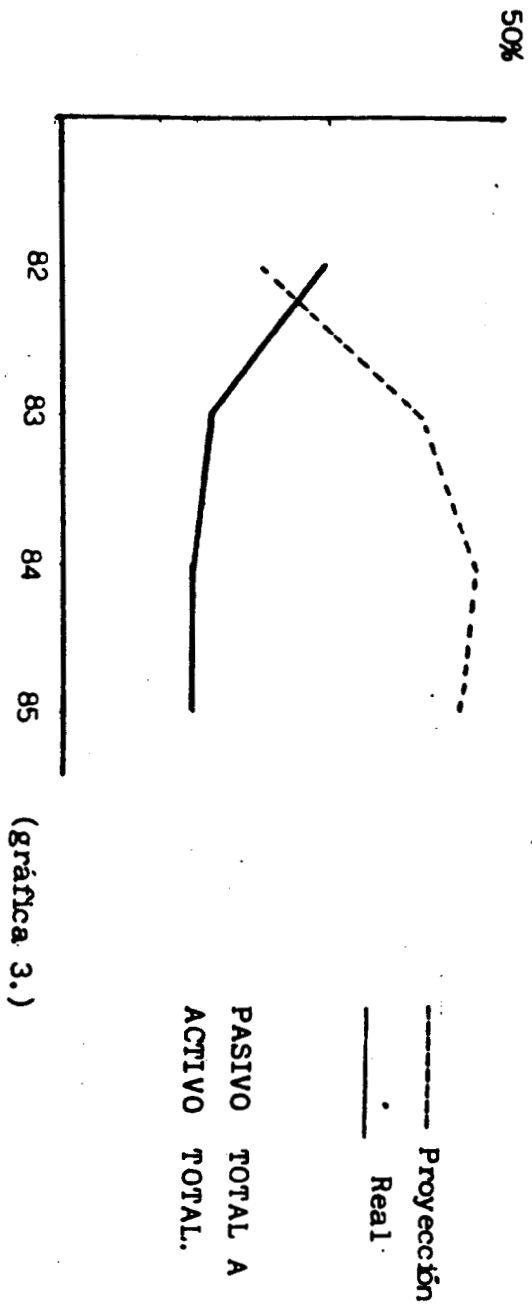
RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS*

RAZONES	1982		1983		1984		1985	
	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION	REAL	PROYECCION
LIQUIDEZ:								
Circulante	0.75	1	1.14	1.4	1.77	2	1.87	2
Activo	0.55	0.71	0.92	1	1.26	1.5	1.26	1.7
ENDEUDAMIENTO:								
Pas. total a Act. Total	30%	22%	17%	41%	15%	47%	14%	45%
Pas. total a Act. Total	43%	35%	20	40%	18	43%	16	21%
Act. Fijo a Cap. Cont.	115.8%	1.525	96	131.4%	83%	119.8%	82	112.1%
ACTIVIDAD EFICIENCIA:								
Ventas Netas a Act. Fijo.	1.5	2.6	1.34	1.7	1.39	2.9	1.46	2.9
Ventas Netas a Fijo.	5	4.1	1.7	2	1.97	3	2.10	5
Rotación de Invent.	18	10	23.4	10	10	10	10	10
C x C. a Ventas diarias. (período ½ de cobro).	15.3	15.6	8	15	9	15	8	15
RENDIMIENTO:								
Util. Bruta en Vtas. Netas.	4%	4.03%	42%	4.7%	43%	5.04%	43%	5%
Resultado Neto a V. Netas.	1.48%	2.6%	5%	3.1%	8%	3.3%	9%	3.2%
Result. Neto a Cap. Cont.	3.1%	16.8%	8%	19%	13%	19%	16%	19%
Result. Neto a Act. Total.	2.1%	6.9%	6%	8.5%	11%	9.6%	19%	9.7%

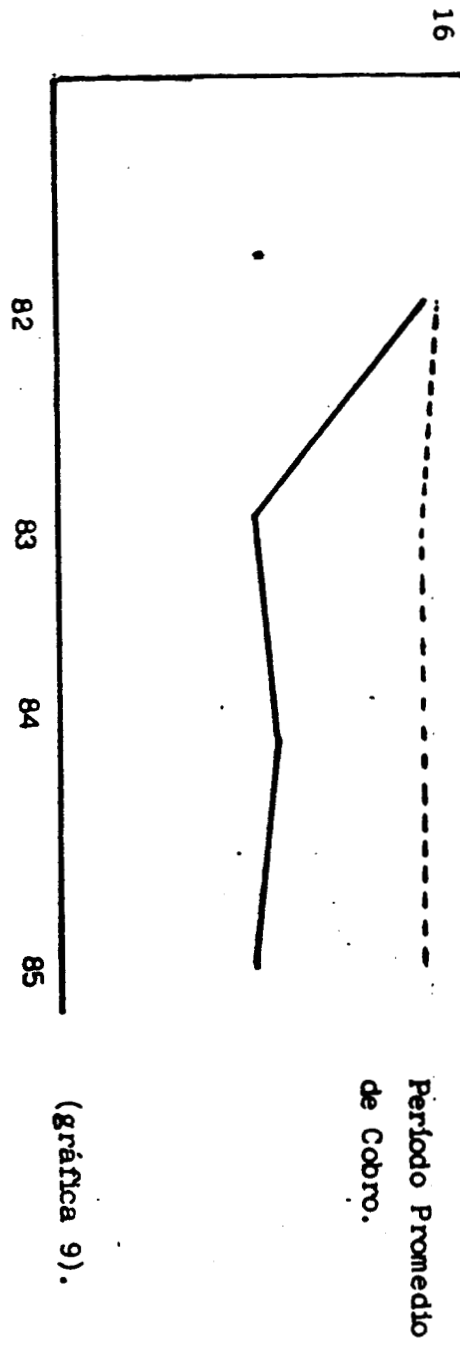
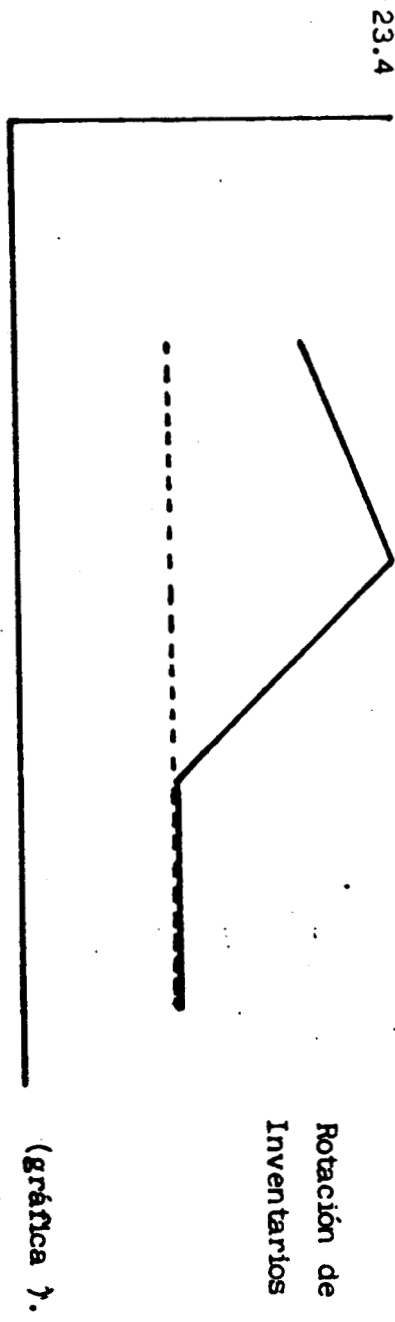
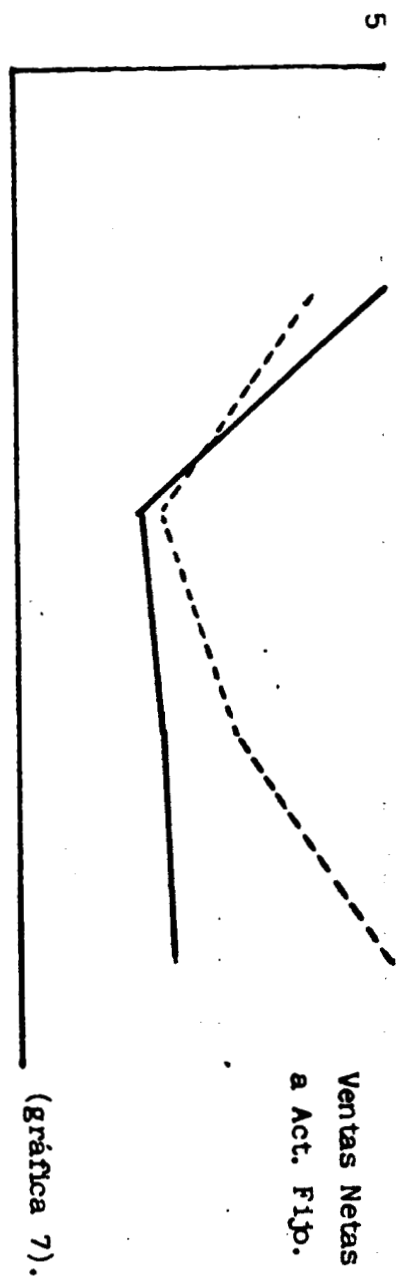
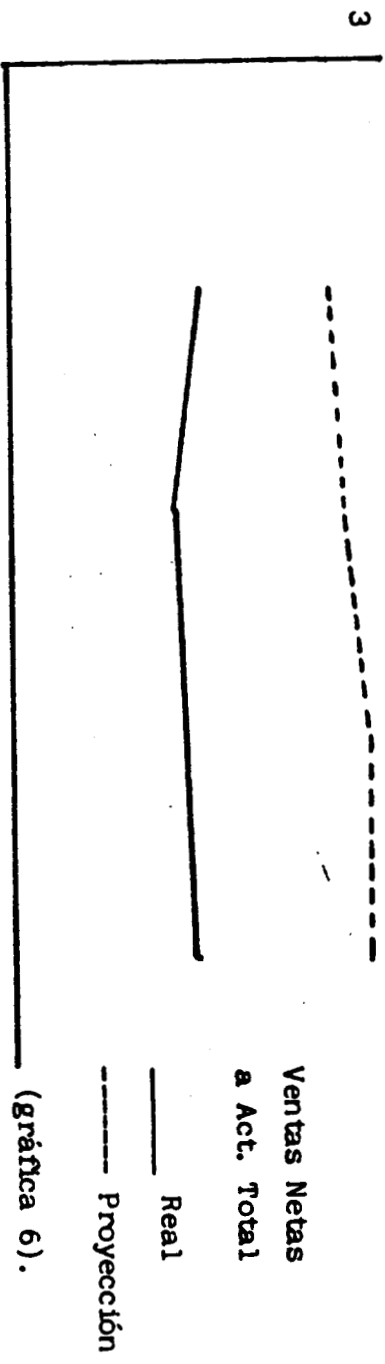
RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS



ENDEUDAMIENTO:



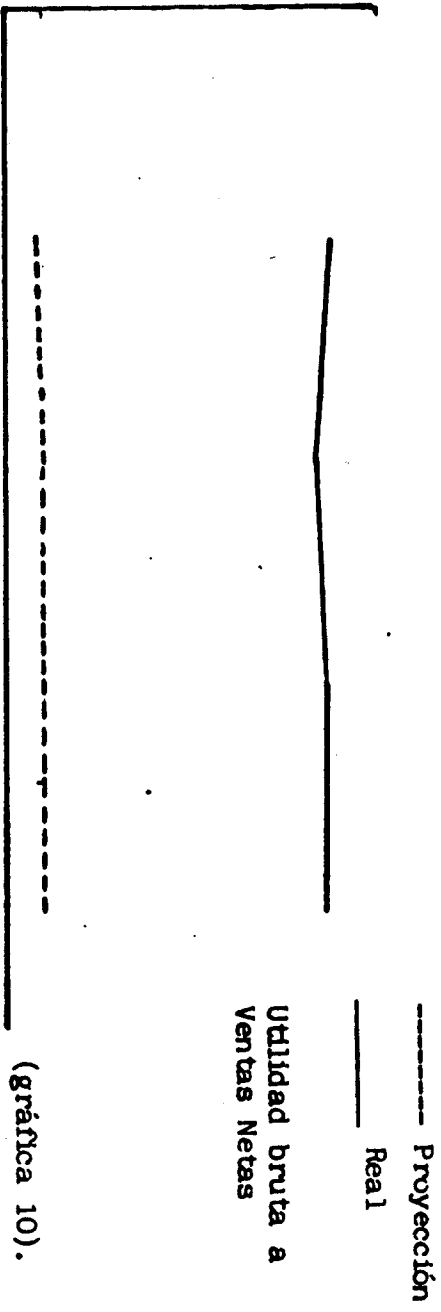
EFICIENCIA



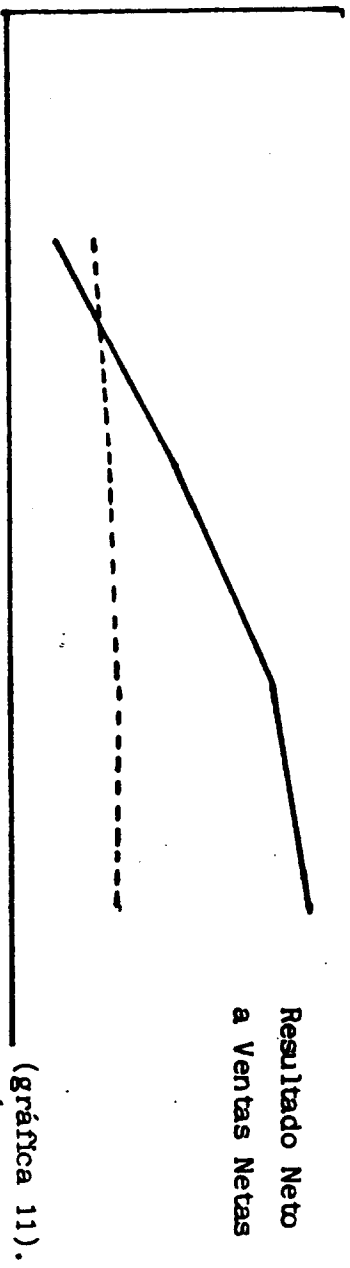
RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS

RENDIMIENTO

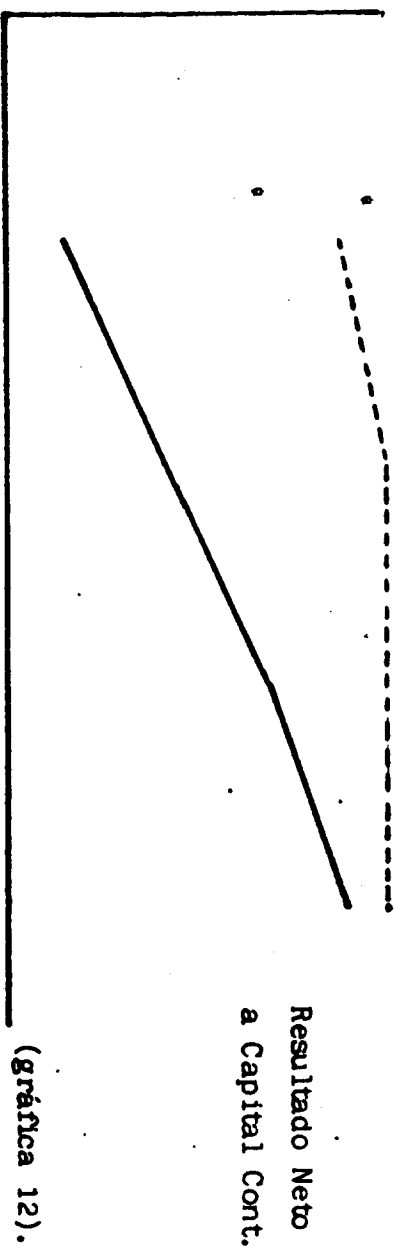
50%



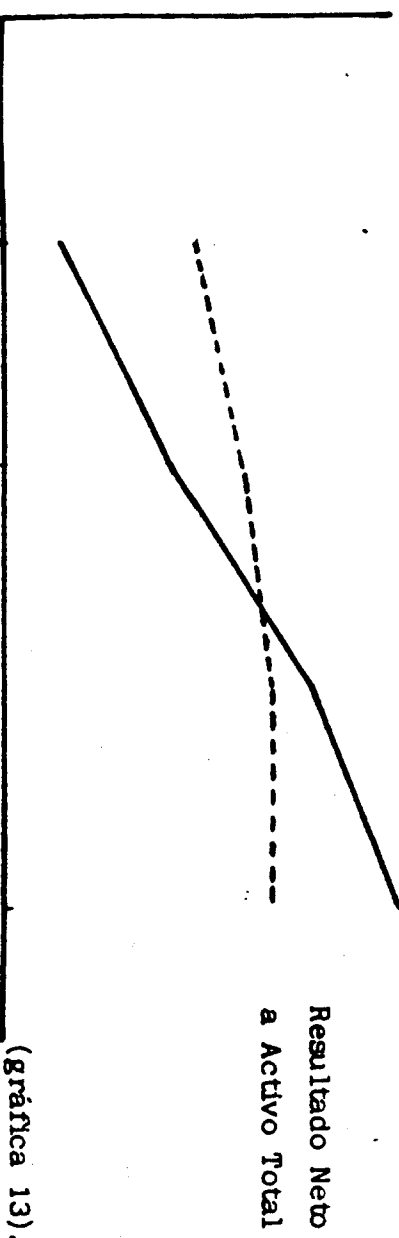
10%



19%



14%



82 83 84 85

RAZONES FINANCIERAS INTEREMPRESAS 1986.

RAZONES	RAZONES FINANCIERAS INTEREMPRESAS 1986.		
	B I M B O *	ANDERSON CLAYTON CO.	G A M E S A
<u>LIQUIDEZ</u>			
Circulante	2	2	1.6
Acido	1	1	1.2
<u>ENDEUDAMIENTO</u>			
Por total a Act.Tot.	6.1%	26%	37%
Por total a Cap.Cont.	6.5%	35%	58.3%
Activo Fijo a Cap.Cont.	89.07%	--	84.4%
<u>ACTIVIDAD</u>			
Ventas Netas a Act.Tot.	0.1 veces	1 veces	0.5 veces
Ventas Netas a Act.Fijo	15.3 "	2 "	1 "
Rotación de Invent.	12.5 "	10 "	3.2 "
C x C a Ventas Netas	16 días	10 días	16 días
<u>RENDIMIENTO</u>			
Ut.Bruta a Vtas. Netas.	41.2%	10.3%	23%
Result.Netto a Vtas.Netas.	6%	2.7%	8.2%
Result.Netto a Cap.Cont.	12.2%	2.6%	0.67%
Result.Netto a Act.Fijo	5%	2%	0.42%

* Correspondientes a la inf. financiera de los primeros trimestres de 1986.

ANALISIS DE RAZONES INTEREMPRESAS

COMPETENCIA

- Análisis de razones financieras históricas (ver subtema anterior).
- Competencia constituida por Anderson Clayron, Co. (ACCO) y Gamesa, S.A. de C.V.
- Información financiera disponible del 1o. y 2do. trimestre de 1986.

SOLVENCIA

Como se vio hasta 1985 BIMBO mantenía un aumento conservador en este índice; en los dos primeros trimestres lo mantiene en el "índice tradicional" 2 a 1 al igual que ACCO y por arriba de Gamesa (ver Gráfica 14).

ENDEUDAMIENTO

Es fiel a la política conservadora de BIMBO que tal vez por ser en los dos primeros trimestres no muestre el nivel adecuado.

Comparativamente es de notarse las políticas más agresivas (y tal vez por ello mismo menos "seguras") de Gamesa y ACCO que en este mismo período muestran ya un nivel por arriba del utilizado por BIMBO en todo 1985.

En este sentido BIMBO muestra las mismas virtudes para acreedores; no siendo la situación así para ACCO y Gamesa (ver Gráficas 15, 16 y 17)

ACTIVIDAD

BIMBO encabeza de manera significativa los indicadores de eficiencia teniendo tal vez una amplia cantidad de activo con relación al monto de ventas hasta el segundo trimestre de 1986.

Nuevamente en comparación a Acco y Gamesa el desenvolvimiento de BIMBO se presente más favorable.

Por último, el costo de ventas de BIMBO es bastante favorable puesto que en los últimos seis ejercicios ésta no ha pasado del 60% de las ventas (ver Gráficas 18, 19, 20 y 21).

RENDIMIENTO

19 Hasta los dos primeros trimestres de 1986 el rendimiento mostrado por BIMBO es el que más alto se muestra con relación a la competencia (Gamesa y ACCO) a excepción de una razón, donde como primer semestre aún no puede ser determinante. Aún así BIMBO sigue mostrándose como la empresa líder (ver Gráfica 22, 23, 24 y 25).

El Grupo Industrial BIMBO y Compañías Subsidiarias ha tomado las decisiones financieras siguientes:

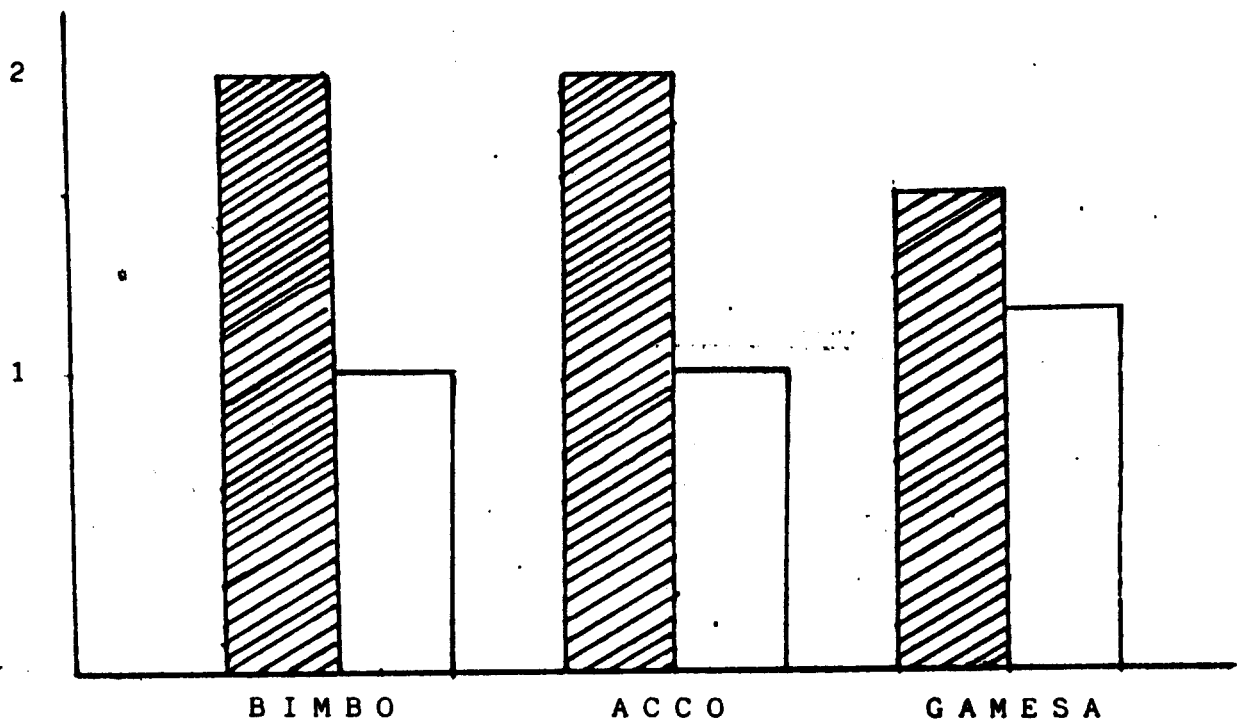
a. Las inversiones en valores realizables, se encuentran representadas por depósitos bancarios, petrobonos, CETES y acciones cotizadas en bolsa, a corto plazo, valuados a su valor de mercado, registrando los rendimientos no realizados netos del efecto fiscal correspondiente.

b. Deuda a Largo Plazo

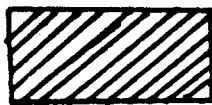
El saldo al 31 de diciembre de 1985 está formado por diversos créditos (de habilitación y avío, principalmente) contratados con Sociedades Nacionales de Crédito y con bancos extranjeros, los cuales causan tasas variables al CPP para pasivos en pesos y al LIBOR para pasivos en dólares, con vencimientos hasta 1990 - como sigue:

	MONTO PAGADERO EN		
	PESOS	DOLARES	TOTAL
Porción circ. de la deuda a largo plazo	104 724	351 892	456 616
Vencimiento en:			
1987	46,867		46,867
1988	46,867		46,867
1989	46,867		46,867
1990	23,434		23,434
TOTAL	164,035		164,035

LIQUIDEZ



(gráfica 14)



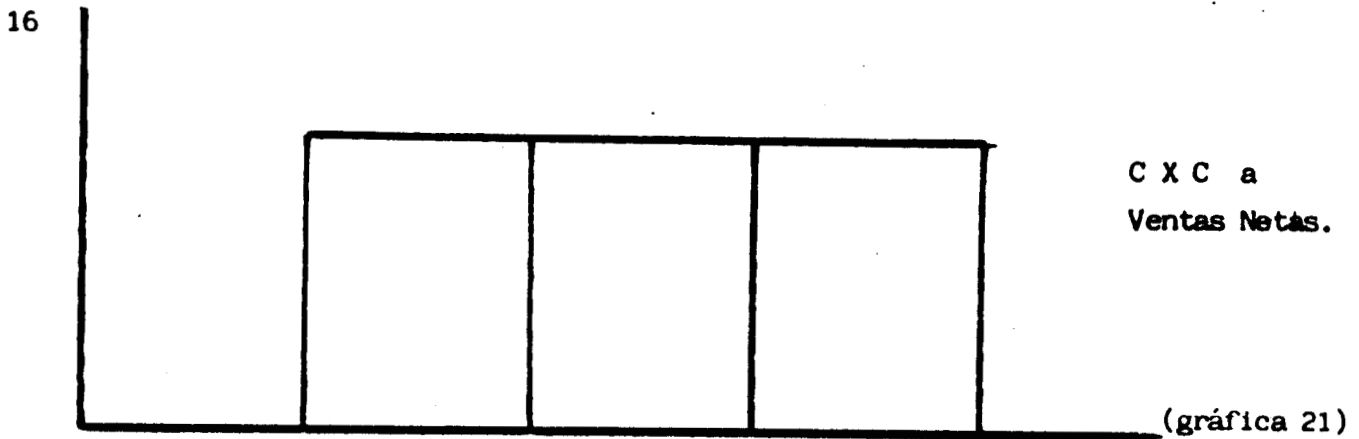
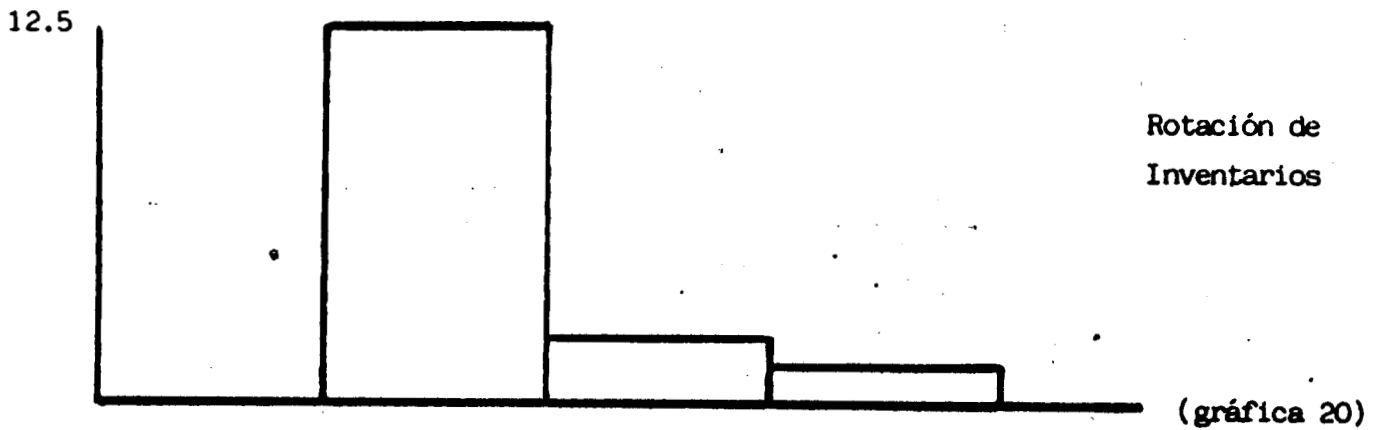
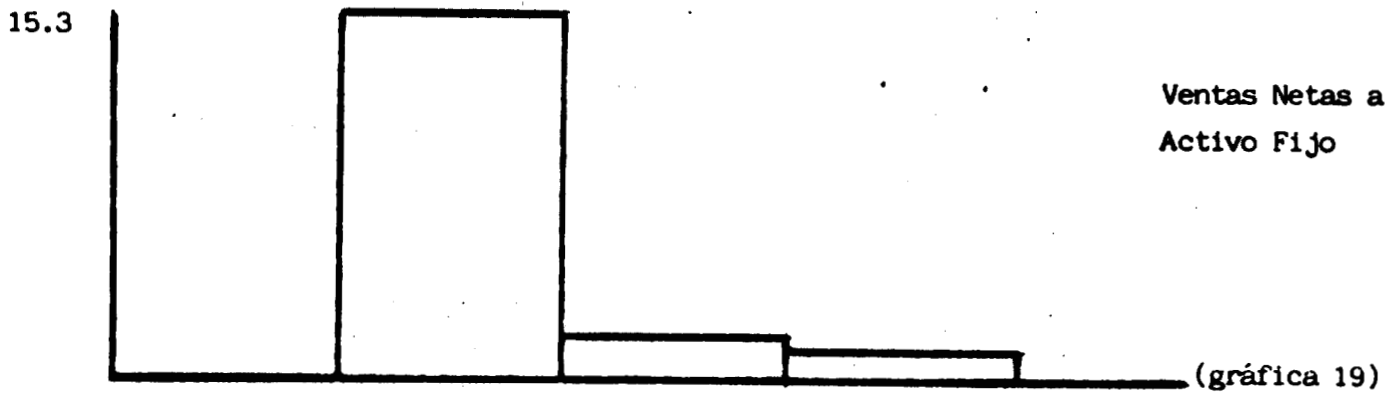
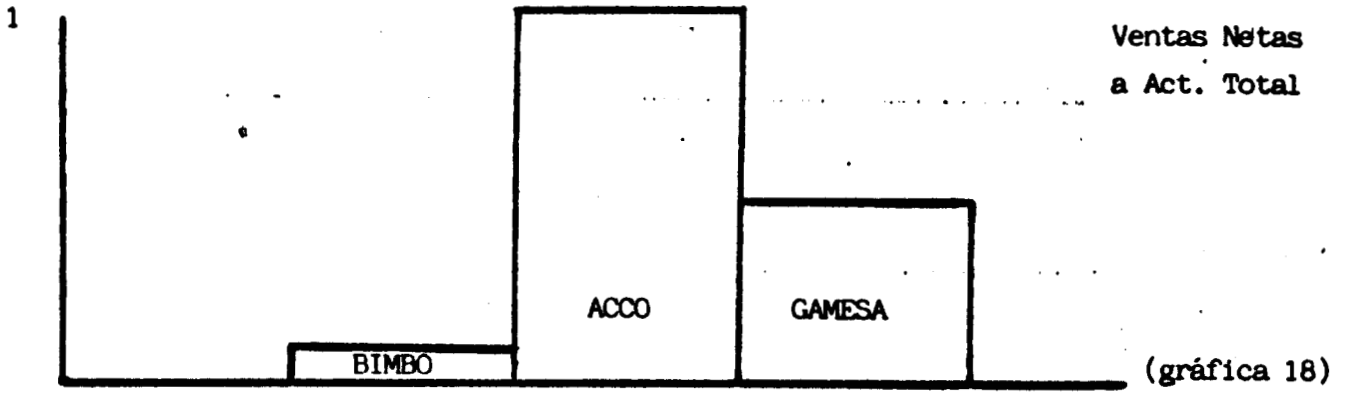
Razón Circulante



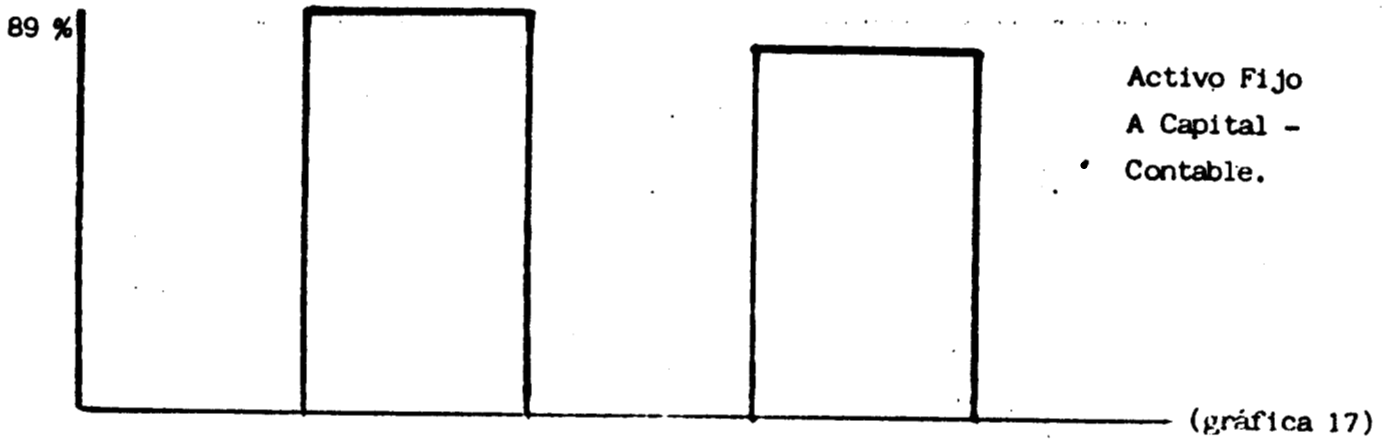
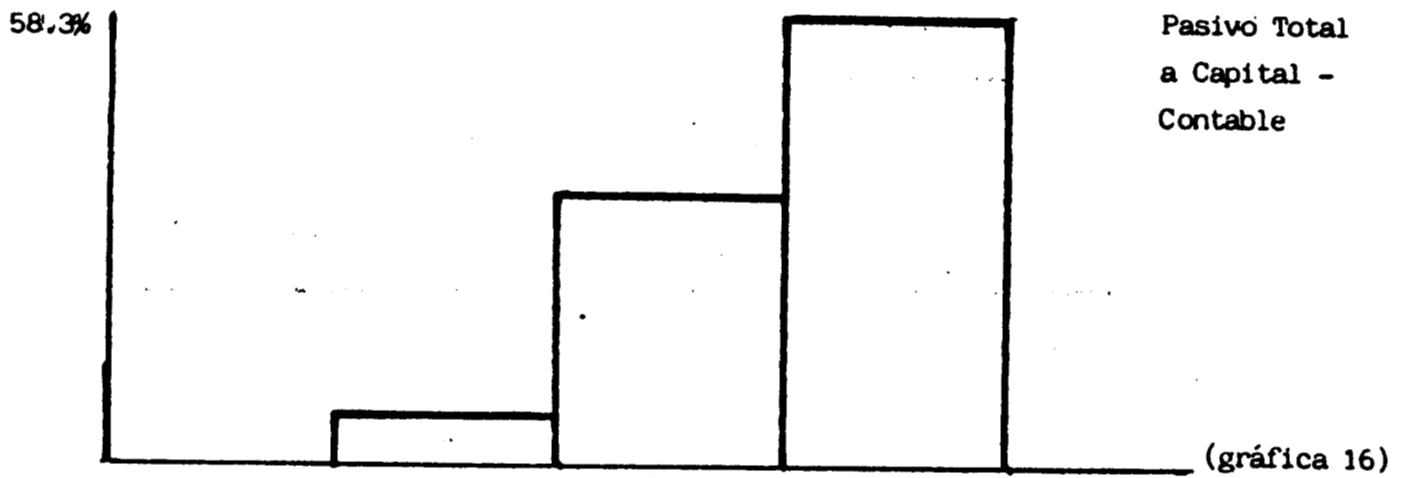
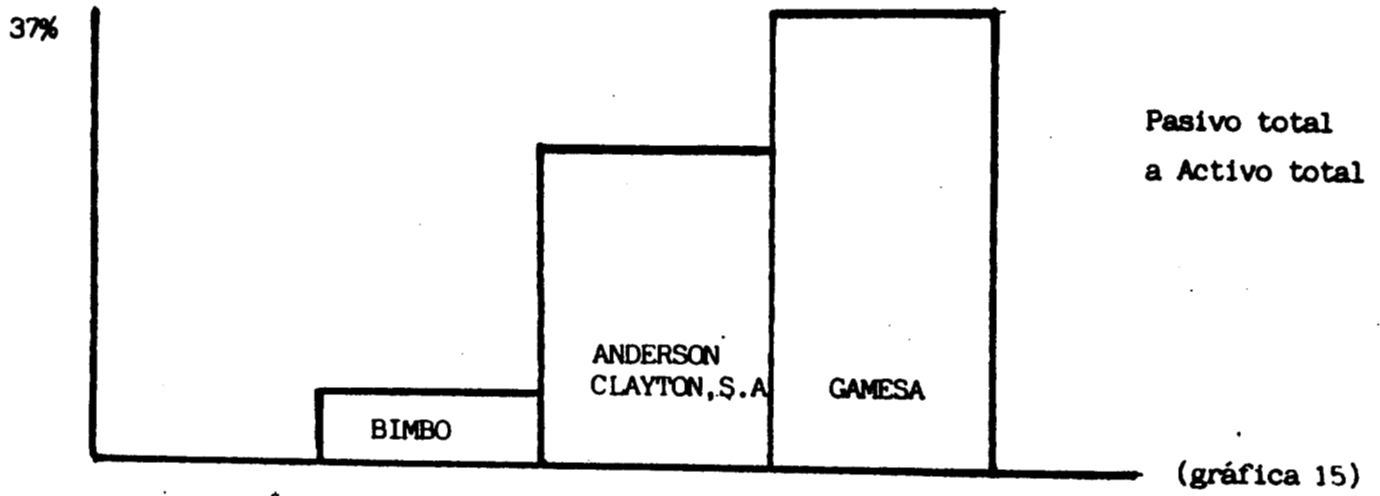
Prueba del Acido

* Correspondiente a la información financiera de los 2 primeros trimestres de 1986.

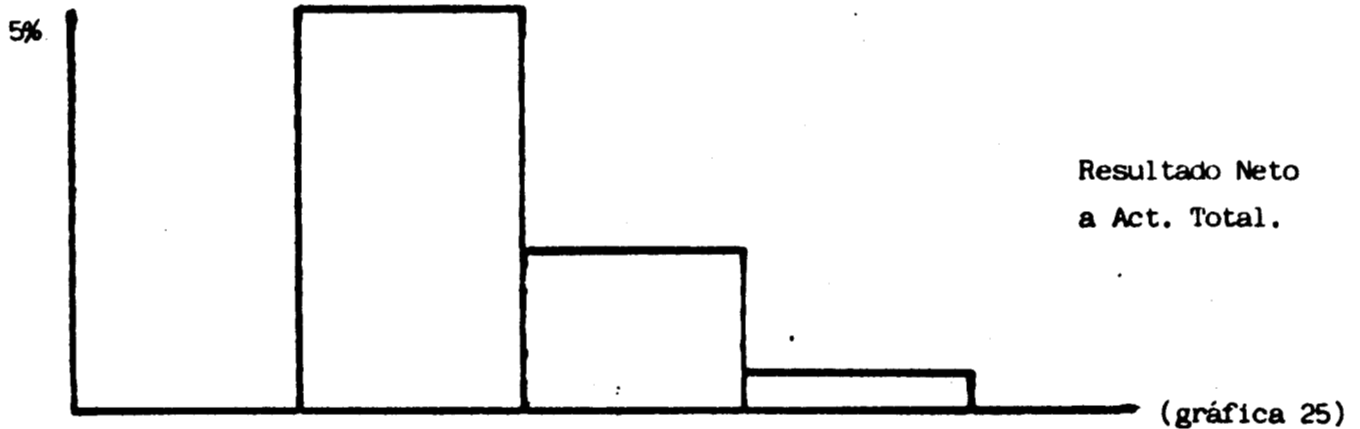
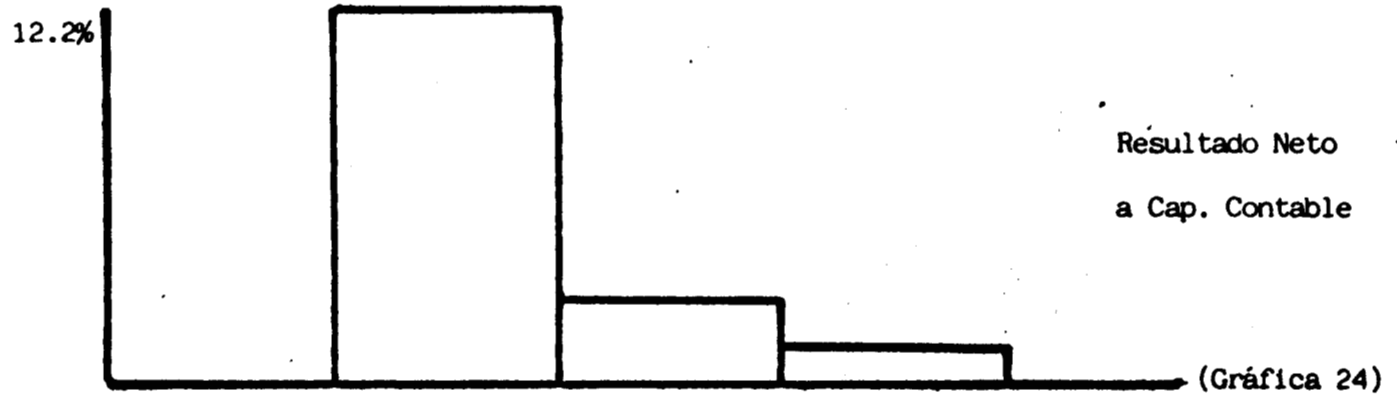
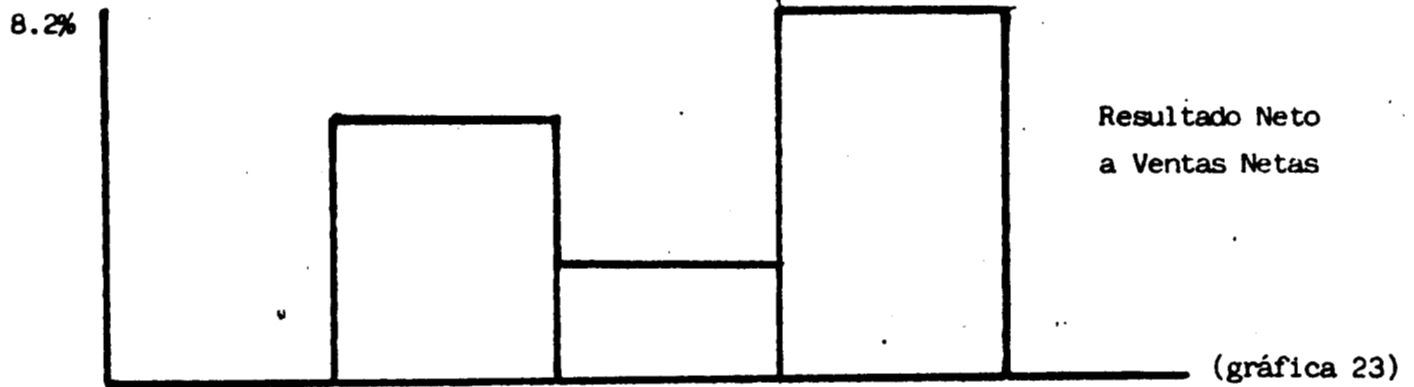
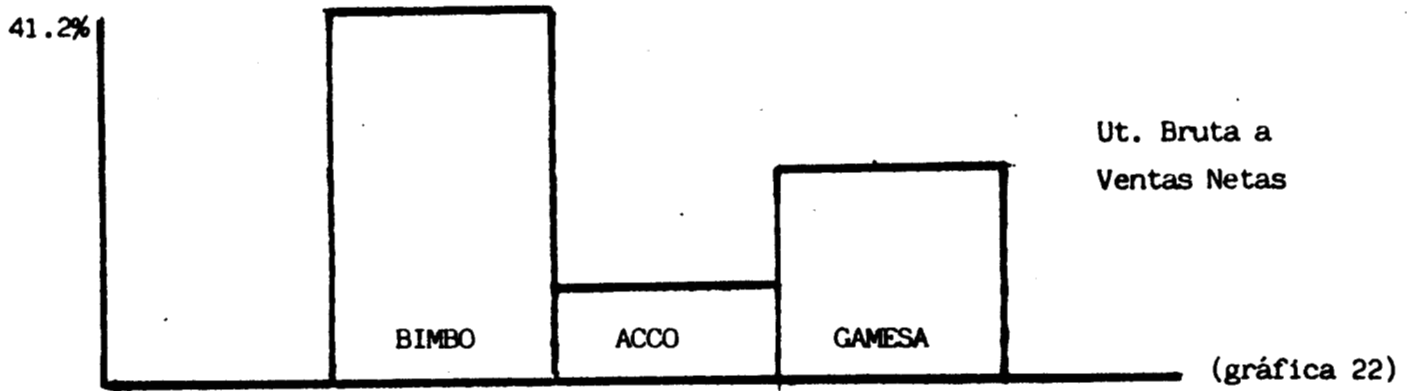
EFICIENCIA



ENDEUDAMIENTO



RENDIMIENTO



Asimismo existen préstamos con el Interfirst Bank Dallas, N.A, por un total de \$ 2'922,222 dólares, los cuales fueron negociados para ser cubiertos por FICORCA, y serán pagaderos en doce pagos trimestrales a partir de febrero de 1987.

El depósito efectuado en FICORCA se ha reclasificado contra el pasivo; sin embargo, no libera a la Cía. de la obligación de efectuar el pago al acreedor y FICORCA es sólo un mecanismo para obtener las divisas a un precio fijo.

c. Inversión de los Accionistas

En Asambleas Generales de Accionistas celebradas en febrero, Abril y Agosto de 1985 se acordó pagar un total de \$ 58.5 de dividendos por acción equivalentes a \$ 5,931,900. Asimismo se acordó capitalizar \$ 1,591,980 y disminuir el capital social en \$ 22.5 por acción sobre las acciones en circulación en esas fechas.

El capital social incluye \$ 2,587 de utilidades capitalizadas y dividendos reinvertidos, por los cuales se difiere el impuesto sobre dividendos en tanto no se reduzca el capital social.

- RECURSOS MATERIALES

Porcentaje de participación en acciones en compañías subsidiarias y la utilización de su capacidad instalada

15 El Grupo Industrial Bimbo está constituido por 29 diversas empresas, de las cuales Panificación Bimbo, S.A. de C.V. y Dirección Corporativa Impulsora, S.C. son el cerebro rector de todas las actividades de las compañías en las que el grupo posee mayoría de acciones (ver Cuadro 8.1).

Al analizar la capacidad productiva global del grupo nos encontramos que existe una gran desviación de recursos financieros, dado que hay seis compañías totalmente inactivas, que representan el 20.68% de la capacidad total, de nueve compañías se desconoce su productividad y de las 14 restantes sólo se utiliza el 66.33% en promedio de su capacidad; esto nos lleva a analizar las políticas que en materia de producción posee la empresa, en este sentido, se propone que en conjunto con el área de ventas se planteen las necesidades de producción y distribución en función ajustar la producción de las plantas y reducir el número de éstas, utilizando al máximo las posibilidades productivas de cada unidad y eliminando los núcleos excedentes, vendiéndolos o utilizándolos para nuevos posibles proyectos.

16 Otro aspecto importante del Grupo Bimbo, son sus canales de distribución, es decir, sus rutas comerciales, pues la compañía misma se encarga de la distribución directa de todos sus productos, para tal-s efectos, cuenta con 3,137 unidades entre vehículos de reparto, transporte y servicios. De manera general, el Grupo Bimbo cuenta con propiedades, plantas y equipo por un importe neto de \$ 62,361'905,000.00

CUADRO NO. 8.1

PORCENTAJES DE PARTICIPACION EN ACCIONES CON COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS Y PARTICIPACION EN ACCIONES

EMPRESAS DEL GRUPO BIMBO <u>Area Bimbo</u>	Porcentaje de Part <u>i</u> cipación en acciones	Capacidad Instalada (*)
Bimbo del Centro, S.A. de C.V.	95.82	100
Bimbo del Golfo, S.A. de C.V.	99.18	74.7
Bimbo del Noroeste, S.A. de C.V.	99.92	82.7
Bimbo del Norte, S.A. de C.V.	99.53	76.3
Bimbo del Occidente, S.A. de C.V.	98.19	88.3
Bimbo del Pacífico, S.A. de C.V.	98.80	74.0
Bimbo del Sureste, S.A. de C.V.	97.31	71.00
Bimbo de Chihuahua, S.A. de C.V.	99.68	70.0
Panificación Bimbo, S.A. de C.V.	98.58	89.3
Bimbo de Toluca, S.A. de C.V.	99.85	S.D
1 Bimbo de Oriente, S.A. de C.V.	99.98	0
<u>Area Marinela</u>		
Productos Marinela, S.A. de C.V.	97.18	90.5
Marinela de Occidente, S.A. de C.V.	99.33	73.5
1 Marinela de Oriente, S.A. de C.V.	99.96	0
1 Marinela del Sureste, S.A. de C.V.	99.99	0
1 Marinela del Noroeste, S.A. de C.V.	99.49	0
<u>Area Suandy</u>		
1 Tía Rosa Suandy.	99.75	0
<u>Area Barcel</u>		
Barcel del Norte, S.A. de C.V.	99.48	S.D.
Productos Barcel Nubar, S.A. de C.V.	84.50	56.0

Area Ricolino

Dulces y Chocolates Ricolino.	88.67	68.0
Ricolino de Occidente.	83.00	0

Area Frexport.

Frexport, S.A. de C. V.	91.69	65.0
-------------------------	-------	------

Otras Areas

Maquindal, S.A. de C.V.	58.08	S.D.
Interrelaciones, S.A. de C.V.	58.50	S.D.
Converflex, S.A. de C.V.	46.00	S.D.
Novaflex, S. A. DE C.V.	42.00	S.D.
Flexipak, S.A. de C.V.	42.00	S.D.

Directivas

Dirección Corporativa Impulsora, S.C.	96.18	S.D.
Central Impulsora, S.A. de C.V.	99.84	S.D.

1 Estas compañías están inactivas. Donde la mayoría posee terrenos que podrán en su caso ser utilizados en nuevos proyectos.

• S.D. = Se desconoce.

El rubro de capacidad instalada se compara tomando como base el 100%, suponiendo que se utilizarán al máximo los recursos con que cuenta - cada unidad productiva.

Area Ricolino

Dulces y Chocolates Ricolino.	88.67	68.0
Ricolino de Occidente.	83.00	0

Area Frexport.

Frexport, S.A. de C. V.	91.69	65.0
-------------------------	-------	------

Otras Areas

Maquindal, S.A. de C.V.	58.08	S.D.
Interrelaciones, S.A. de C.V.	58.50	S.D.
Converflex, S.A. de C.V.	46.00	S.D.
Novaflex, S. A. DE C.V.	42.00	S.D.
Flexipak, S.A. de C.V.	42.00	S.D.

Directivas

Dirección Corporativa Impulsora, S.C.	96.18	S.D.
Central Impulsora, S.A. de C.V.	99.84	S.D.

1 Estas compañías están inactivas. Donde la mayoría posee terrenos que podrán en su caso ser utilizados en nuevos proyectos.

• S.D. = Se desconoce.

El rubro de capacidad instalada se compara tomando como base el 100%, suponiendo que se utilizarán al máximo los recursos con que cuenta - cada unidad productiva.

- PRODUCCION, DISTRIBUCION Y VENTAS

Actualmente, el Grupo Industrial Bimbo está integrado por seis marcas o líneas comerciales de productos comestibles industrializados:

- Bimbo
- Tía Rosa Suandy
- Marinela
- Ricolino
- Barcel
- Frexport

8 Dentro de cada línea comercial se producen los siguientes artículos:

Bimbo: Pan multigrano, pan integral, pan blanco, bollería, pan dulce y otros.

Tía Rosa Suandy: Pan blanco, pan integral, pastelería, bollería y galletería

Marinela: Pastelería y galletería

Ricolino: Dulces y chocolates

Barcel: Frituras y botanas (línea nubarr)

Frexport: Mermeladas de frutas, fresas congeladas

Como ya se mencionó, existen también Maquindal, S.A. de C.V. e Interrefacciones que constituyen el soporte tecnológico de Bimbo pues se encargan de fabricar maquinaria, moldes y equipo para consumo interno y de la distribución y venta de refacciones automotrices, industriales y materiales respectivamente.

BIMBO

Esta línea de productos es la más importante de las integrantes del Grupo Industrial.

Posee diversas presentaciones del Plan de Caja como son:

- Pan blanco, chico y grande
- Pan tostado, una presentación
- Pan integral, chico y grande
- Pan multigrano, una presentación
- Bollería: colchones, minicolchones, medias noches, bimbollos, negritos
- Pan dulce: donas, panqué, conchas, etc.

En cuanto al pan de caja el de mayor consumo es el pan blanco (tradicional) en sus dos presentaciones, seguido del pan tostado, el pan integral y multigrano tienen poca aceptación en el mercado, cabe mencionar que sus costos de producción son los de menor valor, por lo que requieren mayor impulso a fin de incrementar su participación en el mercado.

La bollería presenta un consumo relativamente bajo en relación con las líneas de pan de caja (Bimbo blanco) sin embargo, se considera en esta línea la competencia. Su costo es alto.

El pan dulce posee una gran variedad de productos y presentaciones, en de suma importancia para la empresa, pues es de los de mayor penetración en el mercado, lo que implica desplazar a la competencia. Sus costos de producción son elevados y su demanda demasiado elástica a los precios por lo que sus precios son relativamente bajos en relación con las demás líneas comerciales.

TIA ROSA SUANDY

Tía Rosa Sunady es de las líneas de productos más recientes (Tía Rosa) y presenta de manera general los mismos productos de Bimbo, pero asociados a una imagen de mayor calidad y sabor casero.

En cuanto a los productos de pastelería, bollería y galletería se espera que en el mediano plazo aporten un elevado índice de utilidad, pues han tenido gran aceptación en el consumidor, aunque actualmente representan un elevado costo de producción.

MARINELA

Marinela se divide en dos ramas: pastelería y galletería.

En pastelería nos encontramos con: gansitos, chocorroles, pingüinos, submarinos, etc. todos ellos con diferentes características y consistencia.

En galletería tenemos: barritas de frutas, canelitas, polvorones, trikitrakes, etc.

Estos productos representan para la empresa un segundo lugar en cuanto a aportación de utilidades, pues son de gran aceptación en la población infantil, principalmente. Sus costos de producción son altos por sus materias primas y proceso de producción, pero la competencia es baja para esta rama.

RICOLINO

Ricolino se dedica a la producción y venta de dulces y chocolates con distintas marcas comerciales; palomitas con mantequilla, chile, carameladas, y moritas, barra de leche, kranki, etc.

Sus costos, dada la naturaleza de los productos y la competencia son elevados para la empresa, sin embargo, existe la intención de impulsarlos a fin de captar mayor mercado.

BARCEL

Barcel es sinónimo de frituras de maíz y botanas en la línea nubar. Esta línea es un caso paradójico para la empresa pues su materia prima y procesos de producción son baratos pero no se ha tenido la capacidad para captar un mayor mercado consumidor, aunque se han hecho inversiones bastante costosas en materia de publicidad a fin de impulsar su consumo.

Se reconoce que su mercado es altamente competitivo pero se posee la capacidad necesaria para captar un mayor mercado.

FREXPORT

Esta línea se dedica a la producción exclusiva de mermeladas de frutas que sirven de relleno para los productos que así lo requieren de las otras líneas de BIMBO, es decir, en su mayoría la producción se dirige únicamente al consumo interno, y el excedente es comercializado en mercados extranjeros.

Existe otro producto de Frexport que consiste en fresas congeladas en envase tetrapak que también es dirigido para exportación.

A nivel nacional, se intenta captar mercado lanzando las mermeladas carmel, cuya presentación es en envase de plástico.

Como se ve en la relación anterior; los productos del Grupo Industrial Bimbo corresponden todos al sector de bienes de consumo básico ya que su objetivo es la satisfacción de requerimientos primarios.

En su ramo, los productos Bimbo, por su consolidación en el mercado, han logrado proyectar una imagen de calidad, higiene, asequibilidad, frescura, buen sabor, práctico y muy importante: puede encontrarse en cualquier lugar.

La imagen de los productos Bimbo, puede exceptuarse en los de "reciente" introducción dentro de las subsidiarias de Bimbo: mermeladas, fresas congeladas (Frexport), Frituras (Barcel), Golosinas y Dulces (Ricolino), ver Cuadro 8.2.

ANALISIS MODELO BOSTON CONSULTING GROUP

POR LINEA DE PRODUCCION

		PARTICIPACION EN EL MERCADO	
		ELEVADA	BAJA
ELEVADO CRECIMIENTO DEL MERCADO	<i>Estrella</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tía Rosa Suandy - Pan de caja - Bollería - Pan dulce - Galletería - Marinela - Pastelería - Galletería 	<i>Incógnita</i> <ul style="list-style-type: none"> - Ricolino - Dulces - Chocolates - Barcel - Frituras de maíz - Botanas - Frexport - Mermeladas y - Fresas congeladas
	BAJO	<i>Vaca</i> <ul style="list-style-type: none"> - Bimbo - Pan de caja - Bollería - Pan Dulce 	<i>Perro</i>

Cuadro 8.2

En el cuadrante denominado vaca se ubica a los productos BIMBO, pues participa en un 80% en el mercado, genera grandes utilidades por lo que sirve de base para el financiamiento de las demás líneas productivas.

En cuanto a su mercado, se detecta un crecimiento lento, pues abarca la mayoría del mercado.

Dentro del tercer cuadrante, denominado Incógnita, se tienen las marcas que presentan perspectivas de una alta capacidad de participación en el mercado dado su gran tamaño y que paradójicamente, actualmente su participación es baja, lo que representa costos elevados por su sostenimiento en el mercado. Habrá que planear estrategias de Mercadotecnia que se ajusten a las necesidades comerciales del mercado. Ricolino participa en un 3% en el mercado, Barcel con un 20% de participación y Frexport en plena fase de lanzamiento e introducción.

Por lo que respecta al cuadrante denominado "Perro" no existe ninguna línea, lo que da idea de la posición de la empresa, con grandes posibilidades de diversificación y crecimiento en el mercado consumidor potencial.

La línea de productos Bimbo representa para la empresa el principal ingreso, pues posee una elevada participación, poseen un menor costo de producción.

Estos productos tienen una demanda bastante inelástica, por lo que no hay necesidad de mayores niveles de publicidad. Si se analizan específicamente cada uno de los productos de Bimbo ubicamos como principal al pan de caja, molido y dulce, mayor fuente de ingresos.

Dentro de esta línea los que representan un mayor costo son: el pan integral y tostado pues existe una elevada campaña publicitaria sobre ellos, además que el pan tostado pasa por un proceso de producción especial pues se elabora como de caja y posteriormente se tuesta y empaca en celofán.

El pan multigrano y la bollería son productos interrogantes, habrá de impulsar su participación en el mercado, pues en el largo y mediano plazo ofrecen gran rentabilidad. Por último ubicamos a las banderillas y pan negro pues su participación en el mercado es casi nula y en lugar de ofrecer alguna alternativa de crecimiento éste ha ido disminuyendo, se prevee su desaparición.

Bajo la marca Tía Rosa Suandy encontramos que el producto vaca es también el pan blanco que se caracteriza por estar en un mercado de lento crecimiento, donde su participación es elevada. En el cuadrante estrella se ubica al pan integral del cual sus costos de producción son bajos pero publicitariamente es elevado su costo (tanto el pan blanco y el integral aparecen en el mercado con la marca Suandy). Para la línea Tía Rosa se tiene que su lanzamiento es relativamente nuevo (1984) y que ofrecen elevadas perspectivas de aceptación

en el consumidor, su mercado se caracteriza por ser de alto crecimiento.

Para los productos marinela en el cuadrante "vaca" se sitúan los productos de pastelería con una elevada participación en el mercado de lento crecimiento, ofrecen buen nivel de utilidades con lo que se compensa la fuerte inversión que se hace para los productos de galletería ubicados en el cuadrante de "incógnita" del cual su mercado es de crecimiento elevado pero la participación es baja.

En lo referente a la marca Ricolino, todos sus productos los ubicamos en el cuadrante de interrogante, son muy costosos para la empresa, aunque su mercado presenta un alto crecimiento, tal parece que se han seguido estrategias publicitarias equivocadas pues su demanda es baja.

En esta línea es necesario elevar el esfuerzo financiero e implantar nuevos planes para aumentar su participación en el mercado, a fin de convertirlos en productos autofinanciables mediante el incremento de sus ventas.

Las dos siguientes líneas de producción presentan características similares a los de ricolino, sobre todo el caso de Barcel, en donde existe una elevadísima desviación de recursos para la captación de mayor mercado para esta línea, sin embargo, no se ha obtenido el éxito esperado, habrán de plantearse nuevas estrategias a seguir.

Un caso excepcional es la mermelada frexport que se ubica en el cuadrante vaca de su línea de productos, lo anterior es consecuencia de que su uso es interno y el excedente es objeto de exportación (ver Cuadro 8.3)

ANALISIS MODELO BOSTON CONSULTING GROUP

POR PRODUCTO

		PARTICIPACION EN EL MERCADO			
		ELEVADA			BAJA
ELEVADO	CRECIMIENTO DEL MERCADO	<i>Estrella</i>		<i>Incógnita</i>	
		BIMBO Pan Integral Pan Tostado FREXPORT Fresas Congeladas	TIA ROSA Pan Integral	BIMBO Pan Multigrano Bollería MARINELA Galletería RICOLINO Dulces y Chocolates BARCEL Frituras de maíz y botanas	TIA ROSA Pastelería Bollería Galletería Tortillas de harina FREXPORT Mermeladas de Frutas Carmel
BAJO		<i>Vaca</i>		<i>Perro</i>	
		BIMBO Pan Blanco Pan Molido Pan Dulce MARINELA Pastelería	TIA ROSA Pan Blanco FREXPORT Mermeladas (consumo interno y exportación)	BIMBO Banderillas Pan Negro	

CUADRO 8.3

COMPETENCIA Y PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LAS LINEAS DE PRODUCCION DEL GRUPO

La participación del Grupo Bimbo en el mercado nacional de productos de pastelería, biscochos, galletería, frituras, dulcerías, chocolatería; es bastante elevado con respecto a sus competidores. Dada la alta diversificación de productos, así como su gran capacidad de distribución, la empresa no se enfrenta a ningún competidor que posea características generales similares a ella.

En las líneas de producción de pan y biscochería de las marcas Bimbo, Sunbeam, Suandy y Tía Rosa, la empresa es líder y sus principales competidores son: Continental de Alimentos, S.A. de C.V. (Pan Wonder) y pequeños productores en Monterrey, Guadalajara y Mérida, panaderías de tiendas de auto-servicio como Gigante y Aurrera y las panaderías en general.

Los datos de participación en el mercado es a nivel nacional (ver Cuadro No. 8.4) en todas las líneas de productos del Grupo, así como de los de la competencia.

En la línea de productos de galletería correspondiente a la marca Marinela los competidores más importantes son: Continental de Alimentos, S.A. de C.V., Gamesa, Marian y pequeños productores.

En esta línea, el producto no es considerado líder, sólo se cuenta con una participación del 10%. Los principales líderes son Mariam y Gamesa (ver Cuadro 8.5).

Dentro de los dulces y chocolates de marca Ricolino se considera débil en su participación en el mercado. Sus principales consumidores son: La Azteca, Larín, Acco, La Suiza y La Colonial (ver Cuadro 8.6).

Con relación a los productos Barcel-Lumbar se posee el 20% del mercado a nivel nacional, sus principales competidores son; Sabritas, Balí y Del Monte, con una participación mínima se encuentran los pequeños productores distribuidos en todo el país, ver Cuadro 8.7.

Por lo que respecta a los productores de Mermeladas Frexport, su producción se destina al consumo interno y su excedente es exporta. Se ha lanzado al mercado la mermelada marca Carmel, no existen aún datos precisos sobre su aceptación, sin embargo, existen esperanzas de triunfo, aunque su competencia es muy fuerte; McCormick, del Centro y además pequeños fabricantes de Irapuato y el Bajío Central.

Participación en el mercado consumidor de acuerdo a datos -
proporcionados por la empresa.

Línea de productos, panadería y biscochería.

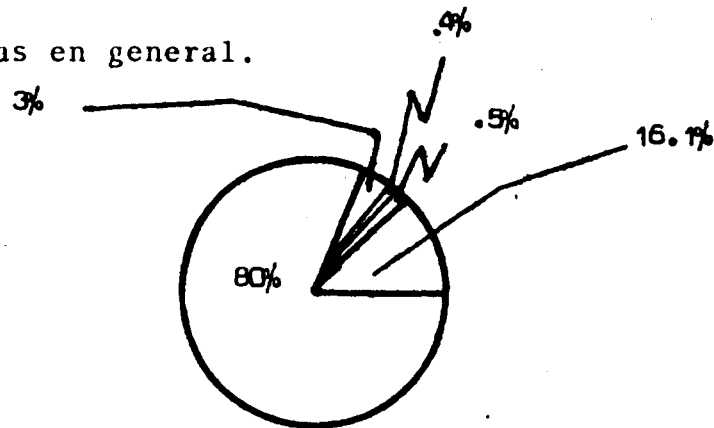
80% Grupo Industrial Bimbo

16.1 % Continental de Alimentos, S.A. de C.V.

.5 % Pequeños Productores en Monterrey, Guadalajara y -
Mérida.

.4 % Panaderías de tiendas de los Auto-servicio.

3 % Panaderías en general.

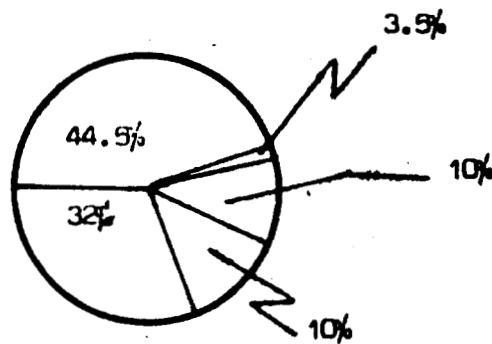


* Proporción de la muestra mercado consumidor a nivel nacional 100%

CUADRO 8.4

Participación en el mercado consumidor de acuerdo a datos otorgados por la empresa. línea de productos Galletería.

- 10 % Grupo Industrial Bimbo
- 44.5% Gamesa, S.A.
- 3.5% Pequeños productores en general.
- 32 % Marian, S.A.
- 10 % Continental de alimentos, S.A. C.V.



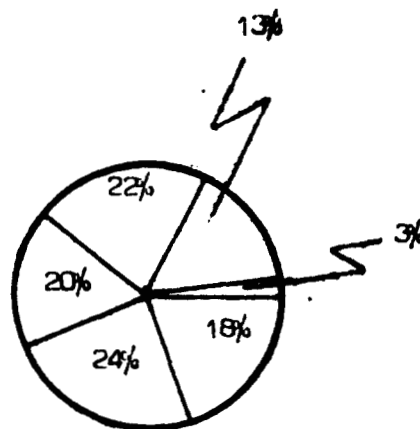
*Proporción de la muestra mercado consumidor a nivel nacional en un 100%

CUADRO 8.5

Participación en el mercado consumidor de acuerdo a datos proporcionados por la empresa.

Línea de productos, chocolates y golosinas.

3 %	Ricolíno
22 %	La Azteca
18 %	Larín
24 %	La Suiza
20 %	Acco
13 %	La Colonial



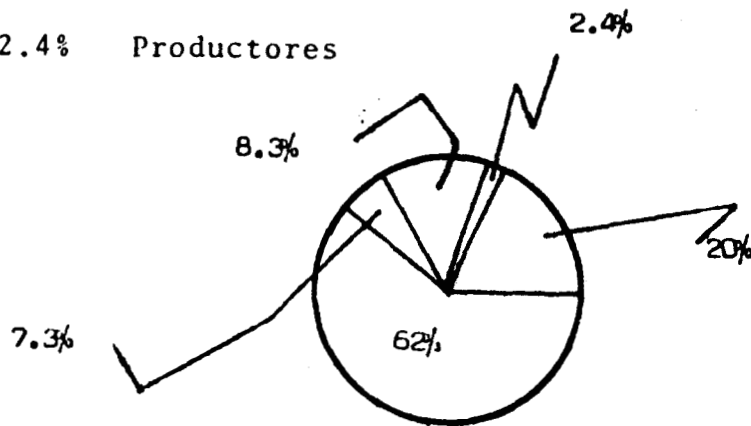
*Proporción de la muestra mercado consumidor a nivel nacional en un 100% y participación en el mercado.

CUADRO 8.6

Participación en el mercado consumidor de acuerdo a datos proporcionados por la Empresa.

Línea de productos: frituras de maíz y botanas.

20 %	Barcel
62 %	Sabritas
8.3%	Bali
7.3%	Del Monte
2.4%	Productores



*Proporción de la muestra mercado consumidor a nivel nacional en un 100% y participación en el mercado.

CUADRO 8.7

LÍNEA DE PRODUCCION	EL PRODUCTO Y SU IMPORTANCIA EN VENTAS	MARCAS COMERCIALES USADAS Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	FABRICA DONDE SE PRODUCEN	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS RESPECTO AL AREA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS DE LAS AREAS S/VTAS TOT. 31 - IDC - 85	PENETRACION Y PRINCIPALES COMPETIDORES
MARINELA	Pastelería 70% Galletería 30% 100%	En pastelería: gansito, chocorrol, pingüino, submarinos y napolitanos. En galletería: barritas de fruta, canelitas, polvorones y triki trake. Todas ostentan la marca Marinela	Marinela del Noroeste, SAdeCV* Productos Marinela, SAdeCV Bimbo del Norte, SAdeCV Bimbo del Noroeste, SA de CV (sólo pastelería). Bimbo del Golfo, SA de CV (sólo pastelería) Marinela de Occidente, SAdeCV Marinela de Oriente, SAdeCV* Marinela del Suroeste, SAdeCV	- 67% - - - 33% - -	- - 24% -	Continental de Alimentos, SA de CV, Gamesa, Mariam, Pequeños comerciantes en general. Dentro del mercado de Pastelería Bimbo posee el 80% mientras que en galletas perecederas participa con un 10%
RICOLINO Y BARCEL	Dulces y Chocolates (línea ricolino) 55.5% Botanas (línea nubar) 44.5% 100%	Línea ricolino en dulces y chocolates: palomitas con mantequilla, en chile o encarameladas, moritas, barra barcel de leche y oscura, kranky, chimpancito, tortuga, morita con chocolate, cronch, bubulubu, y paleta payaso. Línea Nubaren botanas: Papitas fritas con sal, chicharrón de cerdo, de harina, fritos de maíz, tototipos, churritos, cacahuates salados, enchilados y estilo japonés, recubiertos de pasta de harina.	Dulces y Chocolates, SAdeCV Ricolino de Occidente, SAdeCV Barcel del Norte Productos Nubar, SAdeCV	100% - 36% 64%	4.5% 10%	En dulces y chocolates: La Azteca, Larin, Acco, La Suiza y La Colonial, participando Ricolino con un 3% del mercado. En botanas Barcel posee el 20% del mercado compitiendo con Sabritas, Bali y del Monte.

CUADRO 8.8 (CONTINUACION)

EL PRODUCTO Y SU IMPORTANCIA EN VENTAS

Participación en ventas con respecto a sus productos.

En cuanto a los niveles de ventas por línea de producto en general y artículos en particular nos encontramos que la línea de productos Bimbo representa la principal fuente de ingreso del Grupo con 59% del total, que presenta la tendencia a ocupar un mayor nivel de participación por la introducción del pan multigrano, la siguiente línea en importancia de participación es Marinela, con un 24%, sobre todo en la línea de pastelería, y finalmente la línea Barcel y Ricolino con un 14.5% del total de participación de Bimbo.

Un problema con el que nos encontramos fue que para la línea Tía Rosa y Suandy existen pocos elementos de juicio, pues en los estados financieros aparece la información demasiado parcializada. Posiblemente, esta deficiencia de información se debe a que esta línea, en su fase Tía Rosa, es un producto relativamente nuevo.

Por diferencia de porcentajes deducimos que esta línea de productos significa únicamente un 2% del total de ventas (ver Cuadro 8.8).

LINEA DE PRODUCCION	EL PRODUCTO Y SU IMPORTANCIA EN VENTAS	MARCAS COMERCIALES USADAS Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	FABRICA DONDE SE PRODUCEN	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS RESPECTO AL AREA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS DE LAS AREAS S/VTAS TOTALES 31 - DIC - 85	PENETRACION Y PRINCIPALES COMPETIDORES
BIMBO	Multigrano	Pan grande, chico, tostado, en rebanadas con la marca Bimbo. Pan integral y pan multi-grano, todos con marca Bimbo. Minicolchón, bimbollos, medias noches, pan molido, son bollerfa en sus diversas presentaciones. En pan dulce se tienen: negritos, panqué con pasas o con nuez, panquecito solo o con chocolate, conchas, mantecadas, donas, pay de piña o de nuez, banderillas, rebanadas de mantequilla, bimbuñuelos, todo con la marca Bimbo.	Panificación Bimbo, SA de CV	33.8%	59%	Continental de Alimentos SA de CV (pan Wonder). Pequeños fabricantes en Monterrey, Guadalajara y Mérida y en general todas las panaderías. Abarcando Bimbo un 80% del mercado.
	Integral		Bimbo de Occidente, SA de CV	8.0%		
	Blanco		Bimbo del Norte, SA de CV	17.2%		
	Bollerfa y		Bimbo del Noroeste, SA de CV	7.0%		
	Otros		Bimbo del Golfo, SA de CV	7.5%		
	Dulce		Bimbo del Centro, SA de CV (sólo pan blanco y bollerfa)	7.2%		
			Bimbo del Sureste, SA de CV	6.9%		
			Bimbo del Pacífico, SA de CV	6.2%		
			Bimbo de Toluca, SA de CV	-		
			Bimbo de Chihuahua, Sa de CV	6.2%		
	Bimbo Oriente, SA de CV*	-				
TIA ROSA Y SUANDY	Pan Blanco Pan Integral Pastelerfa Bollerfa Galleterfa	Pastisetas, orejitas, empanadas, semillas, banderillas, cuernitos, donas, pan blanco, pan integral.	Tía Rosa Suandy, S.A.* Bimbo de Toluca, S.A.*	- -	-	Continental de Alimentos SA de CV (pan Wonder). Pequeños fabricantes en Monterrey, Guadalajara y Mérida y en general todas las panaderías. Bimbo en un 80% del mercado

Observaciones: Tía Rosa Suandy. Se distribuyen productos de esta marca pero se desconoce en donde se produce y su participación en ventas. Bimbo de Toluca No está inactiva la planta pero se desconoce su participación (se cree que ahí se lleva la producción de Tía Rosa Suandy).

* Estas compañías están inactivas. La mayoría tiene terrenos que podrían en su caso ser utilizados en nuevas plantas.

CUADRO 8.8 EL PRODUCTO Y SU IMPORTANCIA EN VENTAS Y PRINCIPALES COMPETIDORES

LINEA DE PRODUCCION	EL PRODUCTO Y SU IMPORTANCIA EN VENTAS	MARCAS COMERCIALES USADAS Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	FABRICA DONDE SE PRODUCEN	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS RESPECTO AL AREA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS DE LAS AREAS S/VTAS TOT. 31-DIC-85	PENETRACION Y PRINCIPALES COMPETIDORES
FREXPORT	Mermeladas de Fruta	Una parte importante de la mermelada que se produce se destina al consumo interno de las subsidiarias del grupo.	Frexport, S.A. de C.V.	57%		Los principales competidores son: McCormik y del Centro, S.A., además de pequeños fabricantes en Irapuato y el Bajío en general.
	Fresa congelada					
		El remanente se importa al mercado de EUA con la marca Barcel. Además se exporta fresa congelada a los mercados de Europa Occidental y EUA.	OTRAS AREAS:			
		Se produce también mermelada Carmel para venta del consumo nacional.	Maquindal, S.A. de C.V.	20%		
			Converflex, S.A. de C.V.	1%		
			Novaflex, S.A. de C.V.	3%		
			Novaflem, S.A. de C.V.	5%		
			Flexipark, S.A. de C.V.	1%		
			Interrefacciones, S.A. de C.V.	13%		
				100%		
			DIRECTIVAS			
			Dirección Corporativa Impulsora, S.C.	100%	.5%	
			Central Impulsora, S.A.deC.V.	-		

CUADRO 8.8 (CONTINUACION)

Mercado Consumidor

Conforme a la última investigación de mercados, se pudo conocer la penetración de los productos del Grupo Industrial Bimbo, en los ambientes rural y urbano conociendo el grado de aceptación (por clases) en los diversos medios.

Así en el Cuadro 8.9 puede notarse que Bimbo prácticamente encuentra a sus consumidores en todo tipo de medio y clase social.

Debe enfatizarse que el éxito en esta penetración reside en las excelentes campañas de promoción, a base de publicidad masiva y constante rotación del producto, éste último importante aspecto para la consecución del éxito de Bimbo del que hablaremos más adelante.

En México, Bimbo se ha sostenido como primer lugar indiscutible (en cuanto pan y bollería se refiere) en los años que lleva de presencia en el mercado; asimismo, su diversificación de productos ha llevado un ritmo conservador en los primeros años, acelerándose con la creación de Marinela, e incluso penetrando ya en otros segmentos como son mermeladas y fresas congeladas (Frexport) como dijimos anteriormente un punto fuerte dentro de Bimbo es su rotación del producto que se explica por la eficiente distribución que se hace mediante equipo de reparto propio para el área metropolitana y provincia (en el resto de la República).

Este tipo de distribución muestra su gran eficiencia al ser la cadena semidirecta (Bimbo-detallistas, autoservicio y/o restaurantes-consumidor) y al tener como característica de su comercialización la más frecuente revisión de sus artículos;

que se encuentran en constante rotación quincenal, manteniendo precios similares a los de la competencia.

De manera general, consideramos que el aspecto más importante para la permanencia del Grupo Bimbo en sus mercados es, precisamente, el eficiente manejo de sus canales de distribución y su rotación de productos, además de las características y naturaleza de su mercado monopólico en lo que a panadería se refiere y, en cuanto a frituras, galletería, dulcería, etc. es oligopólico.

Asimismo, el Grupo Industrial Bimbo (en sus cuatro líneas: Bimbo, Suandy, Sunbeam, Tia Rosa y con sus 52 productos distintos) cuenta con 16 agencias foráneas y 9 de plaza y alrededor de 1 070 rutas para dar servicio a los clientes, ver Fig. 8.1.

BIMBO S.A.
MERCADO CONSUMIDOR

LINEA DE PRODUCTOS	POBLACION						CONSUMIDORES Y COMPRADORES INMEDIATOS
	URBANA			RURAL			
	CB	CM	CA	CB	CM	CA	
BIMBO	↑	↑	↑	↑	↑	?	AMAS DE CASA
TIA ROSA SUANDY	?	↑	↑	?	↑	?	AMAS DE CASA
MARINELA	↑	↑	↑	↑	↑	?	AMAS DE CASA, NIÑOS Y JOVENES
FREXPORT	↑	↑	↑	↑	↑	?	AMAS DE CASA
BARCEL (LINEA NUMBRAR)	↑	↑	↑	?	↑	?	HOMBRES, JOVENES, NIÑOS Y AMAS DE CASA
RICOLINO	↑	↑	↑	?	↑	?	NIÑOS Y JOVENES

CB -- CLASE BAJA
CM -- CLASE MEDIA
CA -- CLASE ALTA

CUADRO 8.8

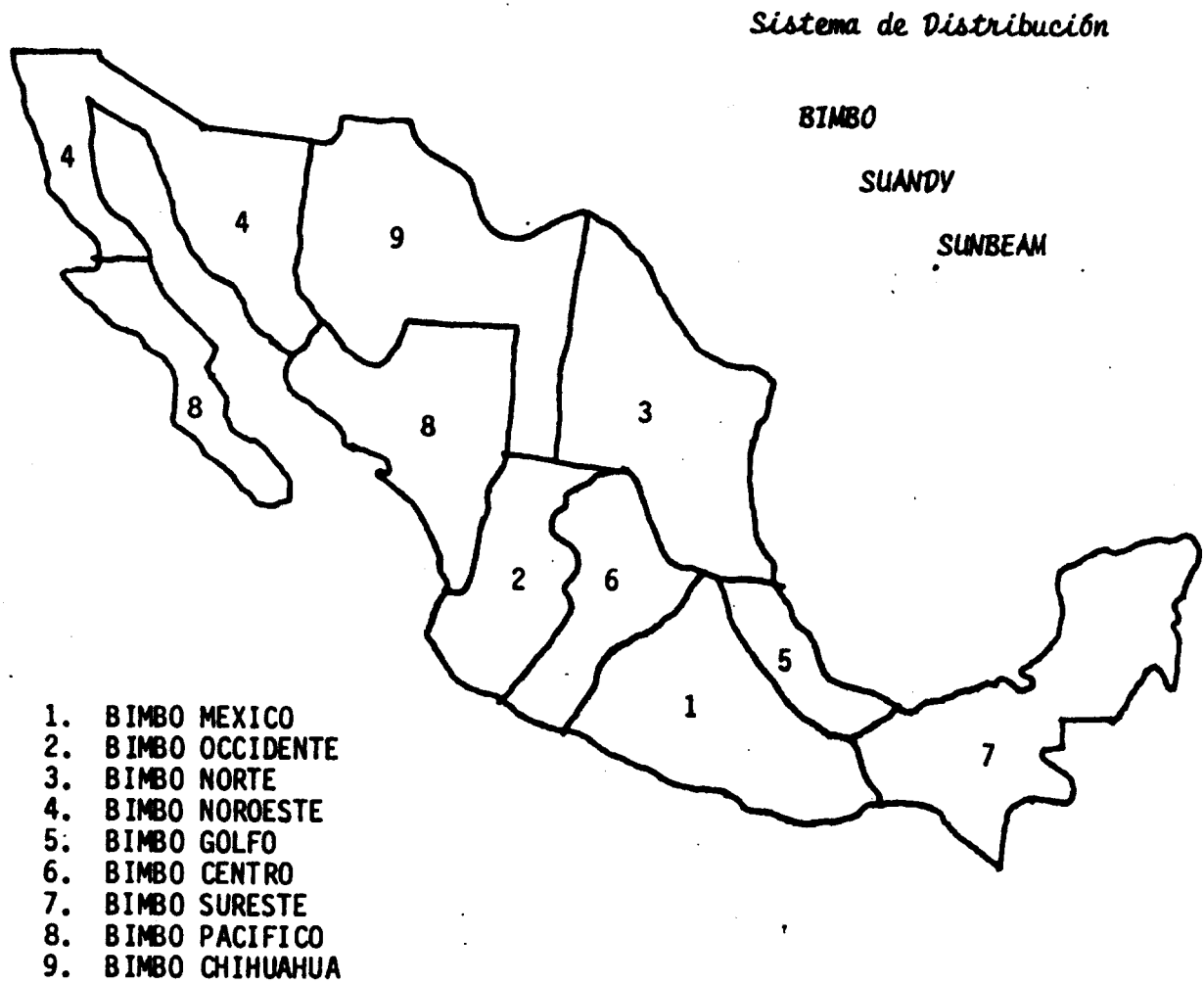


FIG. 8.1

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El recabar la información de la empresa, darle la forma que en lo particular interesa, así como el proceso de investigación del marco teórico ha concluido. Ahora viene la parte más difícil de todo el trabajo; la intención de éste es conectar todo el material que se posee con el futuro partiendo de la realidad que vive el país, la economía, la industria y la población en general.

Las expectativas económicas del país no son nada halagueñas (véase Cap. 1), se prevé la agudización de la crisis económica, pérdida del poder adquisitivo de las mayorías de la población, originado por el cierre de empresas pequeñas y medianas que, también han sido las más afectadas por el espiral inflacionario; cuando menos los siguientes dos años, después de los cuales se piensa que habrá algún descenso en el nivel inflacionario y habrá probablemente algún crecimiento e incremento en el PNB.

Sin embargo, la situación del Grupo Industrial BIMBO, dadas las características monopólicas en lo que a pan de caja se refiere y oligopólicas en relación con sus otras marcas de productos ha observado niveles de crecimiento que son paradójicos para otras ramas de la industria que han visto mellado su crecimiento y que por el contrario han reducido su capacidad productiva.

En particular no considero que existe una gran eficiencia en la administración de todo el grupo, pues como ya se mencionó, existen grandes y serios problemas como son:

- Capacidad productiva subutilizada.
- Altos índices de accidentes en el personal de planta.
- El casi virtual fracaso de los proyectos iniciados para las marcas Barcel y Ricolino que han significado gran costo financiero y humano para la empresa sin lograr el mínimo éxito esperado, a pesar de contar con todo lo necesario para lograr un lugar importante en los segmentos de mercado de las mismas.
- El no querer traspasar las fronteras nacionales en lo que a pan de caja se refiere, no sólo pensar en Estados Unidos, sino en América Latina. Se cuenta con el potencial necesario para lograrlo, sin embargo, no se han visto tales posibilidades.
- Así pues, el desarrollo de Industrial Bimbo ha estado dado a partir de la gran aceptación que desde siempre ha tenido el pan de caja en el gusto del consumidor y a la "nobleza" de la industria panadera, así como a la gran capacidad distributiva del mismo.
- Por lo ya expuesto considero que se debe de dar una total reestructuración de la empresa en la que se rompa con vicios pasados y se integren sistemas de planificación y control, tales que permitan una eficiente planeación y desarrollo de la misma.
- Otros aspectos importantes que se deben de considerar en la planeación del grupo es el cambio en los hábitos alimenticios y el crecimiento de la población, pues actualmente se rompe con la tradición de la tienda de barrio y la panadería de la esquina, ahora surgen nuevos centros comerciales en los que el grupo tiene una elevada demanda.

- El crecimiento de población en México ha venido a influir poderosamente la demanda de artículos básicos para el consumidor. Para BIMBO ha significado una variable de gran importancia, por la naturaleza de los productos manejados, ya que la gran mayoría pueden ser considerados bienes de consumo básico.

La tabla siguiente ilustra el gran crecimiento en la población que ha tenido lugar en las últimas décadas.

AÑO	CRECIMIENTO INTERGENSAL %	NATALIDAD (tasa por mil)	MORTALIDAD (tasa por mil)
1930	1.6	49.4	26.6
1940	1.7	44.5	23.4
1950	2.7	45.6	16.1
1960	3.1	46.1	11.5
1970	3.4	44.2	10.1
1980	3.3	34.4	7.5

Fuente: Estimaciones del Consejo Nacional de Población, 1982.

Asimismo para BIMBO, dentro de la planeación a largo plazo es la población futura la que es apropiada conocer (ver la siguiente tabla) teniendo que considerar, dentro de los ambientes rurales la población con capacidad adquisitiva para el consumo diario, conociendo con certeza la distribución en áreas urbanas y la distribución producto-edad del consumidor en aquellos productos donde es necesario (sobre todo para aquellos productos de BIMBO que exigen mayor diferenciación, productos que son precisamente dentro del análisis BCG*- "dilemas" o "perros").

AÑO	POBLACION (miles)	TASA
1980	69 346.9	-
1981	71 192.8	2.7
1982	73 010.6	2.6
1983	74 835.9	2.5
1984	76 538.4	2.3
1985	78 248.1	2.2
1986	79 953.9	2.2
1987	81 673.0	2.2
1988	83 404.4	2.1
1989	85 147.6	2.1
1990	86 905.9	2.1
1995	96 248.6	2.0
2000	106 570.4	

Fuente: Estimaciones del CONAPO, 1982.

* Boston Consulting Group.

Ahora, si bien BIMBO debe de tomar en cuenta que dentro de 15 años la población aumentará alrededor de un 50% (en este sentido una oportunidad) también debe tener presente que el ingreso nacional (PIB) mantendrá un nivel muy bajo de crecimiento o permanecerá estacionario, lo que da un indicio sobre el ingreso futuro.

Comparando el porcentaje de crecimiento de la población y el tipo de mercado que BIMBO maneja (un mercado con tendencia inelástica) puede denotarse claramente el incremento constante en las ventas donde en realidad el reto para BIMBO es mantener el bajo costo de ventas, o aún más bajarlo.

De aquí la importancia del aspecto tecnológico; en donde, como proposición, debe existir mayor inversión en la investigación tecnológica para disminuir los costos variables (aún cuando signifique un incremento en el costo fijo).

Con la intención de cubrir más específicamente los aspectos y oportunidades de la empresa decidí elaborar el análisis OPEDEPO del Grupo Industrial en aquellas áreas que a mi juicio son las más importantes de la organizaciones.

ANALISIS OPEDEPO

ANALISIS OPEDEPO

I. DEBILIDADES

FACTOR	IMPLICACION ESTRATEGICA
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • El número de personal ocupado en las líneas de producción es muy alto, -- por tal motivo el índice de accidentes de trabajo es muy significativo, lo cual representa para la empresa - altos gastos. • La fuerza de ventas de la empresa se basa en su personal distribuidor, el cual tiene que conducir una unidad - móvil, manejar efectivo así como los productos, lo cual ha acarreado muchos incidentes por carga de trabajo excesivas. • Alto índice de accidentes de trabajo (37% del total) detectado en las manos de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación por parte de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la Empresa, de estudios especiales en las líneas de producción, que tiendan a - la disminución máxima de los - accidentes registrados. • Implementación por parte de la Comisión señalada, de programas de concientización del personal distribuidor en cuanto al manejo de los vehículos, cuidados en el manejo de los valores a - través de las cajas de seguridad y organización personal de los - productos. Sobre todo programas motivacionales que alienten el - desarrollo del trabajo. • Específicamente programas intensivos sobre el cuidado que debe tener el personal expuesto a siniestros y accidentes en sus manos.

FACTOR

RECURSOS HUMANOS

- Actualmente la Empresa ocupa el lugar número 20 en la escala de sueldos más altos en el mercado, lo -- cual atrae a gente con talento.
- Existen programas motivacionales a -- todos los niveles de personal.
- Existe la noción de "carrera", que asegura el progreso ascendente del personal dentro de la Empresa.
- Las prestaciones económicas y servicios que ofrece la Empresa son significativas y bien recibidas -- por el personal.
- Empeño de la Empresa en la capacitación y adiestramiento permanente del personal.

IMPLICACION ESTRATEGICA

RECURSOS HUMANOS

- Mantener la posición señalada e incluso superarla, a efecto de seguir con la atracción y sobre todo la -- permanencia del personal.
Al mismo tiempo ser selectivo con -- el personal, a efecto de que exista únicamente el indispensable y más -- productivo.
- Identificar los programas de motivación en la fuerza de ventas.
- Seguir promoviendo el progreso sobre todo con el personal que tenga más -- experiencia y deseo de superación -- vía preparación académica.
- Promover más actividades deportivas culturales y recreativas que incentivos económicos, a efecto de consolidar y conocer los grupos informales de la empresa.
- La capacitación debe ser presentada al personal no como una obligación, sino sobre todo como un estímulo a la labor que realiza.

FACTOR

RECURSOS HUMANOS

- ° Más del 81% del personal activo de la planta es sindicalizado; en caso de conflicto sindical, la Empresa sería gravemente amenazada.
- ° El alto índice inflacionario golpea fuertemente el poder adquisitivo de los empleados en general, lo cual de no implementarse inmediatamente un sistema de sueldos y salarios que ajuste este problema, el descontento y desmotivación serán peligrosos.
- ° Imposiciones salariales desorbitantes por parte de la C.T.M., que afecten los niveles de utilidades presupuestados para la Empresa.
- ° Asaltos al personal distribuidor en el cumplimiento de su ruta de trabajo.

IMPLICACION ESTRATEGICA

RECURSOS HUMANOS

- ° Mantener un archivo que indique el nombre, localización y categorías de los trabajadores sindicalizados, así como de la estructura general del Sindicato, para efectos de "negociación". Asimismo ser flexible en los requerimientos que plantee dicha corporación.
- ° Implementación de un sistema de sueldos y salarios que vaya elevando el nivel de ingreso de acuerdo a la inflación, pero asimismo dicha variación deberá ser solventada por el aumento paralelo de los precios de venta de algunos productos.
- ° Con base en la estrategia anterior, el peligro citado será contrarrestado.
- ° Se considera desierta.

FACTOR

IMPLICACION ESTRATEGICA

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS.

- Disponibilidad del cuerpo directivo por la aplicación de "Programas de Excelencia"

- Implementación definitiva de Programas de Calidad Total, el cual tiene como misión "cero defectos" en la Empresa y sobre todo comprende la participación del personal en las decisiones.

I. DEBILIDADES

FACTOR	IMPLICACION ESTRATEGICA
PRODUCCION	PRODUCCION
<ul style="list-style-type: none"> ° Capacidad productiva subutilizada 	<ul style="list-style-type: none"> ° Efectuar estudios sobre nuevos proyectos de inversión, a fin de determinar la posible utilización de esta capacidad. ° De no arrojar resultados favorables, decidirse por la venta de aquellas unidades que no reportan beneficio alguno.

II. FUERZAS

<ul style="list-style-type: none"> ° Se cuenta con la capacidad de satisfacer la demanda del mercado actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Prever las posibilidades de satisfacer la demanda potencial de nuevos consumidores por el crecimiento demográfico. ° Con algunos cambios tecnológicos posibilidades de reducir aún más los costos variables de producción.
---	---

III. PELIGROS

<ul style="list-style-type: none"> ° Caída del consumo por la situación actual del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Prever las posibles alternativas a tomar en caso de presentarse tal situación
---	---

III. PELIGROS

FACTOR

PRODUCCION

- ° Huelga por demanda de mayores niveles salariales de parte del personal obrero.

IMPLICACION ESTRATEGICA

PRODUCCION

- ° Iniciar los estudios necesarios para ofrecer un paquete favorable a los intereses de la compañía.

IV. OPORTUNIDADES

- ° Implementación de nuevas técnicas productivas, que reduzcan los costos de producción variables.
- ° Reducción de personal por la automatización del equipo.

- ° Inyectar recursos a las compañías Maquindal e Interrefacciones para elevar la investigación sobre nuevos procesos productivos.
- ° Iniciar pláticas con el sindicato y departamentos de personal, a fin de mantener al personal más altamente calificado.

I. DEBILIDADES

FACTOR

IMPLICACION ESTRATEGICA

MERCADOS Y PRODUCTOS

- ° La línea de productos de bollería con marca Bimbo se encuentran perdiendo participación en el mercado debido al incremento de la competencia.
- ° Nuestro producto bimbollos, ballena de marca Bimbo, actualmente un 75% de nuestra producción la consume McDonalds.
- ° La línea de productos Ricolino se encuentra estática en cuanto la participación en el mercado por ea ineficiencia de su publicidad y la poca aceptación que se observa en el consumidor, siendo muy costosa para el grupo.
- ° Los productos de la línea Nubar con marca Barcel se encuentran en un mercado muy competitivo, lo cual nos limita la participación dentro de este mercado.

MERCADOS Y PRODUCTOS

- ° Rediseñar el producto de bollería e incrementar la participación del mismo mediante una publicidad efectiva.
- ° Encontrar nuevos mercados para los productos bimbollos, para reducir la inseguridad en un solo cliente.
- ° Rediseñar los planes de publicidad de penetración y tratar de cambiar la imagen del producto, aprovechando nuestra capacidad de distribución, para penetrar en nuevos mercados.
- ° Estructurar una campaña de penetración dentro de este mercado, para reactivar nuestras ventas y por ende nuestras utilidades, para hacerlo autofinanciable.

II. FUERZAS

- ° Nuestros productos de pan integral bajo las marcas de Bimbo y Suandy se encuentran en un mercado de alto crecimiento y cuya participación es alta.
- ° La línea de productos de pan tostado, bajo las marcas Bimbo y Suandy, se encuentra con una participación alta y su mercado presente características de crecimiento.
- ° Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la ganancia sobre la inversión.
- ° Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la balanza y sobre la inversión.

III. PELIGROS

FACTOR

MERCADOS Y PRODUCTOS

- ° Se detecta una campaña de nuestros principales competidores de nuestros productos de reciente lanzamiento de las mermeladas de frutas bajo la marca Carmel.

IMPLICACION ESTRATEGICA

MERCADOS Y PRODUCTOS

- ° Reactivar nuestra táctica de desplazamiento de competencia mediante la estrategia de reducir costos y obtener una guerra de precios, que permita el incremento de participación en el mercado.

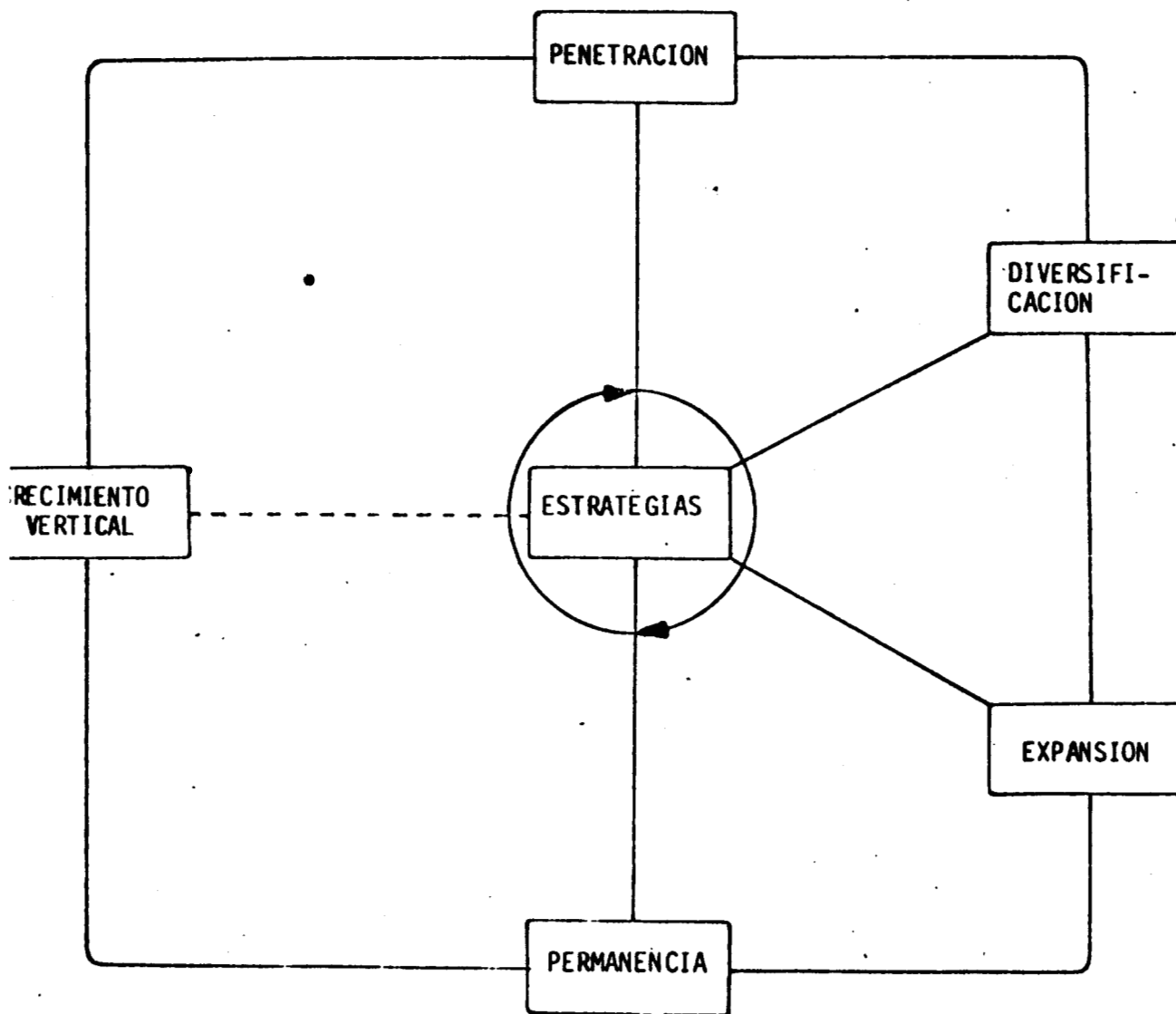
IV. OPORTUNIDADES

- ° Se pronostica un fuerte aumento para nuestros productos TIA ROSA y MARINELA en el mercado a nivel nacional.

- ° Preparar estudios respecto a si deben construir plantas para el incremento de nuestra producción y mejorar nuestro sistema de distribución para poder abarcar estos nuevos incrementos en el mercado.

PLAN ESTRATEGICO INTEGRADO

PLAN ESTRATEGICO INTEGRADO



CRECIMIENTO
VERTICAL

ESTABLECIMIENTO DEFINITIVO DE
UNA PLANTA PROCESADORA DE HARINA,
QUE PERMITA LA DOTACION SEGURA DE
LA MATERIA PRIMA SUSTANTIVA PARA
LA EMPRESA.

PENETRACION

CAMPANAS PUBLICITARIAS QUE ---
LIGUEN EL CONSUMO DE TODOS LOS
PRODUCTOS BIMBO, CON LA BELLEZA,
FELICIDAD Y PROGRESO.

DIVERSIFI-
CACION

CREACION DE LINEA DE PRODUCTOS
DE CARACTER DIETETICO.

VENTA DE PLAN BLANCO A LA
CORPORACION MAC DONALS PRINCIPAL
MENTE; A EFECTO DE DESPLAZAR A
WONDER, PUEDE OFRECERSE PAN DE
MAYOR CALIDAD Y MEJOR PRECIO A
LAS DEMAS TIENDAS DE HAMBURGUESAS.

EXPANSION

MANTENIMIENTO DE LA IMAGEN DEL
GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, COMO UNA
EMPRESA DE OPTIMA ORGANIZACION
Y ADMINISTRACION.

PERMANENCIA

- CURSOS DE ACCION

- Mantenimiento de la Imagen de Bimbo como Industria altamente competitiva en todo el país.
- Utilización de los Estímulos Fiscales que proporciona el Estado,
- Modernización de los Sistemas productivos para abatir costos.
- Impulsar las demás líneas de productos (Galletería, Pan dulce, etc.) para alcanzar un lugar preponderante en el mercado.
- Introducción de nuevos productos (mermeladas, chocolates, frituras) a nuevos mercados desplazando a la competencia.
- Comenzar la construcción de las plantas productivas de las ciudades de Toluca y Villahermosa.
- Excelente utilización de los recursos financieros en nuevos proyectos de inversión.
- Capacidad de adaptación a un ambiente externo tan cambiante como el que prevalece en el país.
- Posibilidades de exportación de los productos que el Grupo fabrica.
- Lograr un Desarrollo Organizacional óptimo, tal que permita la excelente utilización de los recursos humanos con que cuenta la Empresa.

- Buscar mercados potenciales para nuevos productos.
- Posibilidades de fusión con empresas competitivas para el manejo del mercado y manipulación en la demanda de los productos.
- Utilización máxima de la capacidad productiva, de todas las plantas productivas del Grupo.
- Aumento de la capacidad de Transporte de los Distribuidores, es decir, dominio de mayores distancias en menos tiempo y costo.
- Aumento del dominio sobre la Materia Prima directamente con los responsables de su generación. (eliminación al máximo de intermediarios).
- Investigación y Desarrollo sobre el uso y aplicación en los procesos productivos de materiales sintéticos.
- Combinación de Materias Primas para proporcionar características nuevas y únicas.
- Creciente mecanización de las actividades físicas: En el área de producción dirigida al Trabajo Directo, manejo de materiales, montaje, comprobación e inspección, embalaje, etc. En el área de distribución a la recepción y despacho, almacenaje, carga de "jaulas" o recipientes para Transporte; con respecto a las comunicaciones, los movimientos de la información administrativa, de ventas, -- MKT, etc.

- Aumentar al máximo el rendimiento de la inversión que la empresa realiza en los recursos humanos, mediante la señalación clara de las metas para el logro de un esfuerzo coordinado de toda la comunidad. Implica la planeación que proporcione normas que orienten al criterio del personal al cumplimiento de los objetivos.
- Revisar anualmente la estructura orgánica de la empresa, a efecto de verificar que las áreas estén ubicadas de acuerdo a los objetivos fijados, se deleguen adecuadamente y/o se definan con claridad los deberes y responsabilidades. En su caso deberán efectuarse los cambios necesarios en la estructura, para llevar a cabo la mejor coordinación de las actividades.
- Revisión permanente de los sistemas de reclutamiento de personal, selección, colocación, inducción y capacitación con el fin de que se cubran en forma óptima las necesidades de recursos humanos.
- Integrar un programa dinámico de sueldos y salarios para que la empresa esté en posibilidades de reclutar y mantener personal con suficiente motivación que desempeñe sus labores con satisfacción. El programa deberá comprender las tres etapas siguientes:
 - a. Análisis de Puestos
 - b. Valoración de Trabajos
 - c. Calificación de Méritos

Asimismo la táctica implica la realización, análisis y evaluación de aspectos tales como:

- Políticas
- Sistema de Valuación de Puestos
- Encuestas de Salarios Regionales y Censales
- Clasificación de Salarios

- Sistema de Calificación de Méritos (apreciación de resultados)
- Influencia de la antigüedad en los salarios
- Sistemas de incentivos
- Análisis de rotación contra salarios

- Identificar mediante técnicas de Desarrollo Organizacional por lo menos semestralmente el "Clima Organizacional", es decir, el grado de satisfacción o insatisfacción del personal en cuanto a los siguientes aspectos:
 - a. Conformidad
 - b. Responsabilidad
 - c. Normas
 - d. Liderazgo
 - e. Cordialidad
 - f. Recompensas
 - g. Claridad de la organización

- Deberán implementarse indicadores tales como informes periódicos, registros especiales, estadísticas, etc. que verifiquen y comprueben que las actividades realizadas por el personal, se realizan de acuerdo a lo planeado, asimismo revisarse los siguientes sistemas de control:
 - a. Asistencias
 - b. Puntualidad
 - c. Producción
 - d. Localización en la planta
 - e. Seguridad
 - f. Ausentismo y sus causas
 - g. Fuerza de trabajo (en todos los niveles de la empresa).

- Evaluar permanentemente las relaciones laborales en cuanto a los derechos y obligaciones contractuales entre los

empleados y la empresa, a efecto de que sean claras en to dos los casos las causas de terminación de los contratos, lineamientos disciplinarios, o bien, el cumplimiento legal de las políticas salariales establecidas por la Ley Federal del Trabajo.

- Actualizar y dar a conocer permanentemente el Reglamento Interior de Trabajo a todos los trabajadores, a efecto de que quede normada la relación laboral de la empresa.
- Prever y solucionar de manera inmediata los conflictos que puedan poner en peligro las operaciones de producción y venta de la empresa, manteniendo las mejores relaciones laborales con el sindicato. Es necesario tener información tal como nombre y localización de trabajadores inscritos y sus categorías, así como de la estructura general del sindicato para efectos de "negociación".
- Establecer procedimientos de trabajo que garanticen seguridad, a fin de evitar accidentes. Deberá trabajarse con indicadores tales como:
 - a. Número de accidentes por causas
 - b. Enfermedades profesionales
 - c. Clasificación de las causas de los accidentes
 - d. Medidas de seguridad (legales o convenidas)
 - e. Condiciones de seguridad (legales o convenidas)
 - f. Costos directos e indirectos de accidentes y enfermedades profesionales.

- Intensificación de campañas publicitarias en períodos vacacionales y temporadas de verano que representan los ciclos de menos ventas para la Empresa; independientemente de proyectar la imagen de "pan casero" complementar con aspectos ligados a la belleza física (femenina y masculina). felicidad (juventud, posición económica, etc.), y progreso (status, proyección y triunfo).
- Las campañas publicitarias citadas en el punto anterior, deberán ser implementadas a través de los principales medios de comunicación masiva tales como T.V., cine, radio, revistas y propaganda en los comercios distribuidores.
- Conservar el contrato suscrito con Mac Donals con respecto a la fabricación especial del pan utilizado por esta organización, ya que se espera que su crecimiento en los próximos años sea definitivo para ocupar los primeros lugares de venta en su especialidad.
- Bajo la expectativa del crecimiento del grupo Mac Donals, las demás empresas de hamburguesas requerirán la mejora en la calidad de sus productos, bajo dicho criterio.

Panificación Bimbo podrá ofrecer a éstas en forma inmediata el pan de la calidad requerida, con precios de introducción muy atractivos. Cabe mencionar que el Grupo Industrial Bimbo cuenta actualmente con la infraestructura necesaria para cubrir tanto el tipo de productos, como la demanda que se presente.

- El mantenimiento de la imagen de la empresa deberá ser proyectado en forma interna y externa; el personal debe estar consciente de que presta sus servicios a una organización justa, honrada y sobre todo óptimamente administrada. Lo anterior deberá ser implementado a través de Programas de Excelencia que integren puntos sobre liderazgo, conocimiento del puesto, participación del personal en las decisiones de su área, círculos de calidad, etc. Con respecto al exterior, deberá presentarse dicha idea a través de los medios publicitarios utilizados en todo caso, detallándose los esfuerzos que realiza el Grupo Industrial Bimbo para apoyar el sector productivo mexicano en la actual situación económica.

- El crecimiento vertical del Grupo Industrial Bimbo, comprende como proyecto principal el impulso de consolidación de la planta procesadora de harina, la cual dotará en forma permanente a la empresa de la materia prima indispensable.

- Iniciar estudios y análisis de factibilidad para ingreso a mercados extranjeros en la línea de pan de caja.

NOTAS

NOTAS

1. Ackoff, Rusell L. *Planificación de la Empresa del Futuro*. Limusa, México, 1986, pp. 29.
2. Sánchez, Gabriel. *La Naturaleza Rígida de la Metodología de Ingeniería de Sistemas*, UAM-I, México; 1986.
3. Ackoff, Rusell L. *Ibidem*, pp. 30
4. Sánchez, Gabriel. *Op. cit.*
5. Zarate, Víctor. *Notas del Método de Sistemas del Dr. Felipe Ochoa Rosso*. DEPMI-UNAM, México, 1984.
6. Ackoff, Rusell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas*. Limusa, México, 1982. pp. 13.
7. Harold Koontz, Cyril O'Donnell. *Elementos de Administración*. McGraw Hill. México, 1984. pp. 68.
8. Wladimir, M. Sachs. *Diseño de un Futuro para el Futuro*. Fundación Javier Barros Sierra, A.C. México, D.F. 1980. pp. 43.
9. *Ibidem*. pp. 28.
10. Ackoff. *Op. cit.* pp.14.
11. Koontz O'Donell. *Op. cit.* pp. 75.
12. Ackoff. *Op. cit.* pp. 18.

13. Steiner, George A. *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. CECSA. México, 1985. pp. 258.
14. *Ibidem*. pp. 259.
15. *Ibidem*. pp. 22
16. *Ibidem*. pp. 24
17. *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. Tomo 8. México. pp. 2484.
18. Koontz O'Donnell. *Op. cit.* pp. 79.
19. M. V. Villarreal, *La Planeación Estratégica y Control de Gestión*. CECSA. México. 1981. pp. 15-26.
20. Ansoff. H. I. *Estrategia Corporativa*. Mc. Graw Hill. México. 1965.
21. Steiner, George A. *Op. cit.* pp. 231.
22. Reportaje publicado por el Disrio La Jornada el día 29 de septiembre de 1986, pp. 12. "*Fracasaron los Planes de México para Ajustar su economía: Cepal*".
23. Lovera, Sara. *Hay más de 6 millones de desempleados*. Diario La Jornada, 21 de julio de 1986, pp. 1.
24. Dupont, *México Programa de Trabajo para el Período 1986-1995*. México. 1985.
25. Reportaje aparecido en el diario La Jornada el 9 de diciembre de 1985 en el Suplemento El Perfil de La Jornada. "*Hacia el GATT una Decisión por Explicar*, Lourdes Galaz. pp. 17

26. *Ibidem.* pp. 18
27. Información obtenida de los textos editados de la Secretaría de Programación y Presupuesto. "*Escenarios Económicos de México.* 1981. pp. 3-10.
28. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. *Características de la Industria Mediana y Pequeña en México.* Nafinsa. Tomo 1. México. 1974. pp. 173-181.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, Russell L. *El Arte de Resolver Problemas. Las fábulas de Ackoff.* Limusa. México. 1986.
2. Ackoff, Russell L. *Planificación de la Empresa del Futuro.* Limusa, México, 1986.
3. Ackoff, Russell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas.* Limusa. México. 1982.
4. Arias, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos.* Trillas. México. 1984.
5. Andrews, K.R. *El concepto de estrategia de la Empresa.* Ediciones Orbis, S.A., Colección biblioteca de la empresa, Barcelona, España. 1986.
6. Bierman, H. Jr. *Planeación Financiera Estratégica.* CECSA. México, 1984.
7. Blanco, Illescas. *El control integrado de gestión.* LIMUSA. México. 1984.
8. Brigham, W. Weston J. *Fundamentos de Administración Financiera.* Interamericana. México. 1984.
9. Castelan García. *Planeación Estratégica y Control de Gestión.* ECASA. México. 1985.
10. Cordero, Ma. Elena. *Exposición y estrangulamiento Financiero, 1973-1981.* Economía Mexicana No. 4. CIDE. 1982.

11. Howard, John H. *Administración de Mercadotecnia: operativa, estratégica y administrativa*. Diana. México. 1974.
12. Jacobs, Eduardo. *Las Grandes Empresas y el Crecimiento Acelerado*. Economía Mexicana No. 4. CIDE. México. 1982.
13. Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*. Diana. México. 1978.
14. Porter, M. E. *Estrategia Competitiva*. CECSA. México. 1984.
15. Sachs, Wladimir M. *Diseño de un Futuro para el Futuro*. Fundación Barrios Sierra. México. 1980.
16. Sánchez, Guerrero Gabriel. *La Naturaleza Rígida de la Metodología de Ingeniería de Sistemas*. UAM-I. México. 1986.
17. Secretaría de la Presidencia. *Manual de Técnicas Administrativas*. Colección Organización y Métodos. Talleres Gráficos de la Nación. México. 1978.
18. Secretaría de Programación y Presupuesto. *Plan Nacional de Desarrollo*. Talleres de la Nación. México. 1982.
19. Secretaría de Programación y Presupuesto. *Programa Nacional de Alimentación (síntesis gráfico)*. Talleres Gráficos de la Nación. México. 1982.
20. Steiner, G.A. *Planeación Estratégica*. CECSA. México. 1983.
21. Villarreal, M.V. *La Planeación Estratégica y el Control de Gestión*. CECSA. México. 1981.

22. Yunén, Camarena Ma. Teresa. *Leyes, Teorías y Modelos*. Trillas. Temas Básicos. México. 1984.
23. Zárate, Víctor. *Notas del Método de Sistemas del Dr. Felipe Ochoa Rosso*. DEPMI-UNAM. México. 1984.