

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA DE
IZTAPALAPA.

DIVISION:

C. S. H.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

PRESENTA:

CUTZ FUENTES FRIDA.
TEXTA MUÑOZ PATRICIA.

Proyecto de Tesina para la titulación de Licenciadas en
Administración.

Área de Finanzas.

Lic. Eduardo Villegas Hernández.
Asesor.



Agradecimientos:

A mi Padre:

Aunque ya no estás con nosotros, tú recuerdo y el ejemplo que me diste siempre me impulso para seguir adelante y espero que dondequiera que estés te sientas orgulloso de mí, porque yo siempre lo estaré de ti.

A mi Madre:

Por brindarme siempre tú apoyo en los momentos más difíciles y ayudarme para alcanzar esa meta. Gracias por la confianza de que llegaría a concluir mis estudios universitarios, espero no defraudarlos nunca.

A Carlos:

Gracias por ser mi esposo y mi mejor amigo, por creer en mí siempre y apoyarme en todas mis decisiones aunque no siempre te parecieran las más adecuadas, por estar conmigo en los momentos difíciles y en los alegres también; por compartir la alegría de tener dos niños maravillosos. Espero poder compartir contigo mucho más logros de ambos.

A Carlitos y José Luis:

Por la alegría y la fuerza que me dieron en el momento en que nacieron, por ser el motivo principal para seguir adelante, por los abrazos y besos que siempre me impulsan.

Frida Cutz Fuentes.



Agradecimientos:

A Dios:

Por que cada día que transcurría en este largo caminar, Dios siempre me lleno de paciencia y vida para poder seguir adelante, por que cada esfuerzo iba encaminado a un propósito que me fije desde el inicio de la carrera; muchas gracias por llevarme de la mano y ayudarme en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis Padres:

A quienes a pesar de la distancia física, siempre me apoyaron con sus consejos y ánimos para seguir adelante, ya que siempre me alentaron para nunca desfallecer en el trayecto y para que cada día buscara nuevos alientos para aferrarme a mi sueño (aunque tardío) pero al fin cumplido lo lograra. Muchas gracias y que Dios los bendiga mucho.

A Sari:

Que siempre estuvo a mi lado desde el inicio, que apoyo todas mis locuras y decisiones, a quien nunca importo sacrificio sino que siempre estuvo conmigo en todo momento y soñó como yo algún día llegar al final, gracias por que siempre me ayudaste en mis largas jornadas de trabajo tanto en la escuela como en trabajo y quien a cada día me decía que siempre se llegaba lejos cuando los objetivos que se fijaban son claros desde el principio.
A ti también muchas gracias.

A mis Hermanos:

Que en todo momento me exhortaron para que siguiera adelante y que siempre luchara por obtener mis logros, ya que cada uno de nosotros trabaja por obtener sus logros ya que éstos nunca llegan solos, sino que al final siempre se ve reflejado nuestro esfuerzo.

A nuestro Profesor Eduardo:

Que siempre tuvo disponibilidad para ayudarnos y nos enseñó muchas cosas durante nuestra permanencia en la Universidad y a quien sin él este proyecto no se hubiera concluido.

Patricia Texta Muñoz.

CAPITULO I GENERALIDADES	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
CAPÍTULO II Marco Teórico	9
Razones Financieras	11
Razones de liquidez	11
Razones de endeudamiento	11
Eficiencia administrativa	12
Presión financiera	12
Rentabilidad	13
Valor Económico Agregado (Eva) Ajustado	13
Determinación del EVA	14
RION y GEO	16
CAPÍTULO III DATOS GENERALES DE LAS INDUSTRIAS PRODUCTORAS DE ALIMENTOS.	20
CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS	21
Grupo industrial Bimbo	21
MINSA	34
Desarrollo de nuevos productos	37
CAPÍTULO IV Resultados	38
TASAS DE CRECIMIENTO	39
RAZONES FINANCIERAS	40
BIMBO	40
MASECA	41
MINSA	42
VALOR ECONÓMICO AGREGADO	43
BIMBO	43
MASECA	43
MINSA	44
RION Y GEO	45
BIMBO	45
MASECA	46
MINSA	47

CAPÍTULO V Interpretaciones	48
Interpretaciones de tasas de crecimiento	49
BIMBO	49
MASECA	50
MINSA	51
Interpretaciones de EVA	52
Interpretaciones de RION y GEO	53



CAPITULO I GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Principal:

- ¿La generación de valor a partir de 1995 se vio afectada por la inflación, y por la utilización eficiente o no de los recursos de las empresas pertenecientes al sector de alimentos que cotizan en la BMV?

Subpreguntas:

- ¿Existe una relación directa entre la capacidad para generar valor de las empresas de alimentos que cotizan en la BMV y las diversas condiciones económicas que prevalecieron en México a partir de 1995?
- ¿La generación de valor de las empresas del sector de alimentos que cotizan en la BMV aumentó, disminuyó o se mantuvo más o menos estable después de la crisis económica de 1994?
- ¿El crecimiento de las empresas de alimentos que cotizan en la BMV ha alcanzado a cubrir la inflación acontecida a lo largo de los últimos cinco años?

OBJETIVOS

General:

- determinar si la generación de valor en los últimos cinco años se vio afectada por la inflación en las empresas de alimentos que cotizan en la BMV

Específicos:

- Conocer si las empresas de alimentos (Minsa, Maseca y Bimbo) que crean o destruyen valor
- Determinar si las políticas administrativas (ciclo de caja) de las empresas de alimentos cotizadas en la BMV repercutieron en su liquidez, y esta a su vez, en la capacidad de generar valor.
- Analizar si las empresas de alimentos que cotizan en la BMV, alcanzaron a cubrir la inflación además de generar valor para sus accionistas.

- Evaluar la actuación de las empresas productoras de alimentos a través de los métodos tradicionales (Razones financieras); y contrastar dicha actuación con la generación de valor de las empresas dada por los criterios actuales (EVA, RION y GEO).

JUSTIFICACIÓN

Anteriormente, los dirigentes de las empresas solamente centraban su atención en los aspectos puramente económicos, como por ejemplo, alcanzar un cierto nivel de rentabilidad. Trataban de alcanzar indicadores como si lo importante fuera una fría cifra. Con esto obviamente intentaban satisfacer a los accionistas, pretendían darles el mejor de los rendimientos a sus inversiones. Lo que ignoraban era que existían otras maneras de poder incrementar la utilidad de los capitales invertidos en la empresa.

Actualmente, la empresa se encuentra en un entorno sumamente agresivo: medio ambiente en constante cambio, intensa innovación tecnológica, globalización de la economía, etc. Lo anterior hace que, en el caso de la obtención del capital, la empresa tenga que procurar un rendimiento máximo con el objetivo de satisfacer a sus accionistas al mismo tiempo que busca atraer a otros.

A raíz de esto, se han desarrollado nuevos instrumentos para determinar si la empresa está dando lo mejor a sus inversionistas, es decir, si está generando o destruyendo valor. Estas herramientas son RION, GEO, EVA y VALORE, las cuales no solamente están determinadas por las actuaciones de los gerentes en el campo económico, sino tienen que ver además con prácticas en el campo humano, en el lado del personal. Entonces, si se sabe el grado en que una empresa está generando o destruyendo valor, las herramientas anteriores se convierten en un punto de partida para comenzar a tomar decisiones respecto a tales situaciones. La importancia de la generación de valor se explica por sí misma.

Ahora ¿por qué vamos a tomar como objeto de estudio a las empresas de alimentos? En primer lugar porque en México las empresas de alimentos son una de las principales fuentes de ingresos lo que hace atractivo al tema. Por lo tanto, al realizar éste estudio, también pretendemos conocer las características de dicha actividad económica.

Pero no sólo conocer un poco de las empresas productoras de alimentos es nuestro objetivo. Este trabajo está hecho principalmente para saber la manera en cómo utilizar las nuevas herramientas EVA, RION y GEO. Su puesta en práctica nos permitirá determinar, en cualquier empresa (chica, mediana o grande), la generación o destrucción de valor, la cual se convierte, hoy día, en la mayor responsabilidad del Administrador.

METODOLOGÍA

Hipótesis

Principal:

- Las empresas productoras de alimentos que cotizan en la BMV son capaces de generar valor a pesar de la alta inflación que se dio en los últimos cinco años que tomaremos como estudio.

Secundarias

- Las condiciones económicas que se están dando en el país durante este período no fueron determinantes para afectar la capacidad de generación de valor de las empresas productoras de alimentos que cotizan en la BMV.
- La generación de valor de las empresas productoras de alimentos que cotizan en la BMV no disminuyó durante el sexenio pasado.
- El crecimiento de las empresas productoras de alimentos que cotizan en la BMV si cubrió la inflación que se dio durante el sexenio pasado.

Tipo de investigación

El estudio que se llevará a cabo será correlacional, ya que se pretende determinar el grado de relación que existe entre la inflación y la utilización eficiente de los recursos de las empresas productora de alimentos con la generación de las mismas.

La investigación también será no experimental, pues no se manipularán las variables (inflación y uso de los recursos).

Al mismo tiempo el estudio se realizará bajo una óptica longitudinal de evolución de grupo, pues se hará una recolección de datos a través del tiempo en punto o periodos especificados (1995-2000), para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias, a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos (en este caso las empresas del sector de productos alimenticios).

Diseño de investigación

La naturaleza de las variables que analizaremos (inflación y utilización de los recursos) hace que la investigación sea puramente de observación, pues no las podemos manipular, solamente analizar.

Método para la investigación

Como se va a consultar un marco teórico (en el cual se cimienta el estudio), el método es de naturaleza Deductiva-Inductiva. Además, al analizar una muestra en particular (tres empresas del total que cotizan en la BMV), el método también será Inductivo-Deductivo.

Variables

Independientes:

- Inflación: desequilibrio económico caracterizado por una subida general de precios, provocada por una excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o una falta de adecuación entre la oferta y la demanda.
- Operación de la empresa: despliegue de las principales actividades de una empresa con eficacia y eficiencia, lo cual se verá reflejado en resultados.
- Capital: son aquellos recursos monetarios de los cuales una empresa dispone para funcionar.
- Costo de capital: es lo que esperan ganar como mínimo los accionistas de una empresa.

Dependientes

- EVA: es una herramienta financiera que mide la magnitud de valor creado o destruido en una empresa.
- RION: es una herramienta que permite conocer la capacidad que tiene una empresa para utilizar eficientemente sus recursos.
- GEO: es el mejor indicador financiero que permite determinar si la empresa está creando o no valor.

Diseño de la muestra

La muestra es no probabilística, pues las tres empresas productoras de alimentos no se escogieron a través de un experimento de azar.

Instrumento de recolección

Recopilación de datos.

Recolección de datos

Se llevará a cabo mediante la consulta de los Estados Financieros de las empresas que se encuentran en los bancos de datos de la BMV. Para el marco teórico y referencial, se hará uso de libros, revistas e Internet. Posteriormente se aplicarán los conceptos y herramientas antes mencionados sobre los Estados Financieros.

Procesamiento de datos

A través de la hoja de cálculo EXCEL.



CAPÍTULO II Marco Teórico

Tasas de Crecimiento¹

Otro tipo de análisis financiero es el que permite observar si la empresa ha crecido más que su competencia o mantener por lo menos su participación en el mercado, este se realiza por medio de las tasas de crecimiento. Aquí, se analiza el crecimiento de la empresa a través de sus ventas, utilidad del ejercicio, generación de efectivo, activo total, activo a largo plazo, pasivo a largo plazo y capital contable. Puede ser a corto plazo (de un año a otro) o a largo plazo (por un determinado número de periodos o años transcurridos).

- Ventas. Por medio del crecimiento de las ventas se observa si el mercado está creciendo o decreciendo, si se satisface la necesidad con el producto de la empresa y si se gana o se pierde participación en el mercado en relación con la competencia.
- Utilidad del ejercicio. Mediante el crecimiento de este rubro es posible saber si el capital está siendo utilizado adecuadamente, es decir, si el uso del capital genera una utilidad del ejercicio para satisfacer a los propietarios.
- Generación de efectivo. Una empresa puede tener tasas de crecimiento favorables en ventas y utilidad del ejercicio pero su generación de efectivo no puede ser suficiente, por lo tanto, es necesario observar el crecimiento de efectivo porque éste representa el capital que utiliza realmente para operar y crecer sanamente.
- Activo total. Este renglón proporciona el crecimiento de la inversión en activo, donde se incluye el capital de trabajo y la inversión estratégica, por medio de los cuales a la empresa le es posible funcionar.
- Activo a largo plazo. Para que cualquier organización logre modernizarse, es necesario que invierta en maquinaria y equipo, por lo tanto, por este rubro es posible evaluar si la empresa ha crecido en su planeación estratégica para observar su relación con el crecimiento en ventas, utilidad y generación de efectivo.
- Pasivo a largo plazo. A través del crecimiento de pasivo a largo plazo, se evalúa que tanto creció la empresa en cuanto a financiamiento por deuda o por capital de los accionistas, para saber si el futuro de la empresa es sano o no es capaz de administrar correctamente sus inversiones.
- Capital Contable. Se conoce que tanto ha crecido el capital contable de una empresa, en relación principalmente con el activo a largo plazo.

¹ VILLEGAS Hernández, Eduardo y Rosa Ma. Ortega Ochoa, Administración de Inversiones. Editorial McGraw-Hill, México 1998, p.100-103.

Fórmula para calcular el crecimiento de corto plazo.

$$Ca = ((VP/VH) - 1) \times 100$$

Donde

Ca = Crecimiento anual
VP = Valor presente (ejercicio más reciente)
VH = Valor histórico (ejercicio base)

Fórmula para calcular el crecimiento de largo plazo.

$$Clp = ((VP/VH)^{(1/N)} - 1) \times 100$$

Donde

Clp = Crecimiento anual
VP = Valor presente (ejercicio más reciente)
VH = Valor histórico (ejercicio base)
^ = Potencia
N = Número de periodos transcurridos (años)

Razones Financieras²

Las razones financieras son un método tradicional para medir la actuación financiera de la empresa. Se definen como la división de un número de los estados financieros entre otro número de los mismos la cual será expresada en decimales o porcentajes. Para que estas razones sean útiles al administrador, éstas deben ser comparables con otras similares. Las razones financieras más importantes son las siguientes:

Razones de liquidez

Determinan la capacidad de la empresa para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo.

1. Razón circulante: mide la solvencia mediata y la capacidad de crédito al corto plazo. Es igual a:
$$\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo circulante}$$
2. Prueba del Ácido: Determina la solvencia inmediata de la empresa. Es igual a:
$$(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} - \text{Pagos anticipados}) / \text{Pasivo circulante}$$
3. Prueba rápida: determina con cuanto cuenta la empresa para aprovechar oportunidades. Es igual a:
$$\text{Efectivo y valores} / \text{Pasivo circulante}$$

Razones de endeudamiento

Miden el nivel de endeudamiento de la empresa.

² Ibid. p. 87-100.

1. Endeudamiento total: muestra en qué porcentaje utiliza la empresa recursos ajenos. Es igual a:
$$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$
2. Apalancamiento: indica el porcentaje de endeudamiento con que financió la empresa sus decisiones estratégicas. Es igual a
$$(\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Capital preferente} / \text{Pasivo a largo plazo} + \text{Capital contable} = \text{Capital común})$$
3. Veces que se gana el interés: muestra en un periodo cuantas veces pudo endeudarse la empresa, trabajando en punto de equilibrio. Es igual a:
$$\text{Utilidad en Operación} / \text{Interés}$$

Eficiencia administrativa

Sirven para evaluar cómo funciona la empresa respecto a políticas preestablecidas, respecto a su historial y su mercado.

1. Periodo medio de cobros: determina el tiempo que se tarda una empresa en cobrar sus ventas a crédito. Es igual a:
$$(\text{Saldo promedio de cuentas por Cobrar} / \text{Ventas a crédito}) \times 360$$
2. Rotación de inventarios: determina la movilidad de los inventarios y de su costo de mantenimiento. Es igual a:
$$\text{Costos de Ventas} / \text{Inventarios promedio}$$
3. Periodo medio de pagos: determina el tiempo que se tarda la empresa en pagar a sus proveedores. Es igual a:
$$(\text{Saldo promedio de cuentas por pagar} / \text{Compras a crédito}) \times 360$$
4. Rotación del activo total: brinda una medida sobre la utilización de la inversión permanente y que tan bien funcionan estos activos. Es igual a:
$$\text{Ventas} / \text{Activo total}$$
5. Margen de utilidad bruta: muestra la capacidad de la empresa para repercutir sus aumentos en costos. Es igual a:
$$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) \times 100$$
6. Gastos de operación: mide cuanto gasta una empresa en gastos de operación. Es igual a:
$$(\text{Gastos de operación} / \text{Ventas netas}) \times 100$$

Presión financiera

Miden qué tanto afectan a la empresa los gastos financieros que se tienen que pagar.

1. Intereses a ventas: determina que porcentaje del importe de las ventas son absorbidos por la carga del interés. Es igual a:
$$(\text{Intereses} / \text{Ventas Netas}) \times 100$$
2. Intereses a utilidad neta: señala que tanto pesa la carga del interés sobre la Utilidad neta. Es igual a:
$$(\text{Intereses} / \text{Utilidad neta}) \times 100$$
3. Efectivo de operación a intereses: mide cuanto cubre el efectivo generado en la operación del negocio la carga del interés. Es igual a:
$$(\text{Efectivo de Operación} / \text{Intereses}) \times 100$$

Rentabilidad

Miden el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto a las inversiones o ventas.

1. Margen de utilidad neta: muestra qué porcentaje de las ventas está integrado por la utilidad neta. Es igual a:

$$\text{(Utilidad neta / Ventas netas)} \times 100$$

2. Rentabilidad del activo: mide que tan rentable es el activo de la empresa, ya que al invertir debe aumentar la rentabilidad. Es igual a:

$$\text{(Utilidad neta / Activo total)} \times 100$$

3. Rentabilidad del capital contable: mide los beneficios que reciben los accionistas de una empresa, en función de la utilidad respecto del capital contable. Es igual a:

$$\text{(Utilidad neta / Capital Contable Inicial)} \times 100$$

Valor Económico Agregado (Eva) Ajustado

EL concepto de EVA (Valor Económico Agregado)³ surge por la necesidad de contar con un instrumento que pueda medir el desempeño de la empresa y que al mismo tiempo ayude a crear valor. Dicha técnica fue desarrollada y patentada por la consultoría Stern Stewart & Co. la cual es originaria de los E.E.U.U. Sin embargo, EVA fue proclamada como concepto hace más de 100 años, en 1896, por Alfred Marshall. Él manifestó que las verdaderas utilidades no existían a menos que se cubriera con ellas el costo de oportunidad del dinero invertido⁴.

En palabras de Bennett Stewart, EVA es la medida de actuación financiera que viene a capturar, más cerca que cualquier otra, la verdadera ganancia económica de una empresa⁵.

Las principales características que componen el EVA son:

1. *Inversiones en capital de trabajo*: son aquellos activos que están siendo implicados directamente en la operación de la misma, o sea el capital de trabajo. Aquí se hace referencia básicamente al ciclo de caja (el tiempo que tarda la empresa en producir, vender y cobrar).
2. *Costo de capital*: es el costo que se tienen que pagar por utilizar recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Estos recursos pueden provenir de la misma empresa (internos) o de fuera (externos), además de que pueden ser a corto y a largo plazo. El

³ EVA (Economic Value Added) es una marca registrada por Stern Stewart & Co. Por lo tanto, para fines de éste trabajo, se designará a dicha herramienta cómo Valor Económico Agregado Ajustado.

⁴ MACHADO M., Mónica, "Creadores de riqueza: los que han optado por vivir con valor", en *Expansión*, México, Junio 23, 1999, Año XXX, núm. 768. p. 87.

⁵ STEWART, Bennett, "Bennett Stewart explains how EVA..." What is EVA, Stern Stewart & Co. EE.UU? 1999, <<http://www.sternstewart.com>>, 27 de julio de 2000, 2 p.

capital, debido a la diversidad de fuentes de financiación hacen que se deba de ponderar el costo de capital. En otras palabras, se debe considerar el costo de cada una de las fuentes para que la determinación del EVA sea lo más veraz posible.

3. *Estructura financiera*: es la utilización de valores de renta fija, por ejemplo, deudas y acciones preferentes, en la estructura del capital de una empresa con la cual planea financiar sus inversiones.
4. *Capital*: tiene varios componentes (deudas, acciones preferentes, utilidades retenidas y emisiones de acciones comunes), de los cuales la empresa va a obtener fondos.
5. *Riesgo*: es un valor estimativo que implica la posibilidad de que el valor de una acción en determinada fecha pueda ser diferente al precio actual. El riesgo de una acción puede ser específico o sistemático. El riesgo específico se debe a la variabilidad del precio de mercado de la empresa individualmente considerada. El riesgo sistemático se debe a la variabilidad del mercado como un todo).⁶

El EVA es un indicador que determina si la empresa está generando un valor real para sus accionistas. Representa al valor presente del valor de mercado y es una guía para asignar los recursos necesarios a aquellas inversiones que sean capaces de producir un rendimiento superior al costo de capital.

Determinación del EVA

La fórmula de EVA es la siguiente⁷:

$$\text{EVA} = (r - c^*) \times C_I$$

= (tasa de rendimiento del capital – costo de capital) x capital inicial

en donde

r = tasa de rendimiento del capital (Nopat / Capital)

c* = costo de capital

C_I = capital inicial

La tasa de rendimiento del capital mide la productividad del capital de trabajo sin considerar el financiamiento y es comparada con el costo de capital para indicar si el valor se crea o destruye.

El capital es la suma de todo el flujo que se ha invertido en los activos netos de la empresa, sin considerar la forma de financiamiento, el método contable o el objetivo que se persigue.

⁶ DÍEZ de Castro, Gabriel y Juan Mascareñas, Ingeniería financiera, la gestión en los mercados financieros internacionales. McGraw-Hill \ interamericana, España, 1994. p 214

⁷ Para ver la fórmula específica que se utiliza en éste trabajo, ver en los anexos "EVA Ajustado".

Nopat (Net Operating Profit After Taxes) es la utilidad neta operativa después de impuestos: las utilidades posteriores de deducir los gastos de operación incluyendo depreciación e impuestos pero excluyendo intereses.

EVA negativo y EVA positivo⁸

Si una compañía genera EVA negativo, se debe a que en ese momento no es capaz de generar las utilidades necesarias para cubrir el costo mínimo de capital. Lo anterior no significa que un EVA negativo es siempre signo de alarma. Por el contrario, los inversionistas advierten que una empresa en expansión, no podrá, con sus flujos de ingresos operativos, pagar completamente el costo de las inversiones iniciales.

Invertir a futuro, a costa de un EVA negativo en los primeros periodos de la inversión, es una estrategia generadora de valor.

Lo importante es si la tendencia de EVA es ascendente o descendente. Una empresa con EVA positivo decreciente en el tiempo es una compañía que pierde valor en el mercado. Al contrario, una compañía con EVA negativo pero con tendencia ascendente, día a día genera valor para sus accionistas.

Consejos para reducir el costo de capital⁹

El primer control que se tiene sobre el costo total del capital es su monto. En una empresa no es sencillo reducir el capital fijo, pero todas las inversiones (las actuales y las nuevas) deben valorarse con un solo criterio: la contribución (inmediata o futura) que aporten a las utilidades.

El capital circulante es más manejable: responde a varios objetivos de control:

- Reducir inventarios al mínimo compatible con el servicio que el cliente espera.
- Disminuir el tamaño de los lotes de producción.
- Igualar la producción con la demanda (fabricar sobre pedido).
- Sincronizar los pasos de producción para evitar la acumulación de inventarios.
- Suprimir los trámites burocráticos para disminuir los plazos de entrega.

El otro control que se tiene que ver con la estructura del capital:

- Cambiar la proporción entre aportaciones y deuda.
- Negociar las tasas de interés.

El EVA es importante en la medida en que tiene impacto en toda la empresa. Dada la realidad global de hoy, las personas a lo largo de la organización necesitan analizar la información del mercado, tomar decisiones y actuar rápidamente. Se han ido aquellos días de los sistemas de administración por control y mando, en los cuáles se espera que sólo la

⁸ MACHADO M., Mónica, op.cit p. 87

⁹ UQUILLAS, Humberto, "Los secretos del valor económico", en Expansión, México, Junio 23, 1999, Año XXX, núm. 768. p. 120.

“dirección” tome decisiones que afecten hasta el último nivel de la compañía. Hoy, el líder comprende que es el efecto acumulativo de todas las pequeñas decisiones a lo largo de toda la organización, lo que finalmente determina el valor para los inversionistas¹⁰.

RION y GEO

Al igual que EVA, RION y GEO, son dos instrumentos para determinar si una empresa está generando o destruyendo valor. Pero a diferencia de EVA, RION y GEO tienen su origen en México, desarrollados y patentados por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales A. C.¹¹ Según Guillermo Quiroz y Raúl Velarde estas herramientas son los mejores indicadores, además de poderosos y simples, de la capacidad que tiene una empresa de generar valor. Antes de definir GEO, es importante revisar algunos conceptos.

El RION (Rendimiento sobre la Inversión Operativa Neta) mejora cuando la utilidad de operación, UO, reponga el costo de la inversión requerida para generarla, dicho en números, si la utilidad es más alta que lo invertido, el resultado será mejor.

Se le llama RION a la relación entre la utilidad de operación, UO, y la inversión operativa neta, ION.

El RION es una herramienta que nos permite conocer la capacidad que tiene una empresa de utilizar eficientemente sus recursos. Es un indicador que resume el rendimiento que se vincula a la operación de la empresa.

$$RION = UO / ION$$

El cálculo de éste indicador muestra la capacidad de la empresa para utilizar con eficiencia los recursos a su disposición. Mientras más grande sea el valor numérico del RION comparado con el costo de capital, mejor.

Para aumentar el RION, existen tres formas:

1. Aumentar el numerador al mejorar la utilidad de operación.
2. Disminuir el denominador “adelgazando” a la empresa.
3. O una combinación de los dos caminos anteriores.

¹⁰ The Wall Street Journal, “EVA Management-Pay plans don’t fulfill promise of giving stocks a kick, study finds”, Citado en Involving All Employees, Economic Profit Frontiers, EE.UU. 2000, <<http://www.epfrontiers.com/solutions.htm#operationalizing>> 27 de julio de 2000, 2 p.

¹¹ OCHOA Torres, Miguel, et. al. RION, GEO y Valor. Tres instrumentos para generar valor. IPADE, México, 1998, Pág. 18

Cuando decimos que puede aumentarse el denominador esto significa hacer crecer la utilidad de operación vendiendo más, gastando menos o una mezcla de lo anterior. Esto implica servicio, innovación, entrenamiento, lealtad de los empleados, puntualidad, atención, esmero, etc.

Cuando se dice que puede disminuirse el denominador esto hace referencia a realizar una revisión detallada de los activos de la empresa para quitar lo que no se necesita.

Algunos administradores deciden aumentar el RION incrementando el numerador. Este es un proceso duro aunque el más promisorio. Otros prefieren reducir la inversión requerida y buscan deshacerse de una parte de sus activos. Pero no se tiene que eliminar nada más porque si. Hay que buscar la manera de suprimir lo que no sirve sin afectar los planes estratégicos. A partir de un análisis cuidadoso, siempre habrá algo que se pueda excluir. Otros ejecutivos se dejan llevar por la posibilidad precipitada, quizá incluso imprudente, de reducir el denominador eliminando parte de los activos. Es entonces cuando podemos preguntarnos cómo distinguir entre esas dos posibilidades. Al respecto, se dice que saber dirigir es un saber de criterio más que instrumental. Sólo después de una preparación adecuada, con prudencia e instrumentos, cada quien sabrá cómo ejercitar con sabiduría este delicado equilibrio.

El RION permite ir al origen de las posibles dificultades. Para esto es necesario que el RION se exprese en relación a las ventas. Si en la anterior formula se divide tanto el numerador como el denominador entre las ventas, el resultado final no se altera:

$$RION = (UO/VENTAS) * (VENTAS/ION)$$

Lo anterior expresa que el rendimiento sobre la inversión operativa neta, RION, depende del producto de dos factores: la utilidad de operación que se consiga de cada peso de venta, o sea, el margen; y de la rotación sobre las ventas, o sea, el rendimiento en términos de venta, respecto de los recursos permanentes que tienen costo explícito.

$$RION = (\text{margen}) * (\text{rotación})$$

Si el RION resulta poco atractivo, o demasiado bajo, esta herramienta ofrece al administrador los medios analíticos para descender al detalle y analizar las causas del problema. En específico, le proporciona dos caminos para identificar oportunidades de mejora: vigilar el margen para hacerlo aumentar vigilar la rotación con el objeto de incrementarla.

La oportunidad de aumentar el margen está vinculada con el Estado de Resultados (ventas, costo de ventas y los gastos). Las posibilidades de mejorar la rotación están vinculadas con el Balance General, en especial, con los activos fijos, las cuentas por cobrar, los inventarios, los activos sin costo explícito y las ventas.

Si el RION es mayor al costo de capital, esto se traducirá en una mayor capacidad de generar valor económico añadido.

Ahora es necesario precisar qué es pasivo sin costo explícito. Lo que debe la empresa soporta la carga financiera de lo que la misma tiene. Tiene deudas que han de liquidarse como parte de la operación del negocio, pero que no requieren un rendimiento explícito por el derecho a utilizarlos. Estos pasivos, como los proveedores, no representan un costo explícito.

Por otra parte, existen fuentes de recursos, por ejemplo los banqueros, que, además de solicitar el regreso del principal, desean una compensación explícita (interés) que se les tiene que pagar por el uso del dinero. A este tipo de carga que financia este tipo de inversión se le llama costo de la deuda. Al final se encuentran los accionistas, que esperan recibir una utilidad o rendimiento mayor que el de los anteriores. A esto se le llama costo del capital contable.

Así, la parte derecha del Balance General, que podría llamarse deuda con costo explícito, más el capital contable, constituyen los recursos permanentes de la empresa.

La entidad que aporta los recursos a la empresa espera obtener un rendimiento mayor al que obtendría en otras inversiones con riesgo similar. De lo contrario, estaría incurriendo en una pérdida la cual se define como costo de oportunidad. De esta manera, hay que remunerar a los que aportaron los recursos permanentes. Por un lado, pagando el costo de la deuda, y por el otro, remunerando a quienes pusieron el capital contable. El costo de capital se refiere a la remuneración mínima esperada por ambos conceptos.

Dos de las funciones más importantes del ejecutivo en finanzas son: 1) que distribuya con eficacia los recursos escasos para asignarlos productivamente a los activos que la empresa necesita para operar; y 2) que sea capaz de financiar, del mejor modo posible, lo que se debe tanto a los proveedores como a los socios.

Hay veces en que la empresa termina con una utilidad igual a cero, se encuentra en un punto de equilibrio, pues no ganó aunque tampoco perdió. Esto no es siempre cierto. Si se toma en cuenta a la inflación y al costo de oportunidad que resultaba de haber invertido en otra parte los recursos, realmente en esa empresa con punto de equilibrio se estaría destruyendo valor, ya que los accionistas no recibirían una utilidad justa por el dinero que invirtieron. Si las utilidades son suficientes para remunerar a los accionistas y a los acreedores, entonces si se puede afirmar que la empresa ha llegado a un auténtico punto de equilibrio.

Para saber si realmente la empresa esta creando o no valor, se debe comparar el Rendimiento sobre la Inversión Operativa Neta después de impuestos contra el costo de capital.

Ahora ya estamos listos para calcular el GEO ¹². Para hacerlo conviene empezar por comparar el valor del RION después de impuestos, RIONDI, con el costo de capital. Al compararlos puede ocurrir cualquiera de las dos siguientes posibilidades:

- Que el RIONDI sea superior al costo de capital (k). Aquí la diferencia, $(RIONDI - k)$, representa el rendimiento porcentual excedente que la empresa fue capaz de generar después de haber cubierto el costo de capital. Ese rendimiento excedente tendrá un efecto multiplicador que esta en proporción directa con la inversión operativa neta, ION. El producto de esas dos cantidades da como resultado el valor económico generado, GEO, por la empresa, que es lo que conviene optimizar

$$GEO = (RIONDI - k) * ION$$

- Que el RION resulte inferior a (k) y, por lo tanto, $(RIONDI - k)$ arroje un valor negativo. Esa diferencia representa el rendimiento que hizo falta generar para al menos compensar a quienes aportaron los recursos con costo explícito. Si se multiplica esa tasa diferencial negativa por la inversión operativa neta ION, obtendremos el valor que la empresa destruyó en ese periodo ya que el rendimiento de la operación no fue suficiente para compensar lo que los acreedores y dueños esperaban.

$$GEO = (RIONDI - k) * ION$$

¹² Para observar con más detalle como se calcula, ir a la sección de anexos a "Procedimiento de RION y GEO".

CAPÍTULO III DATOS GENERALES DE LAS INDUSTRIAS PRODUCTORAS DE ALIMENTOS.

CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS

- Industria extractiva (minería y extracción de Petróleo)
- Industrias manufactureras
- Industria eléctrica
- Industria de la construcción

Las empresas objeto de nuestro estudio se encuentran clasificadas como parte de un subsector del sector manufacturero¹³

Características principales del Subsector 31. Producción de alimentos, bebidas y tabaco

Las Industrias Alimenticias, que se refieren a: La producción de bienes alimenticios para consumo humano y para animales. Los alimentos aquí contemplados, se caracterizan generalmente por estar conservados o empacados debido a la separación temporal entre la producción y el consumo. Quedando considerados aquí, tanto los alimentos que están listos para su consumo, como aquellos productos que serán empleados como insumos para la preparación de alimentos. Incluye: producción de bebidas; beneficio de tabaco y sus productos. Excluye: empaque de frutas y verduras frescas; restaurantes y similares.

Grupo industrial Bimbo

El 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal. Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía. Los primeros productos del osito Bimbo, que abarcaban el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron a las 15 horas de ese dos de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de panquelería. Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tienditas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal.

Hoy, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 750 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, pastas de harina de trigo, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

Para la distribución de sus productos, elaborados en sus 79 plantas ubicadas en Europa, Estados Unidos, México, Centro y Sudamérica, cuenta con una flotilla de 23 mil unidades, lo que permite llegar a 550 mil puntos de venta en el mundo.

¹³ establecimiento manufacturero: unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar principalmente actividades de transformación, elaboración, ensamble, procesamiento y maquila total o parcial, de uno o varios productos.

Antecedentes

Los primeros colonos europeos que llegaron a Estados Unidos traían consigo pequeñas cajas de metal donde guardaban sus objetos personales, pero una vez aquí, fueron utilizadas como moldes para hornear pan, dando origen a lo que ahora conocemos como pan de caja.

Este producto también comenzó a elaborarse en México, país donde a fines de los años 30 del siglo XX era distribuido por las marcas Lara e Ideal; sin embargo, el servicio de esas empresas dejaba mucho que desear, pues en ocasiones vendían pan en proceso de descomposición.

Esta fue una de las razones que en 1944 llevaron a dos miembros del personal de la Pastelería El Molino: Jaime Sendra y Lorenzo Servitje, a pensar en la fundación de una fábrica de pan de caja, empresa a la que también se invitó al señor Alfonso Velasco, quien como director técnico de Pan Ideal, contaba con una gran experiencia en el ramo. A ellos se sumaron Jaime Jorba y Roberto Servitje.

Además de planear la línea de productos a fabricar, la calidad y tipo de maquinaria que hacía falta, el sistema de distribución, la publicidad y las envolturas, los fundadores de Bimbo analizaron con especial cuidado la razón social, la marca y el símbolo que llevaría la empresa.

Alfonso Velasco reunió una lista con diversas alternativas, entre la que se eligió la de Bimbo. Decidido el nombre, el siguiente problema fue elegir al personaje que representaría la marca. Desde un principio se pensó en algún animalito que despertara la simpatía del público consumidor. Propuestas fueron y vinieron hasta que, después de un tiempo y con base en una ilustración de una tarjeta navideña, se optó por un osito de juguete, blanco y con expresión amable, tierna y alegre.

La imagen fue creada en 1944 por la señora Anita Mata, esposa de Jaime Sendra. Era un osito con gorra y delantal de panadero, con un pan de caja bajo el brazo. Ella también diseñó el logotipo de la empresa, que originalmente tenía las patitas de la "M" en forma horizontal, subrayando las demás letras. Los colores institucionales fueron el rojo y el azul y la razón social, Panificación Bimbo S.A.

Superados los problemas de la marca, el 4 de julio de 1944 se firmó el acta constitutiva de Panificación Bimbo, ante el notario Francisco Vázquez Pérez y poco después se inició la construcción del edificio de la fábrica, en la colonia Santa María Insurgentes, en el Distrito Federal, la cual concluyó a mediados del siguiente año, con un área para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción.

Para el mes de septiembre de 1945 se empezó a recibir parte de la maquinaria, que los fundadores de Bimbo habían pedido a diversas fábricas de Estados Unidos. En noviembre terminó de llegarles todo el equipo y en ese mismo mes fue instalado.

Paralelo a lo anterior, se compraron diez camiones: cinco nuevos y cinco usados. Los primeros eran camionetas GMC, tipo Pick Up, a las que se les construyó en México una carrocería con una división de madera para dos pisos en los que se acomodaban las cajas del pan. Por ser totalmente distinta a lo hasta entonces visto en el país, durante algún tiempo se le consideró como típica de Bimbo.

Fundación

El domingo 2 de diciembre de 1945, apareció un anuncio en los periódicos de la Ciudad de México en donde se invitaba a la población en general a escuchar por radio la ceremonia inaugural de Panificación Bimbo S.A., así como a conocer su línea de productos, que en esos momentos eran el pan de caja blanco grande y chico, y el pan tostado. Un mes más tarde saldría a la venta el pan negro de trigo y centeno.

A diferencia del pan de caja existente en el mercado, los productos Bimbo salieron a la venta envueltos en celofán, papel que permitía constatar la calidad y frescura del producto, lo que invitaba a su consumo. Años después, este material fue sustituido por el propileno.

Otro gran acierto de los fundadores de Bimbo fue su plan de ventas, que contempló la cobertura del mayor número posible de puntos de distribución en la Ciudad de México, mediante una flotilla inicial de diez unidades, y el envío de embarques a los lugares más cercanos por medio del ferrocarril, camiones de línea y de la prensa, cuando estos últimos tenían algún espacio para alquilar.

Uno de los puntos clave de su plan de ventas fue la atención diaria y personalizada al cliente, aspecto que ha dado renombre mundial a la marca Bimbo al garantizar al consumidor final la compra de un pan de calidad, siempre fresco.

Para lograr lo anterior, Bimbo comenzó a trabajar con 38 personas, iniciando el primer día de reparto con 10 vendedores, que poco a poco se fueron incrementando. Además, levantó un censo de las tiendas, panaderías y demás clientes potenciales, a fin de poder visitarle de manera ordenada.

Los años de 1947 a 1949 se caracterizaron como puntales del crecimiento de Panificación Bimbo, ya que en ese lapso salieron a la venta las mantecadas, los panqués, los colchones, los palitos, las rebanadas con mantequilla y el pan molido.

A fin de ampliar la red de distribución, para 1949 se creó en Puebla la primera agencia de distribución de Bimbo, a la que siguieron otras agencias y rutas foráneas en Tuxpan, Poza Rica, Toluca, Pachuca, Puebla y Cuernavaca, y también por esos años, en el mismo terreno de Santa María Insurgentes se inauguró una planta gemela.

Para 1950, la empresa desplegó una gran campaña publicitaria que incluyó promocionales en radio y prensa escrita, además del uso de camiones de sonido con altavoces, tocadiscos y micrófono, recurso que se utilizó durante muchos años, en especial cuando se entraba a una nueva población.

En estas ocasiones, el camión de sonido llegaba antes que el producto. Se visitaba a los clientes, se daba a conocer el pan entre la clientela y se les hacían obsequios, como carteritas de cerillos y, en el caso de las escuelas, ositos Bimbo de cartón, para que los niños los iluminaran.

A principios de esa década se realizó una promoción muy exitosa, la Campaña del Cuchillo, que consistió en introducir cuchillitos de plástico en cada uno de los paquetes de pan grande. Esta experiencia fue algo totalmente innovador, pues hasta entonces nunca se habían incluido artículos promocionales dentro de los productos.

Expansión

En diciembre de 1952 sucedió otro acontecimiento clave para Bimbo: la inauguración de las plantas 3 y 4, ubicadas en el mismo terreno de Santa María Insurgentes, lo cual impulsó el mayor crecimiento de la empresa que, en ese mismo año, sacó a la venta las donas, los Bimbollos y las medias noches, de manera que a sus líneas de pan y panquelería, se sumaba la de bollería.

Para 1955, el crecimiento de la empresa se puede apreciar en su plantilla de personal, que sobrepasaba los 700 trabajadores. En el área de vehículos había cerca de 100 unidades y en la fábrica se consumían 300 toneladas de harina por mes.

Ese mismo año, en el marco del décimo aniversario de la fundación de Bimbo, se anunció el inicio de actividades en el ramo pastelero. Dado que ambos giros debían manejarse por separado, en un pequeño rincón de la planta 1 se creó una nueva empresa: Pasteles y Bizcochos S.A., (Pabisa) la cual entró en funciones el 8 de mayo de 1956.

Pabisa se dedicó a elaborar pasteles redondos y sencillos, sin mayor decorado y de tres sabores: naranja, fresa y chocolate, los cuales aparecieron bajo la marca Keik. Desafortunadamente, nunca alcanzaron el éxito.

El reto de hacer triunfar una marca en el ramo de la pastelería obligó a Bimbo a cambiar la razón social de Pabisa por la de Productos Marinela, que en 1957 lanzó al mercado diversos pastelitos, en porciones individuales, los cuales se ofrecían al detallista en charolas de cartón con un amplio surtido.

Entre esos pastelillos había Pipuchos, Timbas, Zebras, Borrachitos, Nevadas, Delicias, Mariposas, Empanadas y Tartufos, nombres que recibieron del señor Alfonso Velasco, quien desarrolló un pastelito más para envolverse, el Gansito.

De todos esos productos, el Gansito resultó el triunfador, pues hasta 1985 representaría el 65% de las ventas totales de Marinela. En sus inicios, este pastelito se manufacturaba de forma casi artesanal, de modo que la capacidad máxima de producción era de cuatro a cinco mil gansitos diarios. Años más tarde esa cifra se incrementaría a dos millones por día.

Unos años antes de la fundación de productos Marinela, Panificación Bimbo llegó a su punto de saturación, por lo que hubo la necesidad de crear una empresa filial en la ciudad de Guadalajara, llamada Bimbo de Occidente, fábrica que a partir de 1956 además de atender el centro y noroeste del país, llegaba también hasta Torreón y Saltillo.

En 1959 una situación similar a la de Panificación Bimbo se presentó en la planta de Occidente, por tal razón, en lugar de ampliarla se optó por abrir otra más. De esta manera, en 1960 abrió sus puertas la planta Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey.

Ese mismo año, el señor Alfonso Velasco anunció su retiro de la empresa y a seis meses de la apertura de Bimbo del Norte, inauguró en Monterrey la Panificadora Mexicana, empresa que en competencia con Bimbo, lanzó al mercado el Pan Rey y el Pipiolo, un pastelito semejante al gansito, dando inicio a una ruda competencia.

A los nueve meses, Alfonso Velasco anunció que la Panificadora Mexicana estaba dispuesta a vender la firma de Pan Rey a Bimbo, empresa que no sólo terminó comprando esa marca, sino la planta completa, que envió a su fábrica en el Distrito Federal.

De forma casi paralela, en la Ciudad de México un grupo de panaderos que compraron la fábrica y marca del Pan Ideal, cerraron las puertas de sus panaderías a los productos Bimbo. Al paso del tiempo, la clientela se dio cuenta que la nueva mercancía no respondía a los requisitos de frescura y calidad a los que estaban acostumbrados, y los problemas no se hicieron esperar. Paradójicamente, Bimbo también terminó comprando esa planta.

Para 1962, la atención especializada que demandó el crecimiento de la empresa llevó a Bimbo a crear una oficina corporativa bajo el nombre de Central Impulsora. Esto permitió a Panificación Bimbo, Bimbo de Occidente y Bimbo del Norte, así como a Productos Marinela, operar de manera descentralizada.

Pero la competencia seguía. Después de la venta de la Panificadora Mexicana, Alfonso Velasco se asoció con los antiguos dueños del Pan Ideal y juntos elaborarían el Pan Fiel, los panes y pasteles Tip Top y el Pipiolo, que más tarde vendieron a la empresa norteamericana Continental Baking Co., que en 1964 instaló en México una fábrica de pan y pasteles bajo la marca Wonder.

Con el fin de hacerle frente a la competencia de la marca extranjera, Bimbo buscó y obtuvo la autorización de la empresa estadounidense Quality Bakers of América para emplear en nuestro país la marca Sunbeam, cuyos productos salieron al mercado nacional en 1964. Además, en 1966 Marinela lanzó al mercado Pingüinos y un año después los Submarinos, así, con un producto similar al de Wonder se lograba ganar la superioridad en el mercado.

Panificación Bimbo, por su parte, abrió en 1966 una nueva planta en la ciudad de Hermosillo Sonora, llamada Bimbo del Noroeste. Su objetivo, atender los territorios de Torreón, Chihuahua y Durango, así como abrir nuevos mercados en esa parte del país.

A principios de los 70's, en Panificación Bimbo se comenzó a fabricar el Negrito y nació la planta Bimbo del Golfo, en el estado de Veracruz, mientras que Marinela sacó al mercado su línea de galletería con las Barritas de Fruta y las Canelitas, que marcan el despegue de Marinela por todo el territorio nacional.

Diversificación

En 1971 se da un paso importante en la empresa con la apertura de la primera fábrica de dulces y chocolates Ricolino, que por ese entonces se llamó Barcel, marca bajo la cual salió en 1974 la Paleta Payaso y un año más tarde las Palomitas Barcel, las cuales representan el ingreso de Panificación Bimbo al ramo de las botanas.

También en 1971 Panificación Bimbo lanzó al mercado un nuevo producto, los Bimbuñuelos, para cuya fabricación en serie el departamento de Ingeniería diseñó una máquina tan efectiva, que incluso creó dos más para venderse a Estados Unidos y Japón. Los primeros Bimbuñuelos fueron elaborados a mano.

De capital importancia para el desarrollo de la empresa son las plantas de Bimbo y Marinela inauguradas en 1972 en el poblado de San Pablo Xalpa, en la zona de Azcapotzalco en el Distrito Federal. Juntas conforman la planta panificadora más grande de América Latina y una de las diez más grandes del mundo.

Fue en esa nueva planta donde Marinela comenzó a fabricar los polvorones en 1972 y tres años después sacó al mercado los rollos, mientras que en la planta 4 de Bimbo, en la colonia Santa María Insurgentes, se instaló la primera máquina para hacer tortillas de harina, las Tortillinas, que con el tiempo serían relanzadas bajo la marca Tía Rosa.

Feliz de ampliar sus mercados, en octubre de 1973 Panificación Bimbo inauguró una nueva fábrica en Zamora, Michoacán, bajo la razón social de Frexport. La idea era solucionar el problema de abastecimiento de mermeladas, que ya desde 1967 los había obligado a abrir una planta en la colonia Arenal de la Ciudad de México.

Pero la nueva empresa no se conformó con la tarea del autoabastecimiento, también se dedicó a la exportación de fresa, tanto al natural como en mermelada, y abrió las perspectivas en el ramo de los alimentos al lanzar al mercado nacional la línea de mermeladas Carmel.

Siguiendo en el área de la Panificación, para 1974 salió a la venta la línea de alta repostería marca Suandy, con productos elaborados con mantequilla en lugar de grasa vegetal, y para 1979 nació la Tía Rosa, una nueva marca que Bimbo de Occidente introduciría al mercado con el relanzamiento de un panqué de tipo casero, elaborado originalmente por Bimbo.

Llegaba a su término la década de los 70 y con ella la etapa de Lorenzo Servitje al frente de Panificación Bimbo, que a partir de 1978 fue dirigida por Roberto Servitje como Director General.

Lorenzo Servitje, quien seguiría participando como presidente del Consejo de Administración, dejaba una organización con un bien ganado prestigio, y aunque todavía quedaba mucho por hacer, Bimbo había cumplido y superado sus grandes metas iniciales.

Cruzando fronteras

Entre 1978 y 1983, la Organización Bimbo experimentó un importante y sólido desarrollo. Uno de los hechos que hacen evidente este aspecto es el ingreso de Grupo Bimbo a la Bolsa Mexicana de Valores, en donde sus acciones comenzaron a cotizarse a partir de febrero de 1980.

En diciembre de 1981 se inauguró la planta Bimbo del Pacífico y al año siguiente, en los meses de noviembre y diciembre, respectivamente, se abrieron las fábricas de Bimbo en Chihuahua y Toluca, además, teniendo como antecedente el Taller General de Maquinaria de la organización, donde se elaboraban algunos equipos y partes para el uso interno de la empresa. En diciembre de 1983 se inauguró la fábrica de hornos, envolvedoras y otro tipo de equipos, Maquindal, a la que en 1985 le seguiría la compañía denominada Interrefacciones, dedicada a la obtención de refacciones automotrices, industriales y en general.

Reflejo de su crecimiento y bien ganado prestigio, el 15 de julio de 1984 salió de Productos Marinela el primer trailer de exportación a Estados Unidos y más adelante también se comenzaron a vender en el extranjero los productos Bimbo y Barcel.

Lo anterior sirvió aún más para consolidar el prestigio de Bimbo, que en 1986 creó una estructura organizacional a partir de la cual subsistiría un sólo grupo industrial, pero dividido en tres organizaciones: Bimbo, Barcel y Carmel.

También en ese mismo año surgieron dos nuevas empresas: la Exbim, para el manejo de las importaciones y exportaciones del Grupo, y la Proarce, dedicada a la fabricación de cajas fuertes, estanterías y aislamientos térmicos para los camiones de Bimbo; además, se compró el grupo Wonder, constituido por la Continental de Alimentos y el Molino Cuauhtémoc, en el Distrito Federal, y la Wonder de San Luis, en el estado de San Luis Potosí, México. En Mérida se adquirió la Fábrica de Pan y Pasteles Trevi, que se convirtió en Bimbo de Yucatán.

El Grupo inició los años `90 con la compra de una planta de pan y pasteles en Guatemala, para dar lugar al nacimiento de Bimbo de Centroamérica, hecho que abrió las puertas a nuevos mercados en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Argentina, Venezuela y Chile.

En 1991 se inauguraron las plantas de Bimbo San Luis, Bimbo Puebla, Industrial Molinera del Valle de San Jorge, en Lerma, Estado de México; Lonchibón, preparada para elaborar productos alimenticios de un nuevo sector, tales como sándwiches, bollos y burritos, en el D.F.

En 1992, a través de la organización Wonder, se comenzaron a distribuir en México los productos estadounidenses Sara Lee y se comenzaron a elaborar las tortillas de harina de maíz Milpa Real, mientras que en el extranjero se consolidaron las exportaciones de goma de mascar, dulces y chocolates de Ricolino.

Al año siguiente se firmó la primera alianza estratégica con el Grupo QUAN, fabricante y distribuidor de helados, propietario de las marcas Holanda y Bing, así como de los restaurantes Helen's y El Torito.

En 1994, y a fin de reforzar la presencia de los productos Bimbo en el sur del continente, se inició la construcción de dos nuevas fábricas en Argentina y Chile: se compraron plantas en Costa Rica y Venezuela, así como las empresas Fabila Food's y La Frontera Inc, de EU, además de instalarse dos agencias de distribución en Honduras.

En México, se compró la fábrica de Palitos Wonder, en Guadalajara; se inauguró en Lerma, Estado de México, una planta para la elaboración de repostería fina marca Suandy y se creó Friser, empresa dedicada a la comercialización de productos congelados.

En los últimos cinco años los proyectos de expansión del Grupo Bimbo se concretaron con la puesta en marcha de las plantas de Ideal, en Chile, y Bimbo, en Argentina, Perú, El Salvador, Costa Rica y Colombia; la compra en Estados Unidos de las marcas C&Bakery, La Tapatía Tortillería Inc., Mrs. Baird's y Pacific Pride Bakeries; las alianzas con Day Hoff, en Estados Unidos, para la distribución de dulces y con Mac'ma en México, para la compra del 51% de las empresas de pastas para sopa Cora y Rex, así como por la incursión al mercado Europeo mediante la distribuidora alemana Park Lane, que comercializa dulces y confitería del Grupo.

Además en lo que va del año 2000, Grupo Bimbo anunció la apertura de tres nuevas plantas, una de panificación en Tijuana México, otra para la fabricación de chocolates, en Viena, Austria y la tercera en Ostrava, República Checa, para la producción de gomitas de dulce.

GRUPO INDUSTRIAL MASECA

GIMSA está dedicada principalmente a la producción, distribución y venta de harina de maíz en México. La harina de maíz de GIMSA se usa principalmente para la preparación de tortillas y otros productos afines.

Principales Productos

GIMSA es el mayor productor de harina de maíz en México, con una participación de 70%, aproximadamente, en este mercado durante 1999. GIMSA comercializa harina de maíz en México bajo la marca MASECA®, misma que tiene un amplio reconocimiento en el mercado. MASECA® es una harina de maíz preparada que al agregarle agua se convierte en masa. Esta masa se comprime al espesor adecuado, se corta en la forma necesaria y se cocina para producir tortillas y productos semejantes.

En México, GIMSA produce más de 40 variedades de harina de maíz para la producción de diversos productos alimenticios, y vende harina de maíz empacada a los productores de tortilla y frituras, así como al mercado de detallistas. El principal producto de GIMSA, es la harina de maíz de textura estándar, fina y blanca, usada en la producción de tortillas.

Expansión de Planta y Operaciones

Actualmente GIMSA cuenta con 18 molinos de harina de maíz en México. Como resultado de la construcción de nuevas plantas y ampliación de las ya existentes, GIMSA aumentó su capacidad de manufactura de harina de maíz, pasando de 1 millón de toneladas por año, a enero 1 de 1990, a 2.3 millones de toneladas anuales, al 31 de diciembre de 1999. En los molinos de harina de maíz de GIMSA se utiliza tecnología patentada y desarrollada por nuestras operaciones de Tecnología y Equipo.

Ventas y Mercadotecnia

GIMSA vende harina de maíz a granel en costales de 20 kilogramos que se distribuyen en el mercado al mayoreo, principalmente entre los fabricantes de tortilla, y en paquetes de un kilogramo para el mercado de detallistas.

Las ventas al menudeo son canalizadas hacia dos mercados específicos: centros urbanos y áreas rurales. Las ventas a los consumidores urbanos se realizan principalmente a través de las cadenas de supermercados que utilizan sus propias redes para distribuir la harina MASECA®, o bien, a través de mayoristas que venden sus productos a tiendas de abarrotes más pequeñas por toda la República Mexicana. Las ventas a los clientes rurales son realizadas principalmente a través del programa de distribución del gobierno mexicano, el cual consiste de una red de tiendas pequeñas.

GIMSA ha implementado una serie de programas para promover la venta de harina de maíz. Estas iniciativas incluyen la publicidad televisiva en horarios de máxima audiencia y en

anuncios panorámicos. Además GIMSA ha desarrollado el concepto de "tortillería en la tienda" que implica la producción y venta de tortillas en el mismo supermercado, utilizando la harina marca MASECA® y la maquinaria suministrada por nuestras operaciones de tecnología y equipo. Mediante esta promoción GIMSA busca incrementar su exposición a los consumidores y la aceptación de tortillas hechas de harina de maíz.

Distribución

Las ventas de mayoreo de GIMSA a los productores de tortillas se realizan libre a bordo las plantas de GIMSA. Los productos GIMSA se distribuyen a través de empresas transportistas independientes contratadas por GIMSA pero a quienes les pagan directamente los mayoristas.

En 1996, GRUMA se introdujo al mercado molinero de trigo en México, al adquirir el 60% de las operaciones de harina de trigo de Archer-Daniels-Midland. Las operaciones de Archer-Daniels-Midland eran en dos plantas productoras con una capacidad total de producción combinada de 156,983 toneladas. Conservamos estos activos a través de Molinera de México.

Desde septiembre de 1997, hasta enero del 2000, hemos incrementado nuestra capacidad de producción en un 368%, pasando de 156,983 a 734,058 toneladas mediante la adquisición de molinos de harina de trigo y empresas que operan en el mercado de la harina de trigo y productos relacionados. Nos hemos convertido en el mayor productor de este tipo de harina en México, con una participación de mercado de 24% aproximadamente. En septiembre de 1997, Molinera de México adquirió tres molinos adicionales en México. Dos de estos se cerraron en 1999. En junio de 1998, adquirió el 40% de una molinera de harina de trigo en Monterrey, México. En agosto de 1998, adquirió otra en Celaya, Guanajuato. Además, hemos adquirido la marcas SELECTA®, REPOSADA®, SELLO DE ORO®, DILUVIO® y MONTERREY®, entre otras. En julio de 1999, adquirimos tres plantas adicionales de producción de harina de trigo en los estados de Sonora, Chihuahua y Baja California Sur, y en enero de 2000, adquirimos una planta más en el estado de Puebla.

En 1994, GRUMA asumió el compromiso estratégico de introducirse al negocio de pan y tortilla empaquetados, ya que percibió el gran potencial de crecimiento en México en estos mercados. A fines de 1996 y 1997, tomamos la decisión estratégica de concentrar nuestros esfuerzos inicialmente en la región Noreste de México. En 1998, apalancamos nuestro sistema de distribución existente agregando el pan embolsado, bajo la marca BREDDY®, a nuestras rutas de distribución de tortilla en México, y construimos una planta panificadora que entró en operación en el último trimestre de 1998. Creemos que esta estrategia reeditarán en una utilización más eficiente de nuestro sistema de distribución actual, al tiempo que nos permitirá proveer productos de mayor valor agregado a nuestros clientes.

Tecnomáiz- Operaciones de Maquinaria y Equipo

A través de Tecnomáiz, GRUMA incursionó en el diseño, manufactura y venta de maquinaria para la producción de tortillas y frituras de tortillas. La maquinaria para la industria tortillera tiene un rango de capacidades, desde 50 hasta 300 tortillas por minuto, así como mezcladoras de masa. Los equipos se venden bajo las marcas de TORTEC y BATITEC en México. Asimismo, Tecnomáiz fabrica sistemas de alto volumen y consumo energético eficiente para tortillas de maíz y trigo, con un rango de producción que va desde 600 hasta 1,200 tortillas por minuto.

GRUMA

1949		Se funda en Cerralvo, Nuevo León, la primera planta productora de harina de maíz nixtamalizado en el mundo: Molinos Azteca S.A. de C.V., surgiendo así GRUPO MASECA.
1957		Se une al equipo una nueva planta de harina de maíz en Acaponeta, Nayarit.
1973		A solicitud del gobierno de Costa Rica, GRUMA incursiona en el mercado de harina de maíz de esa nación.
1977		GRUMA instala una planta en Canoga Park, California, incursionando en la producción y venta de tortilla de maíz en Estados Unidos. .
1978		TECNOMAÍZ inicia la producción de su maquinaria TORTEC para la industria de la tortilla.
1982		Se instala el primer molino de harina de maíz en Estados Unidos, localizado en Edimburgo, Texas.
1987		Se inician operaciones en Honduras.

1990	 BOLSA MEXICANA DE VALORES	Oferta pública inicial de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores por parte de GIMSA.
1992		GRUMA adquiere el 10% del Grupo Financiero Banorte.
1993		Se expanden las operaciones a El Salvador, Guatemala y Venezuela.
1994		Realiza oferta pública inicial de acciones de GRUMA, S.A. de C.V. en la BMV. GRUMA incursiona en el mercado de pan en Costa Rica. El Grupo comienza la producción y distribución de tortillas de maíz y trigo en México.
1996		En asociación con ADM, GRUMA adquiere dos molinos de harina de maíz en Estados Unidos y dos molinos de trigo en México. GRUMA abre en Guápiles, Costa Rica, la empacadora de palmito más grande de Latinoamérica.
1997 1998		GRUMA abre sus primeras oficinas en Londres, Inglaterra. Se inicia la producción y distribución de pan blanco y pan dulce en Monterrey, México.
1999		GRUMA adquiere 2 molinos de trigo en México: Grupo Salcido e Industrial Harinera La Asunción. Además GRUMA amplía sus operaciones en Venezuela adquiriendo la empresa Molinos Nacionales (MONACA) segundo productor de harina de maíz y trigo en ese país.
2000		Inicia operaciones la planta de tortilla en Europa, en Coventry, Inglaterra.

GRUMA, S.A. de C.V., es una compañía mexicana con operaciones en México, Estados Unidos, Centroamérica, Venezuela y Europa, es el líder indiscutible en la producción de harina y tortilla de maíz a nivel mundial; adicionalmente, ha incursionado con gran éxito en los negocios de harina de trigo, pan, frituras y conservas.

GRUMA inició sus operaciones en México en 1949 y desde entonces su objetivo básico ha sido el modernizar la industria más antigua y tradicional de México, la de la masa y la tortilla; a través de un proceso industrial, ecológico y eficiente de producción.

Este objetivo, no sólo fue desarrollado en México, donde es una actividad de gran importancia económica y social para el país, también ha trascendido a los mercados internacionales.

A principios de los años setenta, GRUMA incursionó en el mercado de Costa Rica; más tarde en 1976 en Estados Unidos y en 1987 en Honduras, logrando desde entonces tanto en estos países como en México un crecimiento sostenido que le ha permitido convertirse en líder mundial en la producción de harina de maíz y tortilla.

En 1993, GRUMA expandió sus operaciones a El Salvador y Guatemala, en Centroamérica. Posteriormente, en 1994 inició operaciones en Venezuela y en el 2000 en Europa con una planta de tortillas.

Desde sus inicios, GRUMA ha mantenido el privilegio de ir a la vanguardia tecnológica en sus procesos, lo cual ha logrado mediante un constante esfuerzo en el área de investigación y desarrollo, colocándose también como el líder tecnológico a nivel mundial en la producción de harina de maíz y tortilla, además de contar con tecnología propia en los procesos de manejo y conservación de maíz.

En consecuencia, su liderazgo tecnológico le ha permitido integrarse verticalmente en la cadena maíz-harina-masa-tortilla, lo cual le representa ventajas competitivas importantes en la producción de harina de maíz y tortilla.

Adicionalmente a su diversificación internacional, GRUMA ha expandido sus negocios, incorporando a sus operaciones otras líneas de productos como: harina de trigo, frituras de maíz, pan blanco, pan dulce, fabricación de maquinaria para producción de tortilla y snacks, palmito enlatado, arroz y avena entre otros.

Investigación y desarrollo

Desde su nacimiento, la investigación y el desarrollo tecnológico han sido el pilar fundamental sobre el que GRUMA ha sustentado su éxito en términos de productividad.

Como resultado del énfasis puesto en el desarrollo tecnológico, GRUMA cuenta en la actualidad con los procesos para producir veinte diferentes tipos de harina, adicionalmente al desarrollo de harinas más blancas y de mayor rendimiento, lo que las hace de superior calidad frente a la competencia.

Al implementar la tecnología más avanzada, la empresa ha desarrollado maquinaria para hacer tortillas que producen volúmenes substancialmente mayores y ahorros en costos de operación, comparándolas con las máquinas tradicionales. Las máquinas tortilladoras de la compañía pueden producir hasta mil doscientas tortillas por minuto, en tanto que las máquinas tradicionales de México producen tortillas por minuto.

Con esta avanzada tecnología de producción, la compañía ha reducido los costos variables de producción de tortilla de maíz o de trigo en 36% y 25%, respectivamente, en los últimos 10 años. Estas mismas máquinas han sido utilizadas con éxito en las instalaciones operativas de GRUMA en Estados Unidos, México y Centroamérica.

Los sistemas automatizados de almacenaje y distribución con que cuenta la compañía también han demostrado su efectividad para incrementar las eficiencias operativas y mejorar el servicio al cliente. Mediante el uso de computadoras de mano, los empleados de los almacenes pueden controlar las órdenes de los clientes y los inventarios; los chóferes de los camiones repartidores pueden seguir la pista de las órdenes en estas computadoras para asegurarse de tener los productos correctos, en las cantidades correctas al iniciar sus recorridos cada mañana. El sistema también rastrea las facturas de los clientes y la programación de sus pagos, permitiendo una mejor administración de las cuentas por pagar.

En resumen, GRUMA cuenta con la tecnología más avanzada para la construcción de complejos industriales en la producción de harina de maíz y tortilla, así como en el desarrollo de máquinas tortilladoras líderes en el mundo.

MINSA

Minsa se estableció al amparo de las leyes mexicanas el 19 de octubre de 1993, para comprar y operar ciertos activos de Miconsa, un fabricante de harina para masa de maíz propiedad del gobierno mexicano. Minsa adquirió ciertos activos de Miconsa, incluyendo cinco plantas de harina para masa de maíz y la marca comercial "Minsa". Las plantas que adquirió de Miconsa se localizan en México, en Tlalnepantla, Estado de México; Arriaga, Chiapas; Jaltipan, Veracruz; Guadalajara, Jalisco; y Los Mochis, Sinaloa.

Inmediatamente después de adquirirlos activos de Miconsa, los nuevos propietarios y directivos de Minsa implementaron cambios fundamentales en la estructura operacional de la Compañía. Minsa ha emprendido diversas medidas para implementar estos cambios, incluyendo la contratación de un equipo administrativo del sector privado y la reducción de costos y la mejora de los márgenes de utilidad a través de incrementos en la eficiencia de operación. Minsa también expandió la capacidad instalada para satisfacer la demanda del mercado, implementó un sistema de compensaciones para sus empleados con base en incentivos, creó una nueva y dinámica fuerza de ventas, creó nuevos canales de distribución e introdujo nuevos productos.

Minsa posee y opera seis plantas de harina de maíz localizadas en centros poblacionales importantes de México y dos plantas en los Estados Unidos. Para satisfacer la demanda futura esperada de harina para masa de maíz e incrementar su participación de mercado, Minsa planea emprender diversas medidas, incluyendo la construcción de una nueva planta en la región central de México y continuar con la expansión de la capacidad de las plantas existentes.

En noviembre de 1996, Minsa celebró una transacción financiera con la International Finance Corporation para permitir la reestructuración de sus pasivos. Como resultado de esta transacción, Minsa redujo el costo de su deuda, prorrogó los vencimientos y cambió la

asignación entre la deuda de moneda extranjera y la de moneda local. Además, los fondos de este financiamiento permitieron que Minsa incrementara los inventarios de maíz, lo que condujo a un abastecimiento más consistente y eficaz para las plantas de Minsa.

En 1997, la Compañía realizó una exitosa oferta pública de sus acciones en México, así como una oferta privada en los mercados de EUA y de Europa. Se espera que las ganancias de esta oferta se utilicen principalmente para la construcción de unas nuevas instalaciones en la región central de México y en modernizar las instalaciones ya existentes. Al convertirse en una sociedad anónima pública, Minsa ha demostrado su solidez y estabilidad, y añadió un nivel de compromiso a sus operaciones.

Manufactura

Minsa es el segundo productor más grande de harina para masa de maíz en México y en el mundo en términos de capacidad instalada y de ventas

Ubicación de cada una de las plantas de operación de Minsa en México y los Estados Unidos.



Planta	Área m2	Empleados	Capacidad instalada	Año de compra
Ramos Arizpe	80,000	178	180,000	1995
Los Mochis	24,360	149	144,000	1993
Jaltipan	44,563	169	144,000	1993
Arriaga	76,760	147	108,000	1993
Guadalajara	30,800	172	144,000	1993
Tlalnepantla	43,555	264	300,000	1993
Muleshoe	-	83	72,000	1996
Red Oak	-	36	20,000	1994

Capacidad de producción de cada una de las plantas de Minsa hasta el 31 de diciembre de los años que se indican a continuación.

Planta	Capacidad anual total de producción			
	1993(1) Toneladas métricas	1994 Toneladas métricas	1995 Toneladas métricas	1996 Toneladas métricas
Tlalnepantla	189,000	189,000	218,000	300,000
Guadalajara	142,000	142,000	142,000	167,040
Los Mochis	118,000	118,000	125,000	150,000
Jaltipan	84,000	84,000	98,000	143,028
Arriaga	72,000	72,000	76,000	83,520
Ramos Arizpe	-	-	-	167,040
México Total	605,000	605,000	659,000	1,010,628
Red Oak	-	12,000	12,000	12,000
Muleshoe	-	-	-	60,000
Total de EUA	-	12,000	12,000	72,000
Total de la Compañía	605,000	617,000	671,000	1,082,628

El Consejo de Administración

La Junta Directiva es responsable de la administración de la Compañía. La Junta Directiva consiste actualmente en 10 integrantes.

La actual Junta Directiva consiste de los siguientes integrantes:

Puesto	Integrantes Regulares	Suplentes
Presidente	Ernesto Moya Pedrola	John P. Civantos
Director	Tadd H. Chessen	Jaime Gómez Vázquez Aldana
Director	Joseph V. Colonna	José M. Gómez Vázquez Aldana
Director	Alfonso Miguel Gómez Flores	Guillermo Martínez Güitrón
Director	Armando Gómez Flores	Adolfo B. Horn
Director	Guillermo Gómez Flores	Eric C. Newman
Director	Luis Huante Rodríguez	Edward Herring
Director	Antonio Mijares Ricci	Paul B. Savoldelli
Director	Juan Jaime Petersen Farah	
Director	Charles W. Tate	
Director	Christina Weaver	
Auditor	Gildardo Lili Camacho	Francisco Javier Soni Ocampo
Secretary	Luis Antonio García Serrato	

Principales Directivos

La Junta Directiva ha nombrado a un Director General que es responsable de la administración y la operación diaria de los negocios de la Compañía.

La parte administrativa de la Compañía consiste de las siguientes personas:

Nombre	Puesto
Juan Gargallo Costa	Director General
Guillermo Turincio Pimentel	Director de Finanzas
José Cacho Ribeiro	Director de Ventas en México
Antonio Canales Barajas	Director de Recursos Humanos
José Luis Rebolleda	Director Ejecutivo para Estados Unidos
Luis Antonio García Serrato	Director de Departamento Legal
Carlos Zubieta Alcázar	Director Ejecutivo de Productos Comerciales
Carmen Díaz Ugalde	Director de Fianzas
Jorge Arturo Aguirre Ledezma	Director de Operaciones Internacional

Desarrollo de nuevos productos

Como parte de su estrategia de negocios de largo plazo y para promoverla aceptación de la harina para masa de maíz, Minsa ha introducido varios nuevos productos para diversificar su línea de productos. Además de la harina para masa de maíz tradicional (el único producto producido por Miconsa, el más grande competidor de Minsa), Minsa produce actualmente muchos tipos de harina de maíz con diversas características introducidas para satisfacer las preferencias y necesidades de sus clientes. Minsa también ha introducido las tortillas pre-empacadas, tortillas fritas, hojuelas y tortillas de harina de trigo que se venden solamente en México bajo la marca comercial "La Única".



CAPÍTULO IV Resultados

**TASAS DE CRECIMIENTO
MASECA**

TASAS DE CRECIMIENTO %	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	0
VENTAS	41.9%	-35.8%	-6.7%	-13.8%	-10.6%	-100.0%
UTILIDAD	16.3%	-33.0%	-12.5%	-39.9%	-6.1%	-100.0%
EFFECTIVO GENERADO	-44.6%	-13.7%	-94.2%	2158.9%	58.7%	-100.0%
CAPITAL CONTABLE	6.1%	3.5%	2.6%	0.3%	-9.3%	-100.0%
PASIVO A LARGO PLAZO	199.7%	-15.5%	16.0%	-58.3%	204.6%	-100.0%
ACTIVO A LARGO PLAZO	-11.6%	8.0%	-21.3%	16.8%	-6.1%	-100.0%
ACTIVO TOTAL	-0.8%	4.5%	-11.1%	0.7%	0.7%	-100.0%

MINSA

TASAS DE CRECIMIENTO %	95-96	97-98	98-99	99-2000	90-2000
VENTAS	-15.0%	-13.6%	-0.3%	-12.6%	-100.0%
UTILIDAD	-94.1%	-456.9%	-53.1%	-154.7%	-100.0%
EFFECTIVO GENERADO	-738.3%	-10.4%	-268.0%	-87.0%	-100.0%
CAPITAL CONTABLE	36.4%	-20.5%	14.8%	4.0%	-100.0%
PASIVO A LARGO PLAZO	28.8%	-3.8%	-27.0%	-31.0%	-100.0%
ACTIVO A LARGO PLAZO	15.7%	-17.2%	13.3%	1.5%	-100.0%
ACTIVO TOTAL	27.4%	-5.6%	3.2%	2.0%	-100.0%

BIMBO.

TASAS DE CRECIMIENTO %	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000
VENTAS	8.1%	16.2%	6.4%	14.0%	22.2%	2.7%
UTILIDAD	2.1%	165.4%	1.4%	4.6%	74.4%	-15.0%
EFFECTIVO GENERADO	-46.4%	255.1%	7.4%	20.8%	-11.8%	47.0%
CAPITAL CONTABLE	4.0%	-90.5%	944.0%	2.7%	38.8%	-3.0%
PASIVO A LARGO PLAZO	-31.6%	190.7%	2.6%	80.5%	-4.5%	-33.5%
ACTIVO A LARGO PLAZO	9.9%	-0.6%	-1.8%	23.3%	10.5%	-2.6%
ACTIVO TOTAL	11.0%	0.6%	-0.2%	19.2%	24.2%	1.1%

RAZONES FINANCIERAS

BIMBO

Razones financieras BIMBO	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ						
CIRCULANTE	0.78	1.02	1.41	1.04	1.63	1.56
PRUEBA DE ACIDO	0.51	0.64	0.89	0.68	1.44	1.41
PRUEBA RAPIDA	0.12	0.15	0.32	0.20	0.61	0.92
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO TOTAL	29%	33%	29%	39%	33%	36%
APALANCAMIENTO %	6%	17%	17%	26%	20%	14%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	3.56	4.50	6.72	5.74	7.89	6.47
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	1.42	66.66	18.46	3.89	#iDIV/0!	51.16
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESION FINANCIERA						
INTERES A VENTAS %	1.98%	1.82%	1.38%	1.69%	1.28%	1.60%
INTERES A UTILIDAD NETA	43799800%	116249000%	117927900%	123327300%	215135100%	182915900%
EFFECTIVO DE OPERACION A INTERES	1.80	5.97	7.93	6.89	6.56	7.51
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	13	14	13	15	27	16
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	8.4	8.8	8.3	9.4	17.3	19.8
COMPRAS	9,362,208	10,924,187	10,806,392	11,720,567	13,378,589	13,670,600
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	29	35	35	46	36	39
CICLO DE CAJA (DÍAS)	27	19	21	7	13	-5
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1.09	1.25	1.34	1.28	5	25
ROTACION DEL ACTIVO A LARGO PLAZO	1.34	1.57	1.70	1.57	13378594	13670584
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	48.6%	47.9%	51.2%	53.1%	-13378530	-13670615
GASTOS DE OPERACION %	41.6%	39.7%	41.9%	43.4%	13378617	13670624
MARGEN DE OPERACIÓN %	7.0%	8.2%	9.3%	9.7%	-13378612	-13670599
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2.46%	5.62%	5.36%	4.92%	7.02%	5.81%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	2.75%	7.59%	7.72%	6.72%	9.70%	8.04%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	4.04%	-1192.60%	11.87%	12.11%	15.70%	13.50%

MASECA

Razones financieras MASECA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ						
CIRCULANTE	23.26	6.03	8.25	8.09	4.14	4.81
PRUEBA DE ACIDO	9.10	2.98	4.26	3.77	2.06	3.16
PRUEBA RAPIDA	0.30	1.64	2.38	0.55	0.18	0.04
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO TOTAL	20%	22%	18%	23%	12%	22%
APALANCAMIENTO %	5%	12%	10%	11%	5%	15%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	-3.75	14.06	14.05	33.38	8.48	21.82
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	2.67	34.46	70.99	8.37	-6.95	-168.18
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESION FINANCIERA						
INTERES A VENTAS %	-4.37%	1.03%	0.99%	0.47%	0.88%	0.50%
INTERES A UTILIDAD NETA	-33%	10%	9%	4%	12%	7%
EFFECTIVO DE OPERACION A INTERES	-4.81	7.95	11.13	1.47	20.48	63.72
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	20	9	19	44	51	53
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	4.3	6.2	4.1	3.0	3.8	4.1
COMPRAS	4,863,064	7,989,558	4,856,047	4,652,118	3,637,920	3,175,296
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	22	5	5	9	21	33
CICLO DE CAJA (DÍAS)	82	63	102	154	124	108
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1.00	1.43	0.88	0.92	0.80	0.71
ROTACION DEL ACTIVO A LARGO PLAZO	1.38	2.21	1.32	1.56	1.16	1.11
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	29.1%	22.7%	25.7%	29.1%	24.4%	28.8%
GASTOS DE OPERACION %	12.7%	9.0%	11.8%	13.4%	16.9%	17.8%
MARGEN DE OPERACIÓN %	16.4%	14.5%	13.9%	15.7%	7.5%	11.0%
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD NETA	13.08%	10.73%	11.20%	10.50%	7.33%	7.70%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	15.08%	18.15%	10.94%	10.74%	6.19%	5.75%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	24.27%	27.24%	16.09%	13.40%	7.63%	7.91%

MINSA

Razones financieras MINSA	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ					
CIRCULANTE	1.67	2.72	1.87	1.71	1.52
PRUEBA DE ACIDO	1.26	1.59	1.57	1.31	1.16
PRUEBA RAPIDA	0.41	0.19	0.16	0.09	0.09
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO TOTAL	37%	32%	43%	36%	35%
APALANCAMIENTO %	22%	21%	25%	17%	12%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	1.22	1.08	1.63	0.56	1.13
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	6.10	0.62	1.25	#¡DIV/0!	9.86
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESION FINANCIERA					
INTERES A VENTAS %	5.92%	4.25%	5.42%	5.90%	8.45%
INTERES A UTILIDAD NETA	22922100%	1362900%	-4864200%	-2281500%	1247600%
EFFECTIVO DE OPERACION A INTERES	0.29	-3.06	-2.49	3.85	0.40
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA					
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	18	55	68	86	97
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	12.6	4.0	7.3	5.8	4.7
COMPRAS	2,602,315	2,319,071	1,362,494	1,771,680	1,445,687
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	20	10	17	39	36
CICLO DE CAJA (DÍAS)	27	134	100	109	137
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1.19	0.80	0.73	0.70	0.60
ROTACION DEL ACTIVO A LARGO PLAZO	1.72	1.26	1.32	1.16	1.00
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	20.9%	22.3%	26.8%	23.6%	26.3%
GASTOS DE OPERACION %	13.7%	17.7%	17.9%	20.3%	16.8%
MARGEN DE OPERACIÓN %	7.2%	4.6%	8.8%	3.3%	9.5%
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.52%	0.53%	-2.17%	-1.02%	0.64%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	9.88%	0.42%	-1.56%	-0.72%	0.39%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	16.52%	0.62%	-2.70%	-1.12%	0.60%

VALOR ECONÓMICO AGREGADO

BIMBO

BIMBO	1996	1997	1998	1999	2000
resultado operativo antes de impuestos	1,691,454	2,044,067	2,430,602	3,088,861	3,251,031
provision para impuestos y PTU	770,660	862,414	989,233	1,255,020	1,258,654
resultado despues de impuestos	920794	1181653	1441369	1833841	1992377
costo de financiamiento	- 319,161	- 108,641	269,371	- 375,299	73,895
capital de trabajo	71,254	1,020,637	128,691	2,597,665	2,264,352
activol largo plazo	449,003	674,736	459,510	596,735	572,007
Capital	520257	1695373	588201	3194400	2836359
Nopat	-5.299688872	-18.81487652	9.023250461	-8.230400294	43.99527708
tasa de costo de financiamiento	-0.613467959	-0.064080884	0.457957399	-0.117486539	0.026052767
EVA	319155.7003	108622.1851	-269361.9767	375290.7696	-73851.00472

MASECA

MASECA	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado operativo antes de impuestos	1,500,457.00	924,219.00	971,731.00	399,952.00	524,737.00
Provisión para impuestos y PTU	513,605.00	323,258.00	220,878.00	74,249.00	168,113.00
Resultado después de impuestos	986852	600961	750853	325703	356624
Costo de financiamiento	- 193,894.00	- 169,987.00	57,398.00	- 101,059.00	-23,512.00
Capital de trabajo	2,121,379.00	2,190,329.00	2,394,469.00	1,602,193.00	1,932,004.00
Activo largo plazo	21,774.00	20,775.00	19,703.00	16,657.00	23,625.00
Capital	2143153	2211104	2414172	1618850	1955629
Nopat	-7.738542709	-5.436998123	16.92970138	-3.957608922	-22.3178377
Tasa de costo de financiamiento	-0.090471376	-0.07687879	0.023775439	-0.062426414	-0.01202273
EVA	193886.2615	169981.563	-57381.0703	101055.0424	23489.68216

MINSA

MINSA	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado operativo antes de impuestos	219371	118432	197969	73523	185521
Provisión para impuestos y PTU	4309	20492	3769	2954	393
Resultado después de impuestos	215062	97940	194200	70569	185128
Costo de financiamiento	7054	62628	225042	92210	173978
Capital de trabajo	311433	757227	637022	514972	435126
Activo largo plazo	13544	23283	19631	24026	24025
Capital	324977	780510	656653	538998	459151
Nopat	31.0988092	1.89103915	0.87969801	0.79734302	1.06634747
Tasa de costo de financiamiento	0.02170615	0.08023984	0.34271069	0.1710767	0.37891238
EVA	-7022.90119	-62626.109	-225041.12	92209.2027	173976.934

RION Y GEO

BIMBO

BIMBO	1996	1997	1998	1999	2000
activo total	16,485,034	16,445,080	19,595,635	24,334,272	24,589,915
Efectivo e inventarios temp.	500,656	802,325	717,271	2,505,690	4,391,243
pasivo total	5,492,736	4,800,835	7,695,121	8,102,694	8,889,747
proveedores	1,073,711	1,054,228	1,505,118	1,327,666	1,475,787
otros pasivos sin costo explícito	908,915	947,161	1,308,602	1,891,867	1,616,484
capital contable mayoritario	1,065,015	11,118,399	11,419,167	15,852,876	15,373,876
pasivo	5,492,736	4,800,835	7,695,121	8,102,694	8,889,747
capital contable	10,992,297	11,644,245	11,900,514	16,321,578	15,700,168
pasivo y capital	16,485,033.00	16,445,080.00	19,595,635.00	24,424,272.00	24,589,915.00
intereses pagados	376,235	304,310	423,160	391,707	502,716
dividendos pagados	151,605	153,753	1,071,729		121,761
ventas netas	20,686,768	22,015,732	25,091,672	30,652,007	31,477,020
utilidad en operación	1,691,454	2,044,067	2,430,602	3,088,861	3,251,031
utilidad neta	1,183,443	1,204,833	1,257,659	2,207,368	1,856,888
inversión operativa	15,984,378.00	15,642,755.00	18,878,364.00	21,828,582.00	20,198,672.00
inversión operativa neta	9,582,727.00	9,894,759.00	9,874,641.00	11,834,021.00	9,692,441.00
RION	0.176510716	0.206580777	0.24614586	0.261015339	0.33541922
RIONDI	0.123497518	0.121764765	0.127362504	0.186527301	0.191581048
costo de capital	0.01	0.01	0.03	0.02	0.02
riondi –k	0.11	0.11	0.16	0.17	0.18
GEO	1052865.898	1114245.102	1584486.175	2016876.628	1706729.536

MASECA

MASECA	1996	1997	1998	1999	2000
activo total	7,280,861.00	7,222,706.00	7,544,988.00	6,709,843.00	6,756,959.00
Efectivo e inventarios temp.	690,002.00	718,041.00	185,387.00	89,294.00	19,940.00
pasivo total	1,615,879.00	1,364,321.00	1,569,968.00	824,612.00	1,464,872.00
proveedores	110,311.00	68,168.00	118,485.00	216,546.00	291,525.00
otros pasivos sin costo explícito	220,029.00	143,471.00	120,549.00	234,686.00	192,790.00
capital contable mayoritario	5,183,732.00	5,367,294.00	5,505,929.00	5,522,599.00	5,011,629.00
pasivo	1,615,879.00	1,364,321.00	1,569,968.00	824,612.00	1,464,872.00
capital contable	5,664,983.00	5,858,385.00	5,975,019.00	5,885,231.00	5,292,087.00
pasivo y capital	7,280,862.00	7,222,706.00	7,544,987.00	6,709,843.00	6,756,959.00
intereses pagados	106,727.00	65,799.00	29,114.00	47,143.00	24,043.00
dividendos pagados	311,313.00	330,771.00	220,784.00	184,731.00	117,692.00
ventas netas	10,347,026.00	6,644,688.00	6,199,280.00	5,340,709.00	4,774,046.00
utilidad en operación	1,500,457.00	924,219.00	971,731.00	399,952.00	524,737.00
utilidad neta	1,179,031.00	779,619.00	680,362.00	396,051.00	375,722.00
inversión operativa	6,590,859.00	6,504,665.00	7,359,601.00	6,620,549.00	6,737,019.00
inversión operativa neta	4,754,951.00	4,996,873.00	5,669,084.00	5,561,251.00	5,079,357.00
RION	0.315556774	0.184959474	0.17140882	0.071917631	0.103307761
RIONDI	0.247958601	0.156021376	0.120012686	0.071216171	0.073970386
costo de capital	0.06	0.05	0.03	0.03	0.02
riondi -k	0.19	0.10	0.09	0.04	0.05
GEO	906019.3718	505260.6189	492595.9289	203869.2285	269176.6348

MINSA

MINSA	1996	1997	1998	1999	2000
activo total	2,549,596	3,247,225	3,066,100	4,305,465	4,120,968
Efectivo e inventarios temp.	188,849	83,381	114,250	62,321	79,057
pasivo total	933,210	1,041,995	1,312,038	298,939	321,199
proveedores	143,485	67,547	64,627	190,179	144,132
otros pasivos sin costo explícito	97,877	179,595	68,379	20,730	
capital contable mayoritario	1,616,386	2,205,230	1,754,062	2,013,967	2,094,128
pasivo	933,210	1,041,995	1,312,038	1,991,152	2,106,604
capital contable	1,616,386	2,205,230	1,754,062	2,013,967	2,094,128
pasivo y capital	2,549,596.00	3,247,225.00	3,066,100.00	4,005,119.01	4,200,732.05
intereses pagados	180,334	110,118	121,267	131,575	164,591
dividendos pagados					
ventas netas	3,046,356	2,589,192	2,236,985	2,229,177	1,947,783
utilidad en operación	219,371	118,432	197,969	73,523	185,521
utilidad neta	229,221	13,629	(48,642)	(22,815)	12,476
inversión operativa	2,360,747.00	3,163,844.00	2,951,850.00	4,243,144.01	4,041,911.05
inversión operativa neta	1,329,660.00	1,942,254.00	1,571,433.00	3,923,475.01	3,720,712.05
RION	0.164982778	0.060976577	0.125979918	0.018739255	0.049861692
RIONDI	0.172390686	0.007017105	-0.030953913	-0.005814998	0.003353122
costo de capital	0.07	0.03	0.04	0.03	0.04
riondi -k	0.10	- 0.03	- 0.07	- 0.04	- 0.04
GEO	135173.5876	-52235.58468	-110793.582	-142716.3866	-136128.8204



CAPÍTULO V Interpretaciones

Interpretaciones de tasas de crecimiento

BIMBO

BIMBO	
VENTAS	Las ventas de BIMBO tuvieron altibajos de periodo a periodo; posteriormente, para los dos últimos periodos las ventas se incrementaron. Donde se obtuvo el mayor incremento en ventas fue en 98-99 con 22.2%. Su crecimiento en el largo plazo indica que las ventas se mantuvieron siempre a la alza.
UTILIDAD DEL EJERCICIO	En el periodo 95-96 se registra el mayor porcentaje en crecimiento de la utilidad del ejercicio con 165.4%; en el periodo 96-97 el crecimiento disminuyó drásticamente a 1.4%, en el periodo 98-99 la utilidad del ejercicio volvió a aumentar, pero en el 99-00 vuelve a caer drásticamente en un -15.00%.
GENERACIÓN DE EFECTIVO	La generación de efectivo para BIMBO muestra que sólo en los periodos 96-97 y 98-99, no tuvo crecimiento; el efectivo mayor generado fue en el periodo de 95-96 con 255.1% de crecimiento, posteriormente disminuye drásticamente a 7.4%; para 96-97 y para 98-99 cae hasta -11.8%. En este rubro, se registra el mayor crecimiento en el largo plazo pues del 95 al 2000 su generación de efectivo creció 63.7%.
ACTIVO TOTAL	El activo total de BIMBO fue creciendo durante los periodos que comprenden del 97-98 al 98-99; del periodo 95-96 al 96-97 no creció su inversión pero de 1997 a 1999 se dio un crecimiento del 43.4%.
ACTIVO LARGO PLAZO*	El activo de largo plazo creció de 1997 a 1998 con 33.8%, después en el periodo de 1995-1997 y 99-2000 decreció -0.6%, -1.08% y -2.6% respectivamente.
PASIVO LARGO PLAZO	El crecimiento en el endeudamiento de la empresa fue muy fuerte de 1995 a 1996 con 190.7%. Durante el periodo de 97-98 también se dio un crecimiento aunque no tan grande y en los demás periodos no hubo crecimiento.
CAPITAL CONTABLE	Durante el periodo 96-97 se registra el mayor crecimiento en capital contable (944.0%); en el periodo 99-00 se registra pérdida y no hubo crecimiento en el financiamiento por capital contable.

* Sólo se tomarán en cuenta los años de 1992 a 1995, ya que en los restantes no hubo activo de largo plazo.

MASECA

MASECA	
VENTAS	En el periodo de 95-00 las ventas de la empresa tuvieron un decremento -25.00%, también durante los periodos de 95-96 obtuvo un crecimiento del 41.9%, del 96-97 sus ventas decrecieron en un -38.8%, del 97-98 disminuyeron -6.7% en este rubro, del 98-99 bajaron -13.8% y en el año 99-00 disminuyeron -10.6%. El periodo donde se registró el mayor crecimiento fue 1995-1996 con un incremento de 41.9%. En el largo plazo no crecieron sus ventas.
UTILIDAD DEL EJERCICIO	Sólo durante el periodo 95-96, creció la utilidad del ejercicio 16.3%.
GENERACIÓN DE EFECTIVO	En el periodo 98-99 se obtiene el mayor crecimiento de su efectivo con 2158.9%, durante los periodos 95-96, 97 la empresa no creció en su generación de efectivo, aunque en el periodo 98-99 se da un crecimiento muy alto, el siguiente periodo se ve disminuido 58.7%. En el largo plazo se observa que en el periodo de 95-96 y 99-00 la generación de efectivo obtuvo el mayor crecimiento.
ACTIVO TOTAL	Sólo durante los periodos 96-97, 98-99 y 99-00 la empresa logró tener crecimiento en sus inversiones en activo (4.5%, 0.7% y 0.7% respectivamente). En los demás periodos no hubo crecimiento. A largo plazo no creció su activo total.
ACTIVO LARGO PLAZO	El crecimiento del activo de largo plazo en el periodo 96-97 tuvo un incremento de 8.00%, del periodo 98-99 su crecimiento fue mayor; el periodo 95-96 al 97-98 y 99-00 la inversión en activo de largo plazo no incrementó, registrándose el mayor crecimiento para el periodo 98-99 (con 16.8%) y para el último periodo (99-00) vuelve a decrecer. De 1995 a 2000, la inversión en activo a largo plazo decreció -3.24%.
PASIVO LARGO PLAZO*	El crecimiento en el endeudamiento de MASECA creció en los periodos 95-96, 97-98 y 99-00 (199.7%, 16.00% y 204.6% respectivamente).
CAPITAL CONTABLE	El financiamiento por capital contable fue decreciendo en los periodos 96-97, 97-98, 98-99 y del 99-00 se obtiene un saldo rojo. El crecimiento más grande se dio en el periodo 95-96 con 6.1%. A largo plazo la inversión disminuyó.

* Para calcular la tasa de crecimiento de largo plazo se utilizaron los años de 1995 al año 2000.

MINSА

MINSА	
VENTAS	En el corto plazo, las ventas de MINSА muestran tendencias positivas. Del 95 al 96, obtuvo un decremento ya que año con año las ventas tendrían a mejorar, pero desde el periodo 99-00 las ventas vuelven a decrecer.
UTILIDAD DEL EJERCICIO	En el corto plazo, cada uno de los periodos analizados, a excepción del de 97-98, tuvo un mayor crecimiento negativo en las utilidades. Siendo este el peor de los periodos, donde el decremento de las utilidades fue de una razón de -456.9%. En el largo plazo no se puede obtener una comparación, pues la base es negativa.
GENERACIÓN DE EFECTIVO	De la misma manera que las ventas, la generación de efectivo año con año muestra índices negativos. Y coincidiendo con el periodo 98-99 (donde las ventas alcanzaron su mayor crecimiento), la generación de efectivo fue negativa en un -268.00%. Como podía esperarse, en el largo plazo el crecimiento fue negativo, pues de 1995 a 2000, la generación de efectivo decreció pues la base es negativa.
ACTIVO TOTAL	El crecimiento a corto plazo de la inversión operativa y estratégica de MINSА se observa con altibajos. De 1995 a 1996 observó una tendencia creciente. De 97 al 98 una decreciente y de 98 a 99 una tendencia creciente, para terminar en el 99-00 con una tendencia decreciente. En el largo plazo, es decir, de 1995 a 2000, el activo total creció un modesto 5.4%.
ACTIVO LARGO PLAZO*	En el corto plazo, las inversiones en el crecimiento y modernización de MINSА también tuvieron altibajos. El periodo donde sí hubo mayor inversión fue de 1996 a 1997. Otro periodo similar fue el 98-99; el periodo donde se invirtió menos fue 99-00 y el periodo 97-98 presenta índice negativo.
PASIVO LARGO PLAZO	En todos los periodos analizados en el corto plazo, las deudas de MINSА decrecieron con respecto al primer periodo a largo plazo, de 1995 a 2000 las deudas de la empresa se aumentaron significativamente en un -6.6%.
CAPITAL CONTABLE	A corto plazo, todos los periodos, a excepción de 96-97, 98-99 y 99-00, presentaron índices negativos en el crecimiento del capital contable como método de financiamiento. Y esto se ve reflejado en el análisis de crecimiento a largo plazo, pues desde 1996 a 2000 el capital contable aumentó un 8.675%.

* Sólo se tomarán en cuenta los años de 1996 a 2000.

Interpretaciones de EVA

BIMBO	Los datos obtenidos del EVA para esta empresa muestran que BIMBO durante los tres primeros años del estudio ha destruido valor económico en vez de crearlo, aunque en el cuarto año tuvo un repunte importante al periodo siguiente vuelve a tener una caída, aunque esto no indica que se encuentre en problemas esta empresa, ya que podría ser una oportunidad para invertir.
MASECA	Durante los primeros tres años esta empresa ha sido capaz de generar valor económico, sin embargo, en el cuarto año no lo pudo lograr. Cabe señalar que se muestra una tendencia decreciente a pesar que ha logrado utilidades no han sido las optimas.
MINSA	Esta empresa durante el periodo estudiada, ha generado un EVA negativo, señal de que no ha podido generar utilidades suficientes para cubrir su costo de capital y además se observa que tiene una tendencia decreciente lo cual nos indica que la empresa ha perdido valor en el mercado.

Interpretaciones de RION y GEO

<p style="text-align: center;">BIMBO</p>	<p>En los datos se muestra que el rendimiento sobre la inversión operativa neta ha sido mayor que el costo de capital, esto quiere decir que la empresa está en posibilidad de generar valor agregado. En cuanto a los datos obtenidos del GEO muestra que tiene una tendencia creciente demuestra que la empresa ha podido generar utilidad para compensar las expectativas de los acreedores.</p>
<p style="text-align: center;">MASECA</p>	<p>En los datos obtenidos del RION y GEO demuestran que esta empresa ha sido capaz de generar valor agregado, aunque se muestra una tendencia decreciente lo cual es una señal de que deben optimizar su capacidad de generar valor.</p>
<p style="text-align: center;">MINSA</p>	<p>Los datos obtenidos en estos dos conceptos muestran una tendencia negativa, en concordancia con su EVA, podemos deducir que esta empresa se encuentra en una situación riesgosa ya que está destruyendo valor. Es urgente que tome medidas correctivas.</p>

Bibliografía

VILLEGAS Hernández, Eduardo y Rosa Ma. Ortega Ochoa, Administración de Inversiones. Editorial McGraw-Hill, México 1998, p.100-103

MACHADO M., Mónica, “Creadores de riqueza: los que han optado por vivir con valor”, en Expansión, México, Junio 23, 1999, Año XXX, núm. 768. p. 87.

STEWART, Bennett, “Bennett Stewart explains how EVA...” What is EVA, Stern Stewart & Co. EE.UU? 1999, <<http://www.sternstewart.com>>, 27 de julio de 2000, 2 p.

DÍEZ de Castro, Gabriel y Juan Mascareñas, Ingeniería financiera, la gestión en los mercados financieros internacionales. McGraw-Hill \ interamericana, España, 1994. p 214

UQUILLAS, Humberto, “Los secretos del valor económico”, en Expansión, México, Junio 23, 1999, Año XXX, núm. 768. p. 120.

The Wall Street Journal, “EVA Management-Pay plans don’t fulfill promise of giving stocks a kick, study finds”, Citado en Involving All Employees, Economic Profit Frontiers, EE.UU. 2000, <<http://www.epfrontiers.com/solutions.htm#operationalizing>>27 de julio de 2000, 2 p.

OCHOA Torres, Miguel, et. al. RION, GEO y Valore. Tres instrumentos para generar valor. IPADE, México, 1998

<http://www.bimbo.com.mx>

<http://www.minsa.com.mx>

<http://www.maseca.com.mx>