



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS PARA  
ENCONTRAR EL POSICIONAMIENTO NACIONAL  
E INTERNACIONAL EN LA ERA DE LA  
GLOBALIZACIÓN, EL CASO DE GRUPO BIMBO**

TESIS  
QUE, PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ECONOMÍA,

PRESENTA  
**GUADALUPE GRANADOS ARISTA**

ASESOR  
**MTRO. DAVID AVILÉS EUSEBIO**



CIUDAD UNIVERSITARIA

MAYO, 2016

CDMX



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## *Agradecimientos*

*A Dios, por haberme puesto en la familia adecuada, por estar cada día conmigo, por cuidarme y permitirme cumplir cada sueño que he tenido.*

*A aquellos que ya no están: Abuelito Genaro, fuiste una pieza clave para que yo optara por estudiar en esta máxima casa de estudios. Tía Anita y tía Carmela, siempre las llevo en mi corazón. Abuelita Elo, porque más que mi abuela fuiste mi madre, te debo mi educación, mis valores, mis principios, todo, te extraño mucho y espero que estés muy orgullosa de mí, lo logramos.*

*A mis padres, quienes han trabajado toda su vida sacrificando la oportunidad de verme crecer para poder darme una vida digna y una carrera universitaria, este logro es más suyo que mío, los amo. Mamá, no sé qué haría sin ti, das lo mejor sin esperar nada a cambio, eres fuerte, libre e independiente, admiro muchas cosas de ti, gracias por ser mi motivo para conseguir lo que quiero, gracias por tu apoyo incondicional, por la confianza que me has otorgado, por creer en mi sin importar las veces que te he fallado, por ponerle desde pequeña una barrera a mi puerta para que los problemas no me afectaran y viviera muy feliz, gracias por hacer de mí una persona de bien, jamás terminaré de pagar cada uno de los esfuerzos que has realizado para mi bienestar, espero poder ser algún día para ti lo que tú fuiste para mi abuelita.*

*Papá, todo lo que hemos pasado ha valido la pena, gracias por sentirte tan orgulloso de mi, gracias por la confianza que me has dado durante toda mi vida, por el desgaste físico y mental que tu trabajo te ha exigido para poder darme mis estudios, todo granito de arena que has puesto para mi formación lo agradezco con todo mi corazón, jamás podré pagarte tus esfuerzos, gracias por tu apoyo en mis peores días.*

*A ti, abuelita Jose, por todo el amor que me das, porque la fuerza que tienes ante los obstáculos tan grandes que te ha puesto la vida es algo que admiro completamente de ti, algún día quisiera ser tan fuerte como tú, no tienes idea de cuánto te quiero.*

*A Polí, porque sin tu apoyo jamás hubiera conseguido concluir esta investigación, gracias por ser mi contrincante desde el jardín de niños, porque sin ese empujón jamás hubiera sido posible nada de lo que he conseguido hasta el día de hoy. Sé que como hermana mayor, yo debo de ponerte muchos ejemplos y palpar primero el camino para que tu sigas mis pasos, pero para mí, ha sido al contrario, nunca olvides que me siento y me sentiré más orgullosa de ti de lo que tú te puedas llegar a sentir de mí, te adoro hermana.*

*A Mari y a Avi, porque les tengo el cariño de hermanos, aunque no tengamos los lazos de sangre y, a pesar de que nuestros caminos se hayan tornado completamente diferentes. Gracias por estar conmigo en las etapas más importantes de mi vida y, si bien esta misma nos ha distanciado, espero que jamás olvidemos de dónde venimos y que cuentan conmigo para siempre, los quiero mucho.*

*A mi mejor amiga Devora, por más de diez años de amistad, gracias por sentirte orgullosa de mí, por darme tu apoyo en los mejores y en los peores días, por darme la oportunidad de ser un miembro más de tu familia, te quiero mucho hermana.*

*A Sergio Zertuche, porque de ti aprendí que no existen los sueños pequeños, porque puedo asegurar que desde el día en que te conocí me he vuelto una mejor persona y cada día aprendemos más el uno del otro. Agradezco haber encontrado en ti el complemento que necesitaba para conseguir lo que quiero, el competidor con el que no me importa ganar o perder porque, sea cual sea el resultado, me sentiré recompensada. Por tener tantas cosas en común y a la vez tantos contrastes que nos han permitido ser más unidos, por ser esa persona con la que puedo compartir desde las cosas más banales hasta las más significativas, por ser aquél con el que hasta el día de hoy quiero compartir muchos momentos. Gracias por esto y por lo que no he sido capaz de reflejar en estas líneas, está de más decir que te quiero mucho.*

*A mi mejor amigo Hazael, no tengo palabras, contigo aprendí un concepto de amistad totalmente diferente al que ya conocía, me enseñaste que los amigos son aquellos que se apoyan, se motivan, compiten por ser mejores, comparten las cosas que duelen más para que el dolor se divida en dos y así sea más fácil superar las cosas, son aquellos que pueden salir a divertirse y también pueden estar todo el día estudiando en una biblioteca, estuviste conmigo cuando me quedé completamente sola y jamás olvidaré eso, gracias por todo lo que has hecho por mí, quiero que sepas que, más que un amigo, te considero un hermano.*

*A mis amigos de la universidad, Pipe, Michelle, y Víctor, ¡qué bueno fue haberlos conocido!, con ustedes he pasado momentos importantes en esta etapa universitaria que no cambiaría por nada, momentos que volvería a repetir sin pensarlo, los quiero mucho.*

*A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México, con quien quedo con una deuda permanente pues jamás podré devolver todo lo que he aprendido desde la Escuela Nacional Preparatoria hasta la Facultad de Economía, es un orgullo y un privilegio pertenecer a la mejor universidad de Latinoamérica.*

*A mi asesor de tesis, David Avilés Eusebio, pues gracias a su apoyo incondicional he podido terminar este trabajo. Lo admiro muchísimo, me da mucho gusto haber podido compartir la conclusión de mi Licenciatura con usted y haber sido su alumna, le deseo todo lo mejor siempre.*

*A Víctor Castro Palau, profesor de esta Facultad a quien conocí y tuve el privilegio de ser su alumna desde el primer semestre, gracias por el apoyo, los conocimientos compartidos y todas las oportunidades brindadas para mi formación académica y profesional.*

*A Rocío del Pilar Sánchez Madrid, José Isaías Morales Nájara, y Saúl Herrera Aguilar, profesores de esta Facultad de Economía de quienes he tenido el privilegio de ser su alumna. Gracias por compartir conmigo su experiencia, conocimientos y por sus contribuciones a este trabajo, los admiro mucho.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN EN MÉXICO .....	5
1.1 Definición .....	5
1.2 Impacto en México y el modelo Neoliberal .....	7
1.3 La globalización como un nuevo horizonte.....	13
2. TEORÍA DE LA EMPRESA EN LA ORGANIZACIÓN TRANSNACIONAL.....	15
2.1 Fundamentos teóricos microeconómicos y macroeconómicos en las empresas.....	15
2.2 Crecimiento de las empresas .....	27
2.3 Panorama en México .....	33
2.4 Empresas Multinacionales, Transnacionales y su caso en México .....	37
3. CASO Grupo Bimbo S.A. de C.V.....	40
3.1 Historia .....	40
3.2 Marca y productos .....	45
3.3 Cadenas de valor y de suministro .....	51
3.4 Expansión en América, Europa y Asia .....	63
3.5 Cultura Organizacional .....	67
3.6 Gobierno Corporativo .....	73
4. COMPETITIVIDAD Y CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS .....	79
4.1 Entorno de la competitividad y mercado.....	79
4.2. Estrategias de posicionamiento nacional e internacional: Innovación, productividad y calidad .....	90
4.3. Financiamiento.....	116
4.4 Alcances de Grupo Bimbo .....	143
CONCLUSIONES .....	162
ANEXOS .....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	176

# ÍNDICE DE TABLAS

Diagrama 2.1	El flujo de la economía	17
Gráfica 2.1	Competencia perfecta	22
Gráfica 2.2	Competencia monopolística	23
Gráfica 2.3	Monopolio	24
Cuadro 2.1	Clasificación de las empresas en México	33
Cuadro 2.2	Empresas en México por sector económico	35
Diagrama 3.1	Línea del tiempo de Grupo Bimbo	43
Cuadro 3.1	Primeras 10 del Ranking de las 500 empresas más importantes de México	45
Cuadro 3.2	Primeras 10 de las 25 mexicanas más globales 2014	46
Cuadro 3.3	Las más grandes empleadoras 2014	46
Cuadro 3.4	Marcas más valiosas en Latinoamérica en 2015	48
Cuadro 3.5	Marcas más valiosas en México en 2015	49
Cuadro 3.6	Marcas y productos de Grupo Bimbo por región	50
Diagrama 3.2	Cadena de valor	52
Diagrama 3.3	Cadena de valor de Grupo Bimbo	57
Cuadro 3.7	Categorías de compra de los proveedores de Grupo Bimbo	61
Diagrama 3.4	Cadena de suministro de Grupo Bimbo	62
Diagrama 3.5	Cultura de Grupo Bimbo	71
Diagrama 3.6	Comités del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.	75
Cuadro 3.8	Consejeros de Grupo Bimbo	76
Cuadro 3.9	Principales Funcionarios de Grupo Bimbo	78
Diagrama 4.1	Las 5 fuerzas de porter	80
Gráfica 4.1	Consumo Per cápita de pan	86
Cuadro 4.1	Personal ocupado 2010	88
Gráfica 4.2	Consumo de pan en México	89
Cuadro 4.2	Fusiones y adquisiciones de Grupo Bimbo	109
Cuadro 4.3	Sustentabilidad de Grupo Bimbo	112
Cuadro 4.4	Subsidiarias más importantes de Grupo Bimbo	117
Cuadro 4.5	Asociadas de Grupo Bimbo	117
Cuadro 4.6	Adquisiciones de Grupo Bimbo 2014	118
Cuadro 4.7	Activos adquiridos y pasivos asumidos por la adquisición de Canada Bread	119
Cuadro 4.8	Activos adquiridos y pasivos asumidos por la adquisición de SUPAN	120
Cuadro 4.9	Aportaciones de Canada Bread y SUPAN durante 2014	121
Cuadro 4.10	Integración del Crédito Mercantil por área	123
Cuadro 4.11	Movimientos del Crédito Mercantil durante 2014	123
Cuadro 4.12	Movimientos de las pérdidas acumuladas durante 2014	124
Cuadro 4.13	Movimientos del Crédito Mercantil por Unidad Generadora de Efectivo	124
Cuadro 4.14	Deuda a largo plazo por emisión de bonos internacionales	127

Cuadro 4.15	Deuda a largo plazo por otros medios financieros	128
Cuadro 4.16	Deuda a largo plazo por emisión de certificados bursátiles	129
Cuadro 4.17	Deuda a largo plazo y vencimiento de la deuda	129
Cuadro 4.18	Categoría de los instrumentos financieros	131
Cuadro 4.19	Obligaciones por instrumentos derivados	135
Cuadro 4.20	Estructura de capital de Grupo Bimbo	137
Cuadro 4.21	Razones Financieras de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.	139
Gráfica 4.3	Participación de mercado de Grupo Bimbo en la Industria de la panificación	145
Gráfica 4.4	Categorías de la industria panificadora	145
Cuadro 4.22	Estrategia de las encuestas	151
Cuadro 4.23	Colaboradores de Grupo Bimbo por región	153
Cuadro 4.24	Relación entre salarios mínimos locales y de Grupo Bimbo	154
Cuadro 4.25	Cifras relevantes de Grupo Bimbo en 2013 y 2014	161
Cuadro A.1	Estado consolidado de posición financiera 2014	172
Cuadro A.2	Estado consolidado de resultados y otros resultados integrales 2014	173
Cuadro A.3	Estado consolidado de resultados 2014	174
Cuadro A.4	Estado consolidado de flujos de efectivo	175

## INTRODUCCIÓN

Es importante, en la actualidad, estudiar los procesos internos de las organizaciones, ya que permitirá entender la dinámica que éstas tienen con respecto a la evolución del mercado nacional e internacional. También es relevante analizar la importancia de la gestión en las empresas, ya que esto mostrará una mayor visión tanto de los objetivos como de sus ventajas que, a lo largo del tiempo, las han llevado a conseguir un posicionamiento exitoso en el mercado.

Vivimos en un mundo inmerso en la era de la globalización. Muchas cosas se mencionan acerca de este concepto, si es bueno, si es malo, ¿a quién le beneficia? Por ello, con la siguiente investigación se busca alejar el concepto de globalización de un adjetivo dañino que afecta a las empresas que compiten en los mercados, por uno apacible que ha impulsado a éstas, delimitando el análisis a Grupo Bimbo, S.A. de C.V., a adaptar sus estrategias de mercado a un nuevo orden económico, tecnológico y social, para poder competir con aquellas empresas internacionales que entraron al mercado interno del país, y con ello conseguir su posicionamiento nacional e internacional.

La finalidad de la presente investigación es analizar, a través del fenómeno de la Globalización, los factores que repercuten en el posicionamiento de una empresa así como su impacto dentro de un nuevo orden económico mundial, el cual se caracteriza principalmente por la competitividad y conquista de nuevos mercados.

Como objetivo general, se procura conocer, a través de diversos análisis, cuáles han sido las estrategias de organización, económicas, tecnológicas, de innovación y financieras que han posicionado a la empresa mexicana Bimbo como una de las más importantes en el país.

Esta investigación abarcará desde un análisis de la historia de la empresa hasta su situación actual; con esto, y con los resultados obtenidos de los temas anteriores,



llegar a la conclusión de cómo fue que logró su posicionamiento actual. Asimismo, esta tesis intenta dar una noción de los pasos que son recomendables seguir y de lo que pueden hacer, las pequeñas, medianas y grandes empresas en México para que, de esta manera, puedan conseguir un éxito similar y a escala al de esta gran empresa.

Para lograr este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos particulares y, con ellos, se realizará un análisis integral de todos los actores que repercuten en la marcha de la empresa con base en principios y herramientas de investigación:

1. Análisis de las empresas transnacionales dentro del fenómeno de la globalización.
2. Estrategias de expansión de la empresa a nivel nacional e internacional, y de su cadena de suministro.
3. Examinar el posicionamiento de la empresa y la marca.

Una vez planteados los objetivos de la investigación, se sustentarán los aspectos más importantes de la presente con el siguiente marco teórico.

La globalización, de acuerdo con Arturo Ramos (1995), proviene del sentido anglosajón con que se hace referencia al carácter mundial de un fenómeno, éste, tiene impactos notables en la economía, la cultura, intercambios tecnológicos, educación, política, demografía, etc.

Un término con el que se puede llegar a confundir el anterior es el de mundialización. Éste es considerado como un proceso de integración progresiva de las sociedades y de las economías nacionales en diferentes partes del mundo. Está impulsada por la interacción de los avances tecnológicos, las reformas en el comercio y la política de inversiones, y las cambiantes estrategias de producción, organización y comercialización de las empresas multinacionales. El ritmo y la profundidad de la mundialización difieren según los países y las regiones, pero los principales aspectos económicos del proceso son básicamente idénticos. (TIMAURE, 2016)

La principal diferencia entre el concepto de Globalización y el de Mundialización es que el primero es un proceso de integración de los mercados a escala mundial que pretende conseguir una penetración a dicha escala de capitales financieros, comerciales e industriales para que se abran espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial, mientras que el segundo abarca el proceso de integración progresiva de las sociedades y de las economías naciones en diferentes partes del mundo, además se maneja con mayor frecuencia en una connotación más económica, y aunque este vocablo es importante para la investigación de esta disciplina, se enfatizará más en el primero.

La globalización capitalista exige una reflexión profunda de las perspectivas políticas y de la adecuación del conocimiento y el lenguaje a todo lo que está ocurriendo. Este proyecto ha impuesto un orden computarizado en todos los recursos electrónicos posibles y el lenguaje ha cambiado, palabras como *internet*, *modem*, *indexación*, han surgido de todo este proceso y a su vez, forman parte de él; también, ha permitido tener recursos de computación que sirven para comunicar en segundos a personas de distintas partes del mundo, y en el ámbito económico, permite la comunicación de la Bolsa de valores de París con la de Londres, y la de Japón con la de México, o bien, la transferencia de diversos documentos o el manejo de alguna institución multinacional. (Híjar, 1990)

El Neoliberalismo, es una propuesta económica, social y política que nace a partir de la modificación de las ideas liberales, mientras que éstas planteaban que la preservación de las empresas debía de estar en manos del Estado y con ello existiría la libertad de mercado, el Neoliberalismo desarrollaba el ideal de que el estado había sido proteccionista, y se concreta en un estado obeso propietario de grandes empresas que generalmente no sabe administrar y que se convierten en grandes focos de Corrupción. (Híjar, 1990)

Con esta idea, el Neoliberalismo pronuncia concretamente que las empresas deben de estar a cargo de los empresarios, ya que son personas que cuentan con la capacidad de administrarlas. Esta nueva administración dará paso al libre mercado y a la libre competencia, elementos clave que definen el capitalismo actual.

La libre competencia y el libre mercado han marcado una etapa muy importante para las empresas de cada país, les abre paso a oportunidades de crecimiento y expansión, convirtiéndose en multinacionales o transnacionales, las cuales nacen, se asocian y absorben.

# 1. NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN EN MÉXICO

## 1.1 Definición

Para conocer la razón del cómo las empresas más importantes en México lograron posicionarse nacional e internacionalmente en la era de la globalización, es relevante conocer el significado de este término.

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, este fenómeno está afectando individuos, empresas y naciones, pues altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos años. (Bassi, 2003)

En la actualidad, los términos global, globalización, globalizado, son palabras con la cualidad de explicar por sí mismas los temas económicos, políticos, culturales, demográficos, tecnológicos, y educativos que son apreciables al día de hoy.

El fenómeno de globalización es una realidad que envuelve a pueblos y naciones, grupos y clases sociales, etnias y religiones, sociedad y naturaleza por igual. Un fenómeno como éste exige que los países involucrados reestructuren sus economías a fin de adaptarlas a las exigencias de esta nueva tendencia económica mundial. (Acosta, 2005)

Los cambios más destacables de este fenómeno se observan en:

- La caída de las barreras aduaneras
- La formación de bloques económicos
- La velocidad de las comunicaciones
- Los cambios tecnológicos
- El funcionamiento de los mercados financieros
- La localización de las actividades productivas
- El papel de las compañías transnacionales

- Las formas de operación de las empresas comerciales
- El funcionamiento del mercado de trabajo

Este proceso comenzó en México en los 80's y trajo consigo la puesta en marcha de un proceso de reestructuración económica y un cambio distributivo en aspectos de índole económica, políticos, sociales, institucionales y legales. El cambio de una economía fuertemente protegida a otra con características sumamente opuestas, sin duda, presentó un gran desafío.

La reestructuración de los países involucrados en el proceso de globalización es un factor clave para adoptarlo y beneficiarse de él; esta reestructuración debe abarcar una profunda reorganización y readaptación de las instituciones económicas, políticas, sociales y culturales que tienen como finalidad promover el desarrollo económico y que contribuyen a hacer la economía local y nacional más competitiva en el ámbito internacional, siempre y cuando abastezcan la demanda interna del país.

En el caso de México, a partir de 1982, el país puso en marcha una serie de reformas económicas e institucionales cuyo objetivo era acelerar el proceso de reestructuración, buscando estimular el crecimiento económico. Para esto, se impuso un fuerte modelo apoyado por el exterior, modelo que hoy se conoce "Neoliberal" y, hasta el momento, México sigue caminando bajo su influencia. (Acosta, 2005)

Con el triunfo del pensamiento neoliberal y al calor de la crisis de la deuda externa, se ponen en práctica en América Latina, y en muchas otras partes del mundo, una serie de reformas recomendadas por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Reserva Federal y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, instituciones todas ellas radicadas en Washington D.C., Norteamérica. Dichas reformas, cubren muchas áreas relacionadas entre sí y todas tienen el declarado propósito de mejorar la eficiencia del sistema económico. La magnitud y la profundidad de las reformas entraña un periodo de transición en el que se modifican

las instituciones, se redefinen las relaciones entre los factores de la producción y entre las clases sociales y en el que hay un reacomodamiento del poder. Las reformas incluyen la liberalización del comercio exterior, del sistema financiero y de la inversión extranjera, la orientación de la economía hacia los mercados externos, la privatización de las empresas públicas, la desregulación de las actividades económicas, la estricta disciplina fiscal, la erradicación de los desequilibrios fiscales por la vía de la reducción del gasto público, en fin una reforma tributaria orientada a la reducción de las tasas en los impuestos directos y descansar, para la recaudación, en los impuestos indirectos. (Tello, (2007).

Entonces, este modelo promete mejorar la competitividad, estimular el libre acceso a los recursos tecnológicos y de capital y promover una estructura económica más sensible, y de esta manera desarrollar un ambiente más favorable para los inversionistas nacionales y extranjeros y conseguir con ello un crecimiento económico sostenido, estabilidad en los precios y mejora en los niveles de bienestar hasta alcanzar los más altos. Es por todos estos aspectos que para adaptarse al fenómeno globalizador, México tuvo que adoptar el modelo neoliberal.

## 1.2 Impacto en México y el modelo Neoliberal

El neoliberalismo económico es una corriente que se basa en el liberalismo que surgió en la segunda mitad del siglo XIX, su principal expositor es Adam Smith, quien presenta los tres principales ideales neoliberales.

- a) Libertad personal
- b) Propiedad privada
- c) Iniciativa y propiedad privada de empresas

Smith decía que cada capitalista al buscar su propio beneficio buscaba el de los demás, por lo que no se requería la intervención del Estado en la economía. Pensaba que la economía estaba regida por una “mano invisible”, es decir, tenía un

orden natural, por lo cual el Estado lo que debía hacer era no intervenir en asuntos económicos. Asimismo, afirmaba que las actividades del Estado debían reducirse al mínimo y su política propiciar el *laissez faire, laissez passer* (Dejar hacer, dejar pasar). De esta forma, los deberes del Estado, según el propio Smith, deberían ser: (Méndez, 1998)

1. Proteger a cada miembro de la sociedad de la injusticia y opresión de otro miembro de la sociedad, es decir una auténtica administración de justicia.
2. Sostener a las instituciones públicas
3. Realizar obras de infraestructura que por no ser de lucro, no interesan a la iniciativa privada.

Por tanto, el liberalismo económico, también conocido como *laissez faire*, tiene algunas restricciones económicas por parte del Estado, e inclusive hay intereses superiores a los del individuo como es la defensa del país de cualquier agresión externa, la salud pública y la moral pública. (Méndez, 1998)

Debido a la crisis capitalista en 1929 y sus efectos en el nivel mundial en 1936, John Maynard Keynes critica las ideas de Smith; en su libro *Teoría general sobre la ocupación, el interés y el dinero*, recomienda la intervención del Estado en la economía con la finalidad de propiciar y fomentar la inversión y, en consecuencia, la producción, el empleo y la demanda con el objeto de retardar la llegada de la crisis a la economía.

A finales de la década de 1960 el liberalismo comenzó a desmoronarse, tanto a escala internacional como dentro de las economías domésticas. En todas partes se hacían evidentes los signos de una grave “crisis de acumulación de capital”. El crecimiento tanto del desempleo como de la inflación se disparó por doquier anunciando la entrada en una fase de estanflación global que se prolongó durante la mayor parte de la década de 1970. La caída de los ingresos tributarios y el aumento de los gastos sociales provocaron crisis fiscales en varios Estados. Las políticas keynesianas habían dejado de funcionar, la porosidad de las fronteras estatales respecto a los flujos de capital dificultó el funcionamiento del sistema de

tipos de cambio fijos, los dólares estadounidenses regaban el mundo y habían escapado al control de Estados Unidos al ser depositados en bancos europeos. Así pues, en 1971 se produjo el abandono de los tipos de cambio fijos, el oro no podía seguir funcionando como la base metálica de la divisa internacional; se permitió que los tipos de cambio fluctuaran y los esfuerzos por controlar esta fluctuación fueron abandonados enseguida. A todas luces, el liberalismo que había rendido elevadas tasas del crecimiento, al menos a los países capitalistas avanzados después de 1945 se encontraba exhausto y había dejado de funcionar, si se quería salir de la crisis hacía falta alguna alternativa. (Harvey, 2007)

Tiempo después, autores con bases en el neoliberalismo, como Milton Friedman, se oponían a la intervención del Estado en la economía porque tenía, y continúa teniendo, muchos efectos negativos para la sociedad, en especial en la política económica keynesiana.

A esta nueva corriente de pensamiento económico que se opone a la intervención del Estado en la economía se le conoce como neoliberalismo económico. Su principal planteamiento afirma que el libre mercado es el único mecanismo que asegura la mejor asignación de recursos en la economía y, en consecuencia, promueve el crecimiento económico; por lo tanto se debe fomentar el libre mercado sin restricciones estatales.

Algunas características teóricas del modelo neoliberal provienen de F. Hayek y M. Friedman, entre ellas destacan las siguientes:

1. Se basa en el principio de *laissez faire* (dejar hacer).
2. La libre competencia del mercado.
3. El Estado no debe intervenir en la economía, sólo debe garantizar la libre competencia del mercado y estimularla.
4. La libre circulación de las mercancías, capitales y personas entre los países y, en consecuencia, evitar tanto el proteccionismo como estimular la apertura hacia el exterior del comercio y las nuevas inversiones.



5. El Estado debe deshacerse de sus empresas, por lo tanto debe venderlas a los empresarios del país y del extranjero.
6. Tiene mayor prioridad el mercado mundial que el mercado interno.
7. Los objetivos básicos de la política económica son el crecimiento económico, pero con equilibrio financiero, comercial y gubernamental.

Otro planteamiento importante del neoliberalismo económico es la apertura comercial; esto es la libertad de comerciar entre los distintos países sin ninguna restricción o limitación económica o de otro tipo. (Méndez, 1998)

Con base en estos planteamientos teóricos, así como cuestiones ideológicas y de mercadotecnia, cada país, o más bien el grupo gobernante de cada país, ha ido construyendo su modelo neoliberal.

En el caso mexicano, se habla del neoliberalismo a partir del sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988). El neoliberalismo mexicano es la corriente que predomina en los círculos gubernamentales y que se ha aplicado en forma puntual y rigurosa en el país. Es decir, el modelo económico neoliberal se manifiesta en la política económica liberal mexicana.

Además del estreno del modelo neoliberal en México, el país era azotado en los años ochenta por una crisis severa, por lo que se adoptó una nueva estrategia de desarrollo donde las fuerzas del mercado, y no el Estado, serían la potencia motriz del crecimiento económico, esto se consiguió reformando los artículos 25, 26 y 28 constitucionales. Sin embargo, la brecha en el nivel de ingreso entre los países desarrollados con este modelo y los de América Latina creció entre 1980 y 2000, la desigualdad en la distribución aumentó y la pobreza no disminuyó.

En diciembre de 1982, las entidades paraestatales eran 1155 y dos años después el Estado ya contaba con 1049 empresas; se vendieron muy pocas, asimismo, en la mayoría de los casos, existieron fusiones, otras empresas fueron transferidas a los gobiernos estatales que estuvieran interesados en ellas y otras más fueron liquidadas. Para finalizar el proceso de venta de las pequeñas empresas paraestatales, se revisó la presencia estatal en las actividades no prioritarias entre

1985 y 1986 y para diciembre de este último año, el número de las empresas públicas había bajado a 737. En 1986, se inicia la venta de grandes empresas como Aeroméxico, Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, ingenios azucareros, empresas mineras y de manufacturas, además, se abrió al capital privado la posibilidad de generar energía eléctrica y se dio una apertura indiscriminada a la educación privada, proliferando instituciones nacionales y extranjeras. Se otorgaron concesiones para la construcción de carreteras de altas especificaciones a empresas privadas que adquirirían los derechos de peaje por determinados periodos de tiempo. Para 1990, el modelo neoliberal se consolidó con la venta, por parte del entonces presidente de México Carlos Salinas de Gortari, de una de las empresas más importantes del país, Teléfonos de México, mejor conocido como TELMEX, al consorcio creado por Carlos Slim Helú, France Télécom y SBC Communications, junto con otros pequeños inversionistas. (Tello, (2007).

En 1992 se publicó la nueva Ley Federal de Competencia Económica, que constituye la medida regulatoria más importante. La nueva reglamentación sustituyó a la Ley Orgánica del artículo 28 constitucional en materia de monopolios y a la Ley de Industrias de Transformación. El proceso de liberación comercial se inició desde el principio del gobierno de Miguel de la Madrid y en tan solo dos años, la economía mexicana pasó de ser de las economías más cerradas a una de las más abiertas del mundo. Para 1986 se presenta la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), además, se llevó a cabo negociaciones con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en 1986; Cuenca del Pacífico en 1988, Cooperación Económica del Pacífico Asiático (APEC). Después, México Ingresa como miembro de pleno derecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y de 1995 a 2005 se firman tratados de comercio con diversos países, el más importante de ellos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), firmado con Canadá y Estados Unidos. (Tello, (2007)

El impacto que el modelo neoliberal tuvo en las empresas de todos los tamaños en México fue, en su mayoría, devastador. La apertura de los mercados al flujo de

capitales y mercancías fue algo con lo que no supieron lidiar la mayoría de los empresarios, causando así el cierre de numerosas empresas, sobre todo medianas y pequeñas. Un considerable aumento del desempleo y de la llamada economía informal, sin embargo, este modelo ha sido benéfico para las empresas transnacionales y para las empresas mexicanas que forman parte de grandes grupos empresariales. El 98% de las pequeñas y medianas empresas se ubicaban en las ramas productoras de alimentos, madera y muebles, imprentas y editoriales, minerales no metálicos y productos metálicos y, aunque las ramas de alimentos y minerales no metálicos registran un mejor desempeño, las empresas medianas y pequeñas son las que más resisten los cambios en el nuevo entorno en el que operan (Rueda, 1997). Por ejemplo:

- 1) La liberalización del comercio exterior, que incrementa la competencia con mercancías provenientes de otros países.
- 2) La eliminación de los subsidios que recibían las empresas a través de los precios bajos de los bienes y servicios producidos por el sector público.
- 3) Supresión de la mayor parte de los estímulos fiscales.
- 4) Aumento en el número de contribuyentes, incorporando empresas que antes no pagaban impuestos.
- 5) La necesidad de cumplir con normas ecológicas, además de las cuotas al Seguro Social, al Fondo Nacional para la Vivienda para los Trabajadores y el Sistema de Ahorro para el Retiro.
- 6) La influencia de la aceleración de las innovaciones tecnológicas.

A pesar de las cifras desalentadoras, existen empresas sobrevivientes al modelo neoliberal y al fenómeno globalizador y su éxito se debe al manejo adecuado de estrategias empresariales, las cuales les permitieron sobrellevar el proceso de adaptación a dicho modelo para después convertirse en parte de él.

### 1.3 La globalización como un nuevo horizonte

En términos económicos, el fenómeno de la globalización exterioriza que la producción y el comercio están indudablemente entrelazados. Actualmente, los productores deben de invertir más para poder comercializar sus productos, ya que la mayoría de las mercancías que se adquieren por los consumidores llegaron gracias a su fácil distribución en mercados externos o bien, si son productos domésticos, para su elaboración, seguramente requirieron de insumos que también provienen de mercados externos. La globalización está profundizando y agrandando las relaciones entre los países, es ésta la que permite que las redes comerciales aumenten y, con ello las oportunidades de los productores.

Mensch (1979) actualizó la teoría de Schumpeter y le dio a ésta una base empírica, pues introdujo el término Sistema Tecno-Económico, el cual se define como un conjunto interrelacionado de tecnologías que están asociadas a un particular estado del arte de las cosas; materias primas, fuentes de energía y productos distintivos. Las innovaciones básicas producen cambios estructurales en el sistema económico y conducen al ciclo de los negocios. (Acosta, 2005)

Entre los factores tecnológicos que promueven la globalización, destacan las mejoras en los medios de comunicación y transporte. Por ello, se han disminuido significativamente los costos de transporte y se ha motivado, con ello, la expansión del comercio alrededor del mundo. La integración económica mundial aumentó la competencia por los mercados nacionales, modificando drásticamente el ambiente empresarial. Uno de los desafíos que ésta tiene y que a este proyecto concierne, es el que señala que “las empresas deben aprender a competir en mercados globales. Bajo este escenario de transformación y promoción de la eficiencia y la competitividad”; este desafío lo toman en serio las empresas que quieren trascender mundialmente y que demuestran día con día que no son una simple organización.

Con el aumento de la competencia internacional en los mercados, se utilizan diversas técnicas para tratar de sobresalir en la burbuja empresarial. Esta era es la

era de la reingeniería, el KANBAN, JUST-IN-TIME, BOWNSIZNG, de la TERCERIZACIÓN, de las normas *ISO*, etc. Todas éstas son técnicas de gestión que pretenden la racionalización y simplificación de los procesos internos, la reducción de stocks y la mejora de la calidad, adoptados por la mayoría de las empresas para reducir costos y aumentar la productividad. (Bassi, 2003)

Toda empresa debe de ver la globalización menos como un obstáculo, y más como un campo de batalla que proporciona diversas técnicas para competir, en donde solamente la mejor, o las mejores, van a sobrevivir y llevarse las recompensas que trae consigo el mercado nacional e internacional. Si una empresa no adopta alguna de las nuevas estrategias globalizadoras, será muy difícil que sobreviva la batalla.

## 2. TEORÍA DE LA EMPRESA EN LA ORGANIZACIÓN TRANSNACIONAL

### 2.1 Fundamentos teóricos microeconómicos y macroeconómicos en las empresas

Todo lo que se conoce en este mundo tiene su historia; los conceptos, las técnicas, estrategias y las ideas son sólo un ejemplo de ello. Por tanto, es conveniente, destacar los antecedentes de lo que ahora se conoce como una Empresa Multinacional para poder conocer y entender todo aquello en lo que se ha asentado este concepto.

A lo largo de la historia, y hablando en términos económicos, todo lo que una sociedad busca es la prosperidad, y para conseguirla se necesita un sistema que funcione correctamente para coordinar las actividades productivas y de distribución de bienes y servicios, y de recursos escasos que envuelven a dicha sociedad; esto es, lo que la ciencia económica estudia.

Vivimos en un mundo de insolvencia y, como economistas, entendemos por escasez aquello que hace que los deseos siempre excedan a los recursos disponibles para satisfacerlos, pues ésta no conoce límite. Las ambiciones de los seres humanos siempre rebasarán los recursos de los que se dispone para satisfacerlas y la confrontación de éstas se puede traducir en la actividad económica, es decir lo que se realiza día a día para afrontar dicha escasez.

La economía es un sistema que coordina las actividades productivas de una sociedad. Se divide en dos grandes campos: la microeconomía, que estudia el comportamiento individual de los agentes económicos y su interacción en diversos mercados, y la macroeconomía que estudia el funcionamiento global de una economía como un todo; es decir, su objeto principal es explicar la evolución de los agregados económicos que son resultado de la agrupación de los distintos comportamientos de los agentes individuales en los diversos mercados. (Krugman, 2013)

Para entender de qué forma una economía alcanza sus objetivos, es necesario identificar sus componentes principales: actores económicos y mercados. Éstos hacen las elecciones que más les convengan en cuanto a la compra de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades; se dividen en cuatro tipos:

1. Las familias. Cualquier grupo de personas que viven juntas como una unidad de toma de decisiones. Cada familia tiene necesidades ilimitadas y recursos limitados.
2. Las empresas. Organizaciones que utilizan recursos para producir bienes y servicios. A todos los productores se les llama empresas, sin importar lo grades que sean o lo que produzcan.
3. Los gobiernos. Organizaciones que proveen bienes y servicios, redistribuyen el ingreso y la riqueza a una sociedad, aportan a la economía un marco de leyes y un mecanismo para su aplicación. También proporcionan servicios como la defensa nacional, la salud pública, el transporte y la educación.
4. El sector externo. Cualquier individuo o grupo de personas de otro país, interesado en invertir en un mercado financiero externo o en realizar compras o ventas a otro país.

En el lenguaje común, un mercado se puede definir como el lugar en donde se compran bienes y servicios. En el lenguaje de un economista, un mercado es cualquier arreglo que facilita la compraventa.

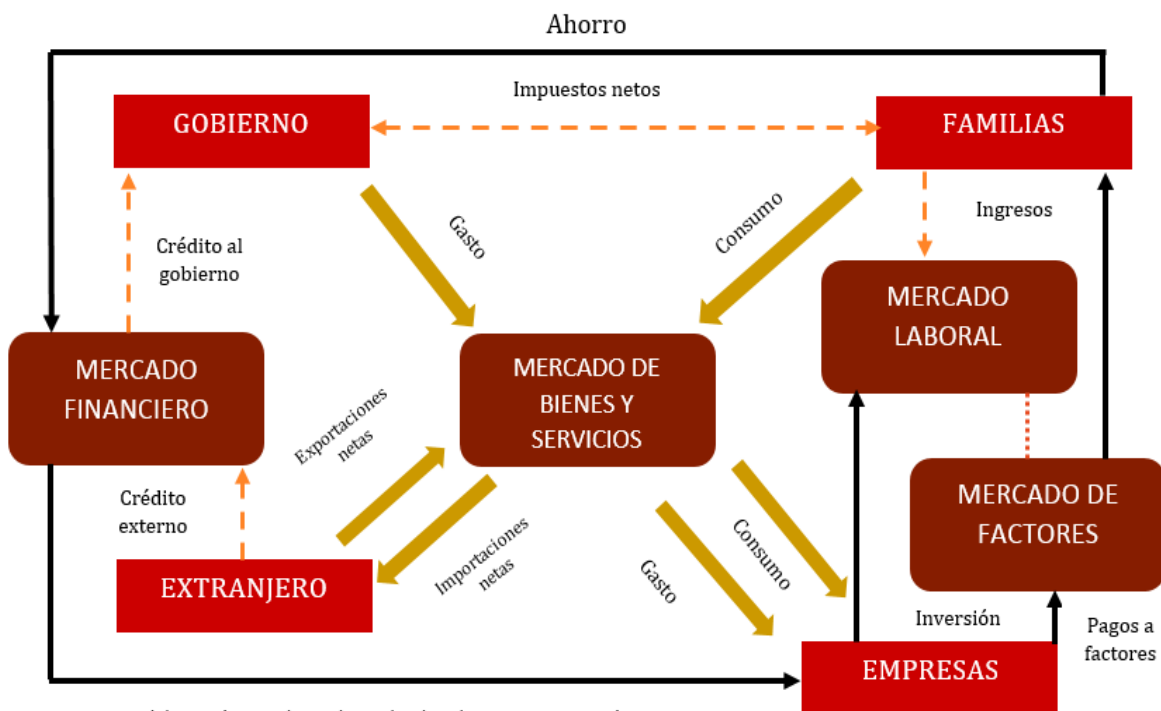
En una economía, las familias, las empresas, el gobierno y el sector externo, juegan un papel fundamental: toman decisiones económicas, pues las familias deciden cuánto de su fuerza laboral ofrecerán a cambio de salarios, renta, intereses y beneficios. También deciden cuánto de sus ingresos gastarán en los diversos tipos de bienes y servicios disponibles. Las empresas deciden cuántos y cuáles factores de producción contratarán y cuántos de los diversos tipos de bienes y servicios producirán. Los gobiernos deciden cuáles bienes y servicios proporcionarán y los impuestos que las familias y las empresas pagarán. El sector externo decidirá invertir o no en el mercado financiero, lo cual proporcionará al gobierno y a las empresas otras fuentes de financiamiento. Estas decisiones de las familias,

empresas, gobierno y el sector externo se coordinan en dos mercados: el primero, el de los bienes, en donde se compran y venden bienes y servicios; y el segundo, el de los factores, donde se compran y venden factores de producción.

Cabe recordar que los factores de producción son los recursos productivos de la economía, se clasifican en:

1. Trabajo: la fuerza mental y física de los seres humanos
2. Tierra: los recursos naturales de todo tipo
3. Capital: todo el equipo -edificios, herramientas y otros bienes manufacturados- que puede usarse en la producción

### DIAGRAMA 2.1 EL FLUJO DE LA ECONOMÍA



Fuente: Elaboración con datos de Michael Parkin, Microeconomía.

Las elecciones de las familias, las empresas, el gobierno y el sector extranjero pueden chocar unas con otras, por lo que los mercados coordinan las decisiones individuales mediante ajustes de precios. Las decisiones de producción y venta y de compra y consumo se ajustan continuamente y se equilibran mediante ajustes



de precios, éstos disminuirán o aumentarán conforme sea la demanda de los bienes y servicios. En suma, el mercado resuelve cuánto hay que producir, cómo hay que producir y a qué precio vender; a este mecanismo se le conoce como economía de mercado.

Otro componente que coordina las decisiones individuales de los actores económicos, es aquello que se conoce como mecanismo de mando, este método sirve para determinar qué, cómo y a qué precio se producirán y venderán los bienes y servicios, mediante la toma de decisiones de una oficina de planificación central. A la economía que tiene una estructura de organización jerárquica, en la cual la gente obedece las instrucciones que se le dan, se le conoce como economía de mando. (Parkin, 2006)

La mayoría de las economías en el mundo utiliza mercados y mandos para coordinar la actividad económica, por tanto, la economía que se basa en mecanismos de mercado como en mecanismos de mando se le conoce como economía mixta. México, por ejemplo, goza de una economía mixta, ya que tanto las empresas como el gobierno son responsables del qué, cómo y a qué precio se producirán los bienes y servicios. Pero antes de desviar mi investigación al caso de México, seguiré avanzando con los fundamentos teóricos de las empresas.

En el mundo existen millones de empresas que, sin importar su tamaño, realizan las mismas funciones económicas básicas. Cada empresa es una institución que contrata factores de producción y los organiza para producir y vender bienes y servicios. Dentro de sus objetivos, el principal es maximizar sus beneficios o utilidades, ya que, en este mundo globalizado, la empresa que no trata de maximizar sus beneficios es eliminada o adquirida por otras empresas que sí lo hacen.

El crecimiento de los beneficios de una empresa puede verse limitado por tres factores: la tecnología, la información y el mercado.

La tecnología se ha vuelto indispensable para la producción de bienes y servicios, también se aprecia en los diseños detallados de las máquinas, en la distribución del lugar de trabajo y la organización de la empresa. La tecnología avanza conforme el

tiempo transcurre, es por eso que para que una empresa obtenga una mayor y mejor producción, satisfaga las nuevas necesidades del mercado y genere más ingresos, debe contar con suficientes recursos económicos para poder renovar su tecnología por una de vanguardia. Por estas razones, un aumento de los beneficios está limitado por la tecnología disponible para una empresa.

Una empresa siempre se enfrenta a las restricciones por información, debido a que es imposible tener toda la información que engloban las industrias y los mercados, contar con ésta les permitiría tomar decisiones estratégicas acertadas. Las empresas se ven restringidas por la información limitada acerca de la calidad de los bienes y servicios, de los esfuerzos de su mano de obra, de los planes de compra actuales y futuros de sus clientes, de los planes de sus competidores, del comportamiento de la moneda de su país, de la inflación, etc. Las empresas gastan mucho dinero en investigaciones de mercado, pero ninguno de estos gastos elimina los problemas que ocasionan la información incompleta y la incertidumbre. Por ello, el costo de tener que lidiar con una información limitada se resume en la restricción de los beneficios.

Lo que puede vender cada empresa así como el precio al que lo puede vender se encuentra limitado principalmente por sus competidores en el mercado, ya que existe una lucha constante por la acaparación de éste. De igual manera, otra de las restricciones a las que están sujetas las ventas de una empresa son los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por los bienes o servicios en cuestión. El mercado de factores productivos también se ve envuelto dentro de estas restricciones, ya que los recursos a los que puede acceder una empresa dependen de las inversiones que ésta tenga, por lo que es muy difícil generar grandes beneficios. A estas limitaciones se les conoce como restricciones del mercado, y se tienen que combatir haciendo diversos gastos o inversiones que a su vez limitan los beneficios que las empresas puedan obtener. (Parkin, 2006)

Para enfrentar los problemas económicos que pueda presentar una empresa y obtener los máximos beneficios, es necesario que establezca una estructura productiva que le permita satisfacer las necesidades de los consumidores con sus

propios recursos. La estructura productiva consiste en formular una función de producción mediante la combinación adecuada de trabajo productivo y los medios de producción con los que cuenta.

La empresa debe de realizar un proceso de transformación de sus insumos para lo cual debe contar con procesos específicos de trabajo. La habilidad empresarial, por ejemplo, vista como factor productivo, surge por la necesidad de organizar el proceso productivo, función desempeñada por las personas que dirigen la empresa. Los procesos específicos de trabajo son el conjunto de funciones y labores que efectúan los obreros y empleados de la empresa durante el proceso productivo y que pueden ser muy diversificadas, aunque se repitan constantemente, en otras palabras, hay especialización en el trabajo y por lo tanto, dominio técnico en ciertas ocupaciones. (Méndez, 2012)

La producción puede presentar eficiencia tecnológica y económica. La primera ocurre cuando la empresa genera una producción determinada, utilizando la menor cantidad de insumos; en cambio, la eficiencia económica ocurre cuando la empresa genera una producción determinada al costo más bajo. (Parkin, 2006)

Cada empresa coordina los recursos productivos que contrata para organizar y agilizar la producción de bienes y servicios; entre los sistemas más utilizados para ello se encuentran el sistema de mando y el sistema de incentivos.

El sistema de mando es un método de organización de la producción que se basa en una jerarquía administrativa, las órdenes se transmiten de arriba hacia abajo a través de distintos puestos de mando y la información se transmite de abajo hacia arriba por la misma vía. Al aumentar la complejidad los procedimientos de producción, los puestos administrativos también incrementan.

Los gerentes de una empresa, por ejemplo, dedican la mayor parte de su tiempo a recopilar y procesar la información sobre el desempeño de las personas que están bajo su control, y con ello toman decisiones que signifiquen cambios para mejorar la capacidad de la empresa.

El sistema de incentivos, en cambio, es un método que utiliza una empresa para motivar a sus empleados a desempeñar de manera eficiente sus funciones; es decir, en lugar de emitir órdenes, los altos ejecutivos crean esquemas de compensación destinados a motivar a los trabajadores para que se desempeñen en formas que maximicen los beneficios de la empresa. Por ejemplo, las organizaciones que se dedican a las ventas son las que más utilizan los sistemas de incentivos. Los vendedores que pasan solos y sin supervisión la mayor parte de su tiempo de trabajo, son motivados a trabajar intensamente mediante el pago de un salario pequeño, pero atractivos bonos que premian su esfuerzo. No obstante, los sistemas de incentivos funcionan en todo tipo de niveles de una empresa. Los planes de compensación de los directores generales pueden incluir una participación de los beneficios de la empresa y, en ocasiones, los trabajadores de las fábricas reciben compensaciones con base en la cantidad que producen.

Las empresas utilizan una combinación de los sistemas de mando e incentivos para maximizar sus beneficios. Utilizan órdenes cuando supervisar el desempeño de los trabajadores es fácil y emplean incentivos cuando supervisar el desempeño de los trabajadores es imposible o muy caro. (Parkin, 2006)

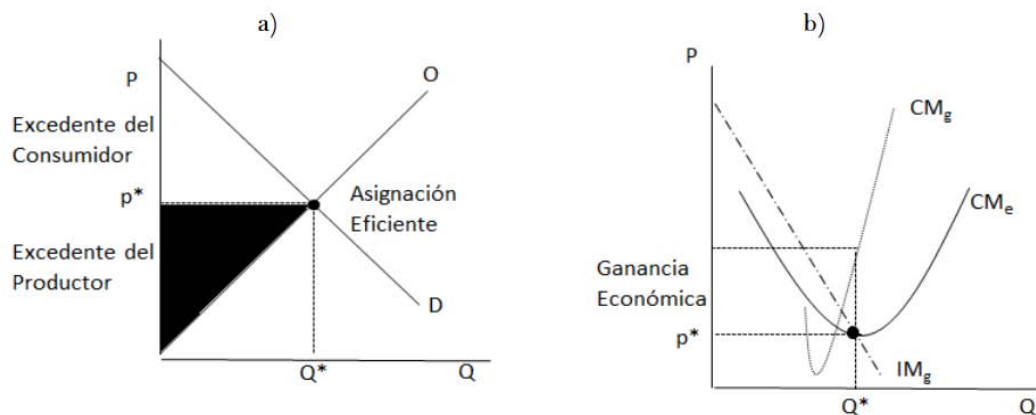
A pesar de que los métodos de producción son altamente importantes para la obtención de beneficios, una empresa no solo debe preocuparse por su producción, pues en este sistema globalizado, los mercados juegan un papel muy importante ya que varían mucho entre sí, algunos de estos son altamente competitivos, por lo que la obtención de beneficios se hace sumamente difícil, mientras que otros, se encuentran “libres de competencia” y las empresas que participan en ellos obtienen grandes beneficios de manera más sencilla.

Por sus características, los economistas identificamos cuatro modelos de estructura de mercados: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio.

El mercado de competencia perfecta se caracteriza porque sólo existe un precio al cual las empresas en la industria no tendrán utilidades extraordinarias y a ese

precio, se le conoce como precio de equilibrio. Presenta diversas características entre las que destacan: gran cantidad de competidores, producción de bienes y/o servicios idénticos, gran cantidad de compradores y ningún tipo de restricción para que las empresas puedan entrar o salir del mercado. Todas las empresas participantes cuentan con toda la información referente a los precios de los productos que ofrece cada competidor, lo que hace que ninguna tenga ventaja sobre otra.

### GRÁFICA 2.1 COMPETENCIA PERFECTA

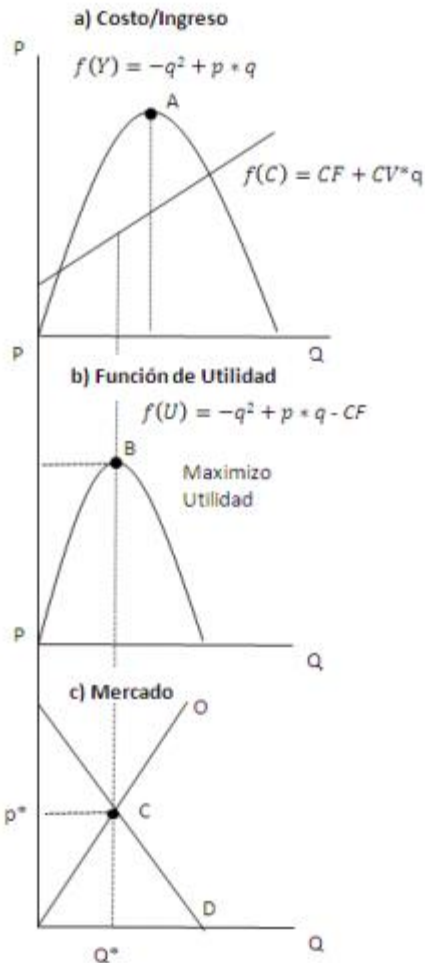


Fuente: Elaboración con datos de Parkin (2010).

En el gráfico 2.1, en el panel a) y b), se observa que ninguna empresa tiene el suficiente poder de mercado para determinar el precio. El ingreso total es igual al precio multiplicado por la cantidad vendida. El ingreso Marginal ( $IM_g$ ) es el cambio en el ingreso total como resultado del aumento en una unidad de la cantidad vendida. El costo total es igual al costo fijo más el costo variable. El costo marginal ( $CM_g$ ) es el cambio en el costo total como resultado del aumento en una unidad de la cantidad vendida.

La competencia monopolística es una estructura de mercado donde un gran número de empresas que elaboran productos similares pero con ligeras diferencias compiten entre sí. Esta característica que los hace diferentes es conocida como diferenciación del producto, ésta le da a la empresa en competencia monopolística una ventaja sobre el mercado, ya que es la única empresa que fabrica el mismo bien pero con una particularidad.

## GRÁFICA 2.2 COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA



En el punto A se muestra el punto máximo de producción con los mayores costos, sin embargo, no es ahí en donde se maximizan las utilidades. En la gráfica b) se observa el punto B en donde se maximizan las ganancias. La gráfica c) muestra el mercado de demanda y oferta bajo las condiciones de competencia perfecta, (punto C). Las funciones de oferta y demanda podrían variar dependiendo de la diferenciación de los productos que las empresas logren con respecto a su competencia. (Áviles, 2012)

Fuente: Elaboración con datos de Chiang (2007).

En el mercado oligopólico se encuentran compitiendo un número pequeño de empresas, las cuales cuentan con bienes y/o servicios que no todas tienen la capacidad de ofrecer. Como el número de empresas implicadas en este mercado es muy reducido, es muy fácil que éstas cuenten con toda la información acerca de lo que hacen los demás competidores, esta información es necesaria dado que las decisiones que toma una empresa causan efectos en las otras. Existe una lucha constante entre los competidores para poder llevarse la mayor cantidad de beneficios que ofrece el mercado, competencia en la cual se toman decisiones

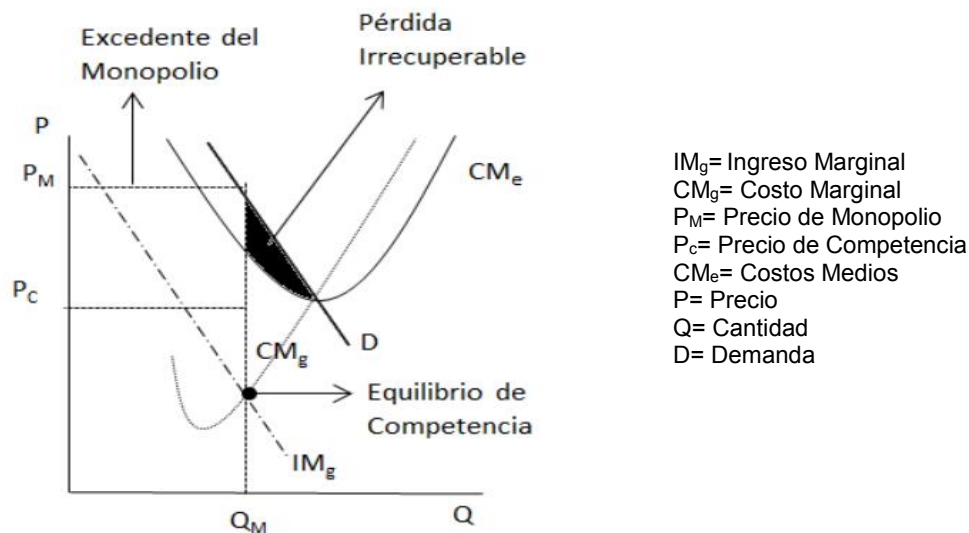
estratégicas tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de cada contrincante: Las de programación, manufactura de aviones y transporte aéreo internacional son ejemplos de industrias oligopolísticas.

El monopolio surge cuando en el mercado existe solamente una empresa que produce un bien o servicio, no tiene sustitutos cercanos, además es protegida por barreras de entrada, que no permiten que otras empresas se unan a su mercado y compartan los beneficios de éste. Existen diferentes tipos de barreras de entrada: el control de recursos o factores productivos escasos, existencia de rendimientos crecientes o economías de escala, superioridad tecnológica y barreras creadas por el gobierno. (Krugman, 2013)

El Monopolio presenta las siguientes características:

- Curva de demanda inelástica
- Discriminación de precios
- Existencia de sólo una empresa, dominando la oferta del sector
- Inexistencia de productos sustitutos
- Inexistencia de competidores inmediatos, por las barreras de entrada y de salida

**GRÁFICA 2.3 MONOPOLIO**



Fuente: Elaboración con datos de Varian (2001)

En la gráfica 2.3 se observa una situación en la que el mercado no es de competencia, pues, si fuera así, los ingresos marginales se igualarían a los Costos Marginales,  $IM_g=CM_g$  en donde se maximizan utilidades y existe un equilibrio de mercado de competencia. (Áviles, 2012)

Una empresa, como unidad económica, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos, conocimiento y tecnología que combina al realizar sus actividades. Es una institución que contrata factores de producción y los organiza para crear y vender bienes y servicios.

Las empresas pueden clasificarse de diversas maneras, de acuerdo a su tamaño, a su origen o a su capital.

Según su tamaño, pueden clasificarse en microempresas, pequeñas empresas y grandes empresas. Existen diversos elementos que permiten clasificar a las empresas de esta manera, entre los más importantes destacan:

- La magnitud de capital y mano de obra con la que cuenta.
- Volumen de ventas anuales
- Área de operaciones, ya sea local, regional, nacional e internacional.
- Forma de producir, la cual puede ser rudimentaria, artesanal, y robotizada.

Según su origen, pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas. Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, por personas que cuentan con recursos suficientes y que poseen espíritu empresarial para formar empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios. Los empresarios nacionales se asocian con el propósito de organizar, dirigir, controlar y poner en marcha organizaciones de diverso giro, que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales. Sin embargo, la competencia entre empresarios no sólo se forma con operar en el mercado nacional y se opta por ampliar sus actividades con intención de participar en el mercado internacional;



dicho de otro modo, establecen sus empresas en otro u otros países. Así nacen las empresas extranjeras, las cuales operan en cierto país, aunque sus capitales no los aportan los nacionales, sino los extranjeros. Por lo general, la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar. Por lo común, la empresa matriz se localiza en un país desarrollado e industrializado que desea expandir sus actividades a otros con la finalidad de aumentar su tasa de ganancia, para ello, realiza o coloca inversiones en dichas naciones y conforma empresas filiales; por ejemplo, Pepsi-Cola, Coca-Cola, Ford, Kodak, IBM, Hitachi, etcétera. A las empresas extranjeras también se les conoce como transnacionales o multinacionales, lo cual indica con precisión que son organizaciones que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

Según su aportación de capital, se definen tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas. La empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Entre sus principales características destacan: la inversión de capital por parte de particulares con el fin de obtener ganancias, la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia. Considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción, los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo con el principio de racionalidad económica, los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas y se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

Aunque las empresas privadas llegan a desenvolverse favorablemente, el Estado interviene en la economía con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. En estas empresas, el Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales y toma decisiones económicas, volviéndose de esta manera un auténtico empresario; aunque su finalidad es satisfacer este tipo de necesidades, no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.

## 2.2 Crecimiento de las empresas

En una economía industrial capitalista, la empresa es la unidad básica de la organización productiva, pues la mayor parte de la actividad económica es canalizada por medio de éstas. La naturaleza misma de la economía, está definida por la clase de empresas que intervienen por su dimensión, su estructura y forma de crecimiento, sus métodos de hacer negocios y las relaciones que entre ellas existen. Por tanto, la empresa ha ocupado siempre un lugar sobresaliente en el análisis económico.

La ciencia económica presenta diversos significados del término 'Empresa', sin embargo, para esta investigación, se selecciona el siguiente:

La empresa es tanto una organización administrativa como un conjunto de recursos productivos; tiene como fin organizar el empleo de los recursos propios y adquiridos con objeto de producir y vender ciertos bienes y servicios y obtener un beneficio; sus recursos físicos rinden servicios esenciales para la ejecución de planes cuya acción es armonizada por la estructura administrativa dentro de la cual son llevados a cabo. (Penrose, 1962)

Las empresas, además de buscar beneficios monetarios por la venta de sus bienes y o servicios, persiguen el crecimiento. El término crecimiento tiene dos connotaciones: aumento de cantidad o en otras palabras, crecimiento de la producción y aumento en la dimensión o mejora de la calidad. En el caso de las empresas, se utilizan ambas connotaciones ya que se deduce que cuando van creciendo en el mercado, éstas empiezan a aumentar su producción para cubrir la demanda requerida por la población y que, por tanto, aumentará su dimensión y mejorará la calidad de sus procesos internos y de sus servicios. Se considera que

el crecimiento de las empresas modernas puede deberse a la extensión de las actividades de una buena organización, en la cual la dirección central es una parte muy importante y los propietarios no son tan relevantes. (Penrose, 1962)

Edith Penrose (1962) relaciona el crecimiento de un árbol con el de una empresa: el árbol no crecerá hasta que no se cumplan ciertas condiciones internas y otras ambientales, pero nunca se puede certificar por adelantado si el árbol sobrevivirá o no a todas las posibles vicisitudes y cómo modificarán éstas su crecimiento; el invierno siguiente puede ser muy duro, las lluvias de primavera pueden faltar, etc.

El cuadro de organización de una empresa es una pieza sumamente importante en su proceso de crecimiento, debe de ser apto para tomar decisiones rápidas y eficientes que serán decisivas para el futuro de la misma, ya que mientras existan en su entorno fuentes de inversión que le generen beneficios, siempre existirá crecimiento en ella. Por tanto, la dirección emprendedora en una empresa es indispensable para su crecimiento.

Una empresa no es una entidad delimitada de una forma precisa; no es un objeto que pueda observarse fácilmente ni del que se pueda predecir su futuro, mejor dicho, es una institución compleja que incurre en la vida social y económica de diversas maneras, que comprende actividades numerosas y variadas y que toma un gran número de decisiones significativas tratando de cumplir, desde las necesidades más básicas, hasta las exigencias más impredecibles de los humanos.

La actividad económica que envuelve a una empresa es importante para su crecimiento, sin embargo, entre más grande sea la unidad de administración de ésta, menor será la medida en que sus actividades productivas estén gobernadas por las fuerzas de mercado, existirá más bien, un mejor uso y administración de sus recursos.

Un aspecto importante de la definición de empresa planteada en esta investigación es su papel como unidad autónoma de planificación administrativa, cuyas actividades están relacionadas y coordinadas por planes estructurados a la luz de su efecto sobre la empresa como un todo.

Todas estas unidades tienen cierta forma de dirección central, responsable de los planes generales, bajo las cuales opera la jerarquía administrativa de la empresa. En general, la dirección central es responsable del establecimiento o alteración de la estructura administrativa de la empresa, determinando los planes generales y tomando decisiones sobre aquellas materias en las cuales no se ha autorizado la actuación de los empleados ejecutivos o allí donde no se hayan establecido previamente principios de acción definidos. (Penrose, 1962)

Uno de los problemas que presenta la empresa moderna, y que puede llegar a impedir su crecimiento, es la adaptación a los cambios, ya sean a corto o a largo plazo, pues para ambos tiene que acudir a la elaboración de planes de amplio alcance. Los problemas a corto plazo exigen muchas decisiones que no pueden ser tomadas solamente por la dirección central; la estructura y los sistemas de organización han evolucionado de tal manera que estas decisiones pueden ser tomadas por cada dirección que forma parte de la estructura de la empresa y con un alto grado de consistencia entre sí. En cuanto a los problemas de largo plazo, se han creado procedimientos que capacitan a la dirección central para resolverlos sin necesidad de desestabilizar a los niveles más altos.

Actualmente, es injusto decir que las grandes empresas que juegan en el proceso económico sean incapaces de competir con las empresas más pequeñas, y que además tiendan a arruinarse por ineficacia de la dirección para manejar una empresa que ha cambiado de dimensiones. Por el contrario, tienen éxito, y no existe prueba alguna de que estén dirigidas de modo ineficiente cuando existe el tiempo suficiente para adaptar y ajustar su estructura administrativa al crecimiento de dicha dimensión.

Lo que ha ocurrido con las empresas que han crecido, no es un retroceso por su ineficacia, sino que, con el crecimiento de su dimensión, tanto la función directiva como la estructura administrativa básica han experimentado modificaciones fundamentales que afectan profundamente la naturaleza del propio organismo. Las diferencias entre la estructura administrativa de las empresas muy grandes y de las muy pequeñas son tan violentas que en muchos aspectos es difícil considerarlas

como objetos del mismo campo semántico. Se dice que lo son, porque ambas cumplen la misma función, aunque, ciertamente, lo hacen de modo diferente. La principal función económica de una empresa industrial consiste en hacer uso de recursos productivos con el fin de ofrecer bienes y servicios a la comunidad. La dirección central de la empresa es la responsable de todos los planes generales, bajo los cuales opera la jerarquía administrativa de la empresa, responde, además, al establecimiento o alteración de la estructura administrativa de la empresa, determinando los planes generales y tomando decisiones sobre aquellos aspectos en los que no se ha consultado a los niveles ejecutivos. (Penrose, 1962)

Muchas empresas relativamente jóvenes presentan las mismas características que tenían las empresas prósperas más antiguas. Este es el tiempo de empresa que a esta investigación interesa y el hecho de tratar solamente de empresas con espíritu emprendedor, que poseen o que son capaces de traer una dirección competente, no perjudica nada esta exposición. Proporciona, simplemente, un tiempo de empresas con capacidad de crecer. Con la ausencia de tales empresas no habría necesidad de una teoría del crecimiento.

Espíritu emprendedor es un concepto escurridizo, que no es fácil de introducir en el análisis económico formal, ya que está asociado estrechamente al temperamento o cualidades personales de los individuos. Este carácter extremadamente personal del crecimiento de las empresas ha sido, indudablemente, uno de los obstáculos para el desarrollo de una teoría general del crecimiento de las empresas. Por ello, es importante examinar brevemente la naturaleza del Espíritu Emprendedor e indicar el papel que jugará en este análisis. Se define como una predisposición psicológica que lleva a los individuos a arriesgarse, con la esperanza de obtener un beneficio y, en particular, a encauzar su esfuerzo y sus recursos hacia actividades especulativas. (Penrose, 1962)

La disposición la empresa, por averiguar los beneficios que puedan derivarse de la expansión es una decisión emprendedora, ya que, desde el momento en que la expansión no es necesaria y su conveniencia no es obvia, una empresa puede elegir entre continuar su desenvolvimiento presente y emplear sus esfuerzos y recursos

para averiguar si existen oportunidades previamente no apreciadas. Esta es una decisión que depende del Espíritu Emprendedor de la empresa y no de cálculos escrupulosos sobre la probabilidad de que sea posible descubrir oportunidades fascinantes, porque para realizar tales cálculos es precisa ya aquella decisión. Dicha decisión es realmente previa y en ella es donde se muestra quizá claramente el espíritu emprendedor, o la tendencia general emprendedora que impulsa el crecimiento. La búsqueda de oportunidades se debe siempre a una decisión dispuesta que requiere intuición e imaginación empresarial, y debe preceder a la decisión económica de seguir adelante en el examen de las oportunidades de expansión.

El Espíritu Emprendedor está íntimamente relacionado con la ambición, esto es obvio, pero aun si una empresa no es muy ambiciosa puede, sin embargo, estar dirigida de modo competente. En muchas industrias hay un número considerable de empresas que han operado con éxito durante varias décadas guiadas por una dirección competente e incluso con gran imaginación, pero que se han abstenido de aprovechar plenamente las oportunidades de expansión. Muchas de estas son Empresas Familiares, cuyos propietarios se han contentado con un beneficio moderado y no están dispuestos a esforzarse para aumentar el capital mediante procedimientos que disminuyan el control que ejercen sobre sus empresas. “Un buen hombre de negocios no tiene que ser necesariamente ambicioso, y si la empresa está dirigida por hombres que no experimentan la ambición constante de hacer beneficios, es poco probable que crezca mucho. (Penrose, 1962)

Estas preferencias empresariales son, para el crecimiento de la empresa, un obstáculo semejante a la incapacidad del empresario para percibir o aprovechar las posibilidades de crecimiento lucrativo, puesto que la restricción más importante a la eficacia de la acción empresarial es que el empresario no tenga interés en experimentar líneas de acción nuevas y desconocidas, o en moverse hacia nuevas áreas geográficas.

La versatilidad de los empresarios es una cualidad algo diferente de la versatilidad directiva o técnica. Estas últimas dependen de la competencia administrativa y

técnica; mientras que la primera es función de la imaginación y vista del empresario, sea o no de carácter práctico. Cuantas menos prácticas sean esas ideas, menos útiles resultarán para la empresa; pero si son mediocres y faltas de ambición resultarán igualmente inútiles, y las empresas cuyos empresarios son lentos encuentran su crecimiento restringido por esa razón.

En relación con la demanda y el crecimiento de la empresa, siempre que ésta sea capaz de producir solo un tipo de artículos, cualquier limitación en su comercialización restringirá las oportunidades de expansión de la empresa. Si la expansión requiere grandes esfuerzos por parte de la empresa para desarrollar nuevos mercados y nuevas líneas de producción, se necesitará una dirección versátil. El instintivo de que dará buen resultado y de la manera de conseguirlo, se convierten en hechos de gran importancia, se abre un amplio campo de oportunidades de inversión, cuyo espíritu emprendedor es menos versátil, aunque, la mera existencia del Espíritu Emprendedor no es bastante para permitir que una empresa se introduzca en un nuevo tipo de actividad. (Penrose, 1962)

Existen dos tipos de empresario dentro de las empresas:

- 1) Empresario de mentalidad productiva o de mentalidad de trabajador. Su interés se concentra en la mejora de la calidad de los productos, la reducción de los costes, el desarrollo de una tecnología mejor, la extensión de los mercados por medio de los mejores servicios al consumidor así como la introducción de nuevos productos para los cuales consideran que sus empresas tendrán una ventaja productiva o distributiva. Son aquellos hombres que se enorgullecen de sus organizaciones y que opinan que el mejor modo de hacer beneficios es la mejora y extensión de las actividades empresariales.
- 2) Empresario de mentalidad imperialista. Está impulsado por la ambición de crear un imperio industrial poderoso, que se extienda sobre un área muy amplia. Aunque se interesa por la mejora del producto y su desarrollo como medio para mantener la posición competitiva de su empresa, delega tales actividades en otras personas de la empresa, porque le interesa mucho más la expansión de su campo de acción mediante la compra o la eliminación de los competidores

por procedimientos distintos de la competencia en el mercado. Es posible que se mantenga íntimamente ligado a un cierto campo industrial, con la idea de obtener una situación dominante en él, o que sus actividades se extiendan ampliamente, emprendiendo todo aquello que le parezca ventajoso.

### 2.3 Panorama en México

En el caso de México, según la Secretaría de Economía, los criterios para clasificar las empresas de acuerdo con su tamaño sólo toman en cuenta el número de trabajadores en cada establecimiento como la única variable de estratificación, aunque el criterio cambia si se refiere al comercio, industria o a los servicios.

<b>CUADRO 2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO</b>			
<b>TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
Microempresa	0-30	0-5*	0-20*
Pequeña empresa	31-100	21-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

**Fuente:** Secretaría de Economía, Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación.

\*Puede haber microempresas funcionando con el propietario y no tener ningún empleado

Méndez (2012) menciona algunas de las características de estos tipos de empresas:

#### **Microempresas:**

- Organización de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- El mismo dueño es quien las dirige y organiza.
- Generalmente, su administración es empírica.



- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o, cuando mucho, regional.
- Su producción es escasamente maquinizada.
- El número de trabajadores es muy bajo y, en varias ocasiones, se integra con los propios familiares del dueño.
- Obtienen un trato preferencial para el pago de impuestos.

#### **Pequeñas y medianas empresas:**

- Una o dos personas, quienes establecen una sociedad, aportan el capital.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; bajo una administración empírica.
- El número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si se refiere a industria, comercio o servicios.
- Utiliza mayor maquinaria y equipo, aunque se sigan usando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente debe ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Están en proceso de crecimiento; la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus ventajas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación a otras organizaciones que operan en el ramo.

#### **Grandes empresas:**

- El capital lo aportan varios socios, quienes se organizan en sociedades de diversos tipos.

- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de varios productos.
- Cuentan con grandes recursos de capital, lo que les permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Dominan el mercado con amplitud; algunas veces, sólo el interno y otras, también participan en el global.
- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionales egresados de las universidades la organización y dirección de la corporación. Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento nacional como internacional.

En México existen 4, 230,745 empresas, estas representan un 87% de todas las reportadas en el Censo Económico 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Únicamente en un año, se incrementaron 2, 100, 789 empresas, pero también, se dieron de baja 1, 584, 927 que estaban registradas debido a que cerraron o suspendieron sus actividades. De acuerdo con el INEGI, la esperanza de vida de una empresa o negocio varía dependiendo del giro y de su tamaño, en promedio su vida es de 7.7 años.

<b>CUADRO 2. 2 EMPRESAS EN MÉXICO POR SECTOR ECONÓMICO</b>	
<b>Sector</b>	<b>Unidades Económicas</b>
Pesca y acuicultura	20,407
Minería	3,032
Electricidad, agua y gas	2,721
Construcción	17,063
Manufacturas	489,530
Comercio	2,042,641
Transportes, correos y almacenamiento	17,989
Servicios financieros y de seguros	23,761
Servicios privados no financieros	1,613,601
<b>Total de los sectores</b>	<b>4,230,745</b>

Fuente: Elaboración con datos del Censo Económico 2014 del INEGI.

Las empresas también se organizan en diversas clases de sociedad. De acuerdo con los lineamientos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, pueden adquirir alguna de las siguientes formas:

- **Sociedad en nombre colectivo.** Es aquella que existe bajo una razón y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- **Sociedad en comandita simple.** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- **Sociedad en comandita por acciones:** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles.
- **Sociedad anónima:** Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Al emplearse, irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura S.A.
- **Sociedad cooperativa:** Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

## 2.4 Empresas Multinacionales, Transnacionales y su caso en México

Las empresas multinacionales son aquéllas que no sólo están establecidas en su país de origen, también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial. Mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados, servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo.

Las empresas transnacionales son aquellas cuyas sedes en el exterior se integran con las actividades de la matriz, transformándose así en una entidad operacional global, destinada a servir el mercado mundial. Su principal característica es la dirección única.

Su objeto consiste en actuar “transnacionalmente”; los establecimientos secundarios están subordinados a un centro de dirección que determina la perspectiva global de sus operaciones y controla los niveles más altos de la administración de dichos establecimientos.

Las multinacionales son empresas que se encuentran en varios países, cada país tiene sus reglas, pero todas ellas son aprobadas por una sola sede en común, es decir, la planta principal. En cambio, las transnacionales son empresas que tienen la sede principal en su país de origen y cuentan con plantas en otros países, sin embargo, éstas se rigen por todas las reglas de la principal. Una empresa multinacional puede ser una sociedad en un país y también constituirse por sociedades formadas en otros países. Para tal hipótesis, habrá que analizar en las legislaciones de cada país las posibilidades que existen para ello. Por otro lado, el calificativo de transnacional, por su propia estructura, no se refiere a la nacionalidad de las personas y sí al ámbito geográfico, como límite físico dentro del cual se ejerce

la soberanía de una nación; o sea, es transnacional aquello que trasciende o desborda más allá de los límites de una nación. En suma se dice que una empresa multinacional puede ser transnacional, pero una empresa transnacional jamás podrá ser multinacional.

Las empresas tanto multinacionales como transnacionales, son un tipo de monopolio que actualmente domina la vida económica de los países altamente desarrollados y de los atrasados. Su importancia radica en el gran poder económico que concentran y en la forma de penetración del capital extranjero. Estas empresas son grandes consorcios organizados internacionalmente por medio de las empresas matrices que controlan a muchas subsidiarias que operan por lo regular con el mismo nombre y los mismos objetivos. Algunas características de su funcionamiento en países como México, son:

- Participación en las ramas más dinámicas de la actividad económica, que, en general, son las más lucrativas, como la industria automotriz, alimentaria y farmacéutica.
- Manejan múltiples recursos y de todo tipo.
- Ejercen control mundial de los principales procesos y avances tecnológicos como la computación, la automatización y la robotización.
- Mantienen estrechas ligas con los grupos financieros mundiales más destacados, por lo que tienen acceso rápido y fácil a las fuentes de financiamiento más relevantes.
- Tienen amplia experiencia en los procesos de comercialización, por lo que controlan grandes mercados a escala nacional e internacional.
- Forman parte de enormes corporaciones que actúan a nivel internacional; son empresas que cuentan con una matriz y una amplia red de filiales que operan en muchas naciones.
- El tamaño de su planta es el más adecuado para ocupar una posición de liderazgo, no sólo en el territorio nacional, también en el internacional.

- Sostienen un alto nivel de productividad porque la organización de la producción es eficiente y, además, poseen mayor y mejor tecnología y más capital por hombre ocupado.
- Obtienen tasas de rentabilidad superiores a las que consiguen las empresas nacionales.
- Su forma de penetración es de acuerdo a cuatro modalidades: a) Adquisición de empresas locales, b) Establecimiento de sus filiales en el país al que llegan y aportar todo el capital, c) Asociación con capital privado o público de la nación a la que llegan, d) Creación de franquicias.
- Sus procesos de dirección administrativa, financiera y operativa están centralizados y dependen de las políticas generales que dicten las matrices.

Las empresas Multinacionales y Transnacionales que tiene México, son muy importantes para su economía, ya que en ellas laboran una cantidad considerable de personas y sus entradas de capital representan una aportación considerable al desarrollo de la economía.

Una de estas empresas es Bimbo S.A. de C.V., la cual ha ido creciendo con el paso del tiempo y se ha desarrollado debido a que se adapta a los cambios económicos que presentan el país, en primera instancia, y el resto del mundo en segunda. A continuación, se detallará la historia de esta gran e importante multinacional, así como sus estrategias y formas de crecimiento para poder realizar un análisis de cómo es que, además de ser una de las empresas más importantes del país, se ha convertido en la planificadora número 1 a nivel mundial.

### 3. CASO Grupo Bimbo S.A. de C.V.

#### 3.1 Historia

La empresa de panificación Bimbo, fue fundada en 1944 por Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, José Mata, Jaime Jorba, Alfonso Velasco y Jaime Sendra. Sin embargo, sus antecedentes vienen desde principios del siglo XX, cuando el pan de caja fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a Estados Unidos y en México comenzó a ofrecerse para su consumo interno en el restaurante Sylvain.

En los años veinte, el señor Martín Velasco, padre de Alfonso Velasco, inició una pequeña fábrica de pan de caja, la cual quebró al no poder enfrentar una crisis económica, pero renació como Pan Ideal en 1926 con nuevos propietarios, en la cual comenzó a trabajar Juan Servitje, padre de Lorenzo y Roberto Servitje. Dos años después, Juan Servitje decide renunciar a la pastelería La Ideal para abrir la suya propia: El Molino, en compañía de su esposa Josefina Sendra. En 1936, Juan Servitje muere y Lorenzo, hijo mayor del matrimonio, a la edad de 18 años deja los estudios para hacerse responsable del negocio familiar.

Mientras tanto, en la pastelería La Ideal, Alfonso Velasco, hijo de Martín Velasco, fungía como director técnico, ya que tenía conocimientos que abarcaban desde la fabricación de pan de todos los tipos hasta la de bizcochos y pasteles, además de la experiencia en el manejo y mantenimiento de la maquinaria industrial más compleja en ese entonces, lo que lo convertía en uno de los pocos técnicos, o el único, destacados en esta rama en México. Aun así la calidad y el servicio del pan La Ideal dejaban mucho que desear en cuanto a satisfacer adecuadamente la creciente demanda, esto podría deberse a la falta de competencia.

Para entonces, Lorenzo ya era el gerente de la pastelería El Molino y en 1941 la ampliaron y modernizaron para convertirla en la más grande y moderna de la Ciudad de México, instalando hornos de primera calidad y vanguardia, invitando a Alfonso

Velasco para ello. Cuando los propietarios de El Molino decidieron producir el pan de caja, nuevamente invitaron a Alfonso Velasco, esta vez como socio industrial, ya que contaba con una gran experiencia en el ramo. De esta manera, con sus nuevas ideas para mejorar el negocio, las envolturas, el producto y la distribución fueron el incentivo para fundar y desarrollar con mayor agilidad esta nueva empresa.

Josefina Servitje Sendra, hermana de Lorenzo y Roberto, contrajo nupcias con Jaime Jorba Sendra, su primo, quien trabajó en la pastelería El Molino por algunos años. Su don innato en las ventas, gran vitalidad y empuje, y su sentido del humor hicieron de Jaime un factor clave en el desarrollo de la empresa y uno de los pilares para la creación de Grupo Bimbo.

El mercado del pan de caja era creciente y solicitaba un mejor servicio el cual implicaba dos aspectos esenciales: pan de mejor calidad y fresca, estos factores se convirtieron en una oportunidad que los fundadores de Grupo Bimbo aprovecharon para transformar a la empresa en la líder indiscutible del pan de caja en México.

La primera fábrica se construyó en la Colonia Santa María Insurgentes, en la tercera parte de un terreno de 10,000 metros cuadrados, que era propiedad de Daniel Montull, suegro de Lorenzo, sin embargo, Lorenzo no empezó a trabajar en Bimbo al momento de su apertura, ya que seguía como gerente de la pastelería El Molino, por tanto, su hermano, Roberto, entró a trabajar a Bimbo unos meses antes, haciéndose Supervisor.

En 1947 la empresa había crecido tanto que las instalaciones se tuvieron que ampliar y se utilizó otra tercera parte y cuatro años después se tuvo que utilizar todo el terreno; estas instalaciones hoy en día siguen presentes. (Servitje, 2009)

Para el año 2008, Grupo Bimbo contaba ya con 78 plantas y 9 comercializadoras en 18 países, con más de 97 000 colaboradores y alcanzó los 6 500 millones de dólares en ventas. Como actividades complementarias a su producción, Bimbo cuenta con empresas de maquinaria especializada, tanto de plásticos como de refacciones industriales automotrices. Es socio minoritario de dos empresas que

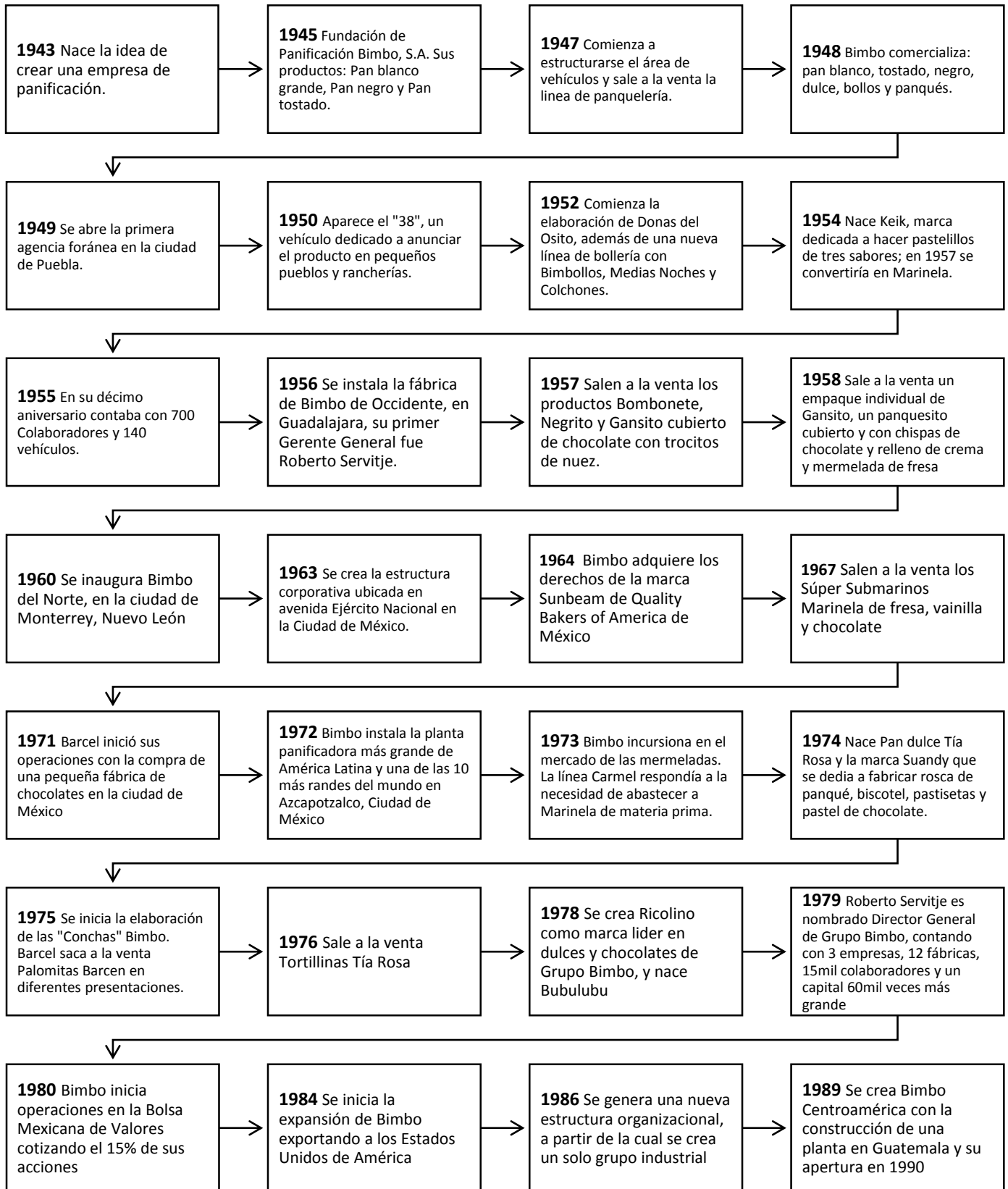


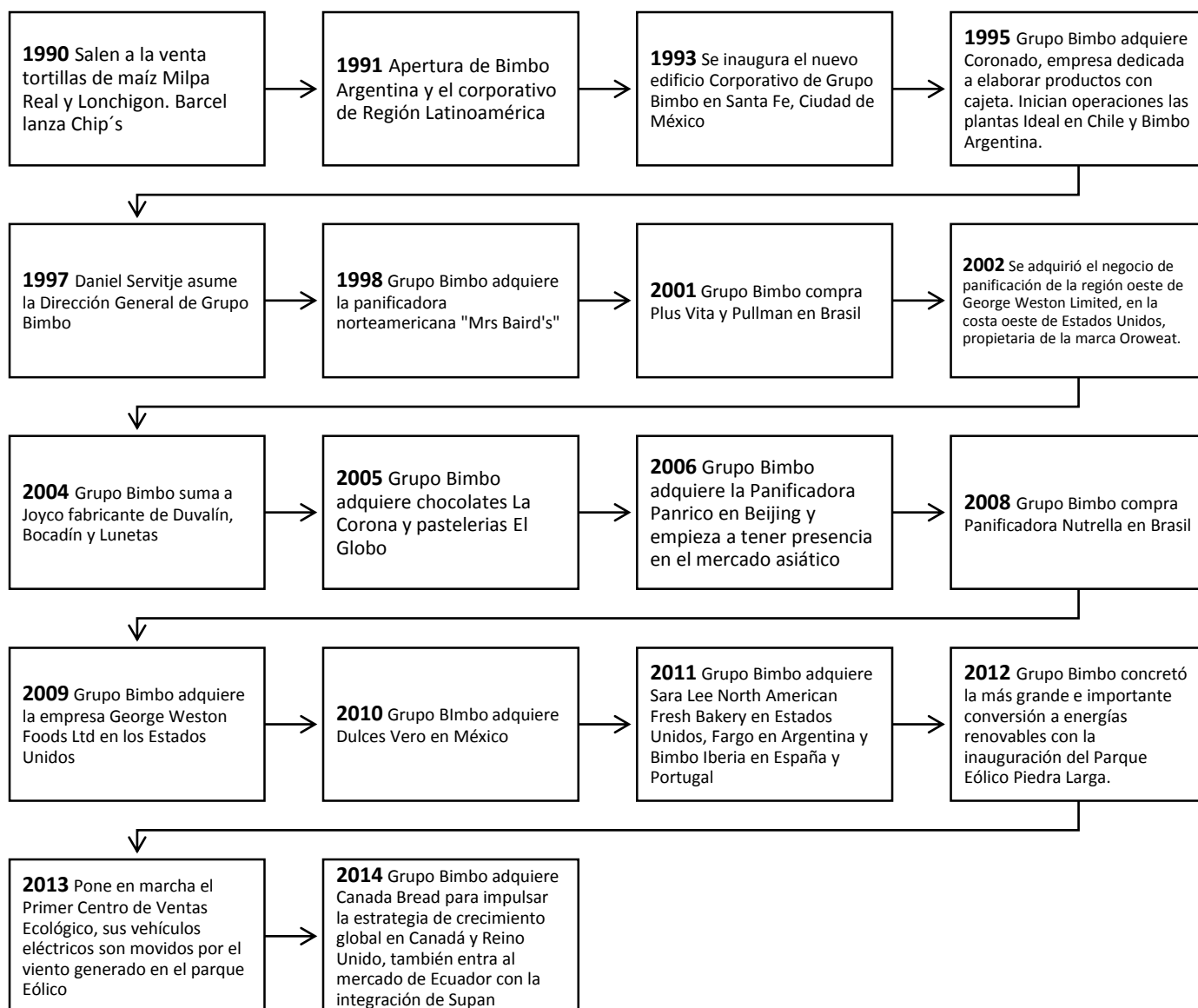
fabrican e imprimen envolturas flexibles de polietileno y polipropileno, así como de varios ingenios de azúcar, también participa en otras pequeñas empresas proveedoras de diversos insumos. En ese entonces y hasta el día de hoy sus principales marcas en México son:

- Bimbo
- Marinela
- Barcel
- Ricolino
- Tía Rosa
- Wonder
- Suandy
- Mks. Birds
- Oroweat
- Lara
- Milpa Real
- Coronado

A continuación muestro una línea del tiempo desde la fundación de la empresa hasta el año 2014, en donde se pueden apreciar los momentos clave que hicieron que la empresa Bimbo, después formando el Grupo Bimbo, se consagra como una de las más importantes a nivel nacional y los que permitieron que tomara fuerza en el ambiente internacional.

### DIAGRAMA 3.1 LINEA DEL TIEMPO DE GRUPO BIMBO





Fuente: Elaboración con datos de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

### 3.2 Marca y productos

Anualmente, la revista Expansión, de CNN, presenta el Ranking de “las 500 empresas más importantes de México”, un listado que presenta las compañías más grandes del país. Este Ranking considera organizaciones que pueden caracterizarse como empresas, es decir, entidades que ofrecen un bien o servicio, y que reportan ingresos o ventas, independientemente de su propiedad y del tipo de negocio. El objetivo de este listado es entregar una visión general sobre las principales empresas mexicanas en los diversos sectores económicos. En este sentido, no constituye un censo de empresas, sino un acercamiento a la gestión empresarial mexicana de un año en particular. Expansión envió más de 2,000 cuestionarios diseñados para capturar los principales intendentes financieros y otro tipo de información corporativa. (Expansión, 2014)

En 2014, Grupo Bimbo obtuvo un lugar en el cuadro preferencial al colocarse en el 10° lugar de las empresas más importantes.

<b>CUADRO 3.1 PRIMERAS 10 DEL RANKING DE LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO</b>							
<b>RK 2014</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>PAÍS</b>	<b>VENTAS*</b>	<b>ACTIVO*</b>	<b>PASIVO*</b>	<b>PATRIMONIO*</b>
1	Petróleos mexicanos	Minería, petróleo y gas	MX	1,586,728	2,128,368	2,896,089	-767,721
2	América Móvil	Medios y telecomunicaciones	MX	848,262	1,278,357	1,043,718	234,639
3	Wal-Mart de México	Comercio minorista	EU	437,658	246,081	95,835	150,246
4	Comisión Federal de Electricidad	Electricidad, agua y gas	MX	333,397	1,175,948	1,020,404	155,544
5	Fomento Económico Mexicano	Bienes de consumo	MX	263,449	376,173	146,051	230,122
6	Alfa	Holding	MX	229,226	232,880	163,721	69,159
7	General Motors de México	Automotriz y autopartes	EU	228,030	93,750	54,354	39,396
8	Cemex	Cemento, cerámica y vidrio	MX	210,023	514,961	366,790	148,171
9	Chrysler de México	Automotriz y autopartes	EU	199,650	ND	ND	ND
<b>10</b>	<b>Grupo Bimbo</b>	<b>Bienes de consumo</b>	<b>MX</b>	<b>187,053</b>	<b>177,761</b>	<b>124,159</b>	<b>53,602</b>

Fuente: Elaboración con datos del Ranking 500 empresas más importantes de México 2014.

\*Valores expresados en millones de pesos

El ranking de “Las empresas mexicanas más globales” está basado en un índice de globalidad elaborado por Inteligencia Expansión, que pondera tres aspectos:

- 1) Ingresos generados en el extranjero, con un peso de 80%
- 2) Número de países donde tienen plantas u oficinas, con 10%
- 3) Porcentaje de sus ingresos totales que generaron fuera de México, con el 10% restante

En 2014 Grupo Bimbo es el 4º lugar de las veinticinco empresas mexicanas más globales, su posición se puede observar en el siguiente cuadro.

<b>CUADRO 3.2 PRMERAS 10 DE LAS 25 MEXICANAS MÁS GLOBALES 2014</b>					
Pos.	Empresa	Índice de globalidad	Número de países donde opera	Ingresos generados en el extranjero (MDP)	% de ingresos generados en el extranjero
1	América Móvil	92.8	26	545,034	64.3
2	Cemex	40.6	35	163,818	78
3	Alfa	33	24	144,412	63
<b>4</b>	<b>Grupo Bimbo</b>	<b>27.9</b>	<b>22</b>	<b>114,955</b>	<b>61.5</b>
5	Mexichem	27.3	50	55,912	75.3
6	Fomento Económico Mexicano	16.5	11	85,324	32.4
7	Grupo México	17.7	7	71,211	57.4
8	Gruma	15.2	11	34,861	69.8
9	Grupo Aeroméxico	12.7	20	23,124	53.9
10	Grupo Xignux	9.2	7	19,235	52.1

Fuente: Elaboración con datos de las 25 mexicanas más globales 2014.

En el cuadro 3.3, se aprecia que Grupo Bimbo se encuentra en el 5º lugar dentro de las más grandes empleadoras, empleando en 2014 a 128,583 personas.

<b>CUADRO 3.3 LAS MÁS GRANDES EMPLEADORAS 2014</b>			
POS.	EMPRESA	POS 500	EMPLEADOS 2014
1	Wal-Mart de México	3	229,324
2	Fomento Económico Mexicano	5	216,740
3	América Móvil	2	192,139
4	Petróleos Mexicanos	1	153,085
<b>5</b>	<b>Grupo Bimbo</b>	<b>10</b>	<b>128,583</b>

Fuente: Elaboración con datos de las más grandes empleadoras 2014.

Las empresas basan su éxito en los productos y marcas que comercializan, sin una marca posicionada en el mercado sus productos no tienen ventaja con los demás competidores.

Una marca es un signo distintivo que identifica ciertos bienes o servicios producidos o suministrados por una persona o empresa específica. Una marca otorga protección al propietario de ésta, asegurándole el derecho exclusivo sobre su uso ya sea para identificar bienes y servicios o para autorizar a otros a usarla a cambio de una remuneración. El período de protección varía, pero una marca puede ser renovada indefinidamente más allá del límite de tiempo, esto mediante el pago de sumas adicionales. Las solicitudes de marca directas de un residente son las que presentan los postulantes locales directamente en una oficina nacional de Propiedad Intelectual (PI). (Banco Mundial, 2015)

El valor de la marca es el valor que un producto ha adquirido desde que se introdujo por primera vez al mercado. Esto es utilizado para observar la forma en que distintas marcas sobresalen en el entorno comercial, también para hacer un cálculo aproximado de los ingresos futuros que se espera se obtengan por la venta de un producto. En cierta manera, es el precio que le dan los consumidores a una empresa. Cuanto mayor sea el valor de marca de una compañía, mayores son las posibilidades de que, al introducir un producto nuevo al mercado, tenga éxito.

Cada año, la firma Millward Brown, publica diversos rankings de las marcas más valiosas de México, Latinoamérica y el mundo. En esta investigación, se utilizarán dos de estos rankings para evidenciar la importancia que Grupo Bimbo posee como empresa y cuántas y cuáles marcas son las que lo posicionan como una de las empresas de panificación más grandes del mundo.

Respecto al Ranking para Latinoamérica, (se observa a detalle en el cuadro 3.4) Grupo Bimbo tiene presencia con la marca Bimbo, con un valor de 2,608 millones de dólares, por lo que consigue colocarse como la empresa de panificación más importante de México y Latinoamérica, además de una de las más importantes a nivel mundial.

**CUADRO 3.4 MARCAS MÁS VALIOSAS EN LATINOAMÉRICA EN 2015**

Posición	Marca	Categoría	Valor de marca en millones de dólares
1	Skol	Cerveza	7,055
2	Corona	Cerveza	8,025
3	Telcel	Proveedores de Comunicaciones	5,308
4	Bradesco	Instituciones Financieras	4,177
5	Falabella	Comercio al Detalle	6,084
6	Televisa	Proveedores de Comunicaciones	3,625
7	Itaú	Instituciones Financieras	3,376
8	Brahma	Cerveza	3,585
9	Águila	Cerveza	3,565
10	Modelo	Cerveza	3,477
11	Telmex	Proveedores de Comunicaciones	3,097
12	Bancolombia	Instituciones Financieras	3,006
13	Sodimac	Comercio al Detalle	4,107
14	Bodega Aurrera	Comercio al Detalle	2,804
15	Cemex	Industria	2,748
16	Claro	Proveedores de Comunicaciones	3,426
17	Líder	Comercio al Detalle	2,486
18	<b>Bimbo</b>	<b>Alimentos</b>	<b>2,608</b>
19	Copec	Energía	3,181
20	Sadia	Alimentos	2,466

Fuente: Elaboración con datos de Millward Brown Vermeer 2015.

Se aprecia también (cuadro 3.5) el ranking de las marcas más importantes en México, el puesto número uno lo ocupa Corona con un valor de 8,476 millones de dólares, seguido por Telcel, Televisa, Modelo y Telmex, siendo éstas las cinco primeras marcas más valiosas del país. En los cinco puestos siguientes podemos encontrar a Bodega Aurrera, Cemex, Bimbo, Liverpool y Banorte.

Grupo Bimbo está presente en las primeras treinta posiciones de este ranking con las marcas Bimbo, en la posición número ocho con un valor de 2,795 millones de dólares; Marinela con la posición número diecisiete y un valor de 1,042 millones de

dólares; y Tía Rosa que se posiciona en el lugar número veintinueve con un valor de 469 millones de dólares.

**CUADRO 3.5 MARCAS MÁS VALIOSAS EN MÉXICO EN 2015**

Posición	Marca	Categoría	Valor de marca en millones de dólares
1	Corona	Cerveza	8,476
2	Telcel	Proveedores de comunicaciones	6,174
3	Televisa	Proveedores de comunicaciones	4,423
4	Modelo	Cerveza	3,604
5	Telmex	Proveedores de comunicaciones	3,554
6	Bodega Aurrera	Comercio al detalle	3,091
7	Cemex	Industria	3,039
8	<b>Bimbo</b>	<b>Alimentos</b>	<b>2,795</b>
9	Liverpool	Comercio al detalle	2,557
10	Banorte	Instituciones financieras	2,207
11	Inbursa	Instituciones financieras	1,940
12	Banco Azteca	Instituciones financieras	1,533
13	Oxxo	Comercio al detalle	1,411
14	Banamex	Instituciones financieras	1,236
15	Tecate	Cerveza	1,197
16	Sanborns	Comercio al detalle	1,107
17	<b>Marinela</b>	<b>Alimentos</b>	<b>1,042</b>
18	Soriana	Comercio al detalle	958
19	Sol	Cerveza	800
20	Maseca	Alimentos	710
21	Impulsora Desarrollo y Empleo	Industria	666
22	Lala	Alimentos	639
23	Elektra	Comercio a detalle	629
24	El palacio de Hierro	Comercio a detalle	585
25	Victoria	Cerveza	555
26	León	Cerveza	510
27	Pacífico	Cerveza	507
28	Aeroméxico	Aerolíneas	475
29	<b>Tía Rosa</b>	<b>Alimentos</b>	<b>469</b>
30	Superama	Comercio a detalle	462

Fuente: Elaboración con datos de Millward Brown Vermeer 2015.



**CUADRO 3.6 MARCAS Y PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO POR REGIÓN**

REGIÓN	MARCA		ALGUNOS PRODUCTOS	
Estados Unidos	Sara Lee	Mothers	English Muffins	Hot Dog Buns
	Mrs. Baird's	Taystee	Hearty & Delicious	Sunny Buns
	Earth Grains	Brownberry	Garlic Bread	Old Fashioned
	Einer's	Oroweat	Soft & Smooth	Sunny Buns Bollos
	Arnold	Holsum	Country Honey Wheat	
	Francisco	Home Maid Bread	Mr Baird's Dinner Rolls	
	Thomas'	Old Home	Mrs. Baird's Donuts	
	Frenchbakery	Marinela USA	100% Whole Grain Grillin' Thins	
	Mickey	Entenmann's	Wheat Berry With Honey	
	Tía Rosa USA	Stroehmann	7-Grains	
	Boboli	Master	100% Whole Weat	
	Old Country	Rainbo	Sweet French	
México	Bimbo	El Globo	Pan Blanco	Pay nuez
	Marinela	Sanissimo	Donas Bimbo	Hot Nuts
	Barcel	Suandy	Medias Noches	Golden Nuts
	Ricolino	Lonchibon	Bimbollos	Chips Jalapeño
	La Corona	Vero	Gansito	Takis Fuego
	Del Hogar	Tía Rosa	Pingüinos	Bubulubu
	Coronado	Milpa Real	Chocorroles	Paleta Payaso
Centro América	La mejor	Coronado Centroamérica	Pan sabor mantequilla	Pepiolo
	Ideal	Tulipan	Tortillas de harina	Mankeke
	Ricolino CA	Lido	Panqué casero	Pingüinos
	Breddy	Schmidt	Pan Blanco	Pan Sandwich
Latinoamérica	Plus Vita	Pan Todos Paraguay	Pan 100% Integral Especial	Pao Grissini
	Pancatalán	Nutrella	Bisnaguito	Doble Integral
	Plucky	Los Sorchantes	Rocamboles	Lacteado
	Lagos del Sur	Cena	Natalinos	Pan de Campo All Natural
	Panissimo	Mamá Inés	Pao de Forma Tradicional	All Natural
	Fargo	PYC	Biscoitos	Paes Suecos
	Ana María	Firenze	Crocantissimo	
	El maestro Cubano	Ricard	Panettones Plusvita	
	Fuchs	Agua de piedra	Nutrellinhas	
	Lalo	Pan Todos Perú	Linha Sanduiche	
Asia	Bimbo Asia		Pan Integral	Dofi Custard
			Dofi Chocolate	Chocopie
Europa	Bimbo Europa	Eagle	100% Natural	Pan Blanco Sin Corteza
			Pan Blanco con Corteza Tierna	
Canadá	Canada Bread		Dempster's Sesame Bagels	Pom Bagels Sesame
			Ben's Bagels	Villaggio Crustini
Reino Unido	New York Baskeri Co		Seeded Bagels	Fruit & Oat Bagels

Fuente: Elaboración con datos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

En el cuadro 3.6 se pueden observar algunas de las marcas y productos más importantes para Grupo Bimbo en todo el mundo. Hoy en día comercializa más de 100 marcas de gran prestigio por todo el mundo. Cabe destacar que en cada región existen marcas y productos diferentes, ya que se busca la satisfacción total de cada uno de sus clientes.

### 3.3 Cadenas de valor y de suministro

Una cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, esto a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un marco conceptual para definir las acciones propensas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

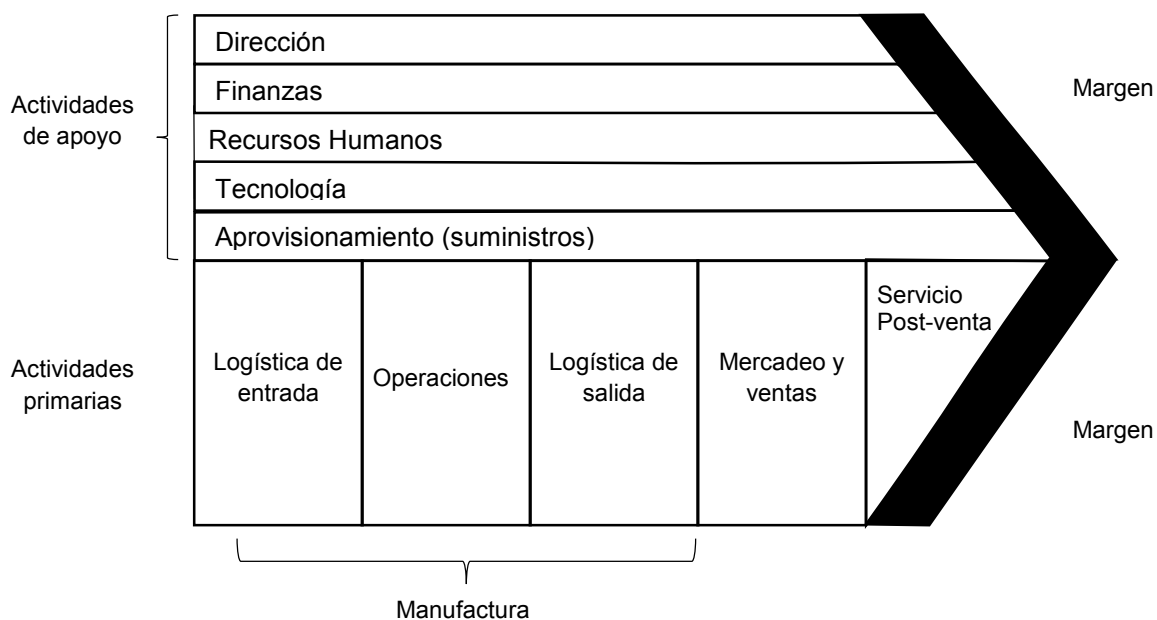
El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planteado podría suceder lo contrario: el costo puede exceder el valor y entonces el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, debido a que éste se suma de manera algebraica. El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto. (Francés, 2006)

La cadena de valor de Porter clasifica las actividades de una empresa que generan valor en dos: actividades primarias o de línea y actividades de apoyo o de soporte. Las actividades primarias o de línea son aquellas que se encuentran en el margen de agregación de valor, éstas tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, es decir, aquellas que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto como: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, ventas y servicio de posventas.

Las actividades de apoyo o de soporte alimentan a las de línea primaria, les prestan soporte a la vez que se apoyan entre sí, también agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con su producción y comercialización. Son las siguientes: dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento.

Las actividades de la cadena de valor pueden clasificarse como directas, que son las que agregan valor, indirectas, que son la administración de las actividades directas y de calidad, que aseguran el cumplimiento de las exigencias de los clientes.

**DIAGRAMA 3.2 CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Michael Porter en Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, de Antonio Francés.

Las etapas de la cadena de valor (diagrama 3.2) son:

**Logística de entrada:** Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Manejo de materiales y programación de transporte.
- Almacenamiento y control de inventario.
- Devoluciones a proveedores.

**Operaciones:** Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- Maquinado, ensamblaje y empaclado.
- Pruebas de control y calidad.
- Mantenimiento de la planta.
- Programación de la producción.

**Logística de salida:** Consiste en la distribución de los productos terminados.

- Almacenamiento de productos terminados.
- Programación de transporte.
- Transporte de productos.
- Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- Procesamiento de órdenes.

**Mercadeo (*marketing*) y ventas:** Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercadeo y promoción y venta.

- Publicidad.
- Fuerza de ventas.
- Estudios de mercado.
- Fijación de precios.
- Selección y manejo de canales de distribución.

**Servicio posventa:** Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- Servicios de asesoría.
- Garantía y mantenimiento.
- Reparación y repuestos.
- Instalación y adiestramiento.

**Dirección:** Gerencia general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

**Finanzas:** Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

**Recursos humanos:** Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

**Tecnología:** *Know-how*, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.

**Aprovisionamiento (suministros):** Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos. (Francés, 2006).

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades y un costo asociado, además de buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

La cadena de valor, en síntesis, permite identificar las fortalezas y debilidades en una empresa, detectar mejor fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender el comportamiento de los costos, y de esta manera potenciar o aprovechar dichas fortalezas, buscando generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

En el caso de Grupo Bimbo, busca el acercamiento con sus proveedores y clientes, a quienes considera dos eslabones esenciales de su cadena de valor. Con la finalidad de cubrir mejor este aspecto y buscar un impacto mayor en la comunidad, trabaja en la reclasificación de los eslabones de su cadena de valor, definiendo las

actividades que requieren realizar en cada una de ellas para así lograr satisfacer las necesidades de sus grupos de interés de una manera más completa.

Existen diversas acciones con las que el grupo ha podido llevar a cabo el buen funcionamiento de su cadena de valor, éstas se resumen de la siguiente manera:

### **Abastecimiento**

- Código de conducta para proveedores
- Programa de compras verdes

### **Operaciones**

- Parque Eólico Piedra Larga
- Programa Buen Vecino
- Reformulación y desarrollo de productos saludables

### **Distribución y ventas**

- Ecoflota
- Centro de ventas ecológico

### **Marketing**

- Mercadotecnia Responsable
- Promoción de estilos de vida

### **Clientes**

- Capacitación y consultoría especializada
- Atención para la mejora en administración y operación de s negocio
- Desarrollo de clientes.

### **Post consumo**

- Sustentabilidad en empaques
- Brigadas Terracycle

El Grupo busca trabajar con proveedores locales, es decir, aquellos que le vendan dentro de una localidad en donde tienen operaciones. Esta práctica les ha generado resultados positivos, garantizando el desarrollo económico y social de los procesos de gestión de compras. Sus primeras acciones incluyen el proceso de empaques degradables, la integración de más proveedores en las categorías de aceite de palma, madera certificada y una primera propuesta de código de conducta que, entre otras cosas, abarca el tema del cuidado del medio ambiente.

También, forma parte de la RED A.C., una asociación constituida por un grupo de empresas mexicanas comprometidas con el desarrollo del país, la cual creó el Centro de Competitividad de Monterrey (CCM) para que las pequeñas y medianas empresas que forman parte de la cadena de valor mejoren su competitividad. A través de este centro ha colaborado en el desarrollo de talleres empresariales de formación continua y, desde 2009, en el programa: De empresario a Empresario, para compartir experiencias, conectar a las empresas y hacer negocios juntos.

La comunidad para Grupo Bimbo es muy importante, ya que mantiene un constante interés por la mejora en las operaciones y, de igual manera, busca contribuir con el bienestar de las comunidades en las que tiene presencia. Sus iniciativas en favor de la sociedad giran en torno a tres temas fundamentales: promoción de la actividad física, conservación del medio ambiente y educación.

En cuanto a sus clientes, el Grupo se enfoca en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, esto a través de la capacitación y consultoría especializada, buscando así su profesionalización y la mejora de su productividad. En 2012, a través de la fundación Proempleo Productivo, se brindó apoyo a 300 personas para que iniciaran su propio negocio o bien, lo hicieran crecer; por otro lado, con el Programa Nacional de Microempresas, se capacitaron a 178 clientes. (Grupo Bimbo, 2014)

### DIAGRAMA 3.3 CADENA DE VALOR DE GRUPO BIMBO



**Fuente:** Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

El concepto de cadena de valor, para el Grupo Bimbo es muy importante en cada una de sus etapas, ya que en éstas tienen programas y estructuras de trabajo muy bien definidas las cuales permiten contribuir al éxito de la empresa. El resultado de este trabajo se plasma en el diagrama 3.3 que muestra la cadena de valor del Grupo, y el esquema sobre el cual trabajan desde el 2014.

Debo destacar que una cadena de valor se complementa con una cadena de suministro, la cual está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de alguna solicitud de un cliente. La cadena de suministro no solamente incluye al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, existen funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen: la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.



Un ejemplo, según Sunil Chopra y Peter Meindl (2008), para comprender el término de cadena de suministro es el siguiente:

Se considera que un cliente entra a una tienda Wal-Mart para comprar un pan de caja; la cadena de suministro empieza con el cliente y su necesidad por el pan de caja. La siguiente etapa es la tienda Wal-Mart que él visita. Wal-Mart llena sus estantes con inventarios que pudieron haber sido suministrados desde un almacén de productos terminados o por un distribuidor que emplea vehículos proporcionados por terceros. Este distribuidor, a su vez, es abastecido por el fabricante, en este caso Grupo Bimbo. La planta de Grupo Bimbo recibe la materia prima de varios proveedores, quienes a su vez pudieron ser abastecidos por proveedores de niveles más bajos.

Una cadena de suministro es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre diferentes etapas. En el ejemplo, Wal-Mart proporciona al cliente el producto, como también el precio y la información de disponibilidad del producto. El cliente transfiere los fondos a Wal-Mart, que después transmite la información del punto de venta como también las órdenes de reabastecimiento al almacén o al distribuidor, quien a su vez transfiere el pedido de reabastecimiento de regreso a la tienda vía camiones. Wal-Mart transfiere los fondos al distribuidor después de que se ha llevado a cabo el reabastecimiento. El distribuidor proporciona información sobre los precios y envía programas de entrega a Wal-Mart. La tienda podría enviar de regreso el material de empaque para que sea reciclado. Flujos similares de información, material y fondos toman lugar a lo largo de toda la cadena de suministro.

El ejemplo ilustra que el cliente es parte integral de las cadenas de suministro, de hecho, el propósito principal de éstas es satisfacer sus necesidades, y en el proceso, generar una ganancia. El término cadena de suministro evoca la imagen de un producto que se mueve a lo largo de la misma, de proveedores a fabricantes a distribuidores a detallistas. En efecto, esto es parte de la cadena de suministro, pero también es importante visualizar los flujos de información, fondos y productos en ambas direcciones de ella. El concepto anterior también puede implicar que sólo

un participante interviene en cada etapa. En realidad, el fabricante puede recibir material de varios proveedores y luego abastecer a varios distribuidores. Por ello, la mayoría de las cadenas de suministro son, en realidad, redes. Podría ser más preciso usar el término red de suministro para describir la estructura de la mayoría de las cadenas de suministro.

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen:

- Clientes
- Detallistas
- Mayoristas/distribuidores
- Fabricantes
- Proveedores de componentes y materias primas

Cada etapa en la cadena de suministro se conecta a través del flujo de productos, información y fondos. Estos flujos ocurren con frecuencia en ambas direcciones y pueden ser administrados por una de las etapas o un intermediario. No es necesario que cada etapa esté presente en la cadena de suministro. El diseño apropiado de ésta depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca. En algunos casos, el fabricante puede surtir directamente los pedidos de los clientes, pueden fabricar sobre pedido, en otros casos, como en las ventas por catálogo. Los fabricantes no responden a los pedidos del cliente de manera directa, mantiene un inventario del producto para surtirlos. (Chopra, 2008)

El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado, el cual genera una cadena de suministro y es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro, que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro; mientras más alta sea la rentabilidad de la cadena, más

exitosa será la empresa. Dicho éxito debe medirse en términos de la rentabilidad y no en función de la ganancia de cada etapa. (Chopra, 2008)

Grupo Bimbo tiene presencia en 22 países de América, Asia y Europa, cuenta con más de 10,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio. Es la empresa de Panificación más importante del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser un líder indiscutible de su ramo en México, Latinoamérica y Estados Unidos.

Además, cuenta con ochenta y cinco plantas en Estados Unidos y Canadá, veintinueve en México, treinta y dos en Latinoamérica, diez en Europa y una en Asia. Hoy en día, cuenta con más de 128 mil colaboradores, más de 2.4 millones de puntos de venta, más de 52 mil rutas de distribución y sus ventas netas son de 187,053 millones de pesos.

La cadena de suministro del Grupo es un aspecto importante en su desarrollo y crecimiento. Sus clientes y proveedores son parte fundamental de esta cadena, ya que permiten mantener la calidad en los productos y ser competitivos internacionalmente, además impulsan las capacidades de creación pues, si ellos crecen y progresan, el grupo también lo hará.

- En cuanto a clientes y proveedores, el Grupo actualmente:
- Apoyó a 34,507 pequeños comercios en México.
- Más de 327,000 clientes recibieron créditos a través del programa Pesito.
- En Guatemala, brindó apoyo a 811 clientes mediante créditos del programa Quetzalito.
- 254 proveedores se inscribieron en el programa Desarrollo de Proveedores en categorías como: materias primas, empaques y envases, obras civiles y servicios de mantenimiento.
- Se llevó a cabo la Reunión Anual de Proveedores.
- Se creó el portal web para Proveedores.

Los proveedores con los que cuentan se dividen para las categorías siguientes:

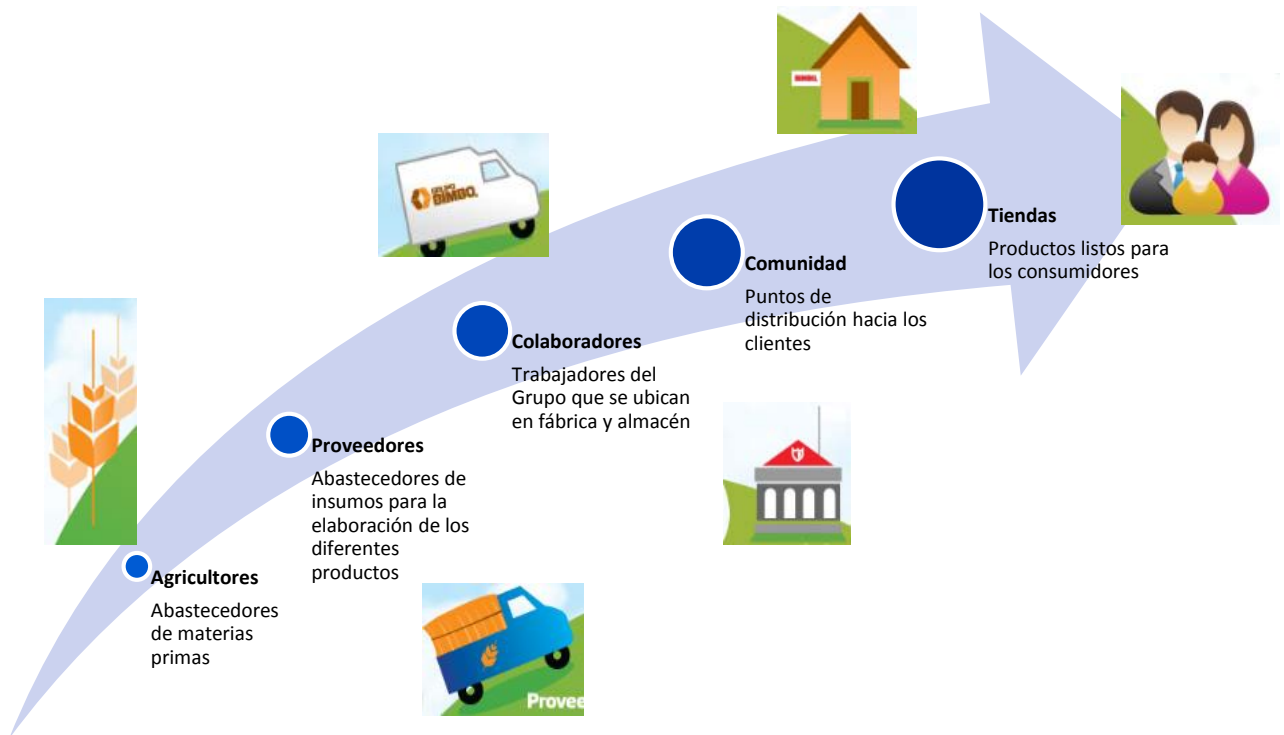
**CUADRO 3.7 CATEGORÍAS DE COMPRA DE LOS PROVEEDORES DE GRUPO BIMBO**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ingredientes</b>	Bienes necesarios para la elaboración de cada uno de los productos que fabrican.
<b>Empaque y envolturas</b>	Materiales para el empaque y transportación de cada uno de los productos que fabrican.
<b>Refacciones</b>	Partes, componentes de maquinarias, equipos.
<b>Maquinaria y equipo</b>	Activos necesarios para la fabricación de sus productos.
<b>Sistemas</b>	Hardware, software y servicios de tecnología de información.
<b>Medios</b>	Formas de comunicación masiva
<b>Promociones</b>	Artículos que apoyan directamente a la venta.
<b>Indirectos</b>	Proporcionan los insumos que no intervienen directamente en el proceso de elaboración de productos.
<b>Servicios</b>	Actividad intangible proporcionada por los proveedores que satisface las necesidades de Grupo Bimbo para el desarrollo de sus actividades.

**Fuente:** Elaboración con datos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., de [www.proveedores.grupobimbo.com](http://www.proveedores.grupobimbo.com)

La cadena de suministro de Grupo Bimbo está conformada por agricultores, proveedores, colaboradores, comunidad, tiendas y consumidores. Cada eslabón de esta cadena es importante para que la empresa pueda crecer satisfactoriamente. Si alguno de ellos no funciona de la manera adecuada, afectará al siguiente y al siguiente. La cadena de suministro del Grupo se observa en el diagrama 3.4.

### DIAGRAMA 3.4 CADENA DE SUMINISTRO DE GRUPO BIMBO



**Fuente:** Elaboración con datos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

El objetivo de la cadena de suministro es hacer llegar el producto a los consumidores, y todos los partícipes de la cadena son parte fundamental de este proceso. Desde los agricultores en este caso, hasta los tenderos. Una vez terminado, el producto es almacenado en espera de órdenes del cliente para entrega, por lo que en el inventario se encuentran más de 10 mil productos, los cuales son guardados en 1000 puntos de distribución, más adelante viajan a través de las diferentes 52 mil rutas de distribución con las que ya cuenta el grupo.

La flotilla de distribución con la que opera Grupo Bimbo es de las más grandes en el continente americano. Han llegado a más de dos millones de puntos de venta con un modelo de distribución directa, en sintonía con las necesidades particulares de

cada canal, cliente y consumidor. Es considerada como una ventaja competitiva fundamental.

### 3.4 Expansión en América, Europa y Asia

Diecinueve años después de la creación de Grupo Bimbo, los directivos decidieron no solamente abastecer la demanda en México, sino también la de diferentes países. En 1963, Jaime Jorba decidió regresar a España y fundar una planta de pan con la marca Bimbo, misma que se inauguró en Barcelona y que tuvo tanto éxito que poco después se abrió otra en Madrid. Fue así que a principios de los setenta ya operaban cinco fábricas en ese país. Sin embargo, aunque tuvo un gran éxito la penetración de Bimbo en España, existieron razones para abandonar la misión, pues ésta se tornaba peligrosa, ya que el grupo español poco a poco se fue volviendo mayoría y además en esos años surgió una fuerte agitación de izquierda y las relaciones con los obreros se tornaron difíciles, lo cual orilló a muchos de los socios a vender sus acciones a una empresa estadounidense, con los cuales las relaciones sociales no eran muy buenas y existían diversas diferencias al tomar decisiones empresariales, por lo que tiempo después, tomaron la disposición de vender el total de sus acciones.

No obstante, esta primer experiencia, en el año de 1969, volvieron a considerar la expansión del grupo hacia otros países, pero no construyendo fábricas, si no con ayuda de la exportación. Así que con el ideal de ir siempre “Hacia arriba”, comenzaron exportaciones hacia Estados Unidos, y aunque fracasaron muchas veces debido a que no cubrían aún con los estándares de calidad que requería el mercado extranjero, no desistieron, al contrario, fueron un impulso para conseguir la mentalidad de calidad total que los caracteriza hasta el día de hoy.

En 1984, después de varios intentos de exportación, formaron dos empresas pequeñas distribuidoras de sus productos, una en Texas, con base en Houston; y

otra en Los Ángeles California, las cuales crecieron hasta transformarse en verdaderos instrumentos de penetración, no sólo en sus mercados cercanos, también en poblaciones tan alejadas como Chicago y Miami. Una vez dentro del mercado estadounidense, su siguiente estrategia fue explorar el mercado de tortillas de maíz y de trigo, para esto adquirieron, de manera gradual, pequeñas fábricas de mexicanos ubicadas en California, Texas, Oklahoma y Ohio, y, en el trayecto, surgieron oportunidades de adquirir una fábrica de pan en San Diego y otra en Los Ángeles, las cuales aprovecharon. Sin embargo, la adquisición más grande de Bimbo fue la del Grupo Mrs. Baird's, una empresa familiar centenaria que contaba con 10 fábricas en el estado de Texas, por lo que después de realizar esta operación, en 1999, se creó la empresa Estadounidense Bimbo Bakeries U.S.A., que abarca todas las empresas que adquirieron poco a poco en este país; además, se creó un corporativo en Fort Worth, donde se administra toda la operación, y se reporta a la dirección general de México. A principios de 2002 se realizó la adquisición más importante que jamás se había hecho en el Grupo: la compra de cinco fábricas y los derechos de elaboración de la línea de panes Premium en Estados Unidos. Esto logrado por la adquisición de la compañía George Weston Bakeries, la operación del Pacífico con las marcas Oroweat, Entemmanns, Thomas y Boboli. Con todo esto, consiguieron fortalecerse en los Estados Unidos, país sumamente importante el mercado global, y valioso para el Grupo mismo ya que, al día de hoy cubre la demanda de más de 110 millones de habitantes y sus ventas se estiman en cerca de 1500 millones de dólares, representando el 30% de las ventas totales de Grupo Bimbo. (Servitje, 2009)

Como siguiente paso de internacionalización, el Grupo decidió crecer hacia el sur, por lo que en 1990, tras asesorar a una pequeña empresa fabricante de pastelillos de Guatemala, fueron invitados para ser socios de esta misma por la falta de capital, por lo que se remodeló y se preparó para producir una línea de productos con las marcas Bimbo y Marinela.

En 1992 se asociaron con dos empresas: una de pan de caja que se llamaba Ideal y otra de botanas saladas con el nombre de Alesa, en Santiago de Chile, en ambas,

al cabo de unos años, se disolvieron sus sociedades y el Grupo se quedó con ellas por completo, construyendo instalaciones modernas que albergarían su fábrica de pan. Aunque, en este país, no pudieron entrar con la marca Bimbo, porque una pequeña fábrica galletera ya tenía registrado el nombre, permanecieron con la marca Ideal, que habían adquirido en un principio pero con la misma imagen de Bimbo -con el osito, con los colores y todos los demás elementos- decidieron, entonces, dedicarse a la empresa panificadora y vendieron la empresa de las botanas saladas tiempo después.

En 1993, compraron y remodelaron una empresa grande y moderna llamada Polar, por cual se introdujeron al mercado Venezolano, después les ofrecieron en venta la Panificadora Holsum, la empresa fabricante de pan de caja más importante de ese país y, aunque sus operaciones enfrentaron diversos problemas debido a las fluctuaciones y a la volatilidad de la política y de la economía, a partir de 1998 han mejorado satisfactoriamente.

En el mismo año, el Grupo pudo entrar a San Salvador, cuando la empresa panificadora Las Victorias les ofreció en venta su pequeña planta de producción. Al igual que en Guatemala, no contaban con una línea de producción de pan por lo que consideraron que se podían combinar ambas operaciones y obtener cierta sinergia. Con el tiempo, se han realizado diversas ampliaciones y adaptaciones a esta planta, la cual atiende primordialmente el mercado centroamericano.

Su expansión por América Latina no esperó muchos años, ya que también ingresaron a Costa Rica, donde adquirieron la planta panificadora Cinta Azul, la cual adaptaron y ampliaron para convertirla en Bimbo, y después agregaron otra línea de especialidades de panificación y la línea Breddy. En 1996, asociados con el Grupo Noël de Medellín, inauguraron en Bogotá, Colombia, una nueva fábrica Bimbo. El día para que Argentina recibiera a Bimbo, llegó en el año 1997, en donde construyeron una fábrica moderna y quizá la más avanzada del Grupo en cuanto a tecnología por su cuenta propia, ya que las relaciones con sus asociados no daban los resultados que esperaba. Sin embargo, enfrentaron problemas debido a la paridad del peso con el dólar que tanto tiempo sostuvieron en ese país, el costo de



la mano de obra era brutalmente caro, más que en Estados Unidos, por lo que tomaron la decisión de automatizar las operaciones tanto como fuera posible ya que allí era costeable, caso diferente al de México, donde no la pena automatizar algunas cosas porque resulta más caro que pagar la mano de obra, entrar a Argentina ha sido una gran experiencia para Grupo Bimbo y una de las más difíciles y costosas, pues hasta el día de hoy no se han alcanzado los objetivos esperados. (Servitje, 2009)

En 1998, ingresaron, por invitación del grupo empresarial Alicorp a Lima, Perú, con el cual instalaron una planta Bimbo, pensando en que sus objetivos los iban a conseguir a largo plazo ya que el mercado de ese país era pequeño y su economía estaba en proceso de transformación, por lo que esta penetración fue considerada como una buena estrategia para instalar sus marcas en América Latina en un futuro cercano. En 2001, el Grupo ingresa a otro país centroamericano: Brasil, esto mediante la adquisición de tres plantas de la empresa Plus Vita, una en Sao Paulo, una en Río y otra en Recife, lo cual les permitiría estar presentes prácticamente, en toda Sudamérica, incluyendo Uruguay, Panamá y Paraguay, donde también surten a países como Honduras y Nicaragua, en donde se espera puedan instalar plantas de fabricación.

Como una nueva posibilidad de expansión, en 2006, Grupo Bimbo adquiere su primera planta en Beijing, capital de China, comprando el 98% de las acciones de la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, subsidiaria de la empresa española Panrico. Sin embargo, la batalla por conquistar el mercado en China ha sido muy difícil ya que, hoy en día, trabaja con el 23% de su capacidad, instalada para a producción de pan, bollería, pasteles, tortillas y gallegas, lo cual representa una de las cifras más bajas en comparación con sus operaciones a nivel mundial. El grupo espera que con su incursión en el mercado Chino obtendrá beneficios a largo plazo. (Servitje, 2009)

### 3.5 Cultura Organizacional

Los fundadores del Grupo ven a Bimbo como una comunidad de personas que trabaja de manera permanente en construir una empresa altamente productiva y humana, la cuales han formado el espíritu de la empresa con respeto, justicia, confianza y afecto.

La empresa, como la conocemos actualmente, tiene bases muy antiguas, desde diez mil años antes de Cristo cuando las tribus nómadas practicaron la división del trabajo, hasta mediados del siglo XIX con la llegada del capitalismo financiero.

Las prácticas, costumbres y técnicas que surgieron durante este lapso, derivaron sistemas económicos, los cuales, con diversas variantes, rigen el funcionamiento económico-social del universo. Estos sistemas son: (Servitje, 2009)

- Economía de subsistencia. Se maneja en las regiones de escaso o nulo desarrollo y sólo permite la sobrevivencia de sus habitantes.
- Economía planificada, autoritarista y centralizada. Este sistema tiene dos variantes; el comunismo y el socialismo; el primero se encuentra en total decadencia porque viola los derechos fundamentales del hombre, y el segundo se ha transformado y adaptado mejor a las realidades económicas y humanas.
- Economía de mercado o libre mercado. Funciona dentro de un sistema que privilegia la libre competencia y la actividad de la iniciativa privada con la razonable legislación y vigilancia del gobierno.

Para efectos de esta investigación, me enfocaré en la economía de libre mercado. Este sistema, configurado en sus inicios como un sistema liberal conocido como Liberalismo Económico, fue consecuencia del profundo cambio social propiciado por la Revolución Industrial. El sistema se ha modificado, en una parte, por la oposición y defensa de los sistemas socialistas y, en otra, también porque han

debido reconocerse el sentido común, el sentido práctico y los principios elementales de sana convivencia humana.

Aunque existen ambigüedades sobre este sistema, es necesario expresar que presenta múltiples deficiencias, ya que parece transmitir una doble moral a quienes lo practica y no se respeta lo suficiente a la persona humana, más bien se utiliza, aunque también como aspecto positivo, promueve la libertad, la creatividad, inversión y productividad, además de la innovación y la creación de nuevos empleos. Por ello, aprovechando estos aspectos, se puede equilibrar este sistema y adaptarlo de la mejor manera a la sociedad, solamente humanizándolo, se puede lograr que no sólo lo bueno sea para unos cuantos, sino para todos, ésta es la filosofía principal de Grupo Bimbo.

En el caso del Grupo, desde 1963 se encuentra afiliado a la Unión Social de Empresarios Mexicanos, USEM, la cual pertenece a la Unión Internacional cristiana de Dirigentes de Empresas, UNIAPAC, con ramificaciones en todo el mundo. Los objetivos de ambas asociaciones son tanto la difusión como la implantación de los principios de la Doctrina Social en el empresariado, por eso, cuando la mayoría de las empresas del occidente solamente piensan en las utilidades que puedan generar, Grupo Bimbo tiene otras prioridades, otra ideología: la conciencia social.

Roberto Servitje afirma que la mayoría de los empresarios tienen normas de ética y ciertos valores, sin embargo carecen de una clara conciencia social. Una economía de mercado con responsabilidad social es garantía de progreso, armonía, paz social y desarrollo compartido. En un entorno globalizado, con tantas carencias y tantas oportunidades, se requiere complementar el sistema de mercado con uno que tenga el cálido enfoque hacia las realidades sociales. Si se proclamara que se requiere una economía de mercado pero con responsabilidad social, pronto existiría el cuestionamiento de qué es lo que hay que hacer para conseguir esa transformación, aunque sea de manera gradual. Con esta transformación, se conseguiría, no solamente que hubiesen menos personas pobres, sino también más felices, responsables y productivas.

Se requiere, por tanto, de las empresas, que surjan para dar solución solidaria a las aspiraciones y necesidades de los seres humanos y no para ponerles un límite. La empresa debe servir a la sociedad, y este servicio se logra mediante su influencia en la comunidad y en el medio ambiente, mediante sus relaciones con el gobierno, entonces, ¿Cómo puede servir la empresa a la sociedad?

- Brindándole los bienes y servicios que verdaderamente necesita, al costo y con la calidad debidos.
- Creando un valor agregado que permita la justa remuneración de la gente.
- Siendo responsable socialmente en los aspectos políticos y ambientales.
- Remunerando a las personas involucradas, cuidando os aspectos políticos ecológicos, y creando riqueza que debe aplicarse en el pago de impuestos y en todo lo demás.

Aunque toda empresa tiene una finalidad, que es la razón por la que fue creada, ésta cumple, a su vez, con dos objetivos que no pueden anularse: uno económico y uno social. Para que la empresa de estos tiempos realice su función social, es evidente que debe alcanzar sus metas: económicas y sociales.

El sistema socioeconómico en el cual se desempeña, así como el entorno, los principios administrativos, las costumbres y tradiciones de una empresa, tienen, sin duda, una fuerte influencia en su fisionomía, pero es el empresario quien imprime su sello particular en su organización. El empresario crea, innova, concilia, multiplica, arriesga, sueña, produce riqueza, crea empleo y hace posible la sinergia; tanto puede hacer mucho bien, como puede dejar de hacerlo provocando grandes daños por eso, es él quien tiene una gran responsabilidad y que, por lo tanto, siempre debe estar a la altura de su misión: servir bien. La transformación que necesitan las empresas sólo será posible a través de sus líderes que, con espíritu, inteligencia y visión se lanzan a esa labor que requiere preparación conciencia, comprensión, generosidad, audacia, fortaleza y paciencia.

Una empresa debe tener algo que la aliente, que le dé un sentido y un propósito que valga la pena, ese propósito es una ilusión que se persigue, el por qué y para

qué hace las cosas, algo que cotidianamente se conoce como la “Misión de la empresa”.

En Grupo Bimbo, esta misión está resumida con las palabras Creer-Crear. En sus primeros años, su misión era:

Al iniciar hoy nuestras operaciones, queremos comunicar al público de México que nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad, y además, proporcionar a nuestros distribuidores y clientes el servicio oportuno y eficiente que la Ciudad de México, ya una gran metrópoli, reclama cumplidamente. (Servitje, 2009)

Para el grupo, lo más importante es resaltar la misión, porque es la razón por la cual se va construyendo la empresa. Es importante que el personal se identifique con ésta, ya que los líderes del grupo piensan que esa misión es la que les dará un motivo para aligerar todas las cargas que un trabajo exige, como levantarse temprano, visitar a los clientes superando las inclemencias del tiempo, cubrir turnos nocturnos, trabajar en domingo, entre otras tareas más.

El grupo plasmó, literalmente, su misión y su filosofía en las siguientes palabras:

Elaborar y comercializar productos alimenticios desarrollando el valor de nuestras marcas, comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, y líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

Por esto, una recomendación de los creadores de Grupo Bimbo es que la misión se estipule por escrito, así como también que exista un código de ética, una filosofía de la empresa, una intención de cómo se quiere que ésta funcione, ya que la misión es la primera piedra del edificio que se va a construir. Una misión empresarial se debe redactar porque hay que difundirla, de lo contrario no funciona. La clave para que funcione es propagarla. Los jefes, las personas que desempeñan algún papel de liderazgo en cualquier nivel deben conocer, sentir, querer y convivir con estos

valores. Si los jefes no los entienden, y por consecuencia no los aceptan, las cosas no marcharán bien. En Bimbo, el jefe de cualquier nivel tiene que ser una persona que adopte la filosofía, que se sienta parte de ella, de la manera de pensar que predomina en la empresa, que adopte sus valores, ése es el secreto de su éxito.

Muy relacionado con la misión, se encuentra el ideal de una empresa, una de las mayores aportaciones que la empresa puede hacer a sus colaboradores es el desarrollo de un ambiente donde la persona pueda descubrir sus ideales y realizarlos. Esto es posible a través de la empresa que recibe una remuneración por su trabajo con la cual puede satisfacer sus necesidades. Si el personal de una empresa no tuviera el interés y la motivación, si sólo estuviera mirando el reloj para irse, no se tendrían oportunidades ni espíritu para hacer aportaciones o cambios a los procesos de la empresa. La empresa, por ello, es un campo de aprendizaje en donde la cultura y quien la forma se influye de manera recíproca.

El Grupo formó su cultura gracias a diez prácticas que ha realizado en diferentes tiempos, las cuales se describen en el siguiente diagrama.

**DIAGRAMA 3.5 CULTURA DE GRUPO BIMBO**



**Fuente:** Elaboración con información de Bimbo, Estrategias de éxito empresarial.

1. **Selección rigurosa del personal.** El grupo busca mayor actitud que conocimientos, buscan personas con filosofía y principios que no se opongan a los de la empresa.
2. **Crecimiento.** Crecer ha sido un concepto de primer orden en el Grupo. Desde su fundación hubo un interés en entender la distribución, sacar nuevos productos, nuevas líneas y entrar también a negocios de integración, que, por exigencias de calidad, uniformidad u otras, han considerado convenientes.
3. **Calidad-Servicio-Frescura.** Mantener estos tres principios en los productos es el principal compromiso con los consumidores. Se busca que todos y cada uno de los productos que entreguen sean de calidad, se ofrezcan con un buen servicio y estén frescos. Los tres factores de esta práctica deberán estar siempre presentes para otorgar al consumidor el producto que desea.
4. **Capacitación y desarrollo.** Los esfuerzos por desenvolver al personal son prioritarios. Una de las prácticas más comunes es capacitarlos, entrenarlos y propiciar su constante desarrollo. El desarrollo nunca termina; cuando un trabajador domina las funciones relacionadas con su puesto, procuran que aprenda más puestos laterales o superiores.
5. **Mercadeo.** Esta función siempre ha sido prioritaria para el Grupo. Desde su fundación se consideró necesario diseñar productos y presentaciones que fueran aceptados por el consumidor, cuidando sus tamaños, sus envases y sus precios. La publicidad honesta y las promociones interesantes son vehículos excelentes para dar a conocer y estimular la venta de cada producto.
6. **Distribución.** El objetivo del Grupo Bimbo ha sido llegar a todos los rincones donde se tuvieran establecidas rutas de reparto. A pesar de que existen lugares lejanos, las rutas que tenemos, sobre todo al inicio de operaciones en una nueva región, se buscan cubrir todas.
7. **Nuevos productos.** Es preocupación constante de la empresa investigar y desarrollar nuevos productos para que el consumidor tenga una mayor oferta

y variedad. Cuentan con un laboratorio especializado, donde se revisan y prueban todos los nuevos productos antes de lanzarlos al mercado.

8. **Honestidad, justicia y equidad.** Bimbo refleja de manera directa la mayor parte de la riqueza de su filosofía.
9. **Austeridad.** Bimbo es una empresa rentable, sin embargo no despilfarra el dinero que gana. Austeridad no significa dejar de gastar dinero, si no gastar lo necesario, sin lujos ni ostentaciones. Sin embargo, sus fábricas y oficinas son áreas de trabajo que disponen de lo necesario para trabajar bien, pero sin lujo.
10. **Apoya a la comunidad.** Desde su fundación, la empresa destina un porcentaje de sus utilidades a obras sociales, sobre todo a las relacionadas con la educación y las necesidades del campo mexicano. Apoyan mucho al campo, ya que esta actividad primaria es la base de sus operaciones.

### 3.6 Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo se relaciona con todo el conjunto de medios y procedimientos a través de los cuales los responsables de una corporación establecen sus objetivos, los medios para alcanzarlos, y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño, es decir, involucra definiciones para operar y controlar a las corporaciones. (Bastidas, 2007)

Es un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión.

Grupo Bimbo sigue las mejores prácticas internacionales en Gobierno Corporativo, así como aquellas sugeridas por la Bolsa Mexicana de Valores. Todos sus órganos de gobierno están conformados por profesionales quienes cuentan con amplia experiencia y conocimientos de la industria en México. Consideran como máximo



órgano de gobierno a la Asamblea de Accionistas, la cual tiene la facultad de designar a los miembros del Consejo de Administración. De acuerdo con los estatutos sociales de Grupo Bimbo, el Consejo de Administración debe estar integrado por un mínimo de cinco y un máximo de veintiún consejeros propietarios, de los cuales al menos 25% deben ser independientes.

El Consejo de Administración es nombrado y ratificado durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas y se encuentra integrado por dieciocho consejeros propietarios, los cuales permanecerán en su puesto hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión. Este Consejo es el órgano de gobierno encargado de establecer la estrategia de negocio a largo plazo, aprobar las principales decisiones del negocio, supervisar la administración, gestionar los riesgos, vigilar el cumplimiento normativo, así como elegir, evaluar y remover al Director General y a los directivos relevantes de la empresa.

### DIAGRAMA 3.6 COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO BIMBO S.A. DE C.V.



**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Actualmente, el Consejo de Administración de Grupo Bimbo está integrado por dieciocho miembros, de los cuales en el cuadro 3.5 se describe su cargo y antigüedad, el cargo de Presidente lo ocupa Daniel Servitje Montull, el Secretario es Luis Miguel Briola y el Suplete es Pedro Pablo Barragán.

<b>CUADRO 3.8 CONSEJEROS DE GRUPO BIMBO</b>			
	<b>Consejeros Propietarios</b>	<b>Antigüedad (años)</b>	<b>Cargo</b>
1	Jaime Chico Pardo	1	Consejero
2	Henry Robert Davis Signoret	16	Consejero Independiente
3	Arturo Manuel Fernández Pérez	9	Consejero Independiente
4	Ricardo Guajardo Touché	11	Consejero Independiente
5	Thomas Stanley Heather Rodríguez	3	Consejero Independiente
6	Agustín Irurita Pérez	11	Consejero Independiente
7	Luis Jorba Servitje	9	Consejero
8	Mauricio Jorba Servitje	18	Consejero
9	Fernando Franciso Lerdo de Tejada Luna	4	Consejero
10	Nicolás Mariscal Servitje	7	Consejero
11	José Ignacio Mariscal Torroella	26	Consejero
12	María Isabel Mata Torrallardona	9	Consejero
13	Raúl Carlos Obregón del Corral	21	Consejero
14	Javier de Pedro Espínola	4	Consejero
15	Ignacio Pérez Lizaur	4	Consejero Independiente
16	Jorge Pedro Jaime Sendra Mata	2	Consejero
17	Daniel Javier Servitje Montull	21	Consejero/Presidente
18	Edmundo Miguel Vallejo Venegas	3	Consejero Independiente

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Grupo Bimbo considera la integridad como el más alto valor que los distingue. Para vivir sus principios y valores y, por lo tanto cumplir, con el Código de Mejores Prácticas Corporativas, los miembros de Grupo deben de ser personas de alta calidad moral. El código abarca los siguientes aspectos:

- Consumidores y clientes: Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad e innovaciones. Garantizar la disponibilidad y ofrecer una propuesta de negocio que propicie crecimiento y desarrollo de nuestros socios comerciales.
- Accionistas y socios: Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida creando valor en el largo plazo.
- Colaboradores: Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilitar un ambiente seguro para su bienestar y desarrollo.
- Proveedores: Mantener relaciones cordiales y honestas, promoviendo su desarrollo y buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas.
- Competencia: Competir en el mercado basados en precio, calidad y servicio, en un marco de integridad y respeto.
- Gobierno: Respetamos las leyes y procuramos entender y respetar las costumbres y prácticas locales de cada país en el que operamos.
- Sociedad: Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales. Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades donde nos encontramos. Cuidar el medio ambiente.

Durante 2014, el Consejo de Administración aprobó varias políticas para implementar los programas de cumplimiento normativo a nivel global. Entre ellas destaca la Política Global de Anticorrupción, que ayudará a la compañía a adoptar el mejor programa en su tipo para cumplir con la legislación internacional, así como una nueva Política de Competencia Económica en México, aprobada por el Comité Ejecutivo, que fortalecerá las prácticas y procedimientos internos para garantizar un mercado equitativo y competitivo.

A principios de 2015, el Consejo de Administración aprobó también los lineamientos, políticas y mecanismos de control para las operaciones de valores que realcen los

consejeros, directivos y colaboradores de Grupo Bimbo. También, ha aprobado los resultados del último ejercicio fiscal y el correspondiente informe de los auditores. El Consejo considera que los estados financieros de Grupo Bimbo han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS); que las políticas y principios contables se aplicaron de manera consistente y apropiada, en línea con las circunstancias de la Compañía, y que la información financiera refleja fiel y razonablemente la posición y los resultados de la Sociedad. (Grupo Bimbo, 2014)

En el cuadro 3.6 se describen los principales funcionarios de la Multinacional y sus cargos, algunos a nivel mundial.

<b>CUADRO 3.9 PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE GRUPO BIMBO</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Daniel Javier Servitje Montull	Director General Grupo Bimbo
<b>2</b>	Javier Augusto González Franco	Director General Adjunto Grupo Bimbo
<b>3</b>	Pablo Elizondo Huerta	Director General Adjunto Grupo Bimbo
<b>4</b>	Guillermo Jorge Quiroz Abed	Director Global de Finanzas y Administración
<b>5</b>	Raúl Arguelles Díaz	Director Global de Personal y Relaciones
<b>6</b>	Reynaldo Reyna Rodríguez	Director de Servicios Globales
<b>7</b>	Miguel Ángel Espinoza	Director General Bimbo
<b>8</b>	Gabino Miguel Gómez Carbajal	Director General Barcel
<b>9</b>	Alfred Penny	Director General BBU
<b>10</b>	Ivan Chiu Yat	Director General China
<b>11</b>	Raúl Ignacio Obregón Servitje	Director General Latin Sur
<b>12</b>	Jorge Esteban Giraldo Arango	Director General Latin Centro
<b>13</b>	Alejandro Pintado López	Director General Canana Bread
<b>14</b>	Daniel J. Curtin	Director General Wholesome Harvest Baking
<b>15</b>	Ricardo Padilla Anguiano	Director General Bimbo Brasil
<b>16</b>	José Manuel González Guzmán	Director General Bimbo Iberia
<b>17</b>	Alejandro Alba Molina	Director Global de Auditoría

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

## 4. COMPETITIVIDAD Y CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

### 4.1 Entorno de la competitividad y mercado

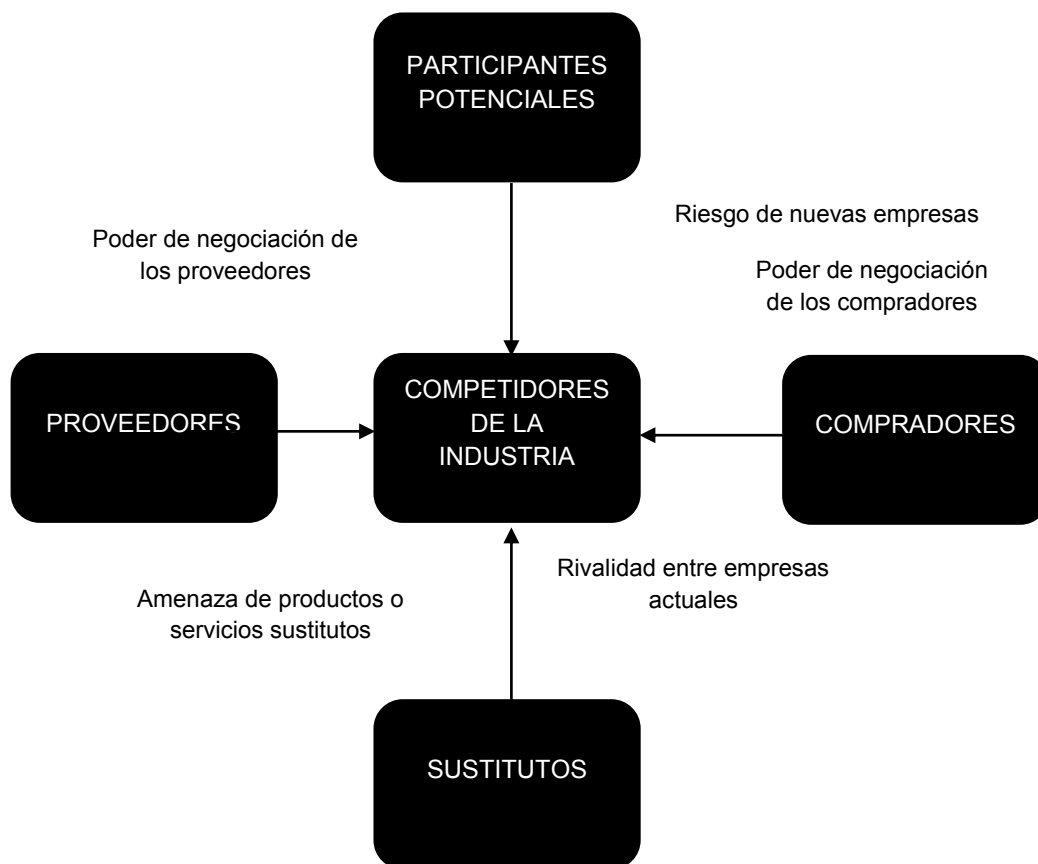
La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente, es decir, en concernir con la industria donde ella compite, pues la estructura de la producción contribuye de manera decisiva a determinar las reglas del juego y, también, las estrategias que la empresa puede adoptar, entendiéndose por industria como el grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Las fuerzas externas que afectan una industria son importantes, dado que suelen afectar a todas las compañías de ese sector, las distintas capacidades con las que cuenten estas compañías son las que decidirán su éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en una industria se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, depende de cinco fuerzas competitivas que, combinadas, determinan el potencial de utilidades en un sector, este potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde puede defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. (Porter, 1982)

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia con oportunidades o riesgos, por ello, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la capacidad en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos, también a los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos, todos son competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. (Porter, 1982)

#### DIAGRAMA 4.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER



**Fuente:** Estrategia competitiva, el análisis estructural de las industrias, de Michael Porter 1982.

En el diagrama 4.1 se pueden apreciar las cinco fuerzas competitivas que Porter ha destacado:

**1. Riesgo de que entren más participantes.**

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y grandes recursos, todo esto puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías que ya están establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas, este riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

**2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

La rivalidad entre los competidores actuales adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. Esta rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

**3. Presión proveniente de los productos sustitutos.**

Todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, éstos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria.

**4. Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios cuando negocian una mejor calidad o más servicios. El poder de los grupos importantes de compradores depende de las características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global, un grupo de compradores representa poder si compra



grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor y se encuentra totalmente informado acerca de la demanda, los precios de mercado, y los costos con proveedores que maneja la industria. Con información completa, tendrá una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos.

#### **5. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Las circunstancias que hace poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el uso efecto e los compradores.

Cuando una empresa identifica su competencia, es posible que también identifique sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo. Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición a la defensiva contra las cinco fuerzas competitivas. Estas acciones pueden ser: encontrar el posicionamiento de la empresa en la industria, establecer una estrategia de diversificación e influir en el equilibrio de la industria, pues no solamente buscará defenderse de las fuerzas competitivas, sino que, buscará el modo de cambiarlas.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicado a la industria panadera, muestra un promedio de ganancias netas que, típicamente, no cubren el costo del capital dado a las bajas barreras de entrada, la facilidad de la producción y el acceso a los ingredientes. (Roe, 2015)

#### **1. Riesgo de que entren más participantes.**

Las barreras de entrada a la industria son bajas, las economías de escala son beneficiosas pero no son requeridas para el éxito de la industria. Como resultado, los pequeños negocios pueden ingresar con un monto pequeño de

capital, sin embargo, existen dos determinantes principales del éxito de las nuevas compañías: la habilidad del líder para conseguir los suficientes canales de distribución para que así pueda cubrir sus costos operativos y la habilidad para construir el reconocimiento y lealtad hacia una marca, su marca. Los canales de distribución suelen incluir a tiendas minoristas, como los supermercados y tiendas de comestibles, y pueden ser más fáciles de conseguir si la panadería tiene una marca establecida o si los recursos de mercadeo pueden crear una.

**2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

En la industria panificadora existen varios competidores, se estima que las cuatro compañías principales sólo representan entre el 10% y el 11% del mercado. La industria se caracteriza por tener muchas pequeñas, pero se ha registrado una tendencia creciente hacia la consolidación de economía de escala, ya que los negocios compiten en precios, calidad, diferenciación y relaciones con sus proveedores clave.

**3. Presión proveniente de los productos sustitutos.**

En esta industria, existen diversos productos considerados como sustitutos: cereales de trigo, el arroz inflado, y algunos productos instantáneos, por ejemplo; son alternativas viables para sustituir los productos de las empresas panificadoras en las tres comidas en promedio que una familia hace al día; para evitar esto, las panaderías tienen que mejorar la calidad y el precio de sus productos, también unirse como industria para realizar campañas que expongan las ventajas de sus productos y mencionar que más que un alimento simple, son complementos de las comidas que realiza una persona a lo largo de su día, así que, con estas estrategias impondrá una barrera para proteger su mercado de los productos sustitutos.

**4. Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores de los productos de la industria panadera, como los supermercados, las tiendas de comestibles o de conveniencia y las cadenas hoteleras, son capaces de negociar el precio de los productos, debido a que

existe un gran número de competidores que se enfrentan para conseguir canales de distribución para sus productos. Como resultado de esto, los compradores pueden conseguir precios bajos y descuentos por cantidad. Únicamente los grandes jugadores como Mondelēz Internacional, Kellogg's, Yamazaki Baking y el Grupo Bimbo tienen el poder de nivelar las fuerzas y alcanzar una participación más equilibrada en las ganancias.

#### **5. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores, al contrario de los compradores, no representan un grupo con poder de negociación en esta industria, debido a que ésta está formada por muchas compañías que pueden conseguir precios bajos con distintos proveedores, pues también existen demasiados. Las panaderías pueden ser afectadas por las variaciones de precios de las materias primas, pero estos cambios son un resultado de los determinantes de la oferta y la demanda global en lugar del poder de negociación de los proveedores.

Se concluye, entonces, que la principal fuerza competitiva con la que tiene que enfrentarse la industria es el poder de negociación de los compradores, puesto que existen varias compañías con las que éstos pueden conseguir un mejor precio, lo que no les dejará otra alternativa más que la negociación o bien, tratar de consolidar su marca. Seguido de esta fuerza, se encuentra la de los competidores actuales, pues para destacar deben de bajar los precios, negociar mejores precios con los proveedores, mejorar la calidad o innovar en su producción y productos. Como tercer lugar, se encuentra la fuerza de los productos sustitutos, ya que aunque en el análisis se menciona que más bien los productos de la industria son complementos para las comidas diarias, las industrias de los productos sustitutos juegan sucio con la mercadotecnia para lograr que sus bienes destaquen. Como cuarta fuerza a considerar, se tiene la entrada de nuevos competidores, puesto que entran con una poca inversión de capital y tratan directo con economías de escala, necesitarán un buen precio, calidad y diferenciación o consolidar la marca de sus productos para que puedan destacar. Por último, se considera al poder de

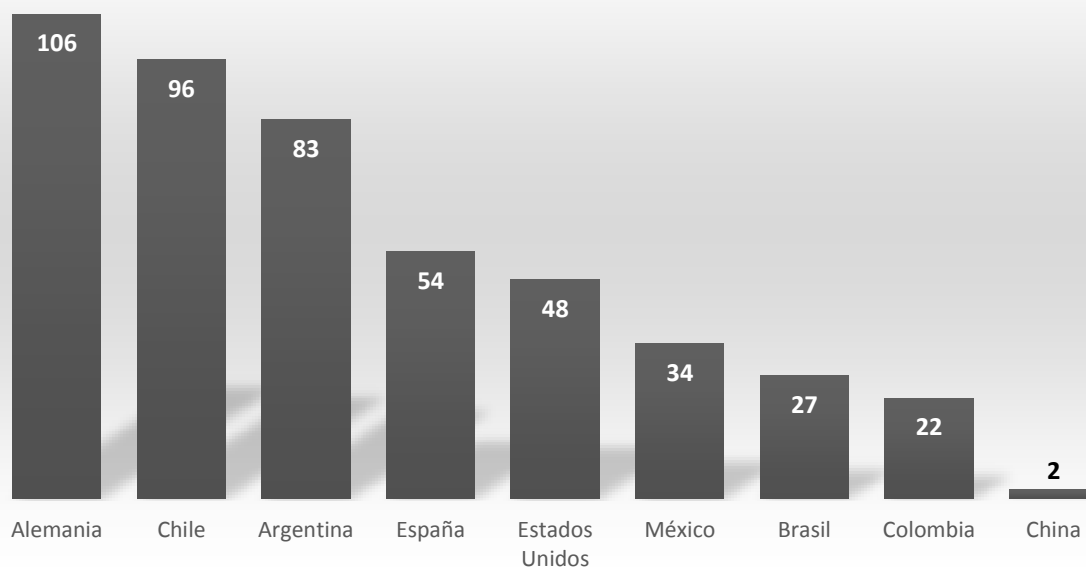
negociación con los proveedores como una de las fuerzas por las que menos se debe preocupar la industria, es importante dejar claro que éstos son un pilar esencial para que pueda desarrollarse, aunque no son la base principal.

De acuerdo con la consultora IBISWorld, actualmente, la industria panificadora a nivel mundial tiene un valor de 461,000 millones de dólares, con un mercado integrado en 90% por panaderías familiares o artesanales, supermercados y tiendas de abarrotes, sumando 277,000 empresas, y en el 10% restante del mercado mundial, Bimbo participa como la empresa más grande frente a tres de sus competidoras con 4% de participación de mercado, seguido por Mondelez Internacional con 3%, Yamazaki Baking Company con 2% y The Kellogg's Company con 1%. (Santiago, 2015)

Un análisis de Monex (Santiago, 2015) indica que entre los productos de panificación con mayor demanda están las tortillas con 53.3%, pasteles frescos y congelados junto con pies y otros pastelillos con 18.2%, pan y bollos tanto frescos así como congelados con 6.4%, y galletas dulces y saladas y pretzels con 22.1%.

En la Gráfica 4.1, se puede observar el consumo de pan por persona en distintos países, de los cuales Grupo Bimbo tiene presencia en la mayoría. Es posible observar que Alemania es el mayor consumidor de pan en el mundo con 106kg por persona, que México consume 34kg y que China consume solamente 2kg, las variantes en cuestión se pueden atribuir a la cultura propia de cada país.

### GRÁFICA 4.1 CONSUMO PER CÁPITA DE PAN



Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual de México de la Industria Alimenticia.

Grupo Bimbo participa en la industria de panificación a nivel global dado que el pan empacado es un alimento básico y, por lo general, accesible a todos los segmentos socioeconómicos. La industria se ha visto beneficiada por una demanda continua, así como por un crecimiento estable en ventas. Al concentrar el 4% de las ventas en el mundo, se ubica como la cuarta marca más importante en Latinoamérica y el número 23 a nivel mundial, según KantarWorldpanel. En Estados Unidos, Bimbo tiene 64 plantas de producción: 21 en Canadá, 32 en Latinoamérica, 11 en Europa y 1 en Asia. Con respecto a su canal de distribución, de contar en sus inicios con sólo cuatro camiones para distribuir el pan y productos de bollería, actualmente ha consolidado una red con 52,000 rutas de distribución en el mundo para poder llegar a los más de 2.4 millones de puntos de venta, además cuenta con 126, 000 colaboradores y 168 plantas productivas.

El entorno competitivo es distinto en cada uno de los mercados en los que Grupo Bimbo participa. En Estados Unidos y Canadá, los principales participantes tienen cerca del 50% del mercado, mientras que sus marcas representan el 25%. En

cambio, en México, las panaderías tradicionales tienen una presencia relevante, mientras que los grandes participantes compiten principalmente en las categorías de pan empacado, pan dulce y botanas. Por su parte, la industria en Latinoamérica está conformada fundamentalmente por panaderías regionales y tradicionales con un alcance geográfico limitado. En Europa Occidental, donde el Grupo tiene presencia en Reino Unido, España y Portugal, es el mercado más grande para la industria de panificación, pero las marcas privadas y los productos elaborados artesanalmente tienen la mayor participación de mercado. En el caso de China, la producción está sumamente fragmentada; sin embargo, se prevé que los productores globales expandan gradualmente sus operaciones en la región como resultado de un incremento en el consumo de pan. (Grupo Bimbo, 2014)

En México, uno de los éxitos de Grupo Bimbo ha sido anticiparse a las preferencias de los consumidores locales, penetrando el mercado de panificación bajo la marca Bimbo y también bajo la marca Barcel, con botanas saladas y confitería. En los hogares tienen un nivel de penetración de 99%, y la marca Bimbo es considerada como la tercera de preferencia entre los consumidores según revela la consultora Kantar Worldpanel. (Santiago, 2015)

El 90% de la población total de México es consumidor de pan dulce y pan blanco, su mercado de panificación tiene un valor aproximado de 20 millones de dólares, el consumo per cápita es de 34kg, aunque incluyendo pan, pasteles y galletas, el consumo asciende a 54kg al año, y está compuesto por más de 33 mil empresas, según la Cámara Nacional de la Industria del Pan, (CANAINPA). Sin embargo, en la actualidad, sufre las consecuencias del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS), o Impuesto de Comida Chatarra, ya que el consumo de pan dulce en panaderías tradicionales descendió un 9%, en cambio, otros productos de panificación, como el bolillo y la telera, han visto un aumento en sus ventas. También, según la Asociación Nacional de Proveedores de Pan (ANPROPAN), la venta de pan dulce y pastelillos industrializados descendió un 6% en tiendas pequeñas y en tiendas de conveniencia. El principal reto al que se enfrenta la

industria es que el 75% de los consumidores reside en áreas remotas y marginadas donde el ingreso económico de las personas no les permite pagar más por el mismo producto.

En México, según un estudio realizado por CANAINPA en el 2010, existen alrededor de 30,194 establecimientos de panificación sin tomar en cuenta el mercado informal, de éstos, el 88.5% se dedican a la panificación tradicional y el 11.5% se dedican a la panificación industrial; a su vez, se dividen en microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes empresas las cuales representan el 96.7%, 3% y .3% del total de los establecimientos, respectivamente. A nivel nacional, 9 de cada 10 establecimientos operan en la elaboración de pan y pasteles, es decir, el 92.1%, el 7.4% con galletas y pastas, y el 0.5% con molienda de trigo, cerca de 45 mil establecimientos integran el mercado de la panadería y repostería.

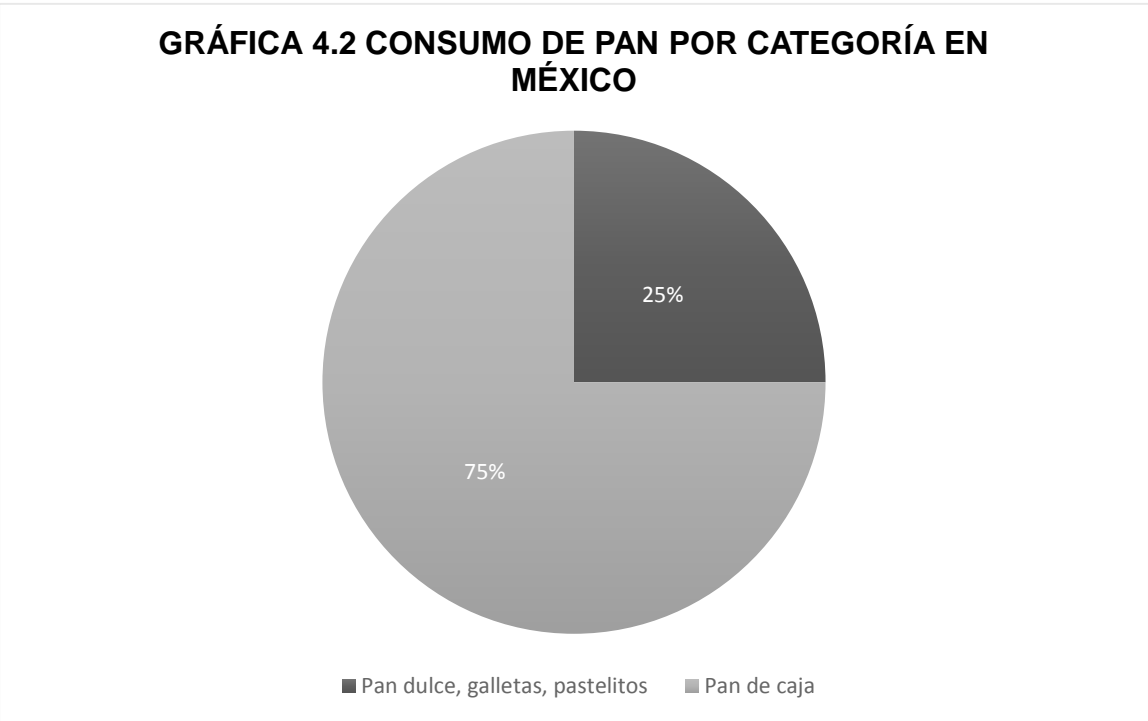
El personal ocupado en los diferentes tipos de panadería se muestra en el cuadro 4.1.

<b>CUADRO 4.1 PERSONAL OCUPADO 2010</b>				
<b>Tipo de Panadería</b>	<b>Nº de Panaderías</b>	<b>Tamaño de Panadería</b>	<b>Nº de trabajadores Promedio</b>	<b>Total de trabajadores por tamaño Panadería</b>
<b>Artesanal</b>	2,270	A	55	124,850
	2,468	B	25	61,700
	3,410	C	18	61,380
	4,792	D	8	38,336
	13,750	E	6	82,500
<b>Industrializada</b>	100		22,000	22,000
<b>Centros comerciales</b>	3,404		13	44,252
	<b>30,194</b>	<b>TOTAL</b>		<b>435,018</b>
<b>Pan Informal</b>	7,650	F	2	15,300
	<b>37, 844</b>	<b>TOTAL</b>		<b>450, 318</b>

Fuente: Elaboración con datos de CANAINPA 2010.

En México, el pan es considerado como un alimento básico que se suele preparar mediante el horneado de una masa elaborada fundamentalmente con harina

de cereales, levadura, sal y agua. El cereal más utilizado para la elaboración del pan es la harina de trigo. El precio del pan depende de la gran variedad de productos que se elaboran. Aunque, en México, no se vende el pan tradicional por kilo sino que se vende por piezas: a 1.80 pesos el pan blanco o bolillo (de casi 70 gramos) en los supermercados, 2.00 pesos en panaderías y de 4.00, 5.00, 6.00 pesos a más caros el pan de dulce. Los que se venden por kilos son los pasteles o tartas. Un pastel de repostería fina mediano cuesta entre 100.0 y 150.0 pesos, con decoración normal. A raíz de los aumentos de precios de los insumos (harina, huevo, levadura, azúcar) y de los gastos de comercialización, se han inventado los minis o mini panes, que se ofrecen a 3.00 pesos, pero cuyo contenido es de apenas la mitad de una pieza de pan normal. (Escalante, 2012)



**Fuente:** Elaboración con datos de la Cámara Nacional de la Industria del Pan

La empresa líder en la producción de pan empacado en México es Grupo Bimbo, quien tiene una participación de 20%, incluyendo el pan tradicional. Sus competidores lejanos son “Dulcipan” y “El Panque”. En la Industria de horneados, principalmente la producción de galletas, la empresa líder es Gamesa, propiedad



del Grupo PepsiCo México, con el 50% del mercado, Grupo Bimbo tiene el 35%, y Nabisco el 5%, el resto del mercado pertenece a diversas empresas, como Cuétara, Galletera de Puebla, Continental de alimentos. Grupo Gruma ocupa el lugar 38 de las 500 empresas más importantes de México, el grupo Bimbo el 39 y Pepsi-Gamesa el 41, mismos grupos que controlan y monopolizan la producción y el comercio del pan en México. (Escalante, 2012)

#### 4.2. Estrategias de posicionamiento nacional e internacional: Innovación, productividad y calidad

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr, específicamente y de la mejor manera, los objetivos.

La estrategia tiene que ver con posicionar una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es el de crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente (De Kluyver, 2001)

En esta era globalizadora, cualquier organización debe de tener la capacidad de mantener su posición en el mercado, pues es ésta la que hará que mantenga un nivel de sobrevivencia ante sus competidores. Muchas empresas no utilizan las estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos. Ante esta situación, las empresas deben de plantear de forma clara, precisa y concreta las planificaciones que las lleven a alcanzar niveles más altos de productividad, para que así consigan

el crecimiento y desarrollo adecuados, para sobresalir en el mercado y no solamente para sobrevivir en él.

Una estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, si no en ser diferente. (Porter, 1996)

Henry Mintzberg (1997) estableció cinco representaciones del término estrategia.

1. **La estrategia como plan.** Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consistente.
2. **La estrategia como pauta de acción.** Funciona como una maniobra para derrotar a un oponente.
3. **La estrategia como patrón.:** Trabaja como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
4. **La estrategia como posición.:** La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
5. **La estrategia como perspectiva.:** La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Del análisis de estas cinco definiciones, se detectan principios que deben de ser partícipes en una estrategia, como son el definir un plan para abordar diversas situaciones mediante acciones, hallar la forma de competir y vencer a las organizaciones que ya están establecidas en la industria, establecer un flujo de acciones, establecer vínculos mediadores entre la organización y su medio

ambiente y compartir la perspectiva que se tiene de la estrategia entre los miembros de la organización a través de intenciones y acciones para lograr que ésta se refleje con mayor intensidad en los resultados. Sea cual sea la definición de estrategia, todas tienen en común metas, objetivos, principios generales, procedimientos y planes con objetivos y tiempos determinados.

La estrategia, a su vez, puede ser dividida en tres niveles:

- A. **Estrategia Corporativa**, Considera la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización, busca la combinación de negocios adecuada.
- B. **Estrategia Competitiva**, Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio. Se relaciona con la estrategia de una división concreta de la empresa, con el objetivo de llegar a tener una posición competitiva superior a la de los demás contendientes, intentado generar capacidades distintas con el fin de conseguir ventajas competitivas, busca saber cómo se va a competir en cada negocio.
- C. **Estrategia Funcional**, Persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de calidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben de estar alineadas con las estrategias de negocio para que así sepan cómo se van a utilizar los recursos de forma óptima. (Carrión, 2007)

Existen, en el entorno competitivo, infinidad de estrategias que una organización puede llevar a cabo, pero solamente las decisiones estratégicas la conducirán al éxito. Estas decisiones forman elecciones no rutinarias, las cuales involucran el empleo de recursos significativos de las organizaciones, implican la participación de varios niveles y funciones al interior de las instituciones, tienen un impacto de largo alcance y pueden conducir al éxito o fracaso de las empresas. (Rodríguez, 2009)

Se puede esperar una amplia variedad de estrategias relacionadas con diversas situaciones, algunas de las decisiones estratégicas que se logran adoptar en una

empresa, se relacionan con la inversión, la racionalización, la innovación y algunos cambios organizacionales. Los procesos de cambio en el interior de las empresas van de la mano con las reglas impuestas por la globalización, por lo que obliga a las organizaciones a adquirir un compromiso responsable, pero estable, para encontrar la forma de incrementar la productividad, también busca la manera de crear una serie de ventajas competitivas que perduren con el tiempo.

Los cambios que demanda la globalización, para las empresas y las múltiples exigencias en cuanto a la modernización en los procesos internos y externos, son la pauta que permite desarrollar algunas estrategias productivas que, en consecuencia, traerán consigo cambios visibles en el crecimiento y en el desarrollo de las organizaciones, es por esto que, establecer estrategias productivas en las organizaciones es muy importante para que los procesos productivos se diversifiquen pues con ello mejorará la productividad y la calidad de los productos. Otras decisiones estratégicas, que no se deben menospreciar, son las que afectan la inversión e innovación, pues es esencial llevar a la vanguardia estas técnicas dentro de una organización en esta era globalizadora.

La inversión puede definirse como aquella parte de la producción que no se destina al consumo inmediato, sino a la producción de nuevos bienes de consumo o de nuevos bienes de capital, mismos que sirven para producir otros bienes que son destinados a las labores productivas, desde terrenos, edificios, instalaciones, maquinarias, equipos e inventarios. Es considerada como estrategia productiva, pues es un factor impulsivo que busca el bienestar, crecimiento y desarrollo de una organización, inquiriendo fomentar las unidades de negocios, las innovaciones, el capital humano, el comercio, el empleo, etc.

Una organización debe de considerar tres elementos fundamentales que le permitan determinar una estrategia de inversión adecuada, éstos resultarán de las interrogantes:

- 1) ¿Cuál es la situación financiera actual? Las organizaciones deben de tener un fondo para emergencias antes de pensar en invertir a largo plazo, con ello evitarán el riesgo de que un inconveniente les obligue a cancelar la inversión.
- 2) 2) ¿Cuáles son los objetivos de la inversión? Es indispensable tener claro el objetivo de la inversión, tener un plan y seguirlo conseguirá los resultados esperados.
- 3) ¿Cuál es la tolerancia al riesgo? No existe inversión sin riesgo, la organización debe de tener una visión de los riesgos que va a enfrentar durante el plazo de la inversión y, también, tener los planes de salida para superarlos. (Lanzagorta, 2012)

Entonces, la inversión únicamente resultará estratégica si las organizaciones tienen un plan para llevarla a cabo. Dicho plan contemplará, desde de dónde provienen los recursos para invertir hasta para qué son dichos recursos; es una estrategia que debe jugarse con bases y conocimientos sólidos, ya que si algo no sale de acuerdo al plan, existe el riesgo de perder la inversión y descapitalizar la organización.

Se le conoce a la innovación como aquel constituyente de desarrollo que resguarda a las empresas, contemplado considerablemente en las últimas décadas. Sin innovación no hay crecimiento, ni hay futuro. Este factor es uno de los principales elementos de competitividad de las empresas, incluso, en algunos sectores, la innovación se ha convertido en un componente imprescindible de supervivencia. No obstante, aún para algunas empresas, especialmente las de menor tamaño, la innovación es sinónimo de complejidad y desconocimiento, teniéndose a pensar que es exclusiva de las grandes empresas. (Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información, 2016)

Innovar es introducir algo nuevo, sea un producto, un proceso, un sistema de marketing o de gestión, etc. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, crea un recurso y se traduce en los siguientes hechos:

1. Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios
2. Renovación y ampliación de los procesos productivos
3. Cambios en la organización y en la gestión
4. Cambios en las calificaciones de los profesionales

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado, un nuevo servicio o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento.

La vida económica experimenta diversos cambios que no aparecen continuamente, provocando una alteración del marco tradicional económico, estos cambios traen como consecuencia la aparición de varios fenómenos. Ahora, ¿qué cambios han hecho del sistema económico moderno lo que es en la actualidad?, ¿cómo tienen lugar tales modificaciones y qué fenómenos económicos originan?

La economía está empujada por los cambios del mundo que la rodea, por tanto las causas que originan estos cambios deben buscarse fuera de la unidad económica, pues, estos negocios inesperados aparecen en la esfera de la vida industrial y comercial, y no en la esfera de las necesidades de los consumidores de los productos finales. Sin olvidar que, naturalmente, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la finalidad de todo proceso de producción, cabe destacar que el productor es quien inicia el cambio económico, enseñándoles a los consumidores a necesitar nuevas cosas, o cosas que difieran en algún sentido con las que ya existen. (Schumpeter, 1978)

Cuando existen nuevas combinaciones de medios productivos, se da lugar al desenvolvimiento económico. Este concepto puede presentarse de las siguientes maneras:

- **La introducción de un nuevo bien:** es decir, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores.
- **La introducción de un nuevo método de producción:** de uno nunca antes probado por la experiencia en la rama de la manufactura de la que se trate, puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía.
- **La apertura de un nuevo mercado:** esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate.
- **La conquista de nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi-facturados:** es decir, lograr conseguir una buena posición ante los proveedores para acortar caminos en el proceso de producción.
- **La creación de una nueva organización de cualquier industria:** por ejemplo la creación o el desplazamiento de un monopolio.

Se les puede considerar a estos cinco conceptos como Formas de Innovación; una empresa puede llevarlos a cabo para asegurar su crecimiento, sin olvidar que éstos tienen su base en sus procesos de producción tradicionales. La innovación por lo tanto, describe la forma en cómo una organización crea valor ya sea a través de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento ya existente. La innovación es, en la actualidad, una de las estrategias empresariales más efectivas para alcanzar un valor extraordinario y garantizar la competitividad y supervivencia en los mercados globales. Toda empresa debería de implementar innovaciones de diversos tipos para mejorar su productividad, debe de usar la tecnología de vanguardia de una manera eficiente, pues solamente así, podrá ofrecer al mercado servicios y productos más competitivos que sean una mejor alternativa para los consumidores que los productos que ofrece la competencia.

Grupo Bimbo ha utilizado diversas estrategias que, a lo largo del tiempo, le han consolidado como una de las empresas de panificación más importantes del país y del mundo. Un ejemplo de éstas son:

- **Estrategia de producto.** Con su frase “Desarrollamos productos sabrosos, saludables e innovadores”, el Grupo tiene la gran responsabilidad hacia el consumidor de poner en sus manos productos de excelente calidad y además a un precio accesible, esto lo logra a través de la comunicación con sus propios clientes, ya que solamente así pueden estar seguros de qué es lo que realmente necesitan.
- **Estrategia de Marca.** “Establecemos relaciones a largo plazo con nuestros consumidores”. Ciertamente Bimbo cuenta con un envidiable arraigo entre millones de consumidores en México, con marcas que tienen más de medio siglo en el mercado. La mayor parte de los adultos crecieron con Gansito® o Pan Blanco Bimbo®, por lo que se han convertido en marcas reconocidas en casa, formando parte de las familias. Así, estos remotos clientes son los primeros en adquirir los productos y enseñar a sus hijos a consumirlos. Además, es tanta su influencia de marca, que la palabra Pan Bimbo se ha hecho genérica en México para referirse al pan blanco.
- **Estrategia de Penetración de Mercado.** Esto con el lema “Llegamos cada día a más consumidores”, y es que, ciertamente, una de las ventajas competitivas más importantes para Bimbo es su capacidad de llegar a los puntos de venta más alejados. En México, Bimbo ha logrado colocar sus productos a un promedio de menos de un kilómetro de distancia de cada consumidor; y busca replicar ese importante factor de éxito en los otros países en donde se encuentra. Durante 2007, Bimbo creció sus rutas de 31,900 (2006) a 34,600.
- **Estrategia de Incremento de Márgenes.** “Incrementar la eficiencia para crear valor”. Bimbo siempre ha buscado elevar su eficiencia y, para ello, ha desarrollado tecnología propia para la elaboración de sus productos, lo que le ha permitido optimizar sus recursos, acortar sus tiempos de producción, elevar la calidad de sus productos a través del uso de mejores empaques; buscando continuamente mantener a sus consumidores complacidos y satisfechos.



- **Estrategia de adquisiciones.** “Identificamos nuevas oportunidades de crecimiento”. El crecimiento que Bimbo ha tenido alrededor del mundo ha sido meramente favorable. Este desarrollo se ha dado la mayoría de las veces a través de la adquisición de panificadoras y procesadoras de alimentos locales, que gozan de cierto arraigo y respeto en sus mercados. De este modo, Bimbo incursiona entre nuevas audiencias explotando marcas y productos ya conocidos por ellas, al tiempo que lanza e introduce nuevas marcas.
- **Estrategia de Gestión de Talento.** “Impulsamos el desarrollo de nuestros colaboradores”. En el mundo moderno de los negocios ya no hay cabida para las empresas que veían a los empleados como una carga económica más. En un ambiente donde se compite cada año entre “las mejores empresas para trabajar” y la sociedad está pendiente del trato que los empleados de las grandes corporaciones reciben; el éxito lo obtienen las compañías que ofrecen a sus empleados más. Bimbo lo sabe, con más de 128,000 colaboradores, ha desarrollado modernos sistemas de administración y medición de objetivos, con el fin de apoyar y empujar a sus empleados a lograr sus metas de manera pronta y cabal, con los beneficios profesionales que esto conlleva. (Grupo Bimbo, 2007)

Grupo Bimbo, además, considera que actualmente tiene siete ventajas competitivas que le ayudan a crear valor.

### **1. Liderazgo global en la industria de la panificación**

El Grupo se beneficia de su diversidad geográfica, su portafolio de productos, del talento que tiene dentro de la industria y de su capacidad para aprovechar los recursos y el conocimiento, así como para construir, adquirir y reinvertir, pues sabe que el tamaño de una empresa es una ventaja decisiva en una industria tan compleja e intensiva en capital.

## **2. Distribución de clase mundial**

Grupo Bimbo opera con una de las flotillas de distribución más grandes en el continente americano. Llegan a más de dos millones de puntos de venta con un modelo de distribución directa, en sintonía con las necesidades particulares de cada canal, cliente y consumidor.

## **3. Capacidades de producción extraordinarias**

Producen más de sesenta millones de piezas por día, lo que garantiza siempre calidad y frescura con alcance global y ejecución local; su enfoque permanente en ser un productor de bajo costo mejora la eficiencia de sus operaciones.

## **4. Marcas líderes y desarrollo con innovación**

El portafolio de marcas incluye marcas emblemáticas con valor superior a los mil millones de dólares en ventas, como lo son: Bimbo, Marinela, Arnold, Brownberry, Oroweat y Barcel, y marcas, altamente reconocidas, como Thoma's, Sara Lee, Entenmann's, Ricolino, Tía Rosa, Plus Vita y Dempster's, entre otras. Todas ellas gozan de lealtad de los consumidores, conciencia de marca y sólida presencia en el mercado; la fuerte inversión realizada en investigación y desarrollo les permite innovar y anticiparse a las tendencias de los consumidores.

## **5. Crecimiento sostenido**

Con una trayectoria de casi 70 años de crecimiento, el Grupo sabe cómo identificar y capitalizar las oportunidades que ofrece su industria, ya sea en sus pequeños mercados, con ayuda de la innovación y la penetración de mercado, o en nuevas regiones y categorías con alto potencial.

## **6. Políticas financieras responsables**

Adopta un enfoque conservador en materia de riesgos, así como políticas disciplinadas en términos de reinversión y ajeo de efectivo; la solidez y flexibilidad de su balance general, le ha permitido invertir para crear y optimizar, manteniendo al mismo tiempo sus calificaciones de crédito y de

grado de inversión; tiene un sólido historial financiero y un desempeño sobresaliente.

**7. Equipo directivo experimentado, sólido Gobierno Corporativo y amplio sentido social**

Grupo Bimbo asume sus valores organizacionales, alinean sus intereses con los de sus grupos de interés y se adhieren a los estándares, certificaciones y mejores prácticas internacionales. (Grupo Bimbo, 2014)

En lo que respecta a Grupo Bimbo, una de sus misiones es desarrollar productos innovadores, saludables y de la más alta calidad, mediante la búsqueda constante de nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia, además de ofrecer nuevas y mejores opciones a sus consumidores. Trabaja intensamente para mantenerse en sintonía con los gustos y preferencias de sus consumidores, con un enfoque altamente segmentado en múltiples zonas geográficas y factores socioeconómicos. Para capitalizar y expandir ese conocimiento y sostener el ritmo de innovación, cuenta con una robusta plataforma de Innovación y Nutrición, localizada en México, Estados Unidos y Brasil. Algunas de sus innovaciones han transformado a la industria, como lo demuestran sus exitosos lanzamientos de la línea Health-full en Estados Unidos, Crocantissimo en Brasil y Galletas Gansito de Marinela en México. Su cultura de innovación aspira a lograr sólidas posiciones locales y generar un crecimiento con rentabilidad en el largo plazo.

Grupo Bimbo se esfuerza por ser un productor de bajo costo en términos de administración de activos y capital. Existen múltiples oportunidades por delante en lo referente a optimizar la cadena de valor, optimizar el portafolio y los precios, apalancar sus marcas, mejorar y expandir la distribución así como modernizar la producción. Por ejemplo, durante los últimos tres años, se han cerrado diecisiete plantas obsoletas en Estados Unidos y se abrieron dos nuevas plantas con capacidades de producción muy eficientes y flexibles, además de ubicarlas cerca de los clientes.

Recientemente, la competencia de precios se ha intensificado en muchos mercados. No obstante, el Grupo considera que la capacidad para apalancar las oportunidades de crecimiento depende de factores competitivos que van más allá del precio, como la calidad de los productos, diferenciación, innovación, manejo de marca, control sobre la calidad de los ingredientes y la tecnología. Además, considerando la naturaleza perecedera de los productos y la necesidad de llegar constantemente al punto de venta, las empresas con producción local y una robusta distribución estarán siempre mejor posicionadas para competir.

Con el fin de generar economías de escala en materia de compras, Grupo Bimbo ha implementado un programa global para insumos clave y poder seguir trabajando con los proveedores en todos sus mercados. Desde el punto de vista de la producción, continúan modernizando y mejorando su base de activos invirtiendo hasta 543 millones de dólares para ampliar la capacidad, incrementar la eficiencia y reducir la cantidad de desperdicios. La producción local les demanda que desarrollen productos de acuerdo con todos los gustos y necesidades de los consumidores en cada uno de los mercados, asimismo, sus esfuerzos regionales en materia de investigación y desarrollo garantizan que sus planes de innovación sean igualmente diferenciados.

En referencia a los productos y marcas de Grupo Bimbo, éste destina una parte importante de sus recursos para incrementar su valor para reforzar su posicionamiento a largo plazo, cuenta con un portafolio internacional de marcas sin igual. El espectro abarca desde lo saludable hasta lo indulgente y desde lo convencional hasta lo Premium. Generaciones de consumidores han crecido con sus marcas, algunas de las cuales son verdaderos íconos en sus respectivas categorías. De sus marcas, veinticinco destacan por obtener mayores ventas y diez de ellas ocupan la primera o la segunda posición en sus respectivos mercados. (Grupo Bimbo, 2014)

- Al respecto de los diversos avances productivos con los que cuenta Grupo Bimbo, es importante mencionar los siguientes: Cuentan con la instalación de un sistema de recalentamiento de agua fabricado en México, con tuberías de cobre y que funciona por medio de energía solar, este equipo de vanguardia trabaja de manera eficiente para cubrir las necesidades del área de mantenimiento.
- Sus líneas de producción están diseñadas por personal propio, de tal manera que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y elevados estándares de higiene.
- Implementación de camiones híbridos.
- Desarrollo, fabricación y venta de maquinaria para la industria del ramo alimentario a través de la empresa Maquindal, que cuenta con cinco naves industriales las cuales producen equipos de alta calidad, utilizando las más avanzadas tecnologías que hay en el mercado.
- Desarrollo de aplicaciones de preventa y auto-venta sobre la tecnología NET, con ello se aumenta la productividad y la mejora del servicio a los clientes. Es importante destacar que este tipo de tecnología hace un énfasis en la transparencia de redes, con independencia de plataforma de hardware y permite un rápido desarrollo de aplicaciones. La empresa intenta desarrollar una estrategia horizontal que integre todos sus productos, desde el sistema operativo hasta las herramientas de mercado. (MICROSOFT, (2009)

Utilizan la plataforma Forcemanager para su logística de distribución. Este programa ofrece un análisis inmediato de la información para que la gestión del punto de venta en Bimbo sea más precisa, más rápida y más provechosa. Con ello pueden desarrollar planes de trabajo con base en la información que arroja la plataforma y conseguir la automatización de informes para que se tenga una visión más amplia sobre la distribución y los objetivos que se necesitan alcanzar. Un ejemplo actual de innovación en producción es la apertura de la planta panificadora Bimbo Iberia en Guadalajara, España, que se califica como la más avanzada en Europa. La planta

de nueva generación cuenta con la línea de producción de pan de molde más rápida del mundo, con una capacidad de 15,000 panes por hora, con una inversión de 50 millones de euros, este nuevo centro de producción se convierte en el proyecto más importante de la compañía en España. Esta nueva planta es símbolo de innovación y pionera dentro del Grupo, ya que está equipada con una línea de pan de molde de alto rendimiento que incorpora la tecnología industrial más moderna, permitiéndole duplicar la capacidad de la línea de producción para elaborar hasta 15 mil unidades por hora, siendo la más rápida a nivel mundial. La planta ocupa un terreno de 60,000 metros cuadrados, cuenta con el horno de pan más grande del mundo, al medir más de 50 metros de largo y casi 5 metros de ancho, e incluir pasillos laterales interiores para su mantenimiento. Integra también un sistema automatizado de pesaje y suministro de materia prima que asegura la eficacia de la línea, garantizando la alta calidad del producto. Incluye además un centro logístico que duplica la capacidad de un almacén convencional, al contar con espacio para materia prima y suministro semi-automatizado a la línea de producción, entre otros insumos. Además, como parte del compromiso de Grupo Bimbo con el medio ambiente, esta nueva planta cuenta con medidas de sustentabilidad ambiental, lo que le permite reducir la huella ambiental de sus operaciones. Entre algunas de estas iniciativas se encuentran la instalación de iluminación de alta eficiencia, la instalación de compresores para aire, la combinación de aprovechamiento de iluminación natural y la activación automática de la iluminación artificial al detectar una baja intensidad de luz, entre otras, generando así importantes ahorros energéticos.

Desde su fundación, la empresa ha mantenido a la innovación como uno de sus componentes fundamentales para lograr la mejora continua en los perfiles nutrimentales de su portafolio de productos, ya sea a través de reformulaciones o de nuevos desarrollos, los cuales le permitan entrar en nuevos segmentos de mercado. (Prensa Bimbo, 2015)

Los productos que elabora Grupo Bimbo para todas sus marcas son muy tradicionales y, a la vez, bastante innovadores. Siempre tratan de estar en contacto con sus clientes para atender sus nuevas necesidades. Hoy en día, existen tendencias por tener una vida más sana, por lo que el Grupo está consciente de que debe de afrontar el gran reto de disminuir los índices de sobrepeso, obesidad y diabetes que afectan a la sociedad en general. La industria alimentaria debe de participar activamente en esfuerzos conjuntos con diferentes sectores para impactar positivamente la salud de las futuras generaciones. Por tanto, ha jugado con la innovación en sus productos liberándolos de grasas trans, aumentando su fibra, vitaminas y minerales además de reducirlos en grasa. También, sacó a la venta el pan orgánico Eureka!, el único producto orgánico dentro de su portafolio. La marca está posicionada de manera excepcional en torno al descubrimiento del gran sabor del pan orgánico, el cual está elaborado con granos enteros orgánicos así como ingredientes naturales de alta calidad, lo que le ha dado derecho de exhibir los logotipos de certificación USD Organic del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y Certific Vegan. Después de su lanzamiento en California en 2012, el pan orgánico Eureka! se propagó por todo Estados Unidos en 2014, recientemente alcanzó toda la costa este de ese país con tres nuevas presentaciones. Además, lanzó un innovador empaque elaborado en un 39% con materiales de base biológica, principalmente con polietileno ecológico, producido por la empresa Braskem.

Otra innovación de producto se encuentra en la línea de tortillas precocidas bajo la marca Tía Rosa, esto significa que el interesado es quien debe terminar de cocerlas en casa, esta idea se dio a raíz de que el consumidor mexicano suele calentar en la estufa las tradicionales Tortillinas, lo que implica que entre Grupo Bimbo y el consumidor se consume un mayor cantidad de energía, entonces, con las tortillas precocidas en la planta y calentadas por el consumidor en casa, ambos ahorran en gas, considerando el ciclo de vida completo del producto.

Desde los inicios del grupo, al introducir por primera vez al mercado pequeños pastelillos bajo la marca Keik lo cuales pretendían estar al alcance de todas las personas, hasta la actualidad, con la introducción de productos bajos en grasa como tostadas horneadas en pequeñas presentaciones, la innovación ha sido la clave de su éxito, tanto en procesos productivos como en los productos en sí, pues una empresa, al no arriesgarse a usar este factor, jamás tendría la oportunidad de sobrevivir ni de crecer en cualquier industria del mercado globalizado.

Los empaques de los productos de Bimbo son otro punto estratégico e innovador a favor del Grupo, ayudan a asegurar que entreguen productos de calidad a sus consumidores al mismo tiempo que mejoran su sustentabilidad mediante un equilibrio entre la seguridad alimenticia, el medio ambiente y la transportación. Los empaques son realizados con apego a las legislaciones locales dependiendo en los países en los que opera el Grupo, por tanto deben de cumplir con estrictos requerimientos de calidad. En el año 2014 desarrollaron e implementaron nuevas fórmulas que ayudan a estandarizar los empaques de polietileno a fin de garantizar su buen desempeño y así disminuir el peso de los empaques de plástico; han reducido el espesor de los empaques y optimizado la capacidad de sus envases hasta un 23%. Recientemente Grupo Bimbo ha empezado a empaclar sus productos con polietileno degradable, implementando una tecnología llamada d2w. La degradación del plástico comienza cuando la vida útil programada termina y el plástico es desechado, con el paso del tiempo el empaque deja de ser plástico y se convierte en materia orgánica, por tanto será consumido por bacterias y hongos presentes en la tierra, ya que, a través de un aditivo se reduce la estructura molecular a un nivel que permite la reintegración natural de los microorganismos. Esta tecnología plástico biodegradable permite la completa degradación del empaque en un periodo máximo de entre tres y cinco años, mientras que el plástico normal tarda hasta 400 años.



Otra forma innovadora que el Grupo encontró para trabajar con los empaques es la de colaborar con TerraCycle, una empresa especializada en el reciclaje de empaques, para evitar el envío de residuos de empaques a los rellenos sanitarios. Hay más de 5 mil equipos de trabajo que recolectan empaques de marcas como Bimbo, Ricolino y Entenmann's en México y Estados Unidos, estas brigadas ayudan a eliminar los residuos y aprovechan la oportunidad de ganar dinero para sus escuelas o para algunas organizaciones benéficas. TerraCycle, entonces, recibe los empaques en sus instalaciones y selecciona el mejor método de tratamiento para cada uno de ellos. Los empaques pueden reutilizarse, reciclarse o convertirse en materiales promocionales de Grupo Bimbo. (Grupo Bimbo, 2014)

Grupo Bimbo posee una de las redes de distribución más grandes e innovadoras y de América. Cuenta con 52 mil rutas en todo el mundo, las cuales garantizan que el producto llegue a tiempo, además de contar con un sistema dual de distribución lo que le permite tener varias rutas para poder llegar a un mismo consumidor final.

Con su sistema de distribución intensivo, Grupo Bimbo abastece de mayor manera ciertos puntos de venta estratégicos donde mayoristas están dispuestos a almacenar el producto por más tiempo, así, cuenta con mayor cobertura y menos control sobre la distribución, ya que los minoristas acuden a estos puntos de venta. También, posee sistemas de canales de distribución invertidos para la totalidad de sus productos, quiere decir que tiene un sistema de devoluciones y de reposición del producto, tanto para minoristas como para mayoristas, lo cual hace que Bimbo reponga por producto fresco el producto que ya ha estado bastante tiempo en el mostrador de forma gratuita. El Grupo utiliza dos tipos de canales de distribución: el detallista y el mayorista. El canal detallista cuenta con una fuerza de ventas que le permite comunicarse directamente con los clientes minoristas, para que estos distribuyan el producto a los consumidores finales; el canal mayorista, por su parte, se caracteriza por tener una distribución con intermediarios, los mayoristas, Bimbo

utiliza este canal debido a que la demanda de sus productos es muy alta, por lo que necesita que un intermediario pueda almacenar el producto y realizar ventas al por mayor y directamente a los minoristas, los cuales se encargan de venderlo a los consumidores finales. (Rabago, 2013)

Cabe destacar que, en la industria de los alimentos, se trabaja contrarreloj, debido a que se tienen que respetar las fechas de caducidad. Manejar con márgenes apretados de operación pone en riesgo al repartidor, quien muchas veces trabaja con prisa y puede llegar a tener accidentes, mortales en algunas ocasiones, por ello Grupo Bimbo aprovecha el estricto control que tiene sobre su producción para darse un mayor tiempo que permita llegar con seguridad a sus destinos y de esta manera evitar accidentes. La flexibilidad que da el tiempo es una ventaja competitiva para Grupo Bimbo, quien conoce a fondo la elaboración de sus productos y detecta en ello una oportunidad para hacer de lado cualquier tipo de contratiempo. El reparto como tal es uno de los principales riesgos de Bimbo, tener productos limpios y ordenados y siempre disponibles es una de las características que la empresa ha logrado mantener a lo largo de los años, pero siempre priorizando la seguridad de sus operadores, choferes, repartidores y demás miembros de la cadena. Por estas razones, Bimbo tiene una de las más importantes relaciones con sus proveedores, lo que permite que su cadena de suministro sea más efectiva y tener así mejor control de los procesos para mantener la eficiencia. Actualmente, han reducido el número de viajes utilizando remolques con cabina sobre el motor y camiones extra grandes.

Otro punto estratégico en la cadena de distribución de Grupo Bimbo es concentrar sus entregas en el menor radio posible desde el centro de distribución, puesto que entre más larga sea la distancia entre el centro de distribución y los puntos de entrega, mayor será el peligro para los repartidores. Por ello, el radio en el que se encuentran los puntos es reducido, lo que le permite tener un control muy eficiente de su flota con la finalidad de evitar problemas en los traslados lo menor posible. (Torres, 2011)

Desde siempre en el grupo ha existido el afán de crecer, tanto que se convirtió en una obsesión, misma que fue compensada mediante una expansión territorial. Se abrieron plantas en donde fue necesario, siempre se buscó crecer para atender a todos sus clientes. Su compromiso de ser una compañía altamente productiva, plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, puede reflejarse en México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela y la República Checa.

La incursión en nuevos mercados fue un factor básicamente determinante para su dinámico y rápido crecimiento internacional. La exportación de México y los demás países en donde se tienen las plantas instaladas, ayudó a incrementar las ventas, haciendo crecer la empresa. La apertura de nuevos mercados es considerada como una forma de innovación, según Schumpeter (1978), ésta ha sido una de las estrategias que han hecho de Grupo Bimbo un titán en la industria panificadora a nivel mundial. Diecinueve años después de la creación del Grupo, los directivos decidieron, no solamente, abastecer la demanda en México, sino también en diferentes países.

En el cuadro 4.2 se aprecian sus diversas fusiones y adquisiciones desde 1963 hasta el 2015.

### CUADRO 4.2 FUSIONES Y ADQUISICIONES DE GRUPO BIMBO

Año	País	Fusiones y Adquisiciones
1963	Barcelona y Madrid, España	5 fábricas con la marca Bimbo
1969	Estados Unidos	Inicia con exportaciones pequeñas
1971	México	Adquisición de una fábrica de chocolates que se utilizaría posteriormente para preparar productos de la marca Barcel
1984	Texas y California, Estados Unidos	2 empresas distribuidoras
	Ohio, Oklahoma, San Diego, Estados Unidos	Varias pequeñas empresas
1990	Guatemala	Fusión con una pequeña empresa de pastelillos, incursiona en el mercado con las marcas Marinela y Bimbo
1992	Chile	Fusión y posteriormente adquisición de 2 empresas, incursionan con la marca La Ideal pero con la imagen del Osito Bimbo
1993	Venezuela	Adquisición de las empresas La polar y Panificadora Holsum
	San Salvador	Adquisición de la empresa Las Victorias, combinando sus productos para la venta
1995	México	Adquisición de la empresa Coronado
1996	Costa Rica	Adquisición de la panificadora Cinta Azul
	Bogotá, Colombia	Fusión del Grupo Noel Medellín, con la marca Bimbo
1997	Argentina	Construcción de una fábrica moderna para producir con la marca Bimbo
1998	Lima, Perú	Fusión con el Grupo Alicorop, instalaron una planta con la marca Bimbo
1999	Texas, Estados Unidos	Grupo Mrs. Bird's con 10 fábricas, mismo año en que crean Bimbo Bakeries USA
2001	Sao Paulo, Río, y Recife, Brasil	Adquisición de 3 plantas de la marca Plus Vita
2002	Estados Unidos	5 fábricas de la línea de panes Premium y la compañía George Weston Bakeries.
2005	México	Adquisición de la empresa Chocolates la Corona y panaderías El Globo
2006	México	Adquisición de la empresa El Molino
	Beijín, China	Compra de la mayor parte accionaria de Beijin Panrico Food Processing Center
2010	México	Adquisición de las empresas Dulces Vero y Sara Lee México
2011	Estados Unidos	Adquisición de la empresa Sara Lee
	Argentina	Adquisición de la empresa Fargo
2014	Reino Unido	Adquisición del Grupo Canada Bread
	Estados Unidos	
	Canadá	Adquisición del Grupo Canada Bread y la empresa Saputo Bakery Group
	Ecuador	Adquisición de la empresa Supan
2015	Portugal	Adquisición de la empresa Panrico
	España	
	Canadá	Adquisición de la empresa Italian Home Bakery

Fuente: Elaboración con datos de *Bimbo, estrategias de éxito empresarial*.

En cuanto a innovaciones en sustentabilidad, el Grupo es uno de los principales titanes en México y el mundo. A finales del 2011, anunciaron la implementación de nuevos programas en materia de tecnología en vehículos y compras verdes, los cuales reforzarían la sustentabilidad en cada una de las actividades de su cadena de valor. En cuestión de transporte, trabajan en iniciativas y programas de vehículos no contaminantes, sus acciones en este ámbito se centran en tres vertientes:

- 1. Transporte limpio.** Debido a esta iniciativa se han dejado de emitir más de 7200 toneladas de CO2 al medio ambiente.
- 2. Optimización de la Red de Distribución.** El Grupo invierte en tecnología de punta para el modelaje y optimización de sus redes de distribución mediante ejecución de pruebas. La optimización de su Red de Distribución contribuirá significativamente a la reducción de sus recorridos y, en consecuencia, de sus emisiones a la atmósfera.
- 3. Renovación de flotilla.** En los últimos años renovaron 2,672 vehículos, con los cuáles se logra una mayor eficiencia en el ahorro de combustibles, reducción de recorridos, aprovechamiento máximo de la capacidad de carga y reducción de emisiones. Esta flotilla se suma a sus vehículos con tecnología híbrida y eléctrica.

La empresa también tiene formas de innovación en un Código de Conducta, con el que busca fomentar la responsabilidad ambiental de las operaciones en conjunto con las empresas que abastecen de insumos al Grupo, y está dirigido a los proveedores, incluidos aquellos que suministran madera y aceite de palma, quienes garantizan el apego conforme a las mejores prácticas internacionales. Los proveedores deben de garantizar el abasto sustentable de aceite de palma a través de un proceso de certificación de todas las compras de este ingrediente, de igual manera, la compra de madera que se utiliza para la transporte acción de sus productos en tarimas debe de ser legal y avalada por organismos internacionales.

Durante el 2010, Grupo Bimbo llevó a cabo una serie de iniciativas, proyectos y acciones, los cuales le ayudaron en conjunto a disminuir los indicadores de energía utilizada por tonelada de producción además ofrecer servicios, cuyos procesos destacan por sus altos estándares de eficiencia y bajo consumo energético. Este tipo de iniciativas se encuentran actualmente en etapa de implementación en las organizaciones del Grupo, algunas de las más importantes (descritas en el cuadro 4.3).

También, una forma de innovación fue el mejoramiento del manejo de los residuos ya que, dentro de sus plantas, llevan a cabo tareas enfocadas a la separación, clasificación, reducción y reciclaje de residuos generados. Estas tareas les han permitido, en México, disminuir en 2010 el 14% de los residuos generados por unidad de producción y reciclar un poco más de 32,000 toneladas de residuos, dando como resultado el reciclaje del 80% del total de los residuos generados. Por otra parte, en algunas plantas de Estados Unidos, se realizó una auditoría para definir procesos de producción y reciclaje.

### CUADRO 4.3 SUSTENTABILIDAD DE GRUPO BIMBO

#### REDUCCIÓN DEL CONSUMO ELÉCTRICO

- Uso de tecnologías más eficientes en los sistemas de iluminación.
- Mejora del factor potencia eléctrica para incrementar la eficiencia de las instalaciones eléctricas.
- Domos solares para uso de luz natural y evitar el consumo de energía eléctrica para la iluminación.
- Sustitución de motores de eficiencia estándar por motores de alta eficiencia.

#### AHORRO DE AGUA

- Recuperación de agua de lluvia por medio de pozos de absorción para filtrar agua pluvial y re abastecer los mantos acuíferos.
- Reuso de agua tratada en actividades como riego y lavado de vehículos.
- Desarrollo de programas de implementación de limpiezas en seco y semi-húmedo para las líneas de producción.
- Eliminación de uso de químicos en calderas y torres de enfriamiento.

#### CONSUMO TÉRMICO

- Aplicación, sustitución o mejora de aislamiento en superficies radiantes para evitar las pérdidas de calor en los hornos callejeros, corales y freidoras
- Eficiencia en la generación y consumo de vapor para conseguir ahorro de combustible y agua
- Instalación de intercambiadores de placas para producir agua caliente. Disminuye el consumo de vapor y el costo de producir agua caliente
- Calentamiento de agua con paneles solares para disminuir el consumo de gas

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe de Responsabilidad Social / Sustentabilidad 2010

El grupo sabe que la promoción de una cultura ambiental en la sociedad debe fomentar estilos de vida compatibles con la conservación de la naturaleza. De manera interna, como parte de la conmemoración del Día Mundial del Medio Ambiente, organiza la Semana del Medio Ambiente en todas sus plantas y oficinas con la participación de autoridades, proveedores y organizaciones, que promocionan y promueven la utilización y compra de materiales y productos amigables con el entorno entre sus colaboradores. Una iniciativa innovadora fue la de la Calculadora Mexicana de Carbono, la cual se desarrolló junto con otras organizaciones para determinar el número de árboles que se necesitarían para neutralizar las emisiones resultantes de las actividades que emprende cotidianamente cada mexicano, resultado de esto, más de 6,000 voluntarios, colaboradores de Grupo Bimbo y sus familias participaron en la mayor reforestación del país, plantando 58,000 árboles ubicados en 53 hectáreas de la Zona Mazahua, en el Estado de México.

Para Daniel Servitje, Presidente actual de Grupo Bimbo, el cambio climático es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el mundo, por lo que se requiere de acciones por parte de las empresas, el gobierno y la sociedad civil. Sin embargo, en lo que a Grupo Bimbo respecta, ha creado dos acciones sustentables: la primera, el parque eólico de Piedra Larga y la segunda, el centro de ventas ecológico, estas acciones no se pueden dar la una sin la otra ya que son complementarias.

El parque eólico de Piedra Larga, es el más grande del mundo construido para dar servicio a una empresa que forma parte de la industria alimenticia. Está ubicado en el municipio de Unión Hidalgo, en el estado de Oaxaca. En esta zona se encuentra el Istmo de Tehuantepec, cuyas condiciones de viento son de las mejores a nivel mundial. Existen cuarenta y cinco aerogeneradores que miden 100 metros de altura, cada aerogenerador tiene una potencia de 2 MW (Mega Watts), lo que da como resultado una potencia instalada de 90 MW en todo el parque. Anualmente evitará el consumo de combustibles y la emisión de gases a la atmósfera en aproximadamente 65 millones de litros de diésel y 180 mil toneladas de CO<sub>2</sub>. Uno



de los principales beneficios del parque es la cero emisión de gases contaminantes a la atmósfera y la nula utilización de combustibles fósiles, por lo que contribuye a aminorar el cambio climático.

La energía eólica se convierte en energía eléctrica, que se utiliza para cargar los vehículos de reparto eléctricos del centro de ventas ecológico, éste tiene por objetivo reducir el impacto ambiental de sus operaciones, mitigando los efectos del cambio climático. Empleará directamente a 150 personas e indirectamente a 600, distribuirá productos en el Centro Histórico de la Ciudad de México de una manera sustentable y respetuosa con el medio ambiente, los vehículos cuentan un motor eléctrico diseñado por profesionales de Grupo Bimbo y cuando no están en servicio dejan de consumir energía, permitiendo la reducción de la huella ambiental de la empresa. (Grupo Bimbo, 2014)

Este tipo de innovaciones tecnológicas permiten que Grupo Bimbo pueda disminuir sus costos productivos, acortar estratégicamente las rutas de suministro y, por tanto, hacer de sus productos más competitivos en el mercado, además consigue un impacto extraordinario en el ambiente, lo que hace que sea una empresa diferente y preocupada por los efectos negativos que la globalización tiene en el medio ambiente. Ninguna organización, dentro de la industria panificadora y de la industria alimenticia en el mundo, cuenta con un parque eólico tan grande, lo que hace que esto se convierta en una estrategia de innovación y le da una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado. Al reducir desperdicios, minimizar el consumo de combustible, energía y agua, utilizando fuentes de energía renovables y fuentes de energía alternativas, se mejora la productividad a través de lugares de trabajo seguros y comprometidos con el bienestar de sus colaboradores, la responsabilidad social con la que cuentan es una parte fundamental para generar valor.

La estrategia real de Grupo Bimbo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y, fundamentalmente en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como

innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores líderes a nivel internacional en la industria de la panificación y con visión a largo plazo. Para fortalecer la misión y estrategia general de Grupo Bimbo existen estrategias particulares. (Grupo Bimbo, 2016)

- Calidad y precio
- Servicio a clientes
- Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa
- Desarrollo del valor de marcas
- Apoyo a los insumos estratégicos
- Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales
- Diversificación de productos
- Certificación, mejora e innovación de procesos
- Estrategia social

El Grupo considera, como sus principales ventajas competitivas, las siguientes:

- Líder global en la industria de la panificación
- Líder en el Continente Americano
- Sólidas participaciones de mercado y reconocimientos de marcas
- Portafolio diversificado por regiones y marcas
- Una de las redes de distribución más extensas del mundo que supera las 52 mil rutas
- Más de 100 marcas de reconocido prestigio
- Sólida generación de efectivo
- Equipo directivo con amplia experiencia
- 2.5 millones de puntos de venta

### 4.3. Financiamiento

Grupo Bimbo se dedica principalmente a la fabricación, distribución y venta de pan; así como a la fabricación y distribución de galletas, pasteles, dulces, chocolates, botanas, tortillas y alimentos procesados. Opera en distintas áreas geográficas como México, Estados Unidos de América, Canadá, China, Centro y Sudamérica.

Las oficinas corporativas de la Entidad se ubican en Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, Álvaro Obregón, Código Postal 01210, Distrito Federal, México.

En los años 2014 y 2013, las ventas netas de las subsidiarias de Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., que se encuentran en el segmento México, representaron aproximadamente el 36% y 40%, respectivamente, del total de las ventas netas consolidadas del Grupo. Durante el 2014 y 2013 las ventas netas de la subsidiaria Bimbo Bakeries USA, Inc y Canada Bread Inc, que se encuentra en la región de EUA y Canadá, representaron el 48% y 45%, correspondiente, del total de las ventas netas consolidadas.

Las subsidiarias de Grupo Bimbo (ver en cuadro 4.4) se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere al Grupo y se dejan de hacerlo desde la fecha en la que se pierde dicho control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y de otros resultados integrales desde la fecha de adquisición, según sea el caso (Ver en Anexo). Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital.

Grupo Bimbo también cuenta con participación en otras compañías a las que se le conoce como asociadas (ver en cuadro 4.5), éstas están constituidas y operan en México y se recogen utilizando el método de participación en los estados financieros consolidados. Las inversiones permanentes en Beta San Miguel, S.A. de C.V., Grupo

la Moderna, S.A. de C.V. Y Productos Rich, S.A. de C.V., se consideran asociadas porque el Grupo tiene una influencia significativa sobre ellas, pues tiene participación en el consejo de administración. En enero de 2014 se vendió la participación del Grupo en Frexport, S.A. de C.V., momento en que se dejó reconocer el método de participación.

<b>CUADRO. 4. 4 SUBSIDIARIAS MÁS IMPORTANTES DE GRUPO BIMBO</b>			
<b>Subsidiaria</b>	<b>% de participación</b>	<b>País</b>	<b>Actividad Principal</b>
Bimbo, S.A. de C.V.	97	México	Panificación
Bimbo Bakeries USA, Inc.	100	Estados Unidos	Panificación
Canada Bread, Inc.	100	Canadá	Panificación
Barcel, S.A. de C.V.	98	México	Dulces y botanas
Bimbo do Brasil, Ltda.	100	Brasil	Panificación
Bimbo, S.A.U.	100	España y Portugal	Panificación

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

<b>CUADRO 4.5 ASOCIADAS DE GRUPO BIMBO</b>		
<i>Cifras en millones de pesos</i>		
<b>Asociada</b>	<b>% de participación</b>	<b>Al 31 de diciembre de 2014</b>
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	8	528
Mundo Dulce S.A. de C.V.	50	271
Fábrica de Galletas La Moderna, S.A. de C.V.	50	247
Grupo La Moderna, S.A. de C.V.	3	156
Congelación y Almacenaje del Centro, S.A. de C.V.	15	126
Fin Común, S.A. de C.V.	36	96
Productos Rich, S.A. de C.V.	18	118
Frexport, S.A. de C.V.	-	-
Ovoplus, S.A. de C.V.	25	47
Blue Label de México, S.A. de C.V.	46	376
Otras	Varios	66

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

Durante 2013, Grupo Bimbo completó la desinversión de algunas plantas en California, como resultado de la reestructura por la compra de Sara Lee en 2011, y para 2014, compró la totalidad de varios negocios en Canadá, Estados Unidos y Reino Unido, referidos como Canada Bread y en Ecuador, referido como Supan, S.A., como se describe en el cuadro 4.6.

<b>CUADRO 4.6 ADQUISICIONES DE GRUPO BIMBO 2014</b>			
<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Monto de la operación en millones de pesos</b>	<b>Fecha</b>
Canada Bread, Inc	Canadá, Estados Unidos y Reino Unido	\$21,731	23 de mayo de 2014
Supan, S.A.	Ecuador	\$858	15 de julio de 2014
		<hr/> \$22,589 <hr/>	

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

Canada Bread es una de las empresas líderes en la producción y venta de productos de panificación, incluyendo las categorías de pan de caja, bollos, *bagels*, *english muffins* y tortillas en Canadá, pan congelado en Norteamérica y productos de panificación especializados en el Reino Unido. Esta adquisición impulsa la estrategia de crecimiento global de Grupo Bimbo y posibilita su incursión en el atractivo mercado canadiense a través de marcas reconocidas, tales como Dempster`S, Pom, Villaggio, Ven´S, Bon, Matin Y Mcgavin.

Canada Bread mantiene una sólida relación con los principales autoservicios y canales institucionales en Canadá y es reconocida por su fuerte posicionamiento en el mercado en todas las categorías de panificación.

Para financiar la operación, Grupo Bimbo utilizó recursos propios, financiamiento disponible bajo líneas de crédito comprometidas existentes a largo plazo y la emisión de Bonos Internacionales. En el cuadro 4.7 se aprecian los valores

razonables de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 23 de mayo de 2014 al tipo de cambio a la fecha de la transacción. (Grupo Bimbo, 2014)

<b>CUADRO 4.7 ACTIVOS ADQUIRIDOS Y PASIVOS ASUMIDOS POR LA ADQUISICIÓN DE CANADA BREAD</b>		
<i>Cifras en millones de pesos</i>		
Importe pagado en la operación		\$ 21,731
<hr/>		
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 200	
Cuentas por cobrar	\$ 1,359	
Inventarios	\$ 719	
Propiedades, planta y equipo	\$ 6,031	
Activos intangibles identificables	\$ 7,746	
Otros activos	\$ 122	
<hr/>		
Total de activos identificables		\$ 16,177
Crédito mercantil		\$ 10,836
<hr/>		
Total de activos adquiridos		\$ 20,013
Pasivos circulantes	\$ 2,274	
Impuesto a la utilidad diferido	\$ 1,883	
Pasivos a largo plazo	\$ 1,125	
<hr/>		
Total de pasivos asumidos		\$ 5,282
Valor de la inversión adquirida		\$ 21,731
<hr/>		

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

No conforme con la gran adquisición de Canada Bread, en el mismo año, el 15 de julio, Grupo Bimbo anunció la adquisición del 100% del negocio de panificación fresca en Ecuador: Supan. De esta manera, incursiona en el mercado de Ecuador

y fortalece su presencia en América Latina con marcas como Supan, Guile, Braun, Dulzones y Rey Pan. Para la compra de Supan, la Entidad obtuvo un financiamiento por un monto equivalente al monto de transacción.

La asignación de valores razonables definitivos se concluirá en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En el siguiente cuadro se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 15 de julio de 2014 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción.

<b>CUADRO 4.8 ACTIVOS ADQUIRIDOS Y PASIVOS ASUMIDOS POR LA ADQUISICIÓN DE SUPAN</b>		
<i>Cifras en millones de pesos</i>		
Importe pagado en la operación		\$ 858
<hr/>		
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 38	
Cuentas por cobrar	\$ 27	
Inventarios	\$ 33	
Propiedades, planta y equipo	\$ 409	
Otros activos	\$ 10	
<hr/>		
Total de activos identificables		\$ 517
Crédito mercantil		\$ 573
<hr/>		
Total de activos adquiridos		\$ 1,090
Pasivos circulantes	\$ 174	
Pasivos a largo plazo	\$ 58	
<hr/>		
Total de pasivos asumidos		\$ 232
<hr/>		
Valor de la inversión adquirida		\$ 858
<hr/>		

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

En el cuadro 4.9, se aprecian los montos con los que contribuyeron Canadá Bread y Supan al 31 de diciembre de 2014 en las cifras consolidadas de Grupo Bimbo por los 222 y 169 días transcurridos desde la fecha de cada adquisición, respectivamente, hasta el 31 de enero de 2014. Las ventas netas consolidadas y la utilidad neta consolidada, si se incluyeran las adquisiciones de Canadá Bread y Supan, a partir del 1 de enero de 2014, hubieran sido de 193,821 y 4,293 millones de pesos, respectivamente.

<b>CUADRO 4.9 APORTACIONES DE CANADÁ BREAD Y SUPAN DURANTE 2014</b>			
<i>Cifras en millones de pesos</i>	<b>Consolidado, del 1 de enero al 31 de diciembre</b>	<b>Canada Bread, del 23 de mayo al 31 de diciembre</b>	<b>Supan, del 5 de julio al 31 de diciembre</b>
Ventas netas	\$87,053.00	\$10,735.00	\$438.00
Utilidad de operación	\$10,312.00	\$684.00	\$20.00
Participación controladora	\$3,518.00	\$406.00	\$12.00
Activos totales	\$177,761.00	\$34,873.00	\$852.00
Pasivos totales	\$124,159.00	\$5,925.00	\$153.00

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

El crédito mercantil, registrado en 2014 como resultado de estas adquisiciones, ascendió a 11,409 millones de pesos, el cual se justifica principalmente por las sinergias esperadas en estas adquisiciones. Además, el Grupo incurrió en 2014 en honorarios y gastos para llevar a cabo estas adquisiciones, los cuales se reflejan en los gastos generales y ascendieron aproximadamente a 124 millones de pesos. (Grupo Bimbo, 2014)

Al respecto de las adquisiciones de ambos negocios, éstas se contabilizan utilizando el método de adquisición, es decir, la contraprestación transferida en una combinación de negocios y se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, en este caso Grupo Bimbo, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores



propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del comprador en la empresa obtenida sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si, después de una revaluación, el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquiriente en la empresa adquirida, el exceso se reconoce inmediatamente en el estado de resultados como una ganancia por compra a precio de “ganga”. (Grupo Bimbo, 2014)

El crédito mercantil que surge por la adquisición de un negocio se reconoce al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio menos las pérdidas acumuladas por deterioro, si existieran. Para fines de evaluación del deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo de la Entidad que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación, se observa en el cuadro 4.10.

**CUADRO 4.10 INTEGRACIÓN DEL CRÉDITO MERCANTIL POR ÁREA**

<i>Cifras en millones de pesos</i>	
Área Geográfica	Al 31 de diciembre de 2014
México	1,338
EUA y Canadá	46,075
Europa	540
OLA	2,461
	50,414
Reserva de deterioro	(5,157)
	45,257

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado de Grupo Bimbo

En 2014 no existió un deterioro del valor mercantil, como se observa en el cuadro 4.11, lo que significa que el crédito está siendo liquidado en partes y se pidió en moneda local para hacer revalorizaciones de este con mayor facilidad.

**CUADRO 4.11 MOVIMIENTOS DEL CRÉDITO MERCANTIL DURANTE 2014**

<i>Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014</i>	
Saldo al 1 de enero	29,822
Adquisiciones	11,409
Deterioro	-
Ajuste por variación en tipo de cambio	4,026
Saldo al 31 de diciembre	45,257

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado de Grupo Bimbo

Los movimientos de las pérdidas acumuladas por deterioro al 31 de diciembre de 2014 son los siguientes:

<b>CUADRO 4.12 MOVIMIENTOS DE LAS PÉRDIDAS ACUMULADAS DURANTE 2014</b>	
<i>Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014</i>	
Saldo al 1 de enero	4,671
Deterioro del año	-
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	486
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>5,175</b>

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado de Grupo Bimbo

Para propósito de efectuar pruebas de deterioro, el crédito mercantil fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo, las cuales se dividen principalmente en: México (Bimbo, Barcel y El Globo), EUA, Brasil y otras (Canadá, Iberia y Argentina). El reconocimiento de las pérdidas por deterioro, el valor en libros del crédito mercantil como unidad generadora de efectivo se aprecia en el cuadro 4.13.

<b>CUADRO 4.13 MOVIMIENTOS DEL CRÉDITO MERCANTIL POR UNIDAD GENERADORA DE EFECTIVO</b>	
<i>Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014</i>	
EUA	30,059
Brasil	668
Otras IGEs sin deterioro	14,530
	<b>45,257</b>

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado de Grupo Bimbo

**Estados Unidos de América y Brasil.** El monto recuperable de este país, como unidad generadora de efectivo, es determinado mediante el modelo de valor en uso,

el cual consiste en flujos de efectivo proyectados, basados en presupuestos financieros aprobados por la administración de la Entidad. Los flujos de efectivo por un periodo más allá de 0 años han sido estimados utilizando tasas de crecimiento y margen de operación que alcanza el 8%, que consideran en promedio a largo plazo de utilidades de operación de la industria, así como también la experiencia de la Entidad. Así mismo, considera proyecciones de flujos de efectivo a diez años, debido a que es el periodo en que la Entidad espera alcanzar la tasa de crecimiento promedio de la industria. En el 2014 y 2013, la tasa de descuento anual antes de impuestos utilizada fue de 6.88% para Estados Unidos de América y de 9.1% para Brasil, considerando el valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos ligados a la unidad generadora de efectivo.

**Otros.** El monto recuperable de otras unidades generadoras de efectivo es determinado mediante el modelo de valor en uso o valor razonable para Argentina y China. El modelo de valor en uso consiste en flujos de efectivo proyectados basados en presupuestos financieros aprobados por la administración de la Entidad, dichos presupuestos contemplan el periodo de uno y cinco años. El valor razonable se determina en base al UAFIDA de compañías comparables en el mercado. La UAFIDA es la medida del flujo de caja operativo, con base en datos de la cuenta de resultados de la compañía. La administración cree que un posible cambio significativo en los supuestos clave en los que se basa el monto recuperable no causaría que el valor en libros de la unidad generadora de efectivo exceda el monto recuperable. (Grupo Bimbo, 2014)

En cuanto a los pasivos financieros del Grupo, éstos se valúan inicialmente con valor razonable menos los costos de transacción, excepto por aquellos pasivos financieros clasificados como valor razonable con cambios a través de resultados, los cuales se valúan inicialmente a valor razonable. La valuación posterior depende de la categoría en la que se clasifican. Los pasivos financieros se clasifican dentro de las siguientes categorías:

- 1. A valor razonable con cambios en resultados.** Los pasivos financieros se clasifican de esta manera cuando se designan opcionalmente como tal o cuando se mantienen para negociación. La Entidad no ha designado pasivos a valor razonable. Los instrumentos financieros derivados se clasifican como de negociación, con excepción de los que se designan y son eficaces como coberturas. La Entidad no ha designado pasivos financieros con cambios a través de resultados.
  
- 2. Como otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados.** Incluyen principalmente préstamos de instituciones financieras, cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar, se valúan posteriormente al costo amortizado usando el método de interés efectivo, reconociendo los gastos por interés sobre una base de rendimiento efectivo.

Además de sus pasivos, Grupo Bimbo tiene una deuda a largo plazo, por diversos medios financieros, los cuales se describen en los cuadros 4.14 a 4.17.

### CUADRO 4.14 DEUDA A LARGO PLAZO POR EMISIÓN DE BONOS INTERNACIONALES

	<i>Valor Razonable</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>
El 30 de junio de 2010 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la Security and Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés) por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 30 de junio de 2020. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio.	\$12,722.00	\$11,774.00
El 25 de enero de 2012 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 25 de enero de 2022. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.5% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda.	\$12,646.00	\$11,774.00
El 27 de junio de 2014 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 27 de junio de 2024. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 3.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio.	\$11,826.00	\$11,774.00
El 27 de junio de 2014 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 500 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 27 de junio de 2044. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio.	\$7,487.00	\$7,359.00

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

### CUADRO 4.15 DEUDA A LARGO PLAZO POR OTROS MEDIOS FINANCIEROS

	<i>Valor razonable</i>	<i>Al 31 de diciembre del 2014</i>
Crédito bancario sindicado 2011- El 26 de abril de 2011 la Entidad contrató un crédito bancario a largo plazo por un importe de 1,300 millones de dólares estadounidenses, en el cual participa Bank of America, N.A., como agente administrador y un sindicato de bancos integrado a la fecha por diez instituciones. Sobre este financiamiento la Entidad debería pagar intereses a la tasa LIBOR (London Interbank Offered Rate) más 1.10%. Los recursos fueron aplicados al refinanciamiento de obligaciones originalmente contratadas para financiar la compra de Weston en 2009 y para el pago parcial de la adquisición de Sara Lee. Al 31 de diciembre de 2014 la Entidad había liquidado la totalidad del financiamiento.	-	-
Línea de Crédito comprometida Revolvente (multi-moneda)- En diciembre de 2013, la Entidad renovó y enmendó los términos y condiciones de dicha línea comprometida multimonedada contratada originalmente el 26 de abril de 2010. De acuerdo a los nuevos términos y condiciones son 9 instituciones financieras comprometidas en esta línea. El importe total es de hasta 2,000 millones de dólares americanos, con vencimiento el 13 de marzo de 2019 y con una tasa de interés aplicable de LIBOR más 1% para las disposiciones en dólares americanos, CDOR más 1% para disposiciones en dólares canadienses y TIE más 075% para disposiciones en pesos mexicanos. La línea ha sido dispuesta durante 2014 principalmente para las adquisiciones de Canada Bread y Supan. Dicha disposición fue realizada en dólares americanos, dólares canadienses y pesos mexicanos.	\$6,656.00	\$6,656.00
Créditos quirografarios para capital de trabajo. La Entidad ocasionalmente contrata créditos quirografarios de corto plazo para cubrir necesidades de capital de trabajo.	\$280.00	\$280.00
Otros: Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos para solventar principalmente sus necesidades de capital de trabajo, con vencimientos que fluctúan entre 2015 a 2020 y generan intereses a diversas tasas.	\$2,295.00	\$2,295.00

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

### CUADRO 4.16 DEUDA A LARGO PLAZO POR EMISIÓN DE CERTIFICADOS BURSÁTILES

	Valor razonable	Al 31 de diciembre de 2014
Bimbo 12, emitido el 10 de febrero de 2012 con vencimiento en agosto de 2018 con una tasa de interés fija de 6.83%	\$ 5,245.00	\$ 5,000.00
Bimbo 09; emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2014 con una tasa de interés aplicable a esta emisión de TIE de 28 días más 1.55 puntos porcentuales	-	-
Bimbo 09-2; Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2016 con una tasa de interés fija del 10.60%	\$ 2,187.00	\$ 2,000.00
Bimbo 09U; emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 UDIs con vencimiento en junio de 2016, devengando un a tasa de interés fija del 6.05%. El valor de la UDI al 31 de diciembre de 2014 y 2013 es de 5.2704 y 5.058 pesos mexicanos por UDI respectivamente	\$ 396.00	\$ 3,722.00

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

### CUADRO 4.17 DEUDA A LARGO PLAZO Y VENCIMIENTOS DE LA DEUDA

<i>Cifras en millones de pesos</i>	Valor razonable	Al 31 de diciembre de 2014
Gasto por emisión de deuda	-\$ 430.00	-\$ 430.00
Menos:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	-\$ 1,789.00	-\$ 1,789.00
<b>Total de la Deuda a largo plazo</b>	<b>\$ 63,086.00</b>	<b>\$ 60,415.00</b>
<i>Años</i>	<i>Importe</i>	
2016	\$	6,095.00
2017	\$	391.00
2018	\$	5,000.00
2019	\$	6,656.00
2020 y posteriores	\$	42,273.00
	<b>\$</b>	<b>60,415.00</b>

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.



Todas las emisiones de certificados bursátiles vigentes, los Bonos Internacionales y el Crédito Bancario sindicado 2009, están garantizando por las principales subsidiarias del Grupo Bimbo. Al 31 de diciembre de 2014, la Entidad ha cumplido con todas las obligaciones de hacer y de no hacer, incluyendo diversas razones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Entidad y sus subsidiarias.

También hace uso de Instrumentos financieros derivados, éstos se reconocen inicialmente a su valor razonable en la fecha que se celebra el contrato del instrumento financiero derivado y son subsecuentemente a su valor razonable. El método para reconocer la utilidad o pérdida de los cambios en los valores razonables de los instrumentos financieros derivados depende de si son designados como instrumentos de cobertura, y de ser el caso, la naturaleza de la partida que se está cubriendo. La Entidad únicamente cuenta con instrumentos financieros derivados de cobertura de flujos de efectivo y de cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero. Ésta también documenta al inicio de la transacción la relación entre los instrumentos de cobertura y las partidas cubiertas, así como sus objetivos y la estrategia de la administración de riesgos que respaldan sus transacciones de cobertura. La Entidad documenta, en una manera periódica, si los instrumentos financieros derivados utilizados en las transacciones de cobertura son altamente efectivos para cubrir los cambios en el valor razonable o flujos de efectivo de las partidas cubiertas.

En el cuadro 4.18 se aprecian las categorías de los instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2014.

**CUADRO 4.18 CATEGORÍA DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS***Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2014*

Activo circulante:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,572
Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar, neto	19,028
Instrumentos financieros derivados	386
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos derivados	18
<b>Total del activo circulante</b>	<b>22,04</b>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores	1,109
Instrumentos financieros derivados	1,653
<b>Total del activo</b>	<b>24,766</b>
Pasivo circulante	
Créditos bancarios	1,789
Cuentas por pagar a proveedores	11,867
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	1,414
Cuentas por pagar a partes relacionadas	789
Instrumentos financieros derivados	673
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>16,532</b>
Créditos bancarios	4,442
Créditos bursátiles	52,973
Instrumentos financieros derivados	1,540
<b>Total del pasivo</b>	<b>78,487</b>

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

La Entidad, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a conmutaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. La Entidad cuenta con un proceso ordenado de manejo de riesgos que recae en órganos reguladores los cuales evalúan la naturaleza y alcance de dichos riesgos.

Los principales riesgos financieros a los que está sujeta la Entidad son:

- Riesgo de mercado
- Riesgos de tasa de interés
- Riesgos de tipo de cambio
- Riesgos de precios
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de crédito
- Riesgos de capital

La tesorería Corporativa es responsable de la administración de los riesgos de tasa de interés, tipo de cambio, liquidez y crédito que emanan de su operación diaria. A su vez, el área de compras es la encargada de administrar el riesgo de mercado de precios involucrado en la compra de insumos; así mismo, revisan la consistencia de las posiciones abiertas de la Entidad en los mercados de futuros con la estrategia corporativa. Ambas áreas reportan estas actividades a la Dirección de Administración de Riesgos. Los objetivos primordiales de esta dirección son:

1. Identificar, evaluar y monitorear los riesgos externos e internos que pudieran impactar significativamente a la Entidad
2. Priorizar los riesgos
3. Asegurar la asignación y seguimiento de los riesgos
4. Validar órganos y/o responsables de su administración
5. Validar avances en la administración de cada uno de los riesgos prioritarios
6. Recomendar acciones a seguir

En virtud de que todas las variables a las que la Entidad se encuentra expuesta, éstas guardan un comportamiento dinámico, del mismo modo, las estrategias de cobertura son valoradas y monitoreadas de manera formal y periódica. Así, son reportadas al área de gobierno correspondiente. La finalidad primordial es alcanzar una posición neutral y equilibrada con relación a la exposición al riesgo de una cierta variable financiera. (Bimbo, 2014)

La Entidad se encuentra expuesta a riesgos de tasa de interés y riesgos de tipo de cambio, los cuales son gestionados por la Tesorería Corporativa, así como de riesgos de precio de algunos insumos gestionados por el área de compras. Para esto, la Entidad, en ocasiones, utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. Considera que dichos instrumentos le otorgan flexibilidad, lo que le permite una mayor estabilidad de utilidades y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

A través de las áreas responsables, la Entidad determina los montos y parámetros objetivos sobre las posiciones primarias para las que se contratará un instrumento financiero derivado de cobertura, logrando así compensar uno o más de los riesgos generados por una transacción o conjunto de transacciones asociadas con la posición primaria. La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los principales instrumentos financieros derivados que utilizan son:

- a) Contratos mediante los cuales se establece la obligación bilateral de intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre un valor nominal o de referencia (swaps), estos pueden ser de tasas de interés para equilibrar la mezcla de éstas de sus pasivos financieros entre tasas fijas y variables y, de monedas, para transformar la moneda en la que se encuentra denominado tanto el capital como los intereses de un pasivo financiero.
- b) Contratos de precio adelantado de divisas.
- c) Opciones de compra de divisas.
- d) Futuros de materias primas.
- e) Opciones sobre futuros de materias primas.
- f) Swaps de insumos.

La Entidad efectúa análisis de sensibilidad, ya que su política sobre la contratación de instrumentos financieros derivados dice que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociada a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos nominales (nacionales) de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan la posición de riesgo. Así mismo, la Entidad no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Entidad decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el neto de las primas pagadas/cobradas deberá representar un egreso. (Grupo Bimbo, 2014)

Es responsabilidad de la Tesorería Corporativa de Grupo Bimbo, la administración del riesgo de liquidez. La administración de dicho riesgo, prevé la capacidad de la Entidad de cumplir con los requerimientos de fondos en el corto, mediano y largo plazo, siempre buscando flexibilidad financiera. El Grupo conserva la liquidez necesaria mediante un manejo ordenado del flujo de efectivo, monitoreándolo constantemente, así como manteniendo diversas líneas de crédito (algunas de ellas comprometidas) con el mercado bancario y un manejo adecuado del capital de trabajo, garantizando así, el pago de las obligaciones futuras. Debido a la naturaleza del negocio, la Entidad considera que el riesgo de liquidez es bajo.

Las obligaciones, tanto por instrumentos financieros derivados como por el servicio y las amortizaciones de deuda, se muestran a continuación:

**CUADRO 4.19 OBLIGACIONES POR INSTRUMENTOS DERIVADOS**

<i>Cifras en millones de pesos</i>				
	< 1 año	< 1 año < 3 años	< 3 años < 5 años	>5 años
Deuda	-2,942	7,506	-10,479	-54,871
Instrumentos derivados	-	-	-447	-
Total	2,942	7,506	-10,926	-54,871

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

Al día de hoy, el Grupo tiene instrumentos con contratos abiertos, por uno hasta cinco años. Cada trimestre se traen a valor presente dichos instrumentos para saber si se obtendrían pérdidas en instrumentos derivados si se cerraran en determinado momento; éstas se reflejan en el Resultado Integral de Financiamiento.

El riesgo de crédito emana de la posible pérdida que la Entidad pueda tener, como resultado del incumplimiento de pago de sus clientes, como pérdida en las inversiones o, principalmente, con las contrapartes con las que tiene contratados instrumentos financieros derivados.

En caso de deterioro de las cuentas por cobrar a clientes, la Entidad registra una provisión cuando la antigüedad supera los 90 días de no haber recibido el pago exigible, y se incrementa el saldo de esta provisión con base en el análisis individual de cada cuenta y de los resultados de la evaluación del comportamiento de la cartera y la estacionalidad del negocio. La metodología utilizada para determinar el saldo de esta provisión se ha aplicado consistentemente e históricamente ha sido suficiente para cubrir los quebrantos por créditos irrecuperables. (Grupo Bimbo, 2014)

Al respecto de las operaciones con instrumentos financieros derivados relacionadas a tasas de interés y tipo de cambio y algunos *commodities* como gas natural, éstas son contratadas bilateralmente (OTC) con contrapartes aceptadas de acuerdo a

ciertos criterios que se mencionan a continuación, con las cuales, se mantiene, además, una amplia y continua relación comercial. Estas contrapartes son aceptables en virtud de que cuentan con una solvencia suficiente -medida de acuerdo a la calificación de riesgo de contraparte de Standard & Poor's- para sus obligaciones en moneda local y extranjera de corto y largo plazo, además, son monitoreadas mensualmente.

Las principales contrapartes con las que la Entidad tiene contratos para realizar operaciones financieras derivadas bilaterales son: (Grupo Bimbo, 2014)

1. Banco Nacional de México, S.A.
2. BBVA Bancomer, S.A.
3. Barclays Bank, PLC W. London
4. Bank of America México, S.A.
5. Citibank N.A.
6. MERRYL Lynch Capital Services, Inc
7. HSBC Bank ING Capital Markets, LLC
8. JP Morgan Chase Bank, N.A.
9. Banco Santander, S.A.
10. Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Capital Markets Corporation
11. The Bank of Tokyo Mitsubishi ufi, Ltd.

Las operaciones con instrumentos financieros derivados, relacionados a las principales materias primas, son celebradas en los siguientes mercados reconocidos:

1. Minneapolis Grain Exchange (MGE)
2. Kansas City Board of Trade (KCBOT)
3. Chicago Board of Trade (CBOT)
4. Mercado a Término de Buenos Aires
5. New York Mercantile Exchange (NYMEX)

Todas las operaciones con instrumentos financieros derivados se efectúan al amparo de un contrato marco estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Entidad así como de las contrapartes. Los suplementos y anexos correspondientes a dichos contratos marco establecen las condiciones de liquidación y demás términos relevantes de acuerdo con los usos y prácticas del mercado mexicano. Algunos de los contratos marco, suplementos y anexos a través de los cuales se realizan operaciones financieras derivadas bilaterales, actualmente contemplan el establecimiento de depósitos en efectivo o valores para garantizar el pago de obligaciones generadas por dichos contratos. Los límites de crédito que la Entidad mantiene con sus contrapartes son suficientemente amplios para soportar su operación actual; no obstante, la Entidad mantiene depósitos en efectivo como colateral para pago de instrumentos financieros derivados.

Con relación a los contratos de futuros asociados a materias primas que se celebran en mercados reconocidos e internacionales, la Entidad está sujeta a las reglas de dichos mercados. Estas reglas incluyen, entre otras, cubrir el margen inicial para operar contratos de futuros, así como las subsecuentes llamadas de margen requeridas a la Entidad. (Grupo Bimbo, 2014)

La Entidad mantiene una sana relación entre deuda y capital, buscando maximizar el retorno a los accionistas. Para el 31 de diciembre de 2014 y 2013, la estructura de capital y la razón de apalancamiento al final de cada periodo fue la siguiente:

<b>CUADRO 4.20 ESTRUCTURA DE CAPITAL DE GRUPO BIMBO</b>	
<i>Cifras en millones de pesos</i>	
Deuda <sup>1</sup>	62,204
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,572
Deuda neta	59,632
Capital contable	53,602
Deuda neta a capital contable	1.11 veces

<sup>1</sup>La deuda está formada por los créditos bancarios y bursátiles a corto y largo plazo  
La Entidad no está sujeta a ningún requerimiento externo de capital

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.



**CUADRO 4.21 RAZONES FINANCIERAS DE GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.**

TIPO	RAZÓN	FÓRMULA	FÓRMULA GB	TOTAL
RAZONES DE LIQUIDEZ	Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	$\frac{27,865}{32,240}$	0.86
	Prueba del ácido	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	$\frac{27,865 - 4,978}{32,240}$	0.71
RAZONES DE ACTIVIDAD	Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{87,916}{4,978}$	17.66 veces
	Edad promedio de inventario	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventario}}$	$\frac{360}{17.66}$	20.38 días
	Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas Diarias}}$	$\frac{19,028}{519.60}$	37 días
	Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{187,053}{177,761}$	1.05 veces
	Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	$\frac{187,053}{149,896}$	1.25 veces
	Frecuencia para rotar activos	$\frac{360}{\text{Rotación de Activo Total}}$	$\frac{360}{1.05}$	342.86
	Promedio de ventas diarias	$\frac{\text{Ventas}}{360}$	$\frac{187,053}{360}$	519.60
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Deuda	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{124,159}{177,761}$	70%
	Capacidad de pago de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Intereses}}$	$\frac{6,986}{2,955}$	2.36 veces
	Deuda a capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Total}}$	$\frac{124,159}{53,602}$	2.32
	Multiplicador del capital	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Total}}$	$\frac{177,761}{53,602}$	3.32
	Deuda a largo plazo	$\frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Capital}}$	$\frac{60,415}{60,415 + 53,602}$	53%
	Cobertura de efectivo	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses} + \text{Dep}}{\text{Intereses}}$	$\frac{6,986 + 5831}{2,955}$	4.34 veces

**CUADRO 4.21 RAZONES FINANCIERAS DE GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.**

TIPO	RAZÓN	FÓRMULA	FÓRMULA GB	TOTAL
RAZONES DE RENTABILIDAD	Utilidad por acción	$\frac{Utilidad\ Neta}{No.\ de\ Acciones\ en\ Circulación}$	$\frac{4,031,000,000}{4,703,200,000}$	0.85
	Rendimiento sobre los activos	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	$\frac{4,031}{177,761}$	2.26%
	Rendimiento sobre capital invertido	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable}$	$\frac{4,031}{53,602}$	7.52%
	Margen de utilidad neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	$\frac{4,031}{187,053}$	2.15%

Fuente: Elaboración con datos de Modelos Financieros en Excel de González (2005).

De las razones financieras se deduce que:

### Razones de liquidez

1. Circulante: Mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo utilizando sus activos líquidos, pero sin considerar el inventario.
2. Prueba a ácido: La empresa presenta un resultado de 0.71, lo que significa que aunque se encuentre por debajo del promedio industrial que es de 1.43, la empresa muestra su liquidez dando a entender que después de haber cubiertos todos sus pasivos a corto plazo, tiene como excedente un .7% para poder reinvertir o para gastos de producción.

### Razones de actividad:

1. Rotación de inventario: Representa el número de veces que un artículo se vende y se responde del inventario. Grupo Bimbo presenta una rotación de 17.66 veces al año, significa que la empresa tiene una buena liquidez, puesto que está por encima del promedio industrial que es de 6.6 veces.
2. Edad promedio de inventario: Mide el tiempo que tarda la rotación del inventario, o sea, el tiempo que debe transcurrir antes de reemplazar el

inventario; o el tiempo que éste permanece en la empresa antes de ser vendido. El Grupo presenta una rotación de 20.38 días, esto permite que la empresa evite gastos de almacenaje, productos ociosos en los almacenes, gastos innecesarios en compras, etc.

3. Periodo promedio de cobranza: Representa el tiempo que tarda Grupo Bimbo en cobrar las ventas a crédito, es decir, tarda 37 días en recuperar el efectivo por sus cuentas por cobrar.
4. Rotación de activos totales: Mide el número de veces que se utilizan los activos totales para generar ventas; o las unidades monetarias de venta que genera cada unidad monetaria invertida en activos. Grupo Bimbo tiene una razón por 1.05 veces lo significa que la empresa es eficiente en la utilización de su inversión en activos para generar ventas.
5. Rotación de activos fijos: Mide el número de veces que se vende el valor de la inversión en activos fijos; o las unidades monetarias de venta que genera cada unidad monetaria invertida en activos fijos. Para Grupo Bimbo la razón es de 1.25 veces, lo que significa que es muy eficiente en la utilización de su planta y equipo para generar ventas.
6. Frecuencia para rotar activos: Mide el tiempo que se requiere para rotar todos los activos; o el tiempo que debe transcurrir antes de que la inversión total en activos sea utilizada para generar ventas. Grupo Bimbo presenta una rotación total de 342.86 días, es decir, en menos de un año la recuperará la inversión en sus activos totales para que éstos empiecen a generar ventas.
7. Promedio de ventas diarias: Representa la cantidad total que Grupo Bimbo vende al día, para el ejercicio 2014 fue de 519.60 millones de pesos.

#### **Razones de endeudamiento:**

1. Deuda: Indica el porcentaje que representan los pasivos totales sobre los activos totales, o bien, el porcentaje de activos que fue financiado con deuda. El resultado alto o bajo, depende en gran parte de la estructura del capital de

una empresa. Grupo Bimbo presenta una razón por 70%, esto podría justificarse por la adquisición de SUPAN y CANADA BREAD.

2. Capacidad de pago de intereses: Es una medida de solvencia a largo plazo porque indica el número de unidades monetarias que la empresa genera por cada unidad monetaria que debe pagar de intereses, es decir, mide la capacidad de una empresa para satisfacer sus pagos anuales por concepto de intereses. El Grupo presenta una razón de 2.36 veces, lo que significa que por cada unidad de interés, éste tiene la capacidad de casi el triple para poder pagarlos.
3. Deuda a capital: Indica el porcentaje que representan los pasivos totales sobre el capital total; o el número de unidades monetarias que se adeudan por cada unidad monetaria que se tiene de capital. Grupo Bimbo tiene una razón del 2.32, lo que significa que por cada unidad monetaria que se tiene de capital se adeudan 2.32 unidades monetarias.
4. Multiplicador de capital: Indica el porcentaje que representan los activos totales sobre el capital total; o el número de unidades monetarias de activo que se han financiado con cada unidad monetaria de capital. Es decir, en Grupo Bimbo por cada unidad monetaria de capital se han financiado 3.32 unidades monetarias de activo.
5. Duda a largo plazo: Indica el porcentaje que representa la deuda a largo plazo respecto a la capitalización total de la empresa. Grupo Bimbo presenta una razón del 53%, resultado que está afectado considerablemente por la adquisición de pasivos por la compra de SUPAN y CANADA BREAD.
6. Razón de cobertura de efectivo: Mide as unidades monetarias de flujo de efectivo disponibles por cada unidad monetaria de intereses que debe pagarse; es decir, la capacidad de una empresa para satisfacer sus pagos de intereses a partir del flujo de efectivo que generan sus operaciones. Significa que por cada unidad de interés que se deba de pagar, el Grupo dispone de 4.34 veces más.

### **Razones de rentabilidad:**

- 1. Utilidad por acción:** Indica el número de años que se requieren para que el inversionista recupere el precio que pagó para comprar una acción de la empresa. Grupo Bimbo tiene una razón de 0.85, lo que significa que el inversionista tardará menos de un año para recuperar la inversión derivada por la compra de las acciones del grupo.
- 2. Rendimiento sobre los activos:** Es una medida de la productividad de los activos, ya que indica las unidades monetarias de utilidad que genera cada unidad monetaria invertida en activos; o el porcentaje de la inversión en activos que se convierte en utilidad. Para el caso de Grupo Bimbo, el 2% de la inversión que hace en sus activos se convierte en utilidad.
- 3. Mide las unidades monetarias de utilidad que genera cada unidad monetaria que invierten los accionistas en la empresa; o el porcentaje de capital invertido que se convierte en utilidad.** Para Grupo Bimbo, el 7.52% de inversión en capital se convierte en utilidad.
- 4. Margen de utilidad neta:** Mide las unidades monetarias de utilidad que genera cada unidad monetaria que se vende; o el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidad para la empresa. El 2.15% del porcentaje de las ventas se convierte en utilidad, aunque el promedio industrial es de 6.2% y el del Grupo esté por debajo, no significa que tenga algún problema financiero, se dispara así debido a lo que se ha mencionado anteriormente, a los pasivos adquiridos durante el 2014 por las compras de SUPAN y CANADA BREAD.

#### 4.4 Alcances de Grupo Bimbo

El pan ha sido, durante incontables años, un alimento esencial para los seres humanos y hoy día sigue siendo el de mayor consumo en el mundo; gran parte de ello se debe a que el trigo aporta más nutrientes que cualquier otro alimento. Las tendencias alimenticias pueden ir evolucionando con el paso del tiempo, pero el pan, en todas sus formas, será invariablemente básico para la dieta de la humanidad.

Actualmente, Grupo Bimbo es la empresa de panificación más grande del mundo, reportando ventas por 14,064 millones de dólares, en 2014. Diariamente, millones de personas en 22 países de América, Europa y Asia disfrutan de los panes, bollos, galletas, pastelitos, muffins, bagels, tortillas, botanas saladas, productos de confitería, alimentos empacados, entre otros que la empresa diariamente elabora. Su misión ha sido alimentar, deleitar y servir a sus clientes de todo el mundo, lo que se complementa con su visión la cuál es ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde sus colaboradores son los que hacen la diferencia todos los días. El compromiso con la responsabilidad social es un pilar en su modelo de negocio y su estrategia de crecimiento al igual que sus principios, enumerados a continuación.

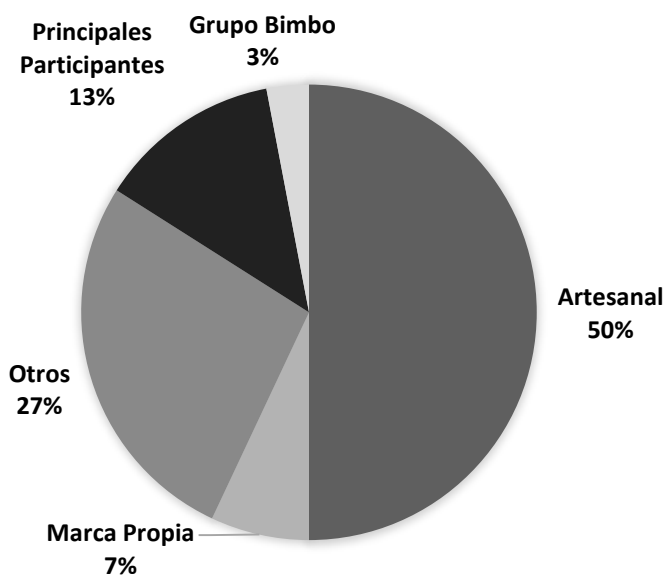
1. Servir con pasión. Entregarse en todo lo que hacen.
2. Trabajar en equipo. Colaborar, sumar esfuerzos y multiplicar logros.
3. Construir confianza. Cultivar cada relación con integridad.
4. Entregar calidad. Ofrecer diariamente productos y servicios de calidad superior.
5. Operar con efectividad. Ejecutar con precisión y excelencia cada tarea.
6. Buscan rentabilidad. Obtener resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

En un mundo globalizado, con competencia existente en todos lados, Grupo Bimbo continua con la tradición del pan, pero innovando diariamente para ofrecer productos de calidad y de acuerdo a las preferencias de sus consumidores. Debido al esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la Compañía, ha logrado convertirse en la panificadora más importante del mundo y esto representa un alto nivel de responsabilidad por ello, tanto directivos como colaboradores y proveedores continúan comprometidos con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades.

Como se puede observar, en la gráfica 4.3, a pesar de que Grupo Bimbo es la empresa panificadora más importante del mundo, solamente se lleva del 3% al 4% del total de las ventas de la industria de la panificación, una industria que se encuentra en crecimiento y fraccionada. La participación del Grupo en dicha industria a nivel global se ha visto beneficiada por una demanda continua así como un crecimiento estable de las ventas. El crecimiento esperado de la industria para los próximos cinco años será mucho más dinámico que en el periodo actual, el desempeño dependerá, en gran medida, de la región y categoría. En Latinoamérica y Asia, recientemente, se ha observado un mayor crecimiento debido a los cambios en la dieta de los consumidores, ya que cada vez más incorporan productos elaborados a base de trigo. Al mismo tiempo, el incremento en el ingreso disponible ha permitido que los consumidores adquieran una gama de productos más amplia. (IBIS World, 2014)

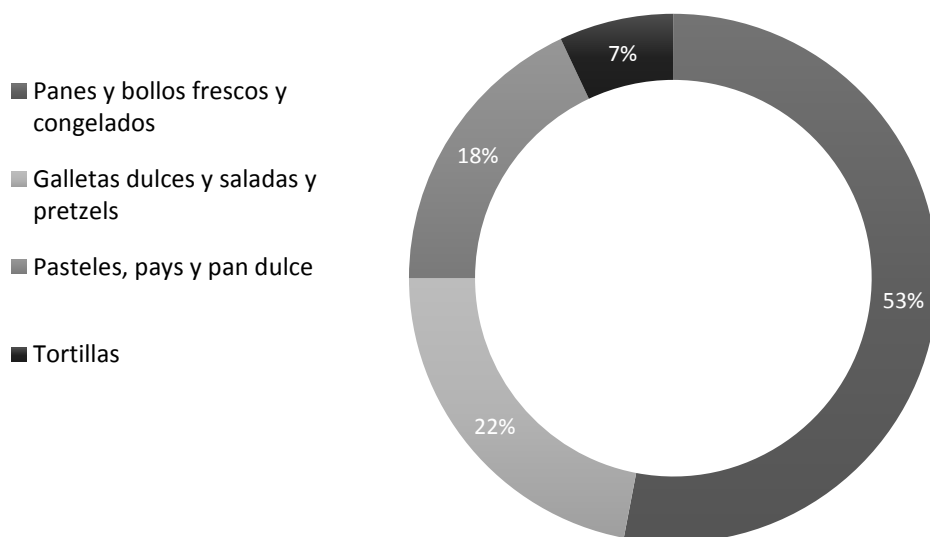
Los productos con los que participa Grupo Bimbo en la industria de la panificación son: pan comercial, que abarca pan y bollería, pan Premium, desayuno con muffins y bagels y pan congelado, pasteles y pastelitos, gallegas dulces y saladas, soluciones para tortillas, pita, bases para pizza, tostadas y totopos, botanas saladas, confitería y alimentos empacados (ver en la gráfica 4.3)

**GRÁFICA 4.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE GRUPO BIMBO EN LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN**



**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.

**GRÁFICA 4.4 CATEGORÍAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA**



**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.



La demanda de los productos de la industria se ha estabilizado en mercados maduros, como es el caso de Estados Unidos y Europa Occidental, las ventas en categorías Premium y en aquellos productos enriquecidos con nutrientes ha tenido crecimientos atractivos. Por tanto, se espera que el crecimiento en estos mercados derivará en cierta medida de la capacidad de innovar, lo que incentivará el desarrollo general de la industria. En el caso del Grupo Bimbo, la oportunidad radica no sólo en la presencia en los mercados emergentes y en los segmentos de mayor crecimiento, también en sus mercados y categorías principales, en los esfuerzos para incrementar la penetración de mercado del pan empacado y las categorías adyacentes buscando un mayor *stomach share*.

La estrategia de negocio de Grupo Bimbo se encuentra vinculada con su misión, con ello incrementan la congruencia entre la toma de decisiones y las acciones diarias, apegándolas a los ritmos establecidos, y de esta manera aseguran que todo esté encaminado a agregar valor y para así acercarse a su visión. Destacan siete formas de crear valor.

**1. Para ser una empresa con marcas líderes y confiables para sus consumidores.**

Desarrollan productos, categorías y marcas de la más alta calidad en sintonía con las necesidades de los consumidores, que satisfagan sus preferencias y generen conciencia de marca y lealtad. Se genera valor a través de la promoción de la actividad física y estilo de vida saludable. Mejoran el perfil nutricional de sus productos tomando en cuenta el bienestar y el deleite.

**2. Para ser el proveedor preferido de sus clientes.**

Aseguran la disponibilidad de productos en cualquier momento y en cualquier lugar a través de una ejecución sobresaliente en el punto de venta. Apoyan a sus clientes y a la cadena de valor con servicios complementarios que mejoren su negocio.

**3. Para ser una empresa innovadora que mira hacia el futuro.**

Lograr avances innovadores en productos y procesos invirtiendo en investigación y desarrollo, estableciendo alianzas con universidades y organizaciones no gubernamentales, e identificando oportunidades a lo largo de la cadena de valor para reducir su huella de carbono e hídrica, eliminar desperdicios y compartir e implementar las mejores prácticas.

**4. Para ser una empresa financieramente sólida.**

Buscan la mejora continua en su estructura de costos y gastos, comprometidos con una cadena de valor socialmente responsable y eficiente, con la mayor calidad en el servicio y en el producto para sus clientes y consumidores.

**5. Para ser un lugar extraordinario para trabajar.**

Fomentan el compromiso de su gente promoviendo su desarrollo personal y laboral, así como concediendo un lugar de trabajo seguro y saludable, con un fuerte compromiso con el respeto a los Derechos Humanos, la equidad y la diversidad; desarrollan un sólido proceso de manejo de talento y liderazgo en toda la Compañía.

Grupo Bimbo creó la plataforma de Responsabilidad Social: Sembrando Juntos, mediante la cual suman esfuerzos y acciones en beneficio del medio ambiente y el desarrollo de la comunidad. Mantienen el diálogo constante con sus Grupos de Interés a través de diferentes vías, esta comunicación supone información de gran importancia para la toma de decisiones de la empresa. Tales grupos están clasificados como internos y externos.

- Accionistas o Socios, para quienes busca proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.
- Colaboradores, a quienes garantizan respeto a su dignidad e individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.
- Representación de Colaboradores, a quienes apoyan para que sean auténticos.

Con pleno respeto a su libertad de asociación y mantienen relaciones de colaboración y respeto mutuo. En lo que respecta a los grupos externos, están los siguientes:

- Clientes, a quienes brindan un servicio ejemplar y buscan apoyar en su crecimiento y desarrollo a través del valor de sus marcas.
- Proveedores, con quienes mantienen relaciones cordiales, propician su desarrollo y cubren el costo de sus servicios de acuerdo a los términos contractuales acordados.
- Distribuidores, con quienes establecen formas de trabajo que cumplan con los objetivos de negocio y sean benéficas para ambas partes.
- Competidores, con quienes contienden de manera vigorosa y objetiva, basándose en prácticas de comercio legales.
- Consumidores, a quienes les ofrecen alimentos sanos y variedad en sus productos mediante proceso de mejora continua.
- Sociedad, con quienes promueven el fortalecimiento de valores éticos universales y apoyan el crecimiento económico y social de las comunidades en donde se encuentran.
- Gobierno, con quienes promueven una relación y comunicación cercana y respetuosa y, además, colaboran en proyectos e iniciativas en beneficio de la comunidad, en un ambiente de cumplimiento de las legislaciones vigentes en los países donde operan.
- Organismos empresariales y Organismos internacionales, con quienes comparten experiencias y mejores prácticas en un ambiente de cordialidad y respeto.
- Organizaciones Sociales, con quienes contribuyen a la superación y desarrollo de las comunidades en donde sirven junto con los organismos sociales.

- Instituciones Educativas, con quienes comparten buenas prácticas y se acercan para contribuir con la mejora continua de la educación en el mundo. (Grupo Bimbo, 2014)

El Grupo Bimbo respeta el marco jurídico vigente, las instituciones legalmente constituidas y las autoridades en todos los países en los cuales tienen presencia. Participan en Cámaras y Organismos Empresariales con el objetivo de buscar constantemente mejoras, identificar coincidencias y explorar propuestas alternativas, además de solución a problemas relacionados con la industria. Las principales asociaciones a las que pertenece son:

- La Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA)
- El Consejo Mexicano de la Industria de Consumo (CONMEXICO)
- La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- El Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE)
- La Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, A.C.
- La Cámara Nacional de Maíz Industrializado (CANAMI)
- El Comité de Emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores
- La Asociación Mexicana de Relación Inversionistas
- Grocery Manufacturers Association
- Grain Foods Foundation
- American Bakers Association
- Wheat Quality Council
- Latin American Conservation Council
- Cámara de Comercio de la Industria Venezolana (CAVEMEX)
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
- Asociación Multisectorial de Empresas (AME)

- Cámara de Comercio China México
- Asociación Peruana de Consumo Masivo (APECOM)
- Federación industrial Panaderil de la Provincia de Buenos Aires
- Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
- Cámara de la Industria y el Comercio de Guatemala

Los estilos de vida de los consumidores de la industria del pan ha cambiado a lo largo de los años, por ello, Grupo Bimbo ha recurrido a la evolución de sus productos como una estrategia fundamental para su crecimiento. Es por ello que promueven el bienestar de los consumidores a través del trabajo que llevan mediante su plataforma llamada Pilar de Bienestar, para lograr una vida saludable para sus consumidores requieren hacer de sus productos parte de una dieta completa, equilibrada, inocua, suficiente, variada y adecuada. Este Pilar fortalece el espíritu para continuar trabajando por el bienestar de sus consumidores, para ello innovan y mejoran los perfiles nutrimentales de su portafolio, mantienen su entusiasmo y compromiso para establecer alianzas con las instituciones académicas, públicas y privadas y promueven la actividad física y los buenos hábitos alimenticios.

Los retos a los que se tiene que enfrentar Grupo Bimbo al día de hoy se pueden resumir en dos, las tendencias mundiales que llevan a los consumidores a solicitar productos que complementen estilos de vida y dietas saludables y el problema de la obesidad, sus consecuencias y las deficiencias nutrimentales que afectan a muchos países. La disminución del sobrepeso, obesidad y diabetes implican un gran cambio para la producción y los productos del Grupo, pero está convencido de que la industria de alimentos debe participar activamente en esfuerzos conjuntos, con diferentes sectores, para impactar positivamente la salud de las futuras generaciones. (Grupo Bimbo, 2014)

Una de las respuestas que obtuvo el Grupo frente a estos retos fue la creación del pan de Caja Silueta bajo la marca Bimbo, el cual es una evolución del pan de caja blanco o “Pan Bimbo”, pues lo mejoraron en diferentes aspectos, por ejemplo,

aumentaron su fuente de fibra, de vitaminas y minerales, es libre de grasas trans y bajo en grasa, para cuidar los niveles de colesterol y triglicéridos de sus consumidores que quieren llevar una vida más saludable. También, adicionaron 81 productos con nuevos ingredientes y disminuyeron en sus marcas líderes, 10% azúcares, 25% en grasas saturadas, y 15% de grasas saturadas en botanas y el 30% de sodio, en cantidades, el Grupo presume de haber reducido azúcares en 100 productos eliminando 3,061 toneladas, sodio en 77 productos, 45 toneladas y grasas saturadas en 45 productos teniendo un total de 856 toneladas.

El compromiso de contribuir con el bienestar de sus consumidores comienza por conocer sus necesidades, por ello, a través de diversas encuestas realizadas, tuvieron la oportunidad de entender mejor el entorno y las necesidades de éstos, tales encuestas derivaron como resultado la creación de diversos productos y especificaciones para calmar la inquietud de los consumidores, las cuales se pueden apreciar en el cuadro 4.21.

<b>CUADRO 4.22 ESTRATEGIA DE LAS ENCUESTAS</b>		
<b>SOLICITUD DEL CLIENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>RESPUESTA DEL GRUPO</b>
Ayúdame a cuidarme	Conocer la información nutrimental de forma fácil y rápida para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GDA en Productos</li> </ul>
Acceso al producto	Facilidad de acceso al producto a través de canales con imagen saludable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas de Autovend, misceláneas y autoservicios</li> </ul>
Cuidarme a través de porciones controladas	Productos empaquetados en porciones que complementen mi alimentación adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porciones reducidas en Portafolios escolares</li> <li>• Lonchibon</li> </ul>
Botanas que resulten dulces, pero con propiedades sanas	Botanas dulces y saludables a base de frutas, verduras, semillas y nueces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madre Tierra</li> </ul>
Alimentos accesibles y nutritivos fáciles de comer y que aporten beneficios a la salud	Comer sano, rápido y en cualquier lugar, en un tiempo reducido que me permita seguir mi ritmo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madre Tierra</li> </ul>
Alimentos que combinen nutrición y diversión	Productos nutritivos y entretenidos para mis hijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panditas (adicionados con jugo de frutas)</li> <li>• Pica papas</li> <li>• Portafolio escolar Barcel</li> </ul>
Productos que apoyen a mi comunidad	Que cuiden el ambiente y aporten beneficios a mi comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaques oxodegradables</li> <li>• Silueta, apoyo a la lucha contra el cáncer de mama</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

Así como la satisfacción de los consumidores es importante para el Grupo, lo es también el cuidado del medio ambiente. En 2012, realizaron un estudio sobre el impacto que tienen sus 158 plantas productivas en la biodiversidad, y de acuerdo con las conclusiones de éste, el impacto directo de sus plantas en sitios de biodiversidad críticos y en las especies en peligro de extinción es de poco impacto desde una perspectiva integral, debido a que todas las plantas existentes, hasta 2013, se ubican en áreas urbanas o semiurbanas. Los mayores impactos ambientales de la industria alimenticia tienen lugar en las cadenas de suministro y de valor vinculadas a la agricultura. Los impactos más significativos de la industria son las emisiones de gases de efecto invernadero debido al uso de la tierra, la liberación de sustancias tóxicas y el consumo de agua.

En 2014, el Grupo garantizó que sus plantas operan de forma responsable con el ambiente y comenzó a enfocar sus esfuerzos en el entendimiento de los impactos que generaron en los ecosistemas a través de la cadena de suministro de materias primas. A nivel regional, por ejemplo, iniciaron un proyecto piloto en México encaminado a investigar el impacto de sus proveedores de papa y leche de cabra en la naturaleza. En Estados Unidos trabajan en conjunto con uno de los principales proveedores de harina para entender mejor el impacto que tiene la siembra de trigo en el medio ambiente. Uno de los primeros retos que enfrentó la compañía fue investigar datos geográficos precisos sobre las tierras de sus proveedores, tratarán de identificar la relación entre sitios y los daños potenciales al hábitat y los resultados les ayudarán a diseñar planes de acción para proteger a la naturaleza en las áreas locales.

Desde su comienzo, Grupo Bimbo adoptó prácticas de responsabilidad social basadas en el beneficio mutuo, pues el éxito se logra cuando el beneficio es para todos, además del buen desarrollo y gestión en la compañía, es necesario un programa de apoyo y desarrollo para las comunidades que sirve la empresa, estas acciones que se gestionan desde el Pilar Comunidad, en la plataforma Sembrando Juntos, son las siguientes: (Grupo Bimbo, 2014)

- 1) Voluntariado
- 2) Cadena de valor
- 3) Desarrollo comunitario
- 4) Buen vecino
- 5) Visitas a planta
- 6) Donativos

No obstante la importancia que les da a sus clientes, consumidores, accionistas y proveedores, el Grupo mantiene una estrecha relación con sus más de 128 mil colaboradores en sus 167 plantas en 22 países, pues están conscientes de que éstos hacen de su empresa la panificadora más grande del mundo. Además, sabe que tiene la responsabilidad de proporcionar a cada uno de sus colaboradores las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su trabajo de manera correcta y brindarles, también, la capacitación necesaria que su labor demande, así como las evaluaciones para conocer aquellas áreas que necesiten mejoras, por lo que cuenta con procesos muy específicos para llevar todo esto a cabo.

Actualmente, Grupo Bimbo da empleo a 128,583 personas en total en los 22 países en los que tiene presencia, es uno de los empleadores más importantes de la industria de panificación a nivel global, busca mantener buenas prácticas de contratación que sean incluyentes y que se basen en talento. Sus colaboradores por región son para:

<b>CUADRO 4.23 COLABORADORES DE GRUPO BIMBO POR REGIÓN</b>	
México	72,071
Estados Unidos y Canadá	27,719
Europa	2,736
Latinoamérica	27,798
Asia	1,259

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo



Del total de sus colaboradores, 122,360 son de jornada completa, 10,816 con colaboradores autónomos y 3,359 son colaboradores de jornada parcial, el 31.8% es personal no sindicalizado y el 68.2% es personal sindicalizado. Sus salarios son justos y competitivos en todas las regiones en donde tienen operaciones y acordes con las funciones, conocimientos y desempeño de los colaboradores. Asimismo, ellos reciben beneficios y prestaciones de acuerdo con su nivel interno y competitividad de mercado de referencia en cada país donde operan, sin distinciones entre géneros. En el cuadro 4.23, se aprecia la relación entre los Salarios Mínimos de los países en los que tiene presencia Grupo Bimbo y los Salarios Mínimos que éste paga en esos países, además de la variación porcentual entre uno y otro.

<b>CUADRO 4.24 RELACION ENTRE SALARIOS MÍNIMOS LOCALES Y DE GRUPO BIMBO</b>			
<b>REGIÓN</b>	<b>SALARIO MÍNIMO LOCAL (Cifras en pesos)</b>	<b>SALARIO MÍNIMO GB (Cifras en pesos)</b>	<b>% DE VARIACIÓN</b>
México	132.7	480.8	362%
Estados Unidos	1,167.1	2,119	182%
Latinoamérica	343.2	614.9	178%
Europa	1,136	1314.9	124%
Asia	298.3	349.7	117%

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

Todos los colaboradores de Bimbo cuentan con una serie de distintos beneficios para cada tipo de cargo, entre ellos los más importantes son: baja por maternidad o paternidad, bono anual por resultados, cobertura por capacidad o invalidez, seguro de vida y seguro médico. La salud y seguridad de todos sus colaboradores, a nivel mundial, es una prioridad para el Grupo, ofrecen a todos sus colaboradores capacitación y entrenamiento continuos en temas de Seguridad, poniendo especial

énfasis en las actividades de alto riesgo, las cuales siguen procedimientos específicos muy estrictos. Adicionalmente, los colaboradores que trabajan en el área comercial han completado un extensivo programa de seguridad vial. La compañía identifica constantemente los factores de riesgo de trabajo que puedan provocar lesiones y/o enfermedades ocupacionales, con el fin de controlarlos mediante una metodología de gestión de riesgos. La inversión en capacitación a nivel global en este rubro es de más de 322 millones de pesos.

La seguridad en Grupo Bimbo no sólo está enfocada a sus colaboradores, también a los contratistas y proveedores de servicios, para esto cuentan con normativas y procedimientos dirigidos a ellos. Todas estas iniciativas han permitido la disminución del índice de gravedad en el Grupo y una importante disminución del índice de frecuencia en sus plantas productivas, muchas de las cuales han logrado la meta de cero accidentes. (Grupo Bimbo, 2014)

Como parte de los esfuerzos para crear un lugar de trabajo extraordinario, durante el 2014, Grupo Bimbo inició un proyecto global de Diversidad e Inclusión en donde personas de distinta procedencia, estilos y experiencias, tengan la oportunidad de desarrollarse y contribuir en el éxito de la empresa así como también apreciar la diversidad de las comunidades en las que operan, lo que les conducirá a ser una empresa de clase mundial.

El Director General del Grupo manifiesta que su organización debe de ser un reflejo de las sociedades en las que participan, que las oportunidades de desarrollo estén abiertas a todas las personas, independientemente de las características que los hacen diferentes, que la compañía entienda la Diversidad e Inclusión como una estrategia de negocio de alcance global que se tiene que aplicar localmente y que atraigan y retengan siempre al mejor talento.

Complementando lo anterior, las creencias y los principios que tiene el Grupo se dividen en cuatro conjuntos:(Grupo Bimbo, 2014)

## CREENCIAS

1. **Clientes y consumidores:** “Nuestra gente debe ser un reflejo de la diversidad de nuestros clientes y consumidores”
2. **Valor de la persona:** “Tenemos la obligación de apreciar las diferencias entre las personas, sus talentos únicos e individuales y apoyar su desarrollo profesional”
3. **Innovación:** “Contar con personas con diferentes perspectivas estimula la creatividad y la generación de nuevas ideas”
4. **Cultura e inclusión:** “Ser el mejor lugar para trabajar al contar con un ambiente incluyente”

## PRINCIPIOS

1. Tratar a todas las personas con base en la Regla de Oro, respeto, justicia, confianza y afecto.
2. Valorar a cada persona, apreciando sus diferencias, ideas diversas, habilidades y perspectivas.
3. Ser responsables de la creación de un entorno en el que todos los colaboradores puedan expresar libremente sus ideas
4. Construir y mantener una cultura incluyente que atraiga, desarrolle y apoye una fuerza laboral diversa.

Durante el año 2014, Grupo Bimbo generó resultados sólidos y positivos, con un crecimiento de las ventas netas consolidadas de 6.3%, un incremento de la utilidad bruta de 7.6% y de la UFIDA alrededor de 6.3%. Gran parte de este desempeño se debió a diversos factores, entre ellos, la adquisición de Canada Bread, empresa con operaciones en Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, así como Supan en

Ecuador. Estas adquisiciones diversificaron y fortalecieron la presencia del Grupo en América y en conjunto, representaron 10% de las ventas y 11% de la UAFIDA.

El consumo en México, sin embargo, siguió siendo débil a lo largo del año, esto debido principalmente a la presión en el consumidor como resultado de un nuevo impuesto a productos con alta densidad calórica en determinadas categorías del portafolio. El entorno competitivo en Estados Unidos, particularmente en las categorías de pan Minstream y marcas privadas ejercieron presión en los precios y los volúmenes. La compañía lanzó nuevos productos durante el año, así como reformulaciones, innovación en los empaques y diferentes porciones para los productos existentes. Los volúmenes y las ventas de los productos saludables y funcionales siguieron creciendo. El costo promedio de las materias primas fue más bajo a lo largo del año, a pesar del impacto del dólar, más fuerte en los últimos meses, en este sentido, la estrategia de compras y las políticas de cobertura de la compañía brindaron estabilidad y visibilidad, todo esto se reflejó en la innovación de los productos, las iniciativas de reducciones de costos y la incrementación de la penetración de mercado, por lo que lograron mejores significativas en mercados clave tanto en Latinoamérica como en La península ibérica.

El Grupo continuó con su estrategia de reestructura en Estados Unidos, incluyendo la reconfiguración de los activos y la optimización de la red de distribución. Con el proceso de integración de Sara Lee, prácticamente concluido en 2014, se han generado importantes sinergias y eficiencias, y, a pesar de ello, el grupo espera invertir en el proceso de transformación durante los próximos años.

Las ventas netas consolidadas del Grupo han ascendido hasta 187,053 millones de pesos, lo que representa un incremento del 6.3% en relación con el año 2013, dichas ventas se distribuyen en su mercado de la siguiente manera:(Grupo Bimbo, 2014)

- **México:** Las ventas netas disminuyeron 1.5%, representando un total de 72,09 millones debido a la continua presión en los volúmenes, producto de

un débil entorno en el consumo y las iniciativas en precios implementadas en el cuarto trimestre de 2013 asociados al IEPS, introducido en enero de 2014.

- **Estados Unidos y Canadá:** Las ventas netas presentan un crecimiento de 13.3%, representan 90,375 millones de pesos y se debió, en gran medida, como se ha mencionado anteriormente, a la adquisición de Canada Bread y al beneficio del tipo de cambio. Pese a un entorno más complejo y desafiante en el negocio de Estados Unidos, las categorías de pan dulce, botanas y desayuno continuaron con una tendencia positiva.
- **Latinoamérica:** Las ventas netas totalizaron 21,931 millones de pesos, observando crecimiento en moneda local en todos los países que integran la región. El aumento de 0.5% con respecto al año anterior fue impulsado por la innovación y el consecuente lanzamiento de nuevos productos así como los esfuerzos continuos de penetración de mercado.
- **Europa:** El aumento de 29.6% en las ventas netas, que finalizaron el año en 6,897 millones de pesos, es atribuible principalmente a la incorporación de la nueva operación en el Reino Unido, adquirida como parte de la transacción de Canada Bread, así como al continuo crecimiento en Iberia tras los lanzamientos de nuevos productos y el sólido desempeño a la mayoría de las categorías a pesar de un contexto económico adverso.

La utilidad bruta registró un incremento de 7.6% a 99,137 millones, con una expansión en el margen de 68 puntos base, el cual se ubicó en 53%. Este resultado se explica principalmente por la disminución en los precios promedio de ciertas materias primas a lo largo del año. De igual manera, los gastos generales se ubicaron en 83,635 millones o 44.7%, expresados como porcentaje de las ventas, lo que significa que se mantuvieron sin cambio en comparación de la cifra de 2013. El rubro de otros ingresos y gastos ascendió a 5,190 millones de pesos, un aumento de 74.3%, debido principalmente a un cargo no monetario de 1,990 millones de pesos en Estados Unidos; asociado al efecto que la reducción observada en las tasas de interés en dicho país tuvo sobre los pasivos relacionados a los planes de

pensiones multipatronales (MEPPS) y, a mayores gastos en Estados Unidos durante 2014, relacionados la estrategia de optimización de activos incluyendo la huella de manufactura y la red de distribución. La utilidad de operación disminuyó 1.7% situándola en 10,312 millones, pues refleja el efecto mencionado en el renglón de otros ingresos y gastos. La UFIDA creció 6.3% a 18,420 millones, con un margen de 9.8%, como resultado del desempeño operativo más la depreciación y los cargos no monetarios. La utilidad neta mayoritaria reportó una disminución de 20.1%, quedando en 3,518 millones, atribuible al cargo no monetario por concepto de MEPPS y a una tasa impositiva más alta.

En materia de impuestos, registraron un aumento de 2.6%, para un total de 2,955 millones, mientras que la tasa impositiva efectiva fue de 42.3%, en comparación con 37.6% en 2013. Esta alza se debió, principalmente, a la menor deducibilidad en la previsión social en México, a una base gravable más alta producto del efecto inflacionario en la deuda financiera y a un impacto negativo derivado de no reconocer beneficios en impuestos diferidos por pérdidas fiscales en Brasil.

Al 31 de diciembre de 2014, la posición de efectivo de Grupo Bimbo totalizó 2,572 millones contra 2,504 millones al 31 de diciembre de 2013. La deuda total al 31 de diciembre de 2014 fue de 62,204 millones, 21,875 millones más que al cierre del ejercicio anterior. Este incremento se explica por el crédito contratado para la adquisición de Canada Bread y por el impacto de un tipo de cambio peso-dólar más alto, que aumentó el valor en pesos de las obligaciones financieras denominadas en dólares americanos y en dólares canadienses. La deuda a largo plazo representó 97% del total, con un vencimiento promedio de 8.9 años. De la deuda total, 70% estuvo denominada en dólares estadounidenses, 29% en dólares canadienses y 1% en pesos mexicanos. Tanto el perfil de amortizaciones, como la composición por moneda están alineados a la generación de flujo de efectivo de la Compañía, manteniendo una cobertura económica y contable natural. El costo promedio de la deuda financiera de Grupo Bimbo fue de 4.4%. La razón de deuda total a UAFIDA fue de 3.4 veces, sobre una base pro forma, considerando cinco meses de UAFIDA

proveniente de Canada Bread, la razón de deuda total a UAFIDA fue de 3.2 veces. La Compañía mantiene un enfoque disciplinado en el manejo de efectivo con el fin de des apalancarse para llegar a niveles confortables.

Daniel Servitje asegura que no hay muchos “Grupos Bimbo” en el mundo, así que tan sólo el tamaño y escala de su compañía son dignos de destacarse, su portafolio los vuelve únicos en la industria panificadora pues abarca todos los segmentos y categorías. Es posible que existan competidores en diversas categorías como pan, barras de cereal, pastelillos o bagels, pero ninguno cubre realmente todas esas , y más, como el Grupo, y es que su mentalidad se enfoca en no ser la empresa panificadora más grande, sino la mejor. (Grupo Bimbo, 2014)

Grupo Bimbo aspira a generar crecimiento rentable a una tasa más acelerada que el mercado en el largo plazo. Para ello, sus productos deben de ir de la mano con los consumidores con la finalidad de que puedan crear primordialmente valor para sus clientes. Deben de producir de manera eficiente y sustentable para poder crear valor a lo largo de su cadena de suministro y, después, al reinvertir en el negocio y manejar sus recursos adecuadamente, para generar así valor para sus accionistas.

Entre los aspectos financieros actuales del Grupo, destacan:

- ❖ Ventas netas consolidadas que ascienden a 187,053 millones de pesos y han aumentado 6.3% de 2013 a 2014. Estas ventas fueron impulsadas primordialmente por la adquisición de Canada Bread y por el sólido desempeño en Latinoamérica y Europa.
- ❖ Presenta un Margen Bruto de +68 puntos base, lo cual significa la reducción en los costos de materias primas y su estrategia global de compras.
- ❖ Colocación exitosa de bonos por 1300 millones de dólares bajo la Regla 144A-RegS, incluyendo la primera oferta de títulos de deuda con vencimiento 30 años.

- ❖ Utilidad antes de otros ingresos y gastos por +15.1%, como resultado de un estricto control de gastos, sinergias e iniciativas de eficiencia en Estados Unidos.
- ❖ Utilidad de operación de -1.7%, debido a gastos de reestructura en Estados Unidos y a un cargo no monetario en dicho país originado por una disminución de las tasas de interés.
- ❖ UAFIDA de +6.3% a 18,420 millones de pesos.

El Grupo ha cotizado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) desde 1980, bajo la clave de pizarra BIMBO, y, confirmando su compromiso con la responsabilidad social, desde 2011 forman parte del índice Sustentable del mismo organismo financiero.

En el cuadro 4.24 se pueden apreciar las cifras financieras de los últimos dos ejercicios reportados del Grupo Bimbo.

<b>CUADRO 4.25 CIFRAS RELEVANTES DE GRUPO BIMBO EN 2013 Y 2014</b>			
<b>Datos en millones de pesos</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% Variación</b>
<b>Ventas Netas</b>	187,053	176,041	6.3
<b>Utilidad Bruta</b>	99,137	92,099	7.6
<b>Utilidad de Operación</b>	10,312	10,490	-1.7
<b>Utilidad Neta Mayoritaria</b>	3,518	4,404	-20.1
<b>UAFIDA</b>	18,420	17,326	6.3
<b>Ventas</b>			
<b>Colaboradores</b>	128,000	125,000	2.5
<b>Plantas</b>	167	144	16
<b>Puntos de venta (Millones)</b>	2.4	2.3	6.9
<b>Ventas por región (Porcentaje)</b>			
<b>México</b>	38%	41%	-
<b>Estados Unidos y Canadá</b>	47%	44%	-
<b>Latinoamérica</b>	11%	12%	-
<b>Europa</b>	4%	3%	-

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo.



## CONCLUSIONES

La globalización tiene sus orígenes en la civilización occidental desde la segunda mitad del siglo XX y continúa en el siglo XXI. Con el consenso de Washington en 1989, la creación de la Organización Mundial de Comercio en 1995 y la incorporación de China al Mercado Mundial en 2001, se ha consagrado este proceso, el cual, para términos de esta investigación, fomenta la implantación de la sociedad de consumo que exige la integración de las economías locales a una de mercado mundial, donde todas las empresas de todos los países juegan un papel importante pero, el principal se lo llevan las empresas multinacionales.

Con la era globalizadora, el capitalismo se ha extendido por todo el mundo, goza de completa libertad en la economía, de un libre mercado y una menor intervención del gobierno en asuntos empresariales. Se ha fomentado la competencia como valor económico universal haciendo que las empresas competidoras en el mercado incrementen su producción, mejoren la calidad de sus productos, disminuyan sus precios y fomenten la creación de nuevos empleos. Sin embargo, la globalización únicamente es el panorama, el camino con diversas rutas que una empresa de cualquier tamaño debe recorrer para conseguir el objetivo principal por la que una empresa comienza, crecer.

En una economía industrial capitalista, la empresa es la unidad básica de la organización productiva, pues la mayor parte de la actividad económica es canalizada por medio de ellas. La naturaleza misma de la economía, está definida por la clase de empresas que intervienen por su dimensión, su estructura y forma de crecimiento, sus métodos de hacer negocios y las relaciones que entre ellas existen. Las empresas, además de buscar beneficios monetarios por la venta de los bienes y o servicios que producen, buscan el crecimiento en dos dimensiones: aumentar la producción y aumentar la dimensión y mejora de la calidad. En efecto, como se menciona anteriormente en esta investigación, el crecimiento de una empresa es muy parecido al de un árbol, éste no crecerá hasta que no se cumplan

ciertas condiciones internas y externas, pero nunca se puede asegurar si el árbol sobrevivirá o no a todos los posibles escenarios que trae consigo la naturaleza y tampoco si estos cambiarán su estructura. Pasa lo mismo con una empresa, los aspectos internos y externos son en potencia importantes, unos no se pueden dar sin los otros y, el entorno externo, en este caso, moldeará a la empresa para que ésta pueda sobrevivir y sobresalir a la competencia que existe en el mercado, claro está, si ésta sabe aprovechar las condiciones exteriores.

En México existen en promedio más de cuatro millones de empresas, de las cuales alrededor de dos millones se registran cada año y un millón quinientas mil se dan de baja, debido a que quebraron o suspendieron temporalmente sus actividades. La razón principal por lo que sucede esto es porque los emprendedores carecen de información coherente para que sus empresas funcionen adecuadamente y se adapten al proceso de globalización y libre mercado por el que el país y el mundo están pasando.

Para que una empresa funcione, obtenga beneficios y además crezca, es fundamental que desde su creación se establezca un propósito, una misión y una visión, ¿Por qué quiero emprender?, ¿Para qué quiero emprender? ¿Qué quiero ganar? y ¿Cuál es el objetivo de mi empresa? Son interrogantes al parecer sencillas pero que, la mayoría de los pequeños, medianos y grandes empresarios no se plantean y omiten pasos en la planeación del negocio. Si éstos pasos son saltados, entonces, desde mi parecer, la empresa no prosperará y se estancará con el primer obstáculo al que se tenga que enfrentar, pues al carecer de una visión y una meta es más sencillo abandonar el plan que buscar estrategias para seguir llevándolo a cabo. Es por detalles como este que esta investigación basó su curso en una empresa que, a lo largo de cincuenta años se ha enfrentado a cambios muy variados en el mercado, se ha adaptado al ambiente exterior y ha conseguido sobresalir nacional e internacionalmente con la búsqueda de estrategias que le permitan continuar completando su misión. Grupo Bimbo, es una empresa que empezó desde micro hasta llegar a grande, y ahora también multinacional. Su trayectoria

data desde 1943; con altos y bajos ha conseguido posicionarse nacional e internacionalmente gracias a las estrategias que formula y pone en práctica. El propósito de esta investigación ha sido el demostrar que ésta empresa ha conseguido adaptarse al mundo globalizado para sobrevivir y competir, adquiriendo la experiencia y mejoras en producción, innovación, distribución y ventas que este proceso demanda, haciéndose así más competitiva, consiguiendo todo esto, a una menor escala, dependiendo el tamaño de la empresa que se trate le pueda servir como una forma de orientación para que consiga poco a poco sus objetivos y pueda alcanzar su misión.

Uno de los obstáculos que Grupo Bimbo ha enfrentado recientemente, es la ley del IEPS, que aumenta los impuestos a los alimentos altos en calorías, la cual busca desincentivar el consumo excesivo de la llamada “comida chatarra”, y aunque, según Bimbo, sus productos son alimentos básicos para los mexicanos por lo que deberían estar exentos de este impuesto, no esperaron que sus ventas tuvieran bajas significativas y actuaron rápidamente modificando la fórmula de muchos de sus productos y creando líneas de productos más saludables, con ello consiguieron alentar a sus clientes a seguir consumiendo sus productos brindándoles la plena confianza de que lo que estaban adquiriendo es de excelente calidad y adecuado para obtener una buena salud.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos para así posicionar una organización y con ello alcance una ventaja competitiva sostenible. Entre las estrategias más relevantes del Grupo puedo destacar las siguientes:

1. **Fijar una misión** para que una empresa pueda tener algo que la aliente y le dé un sentido, que ese propósito sea una ilusión que persiga y la respuesta a él porque hace las cosas. Como se menciona anteriormente la misión de

Grupo Bimbo es elaborar y comercializar productos alimenticios desarrollando el valor de nuestra marcas, comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, y líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo, misión que le ha permitido conseguir posicionarse en el mercado como una empresa y marca líder en la industria de la panificación.

2. **Crear una propia cultura**, el ideal de una empresa. Una de las mayores aportaciones que la empresa puede hacer a sus colaboradores es el desarrollo de un ambiente donde la persona pueda descubrir sus ideales y realizarlos. Si el personal de una empresa no tuviera el interés y la motivación, si sólo estuviera mirando el reloj para irse, no se tendrían oportunidades ni espíritu para hacer aportaciones o cambios a los procesos de la empresa. La empresa es un campo de aprendizaje, en donde la cultura y quien la forma se influye de manera recíproca. La cultura de Grupo Bimbo se ha consolidado gracias a diez prácticas que ha realizado desde sus inicios hasta la actualidad: Selección rigurosa del personal, crecimiento, calidad-servicio-frescura, capacitación y desarrollo, mercadeo, distribución, nuevos productos, honestidad, justicia y equidad, austeridad y apoyo a la comunidad.
3. **Uso de cadena de valor**, permite realizar un análisis interno de la empresa a través de su desagregación en sus principales generadoras de valor y proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores para definir las acciones que debe desarrollar para obtener una ventaja competitiva sostenible. Grupo Bimbo busca el acercamiento con sus proveedores y clientes, a quienes considera dos eslabones esenciales de su cadena de valor, con la finalidad de cubrir mejor este aspecto y buscando un impacto mayor en la comunidad, trabaja en la reclasificación de los eslabones de su cadena de valor, definiendo las actividades que requieren realizar en cada una de ellas para lograr satisfacer las necesidades de sus grupos de interés de una manera más completa.

4. **Uso de cadena de suministro**, está formada por las partes involucradas, de manera directa e indirecta, en la satisfacción de alguna solicitud de algún cliente. La cadena de suministro de Grupo Bimbo incluye a agricultores proveedores, colaboradores, comunidad, tiendas y clientes, además busca maximizar el valor del producto final de una empresa.
5. **Establecimiento de un Gobierno Corporativo**, un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión. Grupo Bimbo sigue las mejores prácticas internacionales en Gobierno Corporativo, así como aquellas sugeridas por la Bolsa Mexicana de Valores. Todos sus órganos de gobierno están conformados por profesionales quienes cuentan con amplia experiencia y conocimientos de la industria en México.
6. **Uso de estrategias de producto y marca**, desarrollando productos saludables e innovadores y estableciendo relaciones a largo plazo con sus consumidores, esto se refleja con marcas como Gansito® y Pan Blanco Bimbo®, las cuales han acompañado a las familias durante más de medio siglo y los consumidores mayores enseñan a sus hijos a comprar esas marcas.
7. **Uso de estrategia de penetración de mercado**, pues una de las ventajas competitivas más importantes de Grupo Bimbo es su capacidad de llegar a los lugares más alejados de todas las regiones en donde tiene presencia. Posee una de las redes de distribución más innovadoras de América, cuenta con 52 mil rutas en todo el mundo, las cuales permiten que los productos lleguen a tiempo y siempre frescos.
8. **Uso de estrategia de incremento de márgenes**, es decir, incrementa la eficiencia de todos los procesos para crear productos con mayor valor, acortando los tiempos de elaboración, optimizando recursos y elevando así la calidad de los productos.

**9. Uso de estrategia de adquisiciones,** el Grupo identifica nuevas oportunidades de crecimiento nacional e internacional, la mayoría de las veces éste se ha dado a través de la adquisición de panificadores y procesadoras de alimentos locales que ya tienen una parte del mercado ganado, por lo que Grupo Bimbo incursiona con la experiencia de la misma marca y aprovecha su nuevo conocimiento del mercado local para lanzar nuevos productos y marcas.

**10. Uso de estrategia de gestión de talento,** el Grupo impulsa el desarrollo de todos sus colaboradores, pues sabe que en el mundo moderno de los negocios ya no existen empresas que ven por sus empleados, al contrario, los ven como una “carga económica más”. Los colaboradores son una parte sumamente esencial dentro de una empresa, sin ellos es imposible conseguir los objetivos planteados en la misión, Grupo Bimbo lo sabe y ha desarrollado los sistemas más modernos de administración con el fin de apoyar y empujar a sus empleados a que cumplan sus metas de manera rápida y eficaz, con los beneficios profesionales que esto conlleva ya que, si ellos crecen, la empresa también.

Grupo Bimbo se esfuerza por ser una empresa altamente competitiva y plenamente humana, está comprometido con la Seguridad y Salud, el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores y sus familias, trabajando día a día para que cuenten con una mejor calidad de vida, conscientes de que ellos son la base de su éxito y que con su trabajo podrán alcanzar los objetivos y metas planteadas, a través de la Regla de Oro: respeto, justicia, confianza y afecto, sus principios rectores. Han trabajado intensamente en el desarrollo de políticas que protejan a todos sus colaboradores en materia laboral, tales como la Política global anticorrupción, Política sobre donativos económicos, Política de protección de datos personales, Política de seguridad y salud, etc.

Además, ofrecen a todos sus colaboradores, capacitación y entrenamiento continuos en temas de Seguridad, poniendo especial énfasis en las

actividades de alto riesgo, las cuales siguen procedimientos específicos muy estrictos. Algunos ejemplos de las acciones que tiene el Grupo con sus colaboradores son, campañas de vacunación, ferias de seguridad y salud, capacitación en manejo de desfibriladores, certificaciones empresa libre de humo de tabaco, rutinas de ejercicio, campañas de salud y ergonomía y clases de zumba. En fin, una empresa exitosa debe de compartir su éxito con sus colaboradores, pues es una relación recíproca, si ellos ganan, la empresa también.

**11. Uso de innovaciones de todo tipo**, desde su fundación, Grupo Bimbo ha considerado la innovación como uno de sus componentes fundamentales para lograr la mejora continua en los perfiles nutrimentales de su portafolio de productos. Existen diferentes tipos de innovación, todas estas, Grupo Bimbo las ha puesto en práctica, por ejemplo: Innovación con la introducción de un nuevo bien, innovación con la introducción de un nuevo método de producción, innovación con la apertura de nuevos mercados, innovación con la conquista de fuentes de aprovisionamiento de materias primas, innovación con la creación de una nueva organización de cualquier industria, esto es, con la creación de su propio monopolio, y las innovaciones en sustentabilidad, un claro ejemplo de esto es el campo eólico en Oaxaca, el cual proporciona energía a los camiones híbridos y eléctricos que surten la zona centro de la ciudad de México, consiguiendo reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y también la elaboración de sus propias envolturas biodegradables. Esta última innovación es muy importante para destacar en la competencia del mercado globalizado, porque uno de los mayores retos a los que se tienen que enfrentar los empresarios es a los efectos del cambio climático, por ello, hacer acciones sustentables creará un ambiente armónico entre la empresa, los consumidores y el medio ambiente.

Toda empresa, aunque tenga la misma razón social, es distinta. El conocer las estrategias principales con las que una gran empresa como Grupo Bimbo consiguió

el lugar que ocupa hoy en día en el mercado nacional e internacional mejorará la visión del panorama al que diversas empresas tendrán que enfrentarse. El seguir paso a paso lo que Grupo Bimbo ha hecho, no servirá de nada puesto que todas las empresas son distintas, y esta empresa ha empezado desde hace más de cincuenta años, cuando el ambiente externo era muy distinto al que las empresas se enfrentan actualmente, sin embargo, si una empresa selecciona, de Grupo Bimbo, las estrategias que más se adapten a su razón social, tamaño y misión ayudarán de manera significativa a alcanzar sus objetivos planteados.

Grupo Bimbo se ha consagrado como una empresa multinacional, está establecida en México y también está constituida en otros países para realizar, de manera más eficaz, sus actividades mercantiles. Los procesos de adquisiciones y alianzas, que ha llevado a cabo desde su establecimiento, le han permitido alcanzar un creciente poder e influencia en la industria de la panificación a nivel mundial manteniendo un punto de vista global en sus negocios sobre los mercados, servicios y productos.

Grupo Bimbo ha adecuado su misión a los requerimientos que solicita la competencia del libre mercado del entorno globalizado, es por ello que se ha vuelto una empresa competitiva tanto nacional como internacionalmente, desplazando a sus competidores con el posicionamiento de sus diferentes marcas en el mercado. Este posicionamiento de marca se consigue gracias a la diferenciación de los productos que las representan. Como se sabe, en el entorno competitivo de la industria de alimentos existen infinidad de productos, y los consumidores escogerán siempre un buen producto que llame la atención en cuanto a precio y calidad. En México, por ejemplo, según una investigación de Euromonitor International, la compañía está presente en el mercado de pan de caja y pastelillos con marcas como Bimbo, Oroweat, Wonder, Tía Rosa, El Globo, Saníssimo, Coronado, Del Hogar, Milpa Real, Suandy, Lonchibón, Marinela, entre otras, además de botanas como Barcel o Dulces Vero, y veinticuatro de cada cien pesos del ingreso de los consumidores son destinados a la compra de productos de estas marcas, haciéndola una empresa líder en el mercado de alimentos horneados.



El mundo globalizado goza de los avances más innovadores en productividad, conectividad, transportes y telecomunicaciones, las redes sociales juegan un papel muy importante pues llevan la información de un lado a otro en segundos, por esta razón, los empresarios deben de estar actualizados, las empresas se tienen que modernizar en aspectos productivos y organizacionales, además de aceptar estos nuevos avances tecnológicos, adaptarse a ellos y aprovecharlos para su beneficio propio.

La globalización, entonces, no debe de ser considerada por los empresarios como una barrera que impida el crecimiento de su empresa, al contrario, debe considerarse como un ambiente que brinda diferentes alternativas para el crecimiento. Si bien, una empresa como Grupo Bimbo ha conseguido consolidarse como la panificadora más importante de América durante este proceso, cualquier empresa, aplicando las habilidades y estrategias adecuadas, puede conseguir, primero, competir con las demás empresas en el mercado interno y sobresalir para después, cuando tenga un posicionamiento considerable, enfrentarse a las empresas del mercado externo.

## ANEXOS

Al 31 de diciembre de 2014, los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y los de las subsidiarias sobre las que tiene control, incluyendo las entidades de propósito específico (EPE). Grupo Bimbo obtiene el control de éstas cuando:

1. Tiene poder sobre la inversión
2. Está expuesto, o tiene derecho, a los rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad
3. Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que interviene.

La Entidad presenta el estado de resultados en dos estados, el consolidado de resultados y el consolidado de resultados y otros integrales. Los gastos en el estado de resultados se presentan atendiendo a su función, debido a que esa es la práctica del sector al que la Entidad pertenece. Se presenta el total de utilidad de operación, el cual contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Entidad.

El estado de flujos de efectivo se presenta conforme al método indirecto. Clasifica los intereses y dividendos cobrados en las actividades de inversión, mientras que los intereses y dividendos pagados se presentan en las actividades de financiamiento. (Grupo Bimbo, 2014)

## CUADRO A.1 ESTADO CONSOLIDADO DE POSICIÓN FINANCIERA 2014

Activo	Millones de pesos	Pasivo y capital contable	Millones de pesos
<b>Activo circulante</b>		<b>Pasivo circulante</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,572	Porción circulante de la deuda a largo plazo	1,789
Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar, neto	19,028	Cuentas por pagar a proveedores	11,867
Inventarios, neto	4978	Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	12,776
Pagos anticipados	695	Cuentas por pagar a partes relacionadas	789
Instrumentos financieros derivados	386	Impuesto sobre la renta	3,232
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	18	Participación de los trabajadores en las utilidades	1,114
Activos clasificados como mantenidos para su venta	188	Instrumentos financieros derivados	673
<b>Total del activo circulante</b>	<b>27,865</b>	<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>32,240</b>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	1,109	Deuda a largo plazo	60,415
Propiedades, planta y equipo, neto	52,475	Instrumentos financieros derivados	1,540
Inversión en asociadas	2,031	Beneficios a empleados y previsión social	24,595
Instrumentos financieros derivados	1,653	Impuestos a la utilidad diferidos	3,380
Impuestos a la utilidad diferidos	8,709	Otros pasivos a largo plazo	1,989
Activos intangibles, neto	37,960	<b>Total del pasivo</b>	<b>124,159</b>
Crédito mercantil	45,257	<b>Capital contable</b>	
Otros activos, neto	702	Capital social	4,227
<b>Total activo</b>	<b>149,896</b>	Reserva para recompra de acciones	916
		Utilidades retenidas	46,975
		Efecto acumulado de conversión de operaciones	-2,064
		Utilidades actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales	103
		Superávit por revaluación	1,038
		Variación neta de la pérdida por realizar de nitro entes de cobertura de flujos de efectivo	-220
		Participación controladora	50,975
		Participación no controladora	2,627
		<b>Total del capital contable</b>	<b>53,602</b>
<b>Total</b>	<b>177,761</b>	<b>Total</b>	<b>177,761</b>

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

## CUADRO A.2 ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES 2014

*En millones de pesos*

Utilidad neta consolidada 4,031

### Otros resultados integrales

#### Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida

Variación neta de (pérdidas) utilidades actuariales de la es de beneficios definidos de las obligaciones laborales - 1,411

Superávit por revaluación 1,038

Impuestos a la utilidad relativos a partidas que no serán reclasificadas 430

57

#### Partidas que se re-clasificarán a resultados en un futuro

##### Diferencias en cambios en conversión de operaciones extranjeras

Efectos de cobertura económica neta - 5,463

Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras 5,936

Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo -19

Impuesto a la utilidad relacionado con las partidas que serán reclasificadas en un futuro 1,682

2,136

Total de otros resultados integrales 2,193

Resultado integral consolidado del año 6,224

Participación controlador a atribuible al resultado integral 5,517

Participación no controlador a atribuible al resultado integral 707

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

**CUADRO A.3 ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS 2014**

*En millones de pesos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria que está expresada en pesos*

Ventas netas	187,053
Costo de ventas	87,916
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>99,137</b>
<b>Gastos generales</b>	
Distribución y venta	71,305
Administración	12,330
Gastos de integración	2,489
Otros gastos, neto	2,701
	88,825
<b>Utilidad de operación</b>	<b>10,312</b>
<b>Costos financieros</b>	
Intereses a cargo	3,692
Intereses ganados	-271
Ganancia cambiaria, neta	-90
Ganancia por posición monetaria	-66
	3,265
Participación en los resultados de compañías asociadas	-61
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	6,986
Impuestos a la utilidad	2,955
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>4,031</b>
Participación controladora	3,518
Participación no controladora	513
<b>Utilidad básica por acción ordinaria</b>	<b>0.75</b>
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones	4,703,200

**Fuente:** Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

## CUADRO A.4. ESTADO CONSOLIDADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

*En millones de pesos*

Flujos de efectivo de actividades de operación		Actividades de inversión	
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	6,986	Adquisición de propiedades, planta y equipo	-6,829
Ajustes por:		Adquisiciones de negocios, neto de efectivo recibido	-
Depreciación y amortización	5,831	Venta desinversión California	-
Pérdida en venta de propiedades, planta y equipo	330	Venta de propiedades, planta y equipo	85
Participación en los resultados de compañías asociadas	61	Adquisición de intangibles	-1,415
Deterioro de activos de larga duración	166	Otros activos	672
Provisión de planes de pensiones multipatronales	1,990	Inversión en acciones de asociadas	120
Intereses a cargo	4,693	Intereses cobrados	270
Intereses a favor	-27	<u>Flujos netos de efectivo de actividades de inversión</u>	<u>31,032</u>
Cambios en activos y pasivos:		Actividades de financiamiento	
Cuentas y documentos por cobrar	-881	Préstamos obtenidos	46,476
Inventarios	630	Pago de préstamos	30,231
Pagos anticipados	789	Intereses pagados	-3,128
Cuentas por pagar a proveedores	84	Pagos de cobertura de tus de interés	-1,277
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	2,280	Cobros de coberturas de tasa de interés	-1,478
Cuentas por pagar a partes relacionadas	266	Recompra de acciones	-
Impuestos a la utilidad pagados	-3,921	Dividendos pagados	-
Instrumentos financieros derivados	260	<u>Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento</u>	<u>13,318</u>
Participación de los trabajadores en las utilidades	238	Ajuste en el valor del efectivo por efecto de tipo de cambio y efectos inflacionarios	-537
Beneficios a empleados y previsión social	-211	Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	68
<u>Flujos netos de efectivo generados en actividades de operación</u>	<u>18,319</u>	Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo	<u>2,504</u>
		Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	2,572

Fuente: Elaboración con datos del Informe Anual Integrado 2014 de Grupo Bimbo

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, R. (2005) *Los desafíos de la globalización en México (una perspectiva regional)*, México, Universidad Veracruzana.

Agencia Canaria de investigación, Innovación y Sociedad de la Información (s.f.) *Innovación y competitividad empresarial*, Recuperado el 17 de febrero de 2016, de <http://bonos.itccanarias.org/descargas/ficheros/modulo%20informativo%20innovacion.pdf>

Banco Mundial (s.f.) *solicitudes de marca comercial*. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.TMK.RESD>

BASAVE, J. (2000) *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, Instituto de Investigaciones Económicas.

BASSI, E. (2003) *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*, México, Limusa.

BASTIDAS, C. (2007) *El caso Enron. Principales aspectos contables, de auditoría y de gobierno corporativo*, Santiago, RIL Editores.

Bolsa Mexicana de Valores (s.f.) *Expediente General Bimbo*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de [www.bmv.com.mx/es/Grupo\\_BMV/Estadísticas\\_de\\_Operacion/BIMBO-5163](http://www.bmv.com.mx/es/Grupo_BMV/Estadísticas_de_Operacion/BIMBO-5163)

Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (s.f.) *Ley General de Sociedades Mercantiles. Última Reforma DOF 13-06-2014*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)

CARRILLO, J.; REDI G. (s.f) *Corporaciones multinacionales en México: un primer mapeo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de [www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN46/2-f46.pdf](http://www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN46/2-f46.pdf)

CARRIÓN, J. (2007) *Estrategia de la visión a la acción*, Madrid, ESIC.

CHOPRA, S. (2008) *Administración de la cadena de suministro, estrategia, planeación y operación*, México, Pearson.

CORDERA, R. (2006) *La globalización de México: Opciones y contradicciones*, México, UNAM-Facultad de Economía.

DE KLUYVER, C.A. (2001) *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*, Buenos Aires, Pearson.

DUNNING, H. (1976) *La empresa multinacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.

ESCALANTE, R. (2012) *Economía del pan*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, en <http://rafagueta.blogspot.mx/2012/09/economia-del-pan.html>

FRANCÉS, A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*, México, Pearson, 2006.

GARRIDO C. (2004) "Crecimiento económico y financiamiento: desafíos y oportunidades" en *El nuevo milenio mexicano*, México, Universidad Autónoma de México 271-315.

GÓMEZ, J. (s.f.) *Casi 5 millones de empresas existen en México: INEGI*, Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.merca20.com/casi-5-millones-de-empresas-existen-en-mexico-inegi/>.

Grupo Bimbo Corporativo (s.f.) *Estrategias y ventajas competitivas*. Recuperado el 19 de febrero de 2016, de



[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo\\_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47).

Grupo Bimbo Inversionistas (2007) *Informe Anual Integrado*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de <http://www.grupobimbo.com/es/relacion-con-inversionistas.html>

Grupo Bimbo Inversionistas (2014) *Informe Anual Integrado*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de <http://www.grupobimbo.com/es/relacion-con-inversionistas.html>

GONZÁLEZ, E. (2005) *Modelos financieros en Excel*, México, Continental.

HARVEY, D. (2007) *Breve Historia del Neoliberalismo*, Madrid, Akal.

HÍJAR, A. (2001) *Introducción al Neoliberalismo*, Indiana, Agrupación Política Nacional.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014) *Establecimientos en México por sector económico*. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce>

KEAT, P. (2004) *Economía de Empresa*, México, Pearson. KRUGMAN, P.; WELLS, R. (2013) *Microeconomía*, Barcelona, Reverte.

LANZAGORTA, J. (s.f.) *Los tres elementos fundamentales de las inversiones*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de <http://planeatusfinanzas.com/tres-elementos-clave-de-tus-inversiones/#axzz42kkeH1Mr>

LÓPEZ, C. (s.f.) *Empresas Multinacionales y Transnacionales*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, en <http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesocext04.htm>.

LÓPEZ, J. (2008) *La Economía de Michael Kalecki y el Capitalismo Actual: Ensayos de Teoría Económica y Economía Aplicada*, México, Fondo de Cultura Económica.

MÉNDEZ, J. (1998) "Neoliberalismo En México ¿Éxito o fracaso?", *Contaduría y administración*, nº 191, 65-74.

MÉNDEZ, J. (2012) *Economía de la empresa*, México, McGraw- Hill.

MILAR L., R. (1990) *Microeconomía*, México, McGraw-Hill.

Millward Brown Vermeer (s.f.) *Ranking BrandZ de las marcas más valiosas de Latinoamérica*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015, en <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-latin-american-brands/2015>

MINTZBERG, H. (1997) *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, México, Pearson.

PARKÍN, M.; LORÍA, E. (2010) *Microeconomía*, México, Addison. Wesley.

PENROSE, E. (1962) *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid, Aguilar.

PORTER, M. (1996) "What is strategy?", *Harvard, Business Review*, noviembre-diciembre, 62-78.

PORTER, M. (2000) *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Grupo Editorial Patria.

POZAS, M. (2002) *Estrategia Internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventas*, México, Colegio de México.

Prensa Bimbo (2015) *innovación y eficiencia en la inauguración de la planta panificadora más avanzada de Europa*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, en <http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2015/mayo/innovacion-y-eficiencia-en-la-inauguracion-de-la-planta-panificadora-mas-avanzada-de-europa.html>.

RABAGO, H. (s.f.) *Saludable y delicioso sí, es posible*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, de <http://mariencastilla.files.wordpress.com/2015/07/bimbo-diapositivas.pptx>

RAMOS, A. (2001) *Globalización y neoliberalismo: ejes de la reestructuración del capitalismo mundial y del estado en el fin del siglo XX*, México, Universidad Autónoma de Chapingo.

RIOJA, I. (s.f.) *Informe Anual de México*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87404-informe-anual-de-mexico>

RODRÍGUEZ, E. (2009) “La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XV, n° 3, 397-406.

ROE, J. (s.f.) *análisis de la industria panadera*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de [http://www.ehowenespanol.com/analisis-industria-panadera-sobre\\_100696/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-industria-panadera-sobre_100696/)

ROSS S. WESTERFIELD, J. (2009) *Finanzas corporativas*, México, McGraw-Hill.

RUEDA, I. (1997) “Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas”, *Contaduría y Administración*, Número 186, 39-5.

SALAS, P. (2014) "Análisis Financiero Empresa 'Grupo Bimbo'" [en línea], Universidad Tecnológica Metropolitana, México. [Fecha de consulta: 7 de mayo de 2016] Disponible en [http://www.academia.edu/9665539/An%C3%A1lisis Financiero Empresa Grupo Bimbo](http://www.academia.edu/9665539/An%C3%A1lisis_Financiero_Empresa_Grupo_Bimbo)

SANTA R., I. "10 empresas que producen casi todo lo que consumes", *CNN Expansión* [en línea]. 7 de abril de 2015 [fecha de consulta: 10 de marzo de 2016]. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/04/06/10-empresas-que-controlan-casi-todo-lo-que-consumes>

SANTIAGO, J. "Industria del pan vale US 461,000 millones", *El Economista* [en línea]. 21 de julio de 2015 [fecha de consulta: 20 de septiembre de 2015]. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones>

SERVITJE, L. (2009) *Estrategia de éxito empresarial*, México, Pearson Educación.

SCHUMPETER, J. (1978) *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México, Fondo de Cultura Económica.

TELLO, C. (2007) *Estado y desarrollo económico: México 1920-2006*, México Universidad Nacional Autónoma de México.

TIMAURE, A. (2016). *Mundialización*. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/59023473/MUNDIALIZACION>

TORRES, A. (2016), 10 consejos y prácticas para flotillas, *CNN Expansión* [en línea]. 30 de noviembre de 2011 [fecha de consulta: 18 de febrero de 2016]. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/11/30/bimbo-coordina-cada-minuto-sus-entregas>

TORRES, R. (s.f.) *¿Qué diferencia hay entre una empresa multinacional y una transnacional?* Recuperado el 18 de septiembre de 2015, en <http://rtr398.blogspot.mx/2010/10/que-diferencia-hay-entre-empresas.html>

ZENDEJAS, H. M., (1993) *Matemáticas Financieras*. México, Trillas.