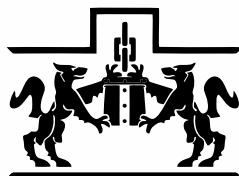


SARA LEE CORPORATIVO EN EL 2011. ¿SU ESTRATEGIA TUVO ÉXITO?

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



**LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES**

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“SARA LEE CORPORATION EN EL 2011. ¿SU ESTRATEGIA TUVO ÉXITO?”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

VALERIA ALBORES GUILLÉN

Directora: Mtra Lourdes Linares Castro
Lector 1: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández
Lector 2: Mtro. Florentino Velázquez

México, D.F.

2013

2. ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Portada | |
| 2. Índice | 1 |
| 3. Fundamentación (Introducción) | 2 |
| 4. Marco teórico | 3 |
| 5. Descripción de hechos | 26 |
| 6. Definición del problema | 28 |
| 7. Diagnóstico | 28 |
| 8. Establecer alternativas de solución | 30 |
| 9. Evaluación de alternativas cualitativas y cuantitativas | 31 |
| 10. Justificación | 46 |
| 11. Implantación / Plan de acción | 47 |
| 12. Conclusión | 48 |
| 13. Bibliografía y fuentes de datos | 49 |

3. INTRODUCCIÓN

La propuesta de titulación que quiero presentar es un caso de estudio que capturó mi atención inmediatamente. Uno de los requisitos más importantes para elegir mi caso de titulación era que estuviera directamente relacionado con mi actividad laboral actual. El caso Sara Lee se ajusta perfectamente.

He trabajado en la industria de la panificación por 12 años. Desde 2001 he estado en diferentes posiciones dentro del área de operaciones en Grupo Bimbo. Actualmente trabajo en el área noreste de Estados Unidos. Soy Gerente de Planta en Albany NY. Este caso me permite entender la situación vigente de la industria mundial de la panificación y amplia mi visión de la industria alimentaria mundial a través de estudiar otros mercados como el negocio de la carne en USA.

Recientemente Grupo Bimbo adquirió una parte del negocio de panificación perteneciente a Sara Lee Corporation en Estados Unidos, Portugal y España convirtiéndose así en la empresa líder en panificación mundial.

La adquisición reciente de 18 plantas de Sara Lee, reconfigura totalmente la dimensión y la estructura operativa y comercial de Grupo Bimbo y particularmente de Bimbo Bakeries USA.

Durante el desarrollo del caso será de gran utilidad el poder contactar a personas que pertenecieron a la división de Panificación de Sara Lee que actualmente trabajan para Bimbo Bakeries. Esto enriquecerá enormemente el trabajo que presento.

4. MARCO TEÓRICO

En dirección estratégica, existe un elevado consenso sobre las necesidades de definir la estrategia en tres niveles: la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia operativa. La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios. Conceptos tales la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia. En esencia, la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas: ¿en qué negocios debemos estar? Y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

El diseño de la estrategia corporativa para una compañía diversificada se compone de cuatro elementos:

- 1.1. Tomar las medidas necesarias para ingresar en nuevos negocios. La primera preocupación al diversificarse es a que nuevas industrias se debe ingresar y si se debe hacer iniciando un nuevo negocio desde la base o adquiriendo una compañía en la que ya está la industria objetivo.
- 1.2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado la empresa. A medida que se crean posiciones en las industrias elegidas, el diseño de la estrategia corporativa se concentra en dos formas de consolidar a largo plazo las posiciones competitivas y las utilidades de negocios en los que ha invertido la empresa. Por lo común, se buscan estrategias de crecimiento rápido en los negocios más prometedores de una compañía diversificada, se inician esfuerzos para cambiar de posición los negocios con un desempeño débil, pero con potencial y se eliminan los que ya no son atractivos o

que no se ajustan a los planes de largo alcance de la visión estratégica de la administración de la compañía.

1.3. Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica hacia negocios con tecnologías relacionadas, actividades similares en la cadena de valor, los mismos canales de distribución, clientes comunes o alguna otra relación sinergista, adquieren el potencial de una ventaja competitiva que no está disponible para una compañía que se diversifica hacia negocios no relacionados. La diversificación relacionada ofrece oportunidades de transferir habilidades y compartir experiencia e instalaciones, reduciendo así los costos generales, consolidando la competitividad de algunos productos de la compañía mejorando las capacidades de las unidades de negocios, todo lo cual puede representar una fuente de ventaja competitiva.

1.4. Establecer prioridades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. La gerencia debe 1) decidir sobre las prioridades de la inversión de capital en los diferentes negocios de la compañía, 2) canalizar los recursos hacia áreas en donde el potencial de ganancias es elevado y 3) eliminar unidades de negocios que crónicamente tienen un mal desempeño o que están en industrias que cada vez son menos atractivas.

¿Cuándo diversificarse?

La decisión de cuando diversificarse depende parcialmente de las oportunidades de crecimiento de una compañía en su industria actual y en parte de las oportunidades

disponibles para utilizar sus recursos, su experiencia y sus capacidades en otros segmentos del mercado.

Las condiciones que hacen que la diversificación sea atractiva

Cuando empiezan a disminuir las oportunidades de crecimiento en el negocio que sirve como soporte principal de la compañía, la diversificación es la opción más viable para revitalizar los prospectos de la empresa. La diversificación también puede ser considerada cuando una empresa posee competencias centrales, capacidades competitivas y fortalezas de recursos adecuados para competir con éxito en otras industrias.

La decisión de diversificarse hacia nuevos negocios plantea la siguiente pregunta:

Qué clase de diversificación y hasta qué grado?

Por qué el apresurar la diversificación no necesariamente es una buena estrategia?

Las compañías que se concentran en un solo negocio pueden resultar exitosas durante muchas décadas sin tener que recurrir a la diversificación. McDonald's, Delta Airlines, Coca Cola, Domino's Pizza, Apple Computer, Wal-mart, Federal express, Campbell Soup, Xerox, Polaroid.

La concentración en una sola línea de negocios tiene ventajas importantes. Deja en claro quiénes somos y que es lo que hacemos. Las energías se dirigen en una trayectoria de negocios. Se dedican todas las fuerzas a ampliarse hacia mercados geográficos. Hay mayores probabilidades de que surjan buenas ideas sobre la forma de optimizar la tecnología de producción. Todos los administradores de la empresa pueden tener contacto directo con

el negocio central y un profundo conocimiento de las operaciones de campo. No es necesario que la diversificación se convierta en una prioridad estratégica hasta que una compañía empiece a carecer de oportunidades de crecimiento atractivas en su negocio principal. La concentración en un solo negocio tiene importantes ventajas organizacionales, administrativas y estratégicas.

Los riesgos de concentrarse en un solo negocio. Por supuesto, el mayor riesgo de concentrarse en un solo negocio es poner todas las expectativas de una empresa en una sola industria.

Factores que señalan cuando ha llegado el momento de diversificarse. Los juicios de sobre cuando diversificarse se deben hacer caso por caso, sobre la base de la propia situación de una compañía, es decir, del potencial de crecimiento restante en su negocio actual, del atractivo de las oportunidades para transferir sus competencias y capacidades a nuevos segmentos de negocios, de cualquiera oportunidades de ahorro de costos que se puedan explotar por el hecho de pertenecer a negocios estrechamente relacionados, de si se posee los recursos para apoyar un esfuerzo de diversificación y si tiene la amplitud y profundidad administrativas para operar en una empresa de múltiples negocios.

Creación de un valor para el accionista: La principal justificación para diversificarse. Con el fin de crear un valor para el accionista, una compañía diversificada debe ingresar en negocios que, bajo una administración común, se puedan desempeñar mejor de lo que podrían hacerlo como empresas separadas. Tres pruebas para juzgar una medida de diversificación.

1. La prueba del atractivo. La industria elegida para la diversificación debe ser lo bastante atractiva como para producir de una manera uniforme buenas utilidades sobre la inversión
2. La prueba del costo ingreso. El costo de ingresar en la industria objetivo no debe ser tan elevado que erosione el potencial de las buenas utilidades. Sin embargo, aquí puede prevalecer una situación sin salida. Mientras más atractiva es la industria, más costoso puede ser ingresar a ella.
3. La prueba de estar en mejor posición. La compañía que se diversifica debe ofrecer un potencial de ventaja competitiva al nuevo negocio en el que se ingresa o bien este debe añadir un potencial de ventaja competitiva al negocio actual de la compañía. La prueba de la mejor posición implica el examen de nuevos negocios potenciales para determinar si en la cadena de valor tienen ajustes competitivamente valiosos con los negocios existentes de la compañía, es decir, ajustes que ofrecen oportunidades para reducir los costos, transferir capacidades o tecnología de un negocio a otro, crear nuevas habilidades valiosas o apalancar los recursos existentes.

Estrategias de diversificación. Una vez que se ha tomado la decisión de diversificarse, se debe hacer una elección entre hacerlo hacia negocios relacionados o no relacionados, o alguna combinación de ambos. Los negocios están vinculados cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor y no lo están cuando no hay similitudes comunes en sus respectivas cadenas de valor.

Podemos comprender mejor los aspectos estratégicos a los que se enfrentan los gerentes corporativos en la creación y la administración de un grupo de negocios, si consideramos seis estrategias relacionadas con la diversificación.

1. Estrategias para ingresar en nuevas industrias: adquisición, inicio y empresas conjuntas. El ingreso de nuevos negocios puede asumir cualquiera de las tres formas: adquisición, inicio interno y empresas conjuntas.
 - Adquisición de un negocio ya existente. Es la forma más popular y rápida de diversificarse. Un obstáculo para ingresar en industrias atractivas mediante la adquisición es la dificultad de encontrar una compañía adecuada a un precio que satisfaga la prueba del costo de ingreso.
 - Inicio interno. Implica la creación de una compañía bajo la estructura corporativa, para que compita en la industria deseada. La formación de una compañía para su ingreso en una industria es más atractiva cuando: 1) se cuenta con tiempo para impulsar el negocio desde la base, 2) es probable que las empresas ya existentes sean lentas o ineficaces en su respuesta a los esfuerzos de un nuevo integrante para abrir el mercado, 3) el ingreso interno tiene costos más bajos que el ingreso medio de la adquisición, 4) la compañía ya posee internamente la mayor parte o todas las capacidades necesaria para competir de manera efectiva, 5) la adición de una nueva capacidad de producción no causara un impacto adverso en el equilibrio de oferta-demanda en la industria, 6) la industria objetivo está constituida por muchas empresas relativamente pequeñas, de manera que la compañía que ingresa no necesita competir frontalmente contra rivales más grandes y poderosos.

- Empresas conjuntas. Resultan útiles para lograr el acceso a un nuevo negocio, por lo menos en tres tipos de situaciones: 1) es una buena forma de hacer algo que una sola organización no pueda resolver económicamente o es arriesgado, 2) son convenientes cuando la unión de los recursos y competencias de dos o más organizaciones produce una organización con mayores recursos y competencias para enfrentar a una tercera poderosa en el mercado, 3) las empresas conjuntas con socios extranjeros en ocasiones son la única forma de superar las cuotas de importación, aranceles, intereses políticos nacionales y obstáculos culturales.
2. Estrategias de diversificación relacionada. Implica una diversificación hacia negocios de cuyas cadenas de valor tienen “ajustes estratégicos” competitivamente valiosos con los del negocio actual de la compañía. El ajuste estratégico entre los diferentes negocios existe siempre que sus cadenas de valor son lo bastante similares para que ofrezcan oportunidades de compartir las experiencias, ejercer un mayor apalancamiento en las negociaciones con proveedores comunes, fabricar conjuntamente partes y componentes, compartir una fuerza de ventas común, utilizar las mismas instalaciones de distribución, etc. Lo que hace que la diversificación relacionada sea atractiva es la oportunidad de convertir los ajustes estratégicos de ventajas competitivas. Los ajustes pueden ser a) costos más bajos, b) transferencia eficiente de capacidades clave, experiencia tecnológica o conocimientos administrativos de un negocio a otro, c) la capacidad de compartir una marca registrada común y d) un mejoramiento de las fortalezas de recursos y de las capacidades competitivas.

Las economías de enfoque surgen de la capacidad de eliminar costos mediante la operación de dos o más negocios bajo la misma estructura corporativa; las oportunidades de ahorro de costo pueden surgir de las correlaciones en cualquier parte a lo largo de las cadenas de valor de los negocios.

3. Estrategia de diversificación no relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada implica hacerlo hacia cualquier industria y negocio que ofrezca una ganancia financiera atractiva; la explotación de las relaciones de ajuste estratégico es secundaria. Se requiere mucho tiempo y esfuerzo para investigar y encontrar candidatos para una adquisición, utilizando criterios tales como: si el negocio puede cumplir con los objetivos corporativos de rentabilidad y ganancia sobre la inversión; si el nuevo negocio requerirá inversiones de capital para reemplazar activos fijos, fondar la expansión y proporcionar capital de trabajo; si el negocio se encuentra en una industria con potencial de crecimiento significativo, etc. Las compañías con estrategias de diversificación no relacionadas se concentran en identificar candidatos para una adquisición que ofrezcan oportunidades de ganancias, debido a su situación especial. Hay tres tipos de negocios que pueden tener este atractivo. Las compañías con estrategias de diversificación no relacionadas se concentran en identificar candidatos para una adquisición que ofrezcan oportunidades de ganancias, debido a su “situación especial”. Hay tres tipos de negocios que pueden tener este atractivo: Compañías cuyos activos están tasados en menos de su valor real, compañías con problemas financieros y compañías con atractivos prospectos de crecimiento pero que no tienen capital necesario para consolidarlos. Las dos principales desventajas de la diversificación no relacionada son las dificultades para

administrar de una manera competente varios negocios diferentes y el hecho de no contar la ventaja competitiva adicional que proporciona el ajuste estratégico.

4. Estrategia de desinversión y liquidación. Es necesario considerar la eliminación de un negocio cuando los estrategas corporativos concluyen que ya ha dejado de ajustarse o que ya no es una inversión atractiva. La desinversión puede asumir cualquiera de estas dos formas: La matriz puede cambiar el giro de un negocio como una compañía financiera y administrativamente independiente, en la cual puede o no conservar la propiedad parcial. O bien, la matriz puede vender la unidad de inmediato, en cuyo caso es necesario encontrar un comprador. La alternativa de liquidación es la más desagradable y dolorosa en especial para una empresa de un solo negocio, en donde la organización deja de existir. En el caso de industria múltiple es menos traumático que la empresa liquide una de sus líneas de negocios.
. La alternativa de liquidación es la más desagradable y dolorosa en especial para una empresa de un solo negocio, en donde la organización deja de existir. En el caso de industria múltiple es menos traumático que la empresa liquide uno de sus líneas de negocios.
5. Estrategia de cambio de posición corporativa, economía y reestructuración de la cartera. Entran en juego cuando la administración de una compañía diversificada debe mejorar la condición de una cartera de negocios en dificultades. El mal desempeño se puede deber a grandes pérdidas en una o más unidades de negocios que perjudican el desempeño general de la compañía, etc. Las estrategias de cambio de posición corporativa se enfocan en esfuerzos para lograr que los negocios de una compañía diversificada que están perdiendo dinero vuelvan a ser rentables en vez de

deshacerse de ellos. La estrategia de economía corporativa implica una reducción de la esfera de acción de la diversificación a un menor número de negocios. La economía por lo común se lleva a cabo cuando la administración corporativa concluye que la compañía está en demasiados negocios y necesita reducir su base. En ocasiones las empresas diversificadas economizan debido a que no pueden lograr que ciertos negocios sean rentables después de varios años frustrantes de intentarlo, o porque carecen de fondos para respaldar las necesidades de inversión de sus subsidiarias.

Las estrategias de reestructuración de la cartera implican una cirugía radical en la mezcla y el porcentaje de los tipos de negocios en la cartera. La reestructuración puede estar motivada por cualquiera de estas condiciones:

- Cuando la revisión de una estrategia revela que los prospectos de desempeño a largo plazo de la empresa han dejado de ser atractivos, debido a que la cartera contiene demasiadas unidades de negocios de lento crecimiento, en decadencia o que compiten débilmente.
- Cuando uno o más de los negocios principales de la empresa son víctimas de los tiempos difíciles
- Cuando un nuevo director ejecutivo asume su cargo y decide cambiar la dirección de la compañía
- Cuando surgen tecnologías o productos de vanguardia y se necesita una reorganización completa de la cartera para crear una posición en una industria nueva potencialmente grande.

- Cuando la empresa tiene una oportunidad única de hacer una adquisición tan grande que debe vender varias unidades de negocios existentes para financiar la nueva adquisición
 - Cuando los principales negocios en la cartera se vuelven cada vez menos atractivos
 - Cuando los cambios en los mercados y en las tecnologías de ciertos negocios avanzan en direcciones tan diferentes que es mejor dividir la compañía en partes separadas en vez de seguir trabajando bajo la misma estructura corporativa.
6. Estrategias de diversificación multifuncional. Las características que distinguen a una estrategia de diversificación multifuncional son la diversidad de los negocios y la diversidad de los mercados nacionales. El aprovechamiento de las oportunidades para una coordinación estratégica entre los negocios y los países proporciona una ruta para obtener una ventaja competitiva sostenible, que no está abierta para una compañía que solo compite en un país o negocio. Una corporación multifuncional puede obtener una ventaja competitiva al diversificarse hacia industrias globales que tienen tecnologías relacionadas o relaciones en la cadena de valor que producen economías de enfoque.

Evaluación de la estrategia de una compañía diversificada. Existen 6 pasos para evaluar la estrategia de una compañía diversificada.

◆ **Paso 1. Indicadores clave del Atractivo de la Industria.**

1.1. Factores sociales, políticos, regulaciones y ambientales.

- 1.2. Factores cíclicos y de temporalidad.
- 1.3. Inestabilidad de la industria
- 1.4. Tamaño del mercado y tasa de crecimiento proyectada
- 1.5. Rentabilidad de la industria
- 1.6. Intensidad de la competencia entre los rivales.
- 1.7. Oportunidades y amenazas emergentes.

♦ **Paso 2. Evaluación de la fuerza con la que compite el negocio**

- 2.1 Participación de mercado. El resultado se mide en porcentaje. Es el porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.
- 2.2 Comparación de los costos vs el costo de los competidores
- 2.3 Habilidad para igualar o mejorar los atributos de los productos de los rivales
- 2.4 Imagen de la marca y reputación.
- 2.5 Otros recursos y capacidades competitivas.
- 2.6 Fuerza con proveedores y clientes
- 2.7 Rentabilidad comparada con los competidores.

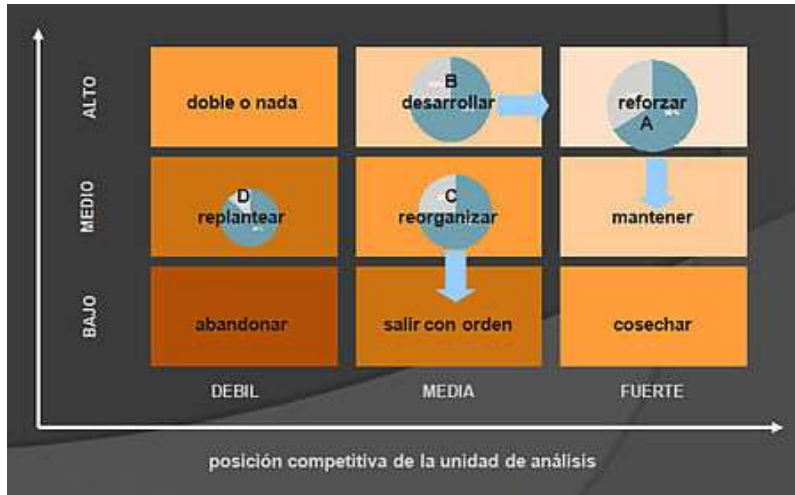
La Matriz de McKinsey es una herramienta desarrollada a principios de los 70. También se conoce como la Pantalla de Negocios de General Electric, puesto que se desarrolló inicialmente para evaluar la cartera de negocios de GE cuando contaba con cerca de 150 unidades estratégicas. GE contaba con demasiadas unidades de negocio como para tener un enfoque estratégico claro y solicitó a McKinsey ayuda para decidir en qué negocios invertir, en cuáles mantenerse y en cuáles liquidar.

Existen distintas variantes de la Matriz de McKinsey, y cada una suele ordenar los ejes de diferentes maneras, aunque siempre se trata de una matriz de 9 celdas, con un eje representando el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto), y otro la fortaleza de una unidad de negocio (baja/media/alta). El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una Unidad Estratégica de Análisis, mientras que el eje de ordenadas mide la rentabilidad de dicha UEA.

En sus 9 celdas se posicionan diversos gráficos circulares con un tamaño variable. Cada uno de ellos representa una Unidad Estratégica de Análisis de todas las que componen la cartera de negocios. Por un lado el tamaño del círculo representa el tamaño del mercado (cuanto mayor sea el mercado, mayor será el círculo), y por otro lado el círculo se convierte en un gráfico de tarta donde se representa la cuota de mercado de la empresa en dicha UEA. El análisis se completa en ocasiones con flechas que salen de los gráficos de tarta, indicando la evolución futura esperada de dicha UEA. La Matriz de McKinsey complementa la del Boston Consulting Group y, casi treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizadas a la hora de identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa.

.En la matriz se muestra cuatro círculos que representan cuatro UEA distintas. EL tamaño del círculo es el tamaño del mercado, y el trozo de tarta representa la cuota de la empresa en dicho mercado. Las flechas suponen la evolución esperada de dicha UEA.

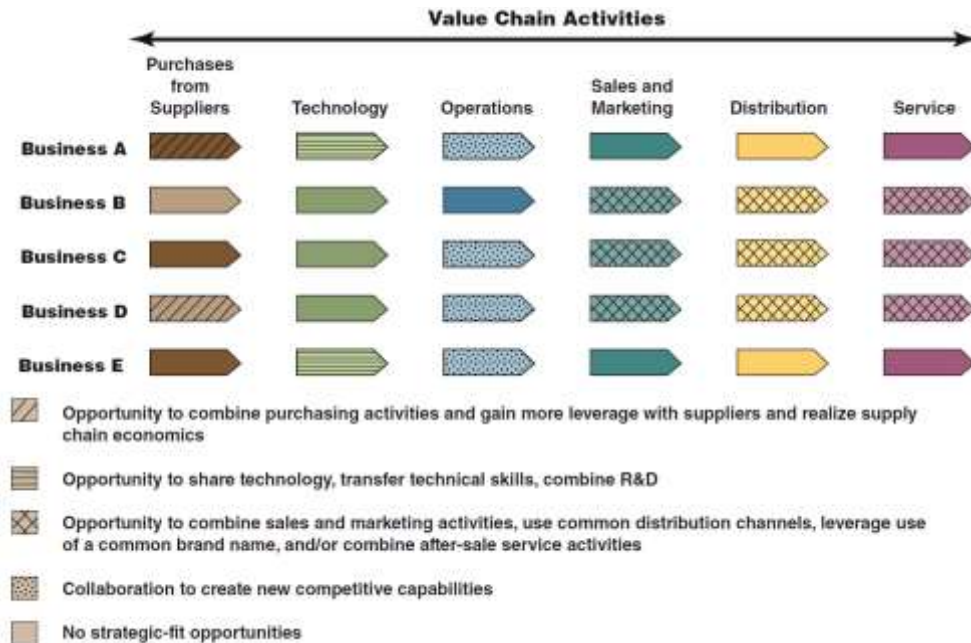
FIGURA 1.
Matriz de McKinsey



- ◆ **Paso 3. Evaluación de la sinergia de los negocios.** La evaluación de la sinergia de los negocios analiza que negocios comparten y sinergizan recursos en la cadena de valor de cada negocio individual.

FIGURA 2.

Actividades de la cadena de valor por unidad de negocio



- ◆ **Paso 4 Definir la necesidad de capital** a través de la matriz Boston Consulting La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera. Necesitan inversión.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) **VACA.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) **PERRO.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

◆ Paso 5. **Establecer prioridades financieras de acuerdo a una comparación de los negocios en:**

- ◆ Crecimiento de ventas
- ◆ Crecimiento de las ganancias
- ◆ Contribución a los ingresos de la compañía
- ◆ Retorno de capital en los negocios
- ◆ Flujo de efectivo 2)

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el

tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:

1. Razones de liquidez
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de rentabilidad
4. Razones de cobertura

Razones de liquidez.

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

Razón circulante. Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Prueba ácida. Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{pasivo corriente}$.

Rotación de inventarios. Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

Rotación de cartera. Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente

Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Razón de endeudamiento. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Razones de rentabilidad.

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

Margen bruto de utilidad. Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$.

Margen de utilidades operacionales. Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta vs gastos financieros incurridos.

Margen neto de utilidades. Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Rotación de activos. Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

Rendimiento de la inversión. Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).

El análisis FODA. FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

FIGURA 3.

Análisis FODA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Es necesario entender un poco la industria de la carne en USA y en el mundo para poder estudiar a fondo el problema. A continuación presento información relevante sobre el mercado de la carne en USA.

TABLA 1.

Industria de la carne en Estados Unidos.

| | |
|-----------------------------|--|
| Definición de la industria | La industria estadounidense de Meat, Beef and Poultry Processing, sacrifica animales y los procesa en productos y subproductos de carnes rojas y blancas. Los que operan esta industria empaacan la carne y la venden a otros productores de comida, supermercados y venta al detalle de carne. La industria también purifica y refina grasa animal, huesos y desperdicios. |
| Compradores | Existen 5 industrias claves que se abastecen de la industria de Meat, Beef & Poultry. Producción de comida para animales Producción de comida congelada Producción de comida Producción de Snacks Venta al público en general |
| Determinantes de la demanda | Los factores importantes que definen el consumo de productos cárnicos son el precio, el ingreso, nutrición salud y factores ambientales. El precio. A medida que el precio de la carne incrementa, los consumidores la sustituyen con fuentes alternas de proteína. La diferencia de precios entre la carne de res y la carne de pollo es la principal causa del aumento de la demanda del pollo y la caída de ventas de la carne de res. El ingreso. El ingreso no está íntimamente relacionado con la compra de carne. Los consumidores con altos ingresos sustituyen la carne de res o de pollo por pescado y por platillos gourmet de comida procesada o restaurantes. Nutrición. El número de comensales vegetarianos está en decidido incremento. Asimismo, la sustitución por la carne de |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>pescado y proteínas de plantas que tienen grasas más saludables están ganando mucha popularidad.</p> <p>Salud. Los brotes de algunas enfermedades como el síndrome de las vacas locas, influenza porcina o influenza aviar han afectado el consumo de estas carnes. El uso de antibióticos y químicos en la producción de carne</p> <p>Medio ambiente. Algunas campañas de grupos ambientalistas han afectado la industria de la carne alegando que son altamente contaminantes.</p> |
| Diferenciación del producto | <p>La diferenciación es una de las claves en la competencia de este mercado.</p> <p>La diferenciación puede ser ofrecida a través del sabor o la textura de la carne. Alimentar el ganado con granos o con pastura es un punto de diferenciación ya que la pastura es percibida como más saludable.</p> |
| Innovación | <p>La innovación en esta industria va enfocada en producir carne libre de riesgos de salud. (Influenzas).</p> |
| Factores de éxito | <p>Para ser exitoso en esta industria las compañías tienen que asegurar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener proveedores de ganado saludable que asegure el máximo rendimiento 2. Crear economías de escala para reducir costos unitarios 3. Producir bienes que son actualmente apreciados en el mercado que cumplen con las necesidades de los consumidores 4. Investigar el mercado para entender las necesidades de sus consumidores 5. Automatizar los equipos para procesar más eficientemente. |
| Tecnología | <p>El cambio tecnológico es lento. Los cambios se han enfocado en la calidad y consistencia de la carne y en evitar futuras pandemias.</p> <p>Existe un poco de investigación en nuevos sabores y en carne orgánica.</p> <p>Algunas compañías están usando cadenas de suministro electrónicas y etiquetado electrónico que ha ayudado a reducir costos.</p> |
| Economías de escala | <p>La tendencia es reducir el número de plantas procesadoras para crear plantas más grandes y eficientes.</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| <p>Barrera de entrada</p> | <p>En Estados Unidos las barreras de entrada a este mercado son:</p> <p>Alto nivel de regulación impuesto por USDA y EPA. Estas agencias pueden cerrar cualquier operación que no cumpla los estándares o negar la entrada a cualquier competidor.</p> <p>Contratos existentes. Estas compañías tienen contratos para proveer carne a otros procesadores. También tienen contratos con distribuidores y retailers. Estos contratos establecidos permiten relaciones comerciales a largo plazo que dificulta la entrada a nuevos competidores.</p> <p>Barreras de exportación. Los aranceles que USA impone a los competidores extranjeros hacen prácticamente imposible la importación de carne.</p> <p>Para compañías internacionales, las barreras de entrada incluyen el tener un gran capital para poner plantas de producción y necesitan establecer un suministro confiable con terceros.</p> |
| <p>Regulaciones</p> | <p>El nivel de regulación es muy pesado y la tendencia es en incrementarlo. Se han impuesto regulaciones en la calidad y seguridad de los productos y en el rubro ambiental (agua limpia, aire limpio, desechos o subproductos)</p> |
| <p>Globalización</p> | <p>El nivel de globalización es medio. En 2011 las importaciones fueron el 4.3% del mercado nacional. Las exportaciones fueron 12%.</p> <p>Todos los competidores son locales con excepción de JBS SA que no es de capital estadounidense. Las exportaciones se están enfocando a China, Brasil y Europa Central.</p> |

5. DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS

- Sara Lee Corporation, con base en Downerens Grove Illinois es “un productor y comercializador de productos de alta calidad y marcas reconocidas para los consumidores en todo el mundo”.
- Es una compañía internacional con ventas netas de 10.8 billones de dólares en 2010. Sus productos están focalizados en la industria de cárnicos, panificación y bebidas.
- Sara Lee emplea a 33,000 personas. Tiene operaciones en 40 países y sus productos son vendidos en 180 países. Su corporativo internacional se ubica en Utrecht, Holanda
- Su misión es “simplemente deleitarte todos los días”
- La compañía inicia en 1939, cuando Nathan Cummings compró CDE Kenny Company, un distribuidor de azúcar, café y té en Baltimore y creó Consolidated Food Corporation.
- La visión de la compañía es “ser la primera elección de clientes y consumidores alrededor del mundo ofreciendo ideas innovadoras, mejora continua y personas que hacen que las cosas sucedan”
- Sara Lee cree que puede lograr sus objetivos alentando en sus empleados los siguientes 5 valores esenciales.
 1. Actúa con integridad
 2. Usa la imaginación
 3. Sea incluyente
 4. Trabaja en equipo
 5. Ten pasión para ejecutar

- De 1962 a 2001 Sara Lee siguió una estrategia de diversificación donde adquirió negocios en 40 países y consolidó marcas importantes como:

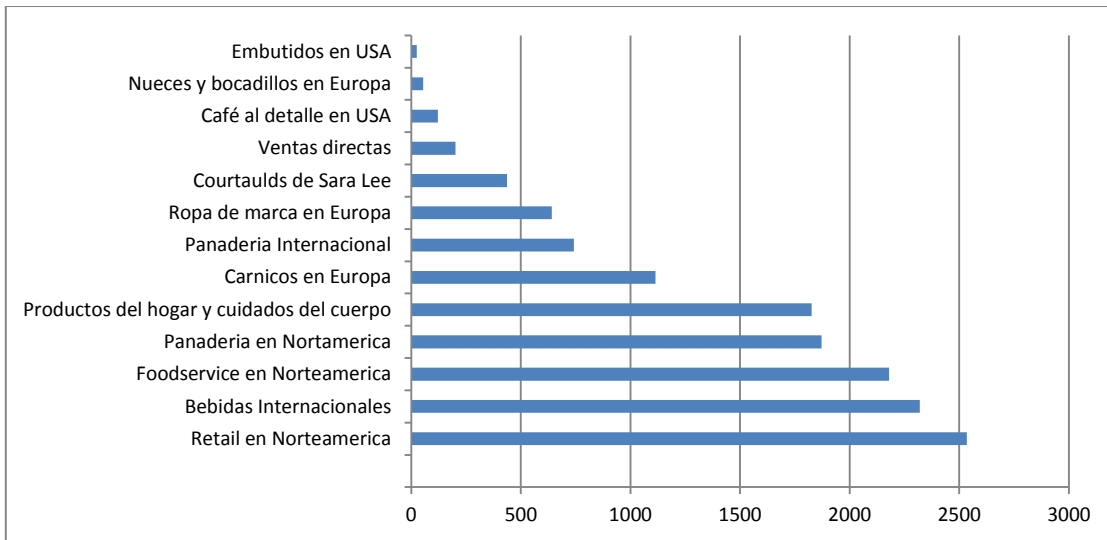


- En 2004 Sara Lee estaba compuesta por 13 unidades de negocios, manejadas de manera casi independiente. Tenía operaciones en 40 países y sus productos eran vendidos en 180 países.
- Desde 2004, el incremento en precios de los commodities agrícolas redujo los márgenes de utilidad de las compañías alimenticias a niveles peligrosos. Adicionalmente, el aumento desmesurado del poder de negociación de Wal-mart y grandes cadenas ha obligado a las compañías a fuertes reestructuraciones.
- En 2004 Sara Lee empieza a ver como sus márgenes de utilidad empiezan a reducirse gravemente.

6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En 2005 el portafolio de Sara Lee estaba compuesto por:

FIGURA 4
Ventas netas en 2005



(Ventas en millones de dólares)

¿Sara Lee tiene que estar en todos estos negocios? ¿En qué negocios debe estar?

7. DIAGNÓSTICO

Cuantitativo

En 2004, la tendencia en el margen de utilidad de Sara Lee era preocupante. Durante muchos años el margen de utilidad se mantuvo en dos dígitos. A partir del 2002, la historia empezó a ser diferente: A continuación se revelan los márgenes de utilidad de Sara Lee.

TABLA 2.
Margen de utilidad 2000-2004

| | Ventas netas | Ingreso de operaciones | % |
|------|--------------|------------------------|--------|
| 2000 | \$ 16,454.00 | \$ 1,743.00 | 10.59% |
| 2001 | \$ 16,632.00 | \$ 2,031.00 | 12.21% |
| 2002 | \$ 17,628.00 | \$ 1,393.00 | 7.90% |
| 2003 | \$ 18,291.00 | \$ 1,682.00 | 9.20% |
| 2004 | \$ 19,566.00 | \$ 1,723.00 | 8.81% |

(Millones de dólares)

Cualitativo

El análisis FODA es un método de planeación estratégica que evalúa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En 2004, el FODA de Sara Lee tenía la siguiente información:

Fortalezas

- Portafolio con marcas fuertes
- Gran número de contratos con grandes cadenas de supermercados
- Posición de líder en varios mercados de Europa y Sudamérica

Debilidades

- Dependencia de las negociaciones con cadenas de supermercados en USA.

Oportunidades

- Consumo de carne en constante crecimiento.
- Tratados comerciales con Mexico, Canada, Centro y Sur America y China
- Regulaciones gubernamentales para controlar las importaciones.

Amenazas

- Percepción de que las dietas vegetarianas son más saludables
- Iniciativas sociales en contra de la contaminación y del maltrato animal
- Fluctuaciones en el precio del ganado
- Aumento de las regulaciones de USDA

8. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En 2005, Sara Lee nombra a Brenda Barnes como presidenta y administradora general. El margen de utilidad de Sara Lee es el aspecto más preocupante en ese momento ya que durante 3 años consecutivos se ha mantenido inferior al 10%.

Brenda Barnes, tiene que decidir si

- a) Sara Lee tiene que mantenerse en todos sus negocios e implementar un plan estratégico para incrementar el margen de utilidad o
- b) Transformar a Sara Lee en una compañía concentrada primordialmente en alimentos, bebidas y productos para el hogar.

El objetivo es incrementar el margen de utilidad de la compañía que se comportaba alrededor del 8% en 2004 a 12% para 2010

El siguiente objetivo es focalizar los recursos en las 5 categorías con mejor desempeño y que permitieran sinergias operativas y comerciales.

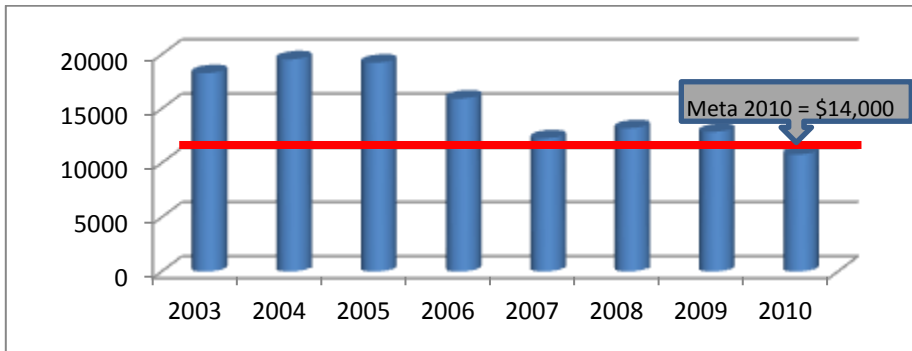
9. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Análisis Cuantitativo.

- Ventas Netas

En 2011, los resultados de ventas netas e ingresos netos son como se exponen a continuación.

FIGURA 5.
Ventas Netas 2005-2010

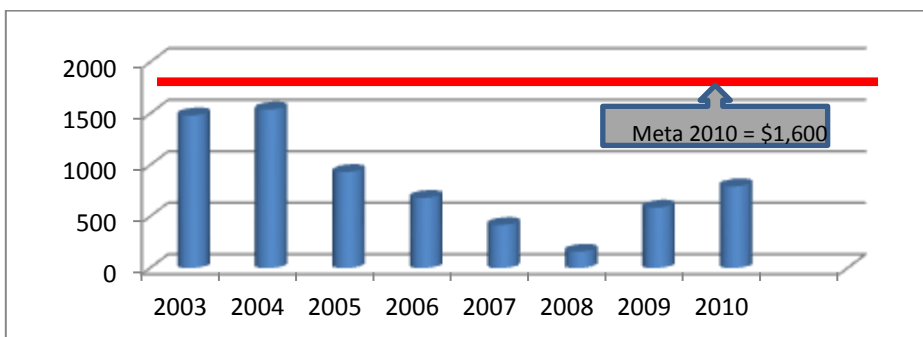


Claramente vemos que los resultados al final de 2010 no fueron los esperados. Las ventas netas al final de 2010 alcanzaron la suma de \$10.793 millones de dólares vs un proyectado de \$14,000 millones.

- Ingresos Netos

Adicionalmente, los ingresos esperados al final de 2010 eran 1.6 billones de dólares, la Compañía alcanzó únicamente el 50% de lo proyectado.

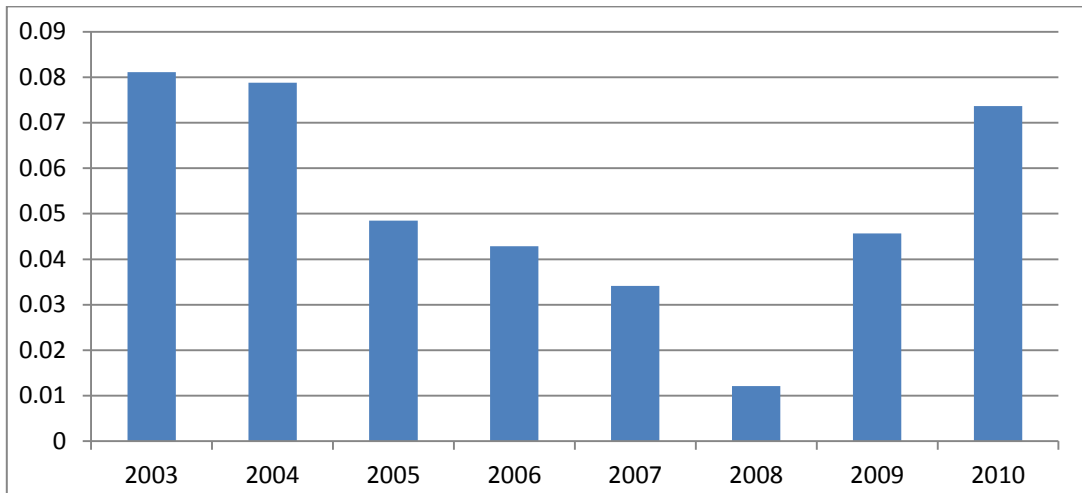
FIGURA 6.
Ingresos Netos 2005-2010



Analizando las ventas y los ingresos vemos que los resultados no fueron los planeados originalmente.

- Margen de utilidad

FIGURA 7.
Margen de utilidad 2005-2010



Brenda Barnes apostaba a que la desincorporación de los negocios menos rentables aumentaría a rentabilidad automáticamente. Este no fue necesariamente el caso. El margen de utilidad no solamente no fue mantenido, Durante el periodo 2005-2009 el margen de utilidad fue sensiblemente afectado. La meta para 2010 era 12% y el resultado fue 7.6%

Análisis cualitativo.

Para evaluar cualitativamente la estrategia corporativa utilizaremos los 4 pasos descritos en el marco teórico.

Paso 1. Evaluar atractivo de la industria.

TABLA 3.

Atractivo de la industria de la carne USA

| | |
|----------------------------------|---|
| Tamaño del mercado y crecimiento | <p>La industria estadounidense de Meat, Beef & Poultry es una industria de 172 billones de dólares, con 5,268 negocios y una tasa de crecimiento esperado de 2.1%. Esta será una industria de 191 billones en 2016.</p> <p>Internacionalmente, la industria global de comida congelada está valuada en 385 billones en 2008 con crecimiento del 15.3%. En 2013 esta industria será de 443.5 billones de dólares</p> |
| Condiciones de abasto/demanda | <p>La demanda en general de la carne de res es robusta, con algunas fluctuaciones anuales. El suministro es afectado por la habilidad de mantener al ganado libre de enfermedades y alimentados con dietas saludables.</p> <p>Si la economía crece, los consumidores buscan cortes de carne más que carne procesada Si las visitas a restaurantes aumentan, la demanda en food service incrementa. Esto significa el aumento de productos más elaborados como carnes precocidas que tienen más mano de obra involucrada. Los hábitos de salud están creando la categoría orgánica y lean. El precio del pescado afecta directamente el consumo de carne. La demanda de carne en economías emergentes está creciendo, lo que es una oportunidad de mercado enorme para la industria.</p> |
| Ciclo de vida | <p>El mercado de Meat, Beef and Poultry es un mercado maduro con crecimiento limitado. Debido a eso, los procesadores de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>carnes compiten en la implementación de mejores métodos para aumentar ganancias y ventas.</p> <p>Las compañías grandes están adquiriendo compañías pequeñas para lograr economías de escala y producir a precios más bajos.</p> <p>El número de competidores se reducirá. 200 pequeñas empresas desaparecerán en los siguientes 5 años.</p> <p>También existen oportunidades de crecimiento en la exportación en los mercados de Asia y otros países en desarrollo.</p> |
|--|--|

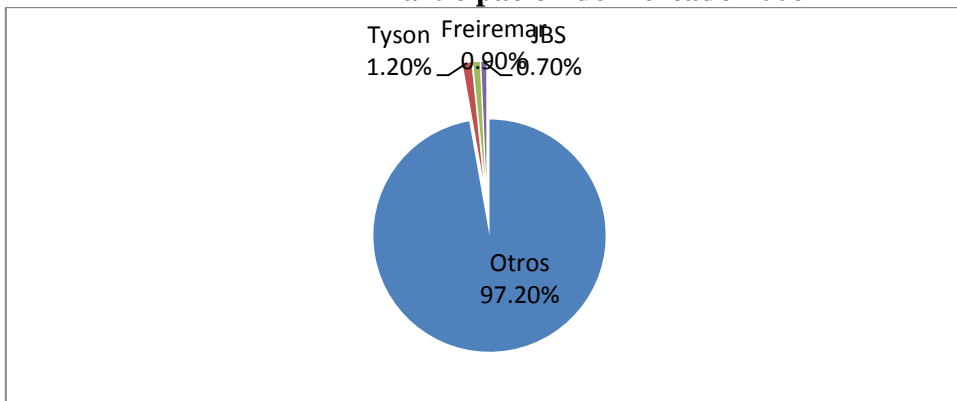
Paso 2. Evaluar la fuerza con la que compite el negocio

- Participacion de mercado

Tyson es el competidor mas grande de Sara Lee enb la industria carnica. De hecho, Tyson tiene el mayor market share en comparacion con cualquier compania en el mercado de alimentos congelados y delicatessen. En 2008 Tyson tenia 1.2% del total de mercado de congelados que se estima en \$384.8 billones.

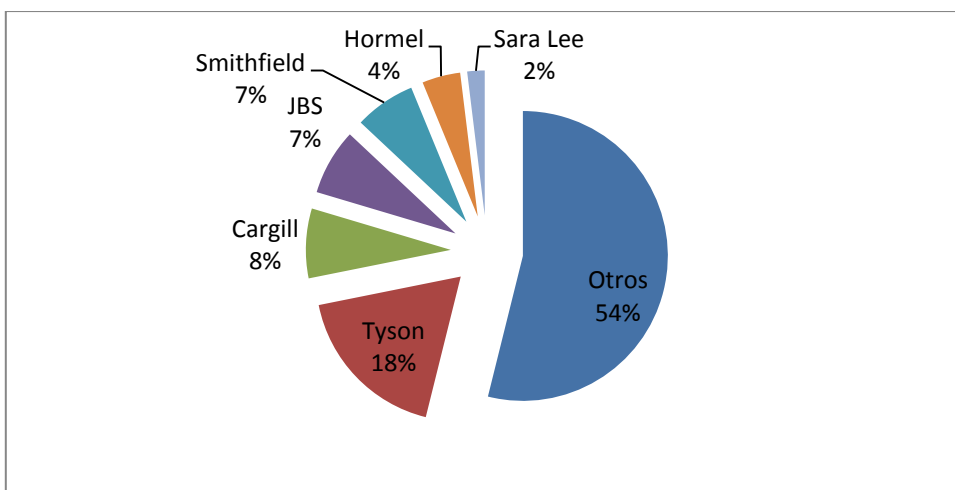
Tyson es seguido de Grupo Freiremar de Espana y JGS de Brasil

FIGURA 8.
Participación de mercado 2008



En los Estados Unidos, Tyson es el jugador mas poderoso con un market share del 18.5% de una industria de 171.9 billones de dólares en 2011, seguida de Cargill con el 8% y la subsidiaria americana de JBS con 7.6%. Sara Lee es el jugador #6 siendo un total de 5268 companias en este mercado tan diversificado.

FIGURA 9.
Market share Meet, Beef & Poultry 2011



La competencia en la industria de la carne es considerada mediana y la tendencia es uniforme. La competencia fuerte es debido al alto número de compradores y vendedores

Es un negocio muy poco elástico al precio.

La diferenciación, economías de escala, aranceles y políticas internacionales son factores importantes.

En el pasado, la competencia estaba basada exclusivamente en el precio, sin embargo ahora importan el sabor y la textura de la carne.

En el mercado internacional, el negocio de la carne estadounidense es afectado por aranceles, diferentes estándares de seguridad en alimentos, percepción de calidad y algunas enfermedades. Los 4 mayores competidores tienen solamente el 41.1%

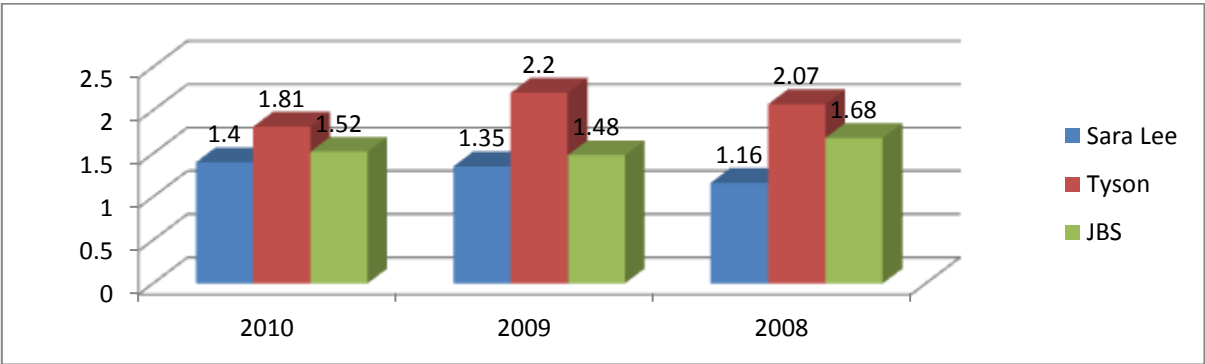
La tendencia es que los grandes 4 están adquiriendo operaciones pequeñas. Los 4 grandes competidores se están concentrando en su core business para aprovechar al máximo las economías de escala.

Comparación financiera.

LIQUIDEZ

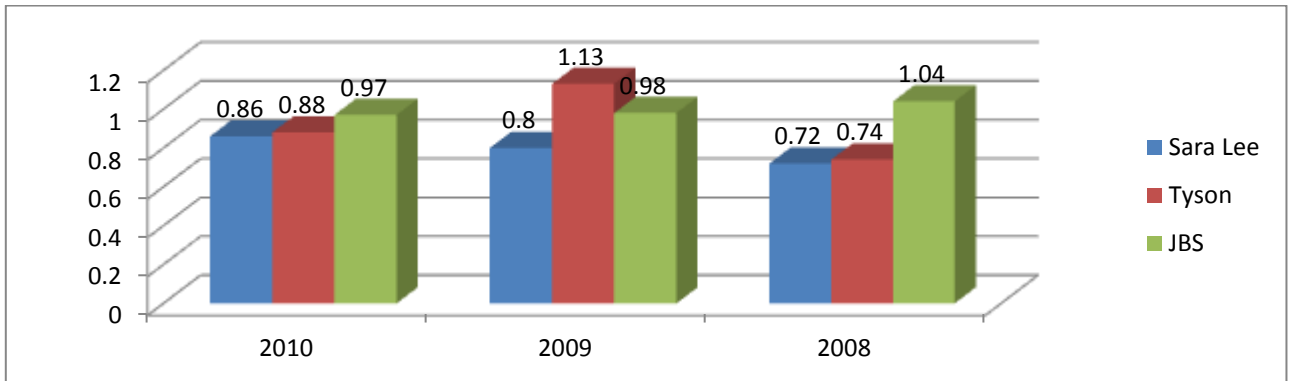
Razón circulante

FIGURA 10.
Razón circulante



De 2008 a 2010, la razón circulante ha mejorado 21%. Esta tendencia indica una mejora en la liquidez y en la habilidad de enfrentar las obligaciones actuales. Sin embargo, en comparación con sus competidores Tyson y JBS, la razón circulante para Sara Lee es inferior. El líder en la industria posee 1.81.

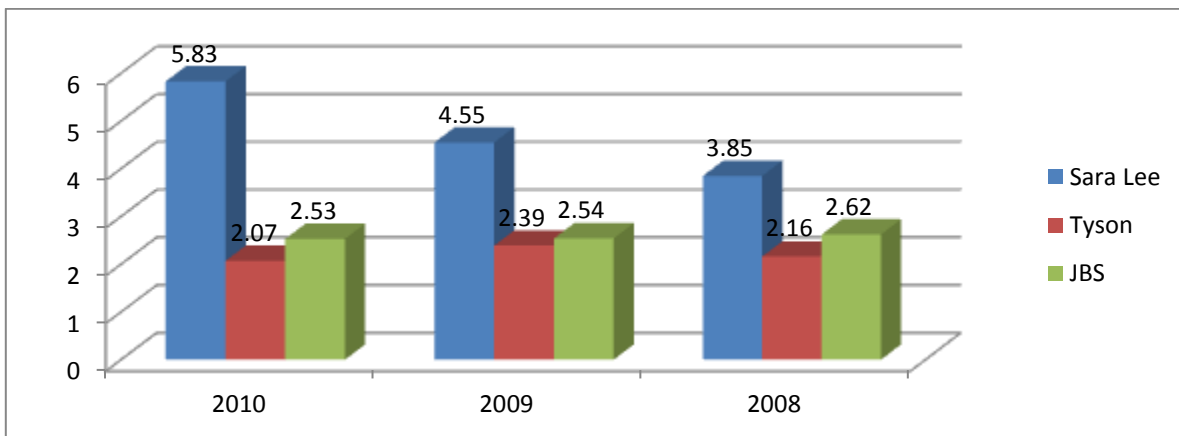
FIGURA 11.
Prueba del acido



Podemos considerar JBS una empresa más líquida y más sana en comparación con Tyson y Sara Lee. Como regla general, una prueba acida inferior a 1 se considera una debilidad. En esta caso las 3 compañías tienen problemas de liquidez sin tomar en cuenta sus inventarios. Sara Lee es la que muestra la mayor debilidad.

APALANCAMIENTO

FIGURA 12.
Apalancamiento

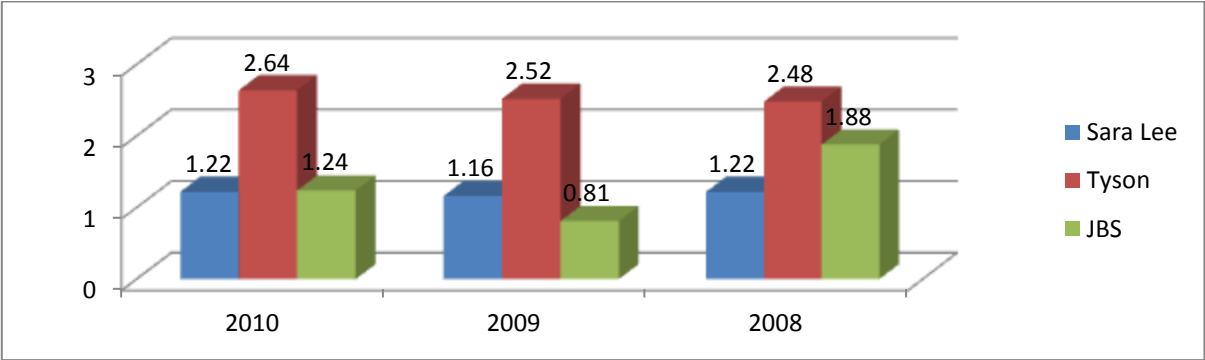


En el periodo 2008-2010 Sara Lee aumento su ratio Activos/Capital Social en 51% mientras que sus competidores permanecieron prácticamente igual. Es una

debilidad grande de Sara lee porque esta dos veces más apalancada que sus dos grandes competidores.

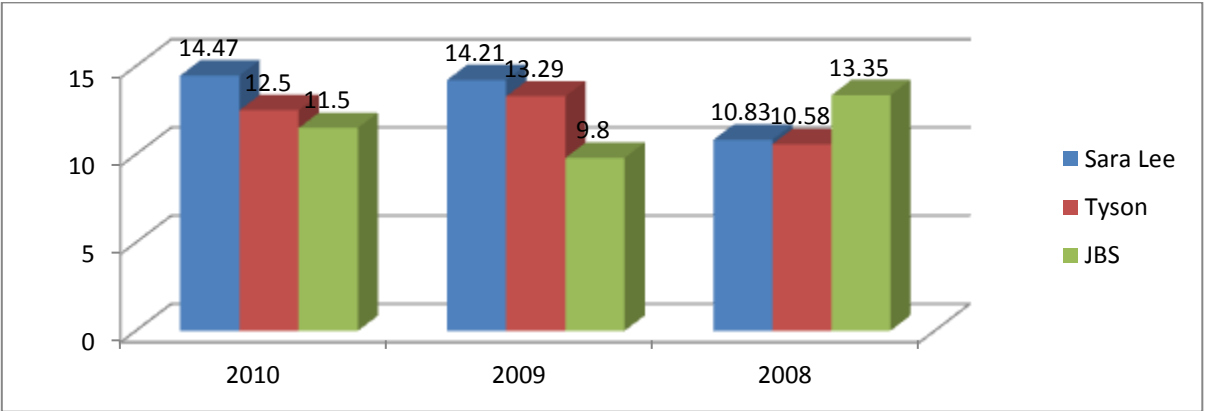
ACTIVIDAD

**FIGURA 13.
Rotación de activos**



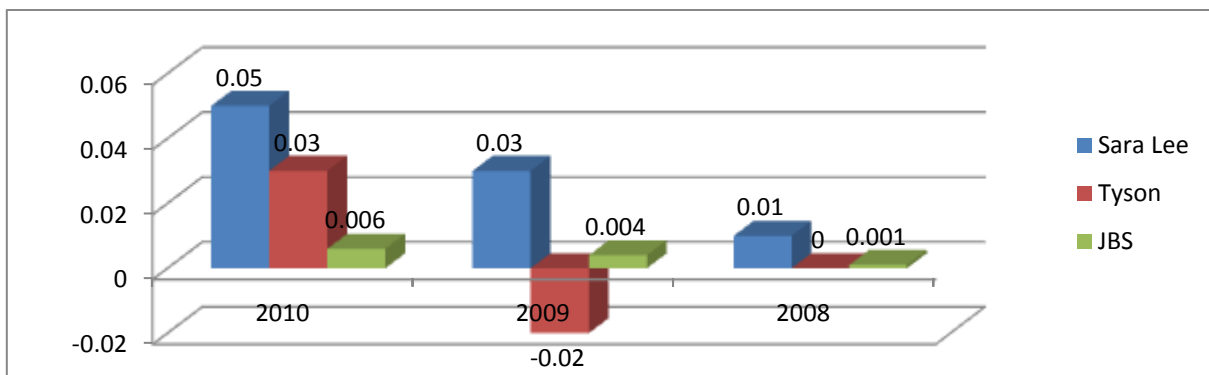
La rotación de activos es una debilidad de Sara Lee en comparación con Tyson. Tyson vende \$2.64 pesos por cada peso que tiene en activos. De manera diferente, Sara Lee solamente produce \$1.22 pesos por cada peso de activo.

**FIGURA 14.
Rotación de inventarios**



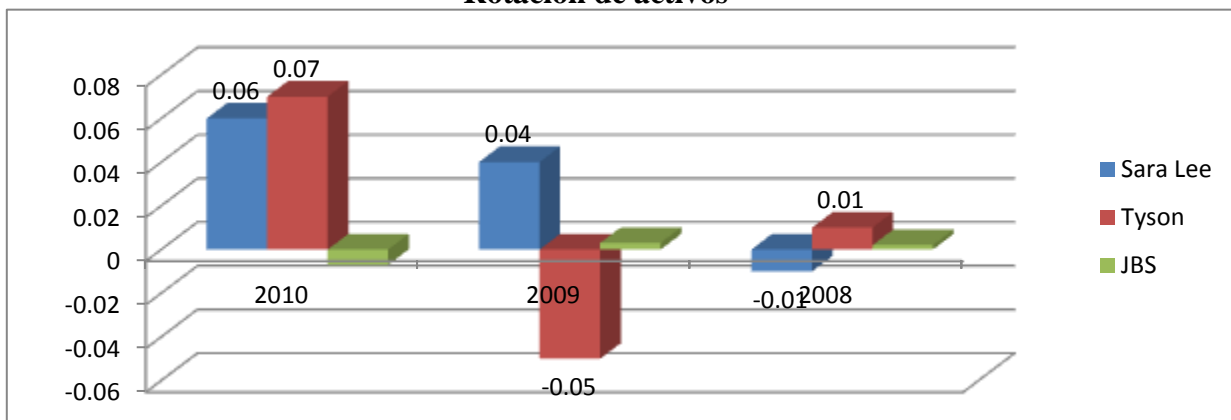
Sara Lee incrementó desde 2008 la rotación de sus inventarios. Esta es una fortaleza para ellos ya que venden 14.47 veces su inventario en un año.

FIGURA 15.
Margen de utilidad neta



Sara Lee muestra una tendencia positiva en su margen de utilidad y es una fortaleza muy grande que posee en contra de sus más cercanos competidores. Mientras Sara Lee gana 5 centavos por cada peso vendido, Tyson es capaz de ganar 3 centavos. Esto provee capacidad para reinvertir y proporcionar dividendos. Su margen de utilidad aunque no es el esperado, está encima de sus competidores cercanos.

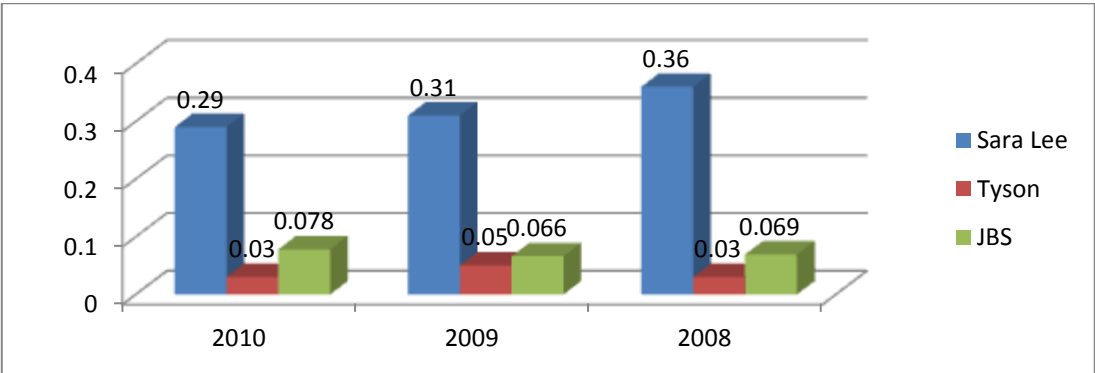
FIGURA 16
Rotación de activos



Por cada peso que Sara Lee tiene invertido en activos está generando 6 centavos. Significa que se deshizo de activos que no le producían ventas y está concentrándose en activos que le producen más ingresos. Aún está por debajo de Tyson, sin embargo su tendencia es bastante positiva.

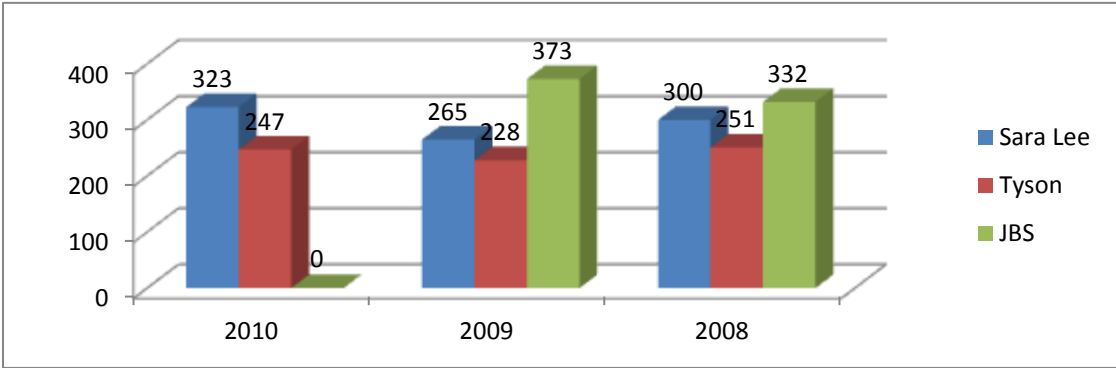
OPERACIÓN

FIGURA 17
Gastos de venta y administrativos



Aunque ha mejorado considerablemente desde 2008 a la fecha, Sara Lee muestra unos gastos desproporcionados con sus competidores. Esto se debe a a caída fuerte de sus ventas y al ajuste lento de su organigrama

FIGURA 18
Ventas por empleado



Cada empleado de Sara Lee genera \$323,000 usd anuales. Esto refleja que su portafolio se esta eficientando en comparacion con sus competidores. Vs Tyson cada empleado genera &76,000 usd mas.

FODA

El análisis FODA es un método de planeación estratégica que evalúa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En los últimos 5 años, la industria cárnica ha enfrentado diversos contratiempos relacionados con la seguridad alimentaria que han confrontado a los negocios con los consumidores. La prensa a menudo comparte situaciones de salud asociadas con el consumo de carne, animales enfermos y contaminaciones de producto que causan daño a los consumidores. Estos factores negativos, el aumento de los precios, la situación económica que no ha estado en su mejor momento, una variedad de productos sustitutos, están frenando el crecimiento de este sector a solamente el 0.9% anual para el 2016.

Fortalezas

- Portafolio con marcas fuertes
- Gran número de contratos con grandes cadenas de supermercados
- Posición de líder en varios mercados de Europa y Sudamérica
- Ventas por empleado de 323,000 dls/ año
- El costo de los Bienes Vendidos de \$0.62 vs \$0.89 de Tyson y \$0.85 de JBS

Debilidades

- Dependencia de las negociaciones con Walmart (precio, descuentos y ofertas)
- Gastos de administración \$0.29 vs \$0.03 de Tyson y \$0.08 de JBS

Oportunidades

- Tests moléculas y microbiológicos disponibles que ayudan a mejorar la calidad y seguridad de la carne en todas las etapas de la cadena de producción.
- Cadena de suministro electrónica
- Tecnología disponible para automatización de las plantas de producción
- Proyecciones de crecimiento del ingreso per capita
- Depreciación del dólar.
- Tratados comerciales con Mexico, Canada, Centro y Sur America y China
- Regulaciones gubernamentales para controlar las importaciones.

Amenazas

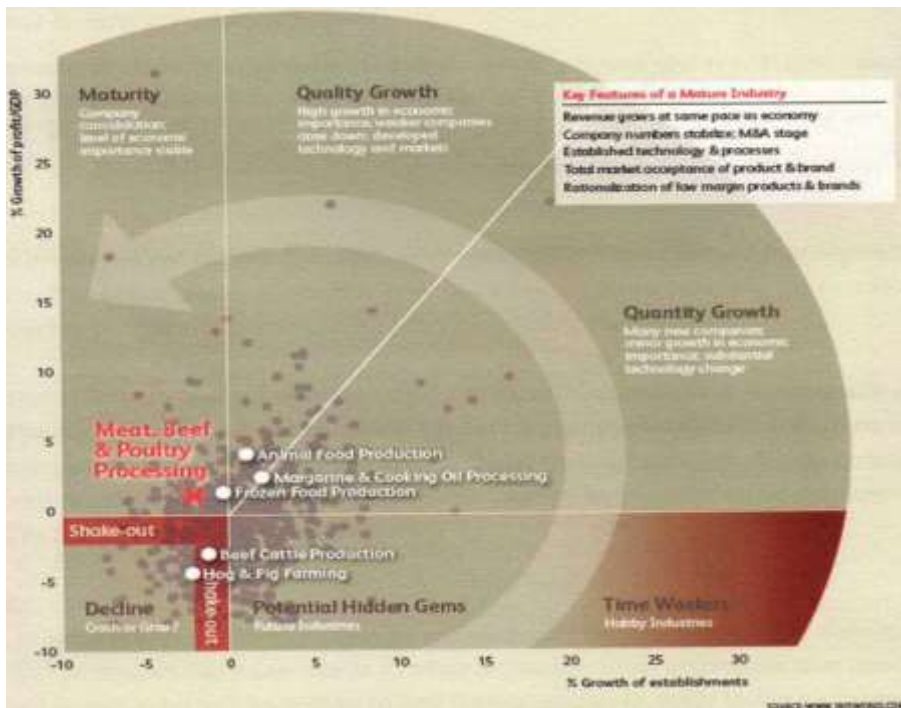
- Cambio en hábitos de consumo
- Percepción de que las dietas vegetarianas son más saludables
- Iniciativas sociales en contra de la contaminación y del maltrato animal
- Procesos de producción con equipo y utensilios inseguros
- Fluctuaciones en el precio del ganado
- Demanda poco flexible al precio
- Aumento de las regulaciones de USDA

- Incremento en las regulaciones de exportación que aumentan los costos de distribución

Industria de la carne en Estados Unidos. Matriz McKensey

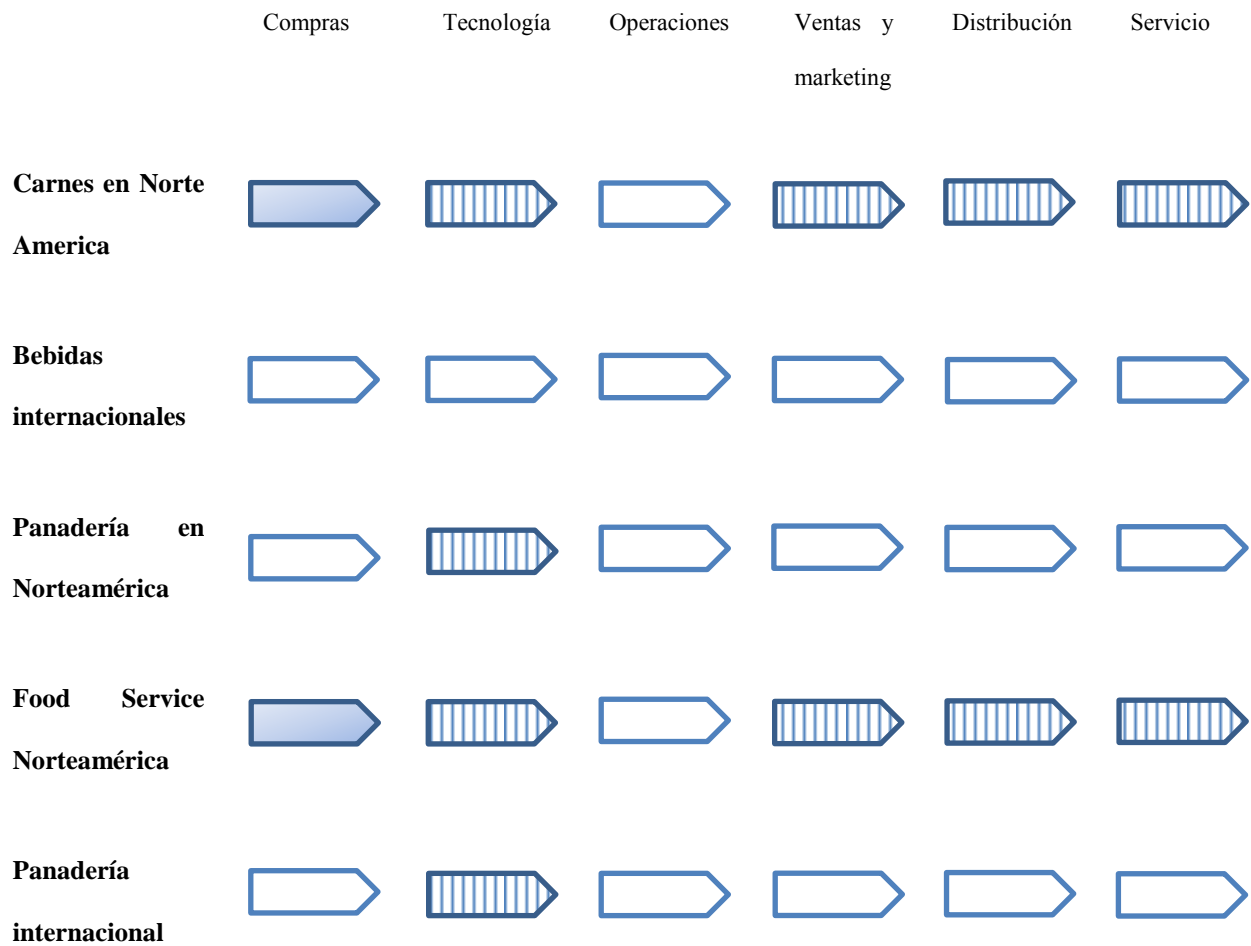
El ciclo de vida del mercado de Meat, Beef and Poultry en Estados Unidos es un estado MADURO. La proyección del crecimiento de esta industria es más bajo que el crecimiento del PIB. La demanda de carne en Usa es grande y existen oportunidades de crecimiento en países emergentes. El número de jugadores en esta industria está disminuyendo debido a la consolidación de firmas.

FIGURA 19
Matriz McKensey/Boston Consulting Group



Paso 3. Evaluación de la sinergia de los negocios. La evaluación de la sinergia de

FIGURA 20
Evaluación de sinergias



Sinergias



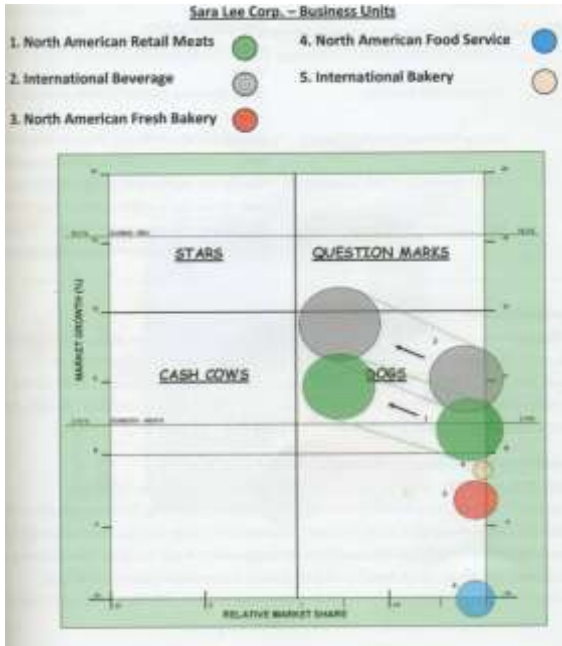
Sinergias potenciales



Sin sinergias

Paso 4 Definir la necesidad de capital a través de la matriz Boston Consulting

FIGURA 21
Matriz Boston Consulting Group

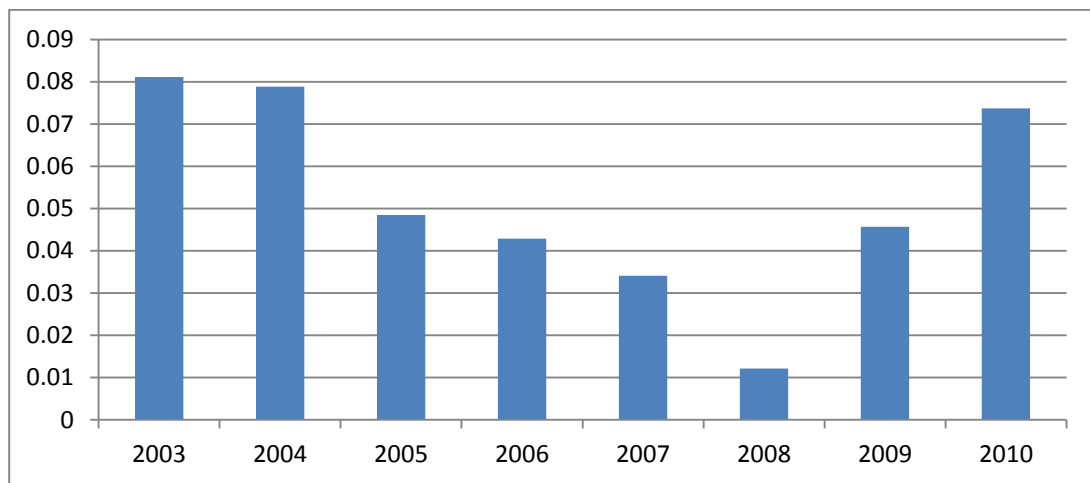


Los dos negocios mas avanzados en el ciclo Perro-Incognita-Estrella-Vaca son Bebidas Internacionales y Carnes. Los 5 negocios necesitan inversion para crecer, ningun negocio provee efectivo sin inversion.

10. JUSTIFICACIÓN

El análisis cuantitativo nos revela que el primer gran objetivo de incrementar el margen de utilidad de la compañía que se comportaba alrededor del 8% en 2004 a 12% para 2010 no fue alcanzado. El periodo de desincorporación de los negocios no rentables ha sido más difícil y largo de lo que originalmente fue planteado y el margen de utilidad sufrió una caída importante durante un periodo de 5 años. Afortunadamente, para el 2010 el margen de utilidad se ha ido recuperando.

FIGURA 22
Margen de utilidad



El otro objetivo era reducir el portafolio de productos con una estrategia que permitiera focalizar los recursos en las 5 categorías con mejor desempeño y que permitieran sinergias operativas y comerciales.

La matriz Boston Consulting refleja claramente cuál es la situación de los negocios de Sara Lee. El tamaño del negocio de Carnes en USA y bebidas internacionales es muchísimo más grande que cualquiera de los otros negocios. Todos sus negocios están en el cuadrante

“Perro” y todos sus negocios requieren cierto grado de inversión para generar ventas. Esto obliga a focalizar los esfuerzos y las inversiones. Sara Lee ya decidió enfocarse exclusivamente a sus dos negocios principales: Carnes y Bebidas Internacionales.

La comparación de sus indicadores financieros vs sus principales competidores en la industria cárnica, indican que Sara Lee está haciendo los ajustes necesarios para ser una empresa competitiva en este segmento. Muy relevante es el costo de los Bienes Vendidos de \$0.62 vs \$0.89 de Tyson y \$0.85 de JBS.

Sara Lee tiene tareas pendientes aún en:

1. Incrementar su volumen de ventas
2. Reducir sus costos de operación a través de afianzar sinergias.

11. PLAN DE ACCIÓN

Desde el 2012 Sara Lee decidió apostar a sus dos principales negocios: Bebidas Internacionales y Carnes en Norteamérica. Sara Lee tiene que enfocarse en ser altamente competitivo en los dos negocios que ha decidido permanecer. Tiene que ser capaz de encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva. Cuando una compañía se diversifica hacia negocios con tecnologías relacionadas, actividades similares en la cadena de valor, los mismos canales de distribución, clientes comunes o alguna otra relación sinérgica, adquieren el potencial de una ventaja competitiva que no está disponible para una compañía que se diversifica hacia negocios no relacionados. La diversificación relacionada ofrece oportunidades de transferir habilidades y compartir experiencia e instalaciones, reduciendo así los costos generales, consolidando la competitividad de algunos productos de la

compañía mejorando las capacidades de las unidades de negocios, todo lo cual puede representar una fuente de ventaja competitiva Sara Lee tiene que recuperar el volumen de ventas

La prioridad de las dos empresas emergentes debe ser: Aumentar sus ingresos a través de:

1. Crecimiento de ventas por integración horizontal
2. Innovación de productos diferenciados en Estados Unidos (bajos en sodio, bajos en grasa)
3. Expansión a México, Canadá y Brasil
4. Mejorar precio a través de mejorar la productividad operativa
5. Consolidar sinergias tecnológicas, operativas

12. CONCLUSIÓN

Después de 7 años de haber iniciado la reestructuración de Sara Lee con el ambicioso plan de Brenda Barnes, el proceso de desincorporación no ha terminado aún.

Durante estos 7 años, Sara Lee ha sufrido la más grande transformación de su historia, a grado tal que ha llegado a convertirse en dos grandes entes: Hillshire Brands que abarca el portafolio de marcas de Carnes y Autoservicios en Estados Unidos y Master Blends con portafolio de marcas líderes en Europa en la producción y comercialización de té y café.

La tendencia de la globalización nos indica que para los próximos años, serán no más de 3 las empresas que compitan en cada mercado en el mundo.

Durante estos últimos 7 años, Sara Lee ha sacrificado sus ingresos en el corto y mediano plazo para poder consolidarse como una empresa más competitiva en los dos sectores que compete.

13. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DATOS

Thompson, Peteraf, Gamble and Stickland. (2010). *CORPORATE STRATEGY. Diversification and the Multibusiness Company.. Chapter 8*. USA. McGraw Hill

Gerencie. *Razones financieras*. México Disponible en: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>. (Consulta 12/04/2012)

Altair consultores. El concepto de estrategia. México. Disponible en: http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/27_ALTAIR31_QUE_ES_EXACTAMENTE_EL_CONCEPTO_DE ESTRATEGIA.pdf. (Consulta 04/2012)