



MINICASO 3

H.J. Heinz Company

Maryanne M. Rouse

H.J. HEINZ COMPANY (HNZ) Y SUS SUBSIDIARIAS MANUFACTURABAN Y COMERCIALIZABAN EN TODO el mundo una extensa línea de alimentos procesados y mínimamente procesados, así como productos relacionados. Los productos de la empresa se organizaban en dos negocios principales: aderezos para alimentos y alimentos y bocadillos. La empresa distribuía sus productos a través de su propia fuerza de ventas, intermediarios independientes, agentes y distribuidores a cadenas de tiendas, mayoristas, cooperativas y tiendas de abarrotes independientes; comerciantes masivos y supertiendas; farmacias; tiendas club; distribuidores de servicios de alimentos e instituciones, entre ellas escuelas y organismos gubernamentales.

La fusión con Del Monte

En junio de 2002, Heinz anunció que separaría y después fusionaría sus productos de menor venta con Del Monte Foods, Inc., en un esfuerzo por simplificar su empresa. Después de los votos de aceptación de los accionistas tanto de Heinz como de Del Monte y la aprobación del Servicio de Rentas Internas (IRS), la transacción, que se completó el 21 de diciembre de 2002, proporcionó a los accionistas de Heinz alrededor de 75% de la nueva y más grande Del Monte. Las líneas y segmentos de productos transferidos a esta compañía incluían los negocios estadounidense y canadiense de alimento y bocadillos para mascotas; atún estadounidense; sopas y salsas de marcas privadas estadounidenses, así como las sopas College Inn y los alimentos para bebés de marca estadounidense. Las marcas afectadas incluyeron StarKist, 9 Lives, Kibbles'n Bits, los alimentos para bebés Nature's Goodness y las sopas College Inn. Se esperaba que la fusión redujera los ingresos anuales de Heinz en aproximadamente 20%, o 1800 millones de dólares, y que duplicara el tamaño de Del Monte.

Bajo los términos de la fusión, los accionistas de Heinz recibieron 0.45 de acción de la nueva Del Monte por cada acción de Heinz, en tanto que Del Monte asumió aproximadamente 1100 millones de dólares de la deuda de Heinz (alrededor de 21% de la deuda total). Heinz también anunció que reduciría su dividendo en 33% (se esperaba que la reducción de dividendos liberara un flujo de efectivo considerable, que Heinz planeaba usar para pagar deuda y financiar actividades adicionales de marketing). La fusión se llevó a cabo en varias etapas, entre las cuales se destacó la transferencia de los activos de Heinz a una entidad temporal, SKF, que después se fusionó, junto con la Del Monte existente, en una

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

MC3-1

“nueva Del Monte”. El complicado acuerdo, conocido como *reverse Morris Trust*, originó una transferencia libre de impuestos porque los accionistas de Heinz poseerían finalmente la mayoría de las acciones de la nueva Del Monte.

Además de permitir a Heinz vender sus marcas de poca venta en una transacción esencialmente libre de impuestos, la empresa observó que la más pequeña y menos diversa Heinz se transformaría en una empresa más flexible y de crecimiento más rápido centrada en dos plataformas de alimentos estratégicas: aderezos para alimentos (catsup, condimentos, salsas) y alimentos y bocadillos (alimentos y bocadillos congelados y no perecederos, productos congelados para servicios de alimentos y alimentos para bebés en mercados no estadounidenses). La nueva Heinz tendría una estructura global, que según su administración mejoraría su capacidad para competir fuera de Estados Unidos. Reducir la deuda le permitiría apoyar mejor sus negocios principales con inversiones adicionales en desarrollo de productos y publicidad.

Los inversionistas reaccionaron con tranquilidad al anuncio de la fusión, el cual hizo caer las acciones de Heinz y generó sólo ganancias modestas para Del Monte. Para fines de 2002, los precios de los valores de ambas empresas reportaron aún más reducciones, lo que reflejaba la debilidad del mercado general (algunos observadores de la industria creían que la fusión podía ser una situación provechosa para los accionistas de Heinz sólo si había una partida final que incluyera la venta de esta empresa, ahora más esbelta y atractiva). Sin embargo, para mediados de enero de 2005, el precio de las acciones de Heinz se recuperó hasta 38 dólares, tres dólares por debajo de su precio más alto de las 52 semanas precedentes, de 40.67 dólares, y Del Monte logró recuperar cierta fuerza, pues cerró en 11.17 dólares el 13 de enero de 2005.

La nueva estrategia de crecimiento

Poco después de completar su fusión con Del Monte, Heinz anunció una enérgica estrategia de crecimiento basada en cuatro iniciativas clave:

- Llevar a cabo un crecimiento rentable por medio de productos y empaques excelentes, precio y valor todos los días, innovación acelerada y marketing creativo
- Eliminar el “desorden” mediante la concentración en los negocios y productos principales y la creación de una estructura empresarial simplificada
- Reducir los costos (específicamente costos fijos), por medio de una cadena de suministro más eficiente, la mejora de la administración del efectivo y capital de trabajo y la realización de gastos de capital específicos
- Medir y reconocer el rendimiento por medio de un “cuadro de mando integral” que relacionara la compensación de la administración con medidas y factores clave de rendimiento financiero y no financiero

Como parte de la importancia que la empresa le asignó a sus productos clave, Heinz reorganizó sus UEN en dos negocios principales:

- **Aderezos de alimentos:** este segmento comprende marcas clave de la antigua unidad de Catsup y Condimentos. Aunque la catsup encabeza las ventas en este segmento, la cual ha sido siempre la marca representativa de la empresa, las adquisiciones y el desarrollo de productos (salsas para asar a la parrilla Jack Daniel’s, salsas para marinar Mr. Yoshida y salsas para pasta Classico) han proporcionado a Heinz una presencia creciente tanto en la parrilla como en la cocina. Con ventas globales de catsup superiores a 1000 millones de dólares, la empresa poseía más de 50% del mercado nacional de catsup y aproximadamente 34% del mercado global. Las innovaciones de empaques, como la botella E-Z Squirt, le ayudaron a aumentar la participación en el mercado global de catsup en 15%, para alcanzar la cifra de 60% (Heinz tenía una participación de 75% en el Reino Unido; la empresa sostuvo que cinco puntos se relacionaban directamente con la nueva botella). Con el aumento de la popularidad a nivel global de las cadenas estadounidenses de comida rápida, Heinz esperaba un crecimiento fuerte de las ventas de catsup, tanto en paquetes individuales como en grandes cantidades, y condimentos (salsa barbecue, salsa de soya, salsa para carne, etc.). No obstante, la catsup de Heinz enfrentaba los retos de otras marcas registradas, marcas privadas y salsas. Se pronosticaba que la popularidad creciente de las salsas y otros condimentos étnicos, así como de las estructuras de menor costo de las marcas privadas, amenazarían la participación de mercado de Heinz.

Alimentos y bocadillos: este segmento incluía alimentos no perecederos y congelados y bocadillos de marca de las unidades previas de Sopas, Frijoles y Pasta y Alimentos Congelados, así como los alimentos para bebés de marca no estadounidense y los productos congelados o no perecederos para el mercado institucional.

La creciente línea de productos de alimentos congelados y bocadillos de la empresa incluía marcas estadounidenses de mayor venta como las papas Ore-Ida, Boston Market HomeStyle Meals, así como entradas y postres de Weight Watchers y Smart Ones (Heinz, que adquirió a Weight Watchers en 1978, vendió el segmento internacional para control de peso de ese negocio en 1999 como parte de una iniciativa de concentrarse en sus negocios principales; sin embargo, la empresa conservó el segmento de alimentos procesados). Las marcas estadounidenses de bocadillos populares, que incluían Bagel Bites, T.G.I. Friday's, Delimex y Poppers, se administraban como parte de este segmento.

Heinz esperaba que sus marcas británicas y otras no estadounidenses de esta categoría, como las entradas Weight Watchers de Heinz y Main Street Bistro, así como los alimentos vegetarianos Linda McCartney, crecieran fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, Wattie's, que estaba entre las marcas más poderosas de Nueva Zelanda, ofrecía una amplia gama de alimentos; y las marcas Honig y HAK proporcionaban a los consumidores holandeses una gran variedad de sopas deshidratadas, alimentos y vegetales. Además, aunque Heinz también separó su negocio estadounidense de atún, conservó marcas europeas como John West y Petit Navire y la marca australiana de atún Greenseas.

La empresa desarrollaba una fuerte presencia con productos congelados para servicios de alimentos, con variedades como las sopas Chef Francisco y Quality Chef y los postres congelados Alden Merrill. Aunque las sopas y salsas de marca privada Heinz y los caldos College Inn se transfirieron a Del Monte, la empresa esperaba aumentar su participación de mercado tanto estadounidense como global por medio de innovaciones como Soup Cups para horno de microondas, un concepto de conveniencia importado de Australia.

Este segmento también incluía alimentos para bebés. Aunque Heinz transfirió su negocio estadounidense de alimentos para bebés a Del Monte, la empresa conservó sus alimentos para bebé marca Heinz, que mantenían posiciones altas en el Reino Unido, Canadá, Venezuela, Australia y China, y Plasmon, su negocio italiano de alimentos para bebés.

Una nueva estructura organizacional

En el primer trimestre del año fiscal 2004, Heinz modificó su reporte de segmentos para reflejar los cambios en su estructura y administración organizacional:

- **Productos de consumo norteamericanos:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía catsup, condimentos, salsa, alimentos a base de pasta, papas fritas, entradas, bocadillos y botanas a canales de abarrotes de Estados Unidos y Canadá. Los productos de consumo norteamericanos representaron alrededor de 24.5% de las ventas y 31.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Servicio de alimentos estadounidense:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía productos de marca registrada y privada (incluyendo catsup, condimentos, salsas, sopas congeladas y postres) a establecimientos y distribuidores de alimentos, tanto comerciales como no comerciales. El Servicio de alimentos estadounidense representó alrededor de 17% de las ventas y 14.1% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Europa:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en Europa; representaba alrededor de 39% de las ventas y 42.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Asia y Pacífico:** este segmento incluía operaciones a través de categorías de productos y canales en Nueva Zelanda, Australia, Japón, China, Corea del Sur, Indonesia, Singapur y Tailandia; contribuía con 15% de las ventas y 9.7% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Otras entidades operativas:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en África, India, América Latina, Medio Oriente y otras áreas geográficas. Este segmento representaba alrededor de 4.5% de las ventas y 2% de las utilidades en el año fiscal 2004.

Posición financiera y rendimiento

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros de Heinz de años anteriores se replantearon para reflejar la fusión (muestran ingresos, gastos, activos y pasivos, excluyendo las entidades que se transfirieron posteriormente a Del Monte) y la nueva estructura de reporte de segmentos. Con base en esta nueva presentación, los ingresos del año fiscal 2004 (el año fiscal terminó el 28 de abril de 2004), de 8410 millones de dólares, mostraron un incremento de 2.2% sobre los del año anterior, en comparación con el incremento de los ingresos de 8.2% de 2002 a 2003. Sin embargo, el rendimiento de las utilidades brutas aumentó a 36.7% de las ventas en 2004, en comparación con 35.4% de las ventas en 2003 (a pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta de Heinz como porcentaje de las ventas disminuyó de 36.93% en 2001 a 35.4% en 2003).

El ingreso neto del año fiscal 2004 reflejó el cese de las operaciones del negocio de repostería de la empresa en el norte de Europa, así como costos de pérdidas y reorganización; el ingreso neto del año fiscal 2003 reflejaba tanto el ingreso del cese de las operaciones (88.74 millones de dólares) como el efecto acumulativo de un cambio en los principios contables relacionado con el fondo de comercio (-77 812 dólares) y representaba un rendimiento sobre las ventas de 6.88%, significativamente menor que la cifra de 10.95% de 2002, aunque algo mayor que la cifra de 6.84% de 2001. Un acontecimiento menos positivo fue que S&P disminuyó las calificaciones de deuda a largo y corto plazos de la empresa para reflejar el aumento del apalancamiento financiero de Heinz.

Las ventas del semestre que finalizó el 27 de octubre de 2004 aumentaron 216.6 millones de dólares, o 5.4%, con lo que sumaron 4200 millones de dólares. El volumen de ventas aumentó 1.2% con relación al mismo periodo del año fiscal anterior, en tanto que las conversiones de divisas aumentaron las ventas en 4.2%. Las adquisiciones, después de deducir las desinversiones, aumentaron las ventas en 0.5%, en tanto que la reducción de precios disminuyó las ventas en 0.5%. A pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta como porcentaje de las ventas disminuyó de 37.3 a 36.6%, debido principalmente a la reducción de precios y al aumento del costo de los productos en Europa y América Latina. Los gastos de ventas, generales y administrativos aumentaron 65.5 millones de dólares, u 8.3%, es decir, sumaron 855.7 millones de dólares, y aumentaron como porcentaje de las ventas de 19.8 a 20.4% en ese semestre. El ingreso operativo disminuyó 15.0 millones de dólares, o 2.1%, a la cifra de 683.1 millones de dólares, y disminuyó como porcentaje de las ventas de 17.5 a 16.3%. El ingreso de las operaciones en curso durante los primeros seis meses del año fiscal 2005, que finalizó el 27 de octubre de 2004, fue de 392.1 millones de dólares en comparación con los 378.3 millones del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 3.6%. Con relación a los segmentos, los productos de consumo norteamericanos contribuyeron con 25% de las ventas y 34.5% del ingreso operativo; el Servicio de alimentos estadounidense contribuyó con 17% de las ventas y 15.7% del ingreso operativo; Europa contribuyó con 38% de las ventas y 39.2% del ingreso operativo; Asia y el Pacífico contribuyeron con 14% de las ventas y 10.5% del ingreso operativo (los archivos SEC completos están disponibles a través de un enlace incluido en el sitio web de la empresa, www.heinz.com o en www.wsj.com).

Estrategias de adquisición

Heinz ha perseguido el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y mercados, objetivo que ha logrado, principalmente, por medio de adquisiciones. En septiembre de 1999, Heinz compró una participación de 19.5% en The Hain Food Group, Inc. por casi 100 millones de dólares, y estableció una alianza estratégica para la producción global de alimentos naturales y orgánicos y bebidas a base de soya. Hain era la empresa estadounidense líder en alimentos naturales y orgánicos, pues comercializaba más de 3500 productos bajo diversas marcas, como los cereales, productos para repostería y sopas Health Valley; los bocadillos Terra Chips y Westsoy, el productor más grande de bebidas de soya. Como parte de la alianza, Heinz proporcionaría experiencia en adquisiciones, fabricación y logística y Hain participaría con servicios de marketing, ventas y distribución.

Otras adquisiciones recientes incluían el negocio de salsa para pasta, consomés en polvo y sopas de Borden Food Corporation; las marcas Linda McCartney y Ethnic Gourmet y el negocio minorista de productos de marca Anchor Food Products, que incluía los derechos de licencia para la marca de boca-

dillos congelados T.G.I. Friday's y la marca de entremeses Poppers. La empresa también completó la adquisición de Delimex, un fabricante líder de comida mexicana congelada. Heinz financió su estrategia de compra principalmente con deuda (alrededor de 5600 millones de dólares en 2004), lo cual le generó una razón total de deuda a capital de 3.63, el doble del promedio de la industria.

En el año fiscal de 1999, la empresa comenzó una iniciativa de crecimiento y reestructuración denominada *Operation Excel* (Operación Excelencia). Este programa de varios años que estableció centros de manufactura de excelencia, se concentró en la cartera de productos, reorganizó los equipos administrativos de la empresa e invirtió en iniciativas de crecimiento. El costo total de Operation Excel se estimó en 1200 millones de dólares; los ahorros antes de impuestos generados por el programa se calcularon en 70 millones de dólares en el año fiscal 2000 y en 135 millones de dólares en el 2001. Se estimó que los ahorros en costos llegarían a 185 millones de dólares en 2002 y a 200 millones de dólares del año fiscal 2003 en adelante. En el cuarto trimestre del año fiscal 2001, la empresa anunció una iniciativa de reestructuración denominada *Streamline* (Simplificar), diseñada para disminuir los gastos generales y otros costos operativos por medio de varios pasos, como el cierre de sus operaciones de atún en Puerto Rico, la consolidación de su producción norteamericana de alimentos para mascotas y la desinversión de su flota estadounidense de barcos pesqueros.

El mercado de servicios de alimentos

Heinz era el proveedor más grande de alimentos preparados (catsup y condimentos, aderezos para ensalada, alimentos congelados, concentrados de sopa, etcétera) del mercado estadounidense de servicios de alimentos, que incluía restaurantes y otros sitios para comer fuera de casa. Se esperaba que la industria de servicios de alimentos, que experimentó un crecimiento escaso cuando la economía estadounidense entró en recesión, mejorara a medida que se fortaleciera la expansión económica de Estados Unidos y las familias aumentaran la proporción de su presupuesto para alimentos que gastaban fuera del hogar (ligeramente superior a 50% en 2003, cifra por arriba del 33% de la década de los setenta). Los analistas de la industria esperaban un fuerte crecimiento de la demanda global de servicios de alimentos (sobre todo en Europa y Asia) en los cinco años siguientes. Entre los competidores clave estaban Kraft, Unilever, Sara Lee, Campbell Soup Company y Dole Food Company, Inc. Como Heinz obtenía aproximadamente 17% de sus ingresos de sus operaciones de servicios de alimentos (restaurantes, estadios, aeropuertos, etc.), la empresa sufrió más que la mayoría de las fábricas de alimentos procesados por los efectos posteriores al 11 de septiembre.

Industria de alimentos procesados

En conjunto, la industria de alimentos procesados reportó un aumento de su rendimiento de 5.7% durante los primeros siete meses de 2004, superando al Índice S&P 500 que mostró un declive de 2.1%. Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, principalmente debidas al aumento de los costos de materias primas, pensiones y combustible. Aunque las materias primas estaban por debajo de los altos costos recientes, permanecieron por arriba de los niveles de 2003. Una inquietud adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. Sin embargo, se esperaba que los márgenes de utilidades de la industria se beneficiaran de las reducciones de costos como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, así como de las reestructuraciones enérgicas que llevaron a cabo la mayoría de las empresas varios años antes.

Las ventas de alimentos congelados y preparados en Estados Unidos crecieron significativamente durante los tres años anteriores, impulsadas por mejoramientos de la calidad y empaques convenientes, factores que prometían aumentar aún más el atractivo de esos productos en el futuro. Los ajustes de los minoristas garantizaron prácticamente lo siguiente: en los tres años anteriores, Wal-Mart y Albertsons aumentarían sus departamentos de alimentos congelados en 25 a 40% a través de sus cadenas.

Entre los competidores clave en este segmento de la industria se encontraban Kraft, Kellogg Company, ConAgra, General Mills, Unilever, Dole y Sara Lee. Ochenta por ciento del total de ventas de tiendas de alimentos, medicamentos y mercancías masivas en Estados Unidos era de marcas nacionales y, según un estudio reciente, 46% de los estadounidenses eran "partidarios de marcas nacionales",

Posición financiera y rendimiento

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros de Heinz de años anteriores se replantearon para reflejar la fusión (muestran ingresos, gastos, activos y pasivos, excluyendo las entidades que se transfirieron posteriormente a Del Monte) y la nueva estructura de reporte de segmentos. Con base en esta nueva presentación, los ingresos del año fiscal 2004 (el año fiscal terminó el 28 de abril de 2004), de 8410 millones de dólares, mostraron un incremento de 2.2% sobre los del año anterior, en comparación con el incremento de los ingresos de 8.2% de 2002 a 2003. Sin embargo, el rendimiento de las utilidades brutas aumentó a 36.7% de las ventas en 2004, en comparación con 35.4% de las ventas en 2003 (a pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta de Heinz como porcentaje de las ventas disminuyó de 36.93% en 2001 a 35.4% en 2003).

El ingreso neto del año fiscal 2004 reflejó el cese de las operaciones del negocio de repostería de la empresa en el norte de Europa, así como costos de pérdidas y reorganización; el ingreso neto del año fiscal 2003 reflejaba tanto el ingreso del cese de las operaciones (88.74 millones de dólares) como el efecto acumulativo de un cambio en los principios contables relacionado con el fondo de comercio (-77 812 dólares) y representaba un rendimiento sobre las ventas de 6.88%, significativamente menor que la cifra de 10.95% de 2002, aunque algo mayor que la cifra de 6.84% de 2001. Un acontecimiento menos positivo fue que S&P disminuyó las calificaciones de deuda a largo y corto plazos de la empresa para reflejar el aumento del apalancamiento financiero de Heinz.

Las ventas del semestre que finalizó el 27 de octubre de 2004 aumentaron 216.6 millones de dólares, o 5.4%, con lo que sumaron 4200 millones de dólares. El volumen de ventas aumentó 1.2% con relación al mismo periodo del año fiscal anterior, en tanto que las conversiones de divisas aumentaron las ventas en 4.2%. Las adquisiciones, después de deducir las desinversiones, aumentaron las ventas en 0.5%, en tanto que la reducción de precios disminuyó las ventas en 0.5%. A pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta como porcentaje de las ventas disminuyó de 37.3 a 36.6%, debido principalmente a la reducción de precios y al aumento del costo de los productos en Europa y América Latina. Los gastos de ventas, generales y administrativos aumentaron 65.5 millones de dólares, u 8.3%, es decir, sumaron 855.7 millones de dólares, y aumentaron como porcentaje de las ventas de 19.8 a 20.4% en ese semestre. El ingreso operativo disminuyó 15.0 millones de dólares, o 2.1%, a la cifra de 683.1 millones de dólares, y disminuyó como porcentaje de las ventas de 17.5 a 16.3%. El ingreso de las operaciones en curso durante los primeros seis meses del año fiscal 2005, que finalizó el 27 de octubre de 2004, fue de 392.1 millones de dólares en comparación con los 378.3 millones del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 3.6%. Con relación a los segmentos, los productos de consumo norteamericanos contribuyeron con 25% de las ventas y 34.5% del ingreso operativo; el Servicio de alimentos estadounidense contribuyó con 17% de las ventas y 15.7% del ingreso operativo; Europa contribuyó con 38% de las ventas y 39.2% del ingreso operativo; Asia y el Pacífico contribuyeron con 14% de las ventas y 10.5% del ingreso operativo (los archivos SEC completos están disponibles a través de un enlace incluido en el sitio web de la empresa, www.heinz.com o en www.wsj.com).

Estrategias de adquisición

Heinz ha perseguido el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y mercados, objetivo que ha logrado, principalmente, por medio de adquisiciones. En septiembre de 1999, Heinz compró una participación de 19.5% en The Hain Food Group, Inc. por casi 100 millones de dólares, y estableció una alianza estratégica para la producción global de alimentos naturales y orgánicos y bebidas a base de soya. Hain era la empresa estadounidense líder en alimentos naturales y orgánicos, pues comercializaba más de 3500 productos bajo diversas marcas, como los cereales, productos para repostería y sopas Health Valley; los bocadillos Terra Chips y Westsoy, el productor más grande de bebidas de soya. Como parte de la alianza, Heinz proporcionaría experiencia en adquisiciones, fabricación y logística y Hain participaría con servicios de marketing, ventas y distribución.

Otras adquisiciones recientes incluían el negocio de salsa para pasta, consomés en polvo y sopas de Borden Food Corporation; las marcas Linda McCartney y Ethnic Gourmet y el negocio minorista de productos de marca Anchor Food Products, que incluía los derechos de licencia para la marca de boca-

dillos congelados T.G.I. Friday's y la marca de entremeses Poppers. La empresa también completó la adquisición de Delimex, un fabricante líder de comida mexicana congelada. Heinz financió su estrategia de compra principalmente con deuda (alrededor de 5600 millones de dólares en 2004), lo cual le generó una razón total de deuda a capital de 3.63, el doble del promedio de la industria.

En el año fiscal de 1999, la empresa comenzó una iniciativa de crecimiento y reestructuración denominada *Operation Excel* (Operación Excelencia). Este programa de varios años que estableció centros de manufactura de excelencia, se concentró en la cartera de productos, reorganizó los equipos administrativos de la empresa e invirtió en iniciativas de crecimiento. El costo total de Operation Excel se estimó en 1200 millones de dólares; los ahorros antes de impuestos generados por el programa se calcularon en 70 millones de dólares en el año fiscal 2000 y en 135 millones de dólares en el 2001. Se estimó que los ahorros en costos llegarían a 185 millones de dólares en 2002 y a 200 millones de dólares del año fiscal 2003 en adelante. En el cuarto trimestre del año fiscal 2001, la empresa anunció una iniciativa de reestructuración denominada *Streamline* (Simplificar), diseñada para disminuir los gastos generales y otros costos operativos por medio de varios pasos, como el cierre de sus operaciones de atún en Puerto Rico, la consolidación de su producción norteamericana de alimentos para mascotas y las desinversión de su flota estadounidense de barcos pesqueros.

El mercado de servicios de alimentos

Heinz era el proveedor más grande de alimentos preparados (catsup y condimentos, aderezos para ensalada, alimentos congelados, concentrados de sopa, etcétera) del mercado estadounidense de servicios de alimentos, que incluía restaurantes y otros sitios para comer fuera de casa. Se esperaba que la industria de servicios de alimentos, que experimentó un crecimiento escaso cuando la economía estadounidense entró en recesión, mejorara a medida que se fortaleciera la expansión económica de Estados Unidos y las familias aumentaran la proporción de su presupuesto para alimentos que gastaban fuera del hogar (ligeramente superior a 50% en 2003, cifra por arriba del 33% de la década de los setenta). Los analistas de la industria esperaban un fuerte crecimiento de la demanda global de servicios de alimentos (sobre todo en Europa y Asia) en los cinco años siguientes. Entre los competidores clave estaban Kraft, Unilever, Sara Lee, Campbell Soup Company y Dole Food Company, Inc. Como Heinz obtenía aproximadamente 17% de sus ingresos de sus operaciones de servicios de alimentos (restaurantes, estadios, aeropuertos, etc.), la empresa sufrió más que la mayoría de las fábricas de alimentos procesados por los efectos posteriores al 11 de septiembre.

Industria de alimentos procesados

En conjunto, la industria de alimentos procesados reportó un aumento de su rendimiento de 5.7% durante los primeros siete meses de 2004, superando al Índice S&P 500 que mostró un declive de 2.1%. Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, principalmente debidas al aumento de los costos de materias primas, pensiones y combustible. Aunque las materias primas estaban por debajo de los altos costos recientes, permanecieron por arriba de los niveles de 2003. Una inquietud adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. Sin embargo, se esperaba que los márgenes de utilidades de la industria se beneficiaran de las reducciones de costos como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, así como de las reestructuraciones energéticas que llevaron a cabo la mayoría de las empresas varios años antes.

Las ventas de alimentos congelados y preparados en Estados Unidos crecieron significativamente durante los tres años anteriores, impulsadas por mejoramientos de la calidad y empaques convenientes, factores que prometían aumentar aún más el atractivo de esos productos en el futuro. Los ajustes de los minoristas garantizaron prácticamente lo siguiente: en los tres años anteriores, Wal-Mart y Albertsons aumentarían sus departamentos de alimentos congelados en 25 a 40% a través de sus cadenas.

Entre los competidores clave en este segmento de la industria se encontraban Kraft, Kellogg Company, ConAgra, General Mills, Unilever, Dole y Sara Lee. Ochenta por ciento del total de ventas de tiendas de alimentos, medicamentos y mercancías masivas en Estados Unidos era de marcas nacionales y, según un estudio reciente, 46% de los estadounidenses eran "partidarios de marcas nacionales",

MC3-6 SECCIÓN E Minicasos

esto es, se inclinaban fuertemente por las marcas nacionales. No obstante, la lealtad a la marca disminuyó en todos los grupos de edades. La clasificación anual de Interbrand, una empresa consultora de marcas, mostró que 41 de las principales marcas del año anterior disminuyeron en valor en 2004.

La industria experimentó una consolidación intensa (13 fusiones entre empresas de alimentos empaquetados de participación pública desde inicios de 2000), lo que eliminó todos los objetivos evidentes de toma de control. La consolidación de la industria más la madurez del mercado estadounidense de alimentos procesados (crecimiento de 1%, inflación baja, popularidad creciente de marcas genéricas) intensificaron la competencia por la participación de mercado y dejaron pocas oportunidades para realizar aumentos de precios. La consolidación constante de la industria de abarrotes también ejercería presión para reducir los precios por medio de la adquisición de participantes de nicho y el surgimiento de supertiendas y clubes de bodega.

Se esperaba que la occidentalización de los hábitos alimentarios, junto con el aumento de los ingresos en países en desarrollo y el atractivo de las marcas estadounidenses en el extranjero, contribuyeran al aumento del crecimiento de las empresas estadounidenses de alimentos procesados; sin embargo, las nuevas recomendaciones alimentarias del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, que prevenían a los consumidores sobre el consumo de grasas trans, podrían ocasionar un efecto negativo en las ventas de algunos productos no perecederos.

Heinz ha creado un enlace especial para estudiantes: www.heinz.com/jsp/students.jsp.