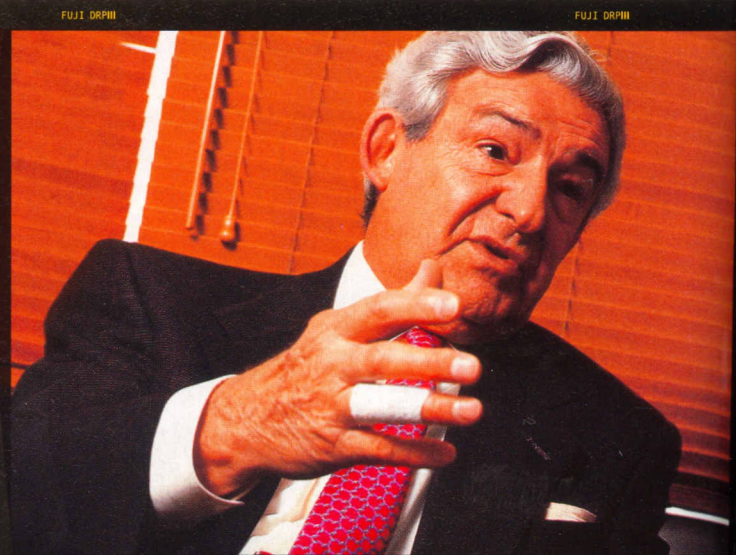
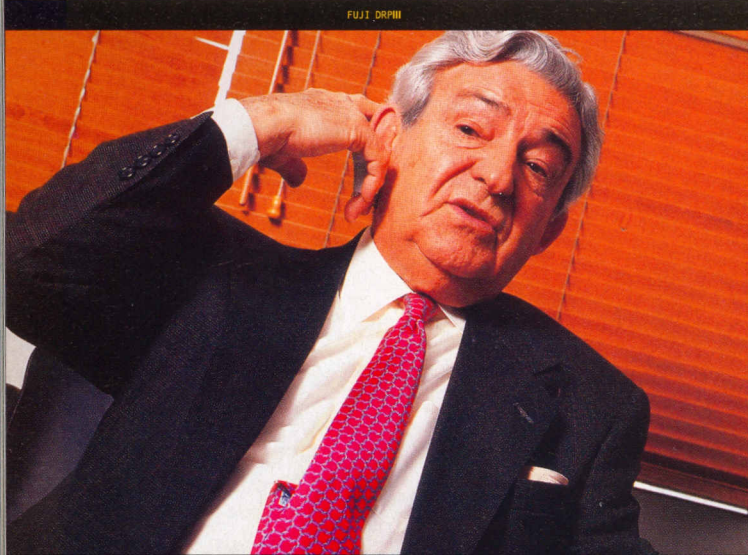


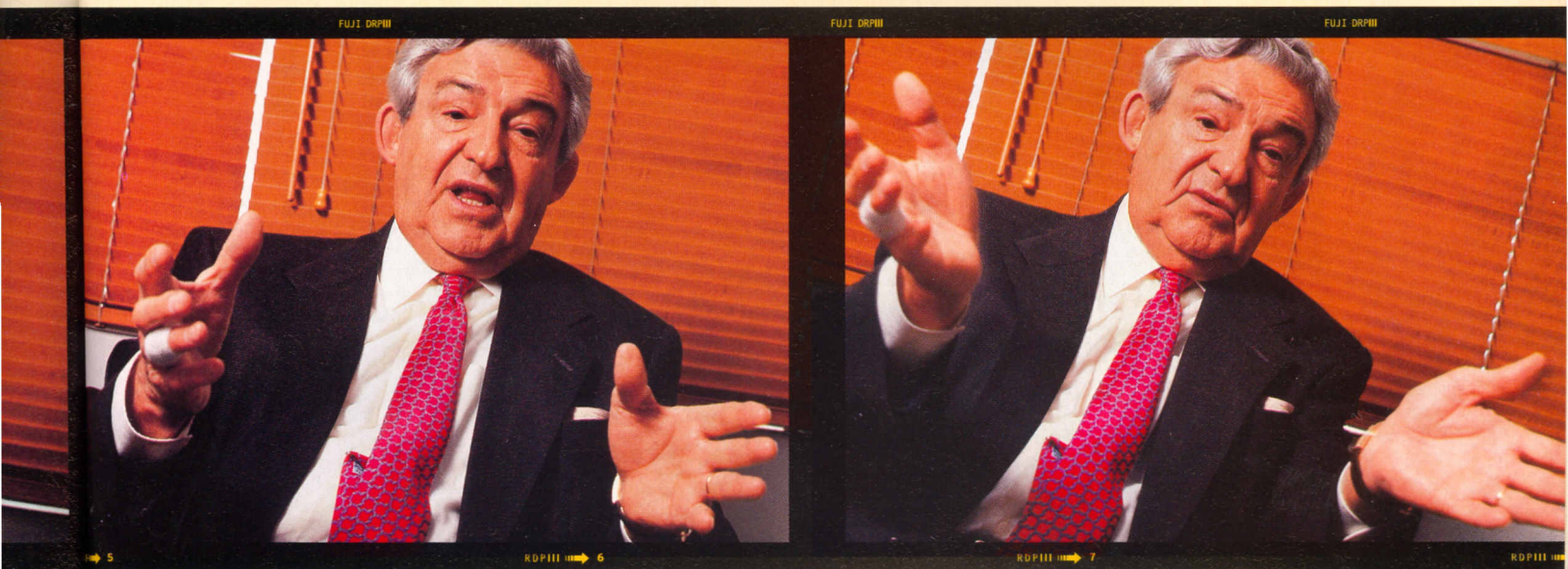


COLEGIO DE NEGOCIOS



Lecciones 1.1 de lideraz

El presidente de Bimbo nos relata los puntos centrales de su experiencia en los negocios. Hay mucho que aprenderle.

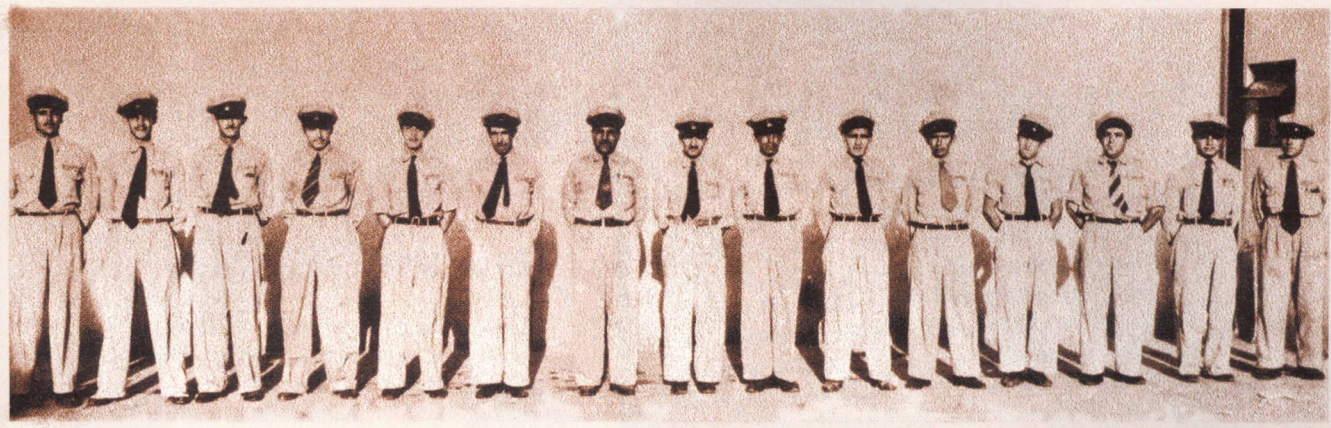


POR ROBERTO SERVITJE*
FOTOS: JAIME NAVARRO

NO CABEDUDA: POR MUCHA modestia que se quiera tener, Bimbo (empresa 100% mexicana que en 1945 empezó con 36 trabajadores) ha crecido sin parar. Esto lo avalan nuestras 74 plantas en todo el mundo y siete comercializadoras en 16 países, casi 73,000 colaboradores y 25 rutas de reparto en 66,000 puntos de venta. ¿La fórmula? No hay procedimientos mágicos. Sólo una apuesta por el trabajo serio, la calidad, el servicio, la austeridad, la reinversión constante, la decisión de crecer –independientemente de la guerra de Irak o las declaraciones equis del presidente equis–.

En nuestro caso particular, siempre nos hemos preocupado por tener una administración hecha con integridad. Cualquier empresa que quiera institucionalizarse debe tener muy claros sus valores y el respeto a su gente. Estos dos últimos elementos forman parte esencial de un estilo de liderazgo que hemos ejercido por muchos años en Grupo Bimbo.

zgo
le.



BUENOS COMO EL PAN.
Los repartidores de Bimbo a mediados de los años 50.

Pensar en la gente

En 1994 la firma inició un proceso de reingeniería, que estaba muy de moda por entonces, y creo que todavía debería seguir estándolo. El hecho de hacer revisiones profundas al interior de las organizaciones casi siempre arroja muchísimas oportunidades de mejorar su operación.

Entre los asesores internacionales que nos ofrecieron sus servicios, nos decidimos por escuchar a la firma Arthur D'Little. Antes de la contratación, la compañía hizo un estudio preliminar de nuestra situación para trazar el rumbo por el cual nos proponían mejorar todos nuestros sistemas. Por otra parte, apuntaba de entrada hacia algo que ya de alguna manera habíamos detectado: un sobrante de personal, de unos 6,000 empleados, de los 44,000 que había en la institución. Para entonces estábamos en la tremenda crisis de 1995, con un desplome general muy grande de la economía, lo cual reforzaba fuertemente la idea del despido.

La mayoría de los trabajadores que nos hubieran sobrado se vinculaban a las áreas administrativas. Muchos de los planes de expansión al interior del país, para los cuales se habían preparado estas personas, no se iban a poder llevar a cabo con la situación prevaleciente a escala nacional. Sin embargo, conforme con nuestra filosofía de empresa, donde la persona tiene primacía, no podíamos decirle a toda esta gente: "Sepárate de la institución para que podamos seguir bien." Sencillamente no concordábamos con eso.

Se pidió un sacrificio a todo el mundo; sabíamos que la decisión iba a afectar en cierto grado

nuestros resultados, pero mi reflexión, que expuse en su momento, era: si tenemos 40 y pico mil gentes y nuestro índice de rotación es de entre 17 o 18% anual, basta una simple multiplicación para darse cuenta de que, con el curso del año, se irían retirando un número similar de personas al que nos estaba "sobrando", y sin el golpe de un despido masivo. No hay que perder de vista el hecho de que con medidas así, que a primera vista resuelven el problema de los excedentes, siempre se ocasiona un doble daño: el perjuicio a los que se van y la desilusión o el temor de los que se quedan.

Y sí, efectivamente, esta política siempre termina por "pagar" económicamente. La gente es el pilar de las instituciones, y eso no hay que olvidarlo. Cerramos totalmente las contrataciones y, por sí mismos, se fueron quienes se tenían que ir. Hay que apuntarlo claramente: no eran necesariamente los que "sobraban". Fue en este punto donde se centraba también parte del esfuerzo solicitado al personal: reentrenar a quienes se quedaban para labores distintas a las que solían desempeñar, respetar sueldos, etcétera.

Quien no arriesga no gana

También de esto se desprende, como dicen por ahí, el pago por portarse bien. Pronto empezamos a contar con un numeroso grupo de personas capacitadas, moralmente comprometidas y entregadas a la empresa que veló por ellas. Esto permitió llevar a cabo proyectos en el extranjero, que generalmente no se pueden hacer por falta de elementos capacitados. La crisis estaba en



EL SUPER-PAN.
El liderazgo consiste en saber repartir las rebanadas.

Evolución de la marca



EL PODER A LA GENTE

En el movimiento interno de la empresa, la *subsidiaridad* -que no haga el órgano superior lo que puede hacer el inferior; que no haga el gobierno lo que pueden hacer los particulares- ha sido una manera común de operar. No es un mecanismo de productividad, sino una forma de buscar la realización y el crecimiento personal, de generar creatividad, entrega. Para ello hay que decidirse a informar todo lo que atañe a la gente. Ello implica crear una mecánica y utilizar en el proceso la verdad absoluta. Si nada más se informa lo que se quiere, el proceso se convierte en manipulación y eso no le sirve a la gente, y sobre todo, no le sirve a la compañía. Después, hay que provocar que la persona proponga, y proporcionarle la oportunidad de participar, permitirle que lleve a cabo operaciones fuera de su ámbito inmediato, que pueda tomar decisiones, equivocarse, fluir con lo que está sucediendo.

2

EN LA ESFERA DE LOS OBREROS

Lo que sucede en las rutas de ventas es un ejemplo interesante. Los trayectos tienen, con el tiempo, que irse modificando, porque se instalan nuevos autoservicios, clientes, tiendas, con lo cual los vendedores no se dan abasto, se retrasan, no hay cupo para los productos en el camión. Esto sucedía normalmente casi cada cuatro o cinco meses: hacíamos los cambios y los vendedores se ponían furiosos, pues las nuevas distribuciones nunca parecían ser las adecuadas. Se decidió crear un pequeño comité surgido de entre ellos -vendedores, repartidores- que ahora hace la organización de las rutas, decide cómo se distribuyen, cómo se organizan y... se aguantan los reclamos, pues son cosa interna. Generalmente todos quedan más contentos, crecen, se genera unidad.

1

EN LAS ESFERAS DE LA ALTA GERENCIA

Ayer, y todavía hoy, había muchas firmas donde una sola persona, que tiene toda la información, la autoridad, el poder, se reúne con sus seis, siete, ocho subalternos de manera independiente. Esto se presta a chismes y malos entendidos y, finalmente, a ineficacia dentro de las operaciones. En Bimbo, desde 1962, para promover verdaderamente la subsidiaridad, se hace una junta semanal en la que el gerente se reúne con todo su equipo. Hay una orden del día y también se tratan asuntos coyunturales. Lo que ha sucedido, en primer lugar, es que hay una enorme claridad general de lo que está pasando. En segundo lugar, se sabe con mayor detalle cómo afecta cada departamento a los otros

-sus problemas y soluciones- y, finalmente, las decisiones que se toman son colegiadas, verdaderamente consensadas.

Muchas veces me sucedió llegar en las mañanas con una idea de lo que había que hacer y, al terminar la junta, las cosas se hacían de otra manera, mejor. Eso motiva verdaderamente la participación. Las personas se dan cuenta de que realmente pueden incidir en el modo como se hacen las cosas. Y otra cosa maravillosa es que quienes participan en estas reuniones se están entrenando para ser gerentes: cuando éstos toman vacaciones no hay que suplirlos, las cosas pueden funcionar propiamente igual.

“No hay magia.
Sólo una
apuesta
por el trabajo
serio”

México (el famoso *efecto tequila*), no en el extranjero, hacia donde nos lanzamos a la conquista de nuevos mercados, específicamente con la apertura de plantas en Centro y Sudamérica, en países como Chile, Argentina y Guatemala.

Otro caso que ilustra brevemente la convicción que ha tenido para nosotros el hecho de apostar por la gente, por el crecimiento, fue que en 1982 -y en medio de una crisis económica mundial- teníamos casi 1,000 rutas que estaban produciéndonos pérdidas. Ante la perspectiva de cerrarlas y dejar sin trabajo al menos a un número equivalente de personas, optamos por lanzar

al mercado la marca *Tía Rosa*. Aunque en un principio tuvimos que apoyar la línea económicamente, sin ganancia alguna, hoy las *Tortillinas* son nuestro tercer producto más importante.

Sin embargo, lo expuesto no quedaría completo sin mencionar el hecho de que casarse definitivamente con ciertas políticas respecto al modo de proceder no es lo más inteligente. No siempre se puede conservar a la gente. No en todos los casos es factible mantener una ruta, una planta abierta. De 74 fábricas que tiene la agrupación en el mundo, la primera que cerramos fue la de Barcel en Querétaro -muy mal localizada, muy ine-



HOT DOGS GLOBALES.
Bimbo se ajustó a cada mercado latino: en Argentina sus medias noches son *Panchos*.

ficaz, conflictiva-; se abrió otra en Torreón; ahora estamos cerrando una muy vieja en Dallas -en un lugar demasiado céntrico-; se están instalando nuevas facilidades en Forworth; cerramos otra en el sur de Texas y en Chile dos más que no alcanzaban los estándares de calidad.

¿Cuál es el punto de equilibrio en este tipo de

situaciones? ¿Qué se juega al evaluar una decisión de esta índole? ¿Por qué conservar en 1994 a 6,000 trabajadores que sobran y, en estos últimos casos, cerrar plantas? En ocasiones las naves que se cierran son reubicadas: se trata, a menudo, de un simple mejoramiento de las condiciones de operación.

Ya lo dije, en Bimbo la política de crecimiento es una dinámica interna que trasciende vientos políticos e incluso crisis económicas. Sin embargo, cuando una fábrica se cancela definitivamente es porque, a diferencia de la situación planteada en 1994, y a pesar de que haya voluntad de solidaridad con el personal que desea conservar su empleo, no hay una salida visible o solución económica y operativamente viable a los problemas que se presentan. He ahí el punto donde la balanza se inclina hacia uno u otro lado y, en esto, el manejo que se hace de la información es trascendental.

La gente
es el pilar de
las instituciones,
eso **NO** hay
que olvidarlo

No todo es experiencia

Hace poco en los medios se hablaba, por una parte, del caso de los *Amigos de Fox* y, por otra, del *pemexgate*. A ambos asuntos, que definitivamente no tienen la misma prioridad para el público mexicano -el primero no cambia la vida de muchas personas, el segundo nos afecta prácticamente a todos-, se les equiparaba en importancia.

Ese es un pequeño ejemplo de las muchas ocasiones en las que la información nos llega sesgada, con sensacionalismo. Quien toma decisiones no puede irse con la *finta* de lo que dicen los medios de comunicación o lo que comentan ciertas personas. Debe tener sus propias fuentes y mucha prudencia.

"EXPO CRECE MEXICO 2003"



Del 2 al 4 de Julio de 2003
World Trade Center - Ciudad de México



Crece y emprende
tu propio negocio...



- Venta Directa
- Concesiones
- Franquicias
- Distribuciones
- Firmas y más...



ASISTE!
ENCONTRARÁS
OPORTUNIDADES DE
NEGOCIO, INNOVACIÓN,
FINANCIAMIENTO Y
CAPACITACIÓN.

"Seminario
Emprende"
podrás capacitarte
con los mejores
ponentes en la
nueva cultura de
negocios.

Organiza:
Marketing
Convenções

Participan:

Patrocinan:



Informes "Expo Crece México 2003" y "Seminario Emprende"
En nuestras oficinas Tuxpán 54, 6o piso int. 602, Col. Roma Sur, México D.F. 06760.
Tel/ Fax: (01 55) 55-64 91-98, 55-84 05-67, 55-64 42-38, 52-64 64-71
Visita www.marketingyconvenções.com; E-mail: marketingyconvenções@prodigy.net.mx

Por otro lado, las determinaciones se deben tomar basadas en datos estadísticos científicos, no empíricos. Si se realizan así, uno se ahorra muchísimo dinero, tiempo, problemas, etcétera. Es falso que la experiencia otorgue el parámetro adecuado y absoluto para orientarse, por sí mismo, en el rumbo correcto.

Durante 40 años tuvimos en Bimbo unas máquinas divisoras de masa: cuatro, seis, ocho piezas de pan al mismo tiempo. Existía una persona, el maestro divisor, que periódicamente cogía al azar una bolita y la ponía en una báscula que decía: "falta", "sobra", y hacía lo mismo durante todo el día. Pensemos en esto: 30 fábricas, tres turnos, día y noche, todas las semanas. Un día revisamos nuestros planes de calidad total y nos percatamos de que la información se tenía que manejar estadísticamente; se hicieron análisis y se llegó a la conclusión de que... era pura suerte la que definía el tamaño de las bolitas. Estuvimos perdiendo el tiempo, fueron millones de esfuerzos tontos los que se malograron.

“Las revisiones profundas de las empresas arrojan muchísimas oportunidades, de mejorar”

La verdad del osito Bimbo

En mi experiencia, un liderazgo donde las decisiones y riesgos apuestan por la persona -más allá de formulismos que la consideran "elemento" o "capital" esencial para una organización- rendirá resultados económicos y humanos. Más allá: puede preciarse de asumir la responsabilidad social que toda empresa que desee permanecer entre su público debe asumir. **E**

-Con la colaboración de Begoña Llanos.

**Roberto Servitje es presidente del Consejo de Administración en Grupo Bimbo.*

califica **2** para informar



Merca2.0 la revista líder en información de mercadotecnia, publicidad y medios, brinda al lector su experiencia editorial a través de un contenido especializado y análisis de temas relevantes del medio.

Gracias a su contenido nacional y extranjero usted podrá informarse de forma oportuna y veraz de las estrategias más novedosas de los anunciantes para llegar al corazón del consumidor, las campañas publicitarias actuales y los medios utilizados más efectivos del momento.

Merca2.0 es la única revista especializada que conjuga el arte editorial, la mercadotecnia, y la estrategia.

www.merca20.com

suscripciones@merca20.com Tel. 5516.2346 ext. 213
Lada sin costo 01800.715.7444 Fax 5276.0232

Líderes en información de mercadotecnia, publicidad y medios

mercadotecniapublicidadmedios
Merca2.0