



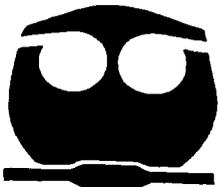
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

ANALISIS EXPLORATORIO DE LOS FACTORES QUE PERMITIERON LA EXPANSION DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO QUIMICO PRESENTA MIGUEL GIL ORTIZ



MEXICO, D.F.



2002

EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE QUIMICA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. José Luis Padilla de Alba
Vocal	Prof. Jaime Medina Oropeza
Secretario	Prof. Hugo N. Ciceri Silvenses
1er. Suplente	Prof. Eduardo Marambio Dennett
2do. Suplente	Prof. Amparo Castillo Corona

**Sitio donde se desarrolló el tema: Facultad de Química U.N.A.M.
Edificio D, Departamento de
Administración Industrial
Ciudad Universitaria**

Asesor del Tema:



M. en C. Hugo Ciceri Silvenses

Sustentante:



Miguel Gil Ortiz

Agradecimientos

A mis padres y a mi hermana por todo el apoyo que me dieron desde que comencé mi carrera escolar hasta convertirme en el actual profesionalista que se ha formado en esta facultad, de la cual estoy muy orgulloso de ser exalumno de ella. En forma particular agradezco a mi padre por el soporte, la formación, valores y el buen camino que me supo dar para convertirme hoy en día en la persona que soy. A mi madre por el soporte, la enseñanza de mis primeros pasos escolares y la formación que me supo dar para convertirme en el profesionalista que ahora soy. A mi hermana por el cariño, comprensión y apoyo ya que es mi soporte y mi amiga incondicional.

A mi tía Isabel por el apoyo y soporte como mi segunda madre que me supo alentar durante mi vida y en el transcurso de mi carrera.

A mi tía Carmelita por todo el cariño recibido de siempre, gracias tía por ser mi "*manager*" durante mi carrera, tus sabios consejos me sirvieron de mucho, y mucho del ingeniero que ahora soy fue de tu ayuda.

Pensamiento

.....I can explain the theory of the gravitation or the complex numbers, but there are not explications why the people falling in love.....

Albert Einstein 1939

Índice

Capítulo I. Introducción

1.1	Historia y valores de Grupo Industrial BIMBO	1
1.2	Compromiso social	12
1.3	Misión de BIMBO	14
1.4	Actividad económica de Grupo Industrial BIMBO	15
1.5	Conclusiones	15

Capítulo II. Análisis del sector a nivel macroeconómico

2.1	Organigrama de Grupo Industrial BIMBO	17
2.2	Número de plantas en México, en el extranjero y de servicio	23
2.3	BIMBO en su sector industrial	27
2.4	Clasificación censal	27
2.5	Definición del sector	28
2.6	Empresas competidoras del sector	29
2.6.1	Las principales competidoras en la industria de alimentos, bebidas y tabaco que compiten con Bimbo. (Ver anexos)	29
2.6.2	Principales competidoras de Grupo Industrial BIMBO. (Ver anexos)	29
2.7	Importaciones y exportaciones	30
2.7.1	Del Grupo Industrial Bimbo	30
2.7.2	Sector de alimentos, bebidas y tabaco de acuerdo a la gran división.	33
2.8	Conclusiones	36

Capítulo III. Morfología del mercado

3.1	Estructura de la oferta y la demanda	38
3.2	Producción y ventas netas totales por Organización	43
3.3	Producción y ventas netas totales del Grupo	44
3.4	Consumos y ganancias por área geográfica	50
3.5	Grado de diferenciación de productos	51
3.6	Conclusiones	54

Capítulo IV. Factores tecnológicos críticos y materias primas utilizadas

4.1	Procesos de manufactura	56
4.2	Análisis de las principales limitantes de la producción en Bimbo (servicios auxiliares: sector energético)	64
4.3	Materias primas	71
4.4	Innovación y desarrollo	75
4.5	Control de calidad	76
4.6	Sistemas de mantenimiento, que mantienen la calidad del proceso	77
4.7	Conclusiones	78

Capítulo V. Factores principales que determinan la expansión

5.1	Factor social	82
5.2	Factor económico-financiero	84
5.3	Métodos de expansión que influyen en el crecimiento de sus negocios	95
5.4	Factor estructura organizacional	101
5.5	Conclusiones	103

Capítulo VI. Conclusiones

105

Referencias Bibliográficas

111

Índice de abreviaturas

116

Anexo 1

Tabla	1. Participación porcentual del Grupo de Alimentos, Bebidas y Tabaco en el PIB total, respecto a la rama, a la división y a la gran división, y la participación de Bimbo en el PIB del Grupo	I
Tabla	2. Comparación de las principales variables de la industria de alimentos bebidas y tabaco, con relación a Grupo industrial Bimbo	IV
Tabla	3. Comparación de insumos adquiridos por la industria de alimentos, bebidas y tabaco, con relación a Grupo Industrial Bimbo	V
Tabla	4. Comparación por rama de productos entre la competencia y Bimbo	V

Tabla	5. Principales fabricantes de alimentos en México	VI
Tabla	6. Principales fabricantes de bebidas en México	VIII
Tabla	7. Principales fabricantes de tabaco en México	IX
Tabla	8. Principales empresas competidoras en el sector de alimentos, bebidas y tabaco que compiten con Bimbo	X
Tabla	9. Competencia del Grupo Industrial Bimbo	XII
Anexo 2		
Tabla	1. Tabla de definiciones en materia financiera	XIII

Índice de figuras

Capítulo II. Análisis del sector de interés a nivel macroeconómico

- Figura 2.1 Organigrama de Grupo Industrial Bimbo 18
- Figura 2.2 Diagrama de manufactura 19
- Figura 2.3 Diagrama de inversionistas y propietarios que conforman Grupo Industrial Bimbo 21-22
- Figura 2.4 Valor total de la producción de GIBSA 1999-2000 28

Capítulo III. Comportamiento del mercado

- Figura 3.1 Punto de equilibrio 39
- Figura 3.2 Punto de equilibrio de oferta y demanda 40
- Figura 3.3 Estructura del área de comercialización para Grupo Industrial Bimbo 53

Capítulo IV. Factores tecnológicos críticos y materias primas utilizadas

- Figura 4.1 Proceso de manufactura del pan de caja (Bimbo) 57
- Figura 4.2 Proceso de manufactura de pastelillos y bollería (Marinela) 58
- Figura 4.3 Proceso de manufactura de frituras y botanas saladas (Barcel) 59
- Figura 4.4 Proceso de manufactura de tortillas de harina (Tía Rosa) 60
- Figura 4.5 Propuesta para el ciclo de manufactura, para un crecimiento sostenible (*Life Cycle Thinking Sustainable Growth*) 81

Capítulo V. Introducción

- Diagrama 5.1 Estructura departamental en cada organización 103

Índice de tablas y gráficos

Capítulo I. Introducción

- Tabla 1.1 Proyectos sociales de BIMBO 13

Capítulo II. Análisis del sector de interés a nivel macroeconómico

- Tabla 2.2.1 Plantas de Grupo Bimbo 23
- Tabla 2.2.2 Plantas de Grupo Bimbo en México 23-24
- Tabla 2.2.3 Plantas de Grupo Bimbo en el extranjero 25
- Tabla 2.2.4 Balanza comercial de productos según sector de actividad 35
- Gráfico 2.1 Exportaciones de GIBSA 30
- Gráfico 2.2 Importaciones de GIBSA 31
- Gráfico 2.3 Saldo general de exportaciones e importaciones de GIBSA 31
- Gráfico 2.4 Exportaciones del sector 33
- Gráfico 2.5 Importaciones del sector 33
- Gráfico 2.6 Saldo general de exportaciones e importaciones del sector 34
- Gráfico 2.7 Porcentaje de variación de exportaciones del sector 34
- Gráfico 2.8 Porcentaje de variación de importaciones del sector 35

Capítulo III. Comportamiento del mercado

- Tabla 1 Barreras de salida 42
- Tabla 2 Balances generales por área geográfica de Grupo industrial Bimbo 1996-1998 45
- Tabla 3 Balances generales por área geográfica de Grupo industrial Bimbo 1999-2000 46
- Gráfico 3.3 Ventas netas & Utilidad (pérdida) por operación del año 1996. 47
- Gráfico 3.4 Ventas netas & Utilidad (pérdida) por operación del año 1997. 47
- Gráfico 3.5 Ventas netas & Utilidad (pérdida) por operación del año 1998. 48
- Gráfico 3.6 Ventas netas & Utilidad (pérdida) por operación del año 1999. 48
- Gráfico 3.7 Ventas netas & Utilidad (pérdida) por operación del año 2000. 49

Capítulo IV. Factores tecnológicos críticos y materias primas utilizadas

• Tabla 4.1 Cuota mensual por demanda interrumpible	64
• Tabla 4.2 Cuota mensual por demanda interrumpible (MM Pesos)	65
• Tabla 4.3 Consumo de 6 plantas en promedio al año	69
• Tabla 4.4 Tabla de ingredientes de Grupo Industrial Bimbo	72-73
• Tabla 4.5 Tabla de costo promedio de productos de Grupo Industrial Bimbo	74
• Gráfico 4.1 Consumo de energía eléctrica de GIBSA al año	65
• Gráfico 4.2 Precio del gas natural 2000	66
• Gráfico 4.3 Precio de combustóleo	67
• Gráfico 4.4 Consumo de energía de GIBSA	69
• Gráfico 4.5 Consumos de energía con total de consumos de GIBSA	69
• Gráfico 4.6 Gráfico de costos de producto promedio	69
	74

Capítulo V. Introducción

• Tabla 5.1 Tabla comparativa de marcas	95
• Tabla 5.2 Beneficios de las alianzas estratégicas a GIBSA	97
• Tabla 5.3 Razones financieras	99
• Tabla 5.4 Definiciones de razones financieras	100
• Tabla 5.5 Movimientos de acciones de GIBSA	101
• Gráfico 5.1 Costo al consumidor de BIMBO & GRUMA	95
• Gráfico 5.2 Comportamiento financiero	98
• Gráfico 5.3 Acciones de BIMBO	102

Capítulo 1

Perfil general, historia y elementos del Grupo Industrial BIMBO

En el capítulo, se hará una breve descripción del Grupo Industrial BIMBO, con el fin de darnos una breve descripción de su conformación, este capítulo constará de seis partes.

La primera parte tiene el fin de introducirnos brevemente la historia y los valores que posee el Grupo, y que han sido formativos para su crecimiento a lo largo de estos años.

En una segunda etapa del capítulo, se describirá y se comentará cuales son los valores que ha permitido al Grupo hacerlo cada vez más fuerte y sobre en el que descansan gran parte de sus estrategias competitivas.

La tercera y cuarta parte del capítulo, en los cuales se explica la misión, así como sus propósitos no solo con su gente, sino en un ámbito global, como lo son el medio ambiente y sus clientes quienes integran la cadena productiva. En la quinta parte, se establecerá la ubicación global del Grupo con sus competidores. Estos dos últimos puntos serán objetos de estudio en capítulos posteriores.

El último punto serán conclusiones que ayudarán a dejar más claro la estrategia y el ámbito global donde se encuentra Bimbo.

1.1 Historia y valores de Grupo Industrial BIMBO

El 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal. Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía.¹

Los primeros productos de Bimbo, que salieron al mercado era el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron ese 2 de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de panquelería.

Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y "tienditas", se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal.

Hoy, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 750 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, pastas de harina y de trigo, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajetas y algunos otros productos.

¹ Nuestra historia, Organización Bimbo, México, 1985, p.2

Para la distribución de sus productos, elaborados en sus 69 plantas ubicadas en Europa, Estados Unidos, México, Centro y Sudamérica, cuenta con una flotilla de 23 mil unidades, lo que permite llegar a 550 mil puntos de venta en el mundo.

El pan de caja su origen

Los primeros colonos europeos que llegaron a Estados Unidos traían consigo pequeñas cajas de metal donde guardaban sus objetos personales, pero una vez aquí, fueron utilizadas como moldes para hornear pan, dando origen a lo que ahora conocemos como pan de caja.²

Este producto también comenzó a elaborarse en México, país donde a fines de los años 30 del siglo XX era distribuido por las marcas Lara e Ideal; sin embargo, el servicio de esas empresas dejaba mucho que desear, pues en ocasiones vendían pan en proceso de descomposición.³

Esta fue una de las razones para que a mediados de los cuarentas llevaron a dos miembros del personal de la Pastelería El Molino: Jaime Sendra y Lorenzo Servitje, a pensar en la fundación de una fábrica de pan de caja, empresa a la que también se invitó al señor Alfonso Velasco, quien como director técnico de Pan Ideal, contaba con una gran experiencia en el ramo.

Además de planear la línea de productos a fabricar, la calidad y tipo de maquinaria que hacía falta, el sistema de distribución, la publicidad y las envolturas, los fundadores de Bimbo analizaron con especial cuidado la razón social, la marca y el símbolo que llevaría la empresa.

Alfonso Velasco reunió una lista con diversas alternativas, entre la que se eligió la de Bimbo.⁴

Decidido el nombre, el siguiente problema fue elegir al personaje que representaría la marca. Desde un principio se pensó en algún animalito que despertara la simpatía del público consumidor. Propuestas fueron y vinieron hasta que, después de un tiempo y con base en una ilustración de una tarjeta navideña, se optó por un osito de juguete, blanco y con expresión amable.

La imagen fue creada en 1944 por la señora Anita Mata, esposa de Jaime Sendra.⁵ Era un osito con gorra y delantal de panadero, con un pan de caja bajo el brazo. Ella también diseñó el logotipo de la empresa, que originalmente tenía las patitas de la "M" en forma horizontal, subrayando las demás letras. Los colores institucionales fueron el rojo y el azul y la razón social, Panificación Bimbo S.A.

² Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit., p. 1

³ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, México, 1995, p. 1

⁴ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, ob. cit. p. 2

⁵ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, ob. cit. p. 2

Superados los problemas de la marca, en julio de 1944 se firmó el acta constitutiva de Panificación Bimbo, ante el notario Francisco Vázquez Pérez y poco después se inició la construcción del edificio de la fábrica, en la colonia Santa María Insurgentes, en el Distrito Federal, la cual concluyó a mediados del siguiente año, con un área para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción.⁶

Para el mes de septiembre de 1945 se empezó a recibir parte de la maquinaria, que los fundadores de Bimbo habían pedido a diversas fábricas de Estados Unidos. En noviembre terminó de llegarles todo el equipo y en ese mismo mes fue instalado.

También en ese mismo año, apareció un anuncio en los periódicos de la Ciudad de México en donde se invitaba a la población en general a escuchar por radio la ceremonia inaugural de Panificación Bimbo S.A., así como a conocer su línea de productos, que en esos momentos eran el pan de caja blanco grande y chico, y el pan tostado. Un mes más tarde saldría a la venta el pan negro de trigo y centeno.⁷

A diferencia del pan de caja existente en el mercado, los productos Bimbo salieron a la venta envueltos en celofán, papel que permitía constatar la calidad y frescura del producto, lo que invitaba a su consumo. Años después, este material fue sustituido por el propileno.

Otro gran acierto de los fundadores de Bimbo fue su plan de ventas, que contempló la cobertura del mayor número posible de puntos de distribución en la Ciudad de México, mediante una flotilla inicial de diez unidades, y el envío de embarques a los lugares más cercanos por medio del ferrocarril, camiones de línea y de la prensa, cuando estos últimos tenían algún espacio para alquilar.

Uno de los puntos clave de su plan de ventas fue la atención diaria y personalizada al cliente, aspecto que ha dado renombre mundial a la marca Bimbo al garantizar al consumidor final la compra de un pan de calidad, siempre fresco.

Para lograr lo anterior, Bimbo comenzó a trabajar con 38 personas, iniciando el primer día de reparto con 10 vendedores, que poco a poco se fueron incrementando. Además, levantó un censo de las tiendas, panaderías y demás clientes potenciales, a fin de poder visitarlos de manera ordenada.

Los años de 1947 a 1949 se caracterizaron como puntales del crecimiento de Panificación Bimbo, ya que en ese lapso salieron a la venta las mantecadas, los panqués, los colchones, los palitos, las rebanadas con mantequilla y el pan molido.⁸

A fin de ampliar la red de distribución, para 1949 se creó en Puebla la primera

⁶ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.3

⁷ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.3

⁸ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit. p.4

⁹ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit. p.4

agencia de distribución de Bimbo, a la que siguieron otras agencias y rutas foráneas en Tuxpan, Poza Rica, Toluca, Pachuca, Puebla y Cuernavaca, y también por esos años, en el mismo terreno de Santa María Insurgentes se inauguró una planta gemela.⁹

Para 1950, la empresa desplegó una gran campaña publicitaria que incluyó promocionales en radio y prensa escrita, además del uso de camiones de sonido con altavoces, tocadiscos y micrófono, recurso que se utilizó durante muchos años, en especial cuando se entraba a una nueva población.

Bimbo incursionó en el sistema de introducir promociones en sus productos con el fin de obtener mayores ventas. Esta experiencia fue algo totalmente innovador, pues hasta entonces nunca se habían incluido artículos dentro de los productos.

Para finales de 1952 sucedió otro acontecimiento clave para Bimbo: la inauguración de las plantas 3 y 4, ubicadas en el mismo terreno de Santa María Insurgentes, lo cual impulsó el mayor crecimiento de la empresa que, en ese mismo año, sacó a la venta las donas, los Bimbollos y las medias noches, de manera que a sus líneas de pan y panquelería, se sumaba la de bollería.¹⁰

Para mediados de los cincuentas, el crecimiento de la empresa se puede apreciar en su plantilla de personal, que sobrepasaba los 700 trabajadores. En el área de vehículos había cerca de 100 unidades y en la fábrica se consumían 300 toneladas de harina por mes.

Ese mismo año, en el marco del décimo aniversario de la fundación de Bimbo, se anunció el inicio de actividades en el ramo pastelero. Dado que ambos giros debían manejarse por separado, en un pequeño rincón de la planta 1 se creó una nueva empresa: Pasteles y Bizcochos S.A., (PABISA) la cual entró en funciones a principios de 1956.

PABISA se dedicó a elaborar pasteles redondos y sencillos, sin mayor decorado y de tres sabores: naranja, fresa y chocolate, los cuales aparecieron bajo la marca Keik. Desafortunadamente, nunca alcanzaron el éxito.

El reto de hacer triunfar una marca en el ramo de la pastelería obligó a Bimbo a cambiar la razón social de Pabisa por la de Productos Marinela, que en 1957 lanzó al mercado diversos pastelitos, en porciones individuales, los cuales se ofrecían al detallista en charolas de cartón con un amplio surtido.¹¹

¹⁰ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.5

¹¹ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.6

Entre esos pastelillos había Pipuchos, Timbas, Zebras, Borrachitos, Nevadas, Delicias, Mariposas, Empanadas y Tartufos, nombres que recibieron del señor Alfonso Velasco, quien desarrolló un pastelito más para envolverse, el Gansito.¹²

De todos esos productos, el Gansito resultó el triunfador, pues hasta 1985 representaría el 65% de las ventas totales de Marinela. En sus inicios, este pastelito se manufacturaba de forma casi artesanal, de modo que la capacidad máxima de producción era de cuatro a cinco mil gansitos diarios. Años más tarde esa cifra se incrementaría a dos millones por día.

Unos años antes de la fundación de productos Marinela, Panificación Bimbo llegó a su punto de saturación, por lo que hubo la necesidad de crear una empresa filial en la ciudad de Guadalajara, llamada Bimbo de Occidente, fábrica que a partir de 1956 además de atender el centro y noroeste del país, llegaba también hasta Torreón y Saltillo.

En 1959 una situación similar a la de Panificación Bimbo se presentó en la planta de Occidente, por tal razón, en lugar de ampliarla se optó por abrir otra más. De esta manera, en 1960 abrió sus puertas la planta Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey.

A los nueve meses, Alfonso Velasco anunció que la Panificadora Mexicana estaba dispuesta a vender la firma de Pan Rey a Bimbo, empresa que no sólo terminó comprando esa marca, sino la planta completa, que envió a su fábrica en el Distrito Federal.¹³

Desplazamiento de la competencia

De forma casi paralela, en la Ciudad de México un grupo de panaderos que compraron la fábrica y marca del Pan Ideal, cerraron las puertas de sus panaderías a los productos Bimbo. Al paso del tiempo, la clientela se dio cuenta que la nueva mercancía no respondía a los requisitos de frescura y calidad a los que estaban acostumbrados, y los problemas no se hicieron esperar. Paradójicamente, Bimbo también terminó comprando esa planta.

Para 1962, la atención especializada que demandó el crecimiento de la empresa llevó a Bimbo a crear una oficina corporativa bajo el nombre de Central Impulsora. Esto permitió a Panificación Bimbo, Bimbo de Occidente y Bimbo del Norte, así como a Productos Marinela, operar de manera descentralizada, es decir, cada una operando como empresa autónoma y con una estructura organizacional propia, hacia un mismo fin común que es GIBSA.

¹² Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.6

¹³ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.7

La diversificación

Pero la competencia seguía. Después de la venta de la Panificadora Mexicana, Alfonso Velasco se asoció con los antiguos dueños del Pan Ideal y juntos elaborarían el Pan Fiel, los panes y pasteles Tip Top y el Pipiolo, que más tarde vendieron a la empresa norteamericana Continental Baking Co., que en 1964 instaló en México una fábrica de pan y pasteles bajo la marca Wonder.

Con el fin de hacerle frente a la competencia de la marca extranjera, Bimbo buscó y obtuvo la autorización de la empresa estadounidense Quality Bakers of America para emplear en nuestro país la marca Sunbeam, cuyos productos salieron al mercado nacional en 1964.¹⁴ Además, en 1966 Marinela lanzó al mercado Pingüinos y un año después los Submarinos, así, con un producto similar al de Wonder se lograba ganar la superioridad en el mercado.

Panificación Bimbo, por su parte, abrió a mediados de los sesentas una nueva planta en la ciudad de Hermosillo Sonora, llamada Bimbo del Noroeste. Su objetivo, atender los territorios de Torreón, Chihuahua y Durango, así como abrir nuevos mercados en esa parte del país.

A principios de los setentas, en Panificación Bimbo se comenzó a fabricar el Negrito y nació la planta Bimbo del Golfo, en el estado de Veracruz, mientras que Marinela sacó al mercado su línea de galletería con las Barritas de Fruta y las Canelitas, que marcan el despegue de Marinela por todo el territorio nacional.

Además se da un paso importante en la empresa con la apertura de la primera fábrica de dulces y chocolates Ricolino, que por ese entonces se llamó Barcel, marca bajo la cual salió la Paleta Payaso y un año más tarde las Palomitas Barcel, las cuales representan el ingreso de Panificación Bimbo al ramo de las botanas.

También a principios de los setentas Panificación Bimbo lanzó al mercado un nuevo producto, los Bimbuñuelos, para cuya fabricación en serie el departamento de Ingeniería diseñó una máquina tan efectiva, que incluso creó dos más para venderse a Estados Unidos y Japón. Los primeros Bimbuñuelos fueron elaborados a mano.

De capital importancia para el desarrollo de la empresa son las plantas de Bimbo y Marinela inauguradas en 1972 en el poblado de San Pablo Xalpa, en la zona de Azcapotzalco en el Distrito Federal. Juntas conforman la planta panificadora más grande de América Latina y una de las diez más grandes del mundo.¹⁵

Fue en esa nueva planta donde Marinela comenzó a fabricar los polvorones en 1972 y tres años después sacó al mercado los rollos, mientras que en la planta 4 de Bimbo, en la colonia Santa María Insurgentes, se instaló la primera máquina para

¹⁴ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, México, 1995, p.8

¹⁵ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit. p.8

hacer tortillas de harina, las Tortillas, que con el tiempo serían relanzadas bajo la marca Tía Rosa.

Feliz de ampliar sus mercados, en octubre de 1973 Panificación Bimbo inauguró una nueva fábrica en Zamora, Michoacán, bajo la razón social de Frexport. La idea era solucionar el problema de abastecimiento de mermeladas, que ya desde 1967 los había obligado a abrir una planta en la colonia Arenal de la Ciudad de México.¹⁶

Pero la nueva empresa no se conformó con la tarea del autoabastecimiento, también se dedicó a la exportación de fresa, tanto al natural como en mermelada, y abrió las perspectivas en el ramo de los alimentos al lanzar al mercado nacional la línea de mermeladas Carmel.

Siguiendo en el área de la Panificación, para mediados de los setentas salió a la venta la línea de alta repostería marca Suandy, con productos elaborados con mantequilla en lugar de grasa vegetal, y para 1979 nació la Tía Rosa, una nueva marca que Bimbo de Occidente introduciría al mercado con el relanzamiento de un panqué de tipo casero, elaborado originalmente por Bimbo.

Llegaba a su término la década de los 80 y con ella la etapa de Lorenzo Servitje al frente de Panificación Bimbo, que a partir de 1978 fue dirigida por Roberto Servitje como Director General.¹⁷

Lorenzo Servitje, quien seguiría participando como presidente del Consejo de Administración, dejaba una organización con un bien ganado prestigio, y aunque todavía quedaba mucho por hacer, Bimbo había cumplido y superado sus grandes metas iniciales.

Entre 1978 y 1983, la Organización Bimbo experimentó un importante y sólido desarrollo. Uno de los hechos que hacen evidente este aspecto es el ingreso de Grupo Bimbo a la Bolsa Mexicana de Valores, en donde sus acciones comenzaron a cotizarse a partir de febrero de 1980.¹⁸

A principios de los ochentas se inauguró la planta Bimbo del Pacífico y al año siguiente, en los meses de noviembre y diciembre, respectivamente, se abrieron las fábricas de Bimbo en Chihuahua y Toluca, además, teniendo como antecedente el Taller General de Maquinaria de la organización, donde se elaboraban algunos equipos y partes para el uso interno de la empresa.

Reflejo de su crecimiento y bien ganado prestigio, en 1984 salió de Productos Marinela el primer trailer de exportación a Estados Unidos y más adelante también se comenzaron a vender en el extranjero los productos Bimbo y Barcel.

¹⁶ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit. p.9

¹⁷ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.10

¹⁸ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.11

Lo anterior sirvió aún más para consolidar el prestigio de Bimbo, que en 1986 creó una estructura organizacional a partir de la cual subsistiría un sólo grupo industrial, pero dividido en tres organizaciones: Bimbo, Barcel y Carmel.¹⁹

También en ese mismo año surgieron dos nuevas empresas: la Exbim, para el manejo de las importaciones y exportaciones del Grupo, y la Proarco, dedicada a la fabricación de cajas fuertes, estanterías y aislamientos térmicos para los camiones de Bimbo; además, se compró el grupo Wonder, constituido por la Continental de Alimentos y el Molino Cuauhtémoc, en el Distrito Federal, y la Wonder de San Luis, en el estado de San Luis Potosí, México. En Mérida se adquirió la Fábrica de Pan y Pasteles Trevi, que se convirtió en Bimbo de Yucatán.²⁰

El Grupo inició los años noventa con la compra de una planta de pan y pasteles en Guatemala, para dar lugar al nacimiento de Bimbo de Centroamérica, hecho que abrió las puertas a nuevos mercados en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Argentina, Venezuela y Chile.

A través de la organización Wonder, se comenzaron a distribuir en México los productos estadounidenses Sara Lee y se comenzaron a elaborar las tortillas de harina de maíz Milpa Real, mientras que en el extranjero se consolidaron las exportaciones de goma de mascar, dulces y chocolates de Ricolino.

Al año siguiente se firmó la primera alianza estratégica con el Grupo QUAN, fabricante y distribuidor de helados, propietario de las marcas Holanda y Bing, así como de los restaurantes Helen's y El Torito.

En México, se compró la fábrica de Palitos Wonder, en Guadalajara; se inauguró en Lerma, Estado de México, una planta para la elaboración de repostería fina marca Suandy y se creó Friser, empresa dedicada a la comercialización de productos congelados.

En los últimos cinco años los proyectos de expansión del Grupo Bimbo se concretaron con la puesta en marcha de las plantas de Ideal, en Chile, y Bimbo, en Argentina, Perú, El Salvador, Costa Rica y Colombia; la compra en Estados Unidos de las marcas C&Bakery, La Tapatía Tortillería Inc., Mrs. Baird's y Pacific Pride Bakeries; las alianzas con Day Hoff, en Estados Unidos, para la distribución de dulces y con Mac'ma en México, para la compra del 51% de las empresas de pastas para sopa Cora y Rex, así como por la incursión al mercado Europeo mediante la distribuidora alemana Park Lane, que comercializa dulces y confitería del Grupo.²¹

Además en lo que va del año 2000, Grupo Bimbo anunció la apertura de tres nuevas plantas, una de panificación en Tijuana México, otra para la fabricación de

¹⁹ Bimbo. Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit.p.11

²⁰ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.12

²¹ Nuestra historia, Organización Bimbo, ob. cit. p.13

chocolates, en Viena, Austria y la tercera en Ostrava, República Checa, para la producción de gomitas de dulce.

Los valores de GIBSA

Los valores que posee el Grupo, y que han sido formativos para su crecimiento a lo largo de estos años son los siguientes:

- Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.
- Pasión: Ven su trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa.
- Efectividad: Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es su razón de ser.
- Rentabilidad: Es el resultado visible de todas sus ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a su empresa seguir viviendo.
- Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas y pro actividad.
- Calidad: La empresa debe ser creadora, eficaz, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio.

Además de estos valores se encuentran otros, también de vital importancia para el Grupo los cuales son los siguientes:

Liderazgo

Desde 1984, la presencia internacional se ha consolidado mediante la exportación de sus productos a través de la apertura y adquisición de nuevas plantas.

Actualmente, su búsqueda de nuevos mercados ha dado fruto con inversiones con inversiones en 16 países, ubicados en Europa, Norte, Centro y Sudamérica.

Satisfacción del cliente

El Grupo BIMBO tiene el compromiso de ofrecer productos con la más alta calidad y frescura.

Sus productos satisfacen oportunamente las demandas diarias de miles de familias, gracias a la red de distribución más grande del continente: 27 mil unidades, que

llegan a 550 mil puntos de venta, recorriendo a diario el equivalente a 27 vueltas a la tierra por el Ecuador²²

El Personal de GIBSA

Pilar básico de la empresa en todas sus unidades de negocio, los más de 64 mil colaboradores de esta compañía se encargan a diario de imprimir su sello de calidad y eficiencia, elaborando y distribuyendo productos para los gustos, costumbres y estilos de vida de cada región.

Visión

Adelantarse al futuro

La visión del Grupo ha guiado sus logros más importantes desde hace 55 años. Esta visión fue determinante cuando los fundadores comenzaron a producir y comercializar industrialmente un pan de caja rico, fresco y nutritivo; o cuando fundaron en 1956 Pabisa, hoy Marinela.

Cuidado ambiental

En México, fueron pioneros en utilizar vehículos de distribución que se abastecen de gas natural y unidades eléctricas que circulan en ciudades con alta concentración poblacional.

Adicionalmente, la compañía refrendó su compromiso con la ecología de México, mediante la adopción de ocho Áreas Naturales Protegidas (ANP's) del país. Este programa permitirá coadyuvar con la restauración ambiental de todas estas zonas, la edificación de tres viveros y un centro de vigilancia, la plantación de más de 100 mil plantas y árboles e incluso el retorno de varias especies animales (tortugas, cocodrilos, tucanes y jaguares) a su hábitat natural.

Reconocimientos

La visión característica de Grupo BIMBO ha sido reconocida por dos de los órganos de difusión más importantes del sector alimenticio en el mundo.

Industria Alimenticia y Milling & Baking otorgaron en 1999 a la compañía el reconocimiento de "Procesador del año del sector de panificación en América Latina" y " Wholesale Retailer of the Year", respectivamente.²³

²² BIMBO "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", GIBSA, 1999, p.7

²³ BIMBO "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", ob. cit. p.8

Crecimiento

Desarrollo humano

La empresa es su gente y sólo en la medida en la que su gente crezca, crecerá Grupo BIMBO.

Se quiere que sea una empresa en la que todos los colaboradores sean respetados en su dignidad; en donde se sientan estimulados para crecer y desarrollarse y en donde puedan aportar, mejorar e innovar en un ambiente de respeto, confianza, afecto y libertad.

Cadenas productivas

Las empresas enfocadas a su desarrollo se preocupan por el desempeño de sus clientes y proveedores. Bajo esta premisa, el Grupo ha procurado una participación minoritaria en empresas relacionadas con algunos de sus principales insumos, como huevo, azúcar o envolturas.

No obstante y con visión de crecimiento, se decidió colaborar en un esfuerzo con el gobierno, a través de Nacional Financiera y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Así algunos de sus proveedores más importantes han sido apoyados con financiamientos y más de cien eventos de capacitación, consultoría y asistencia técnica; soportes que, mediante el incremento de sus niveles de competitividad, les permitirán a pequeños y medianos industriales progresar con GIBSA.

Focalización

Se desincorporó a fines de 1999 las plantas procesadoras de vegetales por un monto de 134.5 mdd. Ello le permitirá no sólo darle a estos negocios una dinámica propia de crecimiento, sino también enfocarnos a nuestras inversiones y negocios principales, de cara a un nuevo futuro de crecimiento para el Grupo.²⁴

Diversificación e internacionalización

Ante la necesidad de aumentar su portafolio de productos, se adquirieron algunos activos y los derechos de la marca costarricense Tulipán. Esta compra apuntalará al Grupo como líder de esta estratégica plaza, permitiéndole que cerrara 1999 con una participación de mercado del 52.1%

La alianza estratégica con pastas Cora y Rex, también testimonian estos esfuerzos, permitiéndose incursionar con un 7.2% en un mercado de 225 mil toneladas anuales.

²⁴ BIMBO "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", ob. cit. p.10

La incursión productiva del Grupo en Europa, a través de la compra de dos nuevas plantas de Ricolino, en Austria y en la República Checa, marcarán sin lugar a dudas, el rumbo de las próximas estrategias de desarrollo de Grupo BIMBO. Liderazgo con visión de crecimiento.

Confianza

La calidad ha sido desde entonces una firme convicción y a la vez un compromiso que le ha valido el reconocimiento y la confianza de millones de consumidores en todo el mundo.

Sin descuidar el detalle, siguiendo el ritmo que marcan los tiempos y manteniendo una actitud abierta al cambio, Grupo BIMBO no sólo ha sabido afianzar su posición de líder mundial en la industria de la alimentación, sino que ha incursionado con éxito en nuevos mercados, aún en los segmentos más competitivos y exigentes.

Presencia en América y Europa

En el contexto de la apertura de los mercados y ante el fenómeno económico de la globalización, Grupo BIMBO ha reaccionado para aprovechar su potencial de crecimiento y desarrollar su negocio en otras latitudes.

En los últimos diez años ha vivido un acelerado proceso de internacionalización, fortaleciendo su capacidad competitiva y demostrando habilidad para capitalizar las oportunidades y diversificarse, siempre en la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

1.2 Compromiso Social

Grupo Bimbo está consciente de que la empresa no es únicamente un ente productivo con fines económicos, sino también un ente colectivo en el que trabajan personas y en el que se sirve a personas.

El compromiso social de Grupo BIMBO está totalmente integrado a su quehacer empresarial y a sus orígenes. Actualmente, apoyan múltiples actividades filantrópicas, ecológicas, culturales y deportivas.

La comunidad espera que la empresa participe en otras áreas de la vida social y contribuya directa o indirectamente aportando soluciones a los problemas que les aquejan.²⁵

Grupo BIMBO tiene como objetivos en el ámbito social:

1. Impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente.

²⁵ BIMBO "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", ob. cit.p.7

2. Cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar social.
3. Promover el bienestar de las comunidades en donde Grupo BIMBO opera.
4. Fomentar el respeto y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones de cada nación.

Algunas actividades en las que Grupo BIMBO participa:

Nutrición

Desarrolla un programa de orientación alimentaria mediante el que pretende promover hábitos alimentarios saludables, a través de distintas herramientas didácticas y de comunicación, como una forma de contribuir a elevar la calidad de la alimentación entre las familias.

Responsabilidad con la sociedad²⁶

Los proyectos en los que BIMBO, posee una participación activa son los siguientes:

Tabla 1.1

Proyecto	Descripción
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural	Su misión es el desarrollo integral de la familia campesina de bajos ingresos.
Instituto Educativo Crisol	Enseñanza primaria y secundaria para niños de bajos recursos.
Fundación Ronald McDonald	Casas de asistencia.
Asociación Mexicana de Promoción Cultural y Social	Ayuda a las comunidades autóctonas de Chiapas.
Espacio Ambiental "El Semillero"	Trabaja a favor del medio ambiente con el objetivo de promover la capacitación para el desarrollo sustentable.
A Favor de lo Mejor	Enfocada a mejorar el contenido de la televisión, radio, las películas y las publicaciones, así como la preocupación por evitar la violencia, el desorden sexual y el menosprecio de los valores de la familia en los medios de comunicación.
Desarrollo Empresarial Mexicano	Institución dedicada a la formación práctica de los estudiantes.

Fuente: Bimbo, Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, México, 1995, p.14

²⁶ BIMBO "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", ob. cit. p 9

Además de estos compromisos sociales que tiene el Grupo, también considera de vital importancia para sus cadenas productivas, las cuales también se involucran en el ámbito social-industrial, estos son los siguientes:

1. Consumidores: Garantizar calidad, alimentos sanos y variedad en sus productos, mediante la mejora continua de sus productos.
2. Clientes: Brindar un servicio ejemplar; y apoyarlos en su crecimiento y desarrollo. Valor de nuestras marcas.
3. Accionistas y Socios: Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.
4. Colaboradores: Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad, y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.
5. Proveedores: Mantener relaciones cordiales y propiciar su desarrollo.
6. Competidores: Competir en el mercado de manera vigorosa y objetiva, basándose en prácticas de comercio leales.
7. La Sociedad: Promueve el fortalecimiento de los valores éticos universales
 - Apoya el crecimiento económico y social de las comunidades en donde se encuentren.
 - La columna vertebral de la empresa es su filosofía.

1.3 Misión de BIMBO

Elaborar, y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de sus marcas. Comprometiéndose a ser una empresa.²⁷

- o Altamente productiva y plenamente humana.
- o Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores.
- o Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

Además de la misión de Bimbo, y de los compromisos tanto sociales, como del ámbito industrial. El Grupo posee propósitos los cuales nos dan aún más una clara situación de lo que es el Grupo y que es lo que persigue, algunos de estos son los siguientes:

²⁷ Bimbo, Un esfuerzo a través de los años, Grupo Industrial Bimbo, ob. cit.

- Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- Lograr un creciente volumen y participación de sus marcas.
- Estar cerca de sus:
 - Consumidores y clientes, ellos son su razón de ser.
 - Buscar que el personal se desarrolle y realice plenamente, (vivir la filosofía de la compañía).
- Participación y autocontrol.

1.4 Actividad económica de Grupo Industrial BIMBO

Actualmente Grupo BIMBO es una controladora de empresas dedicadas a la elaboración de productos de pan, pasteles, galletas, dulces, chocolates, botanas, mermeladas y frutas procesadas en general.

1.5 Conclusiones

La focalización, la diversificación e internacionalización, la presencia en Estados Unidos y Europa, el crecimiento humano, la satisfacción de la demanda mediante el aumento en las líneas productivas. Esto permite lograr tener un porcentaje mayor al de la competencia en el mercado nacional, así como en su mercado internacional, estos constituyen los elementos básicos de su estrategia genérica, y que de algún modo han repercutido en utilidades y crecimiento a lo que el Grupo le llama "Expansión".

En los últimos diez años ha vivido un acelerado proceso de internacionalización, fortaleciendo su capacidad competitiva y demostrando habilidad para capitalizar las oportunidades y diversificarse, siempre en la búsqueda de la satisfacción de los clientes. Algunos puntos estratégicos que le han permitido tal expansión hacia estos mercados, son los siguientes:

- ❖ Satisfacción del cliente
- ❖ Sistemas de calidad
- ❖ Mejora continua
- ❖ Alianzas y compras estratégicas de empresas proveedoras del Grupo
- ❖ Logística

Cada uno de estos puntos repercute en el crecimiento y en la competitividad con sus competidores tanto en el interior como en el exterior del país. Por esta razón, estos puntos se harán mención en el capítulo segundo y cuarto, ya que se mencionarán los puntos de vista en cuanto a tecnología de productividad y sistemas de calidad, así como las herramientas necesarias para llevar a la empresa a una mejora continua y las diversas alianzas y compras estratégicas.

El sistema de logística ha sido pieza clave para que el Grupo tenga ventaja sobre sus clientes, esto debido a su gran red de distribución a lo largo del continente, centro y este de Europa.

Capítulo 2

Análisis del sector a nivel macroeconómico

Este capítulo tiene como fin, situar a Grupo Industrial BIMBO en el correspondiente sector de la industria de alimentos procesados, consta de 5 partes, los cuales son los siguientes:

En la primera parte del capítulo se sitúa al Grupo Bimbo, tanto en su estructura interna, describiendo los organigramas a nivel administrativo, manufacturero y externo, así mismo se incluye el número de plantas totales y por organización dentro del Grupo, y como último su localización geográfica de estos.

De la clasificación manufacturera y su clasificación censal. Estos dos puntos tienen el fin de saber a que subdivisiones pertenece el Grupo, y así yendo de lo general a lo particular se facilita ampliamente su estudio.

En la tercera y cuarta parte se trata de dar una breve descripción de que es el sector, así como los principales competidores de este, en este involucran diferentes aspectos de gran relevancia, que se ven reflejados en el anexo 1.

Por último se dará a conocer las exportaciones e importaciones tanto del sector, como del Grupo. Esto se visualizará de forma gráfica y se dará una breve explicación del comportamiento de estos. Asimismo se llegarán a conclusiones que permitirán lograr tener criterio sobre el posicionamiento del Grupo en el sector macroeconómico.

2.1 Organigrama de Grupo Industrial BIMBO

El siguiente organigrama de GIBSA, describe en cuantas organizaciones estratégicas de negocio está conformado, GIBSA el cual ha ido en crecimiento debido a la creciente expansión del Grupo. Teniendo a las más recientes OLA (organización de Latinoamérica) y la de la Unión Americana (BIMBO Bakeries).

Las otras organizaciones pioneras que conforman el Grupo se describen a continuación:

- Organización Barcel
- Organización Ricolino
- Organización Marinela
- Organización Bimbo

Aunque se cuenta también con las comercializadoras cuya localización está en Europa (Checoslovaquia y Austria) y en Alemania se tiene una de sus nuevas adquisiciones la cual es Park Lane, el cual tiene como giro comercial el de producir golosinas y chocolates que se distribuyen casi en toda Europa.

Giros comerciales de las organizaciones de GIBSA

1. Organización Barcel: Giro comercial de botanas saladas.
2. Organización Ricolino: Giro comercial de chocolates y golosinas.
3. Organización Marinela: Giro comercial de galletas, chocolates y golosinas.
4. Organización Bimbo: Giro comercial de pan de caja, panquelería y bollería.

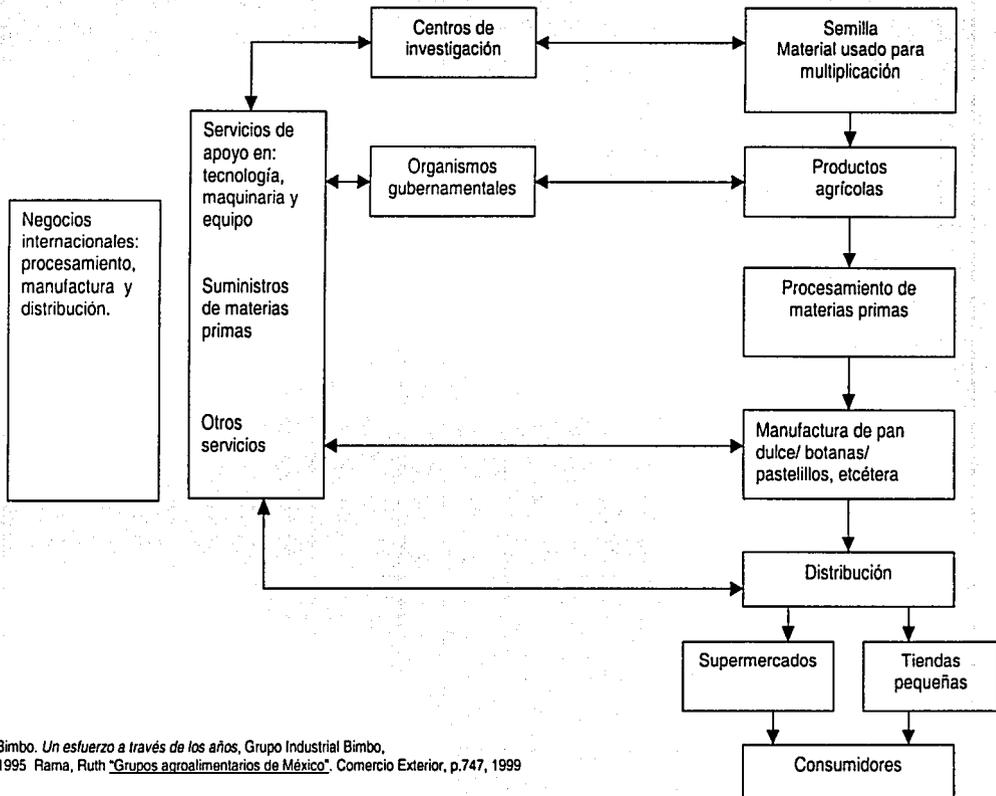
Figura 2.1 Organigrama de Grupo Industrial BIMBO



Fuente: Bimbo. "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial Bimbo*, México, 1995 Rama, Ruth "Grupos agroalimentarios de México". Comercio Exterior, p.747, 1999

El siguiente organigrama de GIBSA, describe en cuantas organizaciones estratégicas de negocio está conformado GIBSA, el cual ha ido en crecimiento debido a la creciente expansión del Grupo, teniendo las más recientes OLA (organización de Latinoamérica) y la de la Unión Americana (BIMBO *Bakeries*), las otras que se describen son las primeras organizaciones que conformaron al grupo y permitieron la diversificación de este.

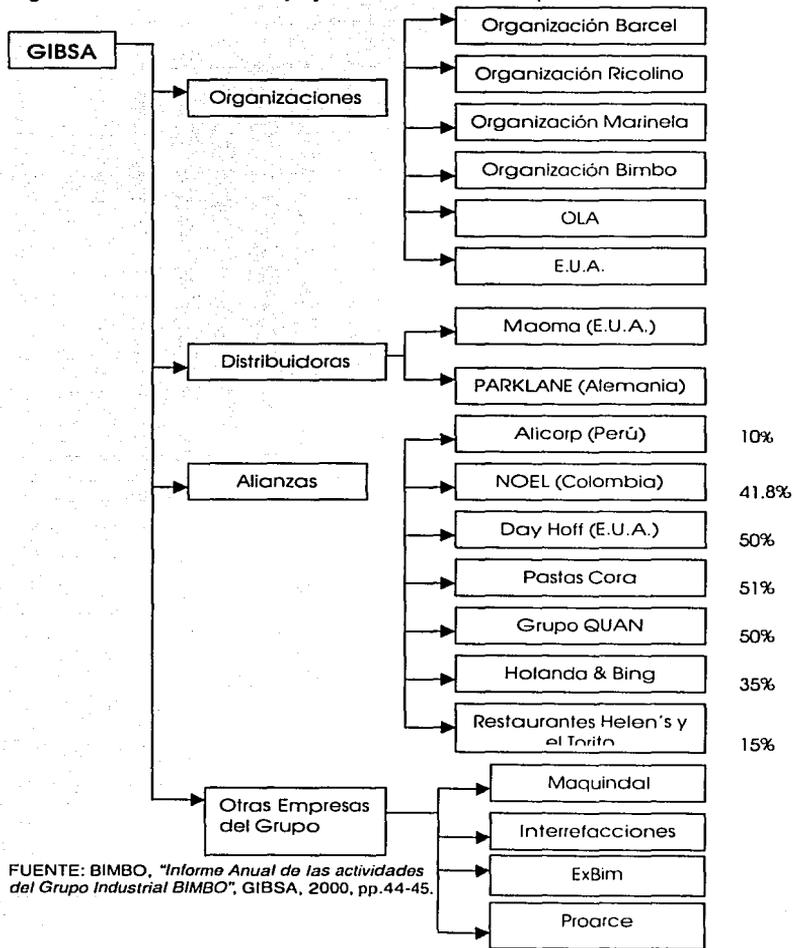
Figura 2.2 Diagrama de Manufactura



Fuente: Bimbo. *Un esfuerzo a través de los años*, Grupo Industrial Bimbo, México, 1995. Rama, Ruth "Grupos agroalimentarios de México". Comercio Exterior, p.747, 1999

Existe otro diagrama, que describe al Grupo de manera más general y a la vez más detallada; ya que conforma una Red de trabajo y/o asociaciones del Grupo Industrial BIMBO (Externo), el cual es el siguiente:

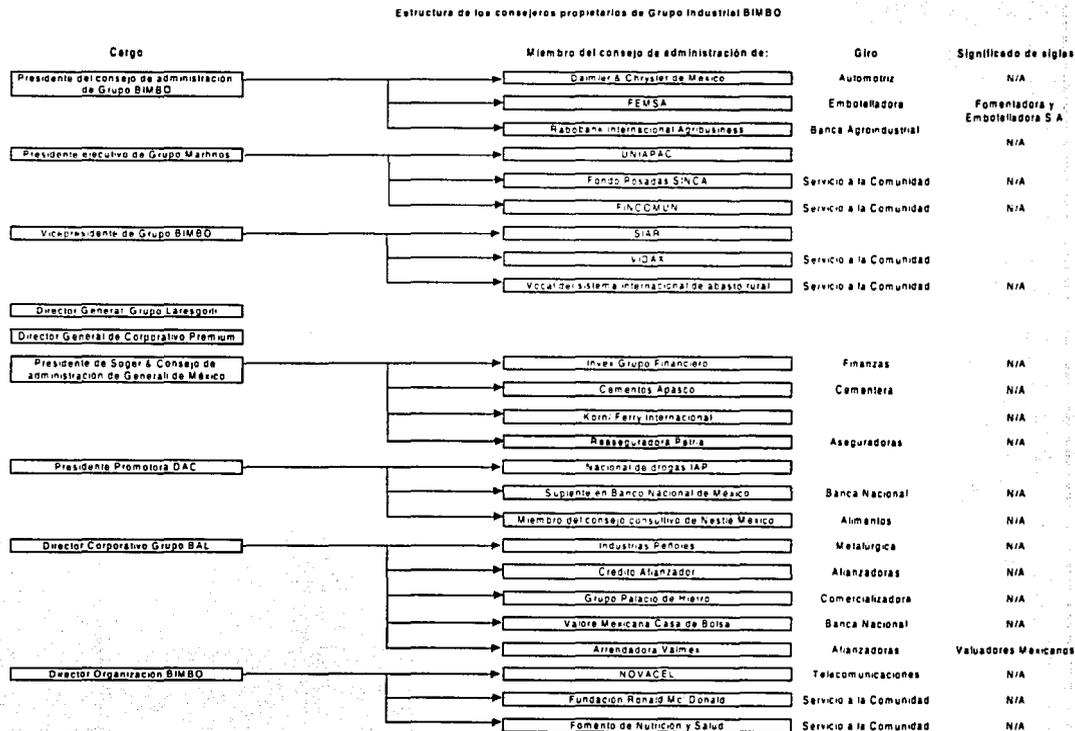
Figura 2.3 Redes de trabajo y/o de asociaciones que conforman GIBSA



FUENTE: BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", GIBSA, 2000, pp.44-45.

Además de los diagramas presentados, existe un diagrama, el cual puede ser una de las principales explicaciones de las principales fuentes de sus fortalezas y debilidades que conforman la empresa, el cual es el siguiente:

Figura 2.3 Diagrama de Inversionistas y propietarios que conforman el Grupo Industrial BIMBO



Estructura de los consejeros propietarios de Grupo Industrial BIMBO

Cargo	Miembro del consejo de administración de:	Giro	Significado de siglas
Director General de envases y laminados	Grupo Invermat	Inversiones financieras	N/A
	Aluminio y Zinc Industrias	Metalúrgica	N/A
	Tepeyac A C	Aseguradoras	N/A
Director General de Grupo BIMBO	Coca-Cola Femsa	Alimentos	N/A
	Banco Nacional de México	Banca Nacional	N/A
	FICSAC		
Presidente del Consejo Finaisa			
Vicepresidente y Directo General de Grupo Femsa Vicepresidente del ITESM Vicepresidente de Coca-Cola FEMSA	Grupo CYDSA	Químicos	Celulosa y Derivados S.A
	Grupo Financiero BBVA-Bancomer	Banca	Banco B/bo de Vizcaya
Presidente del Consejo Corporativo QUAN	Progrupo	Afianzadoras	N/A
Consejero de la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural, de USEM y de la asociación "A favor de lo mejor"	Industrias Innopack	Plásticos	Innovación en empaques
Socio directivo del despacho internacional de abogados White & Case S C	FEMSA	Embotelladora	Fomentadora y Embotelladora S.A N/A
	Coca-Cola Femsa	Alimentos	
	Ray & Bernston Abogados S C	Legal	N/A
	REINTEGRA	Legal	N/A
	COMEX	Químicos	Comercializadora Mexicana

2.2 Número de plantas totales en México, en el extranjero y de servicio

Tabla 2.2.1 Plantas Grupo BIMBO

Plantas Grupo BIMBO	Número de plantas
Organización Bimbo	22
Organización Marinela	8
Organización Barcel	4
Organización Ricolino	7
Otras Plantas (metalmecánica)	3
Total plantas en México	44
Organización Latinoamérica	10
Bimbo bakeries E.U.A.	15
Total plantas en el Extranjero	25
Total plantas	69
Comercializadoras	5
Total	74

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial BIMBO*, México, 1995, p.15

Tabla 2.2.2

Plantas de Grupo BIMBO en México			
Organización	Fábrica	Ubicación	Producción en línea (Ton/a)
Bimbo	Bimbo de Baja California	Mexicali, B.C.N.	15,000
	Bimbo Tijuana	Tijuana, B.C.N.	25,000
	Bimbo del Centro	Irapuato, Gto.	25,000
	Bimbo de Chihuahua	Chihuahua, Chih.	25,000
	Bimbo del Golfo	Veracruz, Ver.	35,000
	Bimbo del Pacífico	Mazatlán, Sin.	35,000
	Bimbo de la Paz	La Paz, B.C.S.	35,000
	Bimbo del Noroeste	Hermosillo, Son.	25,000
	Bimbo del Norte	Monterrey, N.L.	25,000
	Bimbo de Occidente	Guadalajara, Jal.	25,000
	Bimbo de Puebla	Puebla, Pue.	15,000
	Bimbo de San Luis Potosí	S.L.P., S.L.P.	25,000
	Bimbo Toluca	Toluca, Edo. Mex.	15,000
	Tía Rosa	Toluca, Edo. Mex.	25,000
	Bimbo Yucatán	Merida, Yuc.	35,000
	Continental de Alimentos	México, D.F.	25,000
	Industrial de Maíz	Atlatlaquia, Hgo.	45,000
	Industrial de Maíz II	Monterrey, N.L.	25,000
	Panificación Bimbo (Aztco.)	México, D.F.	125,000
	Panificación Bimbo (Sta. Ma.)	México, D.F.	125,000
	Total de plantas Bimbo	22	

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial BIMBO*, México, 1995, p.15

Plantas de Grupo BIMBO en México			
Organización	Fábrica	Ubicación	Producción en línea (Ton/a)
Marinela	Galletas Lara	México, D.F.	125,000
	Marilara	Guadalajara, Jal.	135,000
	Marinela de Baja California	Mexicali, B.C.N.	225,000
	Marinela del Norte	San Nicolas de los Garza, N.L.	225,000
	Marinela de Occidente	Zapopan, Jal.	240,000
	Marinela del Sureste	Villahermosa, Tab.	240,000
	Productos Marinela	México, D.F.	240,000
	Suandy de México	Lerma, Edo. Mex.	125,000
	Total de plantas Marinela		8

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial BIMBO*, México, 1995, p.15

Plantas de Grupo BIMBO en México			
Organización	Fábrica	Ubicación	Producción en línea (Ton/a)
Barcel	Barcel del Norte	Gómez Palacio, Dgo.	325,000
	Barcel México	Toluca, Edo. Mex.	225,000
	Pastas Cora	Naucalpan, Edo. Mex.	275,000
	Pastas Cora La Laguna	Torreón, Coahuila	275,000
	Total de plantas Barcel		4

Ricolino	Productos Confitados	Cholula, Pue.	125,000
	Ricolino	México, D.F.	125,000
	Ricolino de Occidente	San Luis Potosí, S.L.P.	125,000
	Coronado	San Luis Potosí, S.L.P.	225,000
	Coronado	Matehuala, S.L.P.	225,000
	Total de plantas Ricolino		5

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial BIMBO*, México, 1995, p.15

De estas tablas, que representan a la organización en México de GIBSA, podemos decir lo siguiente:

- Cada producto pertenece a una organización ó SBU¹, los cuales pueden ser Bimbo, Ricolino, Barcel y Marinela; ya que Tía Rosa, Suandy, Coronado entre otros pertenecen a un subgrupo de productos dentro de una organización.
- Las capacidades de las plantas se diseñan basándose en la demanda del lugar y a la cantidad de exportaciones que van a tener lugar.
- Este tipo de segmentación, permite el crear plantas de manufactura de productos de consumo, que fomentan el desarrollo de nuevos empleos y el crecimiento de las ciudades a donde se instalan éstas.

¹ SBU: Unidad Estratégica de Negocio

Otras Plantas		
Plantas de Servicio	Maquindal S.A. De C.V.	México, D.F.
	Moldes y Exhibidores	Lerma, Edo. Mex
	Proarce S.A. De C.V	Naucaipan, Edo. Mex

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", Grupo Industrial BIMBO, Mexico, 1995, p.16

De esta tabla, que representa a las plantas de servicio, podemos decir lo siguiente:

- Cada organización posee los servicios de estas plantas para obras civiles, de mantenimiento, limpieza y refacciones para equipos de proceso.
- Este tipo de plantas, repercuten definitivamente en la reducción de costos, ya que aún siendo contratistas pertenecen directamente a GIBSA, por lo que los costos por mantenimiento no son comparables a los de una empresa del mismo ramo que tiene que pagar por los mismos servicios. Aquí Bimbo posee una ventaja competitiva.

Tabla 2.2.3

Plantas de Grupo BIMBO en el extranjero			
Organización	Fábrica	Ubicación	Producción en línea (Ton/a)
Ricotino	Park Lane Viena	Viena, Austria	15,000
	Park Lane Ostrava	Ostrava, Rep. Checa	15,000
Bimbo Bakeries	Bimbo Bakeries	Escondido, CA	225,000
	Bimbo Bakeries	La Mirada, CA	225,000
	Bimbo Bakeries	Los Angeles, CA	225,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Dallas, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Houston, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Lubbock, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	San Antonio, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Waco, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Abilene, TX	300,000
	Mrs. Baird's Bakeries	Fort Worth, TX	300,000
	Tía Rosa	Grand Prairie, TX	125,000
	Tía Rosa	Houston, TX	325,000
	Tía Rosa	Sacramento, CA	325,000
	Tía Rosa	Toledo, OH	325,000
	Bimbo Cereal Foods	Amarillo, TX	355,000
	DayHoff (Comercializadora)		Salisbury, MA
Bimbo Centroamérica	Bimbo Nicaragua (Comercializadora)	Managua, Nicaragua	-
	Bimbo Honduras (Comercializadora)	Tegucigalpa, Honduras	-
	Marineña de Uruguay, S.A. (Comercializadora)	Montevideo, Uruguay	-
Total de plantas en el extranjero			21

Fuente: Bimbo, "Un esfuerzo a través de los años", Grupo Industrial BIMBO, Mexico, 1995, p.16

De esta tabla, que representa a las plantas ubicadas en el extranjero podemos

decir lo siguiente:

- Cada uno de las organizaciones ubicadas en el extranjero, pertenecen a un SBU en particular, siendo los más fuertes Bimbo y Marinela, quienes poseen a Bimbo *Bakeries*, *Mrs. Baird's* y *Park Lane*. Teniendo con esto participación en el mercado de Estados Unidos, Centroamericano y Europeo principalmente.
- Bimbo y Marinela además de tener plantas de manufactura, también cuentan con agencias y comercializadoras, ubicadas principalmente en Centroamérica y Sudamérica. Con esto está abarcando como ya se había mencionado antes, al mercado centroamericano y sudamericano.

En la figura 2.2 y 2.3 visualice cual es su estructura dentro de los programas de manufactura, así como la organización de los diferentes grupos de personas que conforman el grupo de accionistas e inversionistas, que actúan de manera activa y directa sobre los planes estratégicos para el negocio; reforzando una de sus principales políticas de la compañía, la cual es el de tener un sistema confiable e implementado de investigación y desarrollo de nuevos productos.

En cuanto a las tablas 2.2.1 y 2.2.2, se refieren a las plantas que conforman el sistema de manufactura del Grupo, las cuales están divididos en plantas fuera y dentro del país, además de las plantas de servicio. En estas tablas se hace referencia a la capacidad de producción en línea que manejan. Si observamos estas cantidades podemos notar que por lo menos hay una planta en cada sitio de mayor capacidad para poder cubrir con la demanda en la zona, es decir, si dividiéramos en partes iguales a la república mexicana nos daríamos cuenta que existen plantas de mayor capacidad que otras, esto es para abastecer al sistema de venta sin ningún problema; ya que cabe mencionar que una de las estrategias que sigue BIMBO es la estrategia de las ventas directas, por lo cual necesita una gran cantidad de producto fresco que se pueda distribuir día con día, ya que el Grupo abastece sus productos mediante "tienditas".

2.3 Bimbo en su sector industrial

Es de suma importancia, entender primeramente lo que es una industria manufacturera, ya que se ha hecho mención desde el capítulo anterior. Este significado nos ayudará a comprender más a fondo la división, la clase y la rama en las cuales está involucrado BIMBO.

La industria manufacturera fue en un principio toda aquella transformación de materia prima a producto terminado a mano. Pese a que actualmente la máquina es el instrumento principal en todos los procesos de fabricación, el término de manufactura continúa empleándose para designar la gran industria.

Las manufacturas han provocado la concentración de grandes núcleos de población en las zonas llamadas zonas industriales ó corredores. Esta industria ha utilizado para desplazar la mano del hombre máquinas movidas por diferentes energéticos como es el vapor, electricidad, etc. Lo cual lo hace más rentable y competitivo.

La clasificación dentro de la cual se encuentra el Grupo Industrial BIMBO, según las actividades económicas del sector, es la siguiente:

Gran División 3. Industria manufacturera.
División I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Rama 15. Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Rama 19. Otros productos alimenticios (confitería, bombones, etc.)
Rama 21. Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados.

Clase 1501 Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Clase 1503 Panadería y pastelería
Clase 1902 Otros productos alimenticios (confitería, bombones, etc.)
Clase 2127 Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados.

2.4 Clasificación censal

La importancia de la clasificación censal es que permite, localizar a una industria de lo general a lo particular, lo cual es de suma importancia para poder situar a una empresa en el posicionamiento en el mercado. Esto da una ventaja cuando se estudia en una empresa en lo particular o diversas empresas que compiten dentro del mismo grupo. Ya que el planteamiento de diversas estrategias ayudan a una empresa determinada a ser más rentable y competitiva siguiendo un control estricto tan importante en nuestros días, además de que pueda permanecer en un mercado tan competitivo como es el alimentario, ya que hoy en día la normatividad y el costo son algunos de las limitantes que enfrentan este tipo de industrias.

El Grupo Industrial BIMBO se clasifica según los censos industriales del año 2000 como sigue:

Gran División 3. Industria manufacturera.
División I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Participa en las clases 1501, 1503, 1902 y 2127 relacionados a la fabricación de dulces, chocolates, panadería, bollería, botanas, mermeladas, galletas, pastelería, entre otros pertenecientes al Grupo.

Cabe mencionar que el Grupo, dentro de la clase de panadería pertenece a un subgrupo de agroindustria, en la cual GIBSA ya tiene una permanencia de más de 50 años el sector específico del maíz.

2.5 Definición del sector

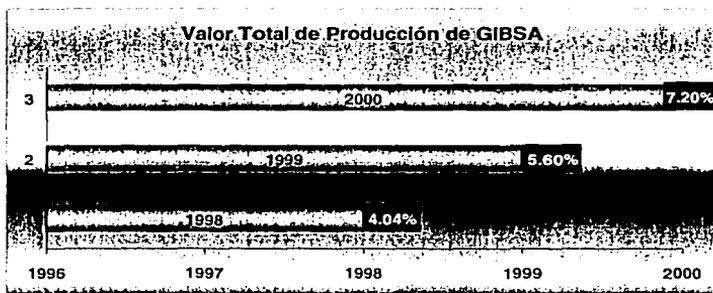
El Grupo Industrial BIMBO pertenece a la división I, y participa en las ramas 15, 19 y 21 de la industria manufacturera, donde se encuentran clasificados los establecimientos que tiene como actividad principal a otras industrias de transformación. Cabe mencionar también que participa en la rama 14 solamente para su autoconsumo.

Genéricamente los productos más importantes son panadería, bollería, pastelería, confitería, botanas, productos de maíz y productos de comida rápida que son procesados en las plantas pertenecientes a éste.

La contribución del Grupo a la industria manufacturera en su conjunto, en términos de su valor bruto de producción se ha venido incrementando en el transcurso del tiempo.

Este hecho puede apreciarse en función de las variaciones que se registran, en su participación porcentual en la composición estructural del valor total de producción del Grupo, que en 1998 fue de 4.04%, 5.6% en 1999 y del 7.2% en el 2000.

Figura 2.4 Valor total de la producción de GIBSA 1998-2000



Fuente: Bimbo, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", GIBSA, 2000

Asimismo, analizado éste por región se encontró que los ingresos crecieron 3.5% en México, 14.7% en Estados Unidos y 3.8% en Centro y Sudamérica durante el año 2000.

La tendencia del grupo es la de incrementar su nivel de incidencia dentro de las ramas 15, 19 y 21, esto se puede ver en los gráficos 2.1, 2.2, 2.3 que a continuación se presentan explicando desde sus importaciones, exportaciones, saldos, PIB, etc. Lo cual como análisis, nos da un breve bosquejo de lo que es la industria alimentaria de Bimbo y como se va comportando a lo largo de los años. Con esto podemos saber la estrategia seguida para que su empresa siga siendo rentable.

La participación porcentual del grupo en el PIB al que pertenece durante el año 2000, que en los últimos datos se registró que Gruma, SAVIA, PEPSI-GEMEX, Coca-Cola, GIBSA entre otros aportaron cerca del 83% del PIB, para este sector en específico. De esto solamente el 17.8% pertenece a GIBSA, lo cual es 7.2% mayor que el registrado en 1999.

Con respecto al producto interno bruto del sector de la industria de alimentos, bebidas y tabaco contra el total se muestra en los siguientes gráficos, en donde se aprecia una disminución del 0.1%

2.6 Empresas Competidoras del sector

2.6.1 Las principales competidoras en la industria de alimentos, bebidas y tabaco que compiten con Bimbo. (Ver anexo 1)

2.6.2 Principales competidoras de Grupo Industrial BIMBO. (Ver anexo 1)

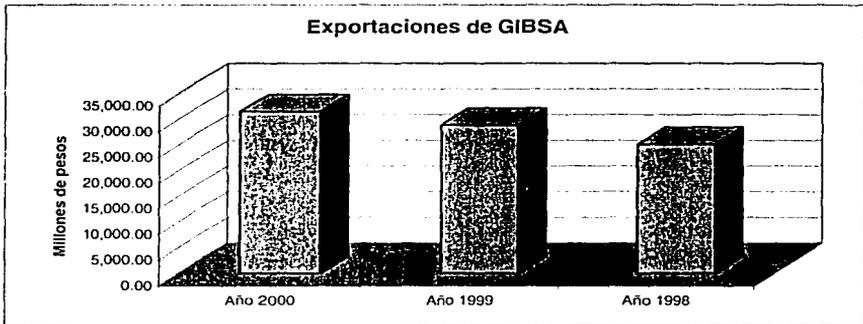
2.7 Importaciones y exportaciones

2.7.1 Del Grupo Industrial Bimbo.

La importancia de estudiar las importaciones y exportaciones de la empresa es el ver que tan rentable ó solvente es la empresa. Ya que esto le permite obtener entre otras cosas liquidez para comprar industrias más débiles; este es uno de los principales aspectos puntuales que ha permitido la expansión del Grupo a través de una expansión por endeudamiento.

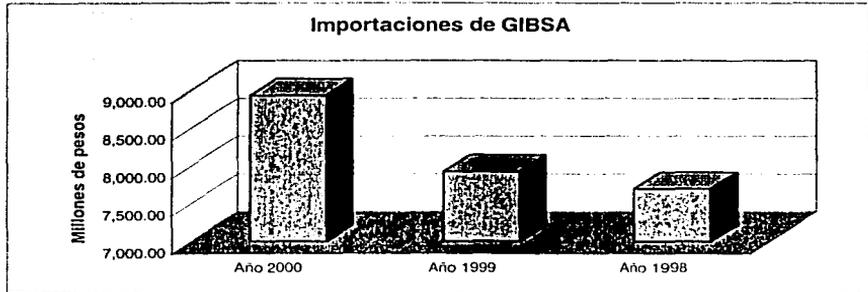
Otro punto, es simplemente aumentar su capacidad de producción y establecer una planta ó varias en un lugares distintos al lugar de la planta matriz, haciendo una organización independiente y que compite con las demás subsidiarias, a esto se le conoce como descentralización, con esto se obtiene mayor posicionamiento del mercado ya que sus costos por distribución se ven disminuidos.

Gráfico 2.1 Exportaciones de GIBSA



Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Gráfico 2.2 Importaciones de GIBSA

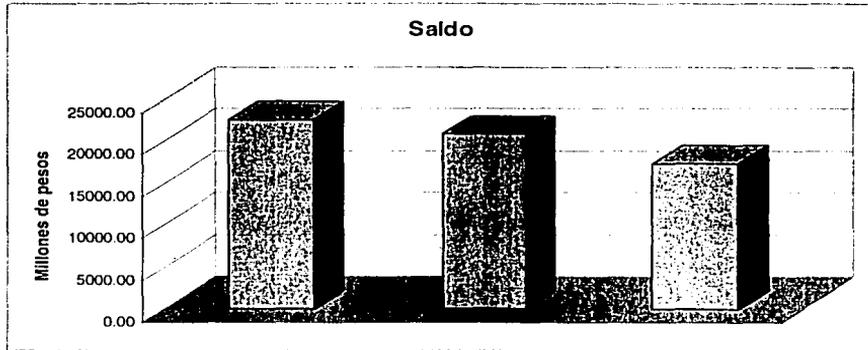


Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

De acuerdo a las gráficas anteriores en donde se muestra la respuesta que ha tenido Bimbo en tanto sus exportaciones e importaciones, podemos decir que posee un saldo favorable el cual se visualiza en el siguiente gráfico. Donde el saldo representa la relación directa de exportaciones e importaciones, teniendo la siguiente fórmula:

$$\text{Saldo} = \text{Exportaciones} - \text{Importaciones}$$

Gráfico 2.3 Saldo general de exportaciones e importaciones de GIBSA



Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Esta fórmula constituye a un balance general de entradas menos salidas, con lo cual podemos visualizar de manera rápida el comportamiento de una empresa, y así mismo en un momento dado tomar la mejor decisión para proseguir con una estrategia determinada.

Del gráfico 2.3, con respecto al saldo de exportaciones e importaciones, se puede decir, lo siguiente:

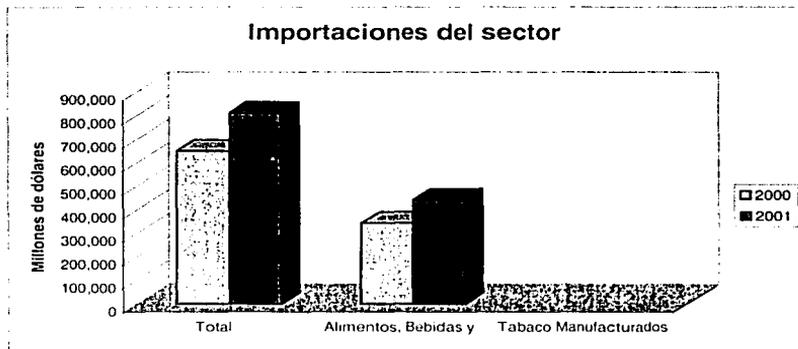
- ❖ Se tiene un incremento en su saldo neto, esto es una tendencia favorable¹ para el Grupo que a lo largo de tres años ha sabido mantenerse e incrementar sus exportaciones, el cual es esencialmente el significado de esta gráfica; esto permite, que el Grupo tome decisiones sobre inversiones y de planeación estratégica, y así apropiarse de otras empresas más débiles, y convertirse en el participante de mayor porcentaje en un determinado mercado, esto se da gracias a que cuentan con una corporación descentralizada y diversificada al mismo tiempo, que permite este tipo de estrategias dentro de un mercado global, como en el que se vive actualmente.
- ❖ Al tener un saldo favorable los inversionistas se ven favorecidos, por lo cual al hacerlo rentable amplían el capital de trabajo, dando una mayor apertura al cambio tecnológico y con esto Bimbo asegura su existencia en el mercado. Ya que hay que recordar que Bimbo es una empresa monopólica en el sector de panadería y diversificada en el sector de bollería, pastelería, golosinas, etc.

¹ Entiéndase por favorable cuando sus exportaciones son mayores que sus importaciones.

2.7.2 Sector de alimentos, bebidas y tabaco de acuerdo a la gran división.

Los resultados para la división de alimentos, bebidas y tabaco, en cuanto a exportaciones, importaciones y saldo es el siguiente, cabe mencionar que se notará que se presenta un saldo desfavorable para esta división en particular en las gráficas que a continuación se presentan:

Gráfico 2.4 Importaciones del sector



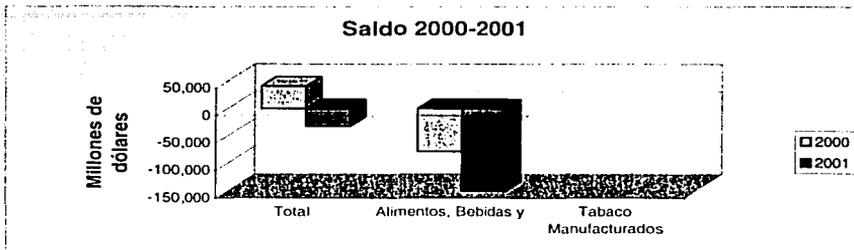
Fuente: Expansión 500, "Las empresas mas importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Gráfico 2.5 Exportaciones del sector



Fuente: Expansión 500, "Las empresas mas importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Gráfico 2.6 Saldo de exportaciones e importaciones del sector



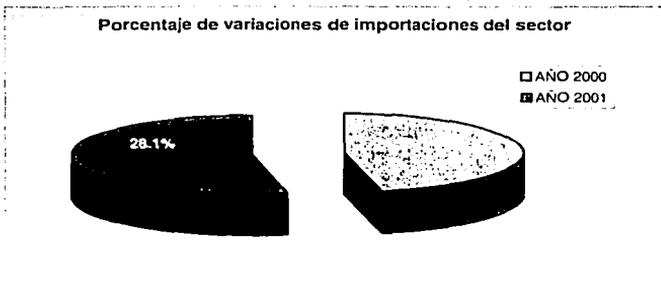
Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Gráfico 2.7 Porcentaje de variación de exportaciones del sector



Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Gráfico 2.8 Porcentaje de variaciones de importaciones del sector



Fuente: Expansión 500. "Las empresas mas importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Tabla 2.2.4 Balanza comercial de productos alimenticios según sector de actividad (Valor en miles de dólares)

Sector de actividad	Exportación			Importación			Saldo	
	2000	2001	Var. %	2000	2001	Var. %	2000	2001
Total a/	691,240	778,651	12.6	650,411	810,849	24.7	40,829	-32,198
Productos alimenticios seleccionados	489,455	550,053	12.4	412,990	533,158	29.1	76,465	16,895
Otros productos	201,785	228,598	13.3	237,421	277,691	17	-35,636	-49,093
Alimentos, Bebidas y Tabaco Manufacturados	265,848	291,686	9.7	344,405	441,351	28.1	-78,557	-149,665
Productos alimenticios seleccionados	96,642	93,103	-3.7	217,908	284,713	30.7	-121,266	-191,610
Otros productos	169,206	198,583	17.4	126,497	156,638	23.8	42,709	41,945

Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp. 152-159

En cambio las cifras que muestra el sector de la industria de alimentos, bebidas y tabaco es muy diferente ya que al englobar, todas y cada una de las empresas del sector, en algunos casos se ve favorecido y en otros lo adverso.

Así pues teniendo los gráficos de porcentaje de variación 2.7 en el sector de las exportaciones y 2.8 en el de importaciones, se visualiza claramente que ha habido un saldo negativo ya que mientras que las importaciones han aumentado, es decir se ha visto un aumento en su pasivo total de cada una de las empresas del sector. Las exportaciones se han venido disminuyendo lo cual se ve reflejado en sus ventas y lo que en muchas veces ocasiona una "reingeniería de la empresa".

Ya que se tendría lo siguiente:

Saldo = Exportaciones – Importaciones

Por tanto se da:

> Importaciones = Saldo negativo

< Importaciones = Saldo positivo

2.8 Conclusiones

Al analizar los gráficos de las importaciones y exportaciones tanto del sector como del Grupo y además de presentar ciertas tendencias en el PIB dentro de su sector se puede afirmar lo que sigue:

- Y Se tiene cierta tendencia a favor de parte del Grupo. En el cual se ve que a lo largo de estos tres años ha tenido cierto crecimiento y lo que le ha permitido, inversiones en aspectos tecnológicos, por alrededor de 200 millones de dólares anuales.
- Y En este sector se está dando la formación de Grupos corporativos más grandes (oligopolios), que en su mayoría son Grupos diversificados; por tanto, estos cambios se ven de alguna manera reflejados en las importaciones y exportaciones del sector, así como su participación en el PIB; quedando muy por debajo de los otros sectores, como podría ser el automotriz, quien presenta puntos porcentuales arriba del PIB de su sector.
- Y Mientras que el Grupo Industrial Bimbo muestra saldos favorables desde tres años atrás en los cuales se han tenido incrementos en sus exportaciones y han disminuido en sus importaciones lo cual nos puede decir que se están convirtiendo en autosuficientes, ya que mucho de sus materias primas se le ven proveídas por empresas que tienen nexos con el Grupo, dándoles así materia prima de alta calidad a un muy bajo costo, por lo cual hacen del Grupo sumamente competitivo.
- Y En cuanto al PIB del sector se vio desfavorable, ya que posee una variación porcentual del 0.1% esto es debido a que dentro de las crisis económicas, las partes más afectadas son las industrias de consumo o manufactureras.

Capítulo 3

Comportamiento del mercado

Este capítulo tiene como objetivo situar a Grupo Industrial BIMBO, dentro del mercado a nivel nacional y mundialmente. Y que tiene como primera parte de este capítulo la estructura de la oferta y la demanda, ambos puntos son de gran importancia ya que permitirán aún mas englobar la estrategia y meta del Grupo.

Como segundo punto del capítulo, se analizará las ventas y producción totales por cada organización que contribuye al Grupo. Así también en una tercera parte cuyo contenido esta altamente ligado con la segunda se analizarán la producción y ventas totales del Grupo, englobando al extranjero como es la organización de Latinoamérica (OLA), Estados Unidos (E.U.A. Bakery) y Park Lane en Alemania, así como sus demás distribuidores.

En los últimos puntos de este capítulo se explicará la diferenciación de los productos. Ya que cabe mencionar que es una empresa monopolizada en el sector panadero y diversificada en bollería, pastelería y confitería, como ya se había mencionado en los capítulos anteriores.

3.1 Estructura de la oferta y la demanda

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial deficiente y/o con problemáticas, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para la empresa, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio propio.

La rivalidad intensa de el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan son los siguientes:

1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
2. Crecimiento lento en el sector industrial
3. Costos fijos elevados o de almacenamiento.
4. Incrementos importantes de la capacidad.
5. Competidores diversos.
6. Intereses estratégicos elevados.
7. Fuertes barreras de salida

1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados.

En este punto, se puede orientar exclusivamente a el área de pastelería, confitería y bollería ya que como ya se ha mencionado en el capítulo dos Grupo Bimbo mantiene monopolizado el sector panadero siendo el único participante en la producción de pan de caja a nivel nacional.

Cuando el sector industrial está sumamente dominado por una o pocas empresas las cuales ya se han citado con anterioridad¹, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios. Como por ejemplo las siguientes empresas que siguen este sistema son: Bimbo, Nestlé, Nabisco, Gamesa, entre otras.

En algunos sectores como la industria alimentaria, los competidores extranjeros, ya sea exportando desde su país de origen o participando directamente mediante inversiones en el extranjero, juegan un papel importante en el análisis de la competencia. Los competidores extranjeros, aunque tienen algunas diferencias que se observarán después, deben ser tratadas igual que los competidores nacionales para propósitos del análisis estructural.

¹ Ver capítulo 2 (Anexo 1)

2. Crecimiento lento en el sector industrial²

El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un sector de mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión. La competencia para la participación en el mercado es mucho más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que las empresas pueden mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector industrial, y donde se pueden consumir todos los recursos financieros y administrativos creciendo al ritmo del sector industrial.

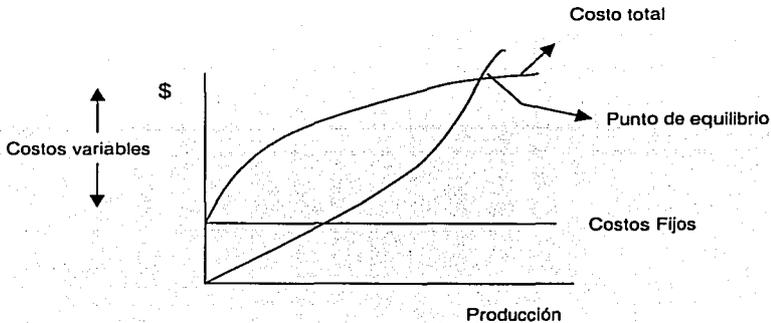
3. Costos fijos elevados o de almacenamiento

Bimbo cuyas compras por concepto por conceptos de insumos represente una parte importante del costo (bajo valor agregado) pueden sentir enormes presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio, a pesar del hecho de que la proporción absoluta de los costos fijos sea baja.

Una situación relacionada con los costos fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso las empresas del Grupo están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.

Figura 3.1

Punto de Equilibrio



Fuente: M.E. Gutiérrez, Navarro, *Economía 1*, Porrúa, p.234.

Esta figura muestra el comportamiento en relación a los costos fijos con las variables, los cuales sumados dan un costo total, el cual al ir aumentando la producción va aumentando los costos, pero llega a un punto de equilibrio en el cual el costo total,

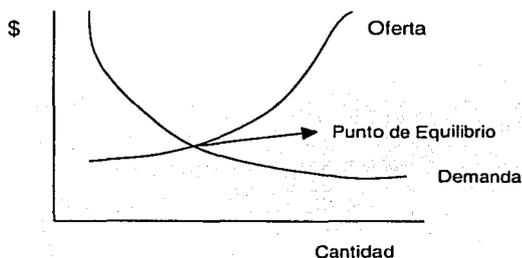
² Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, 1999, pp. 38-39

es igual a un costo de ingreso formando una elipse, la cual describe dos áreas, las cuales determinan pérdidas y ganancias. De este punto de intersección o punto de equilibrio, parte hacia arriba para ganancias y hacia abajo para pérdidas.

4. Incrementos importantes de la capacidad

Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada basándose en grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector ó de una compañía en específico, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. El sector industrial puede enfrentar periodos recurrentes de exceso de capacidad y rebaja de precios.

Figura 3.2



Fuente: M.E. Gutiérrez, Navarro, *Economía 1*, Porrúa, p.234.

Esta figura, es de gran utilidad cuando se quiere abrir nuevos mercados, como también analizar los ya existentes. Ya que nos permite visualizar de forma rápida el costo al cual ofrecemos un producto, el cual debe oscilar alrededor del punto de equilibrio, entre las curvas de demanda y de oferta, respectivamente.

La curva de la oferta representa que a medida que aumenta la cantidad, el costo se ve en aumento, y por el contrario de la demanda a medida que la cantidad va en aumento, el precio disminuye.

El punto de equilibrio nos indica la relación, del precio con respecto a la cantidad que debe salir de producto a la venta, y teniendo ganancias. Pero desgraciadamente en situaciones como las del Grupo en el cual tiene acaparado el negocio de pan de caja con un 90%, se está a expensas en cualquier momento suba el precio. Por esto se necesita una empresa igual de fuerte con innovación en productos de pan de caja para que estos productos se vean disminuidos.

5. Competidores diversos

Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distinto de sus circunstancias.

Así, en el sector la postura de Bimbo en otros países es lo que comúnmente se conoce como dumping³, pueden adoptar políticas contrarias a las de las empresas que consideran al mercado como primario.

6. Intereses estratégicos elevados

La rivalidad en un sector industrial se vuelve aún mas volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. En tales situaciones, los objetivos de estas empresas no sólo pueden ser diversos sino incluso más destabilizadores por que son expansionistas e implican disposición potencial para sacrificar utilidades.

7. Fuertes barreras de salida

Las barreras de salida que tiene Grupo industrial BIMBO, son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida que tiene el Grupo son las siguientes:

- o Activos especializados: activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
- o Costos fijos de salida: éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuesto, etc.
- o Interrelaciones estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, etc.
- o Barreras emocionales: la renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera.
- o Restricciones sociales y gubernamentales, éstas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales; éstos son especialmente comunes.

³ Término usado en el comercio para indicar que una nación inunda el mercado de otra con grandes cantidades de uno o varios artículos con precios inferiores de venta en el país de origen.

Tabla 1.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Ed. CECSA, p. 42

Demandantes: Un demandante es poderoso si concurre las circunstancias siguientes:

- o Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del oferente. Si una gran porción de las compras es adquirida por un demandante dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- o Las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- o Los productos que se compran para el sector industrial son no diferenciados.
- o Si enfrenta costos bajos por cambiar de oferente. Los costos cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del oferente aumenta si el demandante enfrenta costos cambiantes altos.
- o Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.

Oferentes: Un oferente es poderoso si concurre las circunstancias siguientes:

- o Que esté dominado por pocas empresas ó por una sola, tal es el caso del Grupo. Así también, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder de BIMBO puede llegar a frenarse si compiten con sustitutos, tal es el caso de la nueva competencia de "Breddy", quien es parte de GRUMA.

Estos conceptos afectan de cierta manera el mercado, teniendo los siguientes factores principales:

- o Cambio en el equilibrio: Las innovaciones de BIMBO en la comercialización pueden elevar la identificación de la marca o diferenciar de otra manera el producto. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o la integración vertical afectan las barreras de ingreso.

- o Ventaja del cambio: El análisis estructural puede utilizarse para pronosticar la rentabilidad eventual de un sector industrial. En la planeación a largo plazo, BIMBO su tarea es examinar cada una de las posibles fuerzas competitivas, pronosticar la magnitud de cada una de las causas fundamentales, y luego formar un cuadro combinado de rentabilidad potencial probable del sector industrial.

3.2 Producción y ventas netas totales por Organización

La Organización Bimbo. Esta organización absorbió la línea de pan dulce Tía Rosa, misma que se integró a la distribución de Wonder para obtener así una poderosa red de distribución interna.

La Organización Marinela, posee un crecimiento importante en su rentabilidad sobre la inversión, aunque es difícil comprar otros elementos como ventas y utilidades, ya que la transferencia de operaciones de Tía Rosa hace que las comparaciones no sean relevantes, estos crecimientos apenas alcanzaron un 3% contra el total del Grupo, el cual no representa una participación significativa a éste.

La Organización Barcel, que tradicionalmente había tenido problemas de rentabilidad, ha demostrado no solamente utilidades sino un desempeño muy alentador tanto por su crecimiento, como por haber conseguido que varios de sus productos estén bien posicionados dentro del mercado. Una de las cosas que ha beneficiado a esta organización es su cambio de imagen, el cual ha resultado ser muy positivo y con excelente aceptación por parte del público consumidor.

La Organización Ricolino se ha fortalecido de manera excepcional en este período. Sus ventas fueron 34% superiores a las del año pasado, las cuales se visualizarán en forma detallada en capítulos siguientes.

Este grupo está trabajando exitosamente en sus planes de internacionalización y con buenas expectativas de crecimiento. En este período se concretó la adquisición de la empresa *Park Lane* en Alemania, promovándose las exportaciones de manera importante hacia Europa.

En el transcurso del año se concluyó la desinversión de helados (Holanda y Bing), pero se mantiene la distribución de congelados en *Suandy* y *Frexport*.

Organización Latinoamérica, en un principio se mencionó que las operaciones realizadas en Latinoamérica, con algunas excepciones, siguen teniendo pérdidas, algunas por ser operaciones que empiezan, otras debido en parte por la inestabilidad financiera de la región y otras por estar pagando el precio del noviciado. Han tenido que aprender mucho en esa zona.

La organización Latinoamérica, por primera vez en varios años, tuvo un flujo neto de recursos favorable a México, a pesar del arranque de la planta de Perú, que inició

operaciones en el mes de junio. Las ventas de esta región representaron cerca del 9% de las ventas del Grupo.

3.3 Producción y ventas netas totales del Grupo

Al cierre del primer trimestre de este año, las ventas netas ascendieron a \$8,015 millones de pesos, 2.7% por encima de las obtenidas en el mismo período del año 2000⁴.

En México en las cuatro divisiones (Bimbo, Marinela, Barcel y Ricolino) incrementaron sus volúmenes, pero cabe mencionar que los precios de sus principales productos han decrecido en términos reales ya que no han sido incrementados desde noviembre de 1999. Otro cambio que se presentó en este trimestre fue la reorganización de las divisiones de panificación (Bimbo y Marinela), agrupándolas en función a la cercanía de sus plantas, con lo que se espera generar importantes sinergias en ventas, distribución y administración.

En Estados Unidos, el crecimiento se derivó principalmente de una mejor segmentación de ventas por canal y por producto así como de un mercadeo más intenso que incluyó nuevas promociones, cambio de presentaciones y un mayor desplazamiento de productos con marcas enfocadas al mercado hispano.

Por otra parte, las ventas de la división Latinoamérica han aumentado significativamente en los últimos meses, debido, principalmente, a un mejor desempeño de las operaciones en Venezuela, Argentina, Perú, Honduras y Nicaragua.

Por gastos de operación, a todos los pasivos que la empresa absorbe en cuanto a operacionalidad como son gastos de logística, de materia prima, etc. La utilidad de la operación disminuyó 1.7%, al pasar de \$658 millones de pesos de 2000, a \$647 millones de pesos en el mismo período de 2001. Esto nos dice que han habido acuerdos con las empresas proveedoras de materia prima, para poder llevar a cabo su reducción de costos⁵. No obstante, el rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION)⁶ presentó un comportamiento favorable, derivado, principalmente, del incremento en ventas y de la reducción de la inversión operativa neta.

A partir de esto, a continuación se presentan algunas tablas y gráficos donde se podrán visualizar de una mejor manera los comportamientos que ha tenido el Grupo desde el año de 1996 al año 2000.

⁴ BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO" G/BSA, 1998-2000, pp.14-18.

⁵ BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO" G/BSA, 1998-2000, pp. 37-45.

⁶ RION: Crecimiento obtenido por la reinversión de los recursos disponibles de la empresa.

Tabla 2. Balances generales por área geográfica de GIBSA 1996-1998

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 1998 son los siguientes:

	México	Estados Unidos	OLA	Total
Ventas netas	\$ 19,115,778.00	\$ 3,614,036.00	\$ 2,361,858.00	\$ 25,091,672.00
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 2,646,113.00	\$ 105,278.00	-\$ 348,536.00	\$ 2,430,603.00
Utilidad (pérdida) de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 3,361,636.00	\$ 232,910.00	-\$ 171,167.00	\$ 3,459,480.00
Activos totales	\$ 12,699,010.00	\$ 4,370,906.00	\$ 2,525,720.00	\$ 19,595,636.00

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 1997 son los siguientes:

	México	Estados Unidos	OLA	Total
Ventas netas	\$ 18,392,083.00	\$ 1,559,219.00	\$ 2,064,430.00	\$ 22,015,732.00
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 2,211,107.00	\$ 39,217.00	-\$ 206,257.00	\$ 2,044,067.00
Utilidad de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 2,862,857.00	\$ 130,779.00	\$ 3,158.00	\$ 2,996,794.00
Activos totales	\$ 12,941,586.00	\$ 775,703.00	\$ 2,727,793.00	\$ 16,445,082.00

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 1996 son los siguientes:

	México	Estados Unidos	OLA	Total
Ventas netas	\$ 17,526,543.00	\$ 1,052,837.00	\$ 2,107,388.00	\$ 20,686,768.00
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 2,194,037.00	-\$ 76,251.00	-\$ 426,332.00	\$ 1,691,454.00
Utilidad (pérdida) de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 2,706,894.00	\$ 7,249.00	-\$ 176,172.00	\$ 2,537,971.00
Activos totales	\$ 12,678,445.00	\$ 884,253.00	\$ 2,922,337.00	\$ 16,485,035.00

Fuente: BIMBO, "Informe anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", GIBSA, 1996-1999

Tabla 3. Balances generales por área geográfica de GIBSA 1999-2000

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 1999 son los siguientes:

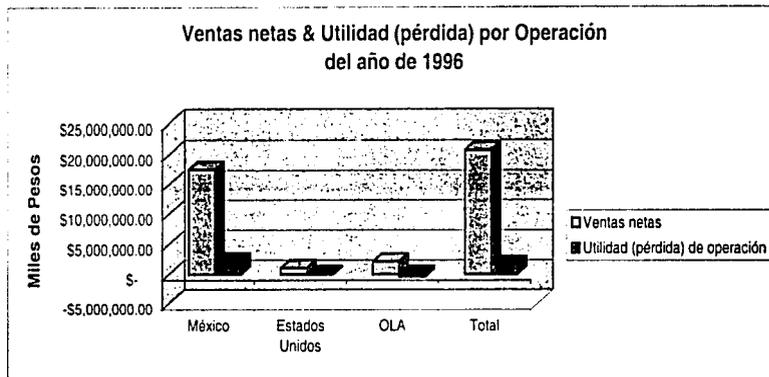
		México	Estados Unidos	OLA	Total
Ventas netas	\$	21,128,417.00	\$ 5,407,158.00	\$ 2,252,717.00	\$ 28,788,292.00
Utilidad (pérdida) de operación	\$	2,955,133.00	\$ 42,266.00	\$ 148,218.00	\$ 2,849,181.00
Utilidad (pérdida) de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	\$	3,708,641.00	\$ 221,428.00	\$ 17,324.00	\$ 3,947,393.00
Activos totales	\$	15,921,657.00	\$ 4,556,176.00	\$ 2,376,857.00	\$ 22,854,690.00

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 2000 son los siguientes:

		México	Estados Unidos	OLA	Total
Ventas netas	\$	23,818,000.00	\$ 5,825,000.00	\$ 2,397,000.00	\$ 32,041,000.00
Utilidad (pérdida) de operación	\$	3,486,000.00	\$ 83,000.00	\$ 83,000.00	\$ 3,318,000.00
Utilidad de operación más depreciación y amortización (EBITDA)	\$	4,369,000.00	\$ 83,000.00	\$ 108,000.00	\$ 4,369,000.00
Activos totales	\$	17,087,000.00	\$ 4,693,000.00	\$ 2,579,000.00	\$ 24,359,000.00

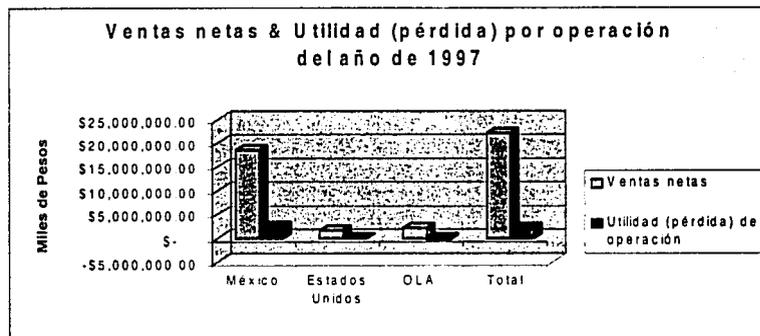
Fuente: BIMBO, "Informe anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", GIBSA, 1996-1999

Gráfico 3.3



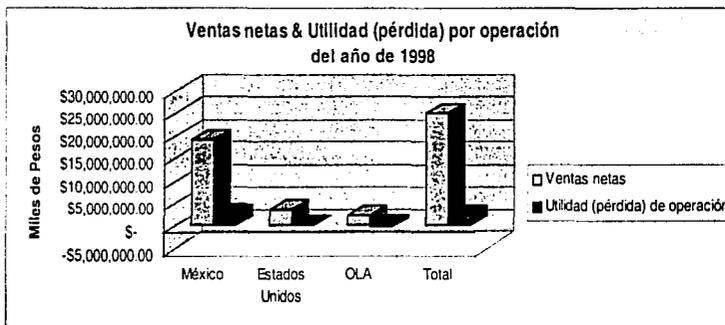
Fuente: Bimbo, "Informe Anual 2000". GIBSA, 2000, pp. 35-39

Gráfico 3.4



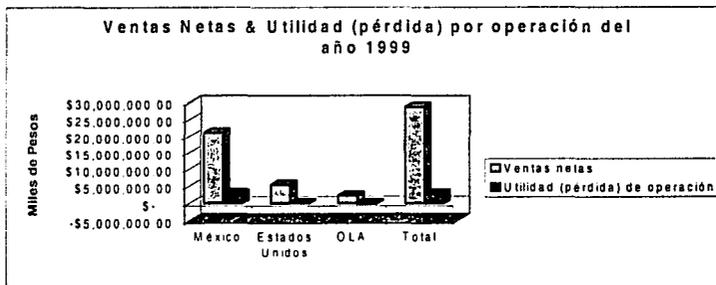
Fuente: Bimbo, "Informe Anual 2000". GIBSA, 2000, pp. 35-39

Gráfico 3.5



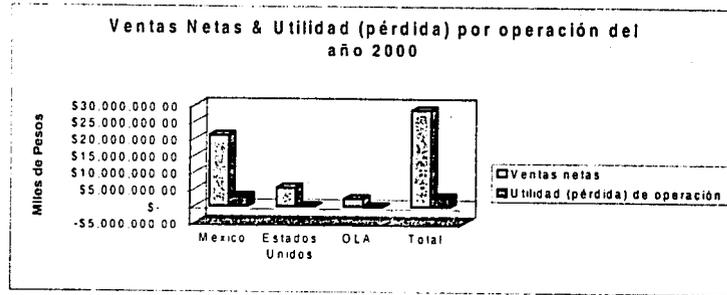
Fuente: Bimbo, "Informe Anual 2000", GIBSA, 2000, pp. 39-41

Gráfico 3.6



Fuente: Bimbo, "Informe Anual 2000", GIBSA, 2000, pp. 39-41

Gráfico 3.7



Fuente: Bimbo, "Informe Anual 2000", G/BSA, 2000, p. 41.

3.4 Consumos y ganancias por área geográfica

De acuerdo a los resultados financieros por área geográfica de las tablas 2 y 3, se puede visualizar y llegar a ciertas conclusiones de los comportamientos de la compañía a través de 5 años, en los que se refleja la situación financiera de México, Estados Unidos y la organización de Latinoamérica (OLA), así como el consumo total, estas conclusiones son las siguientes:

1. En los resultados por área geográfica de 1996 a 1998, se puede apreciar los datos financieros de 1996 a 1998, en el cual se ve un incremento en su total, así como en sus ventas netas, pero no se descarta que en la utilidad de operación la organización de Latinoamérica al igual que Estados Unidos presentan números rojos, OLA en los tres años consecutivos, mientras que Estados Unidos únicamente en el año 1996, que fue el cambio de *Fast Foods Bakeries Inc.* a *USA Bakeries Bimbo*.
2. Por otro lado, México muestra ser un país bastante bien consolidado para el negocio, ya que la utilidad de operación como sus ventas presentan aumentos que van de 1.1 a 1.13% durante los años 1999 a 2000, mientras que de 1996 a 1998 presento bajas en sus ventas netas de 1.039 a 1.05 puntos porcentuales.

Esto demuestra la posición financiera de Grupo Industrial Bimbo, que aunque ha tenido ciertos decrementos, en sus ventas netas y ha presentado hasta déficits en sus totales presentan aumentos año tras año.

A su vez, estos datos presentados en tablas, se muestran en forma gráfica para una mejor visualización de los decrementos e incrementos que ha presentado el Grupo a lo largo de 5 años. De las tablas 2 y 3 y de las gráficas 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7 se puede decir lo siguiente:

1. Durante el año de 1996, como se puede ver hubo una participación casi mínima de parte de OLA y Estados Unidos, con respecto a las ventas totales de ese año, ya que si lo representamos en puntos porcentuales México aproximadamente representaría alrededor de un 84.7%
2. Mientras que durante 1997, la participación de México con respecto a los otros dos, representaba únicamente 83.5%, teniendo un ligero decremento de 1.2%
3. En 1998, la participación de México cayó a un 76.1%, mientras que en Estados Unidos y OLA sus ventas se veían favorecidas y en constante aumento.

4. En 1999, México solamente representaba ya un 73.3%, un decremento de un 2.8% que comparado a 1997, su aportación se veía disminuido en más de 100%
5. Para el año 2000, Bimbo volvió a incrementar su aportación pasando de un 73.3% a 74.3 puntos porcentuales lo que en aumento correspondería a un 1%, lo cual es significativamente bueno, ya que nos puede decir dos cosas:
 - El repunte de sus negocios en el mercado nacional.
 - Una administración estratégica convincente que permitió a Bimbo aumentar la aportación a el Grupo.

3.5 Grado de diferenciación de Productos

El grado de diferenciación⁴ de productos, está dada principalmente por la segmentación en pequeños unidades de negocio, llamados SBU⁵, que por sus siglas en inglés significa unidades estratégicas de negocio ó conocidas dentro del grupo por organizaciones estratégicas de negocio que la componen cada una de las marcas del Grupo. Como son Marinela, Barcel, Ricolino, Bimbo, Latinoamérica, *Mrs. Bairds* (Estados Unidos) y *Park Lane* (Alemania), entre otros. Estas entidades están enfocadas en una específica área de competencia, que a su vez pertenecen a una red industrial con similares estructuras de funcionamiento estratégico.

Esto de acuerdo al modelo de Porter descansa en 4 fuerzas. Estas fuerzas están representados en las siguientes definiciones y en forma gráfica, la cual se mostrará y se explicará más adelante:

- ❖ Entradas que se refiere a las necesarias habilidades y materiales para iniciar un proceso.
- ❖ Demanda en el que se debe contar con una suficiente demanda para los productos realizados.
- ❖ Emparentado y soporte industrial.
- ❖ Estructura y rivalidad entre los competidores existentes.

Este último prerequisite, la relación entre las entidades competidoras, dan la existencia del primer punto de los tres que conforman el diamante (modelo de Porter), así como el impacto estratégico de estas relaciones.

Además de esto se puede decir, que influye también dentro de un grupo tan grande como es BIMBO la relación de redes de trabajo conocidos como "networks", los cuales tienen las siguientes funciones:

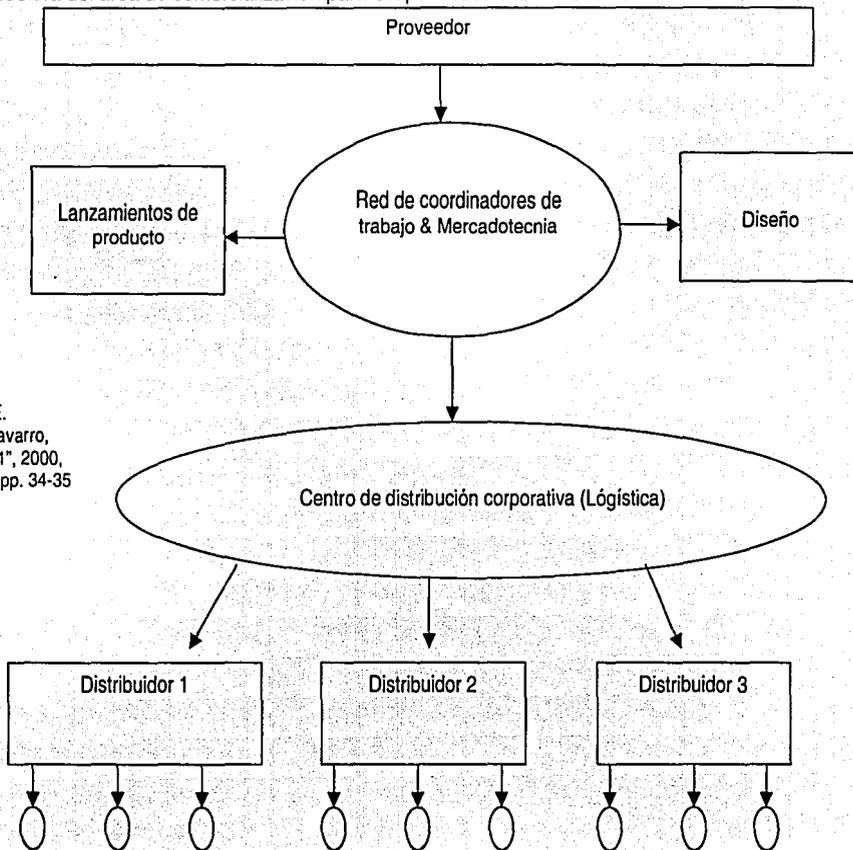
⁴ Diferenciación de Productos Estrategia mercadológico que permiten mantener una competencia entre estos, aún perteneciendo a un mismo grupo; esto es conocido como "holding".

⁵ *Strategic Business Unit* (Unidades Estratégicas de Negocio)

1. Como primer punto dentro del escalón están los proveedores ó contactos directos. Los proveedores están siempre informados acerca de las necesidades de ese pequeño SBU, como de sus progresos, ya que son directamente proporcionales al crecimiento de ese negocio, ya que entre más crezca ese negocio mayor oportunidad tienen ellos de hacerlo también.
2. Los puntos de venta, otro aspecto importante para el grupo, ya que la mayoría de sus ventas son directamente de productor a intermediario, estos a su vez forman un pequeño subgrupo de esa red de trabajo, cuyo sustento depende de la red de distribuidores o intermediarios que son sus consumidores finales.
3. Otro punto, importante es el coordinador de las redes de trabajo ó lo que vendrían siendo los dueños de marca de cada SBU, que se encargan en del mejoramiento y optimización del control del producto, así como sus finanzas que están involucradas en el costo final.
4. Finalmente la función de diseño, que trabajan en relación con los coordinadores de las redes de trabajo, conocido como el área de mercadotecnia. Quien tiene la habilidad de reaccionar extremadamente rápida a los deseos del mercado.

A partir de esto se puede construir finalmente un modelo que queda de la siguiente manera:

Figura 3.3 Estructura del área de comercialización para Grupo Industrial BIMBO.



Fuente: M.E. Gutiérrez Navarro, "Economía 1", 2000, Ed. Porrúa, pp. 34-35

3.6 Conclusiones

De acuerdo a las tablas de resultados financieros por área geográfica del año de 1996 al 2000, así como las gráficas de estas, presentan ciertas tendencias desfavorables en cuanto a utilidad (pérdida) de operación desde el año de 1996 hasta el año pasado, donde también se puede mostrar un muy mínimo crecimiento en cuanto a sus ventas netas, esto es a consecuencia de dos posibles factores:

1. Factor gente, en este factor se puede mencionar que de acuerdo a los gustos y tradiciones de ese país, Bimbo ha tratado de hacer productos similares a los de la región propia, de tal manera que respetando las tradiciones de cada lugar donde se instalan tratan de posicionarse dentro del mercado, de ese país.
2. Factor situación del país, también cabe mencionar que Bimbo en cada país que llega a instalar nuevas plantas, se adapta a los estatutos que marcan las leyes de ese país. Y como consecuencia también enfrenta las situaciones económicas del país, por lo que busca que sus productos estén al alcance de todo el público, como artículo de primera necesidad.

También podemos decir, en cuanto a las gráficas 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5 presentadas, se muestran ciertas tendencias de mejora en cuanto a sus ventas netas que a pesar que en Latinoamérica y Estados Unidos es lento su crecimiento, solo representa un 24% de sus ventas totales, mientras que la aportación para México es alrededor de un 76%. Más aparte Bimbo tiene una participación en el mercado nacional del 90% aproximadamente.

Así también, se tomo el tema de la diferenciación de productos el cual es un punto clave para el negocio, ya que parte de esta herramienta más aparte las áreas tanto de planeación como de disciplina operativa, forman la estrategia de lanzamiento de nuevos productos, análisis de mercados, así como la interacción necesaria con los diferentes organismos legales y de aspecto ambiental y laboral, para que en conjunto formen lo que se llama un crecimiento sostenible hacia una mejora continua.

Como mejora continua, entendemos a la herramienta que nos permite establecer los elementos necesarios como son procedimientos, estándares, etc. que permita que los sistemas implantados en la empresa se mantengan y se lleven a un sistema de administración diaria, y que posteriormente se mantengan sin que sea necesario la mano del hombre, sino que en forma automatizada se lleven a cabo. Esto va de la mano con el crecimiento sostenible y desarrollo sustentable, es decir que los recursos se mantengan para las generaciones del mañana.

Como último, este capítulo retomó algunos aspectos del capítulo anterior, como es su estructura organizacional, pero en un aspecto más detallado, mostrando sus niveles mínimos de estrategia y como operan.

Capítulo 4

Factores tecnológicos críticos y materias primas utilizadas

Objetivo: Se detallarán todas las materias primas utilizadas para la elaboración de cada uno de sus productos, así también describiendo los principales equipos que son determinantes en la fabricación de cada uno de estos. Cabe mencionar que por cuestiones de conflicto de intereses y confidencialidad, no se permitió mostrar plenamente sus procesos, así que se harán breves bosquejos de estos en forma general para cada una de las organizaciones.

Así también se incluirá un análisis de los gastos de servicios auxiliares que intervienen directamente en el costo del producto final. Y que determinará alguna limitante que tiene el Grupo en su sistema total. Por lo que se considera de alta importancia ya que de algún modo repercute en los factores tecnológicos críticos, los cuales serán mencionados más adelante.

Algunos puntos que se consideran en este capítulo es lo siguiente:

1. Procesos de fabricación.
2. Análisis de las principales limitantes de la empresa (servicios auxiliares).
3. Materias primas.
4. Innovación y desarrollo.
5. Control de calidad.
6. Sistemas de mantenimiento, que mantienen la calidad del proceso.
7. Conclusiones

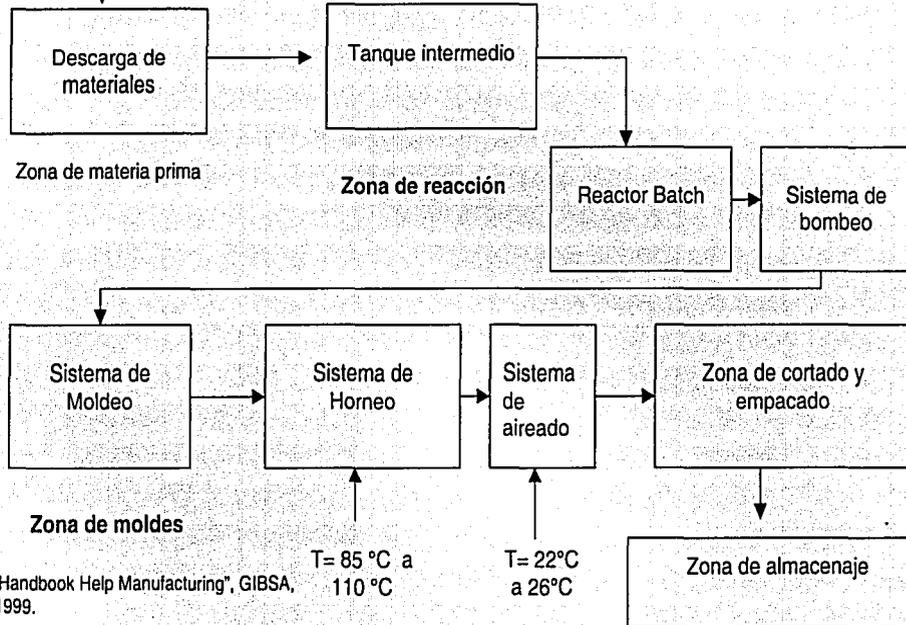
4.1 Procesos de manufactura

A continuación se presentan, algunos de los procesos de Grupo Industrial BIMBO representados en diagrama de bloques, incluyendo cierta información del proceso, estos procesos son los siguientes:

Figura 4.1

Proceso de manufactura del pan de caja (Bimbo)

- Harina de trigo
- Constructores
- Admixes
- Líquidos

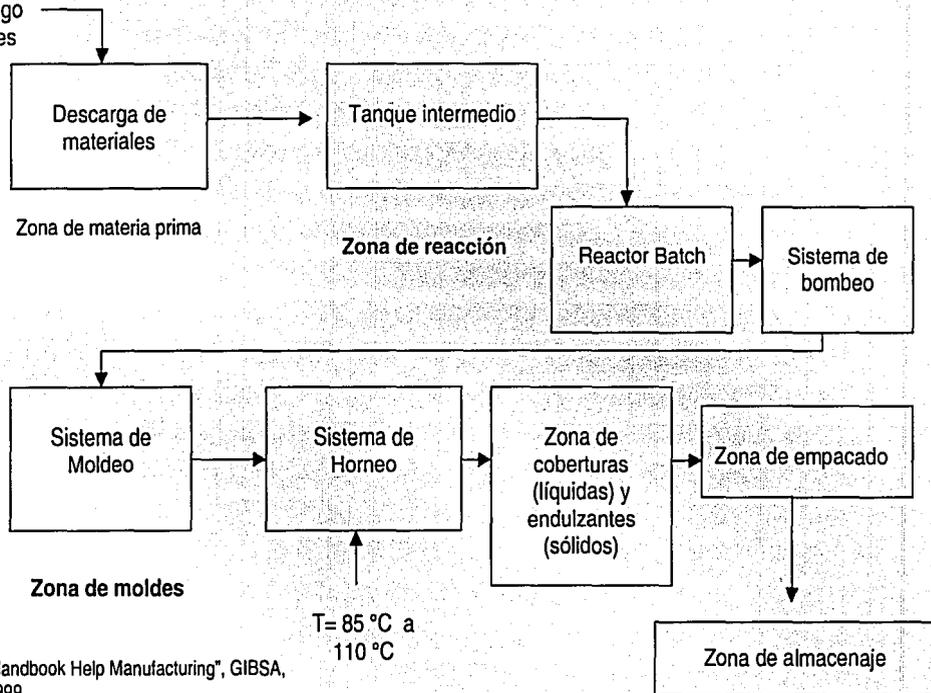


Fuente: BIMBO, "Handbook Help Manufacturing", GIBSA, México, 1999.

Figura 4.2

Proceso de manufactura de pastelillos y bollería (Marinela)

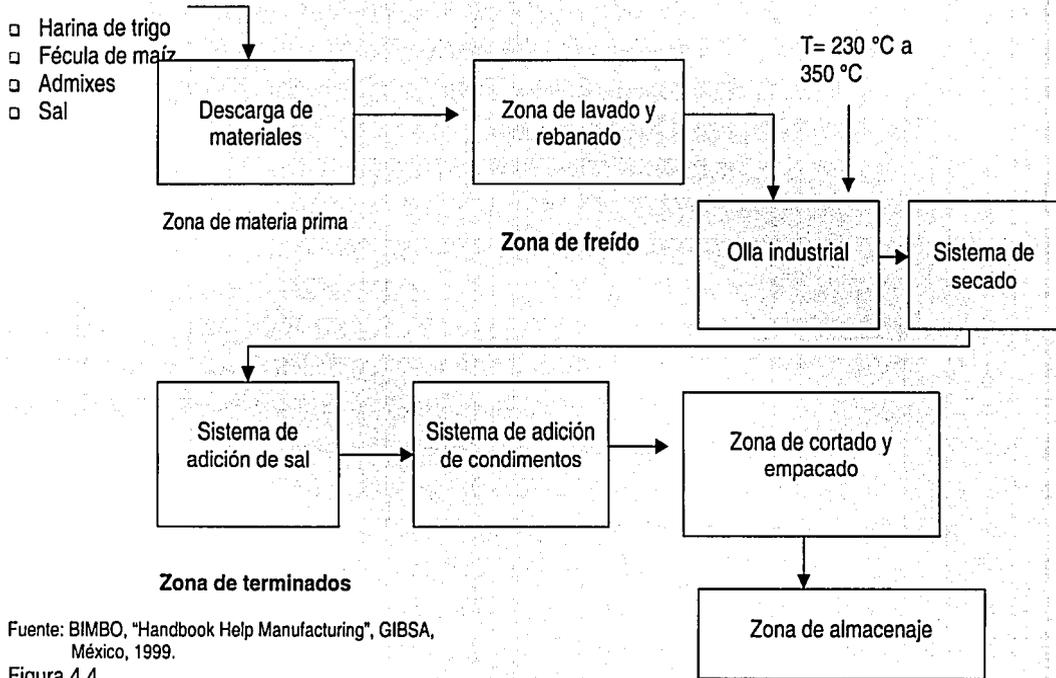
- Harina de trigo
- Constructores
- Admixes
- Líquidos



Fuente: BIMBO, "Handbook Help Manufacturing", GIBSA, México, 1999.

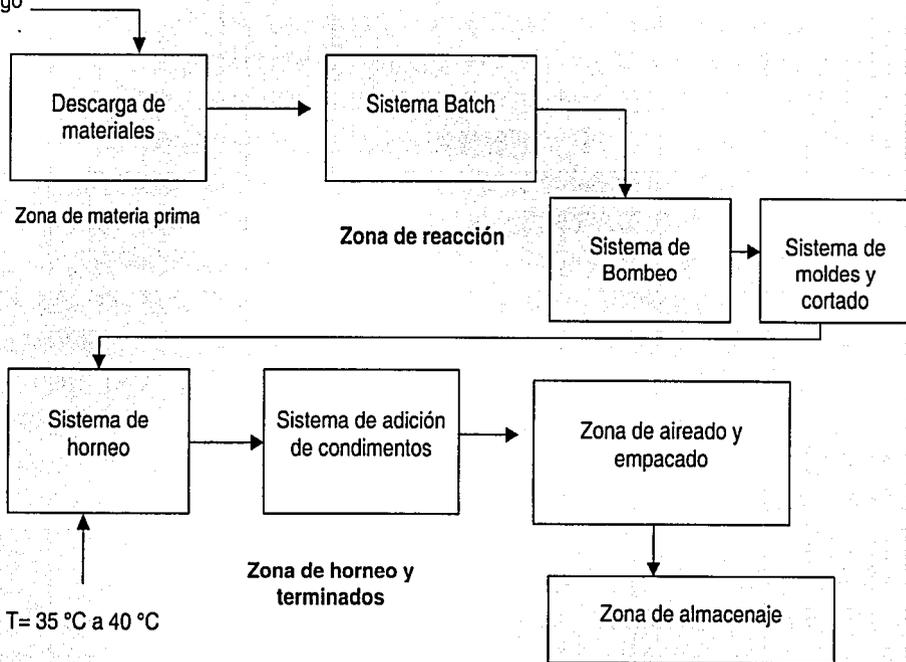
Figura 4.3

Proceso de manufactura de frituras y botanas saladas (Barcel)



Proceso de manufactura tortillas de harina (Tía Rosa)

- Harina de trigo
- Levadura
- Admixes
- Sal
- Agua



Fuente: BIMBO, "Handbook Help Manufacturing", GIBSA, México, 1999.

Descripción de los procesos de manufactura

Los diagramas de proceso nos visualizan de forma gráfica el procesamiento de un producto de consumo, de tal manera que en casos de presentarse algún tipo de incidente¹ se pueda atender en ese momento y de manera segura.

Además se pueden visualizar los equipos y algunos de los más importantes de los equipos de instrumentación que en algún momento dado pueden tener alguna falla. Ya que cabe mencionar que los sistemas de instrumentación están contemplados en el DTI² que corresponde a los diagramas de tubería e instrumentación.

Así también estos procesos pueden ser segmentados principalmente en 7 zonas principalmente los cuales son los siguientes:

- ❖ Zona de materia prima
- ❖ Zona de reacción
- ❖ Zona de moldes
- ❖ Zona de horneado
- ❖ Zona de adiciones y coberturas
- ❖ Zona de empaque
- ❖ Zona de almacenaje

Los procesos aquí presentados son una semejanza a los diagramas de proceso reales, ya que por cuestiones de confidencialidad, no se puede disponer y menos presentar al público, el secreto del procesamiento de pan de caja. Por lo que se incluirá algunos diagramas, en los que posiblemente sean los que estén afectando al proceso de manufactura en cuestión de costos e ingeniería.

Descripción del proceso del pan de caja

La descripción del proceso del pan de caja, empieza en la descarga de materiales, que la mayoría son sólidos, por los que se descargan mediante sopladores a silos de gran tamaño donde se almacenan principalmente harina, trigo y algunos constructores (builders), que le dan cuerpo y la presentación tal y como lo conocemos. Algunos de estos son los antioxidantes y las vitaminas que le dan un valor agregado al producto terminado. Los ingredientes líquidos, en cambio son almacenados en tanques de acero inoxidable para prevenir que se contamine, todos los equipos de almacenaje cumplen con las normas más estrictas de santificación e higiene, estipuladas por la SSA³.

Mediante el PLT (Controlador Automático de Proceso), se reclaman los ingredientes a los tanques de almacenamiento (silos, tanques, etc.), haciendo pasar primeramente a la harina y la levadura mediante la banda principal que lo lleva a un

¹ Incidente: Falla o accidente en equipos de procesamiento de algún producto ya sea de consumo ó químico, etc.

² DTI: Diagrama de Tubería e Instrumentación.

³ SSA Secretaría de Salud

tanque intermedio, posteriormente se adicionan los admixes o constructores. Los ingredientes líquidos tales como la solución de huevo, se adicionan cuando todos los ingredientes están contenidos en el Batch. Esto permite una mejor distribución de los líquidos con los sólidos, haciendo un aglomerado cuya densidad es muy alta. Este sistema batch, está aislado para evitar pérdidas de calor. Este calor suministrado al batch permite que la densidad baje y pueda ser bombeado a la zona de moldeo, que consiste en cubos con las dimensiones predeterminadas para cada tamaño del pan de caja. Así mismo, estos containers ó contenedores se pasan por hornos los cuales a una temperatura de alrededor de entre 85 a 110°C, hornean la mezcla saliendo como producto la barra de pan.

Al salir del horno, el pan pasa a una banda donde por aireación es enfriado casi a una temperatura de entre 28 a 29°C, lo cual permite un fácil manejo de los moldes de pan, posteriormente pasa a la zona de rebanado y empaque. Al pasar de la zona de rebanado, a la zona de empaque se cuentan con manos hidráulicas que de algún modo acomodan la barra de pan. El sistema de empaque consiste en que por caída de gravedad entra el producto a la bolsa, este sistema se llama UVA. Se cuenta con un sistema de amarre de bolsa pero también se hace manualmente, ya que está semiautomatizado. Al ser encharolado se envía a la zona de almacenaje, listo para su distribución.

Cabe mencionar que dado a que se manejan sistemas perecederos, lo que se está produciendo, tiene una fecha de salida casi inmediata.

Descripción del proceso de los pastelillos y bollería (gansitos, pingüinos, etc.)

El proceso de los pastelillos y bollería, los procesos son muy parecidos, en este caso la parte que difiere es la adición de coberturas tales como la goma guar (crema), mermelada, coberturas de chocolate líquido y trozos de chocolate sólido (cobertura para los gansitos).

De esto se puede decir una cosa, la semejanza entre los procesos facilita la reducción de costos ya que la materia prima que se utiliza es muy similar para la producción de la gran mayoría de sus productos que poseen. Esto contribuye a que sus utilidades por operación vayan en aumento y se vean reducidas los costos por manufactura.

Al pasar de la zona de coberturas y adición de endulzantes líquidos, no pasa a la zona de rebanado, sino que directamente pasa a un centro de empaque también denominado UVA. El producto al salir de la zona de empaque también es encharolado y puesto en el almacén para su pronta distribución. Lo cual no pasa de 24 horas. Por lo que se dice que una de las estrategias que ha permitido que BIMBO continúe dentro del mercado es la gran red de distribución (Logística).

Descripción del proceso de las frituras y botanas saladas (Barcel)

El sistema de frituras se describe como sigue:

La descripción del proceso de frituras y botanas saladas, empieza en la descarga de materiales, que la mayoría son sólidos, por los que se descargan mediante sopladores a silos de gran tamaño donde se almacenan principalmente harina, fécula de maíz y algunos constructores (builders), como es la sal entre otros. Que le dan la presentación tal y como lo conocemos. Algunos de estos son los antioxidantes y las vitaminas que le dan un valor agregado al producto terminado. En este caso no contiene ingredientes líquidos, todos los equipos de almacenaje cumplen con las normas más estrictas de santificación e higiene, estipuladas por la SSA.

A través del PLT, se reclaman las diferentes materias primas que constituyen al producto que va a ser formado. En el caso de las papas Barcel, las papas pasan por una zona de lavado, que es algo muy diferente a los anteriores procesos, que por lo general es una serie de adiciones a un proceso Batch. En cambio, en este las papas pasan por una zona de lavado y posteriormente pasa a una cortadora y de forma, donde se dan las especificaciones como son el tamaño, grosor, forma, etc.

Al pasar por de este proceso las papas ya lavadas y cortadas pasan a otro sistema el cual consiste en pasarlas a una olla industrial, el cual está a una temperatura por arriba de los 230°C y se usa un aceite vegetal para llevar a cabo la acción de freído. Cabe mencionar que el sistema de cocción está controlada por aparatos con la más alta precisión en instrumentación y control, los cuales son controlados a través del PLT. Al salir de esta olla, pasa a un área de secado, en donde se escurre el exceso de aceite contenidas en las papas, en la etapa de terminados se pasa a una zona de salado o salmuera donde se le adiciona la sal u otros aditamentos que lleven por ejemplo, en esta zona se le adicionan los polvos de esencia de limón ó de chile.

Ya que la papa posee todas las características de la marca se pasa al área de empaque, estas máquinas encargadas del almacenamiento del producto en bolsitas se llevan a cabo mediante una UVA⁴, la cual ya tiene la banda de bolsas de la marca a producir, mientras que el producto cae por gravedad, la UVA por medio de un sensor electrónico cierra y corta la bolsa, cayendo a una banda central para su posterior empaque en cajas.

Las cajas se disponen mediante montacargas al área de almacenaje, para que por medio del centro de distribución se lleven a los lugares de venta.

⁴ UVA: Máquina que permite el envasado de sólidos por caída de gravedad, el cual funciona mediante la creación de vacío en la bolsa, sensores electrónicos que controlan el peso y cierre de la bolsa y una cortadora que permite la separación de las bolsas y del producto terminado.

Descripción del proceso de tortillas de harina (Tía Rosa)

El proceso de las tortillas de harina que por cuestiones de confidencialidad no se me permitió plasmarlo en forma gráfica en este trabajo, funciona de la siguiente manera.

La harina, la levadura, los admixes y el agua entran a un batch donde sale un aglomerado de gran densidad, el cual es pasado mediante la zona de bombeo a un horno de cocción, que durante este proceso son cortadas con el tamaño especificado para tortilla, por lo cual el operador en esta sección únicamente, se encarga de supervisar si alguna tortilla sale deformada o quemada ó simplemente no cubre con los estándares de calidad establecidos por el sistema de prácticas de manufactura. Posteriormente se pasa al área de empaque por medio de una banda sin fin para el enfriamiento del producto por medio de aireación o secado con el ambiente.

El sistema de empaque tiene el mismo funcionamiento que el sistema de empaque de las frituras y botanas saladas. Así también después de este proceso se pasa por medio de charolas al centro de almacenamiento y tiene el mismo tiempo de salida que los productos de bollería citados anteriormente.

4.2 Análisis de las principales limitantes de la producción en Bimbo (Servicios auxiliares: sector energético)

El factor energético en una empresa, actualmente es uno de los factores que más limita a la producción, a tal grado que en muchos de los casos, son causa de que las compañías transnacionales tengan déficits y hasta pérdidas debido al sector energético.

Es por eso que el caso de BIMBO no es la excepción, y en las tablas siguientes se mostrarán algunas tablas comparativas de los costos aproximados de cuanto le cuesta a Bimbo, además si realmente tiene problemas en la cuestión energética por cuestiones de manufactura o ¿cuáles son las posibles causas de que BIMBO tenga ineficiencia energética? Siempre y cuando este último punto se compruebe que hay déficits energéticos.

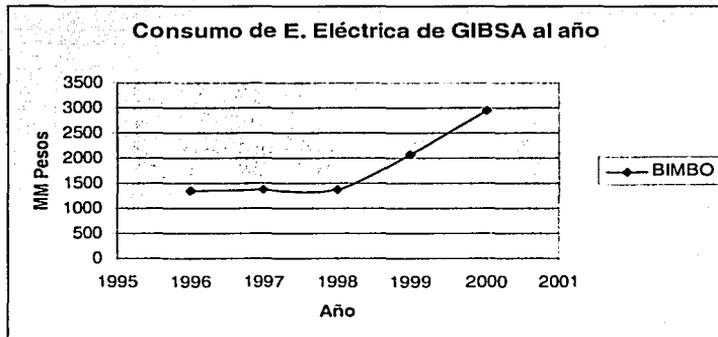
Energía Eléctrica

Tabla 4.1

Cuota mensual por demanda interrumpible (\$/kW)													
Cía.	Dic./19 99	En e.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep	Oct.	Nov	Dic.
	2000												
CFE	13.09	13. 1	12.6 4	12.8	13.2	13.8	14.0	14.6	14.9	14.7	14.7	14.8	14.9

Fuente: Secretaría de Energía, 4to. Informe de Actividades 1999-2000, 2000, p.7

Gráfico 4.1



Fuente www.gibsa.com/finanzas

Tabla 4.2

Cuota mensual por demanda interrumpible (MM Pesos)

Cargos	1996	1997	1998	1999	2000
BIMBO	1340.1675	1371.83	1371.83	2065.7	2945.72

Unidades en GWh por año (datos totales equivalentes a 5 plantas)

	1996	1997	1998	1999	2000
Motores	27.358333	27.3583	27.3583	70.442	70.4417
Sist. Bombeo	48.166667	48.1667	48.1667	48.167	96.3333
Alumbrado	30	30	30	30	30
Total	105.525	105.525	105.525	148.61	196.775

Otras Fuentes Energéticas

Calderas	229 000 000 m3 de Gas Natural
Aislamientos térmicos ind.	138 600 m3 de Gas LP

Fuente www.gibsa.com/finanzas

Combustibles

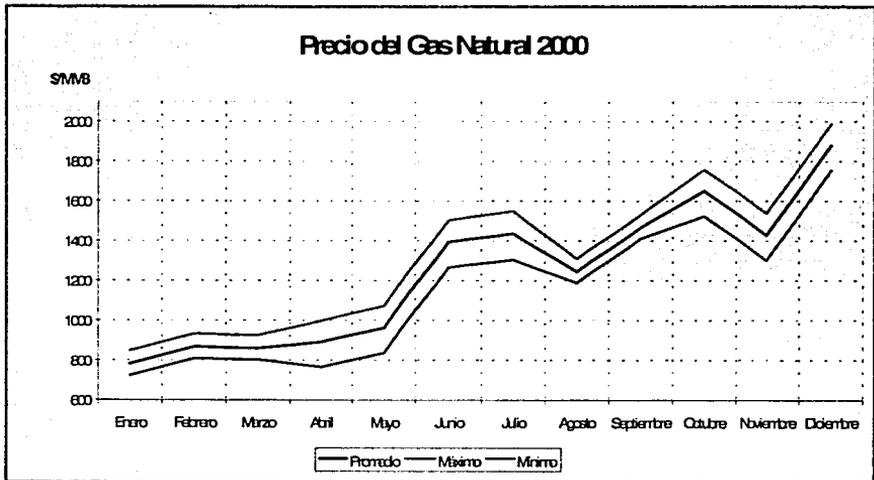
Conclusiones del análisis

Como se puede observar, los costos tanto de los hidrocarburos, como de la energía eléctrica van en incremento, lo cual puede ser uno de los factores que estén aumentando los costos en forma gradual al Grupo, tanto en sus costos fijos en el caso del alumbrado de edificaciones, y en el costo variable por el uso de gas natural, gas y combustóleo para los diferentes equipos que se operan en cada una de las plantas.

Además los datos calculados de cada uno de los combustibles, en el que se saca una relación entre los litros, kg consumidos en el mes, así como los costos de energético consumidos por mes, como su total de éste. De esto se pueden sacar dos aspectos:

1. El incremento en costos fijos y variables por el incremento de costos por parte de PEMEX y la CFE.
2. El mal mantenimiento y operación de los equipos de cada una de las plantas.

Gráfico 4.2



Fuente Secretaría de Energía 4to. Informe de actividades 1999-2000, 2000, p.15

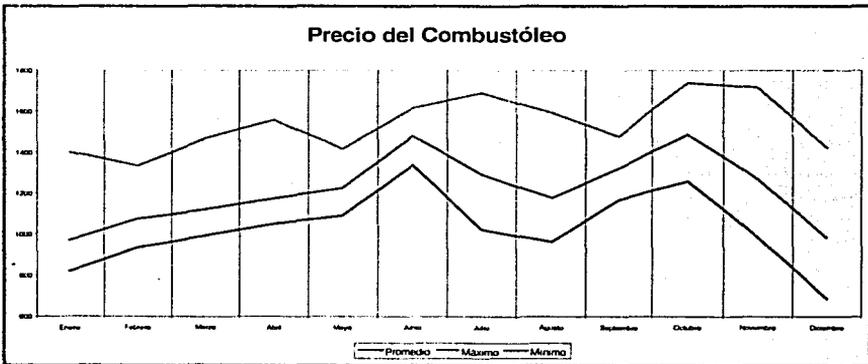
1. El incremento en costos fijos y variables por el incremento de costos por parte de PEMEX y la CFE.

Como se puede observar en la gráfica 4.2, como el de la energía eléctrica (gráfico 4.1) se observa un comportamiento hacia la alza, lo que quiere decir que mientras que la situación del hidrocarburo no se estabilice, estos se mantendrá en aumento, pero este crecimiento no es en forma lineal, sino más bien tiende a un comportamiento exponencial. Por lo que Bimbo se ve afectado no solamente en el área de hidrocarburos sino en todo el sector energético de sus plantas. Por consiguiente, la afectación de esto repercute en costos, los cuales se ven reflejados en sus costos de operación y la utilidad de este durante el año fiscal, y finalmente en su utilidad neta.

2. El mal mantenimiento y operación de los equipos de cada una de las plantas.

Este es uno de los principales problemas que enfrenta una planta de proceso, por no llevar un seguimiento y un control en la realización de mantenimientos tanto planeado como predictivo, los cuales pueden afectar a seriamente tanto a la producción como a la calidad del producto terminado, y afectando el servicio a sus consumidores. Por lo que es recomendable calendarizar cada una de las actividades que repercutan en la operación así como chequeos periódicos en equipo e instrumentación de cada una de las secciones de la planta.

Gráfico 4.3



Fuente Secretaría de Energía 4to. Informe de actividades 1999-2000, 2000, p.16

Aportaciones del sector energético al precio de consumo final

Como conclusión de estas gráficas y análisis de consumos energéticos para el Grupo Bimbo, falta destacar la importancia ó la repercusión que tiene todo esto, en el precio unitario de consumo ó como se le conoce comúnmente como precio a consumidor final. Para esto tendremos que desglosar, de donde parte estos costos y de ahí escalar en forma de esquema para que quede representado la importancia del sector energético en la manufactura de estos productos.

Flujo de Operación (UAFIR)⁵ = Utilidad de Operación + Depreciación y Amortización

Flujo Neto de Operación (FNO)⁶ = UAFIR- Pago de Impuestos – Cambios en capital de trabajo.

Flujo Libre de Operación (FLO)⁷ = FNO – Decremento de Activo Fijo

A partir de estas relaciones y añadiendo las más comunes, que son las más utilizadas como son los costos variables y fijos, se obtiene el porcentaje que repercute en el precio final del producto el cual aproximadamente está situado alrededor de un 15% para el caso específico del Grupo, y no con esto estamos diciendo que para todos los negocios es el mismo porcentaje, sino que este fluctúa. Pero este porcentaje contribuye a un promedio entre todos los negocios que pertenecen al Grupo Industrial BIMBO.⁸

- Dependencias de materia prima nacionales y extranjeras

Las dependencias en cuanto a materia prima, cabe decir, que la mayoría son de capital extranjero y nacional radicados en las principales ciudades de la República Mexicana como son: Estado de México, Hidalgo, Querétaro, Puebla, Chihuahua, etc. Bimbo tomó estas ciudades como base ya que bajan costos de logística y se hace mucho más fácil su manejo, almacenamiento y transporte, asegurando que siempre se cuente con la suficiente materia prima para que sus plantas no dejen de operar, esto es parte del proyecto ERP, que más adelante se explicarán sus siglas y en que consiste.

Algunas de las empresas que surten materia prima a Bimbo son las siguientes:

- Altex S.A. de C.V.: Le proporciona a Bimbo toda la relación de mermeladas y confitería, el cual es uno de los principales proveedores principalmente para la organización Marinela y Ricolino quienes consumen estos productos en gran cantidad.
- Molinos de Santa Teresa: Le proporciona en gran medida la harina de trigo y maíz que consume casi en su totalidad de las plantas, alrededor de un 70%, cabe

⁵ UAFIR: Nos proporciona el flujo de efectivo, antes de impuestos que se obtiene de la fabricación del producto.

⁶ FNO: Nos proporciona el flujo de efectivo neto, que se obtiene de la fabricación del producto.

⁷ FLO: Nos proporciona el flujo de efectivo libre neto, descontando el activo fijo.

⁸ Diana R. Harrington y Brent D. Wilson, *Corporate Financial Analysis*, BPI Irwin, pp. 3-137, Boston, 1989

mencionar que este molino pertenece al Grupo. Mientras que el restante es subsidiado por empresas extranjeras como *Food Bakeries Inc.* y *Canadian Fast Foods Co.* quienes tienen relaciones con el Grupo mediante su filial en la Unión Americana.

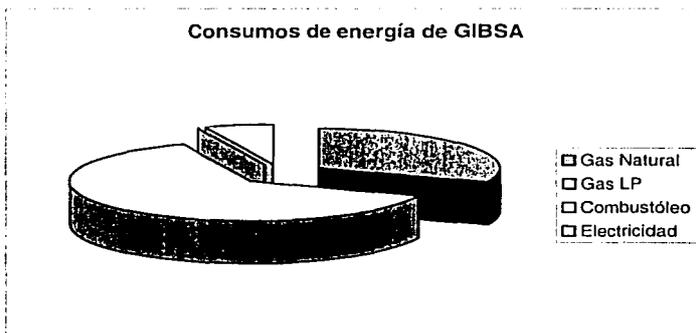
- Dermet de México S.A. de C.V.: Le proporciona principalmente todos los admixes y constructores mencionados anteriormente, lo cual se convierte en una de las empresas proveedoras del Grupo con mayor peso, alrededor de un 55% de estos productos.

Tabla 4.3

Consumos de 6 plantas en promedio por año				
Gas Natural	Gas LP	Combustóleo	Electricidad	Total
\$ 14,644,036.68	\$ 29,828,392.88	\$ 8,510.18	\$2,900,000.00	\$ 47,380,939.74

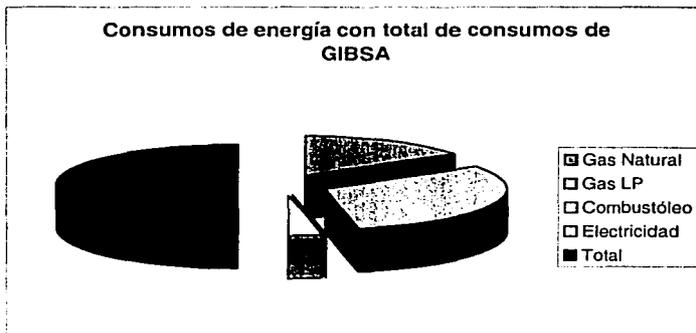
Fuente: www.qibsa.com/finanzas

Gráfico 4.4



Fuente: www.qibsa.com/finanzas

Gráfico 4.5



Mediante estas gráficas se pudo analizar el consumo energético de GIBSA, por lo que podemos observar que el consumo más alto es el Gas LP, el cual es usado para sus hornos y algunos otros sistemas de calentamiento. El Grupo está optando por inclinarse a un sistema de Gas Natural que como se puede ver representa también un porcentaje alto de consumo y el cual es más barato y más amigable al medio ambiente. El uso de electricidad representa casi una mínima parte de estos dos pero también ocupa un lugar preliminar en el consumo de energía. Cabe mencionar que el gran total de consumo de energía eléctrica se le atribuye a sus áreas de oficinas, alumbrado y bombas de proceso en general.

El combustóleo está en vías de desaparecer del consumo de GIBSA ya que es bastante caro, para el mínimo de equipos que necesitan este tipo de energético, y no representa una ventaja energética en cuestión de costos.

Subsidios energéticos

La solución al problema del financiamiento pasa por dos medidas básicas. La primera es un aumento gradual, anunciado y programado de las tarifas, hoy subsidiadas, que se cobran a las empresas que reciben la electricidad en altos voltajes, y que representan en números redondos las dos terceras partes del consumo nacional. El costo histórico total, sólo de la generación, pero contando costos de inversión y de operación, estaría en el orden de los 7 u 8 centavos de dólar. En cambio, las tarifas de la energía suministrada a tensiones media y alta, sin contar el IVA que no se le queda al sector eléctrico, ha sido del orden de 5 centavos de dólar. Estos subsidios van en alrededor del 2% aproximadamente. Lo cual beneficia en gran forma al grupo, ya que esto se ve reflejado en sus gastos de operación de cada una de las plantas.

El anuncio anticipado de los aumentos permite que las empresas consumidoras vayan avanzando en la instalación de sus propias plantas generadoras, que serán rentables, o más rentables, cuando la electricidad sea más cara.

La segunda medida consiste en facilitar a esas empresas y a otras entidades que lo deseen, el auto abastecimiento de electricidad, al cual se verán impulsados con las tarifas en proceso de elevación. Así, las empresas invertirán a su propio riesgo y, si lo hacen bien, en su propio beneficio.

En el aspecto de PEMEX la demanda de los industriales con respecto al subsidio energético. Acordaron con el Gobierno y la Industria acordaron el 17 de Enero del 2001, que PEMEX suministraría gas a \$4/MNBtu, aproximadamente \$5.50/MNBtu menos que su precio de mercado en ese tiempo. El acuerdo es por un período de 3 años. Si los precios del mercado del gas cayeran por debajo de \$4/MNBtu durante el período, los consumidores deberán de absorber el riesgo. Los líderes industriales consideraron que era un trato "razonable", aun que deseaban un acuerdo más ventajoso con PEMEX, es decir, \$3/MNBtu.

Un mes después, sin embargo, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) flexibilizó su postura por la presión de la industria y modificó el contrato de precio fijo del gas de PEMEX. Originalmente las compañías estaban atadas hasta el término del contrato y a un precio del gas de \$4/MNBtu. Los cambios implican que los volúmenes contraídos pueden alterarse hasta un 10% de cualquier manera, y que los contratos pueden ser renovados en forma anual, en vez de durar 3 años. La expectativa gubernamental de reformar los precios del GLP esta también en la incertidumbre. Así pues, considero que estos son uno de los claros factores que permiten a BIMBO monopolizar el mercado y controlarlo, de manera tal que empresas como GRUMA que quieren entrar al mercado con nuevos e innovadores productos se ven desfavorecidos con este tipo de ventajas competitivas. Por tal motivo este tipo de empresas prefieren vender su tecnología y plantas productoras a este enorme Grupo, mediante un sistema de adquisición por endeudamiento, en donde GRUMA en este caso vende sus plantas a la banca y este a su vez a BIMBO por medio de financiamiento. Este tipo de crecimiento se le conoce como crecimiento por "endeudamiento".

Las conclusiones del subsidio energético, así como las expectativas de crecimiento económico y de mayor bienestar en México están sujetas a la disposición de un sistema energético competitivo que satisfaga las necesidades presentes y futuras de energía. El aprovechamiento de la base de recursos de hidrocarburos no sólo debería hacer una significativa contribución a los ingresos públicos y al financiamiento de servicios básicos de la población, sino la de contribuir a la oferta de productos competitivos dentro del horizonte más amplio posible y mediante la integración de la operación de sus empresas a la dinámica macroeconómica.

La Reforma Energética verdadera tiene que definir de manera inequívoca cual va a ser en el largo plazo la nueva estructura de la industria en términos del numero de participantes, de los productos y de las barreras a la entrada, pero buscando en el corto plazo la integración de los encadenamientos productivos al interior del sector y de la integración de la dinámica productiva de Pemex con los sectores industrial y agrícola.

La reforma en el sector energético, exige además un marco legal, fiscal y regulatorio para la inversión y la operación, la introducción de la competencia directa donde sea viable, y la provisión de mayor autonomía de gestión y evaluación de desempeño de las empresas que operan en el sector, a la vez que se salvaguarda el interés nacional. Enfrentar estos diversos objetivos de política energética exige al Presidente de la República, a la autoridad sectorial y a la administración de Pemex, consistencia y claridad en sus actuaciones, definición en torno a lo que se quiere hacer en el sector de la energía y una visión nacionalista.

4.3 Materias primas

A continuación se describe las materias primas utilizadas para la fabricación de los productos de GIBSA, algunos de los que proveen estas materias primas pertenecen al Grupo.

TABLA 4.4 INGREDIENTES DE GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

Nombre Químico	Nombre común	Función en los alimentos
Bimbo, Marinela y Ricolino		
Fructosa		
Grasa Vegetal		
Mono y poliestearato de Sorbitol		
Monoglicéridos destilados		
Grenetina		
Sal Yodatada		
Carragenina		
Goma guar		
Benzoato de Sodio	Conservador	
Acido Cítrico		
Saborizantes artificiales		
Azúcar		
Cocoa		
Glucosa		
Estearina		
Glicerina		
Celulosa microcristalina		
Sorbato de potasio	Conservador	
Harina de Trigo		
Niacina	Vitamina B3	
Hierro		
Zinc		
Tiamina	Vitamina B1	
Riboflavina	Vitamina B2	
Acido Fólico	Vitamina B9	
Huevo líquido pasteurizado		
Leche en polvo descremada		

Nombre Químico

Sorbitol

Polvos de hornear (Bicarbonato de Sodio, Sulfato de Aluminio, Sulfato de Sodio, Fosfato Monocálcico)

Nombre común**Función en los alimentos****TABLA 4.4 INGREDIENTES DE GRUPO INDUSTRIAL BIMBO****Nombre Químico**

Acido Sorbico

Acido Ascorbico

Sulfato Ferroso

Tocoferol

Oxido de Zinc

Acetato de Retinol

Yoduro de potasio

Piridoxina

Cobalamina

Ascorbil palmitato

Dextrosa

Lecitina de Soya

Jarabe de maíz

Bicarbonato de amonio

Estearoil-2 lactilato de sodio

Almidón de maíz

Gluten de trigo

Propionato de Calcio

Carbonato de Calcio

Peróxido de Calcio

Azodicarbonamida

Amarillo No.5

Rojo No. 40

Acido Fumárico

Nombre común**Función en los alimentos**

Conservador

Vitamina C

Vitamina E

Antioxidante

Vitamina A

Vitamina B6

Vitamina B12

Antioxidante

Emulsificante

Conservador

Acond. De masa

Colorante

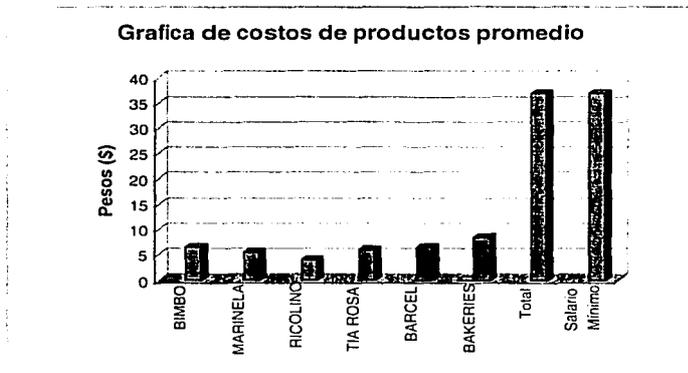
Colorante

Tabla 4.5 Costo promedio de productos de Grupo Industrial BIMBO

	Pesos Mexicanos	Dólares E.U.
BIMBO	\$ 6.50	
MARINELA	\$ 5.50	
RICOLINO	\$ 4.00	
TIA ROSA	\$ 6.00	
BARCEL	\$ 6.50	
BAKERIES USA	\$ 8.50	\$ 0.85
Total	\$ 37.00	
Salario Mínimo	\$ 37.00	

Fuente: www.gibsa.com/finanzas

Gráfico 4.6



Fuente: Grupo Wal-Mart "Lista de Precios 2001", 2001

Se representa en este gráfico los precios de consumo en promedio de las diferentes organizaciones que conforman el Grupo, se puede apreciar que estos precios están muy por abajo del salario mínimo lo que representa su accesibilidad para el consumo de estos.

4.4 Innovación y desarrollo

La misión era integrar las aplicaciones para hacer traspasos de información y consolidarla, contar con datos integrados en tiempo real.

Por esto surge dentro del Grupo un proyecto llamado "Bimbo XXI" el cual consistirá en un sistema llamado ERP de Oracle, el cual permitirá tener mejor control como por ejemplo, en los patios de recepción de las plantas para el sistema de reclamo de leche, harina, huevo, etc.

Esto permitirá no tener un desabasto, ya que los proveedores de harina, azúcar u otra materia prima podrán consultar los pedidos de Bimbo desde la computadora en su oficina. Se olvidarán del fax, de las peticiones "urgentes", y es que desde una interfase tan sencilla de usar como el navegador pueden mantener surtidos los almacenes y, en teoría, nunca tendrán desabasto.

Bimbo XXI, un proyecto tecnológico de un lustro, con el cual aceitarán y mejorarán los sistemas previos y también instalarán nuevo equipo y software que haga más eficiente las tareas diarias ó llevarlo a un DMS¹.

De los 50 millones de dólares que invertirán en los próximos cinco años, 20 millones se aprovecharán, básicamente, para el área de producción y logística de embarques. Es decir, quieren mejorar áreas como la de operación de las plantas productoras de pan, desde el suministro de insumos hasta el empaquetado de panes; contabilidad; ventas; y hasta que el producto llega a los almacenes distribuidores de donde parte para los expendios donde se vende.

En esta fase, se incluye la instalación del sistema ERP (sistema empresarial de planeación de recursos, en español) de Oracle la compra de hardware de SUN. La influencia del sistema de ERP será en 80 localidades de la firma panadera, en 16 países del mundo, 23000 rutas de reparto, 4500 personas, 550000 puntos de venta y 800 productos que hornea Bimbo.²

¹ DMS: Sistema de Administración Diaria, por sus siglas en inglés.

² Datos suministrados por la revista "Expansión", 2000, p.310

4.5 Control de calidad

En el Grupo existen muchos sistemas que de alguna manera, controlan y hacen funcional el sistema de calidad para cada uno de sus productos. Pero cabe mencionar que un sistema de calidad no puede evitar lo siguiente, si es que esto se quiere llevar a una mejora continua.

Por tanto la calidad no es solo productos y servicios sino que incluye procesos, medio ambiente y gente. La calidad entonces es un estado dinámico asociado con productos, servicios, gente, procesos y medio ambiente que cumple o excede los requerimientos.

En fechas recientes, BIMBO ha obtenido los reconocimientos de calidad ISO 9000/1/2 para distintos procesos productivos en cinco plantas y 13 más inmersas en este proceso de certificación que avalan la calidad, con alcance internacional, de sus productos.

Certificado ISO 9002

En Julio de 1999, Bimbo México, en el Distrito Federal, recibió el reconocimiento ISO 9002 por los procesos de pan blanco y bollería de sus plantas de Santa María Insurgentes y Azcapotzalco; asimismo, el reconocimiento fue otorgado también a Bimbo Chihuahua, por el proceso de tortillas de maíz y de harina.

Cabe destacar que las primeras dos plantas certificadas pasaron por el proceso en tiempo récord. La planta ubicada en Chihuahua le tomó un año aprobar los requisitos. La planta de la Ciudad de México lo hizo en 10 meses, según las certificaciones otorgadas por la casa de Der Notske Veritas de México.

En Noviembre de 1999, la planta de Monterrey, se sumó a las anteriores al recibir su certificado ISO 9002 por los procesos de producción del pan blanco y bollería¹.

En Mayo del 2000, el certificado ISO 9002 también fue otorgado a la línea de panes de la planta de Bimbo en Puebla.

Certificado ISO 9001

En Diciembre de 1999, la totalidad de los procesos y líneas de Maquindal (empresa subsidiaria del Grupo de diseño y fabricación de maquinaria y equipo industrial), recibieron el certificado ISO 9001. Esta certificación es la más estricta dentro de estas normas, por ser la única que contempla la totalidad del proceso productivo, desde su diseño hasta el servicio.

¹ Bollería: Sinónimo de pasteles, panques, donas, etc.

Por su parte, Ricolino México recibió en enero de este año el certificado ISO 9001, pero en este caso por su línea de gomas. En donde se establecieron los siguientes puntos:

- ❖ Proporcionar a sus clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
- ❖ Contribuir al bien común de su comunidad con un permanente compromiso ecológico y social.
- ❖ Asegurar al Estado su respeto a las leyes e instituciones y su colaboración en la resolución de problemas del ramo.

4.6 Sistemas de mantenimiento, que mantienen la calidad del proceso.

Para los procesos de fabricación se toman en cuenta las siguientes herramientas en cuanto al aspecto de mantenimiento se refiere:

Mantenimiento productivo total (TPM).

Total Productive Maintenance o Mantenimiento Total Productivo (TPM) es una estrategia de mantenimiento integrada al sistema de producción de BIMBO para mejorar la productividad y calidad y reducir los costos. Se ha descubierto que los costos por mantenimiento van de un 15 a un 70 por ciento de los costos totales de producción y a BIMBO le queda largo camino ya que no se ha enfocado a reducir los costos a través del mantenimiento de equipo, en la totalidad de sus plantas. El objetivo de TPM es el incrementar la productividad y el ciclo de vida de los equipos, a través de implementar un programa preventivo de mantenimiento para controlar el deterioro de los mismos, identificar y controlar las condiciones del equipo para asegurar la calidad en el producto.

El proceso TPM funciona porque toma ventaja de las capacidades que la gente tiene. En muchas empresas lo que se quiere lograr es aumentar la eficiencia en toda la planta, lo que conduce a una reducción en los gastos de mantenimiento y lo que a su vez reduce los costos de producción.

El operador ahora se involucra en actividades preventivas de mantenimiento y toma más responsabilidad del mantenimiento continuo del equipo que opera. Mientras el operador aprenda más sobre su equipo mejor identifica problemas existentes o potenciales que puedan causar fallas, deterioro del equipo, contaminación, paros o defectos en calidad. El mantenimiento se vuelve preventivo y predictivo.

TPM se aplica a todas las áreas de una planta. El departamento administrativo se piensa como un proceso en el que se colecta, procesa y distribuye información. Así, TPM es un cambio de mentalidad en todas las áreas de una empresa.

Buenas prácticas de manufactura (GMP).

Good Manufacturing Practices (GMP) o Buenas Prácticas de Manufactura, establece y sigue un programa de aseguramiento de la calidad principalmente en compañías y laboratorios que hacen medicamentos y dispositivos médicos. La regulación requiere que se establezcan especificaciones y controles para medicamentos y dispositivos y que éstos cumplan con las mismas. La regulación GMP ayuda a asegurar que los dispositivos sean seguros y efectivos. La función de las GMP es la de garantizar una producción repetible de un producto no adulterado con una calidad consistente. El fabricante establece y sigue sistemas de calidad que le ayudan a asegurar que sus productos cumplan con los requerimientos y las especificaciones.

Se requiere conocer lo relacionado a las GMP y lo que éstas quieren lograr para poder ser implementadas. Dicho conocimiento debe aplicarse a la elaboración de los productos y se deben tomar las decisiones necesarias para que dichas regulaciones se cumplan. Los productos cambian, las regulaciones cambian, pero la necesidad de asegurar que los productos sean seguros y efectivos se mantiene. Los sistemas de seguridad, como resultado, deben diseñarse e implementarse para que sigan siendo válidos aun con los cambios que se vayan presentando.

4.7 Conclusiones

De acuerdo a lo anterior, en el cual se han visto procesos de fabricación, calidad e innovación y desarrollo de sistemas y productos, los cuales deben estar en constante crecimiento y sobre todo en un cambio continuo, ya que Bimbo posee actualmente cerca del 90% del mercado nacional, y por esto, estos requerimientos se vuelven de mayor trascendencia. Ya que cuentan con sistemas confiables de alta productividad, que los hace estar a la vanguardia en el mercado tanto nacional como internacional.

Por lo que considero que Bimbo debe considerar los siguientes 2 puntos por los cuales son motivos de un cambio tecnológico y hasta administrativo. Los cuales son los siguientes:

1. La innovación una de las herramientas de mayor fuerza que puede aportar reducción de costos de manufactura, y por tanto generar grandes utilidades para la compañía.

Por lo que considero indispensable para crear una cultura abierta a la innovación:

1. Ampliar la definición de negocio.
2. Crear una causa, no un negocio.
3. Diseñar un mercado abierto a las ideas.
4. Ofrecer un mercado abierto al capital.
5. Abrir las puertas al talento, de lo contrario, no existirá la oportunidad de renovarse.
6. Reducir los riesgos de experimentación pensando en los experimentos como un portafolio de opciones y acelerando el aprendizaje.
7. Cuando las compañías dejan de diferenciarse, la innovación muere y se estanca.

Además del punto de la innovación la cual es de suma importancia en nuestros días y que encaminan a un desarrollo sostenible.

2. El ahorro de consumo energético, que muchas veces es la principal causa que los precios de los productos sean tan altos y menos competitivos. Lo que ayuda a este sistema en el caso de Bimbo, como muchas otras son su historia y posicionamiento en el mercado. Para esto se analizarán los siguientes puntos:

- De acuerdo a la tabla 4.2 los consumos de energía, pueden ser altos ó bien pueden tener insignificantes usos de energía, que no repercuten en gastos por operación, pero sin embargo, el costo es se puede deber a tres cosas principalmente que son las siguientes:

1. Falta de programas de mantenimiento preventivo, predictivo y progresivo.

2. Correcto uso de los equipos de procesamiento, forzando así su capacidad de funcionamiento, esto sucede muchas veces cuando el equipo no está correctamente especificado, para una línea en particular.

3. Falta de mantenimiento en aislamientos térmicos adecuados y bien diseñados para evitar pérdidas de calor.

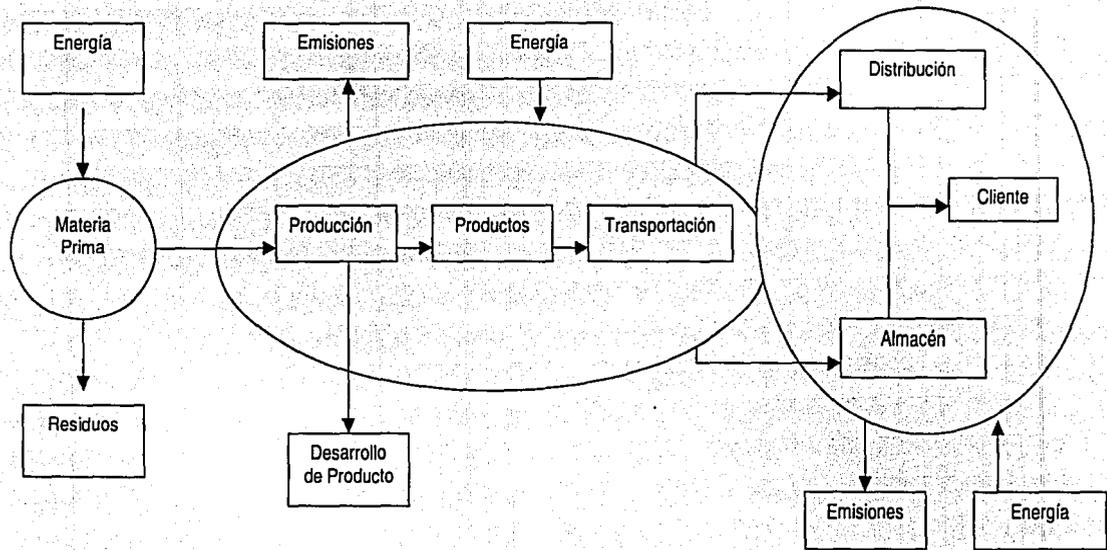
- Con respecto a la gráfica 4.3 se puede visualizar como una estrategia a seguir para la reducción de costos, mediante la utilización de combustóleo como combustible para calderas y otros equipos de procesamiento que necesiten este tipo de energéticos. Por último al presentar la tabla 4.3, el gráfico 4.4 y el gráfico 4.5, podemos llegar a la conclusión siguiente en materia de consumos energéticos:

- ♦ Si Bimbo no cambia su tendencia al uso de energéticos más baratos que le permitan tener un mejor ahorro de energía, que sean amigables al ambiente y que a su vez le repercuta en una disminución de sus pasivos fijos, no podrá reducir el costo de los productos finales.

- ◆ **Bimbo deberá hacer un análisis exhaustivo en materia de mantenimiento tanto mecánico como de aislamientos térmicos que le permitan economizar sus sistemas productivos y tener reducciones de consumo.**

Figura 4.5

Propuesta para el ciclo de manufactura, para un crecimiento sostenible. (*Life Cycle Thinking Sustainable Growth*)



Fuente: *Bill Haaf* "La manufactura hacia un desarrollo sostenible", Estados Unidos, 2000, p.18

Capítulo 5

Principales factores que han permitido la expansión de los negocios del Grupo BIMBO

Objetivo: Dentro de este capítulo se incluirán los factores sociales que han permitido su expansión, tocando temas de gran relevancia como son los siguientes puntos:

- Liderazgo
- Participación industrial
- Principales obstáculos
- Convenios, acuerdos y pactos

Así también se explicará el factor económico-financiero, analizando diferentes razones financieras, además de sus estrategias financieras y económicas tanto en el interior de la empresa, como para su exterior.

Otro de los temas que abarcará esta tesis, será la estructura organizacional que presenta el Grupo internamente por organización, que cabe decir que es la misma para todas sus organizaciones, la cual se encuentra totalmente segmentada.

Y por último se hará mención de un comparativo de la empresa con el mercado nacional y como lo perciben los diferentes analistas del sector.

5.1 Factor Social

Liderazgo

Su posición de liderazgo en el mercado mexicano y su fuerte generación de efectivo, le han permitido a Bimbo traspasar nuestras fronteras, y a diferencia de otras compañías, esta ha fincado su expansión en deuda, esta es la empresa que hoy en día tiene presencia en 15 países de América y Europa.

Participación Industrial

A fin de que el Grupo Bimbo, forme parte del Programa de Cadenas Productivas¹ para el desarrollo de proveedores que ha instrumentado la Banca de desarrollo para financiar e impulsar a cerca de 50 mil pequeñas y medianas empresas, este año.

Bimbo participará en el programa mediante su filial de interrefacciones, la cual se encarga de ofrecer mantenimiento y atención a las plantas industriales y equipo de transporte del Grupo, a través de sus áreas de refacciones automotriz, refacciones industriales, productos de alambre, maquinaria industrial, materiales de seguridad e higiene industrial y asistencia técnica en administración de inventarios.

Principales obstáculos

Uno de los principales obstáculos que enfrenta Bimbo en Latinoamérica, es el bajo consumo del pan industrializado. Pero Bimbo lo ve, este fenómeno como una oportunidad para crecer.

La mayor parte del pan que se consume es generado por las pequeñas panaderías que abundan en los suburbios y colonias, es decir, el mercado que se conoce como "pan fresco".

En cada país BIMBO ha tenido una experiencia diferente. Aunque se tiene el mismo lenguaje los gustos difieren, ya que los consumidores de algunos de los países les gustan los productos más dulces a otros no tanto, a unos más secos. La compañía ha tenido que aprender a adecuarse, a tener que ser más flexible para poder adaptar sus productos a la localidad empujando los productos típicos de la región.

"Es parte de la estrategia de la compañía diseñar productos para cada región ya que por un buen tiempo Bimbo tuvo (productos) homogéneos en el ámbito nacional"².

¹ Fuente: www.gibsa.com/historia-corporativa

² Daniel Servilje, Director Corporativo de GIBSA

Convenios

Con la venta del 80 por ciento de las acciones de Congelados Don José, principal empresa de la familia Fox. El grupo empresarial Altex, que produce mermelada y harina para el Grupo Bimbo, cubrió las deudas con los bancos, y en total se pagó 11 millones de dólares. De estos 11 millones, 5 millones se destinaron para el pago de pasivos a los bancos, 3 millones para modernizar las instalaciones y 3 millones para capitalizar la empresa.

Ya que la empresa realmente vale por sus exportaciones y su posición en el mercado norteamericano, estrategia importante para el Grupo, quienes buscan un mayor empuje en este mercado y asegurar así su estancia en él, ya que cabe recordar que hasta hace un año Bimbo estaba reportando saldo desfavorables para el Grupo por lo que también se están buscando nuevas rutas de negociación con empresas canadienses que tengan cierta fuerza en el mercado estadounidense, tal es el caso de "BestFoods".

Altex es una empresa que le da la total garantía al Grupo para su buen funcionamiento y tener un desarrollo sostenible a largo plazo, ya que maneja cinco empresas que producen harina y mermeladas para el Grupo Bimbo, exportan concentrados y bases para yoghurt y producen frutas y hortalizas para exportación. Una de sus empresas, *Frexport*, de Zamora, Michoacán, produce la mermelada para los "Gansitos", mientras que Citrosol, localizada en Veracruz, fabrica cítricos y jugos concentrados. El grupo tiene otra planta de concentrados de piña en Tabasco, una de empaque de aguacate en Uruapan y una de moras y zarzamoras en Zamora, Michoacán. La compañía es dirigida por Roberto Servitje Achutegui.

Altex pertenecía a Bimbo, pero fue separada para convertirse en una compañía que le produce insumos.

Pacto entre Bimbo-Maseca

Bimbo y Gruma iniciaron la guerra de los panes desde el pasado 20 de noviembre, cuando Gruma debutó en el estado de Nuevo León con su marca de pan *breddy*.

- Ventas de Gruma

Gruma alcanzó el volumen de ventas más alto de su historia al rebasar 3.1 millones de toneladas de producto, 6.1% más que lo producido en 1998 y primer semestre de 1999.

El incremento lo atribuyó a un crecimiento registrado en todas sus líneas de productos: harina de maíz (2365 millones de toneladas), harina de trigo (245000 toneladas), tortilla (512000) toneladas y pan (11000 toneladas). La firma agregó que sus ventas netas consolidadas fueron de 13,774 millones de pesos, 4% más que las ventas de 1998 y primer semestre de 1999.

- Canales de distribución para Gruma

El éxito de la incursión de la harinera y productora de tortillas Gruma en el negocio del pan, dependerá de su habilidad para lograr un buen canal de distribución y satisfacer a clientes ya muy identificados con Bimbo, líder del mercado.

Hay dos factores importantísimos de competencia: el cliente que al pensar en pan de caja inmediatamente piensa en Bimbo, esto es dado por cuestiones de cultura corporativa de más de 55 años de existencia en el mercado nacional y ahora en el mercado internacional y la distribución, que en Bimbo es inmejorable.

Acuerdo Bimbo-Mc Donald's

Se firma un acuerdo con la cadena de restaurantes por medio del cual Bimbo se convierte en el proveedor único de toda la bollería para la cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú.

Según esto, el acuerdo le permitirá a Bimbo consolidar a su posición en América Latina, ya que esta resolución convierte a Bimbo en proveedor único de Mc'Donald's en los casi 85 sucursales de la cadena de estos países, mismos que se elevarán hasta 100 para mediados del siguiente año.

El convenio, además, refuerza la relación que las dos empresas sostienen desde 1985 año en que Mc'Donald's se instalará en México, cuando se le concedió a este grupo panificador la concesión única de su bollería.

5.2 Factor Económico-financiero

Actualmente el Grupo, posee alrededor de un 90% del mercado del pan industrializado. Bimbo experimentó una expansión explosiva a través de asociaciones estratégicas, adquisiciones de empresas del sector y establecimiento de plantas en Estados Unidos, Centro, Sudamérica y recientemente en Europa. Cabe mencionar que estas asociaciones estratégicas tienen como fin enriquecer al Grupo a un bajo costo, es decir, estas asociaciones tienen como fin en suministrarle al Grupo materias primas o servicios que necesitan para llevar a cabo su producción y posteriormente el consumo final de todos sus productos, tal es el caso de Altex, quien pertenecía al Grupo y es quien suministra toda la mermelada a Bimbo. En algunos casos Bimbo tiene asociaciones de carácter de mutuo acuerdo, es decir el caso de

Bing quien Bimbo posee un porcentaje considerable en acciones de esta compañía, cuya negociación consiste en que Bimbo suministra a Bing fruta para la elaboración de sus helados por la empresa Alex, mientras que Bing sirve de apoyo económico y le permite además entrar al negocio de las paletas y de los helados.

Así pues este es solo uno de los varios fines que persigue el Grupo con sus asociaciones estratégicas. Otro punto a considerar del Grupo Bimbo es que a diferencia de las empresas regiomontanas que en los últimos quince años han expandido sus ventas en 450 por ciento, pero con el apoyo de un crecimiento de sus pasivos de 400%, en Bimbo la situación es diferente. Tan solo hay que ver la situación financiera de deuda neta a capital de la empresa que en los últimos tres años ha estado disminuyendo hasta su eliminación. Dicho índice pasó de 1.38 veces en el primer trimestre de 1999 a 0.02 veces en el primer trimestre de este año. Es decir que por cada peso de capital que se tenía en los primeros tres meses de 1999, 1.38 pesos eran deuda, mientras que en el primer trimestre de este año, por cada peso de capital ya no existe deuda.

Además de esto, la administración de la empresa ha estado trabajando con el fin, de que a lo largo de estos siete años, las utilidades crezcan. Y si bien es cierto que las ventas y las utilidades no han dejado de crecer, no lo han hecho al mismo ritmo. Mientras que las ventas de registraron una tasa media de crecimiento anual del 9.4%, las utilidades lo han hecho a un menor ritmo, del 7.7 por ciento. Pero de 1999 al 2000, las ventas tuvieron un crecimiento marginal de medio punto porcentual, y las utilidades decrecieron 13.4%.

Cabe mencionar que al grupo la afectación de la desaceleración económica no fue tan determinante como fue la estabilidad de precios de sus productos, mismos que han crecido por abajo de la inflación, junto con un aumento de volúmenes con escasa respuesta, han provocado que las ventas netas crezcan muy poco, únicamente un 1.3% en México. Lo anterior se explica por una mayor competencia en algunos de los productos de BIMBO en el mercado nacional, lo que ha afectado su habilidad para subir precios. Por otra parte, los resultados de BIMBO internacionales han estado subiendo a lo previsto.

BIMBO tiene contemplado realizar inversiones de tipo operativo por una cifra cercana de 210 millones de dólares, los cuales se destinarán al mantenimiento de las instalaciones productivas y al crecimiento orgánico de la compañía, además también este monto será destinado a la segunda etapa del sistema de administración integral denominado ERP (*Enterprise Resourcing Planning*) ó Planeación de Recursos de la Empresa y a la fase inicial del comercio electrónico vía Internet de Bimbo.

Además de esto, de esos 210 millones, 100 millones de dólares de inversión y está orientado fundamentalmente para la reposición de equipo y rompimiento de "cuellos de botella", entre otros puntos operativos. Sin embargo, lo que

corresponda a la inversión foránea, esto es, sea alguna otra adquisición de plantas en Latinoamérica, está fuera de este presupuesto.

La compra y venta de acciones que sostuvo el Grupo Bimbo, con el fin de retirar ciertas acciones del mercado, de tal manera que el "floating"³ tan pequeño que quedará en el mercado luego de esta operación, tan solo un 16%, es factible pensar que no surja alguna empresa extranjera interesada en adquirir o fusionarse a Bimbo, quedándose así en una empresa de carácter familiar como otras empresas del sector de bebidas radicadas en México, fomentándose el monopolio.

Bimbo además de esto, realizó un egreso de 4,119.3 MP para adquirir 238.8 millones de acciones del mercado. Para financiar la operación, se utilizaron parte de los recursos disponibles de su tesorería, más un crédito por 130 millones de dólares.

Dicho crédito representa el 28.6% de la operación y el 14.6% de su pasivo total, por lo que no es una carga adicional para su posición financiera que continúa sólida.

El único punto vulnerable para Bimbo, a considerar con esta operación es que se incrementa su pasivo en moneda extranjera de 58.4% en el segundo trimestre a un nivel de 63.7%.

Estrategia financiera

Así también se debe considerar, que a pesar de la desaceleración económica, Bimbo en algunos mercados esta levantando sus ventas, tal es el caso del mercado galletero. En este mercado pretenden levantar sus ventas a 14 mil millones de pesos anuales, es decir aumentar su posicionamiento en el mercado de un 9 a un 10.5%. La estrategia a seguir será que Lara Bimbo lleve la incursión de dos nuevos productos, enfocados a la satisfacción de sus clientes y sobre todo que se enfocará a los niveles bajos del estrato social. Ya que su costo oscilará entre dos y tres pesos.

Así también, por su parte Lara invierte 9.5 millones de pesos en galletas, con el lanzamiento de dos nuevas marcas de galletas. Se estima que en el primer año esperan tener ventas por 6 mil 200 toneladas de galletas, lo que implica un crecimiento de 1.5 puntos porcentuales en la participación de mercado.

Actualmente, Galletas Lara ocupa el tercer lugar en el mercado de galletas en México, con una participación en volumen y un valor cercano al 9%.

³ Floating: Se refiere al rango de operaciones financieras que una empresa puede realizar, entre más pequeño sea la posibilidad de tomar posesión en algunas de las acciones dadas por la compañía se ven reducidas casi al mínimo.

Se estima que el valor del mercado de galletas al año tiene un valor de 14 mil millones de pesos que significan 450 mil toneladas de galletas en este lapso para atender un mercado en el que se consumen 4.5 kilogramos por persona al año.

El lanzamiento de estos dos productos Bimbo, participará en el crecimiento que tiene el mercado, de entre 2 y 3 por ciento anual, y competir con galletas de empresas estadounidenses y europeas que ya comparten al consumidor nacional.

Factor económico

En México, dos hechos importantes que se deben tomar en cuenta son, por una parte, que durante el año 2000 Grupo Bimbo no incrementó los precios de los productos de sus principales categorías y, por otra, que no contó con los ingresos que generaban los negocios agroindustriales vendidos a finales de 1999, lo que provocó una disminución de 0.5 puntos porcentuales en el crecimiento de las ventas de cada región.

Bimbo indicó que sus unidades de negocio con el mejor desempeño en el 2000 fueron Organización BIMBO, fabricante de pan de caja, bollería, pan dulce tortillas y tostadas, entre otros productos, y Organización Barcel productora de botanas saladas, los cuales mostraron un crecimiento sostenido en sus ingresos durante todo el año.

Cabe mencionar que el mercado de botanas creció significativamente y Barcel mantuvo su participación gracias a una estrategia de diferenciación de productos, soportada en un número mayor de promociones en comparación con años anteriores.

Administración Estratégica

1. Competencia

La Panificadora Azteca incursiona en el mercado nacional, esta empresa pertenece al Grupo Maseca, y principal competidor del Grupo Bimbo con su marca "Breddy", incursionará en el mercado del pan de caja en el ámbito nacional, esperando quitarle a Bimbo un 30% del mercado.

En una primera etapa, comercializarán su receta de pan de caja con la marca de las propias cadenas comerciales, como pudiera ser Gigante, *Wal Mart*, Aurrerá, entre otras.

En estos momentos la empresa cubre el estado de Coahuila, en las ciudades de Torreón, Saltillo, la zona de la carbonífera, el estado de Nuevo León y la parte norte del estado de Tamaulipas.

Las estimaciones de la empresa dicen que el nivel de participación de mercado se elevará considerablemente y más aún por la introducción de nuevos productos, que harán a la competencia en innovar nuevas alternativas para compensar la pérdida del mercado.

2. Mercadotecnia

En Argentina fue su principal escollo y Chile el segundo, ya que tuvo que retractar la estrategia de "clonar" su modelo de negocios por que las condiciones geográficas imposibilitaban el exitoso esquema de distribución de México, mayores distancias entre un punto de venta y otro los logotipos de "Gansito", no empataban con el ideal de ternura de la comunidad argentina y quizá el mayor problema era los costos de distribución que Bimbo hace de manera directa y los competidores en el país sudamericano lo subcontratan.

Cabe destacar que en un 88% de los clientes de Bimbo son establecimientos pequeños como tiendas de conveniencia, pero ello les da amplia fuerza financiera por que son sujetos que pagan en efectivo y sin demora. Sólo 12% de sus ventas las realiza en tiendas departamentales.

Hay amplias posibilidades de que Bimbo ahora incorpore más ingredientes de avanzada en la administración y mercadotecnia al estilo de los conocimientos de las universidades extranjeras.

Invierten 2 millones en "BIMBO Kids"

Bimbo Kids es un concepto de pan creado para colocarse rápidamente en el gusto de los niños y brindarle la confianza a los padres de familia de que con este producto, recibirán un aporte nutrimental.

Bimbo Kids fue creado para colocarse rápidamente en el gusto de los niños y brindarle la confianza a los padres de familia de que con este producto, adicionado con huevo y mantequilla, recibirá un aporte nutrimental para complementar su dieta diaria.

En la primera etapa del lanzamiento cada paquete de 500 gramos tendría un precio al público de 12.5 pesos y se distribuirá en el D.F., Jalisco, Nuevo León, entre otros.

De acuerdo con las estimaciones de Bimbo en la primera etapa de lanzamiento se prevé que se consuma el 75% de la producción de este pan en el primer año.

Se espera que a mediados de noviembre "Bimbo Kids" esté disponible en todo el país, y que en el mediano plazo pueda distribuirse en los mercados de California, Centroamérica y Sudamérica.

Durante el primer año se espera alcanzar un volúmen de ventas de 800 toneladas en tiendas de autoservicio y minisuper, dejando para una segunda etapa a la distribución en tiendas de la esquina.

Estrategia de precios (Pricing)

El pricing se debe a dos factores importantes los cuales son:

- ❖ La participación de la compañía en el mercado depende de la capacidad que se tiene de persuadir al consumidor respecto a sus productos que ofrece.
- ❖ No fijar precios a niveles que puedan alentar a otros a ingresar al mercado, o bien el de brindar una verdadera oportunidad a los competidores de incrementar el volúmen de sus ventas ofreciendo precios mucho menores.

Esto en la actualidad no pasa con BIMBO ya que sigue manteniendo un *holding*⁴, es decir una competencia entre marcas (BIMBO y *Wonder*), y quienes reportan y dan ganancias al mismo grupo, en este caso GIBSA.

Esto es lo que pretende eliminar por una de las empresas más fuertes harineras en nuestro país quien es Grupo Maseca (GRUMA), quien pretende eliminar este tipo de mercados con la introducción de una nueva marca, que a parte de ofrecer nuevas innovaciones al pan de caja, ofrece la libre elección por calidad y precio. Esto pretende el Grupo que sea de manera gradual, ya que habrá que romper con esa estructura corporativa de más de 55 años en el mercado. Pero al haber una real competencia en precios y en calidad, así como, la innovaciones y el desarrollo de nuevas formulaciones al pan de caja de eso dependerá en un futuro no muy lejano la competencia y el apoderamiento del mercado.

Crecimiento

El crecimiento permite a la empresa adquirir un poder de mercado, esto es, el poder de negociar con sus audiencias (clientes, empleados, proveedores, etc.) desde una posición de fuerza. También disminuye el riesgo al diversificarse, lo cual es Bimbo uno de los ejemplos más clásicos en cuanto a la diversificación de sus productos manejándolos como unidades estratégicas de negocio (SBU), y estableciendo en cada uno de sus negocios estructuras similares para su administración y control de los procesos de producción.

⁴ Holding: Término mercadológico que consiste en la competencia de dos productos que pertenecen al mismo grupo competidor, pero con diferente subgrupo de este grupo.

Tipos principales de crecimiento de GIBSA

Los dos tipos principales de crecimiento por los que GIBSA tiene crecimientos organizacionales son por dos causas:

- a) Adquisiciones de compañías proveedoras
- b) Interno

A razón del paso del tiempo, Bimbo ha crecido notablemente por diversas causas una de ellas es la de adquisiciones de empresas proveedoras de materia prima, mediante la compra de acciones o con difíciles situaciones financieras, la cual se vuelve considerablemente más atractiva para las empresas como Bimbo.

Como es el caso de la empresa Altex S.A. quien es una de sus principales proveedoras para la organización Marinela y Bimbo principalmente.

Este como otros casos han generado que Bimbo sea hoy en día uno de los grupos en México de mayor fuerza en el ámbito nacional e internacionalmente en el negocio del pan y bollería. Otro tipo de crecimiento, es el interno y este se debe principalmente a la generación de productos nuevos y el mercado de productos existentes, que juntos conforman el crecimiento de las ventas, lo cual genera un capital de trabajo y a su vez un crecimiento de inversión y de activos.

Este crecimiento de activos generalmente, concluyen en un refuerzo para la generación de productos nuevos y el mercado de productos existentes, cerrando así, el ciclo de vida del crecimiento interno de la empresa. Ambos crecimientos van encaminados hacia un crecimiento sostenible, que consiste, en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento y control de crecimiento.

Este objetivo de crecimiento equilibrado es limitado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible). Por crecimiento sostenible se entiende la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente¹.

Por tanto si lo quisiéramos ejemplificar lo dicho, lo podemos describir de la siguiente manera:

$$G_s = G_d$$

G_s = Crecimiento de las ventas

G_d = Crecimiento de la demanda

¹ ZAKON, A. The treasurer's Handbook, Dow Jones-Irwin, New York, 1976.

El crecimiento sostenible de GIBSA fue medido mediante la siguiente fórmula, teniendo basándose en los balances generales de 1996 al año 2000.

$$G = D/E(r'a - i)p + r'ap$$

i = es la tasa de interés promedio ponderado calculada sobre el total de la deuda "D".

$r'a$ = rentabilidad económica $(\pi + iD)/A$

p = tasa de retención $(1 - d)$; d = tasa de dividendos

D/E = tasa de endeudamiento

D = total de la deuda

E = superávit (Activo total - Pasivo total)

A = Activo total

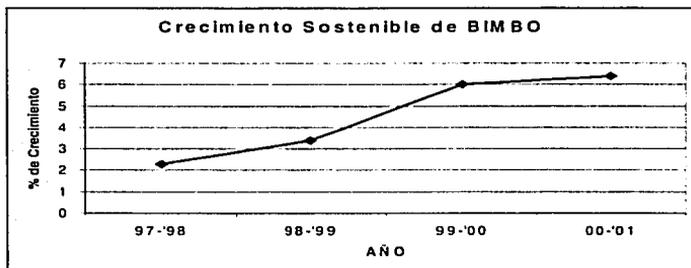
Ejemplo de Bimbo:

- ◆ Rentabilidad económica = 1.5%
- ◆ Tasa de retención = 80%

Para el caso de Bimbo G_a (crecimiento del activo) es menor al crecimiento de las ventas significa que el uso de los activos productivos aumentan ó que los activos no productivos disminuyen, con ambas aumenta la rentabilidad.

Además para este caso en específico, la situación de Bimbo en crecimiento sostenible se presenta la siguiente tabla:

97-'98	98-'99	99-'00	00-'01
2.3	3.4	6	6.4



De acuerdo al crecimiento sostenible calculado, tenemos las siguientes conclusiones:

1. Invertir en investigación y desarrollo comercial, con el fin de identificar los segmentos de alto crecimiento. Aun cuando el sector industrial no tiene un alto crecimiento, algunos subsectores específicos pueden tener un crecimiento rápido.
2. Posicionarse en los segmentos en crecimiento y diversificarse en sectores conexos de mayor crecimiento.
3. Bimbo mantiene un crecimiento mayor al de la demanda e igual al crecimiento real (Gr) del sector, lo cual quiere decir lo siguiente:
 - Tiene un crecimiento equilibrado, esto no significa que esté en buena situación estratégica, si G (crecimiento sostenible) tiende a una igualdad a G de la demanda, está posicionada en un sector de alto crecimiento.
 - Si se confirma que su sector actual de operación ofrece oportunidades de crecimiento, esta compañía está gastando su potencial de crecimiento en un sector con un muy buen futuro. Esto es cierto de acuerdo a que Gr es igual a G del Grupo.
 - Una estrategia sana trata de mantener el equilibrio entre las masas del balance: equilibrio entre el activo corriente y el pasivo corriente, equilibrio entre el activo fijo y el patrimonio y pasivo a largo plazo. Por consiguiente se tiene lo siguiente: en cuanto a la sensibilidad hacia las tasas de interés, BIMBO siempre buscará la manera de buscar el efecto monetario, en cuanto se de que la tasa de interés es menor a la tasa de inflación, ya que en un período como este la empresa reembolsa sus deudas con unidades monetarias depreciadas. Ya que si la tasa de interés es mayor que la tasa de inflación es restringir el endeudamiento, y por consiguiente el crédito.
 - En cuanto a su deuda, el poder de financiamiento con los supermercados en su mayoría a 90 días le permiten muchas veces recaudar miles de pesos diarios que están generando intereses benéficos a la empresa, pero sin embargo una política de endeudamiento repercute en la siguiente conclusión:

“Un crecimiento por endeudamiento aumenta el riesgo financiero de la empresa y pone de algún modo peligro en la independencia financiera. Por esta situación se recomienda para tener un crecimiento equilibrado mantener su tasa de endeudamiento constante, que por consiguiente se tendría una igualdad entre el crecimiento del pasivo con el del activo”.

Por lo tanto BIMBO no posee un “crecimiento sostenible” financieramente hablando en cuanto a un equilibrio económico. Pero si posee un crecimiento

equilibrado en el aspecto humano que es otro factor que permite un equilibrio global.

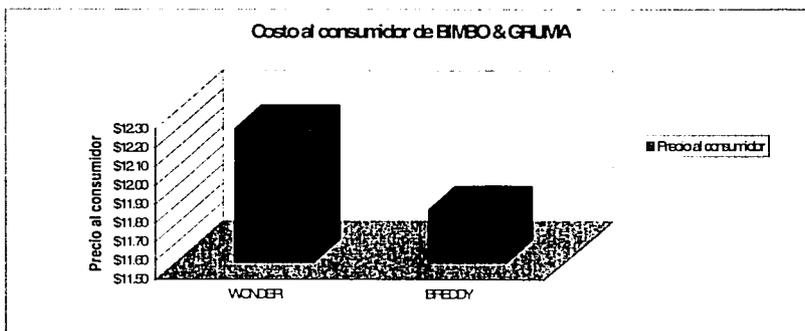
- Todos los sistemas contables se basan en la evaluación del activo, del pasivo y del patrimonio, medidos en unidades monetarias. La inflación modifica el poder adquisitivo de la unidad monetaria a través del tiempo. Mientras que el valor real de un bien de la empresa puede no cambiar entre dos períodos de observación.

Tabla 5.1 Tabla comparativa de marcas

TABLA COMPARATIVA				
	WONDER	%	BREDDY	%
Materias Primas	0.58	0.24	0.47	0.23
Empaquetado	1.1	0.16	1	0.14
Mano de Obra	0.76	0.27	0.65	0.23
Otros Costos de Manuf.	0.5	0.034	0.45	0.047
Total costo de producción	\$ 2.94	70%	\$ 2.57	65%
Flete y almacenaje	2.1	0.13	2	0.13
Publicidad y promoción	0.34	0.14	0.33	0.2
Costos y gastos indirectos	2.25	0.003	2.35	0.003
Utilidad de Operación	\$ 7.63	0.02	\$ 7.25	0.02
Precio para el vendedor	\$ 8.88	100%	\$ 8.50	100%
Margen de utilidad p/ el vend.	\$ 10.21		\$ 9.78	
Precio al consumidor	\$ 12.21		\$ 11.78	

60-70%

Gráfico 5.1



Fuente: www.reforma.com.mx/finanzas/bimbo.html, www.reforma.com.mx/finanzas/gruma.html

El *pricing*¹ se debe a dos factores importantes los cuales son:

- La participación de la compañía en el mercado depende de la capacidad de persuadir al consumidor respecto a sus productos que ofrece.
- No fijar precios a niveles competitivos, que puedan alentar a otros a ingresar al mercado, o bien el brindar una verdadera oportunidad a los competidores de incrementar el volumen de sus ventas ofreciendo precios mucho menores, como es el caso de la competencia de "Breddy", quien tiene como precio cincuenta centavos abajo del precio de uno de los panes del Grupo de más venta en

¹ Pricing: Es la estrategia de precios de una compañía en general.

México. Esto dado a la situación económica del país influirá notablemente en la baja de ventas de Wonder, mientras que un alza en ventas netas de Breddy.

5.3 Métodos de expansión que influyen en el crecimiento de sus negocios

Los posibles puntos por los que se considera que BIMBO adquiere compañías, son los siguientes:

- Para diversificarse y esto reduce el riesgo.
- Compra compañías a bajo precio, con el fin de actualizarlas e impulsarlas con nueva tecnología que permita tenerlas para fines propios ó para venderlas a un mejor precio de lo comprado, y con eso se estarían financiando para otros proyectos de innovación y tecnología.
- Para tomar ventaja de las economías de escala ó tamaño.
- Para reducir costos financieros.

La diversificación de la compañía reduce el riesgo y aumenta el grado de permanecer dentro de un mercado determinado, ya que ha medida de tener más productos en diferentes mercados la compañía tiene más oportunidades de permanecer en un mercado global al cual pertenecemos, sin embargo si únicamente BIMBO vendiera pan, la permanencia en un mercado como el actual, su situación se vería realmente complicada, ya que compañías como GRUMA con su actual lanzamiento quien continúa creciendo a medida que BIMBO se debilita en el norte del país. Si se siguiera con esta tendencia BIMBO se vería forzado a una fusión con alguna compañía extranjera.

Pero la situación actual del Grupo no es esta, su situación actual, es realmente preocupante lo cual se define en los siguientes puntos:

- Es una empresa subsidiada por el gobierno, éste le ayuda en el suministro de materias primas importantes como es la harina, además de que cuenta con sus propios molinos, pero esto abastece la demanda del Grupo.
- Su estrategia de endeudamiento para expandirse, enfrenta ciertos problemas ya que a medida que se van expandiendo sus pasivos van en aumento, así como el capital contable va en aumento, ya que si recordamos que el capital contable es el flujo de efectivo que suministra el propietario, determina de cierta manera una reducción sobre capital directamente.
- De lo anterior podemos determinar como la consecuencia de lo que realmente se presenta como es el problema que presenta en su "actividad", que se define como el manejo de los recursos de la compañía, quien presenta déficits, por esto y lo anterior discutido BIMBO está muy lejos de ser una empresa sólida como se presume. Y que realmente lo que lo sustenta es la fuerza de mercadotecnia que impulsa a BIMBO en la mayoría de sus ventas, así como su historia corporativa de 55 años.

Por esto BIMBO, de continuar así podríamos decir que no sólo se verían afectados en sus ventas quienes presentan en el norte una baja y de continuar la tendencia, se vería igual afectada en el centro del país, donde el número de consumidores es mucho mayor que en el norte, afectando considerablemente la participación del Grupo dentro del mercado de los panes, quien es hoy por hoy su negocio más rentable.

Los grados de endeudamiento que tienen basándose en su estrategia de expansión, son principalmente con la banca, cuyo monto de préstamo asciende a 400 millones de dólares, y que anteriormente había recibido un préstamo por 350 millones de dólares a pagar a largo plazo (10 años). Así pues ya son dos préstamos de considerable atención, que habrá que analizar y que muchos de estos préstamos son para pagar adeudos anteriores. Ahora bien, las preguntas a las cuales se responderían serían las siguientes:

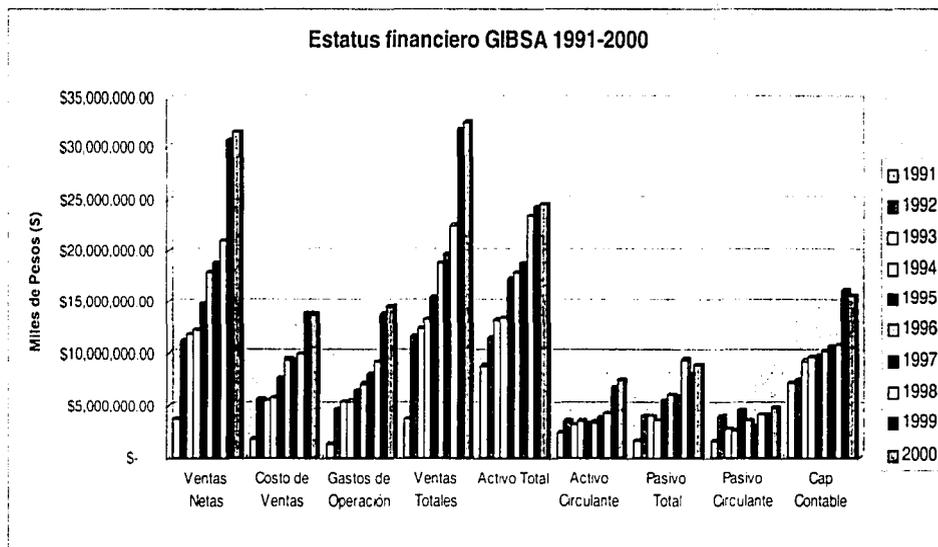
- ¿Cómo se pagarían cada uno de los montos? Y si ¿En realidad cuales son los nexos que mantiene BIMBO con la banca mexicana? ¿Hay participación de la banca en acciones de este importante Grupo mexicano?

Tabla 5.2 Beneficios de las alianzas estratégicas a GIBSA

Compañía	Estatus actual de la compañía	¿Qué dan a BIMBO?	¿BIMBO que da?	Estado de la compañía antes de la alianza
Alicorp (Perú)	No pertenece al Grupo	Apoyo en mantenimiento	Apoyo en capital e innovación	Estado económico estable
Noel (Colombia)	No pertenece al Grupo	Apoyo en mantenimiento	Apoyo en capital e innovación	Estado económico estable
Day Hoff (E.U.A)	Pertenece a GIBSA	Marca Sunbeam	Apoyo en capital e innovación	Quebrada
Pastas Cora	Pertenece a GIBSA	Marca y nuevo mercado de pastas.	Apoyo en capital e innovación	Quebrada
Holanda & Bing	No pertenece al Grupo	Apoyo financiero y apertura de mercado	Apoyo financiero y apertura de mercado	Estado económico estable
Altex S.A. de C.V.	Pertenece a GIBSA	Mermelada	Apoyo en capital e innovación	Con serios problemas en capital financiero

Fuente: www.gibsa.com/historia-coprotativa

Gráfico 5.2 Comportamiento Financiero



Fuente: www.gibsa.com/finanzas

Este gráfico nos representa una visión general del comportamiento financiero que ha tenido Bimbo a lo largo de 10 años, donde se puede apreciar incrementos en algunas de sus variables como son las ventas netas, que anualmente crecen ya que esto es representativo para toda la organización, es decir es un acumulado de las organizaciones que conforman el Grupo, pero si lo desglosamos como se mostró en el capítulo 3, se puede apreciar que en sudamérica no ha logrado posicionarse como empresa líder en el mercado sudamericano. La participación tanto de sudamérica como en Estados Unidos está muy lejos todavía de los requerimientos y expectativas del Grupo.

Tabla 5.3 Razones Financieras

	Rentabilidad				Liquidez			
	Result Neto a Ventas Netas	Resultado Neto a Capital Cont.	Resultado a Activo total	Result por posic Monetaria a result	Act circul a pasivo circul	Activo circul menos Inv a pasivo circulante	Activo circul a pasivo circul total	Efectivo a pasivo circul
				Neto				
Variación Real	7.02	13.23	8.84	23.6	1.65 veces	1.46 veces	0.83 veces	61.68 veces
Importe	-1.16	-1.43	-1.35	-23.39	-	-	-	-
%	16.52	-10.81	-15.27	-99.11	-	-	-	-

Actividad	
Ventas Netas a Activo total	Ventas Netas a Activo Fijo
1.26	2.27

Apalancamiento		
Pasivo total a Activo total	Pasivo total a Capital contable	Ventas netas a pasivo total
33.3	0.5	3.78
2.97	0.07	-0.25
8.9	14	-6.61

De acuerdo a la tabla 1, se definirán cada una de las razones financieras que permitan una mejor explicación de las mismas. Las cuales son las siguientes:

Tabla 5.4

Rentabilidad	Es una utilidad expresada como un porcentaje de las ventas. Y se expresa como la relación de la utilidad neta después de impuestos entre las ventas netas (UNDI/VN)
Liquidez	La capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a medida que vencen y se define como sigue: L= AC/PC AC- Activo Circulante (son los que fácilmente se convierten en dinero) PC- Pasivo Circulante (derechos de los acreedores que vencen en un año)
Actividad	Es que también la compañía utiliza sus activos. Una mala utilización de sus activos repercute en la necesidad de mayor financiamiento y puede repercutir en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de equipo obsoleto. • Cuentas por cobrar incobrables.
Apalancamiento	Es el grado de endeudamiento de una empresa. Es la relación entre los Acreedores y propietarios, quedando de la siguiente manera: $R_a = F. \text{Acreedores} / F. \text{Propietarios}$
Capital Contable	Se define como lo que han invertido los propietarios.

Fuente: J.F. WESTON "Finanzas en administración", Ed. Interamericana, 1984, pp.455-792

Apoyándonos en la tabla 2, podremos mencionar que las razones financieras mostradas en la tabla 1, representan movimientos de su estado financiero y nos dan una clara idea de su estatus. Así pues el porcentaje de variación en muchos de estos

casos representa un significado negativo, aunque cabe mencionar que en lo que respecta a su apalancamiento tiene ciertas tendencias positivas, aunque no son del todo alentadoras como también se presenta en el caso de la liquidez, por otra parte la rentabilidad y actividad son negativas esto es una muestra más de la preocupación que tiene el Grupo, ya que no son del todo alentadoras como esperan sus directores.

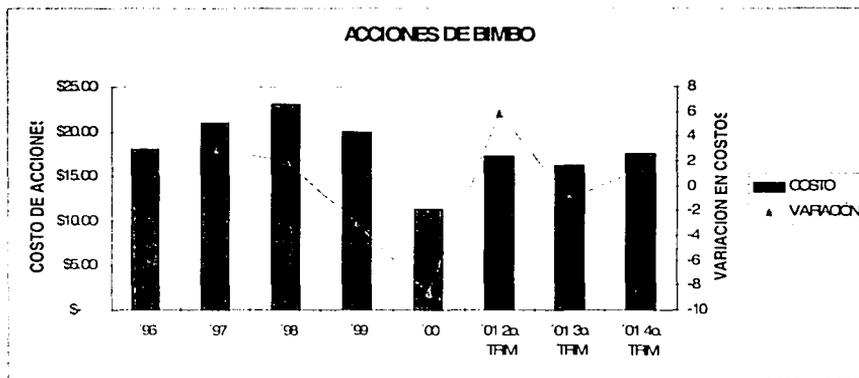
Como conclusiones de sus razones financieras se pueden decir, que el ó los sistemas financieros de Bimbo presentan ciertos altibajos que preocupan de cierta manera a los directores y que las estrategias actualmente llevadas por la empresa en cuanto a sus métodos de expansión y de estructura organizacional, no son del toda efectivas como se imagina la prensa quienes publican únicamente lo que Bimbo da a conocer. Bimbo está actualmente a tiempo de proponer un nuevo sistema de trabajo global que permita el empuje y el desarrollo de su Grupo de forma global desde lo particular hasta lo global este método ya es utilizado por diferentes empresas en la Unión Americana, tal es el caso de *Exxon Mobil*, el cual es denominado como *Global Net Working Sources* (fuentes globales de redes de trabajo).

Este sistema funciona mediante métodos integrales que permiten el desarrollo y la interacción global de diferentes negocios de una empresa como varios sistemas en uno sólo, que poseen la particularidad que muchas de sus áreas administrativas y de operación funcionan para un sólo fin común que es el crecimiento de la empresa, a esto se le conoce como fusiones corporativas. Como podría ser el caso de *Ricolino* y *Park Lane* de Alemania quienes producen Golosinas y cuyos intereses de mercado no se afectan dado a que uno está enfocado a Europa y otro a América, en este caso se beneficiarían por que aumentarían sus fronteras de comercialización, haciéndose en teoría más fuertes y empujaría *Ricolino* quien es una marca reconocida a *Park Lane* quien no es tan conocida en nuestro país y quien podría tener un escalamiento interesante en el mercado nacional.

Tabla 5.5 Movimientos de acciones de GBSA

ACCIONES			
ANO	COSTO	VARIACIÓN	
'96	\$ 18.00		
'97	\$ 21.00	\$ 3.00	96-'97
'98	\$ 23.00	\$ 2.00	97-'98
'99	\$ 20.00	-\$ 3.00	98-'99
'00	\$ 11.35	-\$ 8.65	99-'00
01 2o. TRIM	\$ 17.25	\$ 5.90	00-'01
01 3o. TRIM	\$ 16.25	-\$ 1.00	00-'01
01 4o. TRIM	\$ 17.63	\$ 1.38	00-'01

Gráfico 5.3



Fuente: www.gibsa.com/finanzas

La gráfica que se presenta con respecto al comportamiento en el costo de las acciones se observa que tiene un comportamiento un tanto variable, así como en la variación de costos.

Con respecto a los costos de variación se tiene un máximo de 23 pesos a un mínimo de 11.35 pesos lo que en variación de costos representa una caída de más de 8 pesos por lo que se explica de cierta forma los problemas por los que está pasando el Grupo, a medida que en este año se pidió un tercer apoyo económico a través de la banca mexicana e internacional, por la cantidad de sus pasivos van en aumento, y aunque la estrategia de BIMBO es la expansión mediante el endeudamiento esto no favorece a GIBSA ya que esta experimentando bajas en sus ventas al norte del país, por la participación de la empresa de la sultana del norte.

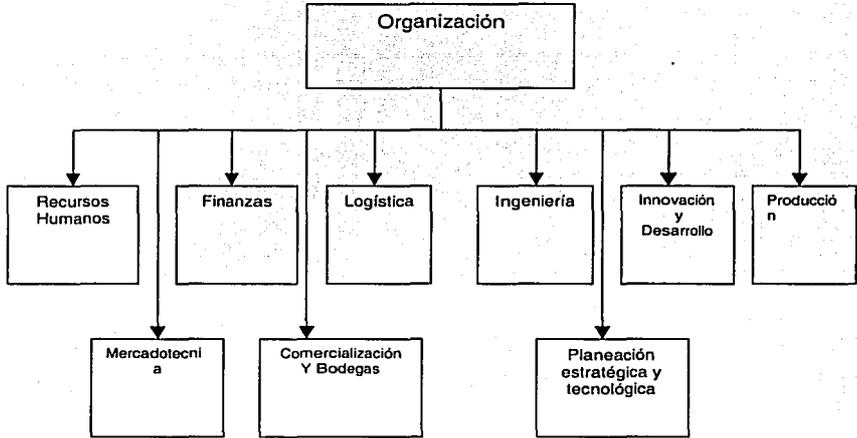
5.4 Factor estructura organizacional

En cuanto al factor de la estructura organizacional cabe mencionar que se encuentra totalmente segmentada, es decir funciona en base de pequeños grupos de trabajo separadas y que casi no poseen una interacción continua, llamados SBU ó unidades estratégicas de negocio.

Ya que como se mencionó en el capítulo número dos, Bimbo parte de una cabeza llamada GIBSA, que ésta a su vez se segmenta en organizaciones ó unidades estratégicas de negocio las cuales funcionan de manera autónoma una de otra para un fin común que es GIBSA (Grupo Industrial Bimbo S.A.). Cada negocio posee una estructura organizacional muy similar una de otra, pero sin embargo, persiguen fines totalmente diferentes, pero también se cuentan con lo anverso que se compite una con otra, tal es el caso de Bimbo y *Wonder*, quienes pertenecen al mismo Grupo, con

los mismos fines generales que son el del enriquecimiento al Grupo, pero con una meta particular diferente que es lograr el posicionamiento y el liderazgo del mercado de los panes, a este sistema de competencia dentro de un mercado en particular se le llama "holding". Pero este no es el único caso que se conoce sino que hay varias empresas que poseen diferentes sistemas de holding, tal es el caso también de DuPont Nemours.

Diagrama 5.1 Estructura departamental en cada organización.



Fuente: www.gibsa.com/historia-corporativa

5.5 Conclusiones

La situación económica de nuestro país se desarrolla en el marco de la llamada globalización de la economía, derivada del nuevo reparto del mundo que están llevando a cabo los bloques de capital financiero.

Este proceso ha llevado a una mayor concentración de capital en un reducido número de grupos financieros, fortaleciendo a los grandes monopolios en los sectores estratégicos de la economía nacional. De ésta manera el gobierno mexicano ha estimulado y protegido la concentración de la riqueza en manos de pequeños grupos financieros nacional y transnacional a través de consorcios como Telmex, Banamex Accival, Grupo Carso, Televisa, Cifra, Cemex, Bimbo, Grupo ICA, entre otros, algunos de los cuales están ubicados entre las 200 empresas más importantes del mundo. Con esto se ensancha la brecha entre pobres y ricos; entre los pequeños grupos favorecidos y el sector de los micro, pequeños y medianos productores que también se han visto afectados cayendo en un elevado endeudamiento y descapitalización.

La crisis y la falta de inversión en la gran industria alcanza también a las grandes empresas manufactureras, que tuvieron una reducción del 27% del capital total hasta septiembre de 1994. Los sectores más afectados fueron: el automotriz, el de autopartes, electrónica, eléctrico, metalmecánica, metalurgia, minería, papel y celulosa, industria química, textil, alimentos y madera.

Las organizaciones como Bimbo, hoy en día, se enfrentan a un constante reto y uno de los principales es incrementar sus niveles de productividad y competitividad ¿qué quiere decir esto?. Las empresas, sus directivos, tienen que aprender a manejar mejor sus recursos y tomar en cuenta todas las variables tanto internas como externas que pueden afectar el buen éxito del negocio, implica producir con calidad, eficiencia, eficacia, con una visión de calidad de vida para sus trabajadores, la satisfacción de las necesidades del mercado y el bienestar social y comunitario.

Lograr esto no es una tarea simple, ya que la competitividad se deriva tanto de aspectos internos como externos de una organización. Los aspectos externos a tomar en cuenta son: la infraestructura tecnológica, la situación económica, nivel de inflación, las reglamentaciones gubernamentales, el manejo y uso de los recursos naturales, los aspectos culturales y sociales, entre muchos otros.

Los aspectos internos que se tienen que tomar en cuenta, entre otros, son: el tipo de tecnología requerida, los niveles de productividad, los aspectos financieros, características de sus recursos humanos, sus procesos de comercialización, tipo de organización y los estilos de dirección de su equipo directivo.

No podemos abordar todos los aspectos de la organización, el que nos compete y que de alguna manera tiene un impacto inmediato en la organización, tanto internamente como externamente, es el referente al área de comercialización. Es a través de esta área donde Bimbo pueden encontrar soluciones a algunos de los problemas que se les presentan con respecto a ser competitivos y eficientes y tener

todas las herramientas para enfrentarse a un medio cada día más competitivo y poco equitativo.

En este contexto, Bimbo, junto con sus directivos, deben buscar mejores productos en términos de beneficio para el consumidor, aunque éstos en ese momento no estén conscientes de ello.

El reto es conciliar las demandas de los consumidores de bienes y servicios que no sólo satisfagan sus necesidades y deseos inmediatos y personales sino que se busque tanto el beneficio de la comunidad y de la sociedad en general.

Por lo tanto Bimbo pueden elegir varias alternativas en su manera de administrar y orientar su negocio, una de las cuales es la siguiente:

Buscar que el mercado consuma lo que la empresa produce. Esta opción implica una visión del hombre como agente de consumo y donde el esfuerzo se orienta a facilitar y estimular el consumo máximo.

Como consumidores, podemos ser generadores de un cambio de conciencia individual y social demandando mejores servicios y productos que satisfagan nuestras necesidades y deseos y a la vez cuidar nuestro propio hábitat. Como empresarios tener una mentalidad de que se está contribuyendo a la construcción de un mundo mejor para todos, probablemente no generando todas las utilidades deseadas, pero sí las suficientes para no sólo sostener el negocio sino crecerlo y desarrollarlo a través de sus equipos de trabajo y su impacto en el mercado como una organización que no sólo ofrece productos de calidad sino que promueve el bienestar de todos.

Capítulo 6

Conclusiones

El objetivo y el planteamiento del problema propuestos al inicio de esta tesis, se han demostrado a lo largo de los cinco capítulos que componen este análisis, los cuestionamientos fueron los siguientes:

1. ¿Cuáles son las limitantes y los diversos factores que han permitido que este Grupo siga creciendo?
2. ¿En realidad GIBSA es una empresa que a través de esfuerzo propio a alcanzado los niveles actuales de enriquecimiento ó cual es su principal fuente de ingresos?

A lo largo del primer capítulo nos pudimos enfocar principalmente que es el Grupo, como se compone, la misión, así como el tipo de empresa al que pertenece. Y pudimos llegar a la conclusión que la focalización, la diversificación e internacionalización, la presencia en Estados Unidos y Europa, el crecimiento humano, la satisfacción de la demanda mediante el aumento en las líneas productivas. Esto permite lograr tener un porcentaje mayor al de la competencia en el mercado nacional, así como en su mercado internacional, estos constituyen los elementos básicos de su estrategia genérica, y que de algún modo han repercutido en utilidades y crecimiento a lo que el Grupo le llama "Expansión".

Así pues, también podemos concluir de este capítulo que esta empresa es fuerte simplemente por el hecho de que tiene una historia corporativa de más de 55 años pero no por que sus productos sean muy buenos y con un grado nutricional alto, que esto como todos sabemos no es cierto.

Esta historia corporativa como lo tiene Coca-Cola Co. tienen tal presencia, gracias al monopolio que han formado a lo largo de varios años en el sector donde participan. Y como consecuencia de esto, se vuelven palabras de uso común, por lo que al pedir un refresco se pide coca-cola sin importar la marca de refresco, esto es de manera inconsciente, al igual que para pañuelos desechables se piden *kleenex* y en nuestro caso cuando se piensa en pan se pide pan BIMBO, pero esto, no quiere decir que la empresa sea fuerte, esto se detallará más adelante y se verá que no es verdad, a tal grado que BIMBO no figura dentro de las diez empresas más fuertes por su presencia económica dentro del mercado nacional.

Así también en el segundo capítulo, se pudo observar el comportamiento del Grupo dentro de un sector global, como es el de alimentos, bebidas y tabaco, así como su participación económica dentro de este y como interviene además en el PIB, que para muchos es un punto de comparación importante en cuestión financiera y económica para una empresa como ésta. Y que en muchos de los casos las estrategias de mercado en cuanto a expansión dependen del PIB.

Por lo que el sector en general, experimenta actualmente un saldo desfavorable esto es debido al entorno global que existe, no sólo en su sector, sino en los demás sectores lo cual provoca que exista crisis económicas. Estas crisis económicas pueden ir en conjunto con las desaceleraciones económicas lo cual

provoca caos en los mercados de consumo, así también en las casas de bolsa, lo cual puede repercutir en un país entero.

En lo particular el Grupo Industrial Bimbo muestra saldos favorables desde tres años atrás en los cuales se han tenido incrementos en sus exportaciones y han disminuido en sus importaciones lo cual nos puede decir que se están convirtiendo en autosuficientes.

En el tercer capítulo trata del comportamiento del mercado se tienen los siguientes puntos relevantes y de sumo interés para llegar a los objetivos marcados desde un principio:

El tema de la diferenciación de los productos el cual es punto clave para el negocio, ya que parte de esta herramienta más aparte las áreas de tanto de planeación como de disciplina operativa, forman la estrategia del lanzamiento de nuevos productos esto aunado con la ayuda de mercadotecnia, análisis de mercados, así como la interacción necesaria con los diferentes organismos globales, y esto conforman un crecimiento sostenible con una mejora continua.

Otro punto de suma importancia para la terminación de este capítulo fue el factor gente y el factor del cambio ó innovación. A factor gente nos referimos que el Grupo a través de su expansión busca como se ha observado a lo largo de estos últimos años el tener el gusto de sus consumidores finales y para llegar a esto, por cada región fuera de este país se tiene una golosina característica de la región a la que entra en competencia con algunas marcas locales como transnacionales, esto mucho ha sido por el compromiso de la gente que trabaja para esta compañía y de sus directivos que siempre andan buscando el fin común.

En cuanto al factor del cambio BIMBO, al igual que otras empresas de consumo siempre buscan el continuo factor "cambio", quien permite el desarrollo e innovación de los productos, dirigidos al consumidor final quien juega un papel importante, ya que como antes se había mencionado, éste participa en la estrategia de negocios de una empresa, ya que basándose en el factor de innovación y al factor humano se puede llegar a estimar el comportamiento de las ventas.

En el cuarto capítulo y tomando más en cuenta el área de procesamiento y de innovación y desarrollo antes mencionado, se obtienen las siguientes conclusiones:

- ❖ Innovación y desarrollo
- ❖ Sector energético
- ❖ Sistemas de Procesamiento

En cuanto al sistema de innovación y desarrollo se tienen los siguientes puntos, esto enfocándose hacia una idea de una renovación e impulso del factor tecnológico:

1. Reconocimiento del personal.
2. Ausencia de sentido y trascendencia en el trabajo diario u administrativo que eleven los índices del Grupo.
3. Abrir las puertas al talento, de lo contrario, no existirá la oportunidad de una verdadera renovación y de romper los viejos paradigmas que impiden que la innovación se dé.
4. Ampliar la definición del negocio.

El sistema energético, como se mostró en el cuarto capítulo es de suma importancia y es una de las limitantes que tiene el Grupo, ya que a medida de que aumenta el precio de este energético, los financieros del Grupo deben analizar las tendencias de tal manera que no afecte en el precio al consumidor final. Pero de esto no se va a gozar hasta que haya un claro entendimiento por parte de las entidades federativas de la necesidad que la iniciativa privada impulse y sustente esta práctica y que en conjunto con estos desarrollen tecnologías y procesos que mantengan y aseguren este energético.

Esto es lo que se quiere lograr con la reforma energética. Un sistema que realmente contribuya al abastecimiento de un producto de alta calidad y a bajo precio por lo que los costos de operación se reducirían considerablemente.

Sin embargo cabe mencionar, que actualmente se cuentan con otras fuentes de energía poco exploradas en el país pero que en otros contribuyen a un porcentaje importante en el abastecimiento de energía, como es la energía eólica ó el biogas, que es producida a través de la descomposición de desechos y quienes pueden contribuir a un ahorro energético enorme si realmente se sacara a estos el mayor de los provechos y no enterrar el dinero, como rellenos sanitarios.

Por esto y más debe haber una continua búsqueda de recursos energéticos que permitan un abastecimiento de energía más barato, de mayor calidad y que sea amigable al medio ambiente. A esto se le llama responsabilidad y crecimiento sostenible.

Otro punto discutido que son los sistemas de procesamiento, que van de la mano con el sector energético también requiere de un exhaustivo programa de mantenimiento, control de calidad, la protección al medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional de los que laboran en la compañía. Esto como fin lograr una mejor sinergia entre los grupos de trabajo y lograr un sistema de manejo diario ó por sus siglas en inglés "*Daily Management System*".

Esto desde un punto de vista financiero va a permitir reducción de costos considerablemente ya que por ejemplo está calculado que el costo promedio por lesión es de treinta y cinco mil dólares, y que esto puede ser sumado a sistemas operativos dañados, lo que nos da como consecuencia unos costos muy altos que

repercutirán en gran medida en el precio del producto, haciéndolo menos competitivo.

Para el quinto capítulo daré mi visión personal de éste así como los puntos y objetivos planteados al principio de esta tesis, por lo que se describe lo siguiente:

Mejorar una empresa requiere de muchas mejoras pequeñas, pero todas esas mejoras deben estar orientadas a alcanzar los objetivos globales, y se debe elegir cuidadosamente en cuáles se deben concentrar los esfuerzos y recursos primero, esto es dar prioridad a las acciones que impactarán más a alcanzar los objetivos. Toda empresa fue creada con un propósito, y toda empresa está compuesta por personas. Se debe concluir que el propósito de la organización requiere del esfuerzo sincronizado de todas esas personas.

La contribución de una sola persona al propósito de la empresa, depende fuertemente también del desempeño de los demás. Se tiene que considerar a las empresas como una cadena de procesos, departamentos, divisiones, áreas, etc. La resistencia de la cadena es determinada por la resistencia del eslabón más débil, entonces, el primer paso para mejorar una empresa deberá ser identificar el eslabón o eslabones más débil(es) y fortalecerlo(s).

La carencia de una correcta estrategia de largo plazo, el problema de los indicadores (Utilidad Neta, ROI y Flujo de Efectivo), la demora en diseño de productos, los largos tiempos de manufactura, la apatía, etc., todo esto está interconectado. Se debe poner especial atención en el problema central, en la raíz que los causa: identificar la restricción. Muchas veces las restricciones no son las máquinas, sino las políticas. Los indicadores, los procedimientos, muchas veces están anquilosadas en patrones de comportamiento de mucho tiempo atrás. Se tiene exceso de capacidad, exceso de recursos de ingeniería, no hay carencia de mercados. Simplemente no se sabe cómo corregir o mejorar el camino para capitalizar lo que tiene la empresa.

Y por lo que respecta a las preguntas las conclusiones finales son las siguientes:

- ❖ Las limitantes y los diversos factores que han permitido que este Grupo siga creciendo son los siguientes:

Limitantes:

- ❖ Energía.
- ❖ Aumento de sus pasivos.
- ❖ Sistemas de Innovación y desarrollo.
- ❖ Se encuentra subsidiada por el gobierno, en el suministro de materias primas de alta calidad para la elaboración de sus panes y que no son de carácter nacional, sino canadiense y americano.
- ❖ Problemas financieros ya que los préstamos pedidos a la banca es para financiar proyectos que son de un 10 a un 15% del total del préstamo, el

resto es para pagar sus pasivos vencidos, lo cual es muchísimo y nos indica que sus ventas netas no son lo suficientemente altas para cubrir sus necesidades básicas y que estas no son constantes. Ya que podemos decir que las tablas mostradas en cuestión de razones financieras muestran la actividad de un solo trimestre y su comportamiento no es lineal, sino tiende a ser variable, por esto esta empresa está pasando por problemas financieros que de seguir así sus pasivos van a ser tan altos que la rentabilidad y el grado de competitividad, ya que su grado de liquidez va a estar considerablemente disminuido.

Factores que han permitido el continuo crecimiento:

- ❖ Social.- Mediante acuerdos, alianzas estratégicas, y pactos como es el caso de *Mc'Donald's*.
- ❖ Económico-financiero.- Mediante estos dos puntos se le da el impulso necesario a mercadotecnia para lograr el posicionamiento del mercado que ahora tienen, así como su historia corporativa.
- ❖ Métodos que influyen de alguna manera en la expansión de GIBSA.
- ❖ Estructura organizacional.- El cual es de suma importancia ya que permite visualizar al Grupo de una manera más genérica.
- ❖ GIBSA es una empresa que a través empresa familiar de capital mexicano creció por una necesidad en México hace 55 años y que empezaron a producir el pan de caja sin nadie que tuviera la misma iniciativa, monopolizando este sector, tal y como lo conocemos en nuestros días.
- ❖ Mediante alianzas estratégicas como con Gruma, quien prometía ser uno de los posibles competidores con mayor fuerza y futuro. Por lo que podemos referir a esto, como una competitividad global, que de forma más precisa se refiere a la capacidad de una empresa para obtener un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo, es decir en 5 años.

Y que gracias a una buena imagen y mercadotecnia supieron posicionarse del mercado sin ninguna competencia que durante ese tiempo, lo más cercano a BIMBO eran las tradicionales panaderías, que realmente no daban mayor reto a esta empresa que iba creciendo.

Esta empresa es fuerte simplemente por el hecho de que tiene una historia corporativa de más de 55 años pero no por que sus productos sean muy buenos y con un grado nutricional alto, que esto como todos sabemos no es cierto. Otras de sus principales fuentes de ingreso son en primer lugar su red de distribución, así como los supermercados y además los préstamos de la banca, que aunque entran como adeudo no dejan de ser ingresos que permiten utilizarlo en inversiones de acuerdo a las necesidades del Grupo.

Las empresas con un nivel de deuda moderado y fuerte nivel de liquidez, así como aquellas que tienen una estrategia corporativa exitosa o débiles competidores, tal es el caso de Bimbo, y son las que ganan con la recesión que hoy vive México.

Por tanto financieramente, lo anterior se puede deducir en lo siguiente, Bimbo debe 38.6 centavos por cada peso de su capital, genera flujo de dinero suficiente para pagar 12.1 veces los intereses de su deuda y cuenta con 107 millones de dólares y genera un enorme flujo de efectivo ya que sus ventas son pagadas en efectivo.

Fuerzas	Debilidades
<p>1. Innovación y Desarrollo</p> <p>2. Logística de sus productos</p> <p>3. Ventas directas en efectivo y mercadotecnia</p> <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No son productos de primera necesidad, pero son del agrado de los consumidores, pero va más enfocado a la niñez. <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobertura y calidad del canal, fuerza de las relaciones del canal y habilidad para servir los canales. <p>Comercialización y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad en cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización y la habilidad en la investigación del mercado y desarrollo de nuevos productos. <p>Estructura Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujo Efectivo ✓ Capacidad de incrementos de capital. <p>Habilidad Directiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad y adaptabilidad de la dirección ✓ Rotación del personal. 	<p>1. Incremento de sus pasivos</p> <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de fabricación ✓ Refinamiento tecnológico de las instalaciones y del equipo. ✓ Ubicación incluyendo costo de mano de obra. ✓ Sistemas de procesamiento, en el sistema energético. <p>Estructura Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de préstamos a corto y a largo plazo. ✓ Disciplina operativa ✓ Estrategia competitiva

-
1. Fernández García, Luis; *Estudio exploratorio de las diversas teorías que conforman la cultura corporativa dentro de dos empresas*; Universidad Iberoamericana; México; Tesis de licenciatura; México; 1994.
 2. Pérez Cuadra, Adrián; *La administración de la información para la creación del capital intelectual en Grupo BIMBO a través del compendio de ventas*, Universidad Iberoamericana; Tesis de licenciatura; México; 2000.
 3. Pérez Mc'Donald Smith, Susana; *Gobierno Corporativo: Grupo Industrial BIMBO*; ITAM; Tesis de licenciatura; México; 1997.
 4. Magaña Godín, Mónica; *Cultura organizacional base y sustento de la Empresa Grupo Industrial BIMBO*; ITAM; Tesis de licenciatura; México; 1993.
 5. Franyutti García, Rosana; *Análisis de Liderazgo situacional de acuerdo a la madurez de los subordinados en el área de ingeniería en BIMBO*; ITAM; Tesis de licenciatura; México; 1987.
 6. Gutiérrez Andonegui, Adriana; *Importancia del proceso de selección de personal en panificación BIMBO*; ITAM; Tesis de licenciatura; México; 1984.
 7. Hernández Flores, Juan Manuel; *Formulación y evaluación financiera de proyectos de inversión*; UTM; Tesis de licenciatura; México; 1990.
 8. Gutti Arizmendi, Adriana; *Análisis del sistema de capacitación y desarrollo del personal en panificación BIMBO*; ITAM; Tesina de licenciatura; México; 1983.
 9. Munguía Garandillas, Rodolfo, *Planeación estratégica de empresas*; UNAM, Tesis de licenciatura, México, 1984.
 10. Peña Alfaro González, Fernando, *Planeación estratégica en organizaciones*; UNAM, Tesis de licenciatura; México, 1987.
 11. Mendoza Sánchez, José Arturo; *Planeación financiera aplicada de la industria panificadora*; Universidad Intercontinental; Tesis de licenciatura; México; 1990.
 12. Beltrán Brauer, Susana; *Planeación estratégica y toma de decisiones*; ULSA; Tesis de licenciatura; México; 1986.
 13. Trinidad de Jesús, Froylán, "Estrategia y efectividad operativa", *Estrategia Industrial* 162, pp. 6-8, 1998.
 14. Domínguez V., Lilia, "México: patrones de competencia y apertura económica", *Comercio Exterior*, pp. 695-704, 1997.

-
15. Grupo de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática-SHCP-Banco de México, "Sumario estadístico", *Comercio Exterior*, pp. 494-498, 584, 1999.
 16. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1999-2000.
 17. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1998.
 18. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1997.
 19. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1996.
 20. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1995.
 21. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1994.
 22. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1993.
 23. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1992.
 24. Bolsa Mexicana de Valores, "Información Financiera trimestral", *BMV*, 1991.
 25. E. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, México, CECSA, 1999.
 26. BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", *GIBSA*, 1998.
 27. BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", *GIBSA*, 1999.
 28. BIMBO, "Informe Anual de las actividades del Grupo Industrial BIMBO", *GIBSA*, 2000.
 29. Bimbo "Un esfuerzo a través de los años", *Grupo Industrial Bimbo*, México, 1995.
 30. Organización Bimbo "Nuestra historia", *Bimbo*, México, 1985.
 31. Grupo de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, "Producto Interno Bruto Trimestral", *INEGI*, pp. 760-765, 1998-2000.

32. Grupo de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, "Anuario estadístico del comercio exterior", *INEGI*, pp. 752-795, 1994-2000.
33. Grupo de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, "XV Censo Industrial", *INEGI*, pp. 1-141, 2000.
34. INEGI, SHCP y Banco de México, "Balanza comercial de productos alimenticios según el sector de actividad", *INEGI*, pp. 652-655, 2000-2001.
35. INEGI, "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios", *INEGI*, pp. 152-159, México, 2000.
36. Hawkins, Best Coney, *Comportamiento del consumidor: Repercusiones en la estrategia de mercadotecnia*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1994.
37. Casa de Bolsa Grupo Financiero FINA VALUE, "Análisis Bursátil de Value", *FINA VALUE*, pp. 1-26, México, 2000.
38. González Alfredo y Meléndez Jorge, "Negocios", *REFORMA*, p.18A, 7 de Mayo de 2001.
39. Zapata Claudia, Ramírez Moisés y Lara Juan Antonio, "Negocios", *REFORMA*, p.12A, 8 de Mayo de 2001.
40. Zapata Claudia y Sánchez César, "Negocios", *REFORMA*, p.9A, 9 de Mayo de 2001.
41. Sánchez, César, "Negocios", *REFORMA*, p.12A, 10 de Mayo de 2001.
42. Grupo DERMET, S.A. de C.V., "Bases de datos de materias primas", *GDERMET*, México, 2001.
43. Butter, Fruhan, Mullins, Piper, *Método de casos en el estudio de finanzas*, CECSA, pp. 415-600, México, 1997.
44. Brian Eales; *Financial Engineering*, Mac Millan Business, pp.31-104, Gran Bretaña 2000.
45. Diana R. Harrington y Brent D. Wilson, *Corporate Financial Analysis*, BPI Irwin, pp. 3-137, Boston, 1989.
46. Expansión 500, *Las empresas más importantes de México*, Expansión, pp. 422-458, México, 2001.

-
47. Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, CECSA, pp. 38-39, 1999, México.
 48. M.E. Gutiérrez; *Economía 1*; Porrúa, pp.34,35 y 234, 1999, México.
 49. Grupo Wal-Mart, *Lista de Precios 2001*, México, 2001.
 50. Haaf Bill; *La economía hacia un desarrollo sostenible*; Addison-Wesley, p.18, Estados Unidos, 2000.
 51. Grupo Industrial BIMBO
www.grupobimbo.com/finanzas.html
 52. Total Productive Maintenance (TPM).
<http://www.dmu.ac.uk/dept/schools/business/corporate/tqmex/tpm.htm>
 53. Handbook for Strategic Planning. Paul Forbes. 1996. University of Sydney.
<http://www.sls.wau.nl/vlk/pef/cpsm/pairdale.html>
 54. Strategic Business Planning Company.
<http://www.bizplan.com/>
 55. Strategic Development Group.
<http://www.s-d-g.com/main.htm>
 56. ISA International, Ltd. Mr. Masaji Tajiri, Consultant on Manufacturing Methods.
<http://www.frii.com/~horsbyte/isa.htm>
 57. Total Quality Engineering.
<http://www.tqe.com/>
 58. What is Hoshin?
<http://www.tqe.com/hoshin/html>
 59. Why Strategic Planning Efforts Fail.
<http://www.tqe.com/planfail.html>
 60. Total Quality Manufacturing. Frequently Asked Questions.
<http://www.skynet.net/~leg/tqmodel/tqmfaq.htm>
 66. Total Productive Maintenance (TPM).
<http://www2.echo.lu/impact/projects/imm/en/tqm.html>
 67. Historia corporativa de GIBSA
<http://www.gibsa.com/historia-corporativa>

68. Secretaría de Energía, "4to. Informe de actividades 1999-2000", *SENER*, p.15, México, 2000.

Índice de abreviaturas y siglas

Abreviatura	Descripción
GIBSA:	Grupo Industrial BIMBO Sociedad Anónima
Pabisa:	Pasteles y Bizcochos Sociedad Anónima
S.A.:	Sociedad Anónima
Co.:	Compañía
Inc.:	Incorporación
md.:	Millones de dólares
Mrs.:	Señora
ANP's:	Áreas Naturales Protegidas
DTI:	Diagrama de tubería e instrumentación
SSA:	Secretaría de Salud
UVA:	Unidad Automática de Vertido
PEMEX:	Petróleos Mexicanos
CFE:	Comisión Federal de Electricidad
UAFIR:	Flujo de operación
FNO:	Flujo neto de operación
FLO:	Flujo libre de operación
GRUMA:	Grupo Maseca
GEMEX:	Grupo Embotelladora Mexicana
Aztco.:	Azcapotzalco
Santa Ma.:	Santa María la Riviera
N.L.:	Nuevo León
Hgo.:	Hidalgo
S.L.P.:	San Luis Potosí
D.F.:	Distrito Federal
TX:	Texas
CA:	California
E.U.A.:	Estados Unidos de América
C.V.:	Capital Variable
PIB:	Producto Interno Bruto
S.A. de C.V.:	Sociedad Anónima de Capital Variable
p.:	Página
pp.:	Páginas
Sin.	Sinaloa
Edo. Méx.	Estado de México
Jal.	Jalisco
Ver.	Veracruz
Chih.	Chihuahua
B.C.N.	Baja California Norte
B.C.S.	Baja California Sur
Dgo.	Durango
Tab.	Tabasco
Yuc.	Yucatán
Pue.	Puebla

Anexos

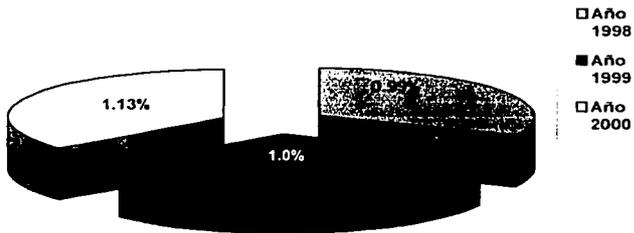
Anexo 1

Tabla 1. Participación porcentual del Grupo de Alimentos, Bebidas y Tabaco en el PIB total, respecto a la rama, a la división y a la gran división, y la participación de Bimbo en el PIB del Grupo.

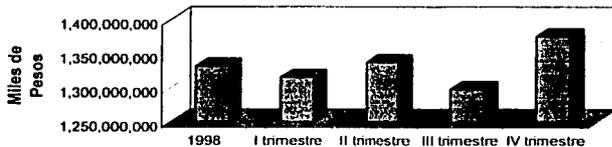
Periodo	PIB total Miles de pesos	Industria de alimentos, bebidas y tabaco		Participación en % en el PIB total de Bimbo
		Miles de pesos	Participación en % en el PIB total del sector de alimentos, bebidas y tabaco	
1998	1,332,545,626	69,675,624	5.2	0.9870
I trimestre	1,316,480,543	68,928,850	5.2	
II trimestre	1,338,329,244	70,617,584	5.3	
III trimestre	1,299,073,202	67,822,947	5.2	
IV trimestre	1,376,299,514	71,333,116	5.2	
1999	1,383,722,323	72,469,655	5.2	0.9998
I trimestre	1,344,305,520	71,425,030	5.3	
II trimestre	1,384,502,900	72,959,937	5.3	
III trimestre	1,356,146,361	70,645,187	5.2	
IV trimestre	1,449,934,511	74,848,466	5.2	
2000	1,479,497,204	75,059,446	5.1	1.1340
I trimestre	1,448,466,238	75,764,781	5.2	
II trimestre	1,489,977,236	75,303,954	5.1	
III trimestre	1,455,599,257	73,653,971	5.1	
IV trimestre	1,523,946,083	75,515,079	5	

Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159

Participación de Bimbo en el PIB del Grupo

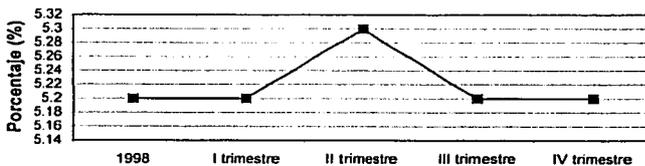


PIB total 1998



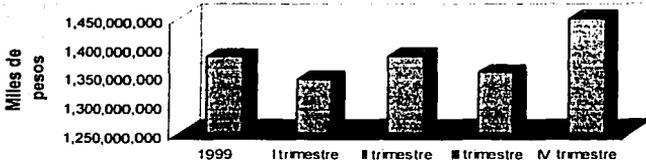
Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159

Participación en el PIB total



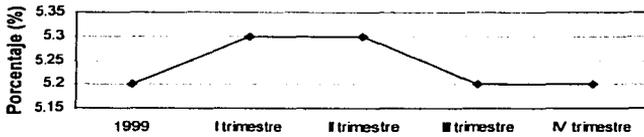
Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159

PIB total en 1999



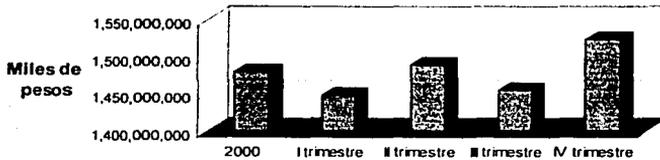
Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159

Participación en el PIB total del Grupo de alimentos, bebidas y tabaco en 1999

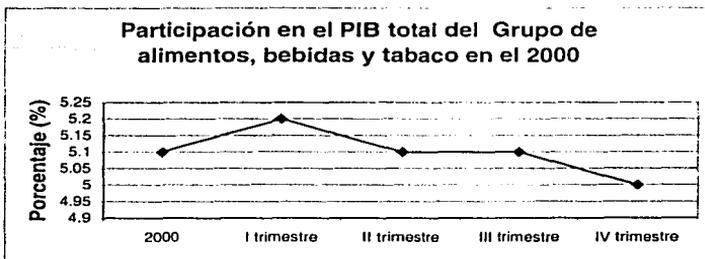


Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159

PIB total en el 2000



Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios" *Producto Interno Bruto Trimestral*, México, pp.152-159



Fuente: INEGI "Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precio del Producto Interno Bruto Trimestral, México, pp.152-159

Tabla No.2 Comparación de las principales variables de la industria de alimentos, bebidas y tabaco, con relación a Grupo Industrial Bimbo.

Empresa	Composición del personal (%)			
	Personal ocupado	Administrativo	Operativo	Técnico
Fomento Economico Mexicano y subs	41367	43.1	56.9	0
Grupo Bimbo	63371	nd	nd	nd
Grupo Modelo	44040	48.3	51.7	0
Nestlé Mexico	7102	45	55	0
FEMSA cerveza y subs	16049	49	51	0
Coca-Cola Femsa	15273	0.9	60.9	38.2
Corveceria Cuauhtémoc Moctezuma	6247	35	65	0
Grupo GRUMA	16513	59.83	40.17	0
Grupo Industrial LALA	9729	10.46	89.54	0
PEPSI-GEMEX	22690	1.74	58.26	40
SIGMA alimentos	12000	67.1	32.4	0.5
Agrobios	4373	nd	nd	nd
Grupo Industrial MASECA	3214	5.44	36.53	58.03
Grupo HERDEZ	5911	54.86	45.14	0
Jugos Del Valle	3724	48.17	51.83	0
Grupo Azucarero Mexico	2978	18.57	81.43	0
Grupo Minsa	1478	43.44	56.56	0
Maizoro y subs	807	43.25	56.75	0
Grupo PROMESA	290	28	57	15
Grupo Mac'Ma	653	60.18	39.82	0
Agoindustrial Exportadora	1310	6.26	93.74	0
FORMEX-YBARRA	356	18.26	-81.74	0

Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Tabla No.3 Comparación de Insumos adquiridos por la industria dealimentos bebidas y tabaco, con relación a Grupo Industrial Bimbo.

Concepto	1998		2000	
	Total Valor (Miles de Pesos)	Alimentos, bebidas y tabaco Valor (Miles de Pesos)	Total Valor (Miles de Pesos)	Alimentos, bebidas y tabaco Valor (Miles de Pesos)
Insumos Totales	1,332,545,626	69,675,624	1,479,497,204	75,059,446
Materias Primas y Aux.	133254562.6	6967562.4	147949720.4	7505944.6
Envases y Empaques	226532756.4	11844856.08	251514524.7	12760105.82
Comestibles y Lubricantes	306485494	16025393.52	340284356.9	17263672.58
Relaciones				
Energía Eléctrica	199881843.9	10451343.6	221924580.6	11258916.9
Gastos por Maquila	173230931.4	9057831.12	192334636.5	9757727.98
Publicidad y Comisiones por Ventas	266509125.2	13935124.8	295899440.8	15011889.2
Otros Gastos	26650912.52	1393512.48	29589944.08	1501188.92

Fuente: Centro estadístico de INEGI, Censo de la industria manufacturera, 2000

Tabla 4. Comparación por rama de productos entre la competencia y Bimbo.

Productos por Rama			
Compañía	Confitería/Chocolates	Galletas	Botanas
Bimbo	X	X	X
Gamesa		X	
Nabisco		X	
Sabritas			X
Kraft	X		
Milch Inc.	X		
Kinder Inc.	X		
Boacti S.A. de C.V.	X		
Canel's	X		
Nestlé	X	X	
Gabi		X	
Montes	X		
Laposse	X		
Vero	X		
Lux	X		
Adam's	X		
Hershey's	X		

Tabla No.5 Principales fabricantes de alimentos en México

División	Empresa	Giro
Alimentos	Milch Inc.	Fabricación de chocolates y sus derivados
Alimentos	Kinder Inc.	Fabricación de chocolates y sus derivados
Alimentos	Boacti S.A de C.V.	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Canel's	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Nestle	Fabricación de chocolates y sus derivados & Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados
Alimentos	Montes	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Laposse	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Vero	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Lux	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Adam's	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Lucas	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Estee	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Hershey's	Fabricación de chocolates y sus derivados
Alimentos	De la Rosa	Confitería, bombones y caramelos
Alimentos	Gamesa	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Marian	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Gabi	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Maruchan Inc.	Elaboración de sopas y condimentos para sopa

Continuación de Tabla No. 5

División	Empresa	Giro
Alimentos	Smuckers	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Kraft	Elaboración de frutas y legumbres procesadas y productos lácteos y leche
Alimentos	St. Dalfour	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Balseen	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Betty Crocker	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Sabritas	Elaboración de botanas y productos de maíz
Alimentos	Herdez	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	La Costeña	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Unilever	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Knorr	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Búfalo	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Hellmann's	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Gerber Co.	Elaboración de leculas, almidones, jarabes, néctares y frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Campbell's Co.	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Alimentos del Fuerte	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Alimentos	Cuéstara	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Proasa	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Nabisco	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Stauffer's	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Alimentos	Kellogg's	Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados

Tabla No.6 Principales fabricantes de bebidas en México

Bebidas	Alpura	Elaboración de productos lácteos y leche
Bebidas	Lala	Elaboración de productos lácteos y leche
Bebidas	Borden	Elaboración de productos lácteos y leche
Bebidas	Jumex	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Coca Cola Co	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Peñafiel	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Procter and Gamble S.A. de C.V	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Mundet	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Pepsi Cola Co	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Del Valle	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Ades	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Do Pascual	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Smith Kline Beechman	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol
Bebidas	Cerveceria Modelo	Elaboración de malta y cerveza

Tabla No. 7 Principales fabricantes de tabaco en México

División	Empresa	Giro
Bebidas	Florida 7	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol

Tabla 8. Principales empresas competidoras en el sector de alimentos, bebidas y tabaco que compiten con Bimbo.

Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458.

Gran División	División	Rama	Clase	Empresa	Giro
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Milch Inc.	Fabricación de chocolates y sus derivados
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Kinder Inc.	Fabricación de chocolates y sus derivados
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Boacti S.A de C.V.	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Canel's	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19. Rama 21.	Clase 1902. Clase 2127.	Nestlé	Fabricación de chocolates y sus derivados & Elaboración de botanas y productos de maíz no mencionados
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Montes	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Laposse	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Vero	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Lux	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Adam's	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	Lucas	Confitería, bombones y caramelos

Gran División	División	Rama	Clase	Empresa	Giro
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19. Rama 21.	Clase 1902. Clase 2127.	Hershey's	Fabricación de chocolates y sus derivados
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	De la Rosa	Confitería, bombones y caramelos
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Gamesa	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Marian	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Gabi	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Cuétara	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Proasa	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Nabisco	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Stauffer's	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 13	Clase 1301	Smuckers	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Balseen	Elaboración de galletas y pastas alimenticias
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Betty Crocker	Elaboración de galletas y pastas alimenticias

Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458.

Gran División	División	Rama	Clase	Empresa	Giro
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 21.	Clase 2127.	Sabritas	Elaboración de botanas y productos de maíz
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 13	Clase 1301	Búfalo	Elaboración de frutas y legumbres procesadas
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 30	Clase 3050	Smith Kline Beechman	Elaboración de refrescos y jugos sin contenido de alcohol

Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458.

Tabla 9. Competencia del Grupo Industrial Bimbo

Gran División	División	Rama	Clase	Empresa	Subsidiarias	Le compiten a:
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 21	Clase 2127	Pepsi-GEMEX	Quaker Oats Co. Sabritas Sonric's Gatorade	Barcel
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 19.	Clase 1902	De la Rosa	Confitería, bombones y caramelos	Ricolino & Park Lane
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Gamesa	Elaboración de galletas y pastas alimenticias	Lara & Marinela
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Balseen	Elaboración de galletas y pastas alimenticias	Lara & Marinela
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Betty Crocker	Elaboración de galletas y pastas alimenticias	Lara & Marinela
Industria manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco.	Rama 15.	Clase 1501.	Nabisco	Elaboración de galletas y pastas alimenticias	Lara & Marinela

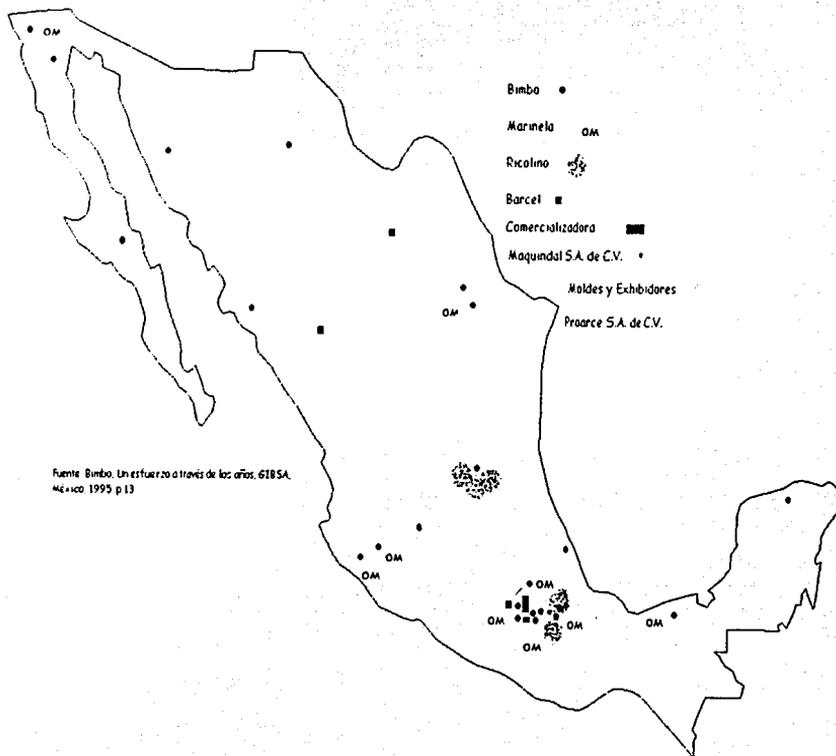
Fuente: Expansión 500, "Las empresas más importantes de México", Expansión, pp. 422-458

Localización geográfica de las plantas y comercializadoras en Centroamérica.

Fuente: Bimbo, Un esfuerzo a través de los años, GIBSA, México, 1995, p.13

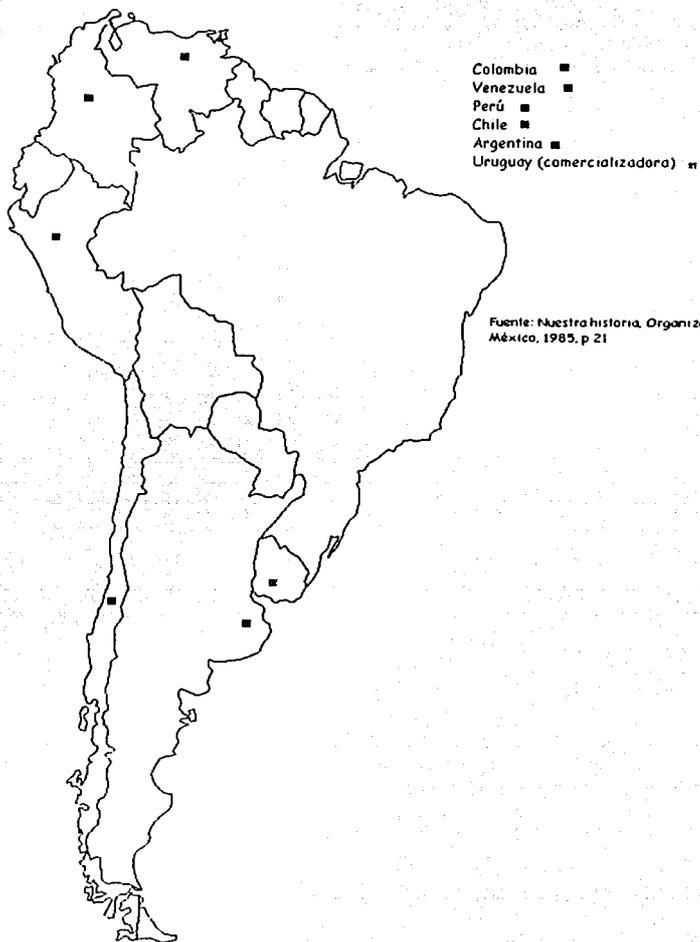


Localización geográfica de las plantas de las diferentes organizaciones en la República Mexicana.



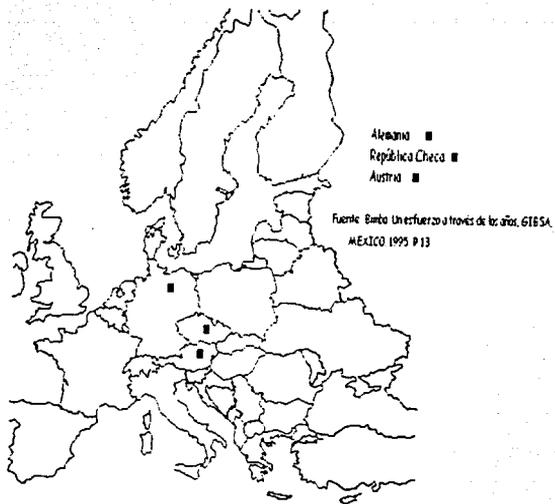
Fuente: Bimbo. Un esfuerzo a través de los años. GIBSA. México, 1995 p.13

Localización geográfica de las plantas ubicadas en Sudamérica.



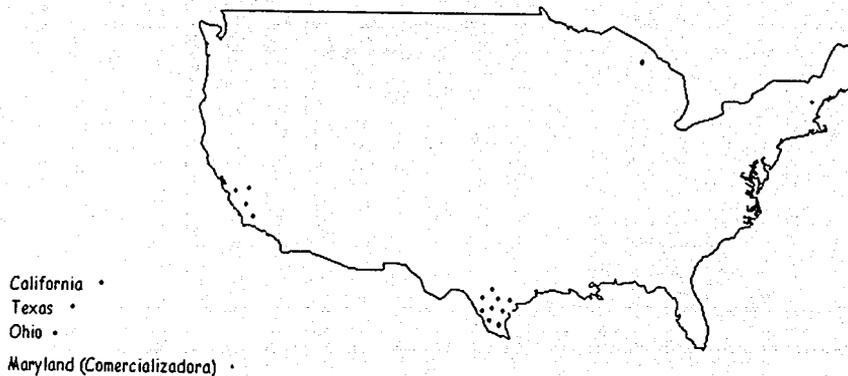
Fuente: Nuestra historia, Organización Binmo,
México, 1985, p 21

**Localización geográfica de la planta y las comercializadoras en el centro de Europa
(Park Lane).**



Localización de las plantas productoras principalmente de pan de caja y tortillas de harina (Tía Rosa) en el este, sur y suroeste de la Unión Americana.

Fuente: Bimbo, Un esfuerzo a través de los años, GIBSA, México, 1995, p.13



Anexo 2

Tabla 1. Definiciones de conceptos financieros

Concepto	Definición
Margen contribución	La diferencia entre el precio de venta por unidad y los costos variables por unidad.
Utilidad Operacional	Se define como la ganancia en dinero que se obtiene de la diferencia de las ventas menos gastos operacionales (mano de obra, gastos de venta, materias primas e insumos, gastos financieros y depreciación).
Margen de utilidad sobre ventas	Es el porcentaje de ingreso neto a ventas.
Amortización	El reembolso del principal de un préstamo en abonos durante la vida de dicho préstamo.
Tasa de reinversión	Tasa de rendimiento a la cual de reinvierten los flujos de efectivo provenientes de una inversión. La tasa de reinversión puede ser constante de un año a otro, o puede no serlo.
Riesgo comercial	El riesgo resultante de la naturaleza de los productos vendidos por la empresa y el grado de apalancamiento de operación empleado.

Fuente: J.F.Weston, "Finanzas en administración", Ed. Interamericana, México, 7ª edición, 1991, pp.87-144