

# Públicas y exitosas

— EMPRESAS CON INFORMACIÓN MEDIBLE —

■ ¿Cuál empresa es exitosa y cuál perdedora? Los criterios para colocar un adjetivo u otro pueden ser objetivos o subjetivos. Para hacer un análisis imparcial hay que partir de información medible y comprobable que avale los resultados. ► POR ADRIANA REYES

A partir de la edición de mayo de 2009 *Ejecutivos de Finanzas* inició la publicación de un Indicador de Desempeño de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Mario A. González, Director de Finanzas y Administración de Fármacos Nacionales y catedrático de la maestría en Administración de la Universidad del Valle de México, presentó un modelo de evaluación financiera que permite, de una forma sencilla y pragmática, identificar a las empresas exitosas con actividades en México, ya que a través del uso de indicadores de medición de desempeño que nos



ayudan a analizar y comparar consistentemente los resultados financieros reportados, se pueden identificar los objetivos empresariales, reconocer a las firmas con estrategias exitosas, y realizar comparaciones financieras a través de los sectores de industria y servicios.

Si bien las compañías que cotizan en la BMV son una muestra muy reducida del universo empresarial de México, tan sólo 130, “el análisis se basa en 54 empresas que cotizan en Bolsa y registran una bursatilidad alta o media y, por lo tanto, tienen interés en mantener un precio de acción adecuado y representativo en el mercado de capitales”, dice Mario A. González.

Agrega que esas empresas “le dan un valor especial a la información financiera que reportan y día a día avanzan en la institucionalización de su organización. Como consecuencia son una muestra representativa en cada sector productivo o de servicios en el país”.

Para poder establecer cuáles fueron las empresas públicas exitosas, se consideró la información reportada a la BMV a partir del 4o trimestre de 2008 (4T08) y hasta el 4T09, considerando tres elementos de medición:

- 1 **Indicador** de crecimiento sostenido de ingresos.
- 2 **Crecimiento** de EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization*).
- 3 **Apalancamiento** o el grado de compromiso con acreedores a través del uso de deuda como fuente de capital.

De esa forma al 4T09 las empresas consideradas exitosas y que ocupan los tres primeros lugares de la lista son: Genomma Lab (LAB), Grupo

México (GMEXICO) y Bimbo (BIMBO), de los sectores farmacéutico, minero y alimentos, respectivamente.

¿Qué fue lo que las llevó a ocupar esas posiciones en un año de inestabilidad económica y financiera? ¿El desempeño del sector o el de las estrategias implementadas en 2009?

En este artículo presentamos información de los sectores a los que pertenecen las compañías referidas, un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y las estrategias de dos de las empresas consideradas exitosas: Genomma Lab y Bimbo, además de las estrategias de Promotora Ambiental (PASA), compañía que después de un desempeño consistente que la colocó en los lugares 43, 45, 41, 41 en el 4T08, 1T09, 2T09, 3T09, respectivamente, en el 4T09 se ubicó en la posición número 6 dentro de un sector que ha demostrado que pueden crecer en crisis. ●

“Estas empresas le dan un valor especial a la información financiera que reportan. Son una muestra representativa en cada sector productivo o de servicios en el país.”

**MARIO A. GONZÁLEZ**

AUTOR DE LA COLUMNA INDICADOR DE DESEMPEÑO



# HACIA ADELANTE

## Industria farmacéutica



La industria farmacéutica es uno de los sectores industriales más importantes del mundo. Está dominada a nivel internacional por pocas empresas. Diversos estudios demostraron en 2003 que las 50 compañías más grandes tienen el 66% de la participación de mercado, y de este grupo 25 tienen una participación del 47% de las ventas totales.


Desde mediados de la década de los 80, la industria farmacéutica en el mundo ha sufrido una serie de transformaciones importantes que han favorecido su proceso constante de consolidación. Por ejemplo, de 2004 a 2008, en EU y Canadá creció a una tasa compuesta de 3.7 y 6.6%, respectivamente.

En México, de acuerdo al análisis del sector realizado por la firma KPMG, el mercado farmacéutico se perfila a ser el más grande de toda Latinoamérica debido, principalmente, al porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) del país, el cual lo coloca en la posición nueve a nivel mundial.

Por otra parte, la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (Canifarma) señala que México está considerado como uno de los princi-

pales mercados de insumos para la salud en el mundo. La Industria en nuestro país está conformada por 166 laboratorios, que representan más del 90% del PIB farmacéutico de México, lo que a su vez significa el 7.2% del PIB manufacturero, alrededor del 1.2% del PIB total. Para el periodo 2010-2012 el mercado mexicano, estima crecer un 2.17%.

En ventas, la Canifarma indica que el mercado farmacéutico privado consume el 56% de las unidades vendidas en el país por un valor del 79% del mercado total, mientras que el sector público consume el 44% de las unidades, con un valor cercano al 21% del total.

De acuerdo al Instituto de Investigación e Innovación Farmacéutica (IIFAC) dicho sector genera más de 46 mil empleos directos de alto valor (científicos, posgraduados, profesionistas, técnicos y obreros de alta especialización), con salarios en promedio tres veces más altos que los de otros sectores manufactureros, además de ser responsable de más de 200 mil empleos indirectos. 

■ POR LUIS EUGENIO DE GÁRATE PÉREZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS DE FINANZAS  
DE LA EGADE DEL TECNOLÓGICO DE  
MONTERREY, CAMPUS MONTERREY

**México está considerado como uno de los principales mercados de insumos para la salud.**

### GENOMMA LAB

## En el camino

Las estrategias que ha seguido Genomma Lab han hecho posible que la empresa tenga una sólida posición financiera, actualmente sin deuda con costo y con los recursos suficientes para enfrentar las iniciativas de crecimiento del presente año. Adicionalmente, la empresa podría realizar la compra de marcas estratégicas que, de realizarse, complementarían su portafolio de marcas existentes.

Genomma Lab Internacional se constituyó en 1996 como una empresa de publicidad directa al consumidor con capacidad de producción interna de *infomerciales* por televisión. En 1997 reestructuró sus operaciones a efecto de concentrar sus actividades publicitarias y de mercadotecnia en productos de belleza, al tiempo que comenzó a desarrollar sus propios productos.

Como parte de su evolución, en 1999 inició un proceso para dejar atrás la producción de *infomerciales* y comenzar una plataforma vertical para el desarrollo de productos y publicidad de los mismos, además de establecer una red de distribuidores y mayoristas con la finalidad de colocar sus productos en puntos





## Análisis FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   | DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de la industria para el año 2011.</li> <li>➤ Producción activa para exportación del producto farmacéutico.</li> <li>➤ Incremento en Investigación y Desarrollo.</li> <li>➤ Apoyo del Gobierno para implementación de plantas productivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adquisiciones de las grandes farmacéuticas a pequeñas empresas para generar más valor en conocimientos y patentes.</li> <li>➤ Venta de fármacos sin necesidad de receta médica, lo que genera la mayor apertura en la venta de los productos.</li> <li>➤ Mayor demanda de los productos para el cuidado de la salud y para aumentar la esperanza de vida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital necesario de apertura muy grande.</li> <li>➤ Fuertes empresas transnacionales consolidadas.</li> <li>➤ Problemas para generar soluciones con ingredientes más fuertes.</li> <li>➤ Dependencia de tecnología.</li> <li>➤ Poca confiabilidad con el producto Mexicano, por problemas con el consumidor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado legal de medicinas Vs. mercado negro.</li> <li>➤ Varias patentes importantes a punto de llegar al vencimiento.</li> <li>➤ Altos costos en el departamento de Investigación y Desarrollo.</li> </ul> |

de venta estratégicos. También extendió las categorías de sus productos para incluir la línea de medicamentos de venta sin receta (OTC, por sus siglas en inglés).

En el 2004, *Nexus Capital*, un administrador de fondos de inversión de capital privado mexicano, adquirió el 30% del capital social de Genomma Lab. El 18 de junio de 2008, Genomma Lab llevó a cabo una Oferta Pública Inicial de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores para seguir adelante con su estrategia de expansión.

A 14 años de su inicio, se ha convertido en una de las empresas de mayor crecimiento en la industria farmacéutica y de productos de cuidado personal en México con presencia internacional. Ha registrado significativos crecimientos tanto en ventas como en su generación de flujo operativo. Su estrategia le ha permitido mantenerse fuera del ciclo recesivo que vive el sector comercial a nivel general. Esto se debe a su modelo de negocios

que, de acuerdo con su director de Finanzas y Administración, Oscar Villalobos Torres, "es un modelo de negocios innovador que le permite a la compañía saber cómo están los inventarios en los diferentes puntos de venta y predecir con un alto grado de certidumbre, -ante una inversión publicitaria determinada-, cuál será el desplazamiento de nuestros productos en los diversos puntos de venta".

Con una proporción de ventas de 86% en México y 14% en el mercado internacional, Genomma Lab sabe que su conocimiento del mercado les permitió pasar de séptimo lugar como laboratorio OTC en 2008, al segundo lugar en 2009, sólo superada por la transnacional Bayer. Esta posición se alcanzó "gracias a nuestro modelo de negocios, y a que adicionalmente no redujimos nuestra inversión publicitaria, lo que nos permitió diferenciarnos ante nuestros competidores", explica Oscar Villalobos.



Oscar Villalobos

Agrega, que los resultados financieros han sido muy alentadores debido a que la empresa ha cambiado los paradigmas habituales de la industria farmacéutica, por ejemplo, dice "no tenemos visitantes médicos ni demostradores; generamos la demanda de nuestros productos a través de una publicidad dinámica y hemos encontrado los formatos adecuados para lograr que nuestros productos sean exitosos".

Refiere que las estrategias de la empresa para 2010 se dirigen a fortalecer el portafolio de marcas existentes, lanzamientos de nuevos productos y el desarrollo de

la línea de medicamentos genéricos en México. Genomma Lab tienen proyectada la entrada a los mercados de EU y Brasil. También aspira a ver reflejadas en los resultados de este año las adquisiciones realizadas a mediados de 2009, cuyas marcas son: Teatrical, Flor de Naranja Sanborn's, Jockey Club y Henna Egipcia.

Los números en 2010 se verán beneficiados por estas iniciativas. Esperan tener un crecimiento orgánico en las ventas de un 43.5% con un margen de EBITDA de entre 25 y 26%. ■

■ ADRIANA REYES

## FACTORES COYUNTURALES

# Industria minera

### Análisis FODA

#### FORTALEZAS

- ◉ No hay límites para las superficies de concesión minera.
- ◉ La industria minera de México tiene un gran poder con la existencia de la Asociación de Ingenieros de Minas Metalurgistas y Geólogos de México.
- ◉ México es el segundo productor de plata más importante en el mundo.
- ◉ La minería y las actividades metalúrgicas siguen siendo un componente importante del mercado de trabajo mexicano.
- ◉ Hay una nueva política de Industria Limpia.



**E**n 2009 la industria minera generó a nivel mundial, ganancias de alrededor de 172.5 billones de dólares, lo cual representó un cambio del 5.1% para el periodo comprendido de 2005 a 2009. Aún y cuando el cambio ha sido favorable durante estos años, en 2009 el crecimiento de la industria sufrió una contracción del 29.2%.

En cuanto a los niveles de producción, la industria tuvo una reducción

durante el año pasado del 4.2% para alcanzar un volumen de 56.8 millones de toneladas, lo que significó un cambio de apenas 1.3% para el periodo comprendido de 2005 a 2009.

De acuerdo al estudio realizado por Damonitor (2009), se espera que para el año 2014 el volumen de producción se incremente en un 3.5% hasta los 67.7 millones de toneladas. Dentro de los minerales que anualmente se extraen del subsuelo,

el cobre es el metal más lucrativo de la industria, alcanzando en 2009 ganancias de 81.3 billones de dólares que corresponden al 47.2% del total del valor de mercado. A este le siguen el aluminio con 22.6% de participación, el níquel con 12.1%, el zinc con 11.5%, el plomo con 4.4%, y finalmente, el estaño que solamente alcanza el 2.2% de la participación.

En cuanto a su distribución geográfica, la industria minera se encuentra principalmente concentrada en el Continente Americano con 41.9% del total, Asia-Pacífico con 30.7%, Europa con apenas el 15.4% y el restante 12% se distribuye en el resto del mundo.

El mercado se compone de un reducido número de compañías que operan en diferentes regiones del mundo. Éstas cuentan con tal diversificación en su portafolio de produc-

**“ En este año 2010 se espera que la industria, que tiene una concentración de mercado alta, aún y cuando está altamente fragmentado, tenga un crecimiento del 27.8% y llegue a los 220.5 billones de dólares. ”**



| OPORTUNIDADES   | DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de naciones como China e India.</li> <li>➤ Mejora continua del conocimiento relacionado con la industria. El servicio geológico mexicano proporciona a inversionistas domésticos y extranjeros datos necesarios para la selección anticipada de áreas para la exploración mineral.</li> <li>➤ Considerable inversión extranjera.</li> <li>➤ Técnicas de exploración modernas por inversionistas extranjeros.</li> <li>➤ Existe apoyo y promoción a la exploración minera.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las concesiones de exploración son otorgadas por seis años y no son renovables.</li> <li>➤ Problemas laborales, de competitividad, de tenencia de la tierra, de inseguridad y de impunidad para el desarrollo minero del país.</li> <li>➤ Medio ambiente afectado por la contaminación industrial, el uso de tierra ineficaz, la deforestación y la desertificación.</li> <li>➤ El acceso restringido a recursos como el agua potable en la mayor parte de las áreas, debido a su escasez o contaminación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Según la Constitución mexicana, los minerales son parte del patrimonio nacional, lo cual genera un riesgo a la propiedad.</li> <li>➤ Inseguridad laboral.</li> <li>➤ Carencia de agua potable y posibles problemas socioeconómicos generados por salarios bajos y afectaciones constantes a la prosperidad continua de la industria.</li> </ul> |



tos, que la competencia entre ellas es mínima. Dado que los productos que se venden en esta industria pudieran ser catalogados como *commodities* (por su poca o nula diferenciación), los consumidores como China pueden elegir entre los diversos oferentes al que prefieran y comprarle a aquellos que más les convenga.

Los rasgos o factores por los que las compañías pueden diferenciarse es ofreciendo productos adicionales que interesen a los compradores, así como servicios que superen las expectativas de sus clientes. Por su parte los proveedores carecen de poder ya que la mayoría de las compañías mineras han empezado a integrarse verticalmente hacia atrás.

La concentración del mercado es grande, aún y cuando éste se encuentra altamente fragmentado. De acuerdo a los analistas del sector, pa-

ra el presente año (2010), se espera que la industria tenga un crecimiento del 27.8% y llegue a los 220.5 billones de dólares. Asimismo, se prevé que este ascenso continúe de tal manera hasta el año 2014 y llegue a un crecimiento cercano a 15.7%.

México es una economía minera importante con recursos abundantes de oro, plata, mineral de hierro, carbón, plomo y zinc. Una característica distintiva de la minería mexicana, en comparación con la de otras partes de América Latina, es la industria de acero, que es un motor importante de la minería de mineral de hierro.

México es el segundo productor mundial de plata, después de haber

sido recientemente superado por Perú. Este metal es producido como plata primaria y también como subproducto de operaciones de oro y metales básicos.

Los estados de mayor producción son Zacatecas, Durango, Chihuahua, Guanajuato y Querétaro.

Con base en datos obtenidos del reporte anual de la Cámara Minera de México (Cami-mex), el valor anual de producción en 2008 fue de 10 mil 489 millones de dólares, ocupando el

1.4% del PIB. Desde 2004 la industria había venido creciendo a niveles más o menos parecidos. ○

**La mayoría de las compañías mineras han empezado a integrarse verticalmente.**

■ POR LUIS EUGENIO DE GÁRATE PÉREZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS DE FINANZAS  
DE LA EGADE DEL TECNOLÓGICO DE  
MONTERREY, CAMPUS MONTERREY

# CONCENTRACIÓN Y CRECIMIENTO

## Industria de alimentos




La industria alimentaria se define como la encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas que se utilizan en esta industria están centradas en productos de origen vegetal, es decir en la agricultura; de origen animal o ganadero; y, por último, en los productos cuyo origen es fúngico.

En la actualidad, el progreso de la industria alimentaria ha influido en la alimentación cotidiana ya que ofrece múltiples opciones de productos alimenticios para elegir, aumentando así la variación en la dieta. Las divisiones de la industria son: cárnica (con carne proveniente del ganado porcino y vacuno principalmente), pesquera, lácteos, avícola, cereales, hortalizas, y bebidas.

El mercado global de los alimentos procesados es uno de los más importantes. Es un sector muy concentrado a nivel mundial y nacional. La mayoría de los líderes a nivel

mundial son estadounidenses o europeos. En México el líder es una marca mexicana. El valor de las ventas mundiales de alimentos procesados en los últimos seis años es de 2 trillones de dólares.

Dentro de la industria alimentaria mexicana, se encuentran diversas empresas que participan de forma activa en el desarrollo de la misma. Las que participan en la BMV registran ventas entre 4 y 117 miles de millones de pesos. Estas empresas son: Industrias Bachoco, Grupo Bafar, Grupo Bimbo, Grupo Azucarero México, Grupo Mac'Ma, Grupo La Moderna, Gruma, Grupo Herdez, Grupo Industrial Maseca y Grupo Minsa.

En 2009, el liderazgo de ventas lo tuvo Bimbo alcanzando 116.4 miles de millones de pesos. Le siguió Gruma con 50.5 miles de millones de pesos, ubicándose por debajo del líder aproximadamente con una cantidad de 66 miles de millones de pesos. 

**El mercado global de los alimentos procesados está concentrado a nivel mundial y nacional. Los líderes son de EU.**

■ POR LUIS EUGENIO DE GÁRATE PÉREZ

### BIMBO

## Con el mercado

Los resultados financieros de Bimbo en 2009 fueron positivos a pesar de los vaivenes que se suscitaron de enero a diciembre. A decir del Director de Finanzas de esta empresa, Guillermo Quiroz, los números tienen que ver con las compras y estrategias seguidas el año pasado.

“Con la compra realizada el 21 de enero de 2009 de Weston Foods Inc., la división de panificación de George Weston Foods, logramos un crecimiento del 35% en EU. En México a pesar de la situación económica tuvimos un comportamiento de los ingresos *flat*”, señala Guillermo Quiroz. Agrega que cuando se hizo esa adquisición el apalancamiento se elevó por encima de los parámetros históricos de la empresa, llegando hasta niveles de 3.5 a uno, comparando la deuda neta con el flujo EBITDA de los últimos 12 meses.

“Una de las metas que nos marcamos fue reducir el apalancamiento lo más posible, llegamos el año pasado a 2.2 veces a uno”, menciona y apunta



## Análisis FODA

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  | DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es un sector necesario que sigue creciendo.</li> <li>➤ Su mercado es contracíclico.</li> <li>➤ Tiene áreas muy grandes de cultivo y ganadería.</li> <li>➤ Cuenta con mano de obra muy barata para la producción de esta industria.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es un sector muy concentrado: 10 empresas representan más del 30% del mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de información sobre la buena alimentación. México es considerado uno de los países con mayor índice de obesidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otros países más avanzados están desarrollando productos alimentarios a un menor costo, mejor calidad y más nutritivos.</li> </ul> |



## de la mano

que Bimbo no dejó de invertir, pero se concentró en usar la mayor cantidad de flujos para pagar la deuda por adelantado.

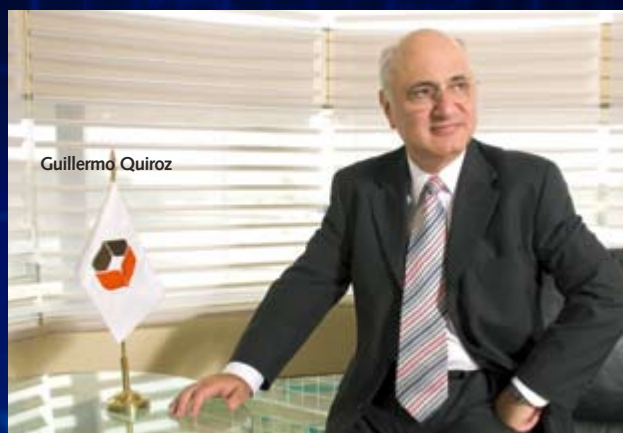
Guillermo Quiroz explica que la adquisición en EU no sólo fue una transacción que les hizo crecer de manera importante sino que fue muy exitosa, pues ya en este momento se encuentra totalmente integrada a las operaciones. Actualmente la empresa espera flujos de efectivo significativos, tanto en la operación de EU como en la mexicana. Ambas son altamente generadoras de ingresos. "Además, por un lado, buscamos disminuir aún más el nivel de apalancamiento y, por el otro, nuevas oportunidades de inversión para consolidarnos en otros mercados".

La mirada de Bimbo apunta a América del sur, aunque en la mayoría de los mercados ya tiene el liderazgo. Su estrategia implica

consolidar su posición por medio de compras. "Hay que formar una estrategia integral, pudiendo destinar parte de la generación de flujo a seguir bajando la deuda y otra parte a buscar oportunidades".

En Bimbo están conscientes de la importancia de recuperar los volúmenes en México y mantener los de EU, así como incrementar los de Sudamérica. "La oportunidad es ir ampliando el consumo de los bienes, dependiendo de la demanda en cada mercado. Por ejemplo, el consumo de pan industrial en México es de 20%, en Sudamérica de 5% y en EU de 40%".

En la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) Guillermo Quiroz dice que el desempeño fue extraordinario en 2009. "La acción llegó a un precio de 110 pesos, el nivel más alto de la historia". En opinión del directivo las acciones están muy apreciadas por tres razones:



Guillermo Quiroz

- ➊ Integración exitosa con la empresa adquirida en EU (superando el riesgo de operación).
- ➋ Disminución del apalancamiento, lo que implica un menor riesgo financiero.
- ➌ Características del negocio: contracíclico, lo que implica que ante una recesión no sufre de manera importante. Dado que el precio de una acción depende de las bases fundamentales de las compañías,

la salud de sus operaciones y la evolución de su deuda, entre otros factores, así como de los movimientos propios de los mercados, en Bimbo saben que deben cuidar sus fundamentales. "En los meses pasados que el mercado ha sido fuerte, Bimbo se ha visto premiado; si el mercado cayera no sería sorprendente que la empresa se viera arrastrada", concluye Guillermo Quiroz. ■

■ ADRIANA REYES



# CON BUENAS PERSPECTIVAS

# Industria del medio ambiente



En los últimos años se ha incrementado la responsabilidad ambiental en el mundo. Los consumidores, quienes más han cambiado su conciencia ambiental, ponen presión a los gobernantes para llevar a cabo acciones en la materia. Un ejemplo de las medidas impuestas es que la Unión Europea se propuso reciclar el 55% de los empaques de papel y el 22.5% de los empaques de plástico. Los países en desarrollo han venido incorporando en sus legislaciones aspectos relacionados a la protección del medio ambiente, sin embargo todavía muestran mayor laxitud en su aplicación que los países desarrollados.

La industria del consumo de empaques ha tenido una tasa de crecimiento del 4% desde 2008, lo

cual representa un incremento de 19 billones de unidades. De acuerdo con sus proyecciones se espera que el aumento en unidades para el 2012 alcance 75 billones de empaques. Dentro de este sector, las industrias que utilizan el papel como principal componente han sido afectadas por los costos de materia prima y energía utilizados en el proceso, además han visto alterados sus márgenes de ganancia por el mayor control que existe en los países desarrollados, no obstante, siguen teniendo un gran crecimiento en los países en vías de desarrollo.

Por su parte, la industria de empaques de líquidos es la que presenta el mayor crecimiento basado en el incremento del consumo de productos con este tipo de empaques: cerveza

“ Los países en desarrollo han incorporado en sus legislaciones aspectos relacionados a la protección del medio ambiente. En México aún falta mucho por hacer. ”

## Análisis FODA

### FORTALEZAS

- Altos precios del aluminio y metales utilizados en la fabricación de latas, hacen muy conveniente su reciclado, mientras que el costo de este material para reciclar se ha incrementado también.
- Existe un alto porcentaje de reciclaje en latas de aluminio, alrededor del 99% del consumo.

## PASA

## Expectativas de

Con la información reportada a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y de acuerdo a tres indicadores: crecimiento sostenido de ingresos, EBITDA y apalancamiento, Promotora Ambiental (PASA) se ubica como una empresa exitosa. ¿Qué hizo para llegar a los números que reporta?

Mario García Garza, Director de Finanzas de PASA dice que de acuerdo al entorno económico y financiero que prevaleció en los últimos meses de 2008 y durante 2009, en la empresa decidieron enfocarse en tres estrategias:

- 1 **Realignar** las operaciones a procesos más eficientes.
- 2 **Reestructurar** los negocios de bajo rendimiento.
- 3 **Realizar** una administración conservadora de su deuda.

A partir de la primera estrategia, señala que se lograron metas importantes en productividad y reducción de gastos y costos, manteniendo la base de clien-

(13%), comida (25%), además de otros productos (26%).

En el caso de México la legislación para el empaque de productos es sumamente limitada, puesto que se aboca solamente a la prohibición del uso de plomo en los empaques para alimentos.

Sin embargo, cabe destacar que la falta de regulaciones no ha impedido que nuestro país tenga una industria de empaque competitiva que se esfuerza por mejorar en calidad y precio y, por ello, existen empresas que exportan sus empaques a países con

### OPORTUNIDADES

- El costo por kilogramo de aluminio es alrededor de 92.75 pesos mientras que el aluminio para reciclaje se comercializa en 14 pesos que representa tan sólo el 15% del costo del material, por lo que aún existe la posibilidad de incrementar las utilidades de las empresas que se dediquen al reciclaje de metales.
- Precios accesibles y muy competitivos para el reciclaje de plástico, vidrio y papel, de manera que pueden alcanzar tasas de reciclaje similares a las vistas en el aluminio y metales.
- Poca competencia en las empresas de reciclaje, pues no existe especialización.
- Apoyo por parte de organismos internacionales para empresas dedicadas al reciclaje. Por ejemplo el Banco Mundial fundó a PASA con 30 millones de dólares para la construcción de una nueva planta de *PetStar*.

### DEBILIDADES

- Bajo reciclaje en PET, papel y cartón por la escasa demanda y nulas regulaciones.
- No existe capacidad instalada para el reciclaje de PET, por lo que gran parte de este material tiene que ser enviado a China para este propósito.
- Falta de compromiso de las autoridades mexicanas que no han desarrollado regulaciones similares a las aplicadas a nivel mundial.

### AMENAZAS

- Ausencia de regulaciones y especialización para el reciclaje en México, que obligue al país, ante un acuerdo global, a una alta inversión a corto plazo.

## crecimiento

tes, lo que ayudó a sostener los ingresos y mejorar el EBITDA.

En cuanto a la segunda, refiere que en algunos casos integraron negocios para hacer sinergias operativas y administrativas, y en otros, se vendieron algunos activos de bajo rendimiento de la empresa "Esto mejoró los indicadores en general", explica Mario García.

De la administración conservadora de la deuda mencionó que se lleva un seguimiento estricto de los niveles de apalancamiento de cada proyecto y negocio dentro de la empresa. "Una de las estrategias que nos permitió reducir la deuda en una época de crisis, es que realizamos un análisis muy detallado del uso de activos, lo cual nos permitió reubicar los subutilizados con el propósito de maximizar su uso y, por consecuencia, reducir las inversiones y la deuda".

Mario García señala que en 2009 contaban con coberturas cambiarias que les ayudaron a minimizar el impacto del aumento de la deuda que tenían en dólares por la devaluación del peso. "Actualmente mantenemos coberturas cambiarias de una parte de nuestra deuda en dólares, con el fin de evitar la volatilidad en flujos por la fluctuación del tipo de cambio".

El Director de Finanzas de PASA menciona que para mantener los indicadores sólidos, es importante el seguimiento de las acciones y logros obtenidos en una época de crisis.

Por lo anterior, considera necesario "que las empresas y sus organizaciones no dejen de vivir las iniciativas de mejora y los planes anticrisis que desarrollaron durante un período de crisis local, regional o global. Es necesario llevar este seguimiento

a nivel de la cultura diaria de su organización para que les ayude a ser más eficientes, innovadores y rentables todos los días".

En el ramo de servicios relacionados con el cuidado del ambiente, en PASA creen que hay muchas áreas de oportunidad debido a que "en México carecemos de infraestructura y regulaciones para el manejo de los residuos y el cuidado del ambiente".

A partir de ese panorama Mario García asegura que en PASA están reactivando los esfuerzos comerciales para crecer más rápido sin descuidar el seguimiento de los índices de productividad y rentabilidad de cada unidad operativa. Para ello, están implementando también una cultura de innovación que, consideran, les reditu-

ará beneficios en el desarrollo de nuevos servicios en los negocios a mediano y largo plazo.

"Continuaremos participando en los contratos municipales de infraestructura ambiental y aumentando nuestra capacidad instalada en el negocio de

*PetStar* que se dedica al reciclado de botellas de PET para convertirlas en resina grado alimento para volver a fabricar botellas nuevas", explica Mario García.

Otro de los planes es comenzar a generar Certificados de Emisiones Reducidas (CERs) que podrán comercializar en el marco del *Protocolo de Kyoto*. Actualmente están en proceso de registro de varios rellenos sanitarios para procesar el biogás. ■



■ ADRIANA REYES

estrictas regulaciones ambientales. La Secretaría del Medio Ambiente ha realizado proyectos para el manejo de PET (envases de plásticos) que permitieron alcanzar un reciclaje de 34 mil toneladas en 2007.

A pesar de ello, es preocupante que no exista una regulación oficial, ya que la Ciudad de México presenta el mayor consumo *per cápita* de botellas de PET, lo que se traduce en

una producción de 78 mil toneladas de PET en la capital y de 500 mil toneladas anuales a nivel nacional.

**Diversas empresas ven al reciclaje como una responsabilidad social.**

Esta marcada diferencia entre el reciclaje que realiza el gobierno y la cantidad de envases que se producen ha orillado a corporativos, liderados por empresas como Tetra Pak, Grupo Vitro y Promotora Ambiental, a tomar este compromiso de responsabilidad social. El reciclaje de empaques de metal o latas es el

más frecuente en México. De acuerdo a las fuentes consultadas, el precio por kilogramo alcanzó un valor de 14 pesos en 2007, por lo que resulta mucho más atractivo que el reciclado de papel o cartón, cuyo precio apenas alcanza un peso. En este sector destaca Comercial Recicladora debido a la alta demanda de aluminio y productos metálicos que utilizan el aluminio reciclado para ahorrar en sus materias primas. ○

■ POR LUIS EUGENIO DE GÁRATE PÉREZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS DE FINANZAS  
DE LA EGADE DEL TECNOLÓGICO DE  
MONTERREY, CAMPUS MONTERREY



# Retos, cambios y expectativas

— EN EL CONTEXTO DE 2009 —

■ Otro elemento para analizar el desempeño de las empresas es el contexto económico-financiero que se tuvo a nivel nacional e internacional. ► POR ADRIANA REYES

La relación entre las estrategias de las empresas y el desempeño del sector en el que se desarrollan, puede formar una mancuerna que conduzca a resultados favorables pero, sin duda, es importante conocer el contexto en que se produjo esta relación para tener un panorama completo y saber si los resultados son consecuencia de la concatenación de elementos o la prevalencia de uno solo.

Hay que recordar que el contexto en el que se desarrolló el primer trimestre de 2009 (1T09) se caracterizó por el debilitamiento de la actividad económica en EU, el cual ha sido más pronunciado de lo esperado. Al presentar las cifras del trimestre referido, se observó que el impacto en la economía mexicana era evidente, y hacia adelante la perspectiva resultaba desalentadora. Se pronosticaba bajo crecimiento, por lo menos para el resto del 2009.

Tal proyección no preveía un cambio en los resultados del 2T09 de los reportes financieros de las empresas locales “y sí una profundización de la crisis y su efecto en los resultados de dichas empresas. Sólo

aquellas industrias que a la fecha han logrado escapar de esta crisis continuarán con augurios positivos”, escribió Mario A. González autor de la columna *Indicador de Desempeño*.

Al presentar los resultados del 2T09, se destacó que la economía mexicana continuaba deteriorándose y que México estaba en medio de su peor crisis. “El Banco de México ha actuado tarde y poco en relación a la liquidez requerida, en tanto que el gobierno federal no ha podido operar eficientemente sus programas anticíclicos. En consecuencia en este 2T09 la lista de empresas exitosas disminuye de 27 a 24”, expuso.

Para el 3T09 se hablaba de una salida dispar ya que mientras la economía de EU salía oficialmente de recesión al crecer su PIB 3.5%, la economía mexicana continuaba deteriorándose ya que se esperaba un decrecimiento del PIB nacional cercano al -1.5%. “Por tanto, las empresas señaladas como éxito-

sas han tenido un doble reto durante este año, no sólo para mantenerse en su sector con resultados excepcionales creciendo en ingresos y eficiencia, sino también por haberlos logrado en el peor año de crisis que ha vivido nuestro país en la época moderna. En consecuencia, en el 3T09 la lista de empresas exitosas se mantiene bajo, en 25 (46% de las 54 empresas evaluadas)”, analizó Mario A. González.

En el último trimestre de 2009, la economía mexicana experimentó una de las peores recesiones en su historia, la cual quedó registrada en el decrecimiento del PIB de ese año con -6.5%. Cabe resaltar que tan sólo en el 4T09 la caída fue de -2.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. Al cierre del año se esperaba que a partir del 1T10 el país saliera oficialmente de la recesión.

En un contexto de mejoría económica, el desempeño de las empresas que cotizan en la BMV podría cambiar, tal vez dar un giro a la par de sus estrategias, lo que nos brindaría un nuevo panorama –siempre con información pública y comprobable– en el desempeño de las empresas públicas en 2010. ☉

Se presentaron elementos para analizar y comparar los resultados financieros reportados durante un año en la BMV.

## Empresas exitosas cuarto trimestre 2009

| Cuarto trimestre de 2009 (4T09) |        |          |        |        |          | Listado |      |      |      |      | Crecimiento (%) |          |        | Apalancamiento* |
|---------------------------------|--------|----------|--------|--------|----------|---------|------|------|------|------|-----------------|----------|--------|-----------------|
| 2008                            |        | 2009     |        | Deuda  | Efectivo | 2008    | 2009 |      |      |      | Emisoras        | 4T09     |        |                 |
| Ingresos                        | EBITDA | Ingresos | EBITDA | 4T09   | 4T09     | 4T08    | 1T09 | 2T09 | 3T09 | 4T09 |                 | Ingresos | EBITDA | DN** / EBITDA   |
| 738                             | 221    | 1.666    | 493    | 0      | 1.078    | 6       | 10   | 2    | 4    | 1    | LAB             | 125,8%   | 123,1% | -2,2            |
| 10.662                          | 1.790  | 20.319   | 10.569 | 44.636 | 17.790   | 56      | 52   | 49   | 54   | 2    | GMEXICO         | 90,6%    | 490,6% | 2,5             |
| 22.178                          | 3.222  | 30.084   | 5.014  | 36.740 | 5.068    | 16      | 3    | 4    | 12   | 3    | BIMBO           | 35,7%    | 55,6%  | 6,3             |
| 19.472                          | 3.877  | 25.723   | 5.733  | 33.978 | 10.699   | 22      | 19   | 8    | 29   | 4    | TELINT(b)       | 32,1%    | 47,9%  | 4,1             |
| 22.752                          | 4.953  | 29.032   | 5.804  | 15.924 | 9.740    | 11      | 6    | 5    | 9    | 5    | KOF             | 27,6%    | 17,2%  | 1,1             |
| 571                             | 92     | 713      | 138    | 1.011  | 107      | 43      | 45   | 41   | 41   | 6    | PASA            | 24,9%    | 49,9%  | 6,5             |
| 1.465                           | 196    | 1.805    | 339    | 2.220  | 1.456    | 52      | 48   | 47   | 50   | 7    | ARA             | 23,3%    | 72,7%  | 2,3             |
| 11.605                          | 1.951  | 14.102   | 4.960  | 5.913  | 11.943   | 32      | 53   | 54   | 32   | 8    | PE&OLES         | 21,5%    | 154,2% | -1,2            |
| 44.816                          | 9.031  | 53.678   | 10.593 | 43.668 | 17.636   | 15      | 12   | 7    | 11   | 9    | FEMSA           | 19,8%    | 17,3%  | 2,5             |
| 5.148                           | 1.020  | 5.924    | 1.040  | 5.961  | 4.409    | 18      | 9    | 11   | 14   | 10   | ARCA            | 15,1%    | 1,9%   | 1,5             |

☉\*: PARA TENER LA CIFRA ANUALIZADA SE DIVIDE EL ÍNDICE TRIMESTRAL ENTRE CUATRO • \*\* DEUDA NETA.

# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

## PERFORMANCE MANAGEMENT

IMPARTIDO POR WILLIAM HENDRICKS, PH.D.

MAYO 18 Y 19  
MÉXICO D.F.



# CÓMO MEDIR LO QUE REALMENTE IMPORTA

INFORMACIÓN

Teléfono: (55) 91722180 / (01 800) 288 07 23 • [informacion@seminarium.com.mx](mailto:informacion@seminarium.com.mx)

[www.seminarium.com.mx](http://www.seminarium.com.mx)