



CAPÍTULO IV

4.1 Antecedentes de las marcas más valiosas del 2003



4.4.1 Bimbo

En la ciudad de México en una pequeña planta en la colonia Santa María Insurgentes en el año de 1945 se fundó Grupo Bimbo, con 38 empleados y 10 vendedores.

Roberto Servitje, director actual de Bimbo, (citado por Ruiz, 2002) dice que:

“Cuando se fundó la empresa se consideró conveniente tener una imagen y un símbolo que fueran amables. La palabra Bimbo se escogió por tener ese atributo. En aquella época estaban de moda Bambi y Dumbo, que tenían una imagen simpática e infantil. El osito se copió de una tarjeta de Navidad y se le añadieron el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo (p.54).

Los directivos de la compañía consideran que la fortaleza de su marca recae en la administración de su capital intelectual, trazando un código de ética donde la filosofía la tienen muy clara y trabajan para asegurarse que todos los que integran el grupo la vivan y la hagan realidad.

En su publicidad cuidan respetar los valores de las familias mexicanas, ya que consideran que la sociedad mexicana se destaca por sus valores



familiares, como respeto a los padres, solidaridad y la unión familiar (Ruiz, 2002).

Por otro lado, una de las ventajas competitivas de Bimbo es su red de distribución. Es por ello que destinó \$50 millones de dólares para lo que internamente se conoce como “Bimbo XXI”, proyecto tecnológico para mejorar los sistemas previos e instalar nuevo equipo y software para hacer más eficientes las tareas diarias (Oseguera , 2000).

Su conocimiento para desplegar un eficiente aparato de distribución directa es uno de los más grandes de América, ingresando al ranking de las cinco panaderas más importantes del mundo.

Desde fines de los años 80, ha explorado más allá de las fronteras mexicanas sin intermediarios, con distribución y logística directas, fresca de producto y servicios propios, adquiriendo experiencia en mercados diferentes al mexicano.

En 1993, Bimbo enfrentó un proceso de reingeniería para revisar los procesos de forma integral y soportarlos con sistemas de información. Su sistema de administración descansa en un esquema descentralizado y de responsabilidad, selección y formación de los jefes (Huerta, 1999).

José Ramón Huerta (1999) publicó que en Bimbo las personas trabajan en función de un esquema de “bisagras” para el cual se forman grupos. Cada miembro del comité ejecutivo es cabeza de su distinta organización, y de ahí la



bisagra se articula y baja hasta llegar al vendedor quien junto con su supervisor, desarrolla juntas regulares de equipo. Las decisiones de esta manera se toman en los distintos niveles apropiados.

Daniel Servitje, Director General de la empresa, (citado por Huerta, 1999) afirma que la empresa se fija una unidad de criterios financieros, contables, administrativos, de personal, teniendo la misma filosofía, pero diferentes maneras de hacer las cosas; con la finalidad de evitar un corporativo monstruoso mediante la frase: “tanta planta como sea posible, tanto corporativo como sea indispensable”.

El Director General de Bimbo establece que por la naturaleza de su negocio administra efectivo; realizando el 80% de sus ventas en efectivo generando constantemente recursos para financiar gran parte de sus operaciones sin tener que recurrir a capital ajeno.

Además, el precio internacional de su principal insumo: trigo (importado en su mayoría) desde mediados de 1996 muestra un abaratamiento que se ha mantenido constante favoreciendo la adquisición de compras estratégicas al igual que el posicionamiento de sus marcas en un buen segmento de población mexicana y latina (Huerta, 1999).

El editor muestra en su artículo que el cuidado extremo de la distribución, servicio y calidad del producto; la selección rigurosa de sus proveedores, muchas veces sujeta a consignación, así como la dedicación a la integración de sus empresas ha hecho que Bimbo minimice no solamente



costos al permitir economías de escala, sino que garantice la satisfacción de sus clientes, que es alrededor de lo que gira toda su filosofía empresarial.

Desde los inicios de la compañía, sus fundadores se preocuparon por imprimirle a todos los que trabajaban ahí un sello particular, sustentado en la premisa de que la satisfacción del cliente era lo primero y de que el personal debía tratarse con respeto; conformando de esta manera la filosofía social cristiana establecida en la ética empresarial (Huerta, 1999).

El contenido de esta filosofía es la de “ponerse la camiseta”. Para ello permite la compra de acciones entre sus trabajadores, de los cuales alrededor de 11,000 son pequeños accionistas y promueven la capacitación continua, según las necesidades y posibilidades del grupo. La movilidad sobre todo en los estratos ejecutivos es bajísima y el liderazgo con responsabilidad es un valor que se exige de continuo.

Por ejemplo, es motivo de despido que un empleado ponga los ojos en alguien casado, trabaje o no en la empresa. Bimbo no permite que sus repartidores usen barba o que conduzcan sin cortesía en sus unidades de transporte, exigiendo amabilidad y precaución. Y aunque no es imperativa en cuanto a las manifestaciones religiosas, permite y propicia el culto católico.

Castro (2003) señala que no todo ha sido abundancia para la compañía, ya que ha hecho fuertes gastos en tecnología, invirtiendo en los últimos años cerca de \$200 millones de dólares en el área de distribución y en las líneas de producción lo que ha presionado los márgenes operativos.



La empresa ha hecho frente a gastos extraordinarios como el cierre de su fábrica de chocolates en Viena, Austria debido a los elevados costos operativos y al fuerte nivel competitivo de tales productos en el viejo continente.

A pesar de que el 30% de las operaciones de Bimbo se localizan en Estados Unidos, el mercado de pan en ese país sigue en contracción, ya que cadenas de restaurantes como McDonald's, al cual provee la firma, han cerrado locales.

En Latinoamérica, la organización ubica 7% de sus negocios. Las ventas durante el 2003 sólo crecieron 0.3% gracias al buen desempeño de Costa Rica, Perú, Colombia y Chile. En México han tenido mejores resultados, reportando un avance del 7.4% (Castro, 2003).

Ante tales efectos, Bimbo busca estrategias para reducir costos e incrementar ventas con el fin de no reflejar incrementos en los precios al público. De acuerdo con Daniel Servitje, (citado por Los Editores, 2005): La compañía pretende continuar invirtiendo, continuar la búsqueda para mejorar la productividad y posición competitiva a través de innovaciones; sacar máximo provecho de sus sistemas de información así como entender de forma precisa las necesidades de sus consumidores (p. 48).

En base a la página web del Grupo Bimbo (2005), la compañía es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en



14 países de América y Europa, cuenta con más de 4500 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.



4.4.2 Telmex

La información que se describe a continuación está fundamentada en la el sitio de Internet de la empresa durante este año, en la sección de Información Corporativa.

La privatización de Telmex en diciembre de 1990, significó para la empresa establecer un plan de trabajo de tres años (1991-1993) con objetivos específicos de crecimiento y modernización que buscaban extender los beneficios de las telecomunicaciones a cada vez más mexicanos, así como ofrecer productos y servicios de la mayor calidad con tecnología de vanguardia. Los títulos ADR'S de Telmex empezaron a cotizar en el mercado de valores el 14 de mayo de 1991.

Los retos establecidos en el Título de Concesión bajo el que fue privatizada Telmex, fueron ampliamente superados en el número de líneas en servicio, telefonía pública así como en el número de comunidades con cobertura. Adicionalmente, Telmex realizó importantes avances en el desarrollo y construcción de la Red de fibra óptica así como en la digitalización de la



planta. El cable submarino Columbus II empezó operaciones conectando a 57 empresas de telefonía en 41 países. El Columbus II facilitó una mayor capacidad de transmisión con gran calidad y nuevos servicios avanzados en telecomunicaciones.

En el año de 1997, el mercado mexicano de Larga Distancia se abrió a la competencia. Telmex cumplió ampliamente con todos los requerimientos impuestos por las autoridades nacionales con el fin de realizar una transición a la competencia en la industria de las telecomunicaciones sin contratiempos. La plataforma tecnológica de Telmex se preparó para interconectar a los nuevos operadores de larga distancia en el país. El 1 de enero de ese año inició la competencia en las 60 principales ciudades del país donde el 75% de los clientes decidieron quedarse con los servicios que Telmex ofrece.

Posteriormente, en el año de 1999, Telmex asumió un compromiso en un plan a dos años denominado Telmex 20/20 enfocado en continuar el proceso de modernización y crecimiento de la infraestructura telefónica. El Plan cumplió con sus objetivos 6 meses antes de lo previsto. Específicamente se alcanzó el 100% de digitalización de la planta de telefonía local así como contar con 20 millones de servicios entre líneas fijas, inalámbricas, cuentas de Internet y enlaces dedicados a la transmisión de datos.

El complejo entorno económico y los cambios políticos marcaron el año 2001.



Frente a un entorno económico desfavorable y a una intensa competencia en el mercado mexicano de las telecomunicaciones, la posición de Telmex como el principal proveedor de servicios integrales de telecomunicaciones en el país se fortaleció. Esto como resultado de concentrar los esfuerzos de la empresa en el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, de incrementar la oferta de servicios integrados, del mantenimiento de la evolución tecnológica de la plataforma de telecomunicaciones en todo el país y de aportar el soporte necesario para el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones en México.

En el periodo de 1990-2003, Telmex invirtió alrededor de 27 mil millones de dólares. El año 2003 fue complicado no solo por las condiciones económicas que se manifestaron con un crecimiento moderado de la economía, sino también por un entorno regulatorio de incertidumbre que afecta las decisiones de inversión de Telmex. Sin embargo, la empresa sacó ventaja de ese año consolidando los logros alcanzados en los años previos y buscando obtener una mayor eficiencia en el control de gastos de sus procesos básicos.

Para Telmex la capacitación de su personal es muy importante. En 10 años se han impartido 1.2 millones de personas-curso de capacitación, de los cuales el 30% se han impartido por medio de educación a distancia. En 1990 la escolaridad promedio en años de un trabajador era de 6.8 y actualmente es de 14.3 años de estudio.



Es por ello que estableció el programa Telmex 2000, para impulsar aumentos en la productividad mediante la capacitación del personal en el Instituto Tecnológico Telmex (Morán, 2000).

Sin embargo, la modernización a la que se enfrentó la compañía implicó además de su reingeniería en la tecnología, inculcar un grado de conciencia y respeto en el personal que laboraba así como afianzar uniones con el sindicato con el fin de conservar el mayor número posible de su capital intelectual y disminuir el grado de corrupción.

Finalmente, para cumplir con su actividad social estableció Fundación Telmex, la cual destina donativos para solucionar las principales carencias del país. En educación por ejemplo, otorgó aproximadamente 10,000 becas universitarias a jóvenes talentosos; en salud creó el Programa de Cirugía Extramuros que ofrece operaciones gratuitas a quienes no tienen recursos. Además, cuenta con un Plan de Justicia que consiste en el pago de fianzas para primodelicuentes de delitos menores, ya que son por lo regular personas de escasos recursos que migran a provincia y que cometen alguna falta por ignorancia o para resolver sus necesidades inmediatas, gente que de no recibir ayuda permanecerían indefinidamente en prisión (García de León, 2002).

Es por ello que durante en el 2003 obtuvo por segunda ocasión el premio de Empresa Socialmente Responsable otorgado por Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía).



Adicionalmente, fue nombrada por la revista Forbes como la mejor empresa de telecomunicaciones del mundo durante el 2001. En el mismo año, América Economía la ha clasificado en el lugar 8 dentro de las 500 empresas más importantes de Latinoamérica, al igual que Global Finance la reconoció en el mismo año como la empresa más importante en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica.



4.4.3 Banamex

Banamex por medio de su página web permite acceder a la siguiente información en su apartado de información a cerca de quienes son.

El 2 de junio de 1884 surgió el Banco Nacional de México (Banamex), institución bancaria que fue el producto de la fusión de dos bancos: el Nacional Mexicano y el Mercantil Mexicano.

En agosto del 2002, después de haber cubierto los requerimientos de las autoridades mexicanas y estadounidenses, Banamex pasó a formar parte del Citigroup, la principal institución financiera del mundo con presencia en más de 100 países conservando su nombre original debido al valor reflejado por la marca.



A partir de noviembre del mismo año las sucursales, productos y servicios de Citibank y Banca Confía (integrado inicialmente a Citibank México), se integran en la plataforma tecnológica y de servicio de Banamex.

A continuación se mencionan algunos de los acontecimientos más destacables en su centenaria tradición:

- En 1929 fue el primer banco en el país, en implantar el servicio de cuenta de ahorro. En ese mismo año se abrió la agencia de representación en Nueva York.
- En 1958 desarrollaron el servicio de Préstamos Personales.
- En materia tecnológica, en 1966 se inició un importante compromiso de automatización con la puesta en marcha de la primera computadora en su Centro de Proceso de Operaciones.
- En 1968 introdujeron en el mercado nacional la primera tarjeta de crédito.
- En 1972 entraron en operación las primeras Cajas Permanentes, dando servicio las 24 horas del día.
- En 1977 se aliaron a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera.
- En 1986, el enlace al sistema de satélites mexicanos "Morelos" les permitió unir sus seis centros regionales de cómputo con el Centro Corporativo, posibilitando las transacciones en forma simultánea.
- Para 1987 se estableció la Red Telefónica Interna a nivel nacional, para comunicar de forma ágil y directa todas sus oficinas, y más tarde, en 1988,



instrumentaron la Estrategia de Redes Locales para la automatización de las mismas.

- En la misma década de los años ochenta iniciaron la emisión de los cheques de viajero internacional Banamex - Visa y la prestación de servicios de "Banco en su Casa", "Transferencia Electrónica de Fondos" y "Banca Digital", así como la emisión de las primeras tarjetas duales con las marcas internacionales de "Visa" y "MasterCard".

- Fueron los pioneros en el lanzamiento del concepto de "Cuenta Maestra Banamex". Los avances han continuado y así cuentan hoy en día con diversos productos en el mercado incluyendo "Fondo Integral Banamex" y "Sociedad de Inversión de Renta Fija".

- En los últimos cinco años, el compromiso de evolución y crecimiento constante los ha llevado al lanzamiento de otros productos que han revolucionado al medio bancario como los programas "Superservicio Banamex", "Tarjetahabiente Cumplido", "Cuenta Básica Banamex" y "Mi Cuenta Banamex", entre otros.

- Se ha incrementado la facilidad de acceso a productos a través de Internet, con el primer portal financiero en México donde se encuentra un universo de servicios que incluyen movimiento de fondos, realización de pagos diversos, consulta de saldos y compras.

- A través de Bancanet, Banamex cuenta ya con más de 1 millón de clientes que realizan operaciones en línea a cualquier hora del día los 365 días del año.



- Dicho portal ha recibido importantes reconocimientos de parte de la publicación Global Finance, como el mejor banco corporativo de Internet de América Latina y el portal más seguro en Latinoamérica en Mayo del 2004.
- Además, por medio del Portal Banamex, brindan la oportunidad de internarse en el mundo de las finanzas y utilizar Accinet para seguir las operaciones bursátiles y financieras paso a paso, realizar operaciones de compra venta de valores en AcciTrade, iniciar una nueva era de negocios con sus clientes y proveedores con el nuevo concepto de "Firma Digital", o simplemente solicitar la primera y novedosa tarjeta virtual "Klic Card" que ofrece seguridad absoluta para todas las compras por Internet.

Cabe señalar que el fusionar Banamex y Citigroup, permitió hacer a un lado los argumentos nacionalistas que utilizó Banamex en su intento de adquirir a su competidor Bancomer para formar el grupo financiero más importante del país. La fusión ocasionó sentimientos encontrados entre los diferentes públicos involucrados con la marca mexicana debido a que fue una operación que nadie esperaba ni conocía (Aguilar, 2001).

A pesar de que Banamex dejó de ser una empresa nacional fue catalogado por Marrill Lynch como un excelente movimiento estratégico y financiero, ya que Citigroup pagó un premio de 43% respecto al precio de las acciones el día previo al anuncio (Aguilar, 2001).



Los excepcionales resultados de Banamex en 2004 aportaron a Citigroup una utilidad récord de \$1,691 millones de dólares, el 10% de sus ganancias según los principios de contabilidad de Estados Unidos. Por tal razón, el CEO de la firma americana reiteró que quiere tener 10 Banamex en el mundo, es decir, entidades locales líderes con directivos locales y el respaldo del grupo financiero global (Bello, 2005).

Bello (2005) afirma que el Grupo Financiero Banamex tiene hoy el mayor número de afiliados a su Afore 5.8 millones, 17% del sistema, controla 25% del mercado de seguros de vida y su casa de bolsa Accival es líder en volumen negociado en la Bolsa Mexicana de Valores. Es el segundo banco del país por activos después de BBVA-Bancomer.

Por otro lado, Banamex ha establecido tres fundaciones sin fines de lucro para contribuir y fomentar la cultura en el país, otra fundación orientada al impulso y apoyo de obras y proyectos de alto impacto social, principalmente en regiones de muy alta marginación, y una más para brindar apoyo a diversos proyectos y obras orientadas a la conservación de los recursos naturales de México; éstas son Fomento Cultural Banamex, Fomento Social Banamex y Fomento Ecológico Banamex, A.C. respectivamente.



4.4.4 Cemex

Es una empresa global líder en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado. Trabajan para brindar soluciones de construcción a clientes alrededor del mundo y crear valor sustentable para todas sus audiencias de interés. Hoy están posicionados estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: Norte, Centro y Sudamérica, Europa, el Caribe, Asia y África (página web de Cemex, 2005).

Fundada en México en 1906, la empresa ha crecido desde ser un pequeño grupo regional hasta convertirse en una de las mayores compañías cementeras globales. El 15 de septiembre de 1999, Lorenzo Zambrano y sus más cercanos colaboradores anunciaron la salida de Cemex al mercado de la Bolsa de Valores de Nueva York, logrando el objetivo de figurar en el piso de remates más importantes del mundo para tener acceso a una base más amplia de inversionistas (Leal, 2000).

La empresa ya cotizaba en Nueva York con ADR'S (American Depositary Receipts), pero al aparecer en la pizarra del Wall Street garantizaba cumplir con los estándares de transparencia.



En 1992, la empresa decidió salir al mundo; ahora aproximadamente dos tercios de sus ventas se realizan fuera del país de origen. (De Jong & Ortega, 2004).

Una de las fortalezas de la compañía es que opera un mercado de alta demanda, como el mexicano, donde tiene la posición de liderazgo lo cual le permite determinar el nivel de precios de acuerdo con las condiciones del mercado.

Lo que pretende Cemex es seguir siendo la compañía más rentable, la más eficiente, la más desarrollada; donde el tamaño es una referencia que los medios utilizan mucho y ellos proporcionan información al respecto porque es necesario hacerlo pero no lo ven como un objetivo. Esto permite mencionar que sus únicos rivales son Holderbank, de Suiza, y Lafarge, de Francia (Leal, 2000).

Leal García (2000) menciona que la diversificación geográfica trajo consigo la necesidad de reorganizar las áreas operativas en regiones, estableciendo uno de sus retos: lograr que los problemas macroeconómicos de un país no se reflejen en los estados financieros de la compañía.



El editor menciona que la adaptación al cambio y la capacitación continua son fundamentos de la gente Cemex. La firma estableció un programa de administración denominado Cemex Internacional Management (CIMP) que se ofrece a ciertos empleados especialmente seleccionados para incorporarse a una planta en el extranjero.

Además, hay rotación interna dentro de México para aprovechar el valor agregado que pueda ofrecer cada región, enriqueciendo los puestos de la empresa. Los movimientos son realizados desde el nivel de operarios hasta directores generales, siendo conscientes de que quien no viaja no progresa dentro de la organización.

En la organización las nacionalidades no existen; los directivos argumentan que el tener presencia a nivel mundial es una forma de enriquecerse todos, ya que conviven y aprenden culturas de varias partes, para ellos esa experiencia equivale a hacer una maestría *in situ*. El personal de la compañía aprende el idioma de cada país y además contratan empleados políglotas (Leal, 2000).

Para asegurar la calidad del recurso humano a futuro con procesos formales y estandarizados, el personal se compromete a destinar al menos 8% de su tiempo a los programas de educación continua. Por ejemplo, el CIMP establece un diplomado que cubre ocho semanas intensivas repartidas a lo



largo del año, ofrecido en Florida e impartido en inglés por profesores del IPADE, Stanford, Harvard y de la Escuela de Negocios de Londres.

Leal García (2000) publica que también existen programas de becas para estudiar en el extranjero, al igual que el Programa de Ejecutivos en Desarrollo para los jóvenes recién graduados.

De la misma manera, la compañía realiza el Encuentro Ejecutivo, en el cual toman parte 150 ejecutivos de los primeros tres niveles de toda la compañía. Durante dos días se analizan valores y estrategias, así como temas de economía internacional.

Por lo que respecta a operarios, la meta es que todos cuenten con estudios mínimos de secundaria certificados, de esta manera Cemex firmó un convenio con la Secretaría de Educación Pública para capacitar al personal.

Investigación y desarrollo tecnológico han sido dos factores que han establecido el binomio del cambio para la compañía. Cemex formalizó sus procesos de innovación a través del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Concreto en México, el cual funge como un área de servicio, apoyo y consultoría creada en 1997 para mejorar la calidad de los concretos premezclados (Leal, 2000).



Dicho centro lanza al mercado nuevos productos y refuerza programas de asistencia al público mediante pláticas, seminarios y cursos que se preparan de acuerdo al perfil del auditorio. La idea es que los albañiles y los maestros de obran sepan hacer mejor su trabajo y den mejores recomendaciones.

El editor señala que un programa similar se lleva a cabo para actualizar al personal del Infonavit, y además hay un número 1-800 disponible para atender a todas las personas relacionadas con ese organismo que deseen información sobre los materiales que les pueden ayudar a mejorar la calidad de sus construcciones.

En cuanto a tecnología, para quienes trabajan en la compañía, la vida es impensable sin su computadora debido a que es una herramienta que los acompaña las 24 horas. La premisa es usar la tecnología con un enfoque de servicio al cliente, y estar preparados porque en cualquier momento el presidente de la compañía puede solicitar información y esperar que la respuesta sea inmediata con datos en tiempo real (Leal, 2000).

El 15 de junio de 1998 la revista Forbes dedicó a la empresa un artículo donde la denominaba *ciber cemento*. La distinción no sorprendió a los directivos ya que desde 1988 instalaron una red satelital para la transmisión de voz y datos en todas sus plantas en México con el fin de crear una mayor interacción humana para promover la sinergia entre las diversas plantas (Leal, 2000).



En 1995 desarrollaron el sistema de Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO), para entregar el concreto con un margen de más/menos 20 minutos con respecto a la hora pactada al momento de hacer el pedido, ya que si esto no se cumple el cliente recibe un descuento de 5% (Leal, 2000).

La estrategia implicó integrar información de 8,000 productos, 1,500 vehículos y 175 plantas de concreto, además de capacitar al personal sobre el uso de las computadoras.

Para llevar a cabo SDO, Cemex utilizó tecnología de punta: satélites e Internet, también menos camiones que hicieran más trabajo. Se conectó a los vehículos repartidores un dispositivo que los ubica permanentemente conocido como GPS (Global Positioning System); de esta manera, cuando alguien levanta el auricular o envía un correo electrónico solicitando el producto se manda al camión más cercano.

Al realizar una adquisición por regla general, un grupo de ejecutivos constituyen el equipo de *post adquisición*; analizan a fondo las operaciones de las empresas compradas para ajustarlas a sus métodos y lineamientos de trabajo, identifican a las personas con mejor desempeño y hacen un diagnóstico sobre lo que hay que cambiar, con el fin de bajar los costos lo más rápido posible (Ramírez, 2001).




La constante ha sido adquirir empresas con positiva participación de mercado a buen precio y en las que el know how de Cemex permita la creación de valor.

Ramírez (2001) dice que sin embargo, el alto endeudamiento de la empresa es el precio a pagar por su internacionalización. Aunque por otro lado, la base de Cemex es la generación de flujo de efectivo, ya que le indica a que ritmo crecer: con ello se pagan intereses de deuda y dividendos por el capital emitido.

Por otro lado, Hendrik Van Oss, especialista en cemento para el Servicio Geológico de los Estados Unidos, (citado por De Jong & Ortega, 2004), dice que Cemex es una empresa bien vista, se le reconoce como una firma muy agresiva pero cumplida en aspectos del medio ambiente. Están comprometidos a apoyar el desarrollo de las comunidades en las que operan a través de iniciativas en educación, cultura, infraestructura y desarrollo. Buscan balancear sus responsabilidades con diferentes audiencias clave desarrollando programas que ayuden a cubrir las necesidades sociales de las comunidades, promoviendo a la vez el uso de su producto.



 **4.4.5 Bancomer**

Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) es la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos, que ascienden a 368,540 millones a septiembre de 2004, y número de clientes bancarios, que actualmente supera los 9.3 millones. A la misma fecha, GFBB registró activos por 500,591 millones, capital contable de 67,645 millones y 28,636 empleados.

GFBB es una empresa controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), uno de los grupos financieros más grandes de la Zona Euro en términos de capitalización de mercado que asciende aproximadamente a 37,571 millones de euros a septiembre de 2004. BBVA es un grupo financiero con una elevada solvencia y rentabilidad, tiene presencia en 35 países del mundo con 84,617 empleados, 35 millones de clientes y 6,936 oficinas, destacando su compromiso con la región latinoamericana donde forma la franquicia financiera líder de la región.

La principal subsidiaria de GFBB es BBVA Bancomer, institución bancaria líder que opera una banca de servicios universales mediante una red comercial de 1,658 sucursales y 4,017 cajeros automáticos, que representan 21.4% y 20.5 %, al mes de septiembre de 2004 respectivamente, del sistema bancario mexicano.



El modelo de negocios de BBVA Bancomer se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades y deseos específicos, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida. Asimismo, cada unidad especializada para individuos o empresas tiene su propia red de distribución dedicada.

Todo esfuerzo de BBVA Bancomer marcha hacia dos objetivos primordiales: *rentabilidad y crecimiento*. Así, se busca la satisfacción simultánea de los intereses tanto de clientes como de accionistas

En resumen, el logro más importante de la administración de Bancomer desde su integración ha sido el crecimiento en el margen básico recurrente, persiguiendo activamente la rentabilidad sostenida de largo plazo mediante programas para gestionar el gasto y el ingreso.

En cuanto a la rentabilidad sostenida destacan:

* *Gestión del gasto*: El enfoque permanente de búsqueda de optimización del gasto se materializa en una división de la Dirección de Finanzas llamada Eficiencia y Costos (EFYCO) que tiene como actividad principal dar seguimiento a las líneas de gasto y de ingreso.

El esfuerzo más notable de optimización de recursos se dio tras la fusión de Grupo Financiero Bancomer, Grupo Financiero BBV-Probursa y Banca



Promex. Las resultantes de la integración de las tres redes permitieron un 29% de reducción en el número de sucursales, 10% en el número de cajeros automáticos y 31% en el número de empleados.

Esta optimización de infraestructura fue necesaria para adaptarse a las necesidades más actuales del negocio, lo cual se confirma con el crecimiento en los volúmenes de actividad en el mismo período ya que, con el mismo número de clientes cercano a 9 millones, se incrementó en 38% el número de cuentas de ahorro (Libretón) y 28.0% el número de tarjetas de crédito.

* *Solidez Financiera:* Un factor fundamental para garantizar la rentabilidad de Bancomer y su crecimiento a futuro es la fortaleza del balance, la cual se ha ido consolidando mediante la mejora continua en los índices de capitalización. Bancomer cumple de manera holgada con los requerimientos de capital determinados por Banco de México: 4% mínimo para índice de capital básico y 8% mínimo para índice de capital total.

Ha contribuido a la obtención de calificaciones de grado de inversión por parte de las tres principales agencias calificadoras internacionales, lo cual implica un menor costo de capital, impulsando la competitividad del negocio e incrementando los niveles de rentabilidad.

En lo que respecta al crecimiento sostenido: El crecimiento de BBVA Bancomer proviene de las oportunidades que ofrece un entorno favorable de



estabilidad financiera para incrementar los niveles de la banca en México, ya que actualmente el porcentaje de financiamiento de la banca comercial al sector privado se ubica en niveles de 15.2% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos niveles son muy bajos comparados con los de otros países latinoamericanos que alcanzan hasta un 70% o con los de países desarrollados que tienen una penetración bancaria por encima del 100% del PIB.

Adicionalmente, se sigue una estrategia de venta cruzada y de crecimiento del portafolio de negocios no bancarios, lo cual constituye una fuente adicional de ingresos para la firma y una opción más atractiva para sus clientes. La penetración de servicios financieros mediante un número mayor de productos por individuo o empresa ayuda a mejorar la rentabilidad por cliente.

Los servicios por los cuales se ha destacado Bancomer son:

* *Crédito comercial para pequeñas y medianas empresas:* BBVA Bancomer ofrece productos de financiamiento mediante los cuales las empresas pueden obtener liquidez inmediata para financiar su ciclo productivo, actividades de comercio exterior y desarrollos de vivienda, entre otros.

* *Crédito hipotecario:* BBVA Bancomer firmó un acuerdo con INFONAVIT para otorgar créditos hipotecarios utilizando el fondo de las subcuentas de vivienda de los trabajadores como garantía. Adicionalmente, ofrece productos competitivos al mercado en tasas fijas y tasas variables y una red especializada conocida como la Banca Hipotecaria para ofrecer crédito a desarrolladores de



vivienda.

* *Crédito al consumo:* BBVA Bancomer ofrece diversas opciones crediticias de forma directa e indirecta. Directamente a sus clientes les ofrece tarjeta de crédito, crédito automotor y a aquellos que reciben su nómina a través de BBVA Bancomer les otorga crédito de nómina. A través de terceros, tiene alianzas con tiendas de autoservicio y armadoras de autos para ofrecer tarjetas de crédito de marca propia y financiamiento automotor, respectivamente.

La información de clientes disponible en la plataforma tecnológica unificada, el modelo de negocios y los cambios al sistema de medios de pagos, constituyen valiosas herramientas para desarrollar mayor conocimiento del cliente y generar una mejor oferta de productos bancarios y no bancarios según el perfil y necesidades de cada segmento a través de la red de sucursales del banco y de los canales de distribución remotos como Línea Bancomer (teléfono), Bancomer.com (internet) o terminales punto de venta.

Bancomer ha logrado ofrecer a sus clientes no sólo los productos clásicos como chequeras, cuentas de ahorro y tarjetas de crédito/débito, sino productos y servicios como nómina electrónica, seguros, fondos de inversión, domiciliación y servicios por internet.

BBVA Bancomer impulsa estrictos principios y normas de conducta ética con el Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo,



una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarca dentro del objetivo de reforzar los principios de ética empresarial conforme a las mejores prácticas internacionales.

El Código de Conducta del Grupo BBVA Bancomer está en consonancia con los principios de su sistema de Gobierno Corporativo, con la experiencia BBVA y con su cultura corporativa. El Código es la expresión concreta de uno de sus principios corporativos: “el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar su actividad”.

El Código se articula en torno a la integridad corporativa en tres ámbitos básicos:

- Integridad Relacional: Concreta los compromisos y caracteriza las pautas de actuación que rigen las relaciones de BBVA Bancomer con sus clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.

- Integridad en los Mercados: Establece criterios de actuación cuyo objetivo es preservar la integridad y transparencia de los mercados y la libre competencia.

- Integridad Personal: Establece pautas de actuación orientadas a garantizar la objetividad profesional de empleados y directivos, y a fomentar un clima laboral respetuoso, transparente y comprometido con los objetivos



empresariales de BBVA Bancomer, con el servicio al cliente y a la sociedad.

Por último, el Código establece la función de cumplimiento, configurada por una Dirección Corporativa de Cumplimiento y un conjunto de departamentos integrados en las distintas unidades de negocio del Grupo, y establece una estructura de Comités de Gestión de la Integridad Corporativa. Esos dos elementos se convierten en factores clave de la Integridad Organizativa de BBVA Bancomer y orientan sus actividades al objetivo específico de asegurar el efectivo cumplimiento del Código.

El Código de Conducta establece para todos los empleados, estrictos estándares de comportamiento ético como una forma de entender y desarrollar actividades y compromiso para la apropiada salvaguarda de la información de sus clientes y la efectiva limitación de su uso conforme a lo previsto en las disposiciones legales.

Además, Bancomer con el fin de impulsar el bienestar individual y el desarrollo colectivo de la sociedad mexicana en su ámbito sociológico, educativo, artístico y cultura estableció La Fundación BBVA Bancomer

Cabe señalar que al igual que otras empresas mexicanas, Bancomer después de su fusión con BBVA decidió llevar a cabo operaciones en Estados Unidos en el área de California con la finalidad de capturar el jugoso número de remesas entrantes a México, controlando el 40% del valor de los envíos.



Toda la información es tomada del sitio web de Bancomer en el año del 2005.



4.4.6 Televisa

En 1950 surgió Televisa, siendo el pionero Don Emilio Azcárraga Milmo, transmitiendo desde la XEW "La Voz de la América Latina desde México". A la muerte de "El tigre", apodo que identificaba al fundador de la empresa, la situación era descomunal: la ineficiencia crecía en medio de una deuda insostenible, las luchas familiares por el poder amenazaban con eternizarse, la credibilidad informativa estaba por los suelos y la competencia Tv Azteca, privatizada en 1993, estaba haciendo más daño que nunca (Bello, 2003).

El reto exigía experiencia, serenidad, calma; apareciendo en 1997 el sucesor de "El Tigre", su hijo Emilio Azcárraga Jean. Bajo su gestión se estableció un programa de reducción de costos repercutiendo en recortes de gastos de arrendamiento, viáticos, atención a clientes y gente (Jiménez, 2000).



Sin embargo, Jiménez (2000) publicó que los analistas señalaron que con todas esas reducciones de costos, Televisa produjo tantas o más horas de televisión que antes, incrementando la utilidad operativa 25% de 1998 a 1999.

Azcárraga Jean propició cambios en la programación que ayudaron a recuperar los mercados perdidos.

El nuevo sucesor de Televisa eliminó el Plan Francés, consistía en exigir el pago por adelantado a los anunciantes al mismo tiempo que se les “ofrecía” espacio en otros medios publicitarios, de manera que la empresa no solamente cobraba el tiempo en televisión sino que subsidiaba algunas de sus publicaciones. Ahora ofrecen al anunciante la opción de pagar por el tiempo que quiere y ya no tiene que comprar paquetes completos (Morán, 1999).

Otra situación que contribuyó a que las acciones de Televisa aumentaran fue la participación en el consorcio de Carlos Slim, vía Grupo Financiero Inbursa convirtiéndose en el tercer accionista del grupo con 24% de los títulos contra 51% de Azcárraga (Morán, 1999).

Uno de los movimientos estratégicos que hizo el nuevo líder fue la introducción de *reality show* como Big Brother, y la cobertura exitosa en el Campeonato Mundial de Fútbol en Corea/Japón; convirtiéndose Televisa en el pionero en este tipo de programas (Martínez, 2002).



El logotipo de Televisa, que identificó a la empresa desde 1973 hasta diciembre del 2000, representa el ojo del hombre que observa al mundo a través de la pantalla de la televisión. Por ello, se mantuvieron las líneas, que ahora son ocho en lugar de diez; se conservaron los colores amarillo y naranja que contrastan con un tono azul oscuro, el cual se suma a los dos colores corporativos. Y lo más importante: el centro del actual logotipo es una esfera sólida que representa la tendencia globalizada que viven hoy en día todos los países del mundo y en el que los medios de comunicación, especialmente la televisión, contribuyen a acortar distancias y borrar las fronteras que separan a los hombres (página web de la empresa, 2005).

Otros de los cambios en Promoción y Publicidad se efectuaron en los siguientes canales:

- Canal 2: el sello más importante de la compañía, continúa con la imagen de las estrellas, pero con nuevos promocionales, nueva producción y escenografías.
- Canal 4: cambio de logotipo y del concepto general de la señal, para que se hable más de lo referente a la ciudad de México.
- Canal 5: inyectarle interactividad; nuevas campañas con el fin de que la audiencia participe en una forma novedosa, jugando con los promocionales, reforzando el carácter tecnológico que ya tiene.
- Canal 9: cambios importantes en imagen y una campaña “más divertida”, bajo un enfoque de mayor acercamiento con la gente, donde la televisión



busque al televidente, siendo un canal más espontáneo y relajado (Castro, 2003).

Al igual que las marcas antes mencionadas Televisa no es la excepción en cuanto al sentido de orientación de responsabilidad social, puesto que cuenta con Fundación Televisa (página web de la empresa, 2005).

Fundación Televisa busca ensanchar las posibilidades de desarrollo de la persona los 365 días del año. El compromiso de enriquecer a la persona, es el compromiso de invertir en el capital humano, cumpliéndolo a través de dos vertientes de trabajo: la social y la cultural.



4.4.7 Elektra

En 1950 Elektra arrancó fabricando artículos electrónicos que se vendían de puerta en puerta. La firma no pretendía colocarse como una marca de prestigio, sin embargo lo hizo. Su gran éxito se debió a la capacidad para satisfacer las necesidades de un mercado de bajo poder adquisitivo en el que nadie se había fijado (Ruiz, 2002).



Desde 1954 ofreció ventas a crédito, en abonos semanales, para ajustarse a la capacidad de compra de sus clientes, cuatro años después de su fundación se inició la apertura de tiendas con su propia marca.

Salvo en los momentos en que las devaluaciones del peso pusieron en jaque su modelo basado en la comercialización de productos en su mayoría importados, la firma que nació como fabricante de transmisores de radio, aprendió a vivir de pequeños abonos semanales recaudados entre consumidores de bajos ingresos (Ramírez & Aguilar, 2002).

La compañía dejó la producción de aparatos electrónicos y se especializó en el comercio, con tiendas en barrios de clase media y media baja. El formato fue pensado para ser construido en un tiempo muy corto y con costos de mantenimiento muy bajos. Algunas características de los locales de Elektra son contar con pisos de concreto, iluminación y distribución tipo almacén y tener todos los productos existentes en exhibición; buscando que los clientes no perciban una tienda demasiado lujosa, algo que podría inhibirlos según aspectos mercadológicos (Ruiz, 2002).

El editor menciona que Elektra tiene dos tipos de tiendas. La tradicional, con áreas de ventas de 500 metros cuadrados en promedio, donde se pueden escuchar ritmos mexicanos mientras se recorren los pasillos abarrotados de televisores, estufas, refrigeradores y lavadoras. La otra, más reciente, es la Mega Elektra que dobla el tamaño de la tradicional y alberga kioscos de otras



unidades de negocio del grupo, como Unefón, Milenio, Fotofácil, servicios de envío de dinero y computadoras personales.

En Elektra, en una sola tienda los clientes pueden comprar a crédito artículos en línea blanca y electrónica, cobrar o enviar giros nacionales e internacionales, adquirir computadoras, software y contratar acceso a Internet a través del portal todito.com, comprar tarjetas de prepago para teléfonos Unefón y aparatos de radiolocalización móvil, abrir cuentas de ahorro, contratar seguro de vida, revelar rollos fotográficos, adquirir garantías extendidas e incluso canjear cupones por regalos a nombre de otras compañías.

Los principales atributos de la marca son la cobertura nacional en barrios populares, los pagos a la medida, la entrega inmediata, el mejor tiempo de respuesta en crédito normal [un día] y su amplio portafolio de servicios (Ruiz, 2002).

Sus clientes por excelencia son aquellos con ingresos promedio de \$200 a \$300 dólares mensuales, clasificados en los segmentos C y D, es decir, 87% de la población, lo que Elektra ve como un indicador del potencial de crecimiento en su modelo de negocio (Ramírez & Aguilar, 2002).



Los editores mencionan que prestar dinero en esta época puede ser considerado como una decisión arriesgada, pero hacerlo a un sector que en general carece de garantías parece una locura. El crédito al consumo ha estado deprimido, representa apenas 1% del PIB (producto interno bruto), de acuerdo a cifras del Deutsche Bank, mientras que en Brasil equivale a 6%, en Chile a 5% y en Estados Unidos a 16%.

Ramírez & Aguilar (2002) señalan que la cartera vencida de Elektra demuestra que no es así: las cuentas con retraso superior a 90 días son sólo 3%; la firma recupera \$97 de cada \$100 pesos que presta.

Sin embargo, para los deudores que han dejado de realizar abonos en un lapso de más de 21 días se les terminan las gentilizas, por lo que el sistema de cobro aplica una tasa de medio punto porcentual al día, más IVA, sobre el monto de lo no pagado. De no ponerse al corriente, el moroso verá una avalancha acumulada de recargos que le cae encima.

Los jefes de cartera tienen que saber a quién darle crédito; deben observar desde el orden y la limpieza en que viven los que le soliciten el préstamo hasta percatarse si se trata de familias integradas y si ambos esposos están involucrados en el asunto.

Aunque Elektra no deja todo a la astucia, dota a los jefes de cartera de unas pequeñas hojas con las preguntas que deben formular y establece un



sistema de puntos asociados a la situación económica del solicitante para calificar a los sujetos de crédito, como sueldo, número de integrantes de la familia que tiene un empleo, etc.

La riqueza de la base de datos de la firma mexicana es considerada por Deutsche Bank como lo más cercano a un buró de crédito. De esta manera, ha ofrecido cuentas de ahorro y préstamos a través de Guardadito, popularizando el eslogan “Abonos chiquitos para pagar poquito” (Ramírez & Aguilar, 2002).

La base de datos, con información de cinco millones de cuentas, de las que más de dos millones tienen créditos activos, es un enorme registro con información acerca de dónde viven los clientes, con quién, en qué condiciones, qué bienes han adquirido, cómo los pagaron, etcétera. Un preciado acervo que pocas empresas tienen y que contribuyó a que la Secretaría de Hacienda les otorgara la licencia para operar Banco Azteca.

La tecnología fue y es el gran diferenciador de la marca, gracias a ella lograron un bajo costo transaccional. Por ejemplo, en las ventanillas de varias de sus principales tiendas han establecido el *finger reader* y un rayo láser que lee las huellas digitales de los clientes. De esta manera, inmediatamente toda su historia aparece en la pantalla del cajero, información actualizada al día (Anderson, 2002).



Elektra pretende que los jefes de cartera sean equipados con una terminal portátil de computadora, similar a la que se usa en la empresa mundial de mensajería Federal Express, donde podrán encontrar historiales crediticios, consultar estados de cuenta, reportar pagos, expedir recibos e ingresar datos de nuevos solicitantes.

Además, se lanzaron dos programas para fortalecer a Elektra entre los más pobres: el Programa Empresario Azteca (PEA) y la Asociación del Empresario Azteca (Asmaz). El marco conceptual es generar riqueza que genere riqueza; la responsabilidad de crear empleo recae en la actividad privada según directivos de Elektra (Lezcano, 2004).

A través del PEA, busca una mayor porción del mercado de los “abonos chiquitos”, un universo integrado por 60% de la población que no tiene acceso al crédito tradicional para adquirir bienes de consumo, equipar o iniciarse como emprendedores y que la consultora Deloitte valúa en \$120,000 millones de dólares.

Cabe señalar que Lezcano (2004) Elektra, subió al Internet un catálogo electrónico de más de 5,000 productos que también están disponibles en sus más de 1,000 tiendas y en las 1,500 sucursales de Banco Azteca en 250 ciudades de la República, ya que la mayoría de sus clientes no tiene acceso a la Red.



Los productos no se almacenan en los puntos de venta ni en los centros de distribución. Elektra negoció con 200 proveedores que pusieron sus productos en el catálogo; cuando se genera la orden de compra en una tienda, la información va vía satélite al centro de distribución regional (11 en todo el país) y éste la retransmite al proveedor. Sin costo de envío, el producto llega al cliente en doce días y la tienda le da el servicio posterior a la venta.

El esquema es *ganar-ganar* al menor costo por inventario posible. Aunque el sistema no es original, el poder adquisitivo de Elektra y su extensa red le permiten ofrecer los productos de 15% a 20% más baratos que el promedio del mercado (Lezcano, 2004).

Hoy solamente 10% de los productos que vende Elektra son importados, pero casi 100% de los del PEA son nacionales. El paquete que ofrece la tienda se completa con préstamos de entre \$20,000 y \$60,000 pesos de Banco Azteca para que los microempresarios puedan comprar los productos del catálogo, redondeando de esta forma la idea del Asmaz.

La ambición de Elektra lo lleva a replicar el modelo del PEA y Asmaz en los países del Centro y Sudamérica, apoyado en los datos demográficos que observan en esos lugares porque son similares a los de México, asegurando los directivos que la fórmula se puede repetir.



Durante el tercer semestre de 2004, los ingresos y la utilidad bruta analizados de la compañía en esa región crecieron 51% y 44.7% respectivamente. Elektra cuenta con 35 tiendas en Guatemala, 34 en Perú y 19 en Honduras, y en el primer semestre del 2005 estará presente en Panamá (Lezcano, 2004).

Cuatro centros de distribución en la zona conectados con las tiendas locales y la red en México vía satélite permiten facilitar la instrumentación del modelo.

Lezcano (2004) establece que con un número de 24, 328 empleados en 2005 incorporarán 12,000 más en México y el extranjero. Los gastos de Elektra han crecido más rápido que los ingresos, sin embargo, la compañía crea valor para los accionistas y ha estado reduciendo deuda velozmente.

En abril de 2003 liquidó un bono de \$275 millones de dólares que vencía en 2008, lo cual le dio ahorros en gastos financieros por \$40 millones de dólares y eliminó su exposición al tipo de cambio.



4.4.8 Telcel

La siguiente información está sustentada en la Información Corporativa que la página de Telcel en el año del 2005 brinda.

Telcel es la empresa de telefonía celular líder en el país. Su solidez y estructura lo consolida gracias a la especialización y actualización permanente de todas las personas que trabajan en ella.

La empresa es muy joven pero con una gran historia. Se remonta a 1978 cuando inició la instalación y operación de un sistema de radiotelefonía móvil (teléfono en el automóvil) en el Distrito Federal.

En 1984 obtuvieron la concesión para explotar la red de servicio radiotelefónico móvil en el Area Metropolitana de la ciudad de México, bajo la denominación de "RADIOMOVIL DIPSA S.A. DE C.V.".

En el año de 1989 surge la marca Telcel cuando comenzaron a ofrecer los servicios de telefonía celular en la ciudad de Tijuana B.C., al autorizar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la introducción de la telefonía celular en nuestro país.

A partir de 1990 expandieron los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal y su zona metropolitana y paulatinamente ofrecieron el servicio a nivel nacional.



Hoy en día, Radiomóvil Dipsa es subsidiaria de América Móvil, uno de los mayores proveedores de comunicaciones celulares de Latinoamérica, grupo líder con inversiones en telecomunicaciones en varios países del continente americano.

Telcel participa y patrocina diversos eventos de gran calidad, a la vez que está presente cerca de sus clientes en actividades recreativas y de entretenimiento que se encuentran entre las preferencias de sus usuarios. Algunas de estas actividades se listan a continuación:

- Telcel está en el equipo bicampeón Pumas.
- Telcel está presente en la Copa Inbursa 2005.
- Telcel participa en el Torneo abierto de tennis Acapulco 2005.

Ante la intensa competencia que se observa en el sector, Telcel ha desarrollado programas para arraigar la fidelidad de los clientes, algunos de ellos mediante esfuerzos de marketing y otros mediante tecnología.

La campaña publicitaria que llevó a cabo Telcel para posicionarse en la mente de su mercado giró alrededor de la frase “Todo México es territorio Telcel” haciendo ver a la marca como un producto más humano, apropiándose de la imagen del globo aerostático como ícono de Telcel, que podía proveer la mejor cobertura en toda la República Mexicana. Tal acción le permitió liderar el 75% del mercado, por lo que Telcel logró establecerse en la mente de seis de cada diez mexicanos (Zyman, 2004).



En el ámbito tecnológico, durante el 2005 Telcel demostró el interés que tiene por satisfacer las necesidades de su mercado con el establecimiento de señal de recepción en las estaciones subterráneas del Sistema de Transporte Colectivo Metro del Distrito Federal (Lara, 2005).

Telcel, siempre a la vanguardia, engloba diversas promociones bajo el nuevo concepto publicitario: "Porque siempre hay más". Arrancó este año con una nueva e impactante campaña de publicidad en la que ofrece a sus clientes Tarifarios y en Sistema Amigo (llamadas a diez números de la misma compañía por un peso el minuto) atractivas y diferentes opciones para adquirir las más innovadoras terminales dentro de cualquiera de los dos esquemas (página web de Telcel, 2005).

En el cuarto trimestre del 2004 reportó el mayor número de adiciones de usuarios con 2 millones de clientes más, que la lleva a brindar servicio celular a cerca de 29 millones de personas.

Además, la red GSM/GPRS tiene más de 11 millones de clientes a dos años de su puesta en marcha, lo que confirma el liderazgo de Telcel en el mercado mexicano y a nivel Latinoamérica (página web de Telcel, 2005).



4.4.9 Liverpool

Liverpool ha sido parte de la vida de las familias mexicanas por más de 150 años, siendo proveedores de vestido de moda y calidad que ha marcado tendencias.

La historia de Liverpool empezó cuando un joven visionario se introduce en el mundo de los negocios con un cajón de ropa ubicado en el D.F. llamado El Puerto de Liverpool.

Hasta la fecha, opera 20 almacenes Liverpool y 27 almacenes Fábricas de Francia. Administra los Centros Comerciales de Perisur, Galerías Tabasco 2000, Galerías Monterrey, Galerías Coapa, Galerías Insurgentes, Galerías Metepec y Perinorte. Además, tiene participación en Centro Comercial Santa Fe, Plaza Satélite y Centro Comercial Angelópolis.

Emplea a más de 23,000 colaboradores en toda la República, sirviendo al país a través de la venta de ropa, artículos para el hogar y grandes novedades, desarrollando y promoviendo marcas propias y exclusivas en todos sus almacenes.



Constituye la empresa líder a nivel nacional de tiendas departamentales en constante crecimiento desde 1847, por lo que desde 1965 ha cotizado en la BMV.

Liverpool opera almacenes en los estados más importantes de la República Mexicana, y trabaja constantemente en la consolidación de su expansión y desarrollo, que contempla la apertura de almacenes en el corto, mediano y largo plazo. Uno de los elementos clave en el desarrollo de la empresa es su personal. Por eso, ha sido una prioridad vincular su crecimiento al de sus integrantes.

La información anteriormente citada fue obtenida del sitio de Internet de Liverpool en el 2005.

La importancia que representa el capital intelectual para Liverpool lo llevó a establecer la Universidad Virtual Liverpool, la cual utiliza avanzadas plataformas de enseñanza y aprendizaje en línea. Ofrece dos carreras profesionales y tres maestrías, todas con registro de validación oficial de estudios por parte de la Secretaría de Educación Pública (Soto, 2003).

Obtuvo la certificación ISO 9001: 2000 en sus procesos de Diseño, Desarrollo, Impartición, Administración y Evaluación de Planes y Programas Educativos.



La licenciatura la ofrece a los empleados en 54 almacenes en la República Mexicana con un sistema que opera en la modalidad de educación a distancia, vía Internet. En cuanto al grado de maestría lo da en forma mixta, presencial y de auto estudio.

Para brindar los contenidos en línea empleados en el auto estudio y trasladar realmente el ambiente del salón de clases a cada uno de los alumnos en las diferentes localidades del país vía Internet, la Universidad Virtual Liverpool utiliza las plataformas de enseñanza y aprendizaje en línea más avanzadas del mundo.

Por otro lado, Liverpool promueve entre las empresas las Ventas Institucionales, esto para ofrecer una alternativa a las compañías que quieran motivar a sus empleados, premiar la lealtad de sus clientes o establecer estrategias comerciales (página web de Liverpool, 2005).

La firma mexicana establece que sus Monederos Electrónicos y Cupones son un instrumento estratégico de recompensa que permite obtener: Empleados motivados = clientes satisfechos = mayores ventas.

Para el 2005, la empresa tiene en mente llevar a cabo sus planes de expansión de manera razonable y sin endeudamiento mayor. Por otra parte, continuarán introduciendo los sistemas de computación para mejorar, así como la centralización de sus oficinas para tener una mayor eficiencia (Los Editores, 2005).



Aunque Liverpool mantiene su crecimiento considera que es importante su material humano, por lo que seguirán mejorando la capacitación del personal, ya que piensan que deben contar con el personal requerido para la expansión y para los servicios que el cliente requiere.



4.4.10 Tv Azteca

La información es proporcionada del sitio oficial en Internet de la televisora.

Desde su creación, el principal objetivo de la empresa fue transformar la imagen de la televisión mexicana. En 1991 se presentó una gran oportunidad: la adquisición del paquete de medios de comunicación controlado por el gobierno federal. Se impulsaron en la certeza de que México necesitaba un proyecto de comunicación nuevo, creíble, que incorporara los grandes valores de la cultura.

Después de dos años de preparación intensa en todos los niveles, el 16 de julio de 1993, presentaron la propuesta para ganar la licitación y lo lograron. El 2 de agosto de 1993 tomaron posesión de las instalaciones y empezaron a trabajar.

TV Azteca surgió creando diferente opinión, con otro estilo. Abrieron el espectro de la competencia con otros canales creando nuevas opciones,



generando nuevos talentos, aportando nueva tecnología y siendo otra oferta para los televidentes.

La primera etapa de su desarrollo le llaman "limpieza". Lo primero que se hizo fue implementar una reducción de costos a cero, ya que en la caja no había ni un peso. El primer paso era tener cobertura. Cualquier esfuerzo de programación era inútil si nadie los veía.

El siguiente paso fue separar las señales. Después, obtener dinero a través de vender espacios publicitarios. Así surgió uno de los más grandes aciertos de TV Azteca: el Plan Mexicano, el innovador plan de ventas por costo por punto de rating.

Uno de los tantos atributos que permiten a esta marca mexicana mantenerse dentro de las marcas más valiosas de México es su promoción tanto al interior del grupo como hacia toda la sociedad mexicana, responsabilidad social empresarial, al vincular necesidades sociales con organizaciones y personas dispuestas a comprometerse social y ecológicamente a través de Fundación Azteca.