



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ECONOMIA

Incidencia de factores mercadológicos estratégicos en la rentabilidad y viabilidad de las empresas. El caso de Grupo Bimbo.

Tesis

Para obtener el título de  
Licenciado en Economía

Presenta

Itzel Tamayo León

Director de Tesis

M.A Martínez Solares Piña Raúl Patricio



Ciudad de México, Marzo 2018



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**  
**CIUDAD UNIVERSITARIA**  
**TAMAYO LEON ITZEL**

**"Incidencia de factores mercadológicos estratégicos en la rentabilidad y viabilidad de las empresas. El caso de Grupo Bimbo".**

**Objetivo General:**

Analizar cómo afecta los factores mercadológicos, entendidos estos como el conjunto de herramientas que combinados mejoran el desempeño de la empresa, en la rentabilidad y desarrollo de Grupo Bimbo.

**Objetivo Particular.**

Investigar la metodología que Bimbo ha utilizado para crecer como empresa a nivel mundial.

Presentar la evolución que ha tenido la empresa gracias a su toma de decisiones así como sus estrategias para poder sobresalir como una de las empresas más influyentes de su mercado a nivel mundial, manteniéndose en los gustos y preferencias de los consumidores, y usando la mercadotecnia a su favor.

**Hipótesis:** La efectiva aplicación de los factores mercadológicos estratégicos permite un funcionamiento sobresaliente y sostenible frente a los competidores a corto y largo plazo para Grupo Bimbo en el mercado nacional e internacional.

**Metodología de la Investigación.**

La metodología usada en el presente trabajo es una investigación explicativa ya que se busca exponer el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, se usa el análisis de datos como característica resaltante, y se ocupa de observar los cambios y desarrollos de esta.

Por los objetivos de la investigación, será un estudio descriptivo, explicativo y evaluativo.

Para el presente trabajo se planteó la problemática de cuál es el crecimiento de una empresa por medio de factores mercadológicos.

Por ende se pretende realizar Análisis de Porter, análisis de Entorno, análisis de la competencia, análisis FODA y las cuatro P's, para demostrar como Grupo Bimbo es una

empresa que necesitó la influencia de estas estrategias mercadológicas para ser más rentable y planeada estratégicamente y competir al nivel más alto con otras empresas.

Será preciso realizar una investigación de la evolución de la empresa Grupo Bimbo donde se demostrará el crecimiento de esta, por medio de la recolección de avances y adquisiciones relevantes mostradas en los reportes anuales y revisándolos con técnica de análisis para poder hacer el estudio de estos.

Se someterán los resultados financieros de la empresa a análisis para poder medir el resultado de haber empleado las herramientas mercadológicas.

### **Fuentes de información:**

La investigación fue bibliográfica, se recopilaron diversas publicaciones de reportes anuales de Grupo Bimbo a partir de 2011 hasta 2016 y libros sobre el tema, además de libros de los se analiza lo que dicen los mismos creadores de la empresa respecto a su desarrollo, se consideran series de tiempo, en los cuales se revisa la evolución de la empresa a lo largo de los años, y haciendo contraste con el crecimiento del país además de las diversas situaciones que se presentan a lo largo de la historia y que nos dará pie a verificar si los métodos mercadológicos de Grupo Bimbo fueron los correctos para el desarrollo o para cumplir el objetivo de la empresa y de la investigación.

La recolección de datos estadísticos y poblaciones de INEGI, el cuál es un organismo público responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Así como también información de CANAINPA La Cámara Nacional de la Industria Panificadora es una institución que desde 1945, agrupa y representa a los industriales de la panificación en toda la Republica Mexicana, su finalidad es ser un organismo de representación, consulta y servicios actualizados, contribuyendo al desarrollo económico y social de sector.

## **Introducción.**

### **Justificación.**

La investigación se enfoca en mostrar como los factores mercadológicos ayudan a el desarrollo y crecimiento de una empresa enfocados en Grupo Bimbo, además de la buena planeación estratégica que ha desarrollado y enriquecido a lo largo de los años. En este estudio es importante destacar el excelente canal de comercialización, en el cual Grupo Bimbo ofrece sus productos ya que es de las empresas con más puntos de venta y presencia en diversos países y diferentes continentes Siempre tomando en cuenta gustos y preferencias de los consumidores, y la diversificación de clientes, por las diferentes demandas que se le exigen al ser un producto de consumo básico.

La mayoría de las veces el mercado es absorbido por empresas internacionales que son más poderosas, que tienen mejores inversiones, mejores estrategias de crecimiento y de mercado. Es por tal motivo que Grupo Bimbo resulta factible para un estudio y/o una investigación de este tipo. Sumando que es una de las empresas más importantes en producción de pan, un alimento básico en varias de las regiones donde se vende y necesario en otras que se ha creado la necesidad haciendo que las ventas vayan en aumento, y sea rentable también para inversionistas.

La presente tesis tiene como objetivo demostrar como la mercadotecnia cuando está bien aplicada y de la mano con un buen desempeño, puede ayudar en general a la rentabilidad de las empresas, aumentando sus ventas, sus clientes, así como la fidelidad de estos, sus ganancias, expansión, canales de distribución y puntos de venta.

Este trabajo contiene los siguientes capítulos:

Capítulo 1.- Marco teórico. Se presenta el planteamiento de la investigación así como las principales teorías que brindan aportaciones para explicar a la empresa, el comportamiento de los empresarios, y el porqué de sus decisiones, así como para explicar el porqué de la investigación y presentar las ideas que permiten dar pie a el presente trabajo.

Capítulo 2.- Marco Histórico. Se hace una recopilación de los momentos más sobresalientes tanto de la historia de México, como de la historia de Grupo Bimbo, para presentar una comparación respecto a la evolución de cada uno de ellos.

Capítulo 3.- Elementos que explican el Crecimiento. En este capítulo se mencionan, los procedimientos que ha desarrollado Grupo Bimbo para poder posicionarse como una de las mejores empresas en panificación a nivel mundial. Como ha manipulado las circunstancias a su favor para lograrlo así como los recursos con los que dispone.

Se aborda el tema del éxito que ha tenido Grupo Bimbo, por sus canales de distribución y puntos de venta, y por sus procesos de producción los cuales se representan por las economías de escala, las cuales se explican por qué cada nuevo producto es más económico que el anterior.

Capitulo 4.- En este capítulo se utilizan las principales herramientas de la mercadotecnia, como el Análisis de Porter, Análisis de entorno, FODA, Competencia y las 4P's, para demostrar cómo estas estrategias ayudan a aumentar la rentabilidad de las empresas, enfocado en Grupo Bimbo. También se incluyen razones financieras, y graficas para dar un mejor panorama y explicación del desempeño.

Capitulo 5.- Conclusión, en este capítulo se presenta la conclusión general de este trabajo.

# Índice.

## 1.- Marco Teórico.

- 1.1.- Teoría del crecimiento de la empresa de Edith Penrose.
- 1.2.- Teoría del Desarrollo Económico fundamentada en los procesos de innovación de Joseph A. Schumpeter.
- 1.3.- Teoría evolucionista de Nelson & Winter.
- 1.4.- Teoría de la organización Chester Barnard, Herbert Simon y Ronald Coase.
- 1.5.- Teoría Clásica de la mercadotecnia.
- 1.6.- Factores Mercadológicos.

## 2.- Marco histórico.

- 2.1- Comparación de la historia de Grupo Bimbo con la Historia Económica de México. Puntos más relevantes.

## 3.- Elementos que explican el Crecimiento.

- 3.1.- Proceso de producción de Grupo Bimbo.
- 3.2.- Procesos mercadológicos importantes.
- 3.3.- Canales de comercialización.

## 4.-Medición de impacto de Mercadotecnia.

- 4.1.- 4 P's.
- 4.2.- Análisis de Porter.
- 4.3.- Análisis de entorno.
- 4.4.- Análisis Foda.
- 4.5.- Competencia.
- 4.6.- Razones Financieras.

## 5.- Conclusiones.

- 5.1.- Opinión personal.
- 5.2.- Conclusión.

## **1.- Marco Teórico.**

En este marco teórico se busca explicar el porqué, el cómo y con que herramientas se logra el crecimiento de las empresas, para ello es preciso citar a teóricos como Edith Penrose o Josep Schumpeter que con sus investigaciones ayudan a resolver la problemática de la presente tesis. Y al mismo tiempo hacer un análisis con los factores mercadológicos para poder ver como se han desarrollado las empresas.

Primero se plantea la teoría de Penrose, la cual explica la teoría del crecimiento así como que es la empresa y cuál es su función, después la teoría de las innovaciones de Schumpeter donde nos da una explicación del porqué las empresas crecen al tener competencia y tener que estar en constante cambio y/o evolución, posteriormente la teoría evolucionista de Nelson & Winter que menciona la importancia de la evolución de las diferentes firmas por el avance tecnológico que viene gracias a diferentes estudios e investigaciones y por último la teoría de la organización de Barnard y la teoría de Coase, las cuales nos explican cómo se organizan y como colaboran entre los diferentes entes de la empresa para poder tener éxito así como para crecer como empresa.

Por parte de los factores mercadológicos, se da una definición y se explica cuales son y para qué sirven. Con esta investigación se plantea dar una respuesta a la duda de cómo ayuda la mercadotecnia al crecimiento de las empresas y comprender de una mejor manera el desarrollo del presente trabajo.

### **1.1.- Teoría Edith Tilton Penrose.**

La economía de la empresa es la rama de la ciencia económica que tiene por objeto el estudio de los hechos de naturaleza económica que acontecen en la empresa y que trata de explicar de una forma científica sus actividades, sus funciones y los criterios de decisión de la misma.

Considerando el significado de economía como "el estudio que ve el comportamiento de los seres humanos en cuanto a la justa asignación de los recursos escasos; Y a la empresa como una institución compleja que incide en la vida social y económica de varias maneras, que comprende actividades numerosas y diversas, que toma un amplio número de decisiones significativas influidas por caprichos humanos misceláneos e impredecibles, pero basadas generalmente en motivos razonables, donde la escasez es considerada una situación donde los recursos no están disponibles para satisfacer la demanda. (E. Penrose, 1962, p, 11).

La economía de la empresa tiene aspectos que se apoyan con la microeconomía, ya que esta estudia el comportamiento y toma de decisiones de sujetos económicos individuales como lo son las empresas, por ejemplo el estudio de las preferencias del consumidor, la demanda y la oferta, maximizar beneficios, minimizar pérdidas y funciones de producción, las empresas no solo ofertan bienes y servicios, sino que también demandan bienes y

servicios para poder producir los suyos. El éxito de la empresa va ligado de cómo distribuye sus recursos y al mismo tiempo dispone de ellos, así como también como se encuentra su entorno, el estudio de las oportunidades que tiene para hacer un producto y tener utilidades, al mismo tiempo de entrar en el mercado y sobre todo como se encuentra la economía en general para que la empresa pueda desarrollarse satisfactoriamente y donde está debe de estar preparada para diferentes situaciones que se le presenten, tanto internas, externas.

Uno de los principales problemas y propósitos de la teoría de la empresa es encontrar un equilibrio de esta, para poder tener un buen volumen de producción, pero también determinar sus precios y una buena asignación de recursos, es decir, organizar y utilizar los recursos internos y externos de forma que se pueda obtener un beneficio de ellos.

Edith Penrose (2006), considera a la empresa como "la unidad básica de la organización productiva" (p, 11). Donde las decisiones importantes vienen de los propietarios, hombres de negocios que si no son emprendedores pueden provocar que la empresa no crezca, ya que no tendrán visión, no sabrán cómo aprovechar todos los recursos, ya sea bienes, empleados o factores externos a su favor, y viceversa pues si son emprendedores pueden lograr el crecimiento sorprendente de su empresa; La misma autora describe el crecimiento de la empresa como "El aumento de la producción de artículos dados y la dimensión óptima de la empresa desde el punto que corresponde al mínimo de la curva de costes medios de producción de esos productos"(p, 17). Y para ello las empresas deben de tener estudios basados en la realidad y que les sean beneficiosos, hay diferencia en la actividad económica dentro de la ella y dentro del mercado ya que la primera se logra de una forma más organizada y en el mercado esto no pasa.

"El modelo apropiado de empresa es aquel que representa las fuerzas que determinan los precios y cantidades producidas de determinados artículos en una empresa; el equilibrio de la empresa es en esencia el volumen de producción de equilibrio para un producto dado, desde el punto de vista de la empresa" (Penrose, 1962, p, 17). Es decir, la empresa por medio de su organización logra determinar cuántas son las unidades que tiene que producir para tener equilibrio y tener ganancias, que son de las cosas que más le importan a la empresa, esto sin afectar su productividad y que le genere pérdidas.

Edith Penrose les da una significativa importancia a los recursos internos de la empresa, ya que en este tipo de bienes tiene ventaja porque ya los conoce, sabe como posicionarlos, como producirlos y que problemas exteriores pueden presentar en su producción, como lo es el clima, desastres naturales etc. al tipo de público le gustan y por ende al que van dirigidos, donde venderlos y con que otro tipo de productos tiene competencia así como con cuales puedes tener ventaja. En pocas palabras, los recursos internos con los que puede tener ganancia segura porque son su especialidad y experiencia con ellos.

Las grandes empresas pueden competir con las empresas pequeñas, a pesar de que se puede llegar a conclusión de lo contrario, las grandes empresas pueden perder un poco el control por el tamaño que tienen, porque el crecimiento a veces es tan acelerado que la organización y la dirección no puede crecer al mismo ritmo y esto ocasiona pérdidas. Penrose define "El área de coordinación es la que debe decidir los límites de una empresa, y lo que define los límites de su tamaño como empresa industrial es, por consiguiente su capacidad para mantener la suficiente coordinación administrativa para que encaje dentro de la definición de empresa industrial" (p, 23).

Parte importante del crecimiento de la empresa es la inversión porque siempre da lugar a un rendimiento positivo, y las empresas siempre buscan seguir invirtiendo y obviamente llamar la atención de nuevos inversionistas, por lo que uno de los éxitos aparece cuando esas inversiones son usadas en el interior de la empresa, dando lugar a beneficios en mejoras en la producción, productos, etc. Donde no solo será a corto plazo si no también a largo plazo. La empresa tal como se ha definido, 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 beneficios (Penrose, 1962, p.36).

Y para que exista esta inversión los empresarios deben de tener cierta imagen, además de cuidarla, ya que para que los grandes inversionistas consideren aportar capital a la empresa está debe tener cierta reputación además de dar confianza. Las empresas grandes tienen cierta ventaja contra las empresas pequeñas, una empresa bien consolidada, con grandes ventas, con experiencia de muchos años y reportes exitosos siempre va ser financiada antes que pequeñas empresas que recién están comenzando.

Lo que Penrose menciona es que la expansión no debería de ser un problema para la empresa, ya que la empresa misma y su organización interna son los que ponen los límites de su producción, su capacidad de atender la demanda creciente depende de lo bien capacitados que estén los empleados así como lo bien equipada que se encuentre la empresa con capital fijo, el límite lo pone la misma empresa, no algún factor externo, y va adaptándose y variando la clase de servicios que el mismo crecimiento va exigiendo, la diferente materia prima, maquinaria etc. Si la demanda va creciendo la empresa también va creciendo y esto origina y a la vez exige que el personal que está al frente de la empresa este experimentado.

Para Penrose (1962) "El riesgo y la incertidumbre limitaran la expansión que puede realizarse con una cantidad determinada de servicios directivos. Por otra parte cualquiera que sea el grado de incertidumbre, el monto de la expansión emprendida por una empresa emprendedora dependerá de la oferta de servicios directivos. Sobre ponerse a la incertidumbre tiene un coste que puede expresarse en términos de los servicios necesarios

para este fin. Pero el efecto de la incertidumbre sobre la expansión depende de los recursos que disponga la empresa para hacerle frente" (p, 72).

Penrose (1962) Menciona que "los móviles externos de la expansión son la demanda creciente de ciertos productos, los cambios tecnológicos que exigen una producción en mayor escala, los descubrimientos e invenciones cuya explotación es particularmente prometedora, las oportunidades especiales de obtener una mejor posición en el mercado o de lograr alguna ventaja monopolística" (p, 73). Conforme la empresa va adaptándose, va mejorando la división del trabajo, porque para una empresa la división del trabajo o la especialización de los recursos está limitada por la producción total de la empresa, puesto que esta producción regula su demanda de servicios productivos, Una empresa para extenderse con eficiencia, debe efectuar una división del trabajo apropiada a la dimensión de la expansión que quiera aprender, y considerar el tamaño de la empresa es muy importante para que la división sea la correcta (Penrose, 1962).

Hay varias áreas de la empresa donde la producción puede ser muy parecida pero esto aunque puede presentar cierto parecido en el proceso productivo conforme los pasos que se deben de seguir, también se debe presentar diferencias o heterogeneidad.

Todo esto lleva a la elección de los consumidores, donde la empresa puede influir en la elección de los consumidores, puesto que estos solo pueden escoger entre los productos que las mismas empresas están ofreciendo y no tienen donde más escoger.

El crecimiento de la demanda de los productos influye poderosamente sobre la dirección de la actividad productiva y de la expansión de las empresas. (Penrose, 1962, p, 90). En una economía en expansión una gran parte del crecimiento de las empresas dependerá directamente del aumento de la demanda de sus artículos tradicionales dentro del mismo mercado, por el contrario, en los periodos de contracción, la disminución de la demanda de tales productos se traducirá en una reducción de los planes de expansión(Penrose, 1962, p, 92).

Las economías tecnológicas se presentan cuando en condiciones y para productos determinados, el cambio en la cantidad y clase de los recursos que se emplean en el proceso permiten una producción mayor a costes medios bajos (Penrose, 1962). La mayoría de las grandes empresas tienen múltiples instalaciones y las economías deben buscarse en estos casos, en aspectos distintos del tecnológico, a esto se le puede denominar economías directivas que incluyen en su sentido más amplio las economías de mercado, las economías financieras y las economías de investigación (Penrose, 1962. p, 103). Pero aunque el coste de producción disminuya por aumento en el volumen de producción, este puede mantenerse e incluso elevarse porque para aumentar la producción se debe contratar más personal e incluso invertir en maquinaria nueva. Las economías de operación se refieren al coste

medio de producción y distribución de la producción adicional después de haber realizado la expansión.

Las empresas más prosperas y las más eficaces están muy diversificadas, tienen una integración extensiva, y parecen estar siempre dispuestas a iniciar la fabricación de nuevos productos (Penrose, 1962, p 111-112).. Aunque esto se limita al hecho de que una empresa especializada es muy vulnerable cuando la tecnología y los gustos cambian porque a menudo puede hacer un mejor uso de sus recursos durante un cierto periodo de tiempo, por medio de la diversificación de la producción en una variedad de artículos.

Una empresa diversifica sus actividades productivas cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos. Las oportunidades de producir nuevos artículos surgen de cambios en los servicios productivos y en los conocimientos de que dispone una empresa y de modificaciones en la oferta externa y las condiciones de mercado en opinión de la empresa (Penrose, 1962, p 128).

Pero así como a veces las empresas se renuevan con nuevos productos, también deben a veces igualar los productos de otras empresas, es parte de la competencia, deben estar siempre innovando o igualando productos así como también pueden superar los ya existentes en el mercado. Las oportunidades de producción de nuevos artículos se originan en sus actividades de venta. Donde la empresa adopta una política de publicidad que se relaciona con la publicidad de la empresa. El otro método general de establecer un mercado es la publicidad en los distintos instrumentos populares y técnicos de comunicación pública (Penrose, 1962, p, 129). Hay apertura de nuevos horizontes es a través del desarrollo de nuevos productos y servicios.

La absorción juega una parte tan importante en las actividades de diversificación de las empresas, esta puede ser utilizada como medio de obtener los conocimientos y servicios productivos que son necesarios para que una empresa se establezca en un nuevo campo. Existe un límite al ritmo de expansión de una empresa aun si el principal método de realizarla es la absorción (Penrose, 1962, p, 129).

Cuando hay cambios en la demanda de productos las empresas pueden llegar a desperdiciar ciertas materias primas, para este tipo de problemas la resolución es la expansión de las empresas, así pueden obtener beneficios como obtener conocimientos y servicios productivos que les sirven para seguir su crecimiento, así como aprovechar mejor todos los recursos con los que dispone la empresa.

La integración hacia atrás tendrá lugar solo si se espera que ella reduzca los costes, puesto que esta integración va a sustituir, la adquisición de materiales o de procesos que entren en los costes de producción de los artículos ya fabricados. Esta puede considerarse conveniente si la empresa opina que es capaz de producir algunos de los productos que

necesita mucho más baratos que el mercado de forma que la reducción de coste aumente los beneficios totales más que cualquier otro uso alternativo de los recursos.

La integración hacia adelante puede arrastrar a la empresa hacia nuevos mercados y también hacia nuevos tipos de producción. La integración vertical es un método por el cual una empresa intenta mantener su posición competitiva y mejorar la lucrativita de sus artículos.

A largo plazo, la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de una empresa no depende tanto de la eficiencia con la que es capaz de organizar la producción de incluso una amplia diversidad de productos, como de la habilidad de la empresa para establecer una o más relativamente invulnerables "bases" desde las que pueda adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. No es la escala de la producción ni siquiera, con límites, el tamaño de la empresa, lo que importa, sino la posición básica que es capaz de establecer por sí misma (Edith Penrose, 1959 *The Theory of the Growth of the Firm*, p, 137).

Edith Penrose define la empresa como u deposito de recursos y conocimientos que combinados van a lograr proporcionar servicios, y donde la manera de emplear estos recursos se decide de manera administrativa por parte de la empresa, lo que provocará la expansión, así como adquirir más productos y ofrecer más servicios. Además de que le da importancia a los recursos internos que se tiene conocimiento y experiencia de cómo deben ser usados y a al medio ambiente en el que se desarrolla la empresa, pues puede presentar u obstáculo o una ventaja.

Penrose también menciona la importancia de una empresa en la industria, la cual para ella es la unidad básica de la organización productiva, ya que está tiene diferentes actividades y que influye en el desarrollo y la vida diaria. Y donde el crecimiento de la empresa viene también de el aumento de la demanda de sus productos, pero a la vez la empresa debe tomar en cuenta que la debe haber un volumen de producción ya que el ir produciendo cada vez más va elevando el costo. Y para resolver estos problemas la empresa debe tener en cuenta el desempeño interno de la empresa y resolverlo ahí mismo, no por la demanda externa, y donde el equipó interno debe poner los límites de la expansión.

Respecto a la eficiencia de una empresa grande contra una pequeña Penrose explica que el problema que se puede presentar es que las empresas crecen tan rápido que a veces su administración no se da abasto y puede que descuide algunos aspectos, y afectar el capital de la misma. Para esto la empresa dentro de su administración debe ir dando responsabilidades a sus empleados en áreas específicas. Mientras más organizadas estén sus áreas mejor podrá emplear sus recursos, y sus servicios serán más específicos y mejores en general. De cierta manera la empresa tiene el poder de la decisión del consumidor, al ofrecer cierto tipo de productos en el mercado, el consumidor tiene que elegir entre los

diversos productos que existen, y esto ayuda a la empresa a expandirse, ya que entre mejor sea aceptado su producto en el mercado mayores serán sus ventas y por ende sus ganancias.

Las economías tecnológicas influyen bastante en el costo de producción, donde si se tienen los recursos y las tecnologías para trabajar con ellos, se puede producir más a menor precio. Existen economías de dimensión siempre que una gran empresa pueda emprender la producción a un coste medio más bajo que las empresas menores. Pues las empresas más exitosas siempre están dispuestas a crecer y generar nuevos productos. La diversificación por su parte es otra ayuda de expansión para una empresa, pues podrá interactuar en diferentes mercados y con diferentes productos además de que la mayoría de las veces les sirve a las empresas para crecer.

La economía de la empresa y la economía son dos disciplinas y/o ciencias que se ayudan mutuamente, si bien la economía busca la repartición de recursos equitativamente, la empresa puede ser un medio para ayudarle a cumplir sus metas, ya que las empresas con los recursos que cuenta sean estos materias primas, maquinaria y mano de obra, elabora los productos que exigen la demanda de los consumidores, y logra satisfacerlos, a pesar de que la demanda de productos es limitada por la oferta que ofrece cada empresa.

## **1.2.- Teoría Joshep Schumpeter.**

Este autor destaca la importancia de la innovación, pues es lo que mueve al empresario para poder tener ventaja sobre los demás empresarios, si una empresa logra tener una innovación, representa un momento monopolístico para ella, solo hasta que otras empresas logren igualar o mejorar ese invento o mejora de algún producto, esta empresa será la única que produce ese bien o servicio en el mercado, por lo que aumentará sus ventas, su posición en el mercado, etc. Y todo esto termina por dar pie a la competencia, lo cual ayuda a las mejoras de productos y de las empresas y crecimiento económico.

En la teoría del empresario innovador de Joshep Schumpeter, al empresario le atribuye la concepción del proceso productivo, como un procedimiento automático que no implica tomar decisiones importantes a excepción de las decisiones del capitalista activo de ahorrar-invertir. Donde Explica que la producción no nace de las necesidades de la gente, sino más bien de los inventos de las mismas empresas, dependiendo de la producción es que los consumidores crean sus necesidades. Schumpeter, J. (1997) Desde su punto de vista lo importante es que hay que explicar la fluctuación económica en forma de ola de negocios, donde las situaciones de expansión y contracción, son las formas que adopta el desenvolvimiento económico en la era del capitalismo. El Efecto de la aparición de nuevas empresas sobre las antiguas y sobre la situación económica establecida, es de tal naturaleza que cambia todas las condiciones, y hace necesario un proceso de adaptación. (p. 215-217).

Para Schumpeter (1997), la fuerza fundamental, que mueve la producción capitalista, y al sistema como un todo, la causante de sus procesos de transformación constante, en una palabra, de su desarrollo económico, es el fenómeno tecnológico y con él, el proceso de innovación tecnológica. Lo importante son las innovaciones radicales, aquellas capaces de provocar cambios, transformaciones decisivas en la sociedad y en la economía. Por innovaciones radicales Schumpeter entiende:

- a. La introducción de un nuevo bien de consumo en el mercado.
- b. El surgimiento de un nuevo método de producción y transporte.
- c. Consecución de la apertura de un nuevo mercado.
- d. La generación de una nueva fuente de oferta de materias primas.
- e. Cambio en la organización de cualquier organización o en su proceso de gestión.

El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción<sup>12</sup>; es decir, la persona (cualquiera, con negocio o sin negocio) que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas (p. 72-74).

Como menciona Ekelund & Hébert (2005) Innovación<sup>1</sup> es la acción de poner en práctica inventos previos de cualquier naturaleza o aplicación de la invención a usos industriales y comerciales. Es lo que caracteriza al tipo de empresario definido en esta teoría. Por su parte la imitación es "la generalización de la innovación o desarrollo de la misma, modificando aspectos no sustanciales que llevan a productos similares de carácter sustitutivo. Esto se llevará a cabo por empresarios conservadores o seguidores. (p, 607).

Para Schumpeter otro rasgo importante de innovación es el liderazgo. La actividad del empresario líder es una condición necesaria. En una economía capitalista, es necesaria la combinación de líderes y medios de producción, ya que una realización exitosa de dicha combinación, para Schumpeter es un excedente de valor, de esta forma "la ganancia del empresario es la expresión de lo que contribuye el empresario "(Schumpeter, 1955), "la función del empresario es, no solamente el vehículo de reorganización continua de los elementos que comprenden la formación de una combinación e innovador" (Schumpeter, 1955). Así de esta forma Schumpeter le otorga a un individuo la calidad de empresario, cuando este desarrolla nuevas combinaciones, pero de igual forma dicho individuo las pierde cuando pone en marcha la empresa y comienza a realizar las actividades propias administrativas y directivas de una empresa. La conducta innovadora es otro punto de la teoría de la innovación de Schumpeter, pues el individuo o empresa debe estar en constante cambio, para poder crear cosas nuevas, debe tener voluntad y acción.

---

<sup>1</sup> Robert B. Ekelund, J.R., Robert F. Hébert (2005). Historia de la teoría económica y de su método.

El riesgo empresarial lo asume el capitalista, sufre la pérdida de tipo financiero en el caso de fracaso empresarial. Además, el sujeto que lleva a cabo nuevas combinaciones asume otro tipo de riesgo diferente a la pérdida económica o financiera: la posible pérdida de su reputación es un riesgo de tipo moral y psicológico asumido por el empresario en el desarrollo de su actividad empresarial, pues el empresario de Schumpeter posee “alma” y su conducta innovadora obedece a motivaciones relacionadas con sus valores humanos.

Su teoría sostiene que la función esencial del empresario es distinta a la del capitalista, el terrateniente, el trabajador o el inventor, y aunque puede ser cualquiera de estas, sería más por casualidad que por cualquier otra cosa. Donde un empresario no forman parte de una clase social, pero si son apreciados por su capacidad en una sociedad capitalista.

En la teoría de Schumpeter (1997), el empresario dinámico es la persona que innova, que realiza nuevas combinaciones en la producción.

Schumpeter describió la innovación de varias maneras. Primero enumero los tipos de nuevas combinaciones que subyacen en el desarrollo económico. Comprenden las siguientes:

- 1) La introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien.
- 2) La introducción de un nuevo método de producción.
- 3) La apertura de un nuevo mercado.
- 4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento.
- 5) La creación de una nueva organización de cualquier industria

La función de producción de Schumpeter es la siguiente:

$$\text{PIB} = F(\text{K}, \text{RN}, \text{W}, \text{T}, \text{ASC})$$

Donde: PIB: Producto Interno Bruto (Volumen de producción de un país determinado).

K: Factor denominado por Schumpeter “medios de producción producidos” (Maquinaria, equipo, materias primas e insumos, infraestructura física, infraestructura de transporte y comunicaciones), que es distinto al concepto de capital que éste tenía.

RN: Recursos naturales (la tierra y su fertilidad, los recursos naturales vírgenes). W: Trabajo (fuerza física y conocimientos rutinarios).

T: Tecnología e innovación.

ASC: Aspectos Socio- culturales. A K, RN y W se les suele denominar Factores productivos y entre estos, RN es considerado por Schumpeter un factor constante (poco variable en el tiempo) (Schumpeter, Joseph. 1997. Teoría del desenvolvimiento económico, p.25).

Según Schumpeter, la gente actúa como empresario sólo cuando introduce de hecho nuevas combinaciones y pierde el carácter de empresario tan pronto como ha creado su negocio, si después de haberlo establecido lo administra como otras personas hacen lo propio con sus negocios respectivos (p. 72-74).

Schumpeter (1997) define la innovación por medio de la función de producción. La función de producción dijo, describe la manera en que varia la cantidad del producto si varían las cantidades de los factores. Si, en lugar de las cantidades de los factores variamos la forma de la función, tenemos una innovación.

Schumpeter admitía que no es necesario que el conocimiento que está detrás de de la innovación sea nuevo. Ya que no se necesita solo conocimiento si no también el solucionar con éxito la tarea, poner en práctica métodos no probados.

En la teoría de Schumpeter, la innovación con éxito requiere un acto de voluntad no del intelecto. Depende por lo tanto del liderazgo, de no de la inteligencia y no debe confundirse con el invento.

La aplicación de cualquier mejora es una tarea completamente diferente de su invención y que requiere aptitudes distintas. Si bien los empresarios pueden ser inventores, como pueden ser capitalistas, lo son por coincidencia y no por naturaleza y viceversa. Además las innovaciones que llevarán a la práctica los empresarios, no precisan ser invenciones en forma alguna (p. 88-89).

Para Schumpeter (1997), hay importancia entre la microeconomía de la empresa y la macroeconomía gubernamental, donde la política fiscal y la política de gasto tienen impacto, por medio del tema de los impuestos para ver si hay beneficio y progreso económico. Pues cualquier impuesto sobre una ganancia neta tenderá a desplazar el equilibrio de esta. La administración de negocios y la empresa dependerán para su mantenimiento, en caso de éxito, las recompensas y los impuestos variaran en medida del tiempo y el espacio para dar beneficios (142-143).

Para Schumpeter (1997), un proceso competitivo, que no es más que un remolino de la actividad económica que se compone de decisiones individuales basadas en incentivos económicos predominantes, se basaba en agregados que representaban resultados colectivos de decisiones individuales.

Schumpeter postulaba la aparición continua de innovaciones y oleadas de adaptación simplemente porque los empresarios están siempre presentes y constituyen una fuerza para el cambio. Schumpeter dijo: Llamamos empresa a la realización de nuevas combinaciones y empresarios, a los individuos encargados de dirigir dicha realización. Con todo a pesar de la importancia de la contribución de Schumpeter al desarrollo económico, su planteamiento dinámico o visión holística de la actividad económica no han conseguido dominar el análisis económico. La economía convencional opera todavía principalmente por medio de la especialización y de la división del trabajo intelectual (p. 85).

Schumpeter (1997), explica que lo principal para el desarrollo económico está basado en el pasado, es decir las el desarrollo del periodo actual está en el empeño, descubrimientos y trabajo que se desarrollo en el periodo pasado, para que este pudiera funcionar. Y donde también es de suma importancia la competencia, toda innovación tecnológica puede hacerse

por la presión de la competencia y está misma innovación ayuda a que la empresa tenga cierta ventaja sobre las demás, pues genera una experiencia de monopolio temporal para esta, pues los demás hasta que no hagan lo mismo se encuentran rezagados momentáneamente. Esta acción altera el equilibrio de la empresa, hasta que los demás empresarios imiten la innovación y hagan que disminuya la ventaja del primer empresario y regrese al equilibrio que había desde antes de la innovación.

Para él las innovaciones no vienen de las demandas de los consumidores si no de las mismas innovaciones de los empresarios (p, 88).

Schumpeter partió de teorías ya existentes de Adam Smith, David Ricardo, Marx y Warlas de donde acogió que la economía es un proceso orgánico y que los cambios en cada sistema se generan dentro del mismo sistema a este aporte agregó que el empresario ya no era una parte pasiva en el proceso, sino que es un agente activo del progreso económico es decir que todo inicia por él, este es quien se encarga de planear y llevar a cabo procesos con ayuda de la tecnología. (Girón Alicia, 2000).

Schumpeter considera la competencia como el proceso que ayuda al desarrollo económico de las empresas, donde cada periodo pasado sirve para preparar los bienes para el siguiente, como menciona (Ekelund & Hébert, 2005), y a la empresa no le importa si se dedica a la producción de bienes de producto o de consumo, pues el producto se paga en ambos casos de inmediato y a su valor completo (p, 603).

### **1.3.- Nelson & Winter. Teoría Evolutiva.**

La teoría evolutiva del cambio económico de Nelson y Winter (1982) en el nuevo evolucionismo se enfoca en el comportamiento de los avances tecnológicos en las empresas que ayudan al crecimiento económico y las adaptaciones que tienen lugar, con las transformaciones del entorno social y económico.

Esto hace que exista una relación entre el uso de las tecnologías físicas y sociales y además que exista el Know how (saber hacer), y que ayuda al crecimiento económico de las empresas. Una de las conclusiones finales es que la innovación obtenida de la modificación de rutinas operativas y de búsqueda orientadas hacia la investigación y desarrollo, contribuyen a la expansión y competitividad de las organizaciones económicas.

Nelson y Winter desarrollaron una teoría evolutiva de las capacidades y el comportamiento de las firmas operando en un medioambiente de mercado. Su propuesta es útil para analizar el impacto de un cambio económico por modificación en la demanda del producto o en las condiciones de oferta, pero también por la innovación por parte de las firmas. La finalidad de las empresas es la de sobrevivir en el mercado obteniendo beneficios positivos, de aquí que consideren a la firma como una “máquina innovativa en evolución económica cuyas metas principales son sobrevivir y progresar” (Nelson y Winter, 1982).

Para explicar el patrón de comportamiento predecible y regular de la firma Nelson y Winter recurren al concepto de rutina. La lógica resumida de su planteamiento es que dentro de una organización, los individuos aprenden a resolver problemas a través de patrones estables de comportamiento (rutinas), y la repetición de procedimientos los capacita para reducir la complejidad de las decisiones individuales. Las rutinas se automatizan y se hacen parcialmente tácitas. Los actos rutinarios se acumulan en conocimientos y habilidades, generándose una memoria organizacional de la firma que asume características funcionales relativamente durables.

### **Las rutinas pueden ser de tres clases:**

1) Las que se relacionan con “procesos de operación estándar” que delimitan y definen cómo y cuánto produce una firma bajo distintas circunstancias, dado su stock de planta prevaleciente, su equipo y otros factores de producción que no se pueden modificar en el corto plazo. Estas rutinas que gobiernan el comportamiento en ese lapso de tiempo se llaman “características operativas” o “rutinas de operación”.

2) Las que establecen la modificación, periodo a periodo, del stock de capital de la firma (aquellos factores de producción fijos en el corto plazo). Determinan el comportamiento de inversión de la firma, gobiernan su crecimiento o declinación (medido en términos del stock de capital) como una función de sus beneficios y tal vez de otras variables.

3) Las que constituyen el “proceso deliberativo de la firma”, aquello que involucra la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas. El proceso está conformado por aquellas actividades asociadas con la evaluación de las rutinas corrientes y que pueden conducir a su modificación, a un cambio drástico o a su reemplazo (son rutinas para evaluar y cambiar rutinas). Estas actividades se pueden hacer hasta cierto punto rutinas y pueden ser predecibles, sin embargo, tienen un carácter estocástico. Son las “rutinas de búsqueda” (Nelson y Winter, 1982).

### **Descripción del Proceso Dinámico de Búsqueda y Selección.**

Los stocks de las empresas están determinados por los niveles de insumo y de producto, y también por la oferta y de demanda que hay en el mercado, esto influye para que las empresas decidan el precio de los productos que pone a la venta. Donde la manera de invertir y la manera de expandirse generan una rentabilidad. Con el tamaño de las firmas alterado, las mismas características operativas podrían producir diferentes niveles de insumo y producto, y por lo tanto diferentes señales de precios y de rentabilidad, etc. Y también son alterados los niveles agregados de insumos y de productos, y también en los niveles de precio. "A través de la acción conjunta de búsqueda y selección, las firmas evolucionan en el tiempo con la condición de la industria en cada periodo sembrando las semillas de su condición en el siguiente periodo" (Nelson y Winter, 1982).

### **El Comportamiento del Individuo y la Empresa.**

La propuesta de Nelson y Winter resalta que las rutinas son las que hacen que los empleados o colaboradores de la empresa son los que generan la experiencia y organización de la empresa, pues genera conocimientos, y que el comportamiento sea más uniforme a la hora de emplear los recursos y el conocimiento. El análisis de las empresas es similar al de los individuos, dado que éstas son también organizaciones complejas que eligen entre un conjunto de opciones. Un individuo debe tener cierto perfil y conocimiento para poder desempeñar el trabajo, que es solicitado, para ellos tiene una base de habilidades que desarrolla. Cada miembro de una organización posee ciertas habilidades o rutinas. El conjunto de habilidades que cada miembro puede ejecutar en un medioambiente apropiado constituye su repertorio. La determinación de qué habilidades ejecutar y cuando realizarlas depende de la habilidad de interpretar mensajes de otros miembros y del medioambiente. Algo similar sucede con la firma como entidad. En este caso las rutinas organizacionales son el equivalente a las habilidades del individuo.

Para Nelson la organización de la empresa se define por la estrategia y estructura de la misma:

“Entiendo por organización lo que considero que Chandler (1962) entiende por estrategia y estructura, aquellos aspectos de la firma que son más amplios y durables que las tecnologías y otras rutinas particulares que se emplean en cualquier momento, o aún de sus capacidades fundamentales extendidas, que en efecto guían la evolución interna de estas" (Nelson,1991).

### **Las Estrategias de Búsqueda y el Entorno de Selección de la Trayectoria de la Empresa.**

En la perspectiva evolucionista el sistema en el que la empresa se desarrolla y del cual forma parte, es dinámico y estocástico. La parte dinámica corresponde a la búsqueda continua de la firma para sobrevivir en el mercado ante la presión de la competencia y tratando de aprovechar sus capacidades fundamentales y el stock de conocimientos y experiencia contenido en sus rutinas de operación. Mientras que la parte estocástica está determinada, en buena medida por el mercado, es decir, no es la empresa la que establece si la estrategia es exitosa, es el mercado el que lo hace y, en ese sentido, la firma a priori no sabe que va a suceder con la estrategia y trayectoria tecnológica que está siguiendo.

En este sentido Winter (1991) señala respecto a la integración vertical de una empresa, que “no sólo es cuestión de hacer más de lo mismo es más de algo estrechamente relacionado de lo cual tiene ya la empresa cierto grado de conocimiento relevante. La concepción evolutiva sugiere que este grado es probablemente un determinante importante del lugar donde ocurrirá la integración”.

Y Nelson (1991) señala que hay razones para creer que las firmas tienen gran habilidad para replicarse en otra posición o escenario de forma que preserven su fortaleza, más que de

comprender y adoptar lo que fortalece a su competencia o rivales. Tanto en el caso de la replicación como de la imitación, los resultados pueden ser exitosos y se pueden obtener “mutaciones” del original. También existe la posibilidad de poner en práctica un caso híbrido o intermedio: la transferencia tecnológica. “Hay casos intermedios entre las categorías de ‘replicación’ e ‘imitación’, casos que intentan una replicación cercana en un medioambiente muy diferente al original, o la imitación con el soporte activo de la firma a imitar. Estas son usualmente referidas bajo el encabezado de ‘transferencia tecnológica’.

### **Entorno de Selección de la Trayectoria de la Empresa.**

El medioambiente o entorno de selección de una organización, es la unión de las consideraciones que afectan el funcionamiento de la misma y, por lo tanto, la extensión en la cual se expande o se contrae. El medioambiente está determinado parcialmente por condiciones externas a la firma dentro de la industria o el sector a considerar, pero también por las características y comportamiento de las otras firmas en el sector. Tanto para Dosi como para Nelson y Winter, el entorno económico y social juega un papel en la selección de la trayectoria que siga la empresa. El entorno no modifica las posibilidades contenidas en una tecnología ni modifica una trayectoria tecnológica determinada, pero discrimina y selecciona las trayectorias dominantes basándose en diversos criterios.

Nelson y Winter, (1982).

“Dado un flujo de nuevas innovaciones, la selección del medioambiente específicamente determina la manera en que el uso relativo de las diferentes tecnologías cambia en el tiempo. También, por supuesto, la selección del medioambiente genera retroalimentación que influye fuertemente en la clase de I+D que las firmas de una industria encontrarán rentable para emprender” (p. 263).

De esta forma y siguiendo la analogía biológica, consideran que la “selección natural económica” opera a través del mercado determinando qué firmas (y qué trayectorias) son rentables y cuáles no, para posteriormente seleccionarlas. Al hacer análogas la competencia de mercado y la competencia biológica, las firmas deben pasar pruebas de sobrevivencia impuestas por el mercado, y las innovaciones obtenidas a través de las estrategias de búsqueda, son su respuesta al estímulo competitivo y a las presiones que el medioambiente le impone.

### **La Competencia.**

En palabras de Winter (1991) la competencia desde el punto de vista evolutivo “puede ser vista no sólo respecto a incentivos y presiones para mantener los precios en línea con los costos mínimos factibles y para mantener a las firmas operando a bajo costo, sino, de mayor importancia, respecto a explorar nuevas formas potenciales de hacer las cosas, innovar. Nelson y Winter (1982) señalan que respecto a la competencia coinciden parcialmente con la ortodoxia en el sentido de que reconocen que el estímulo competitivo y las presiones son parte importante de la toma de decisiones que acompañan a cada firma dentro de una industria. “Las fuerzas competitivas no sólo configuran las decisiones voluntarias del negocio, ayudan a establecer los límites involuntarios y los relacionados con la sobrevivencia en las decisiones del negocio” (Nelson y Winter, 1982:32)

La competencia en la teoría evolutiva es un proceso abierto de innovación, experimentación y retroalimentación (innovación-selección-adaptación) que conduce a la reducción de costos, pero sobretodo da lugar a explorar y explotar nuevas formas potenciales de hacer las cosas en condiciones esenciales de incertidumbre, tanto del ambiente como del propio proceso de aprendizaje.

Para este enfoque teórico, la empresa es el mecanismo de coordinación de la actividad económica. Coordina a los diferentes agentes y recursos a través de rutinas y procedimientos. La firma existe porque permite el flujo de información y conocimiento tácito y explícito, necesarios para hacer las cosas e innovar. El mercado no puede proveer el conocimiento tácito involucrado en las rutinas de la empresa y en la trayectoria tecnológica que ésta ha seguido.

Al igual que en las relaciones internas de la empresa, las relaciones con proveedores y clientes se establecen a través de rutinas. La interacción de tales rutinas da lugar al surgimiento de rutinas de comportamiento en las que lo relevante es que sea rentable en cualquier momento y que tienda a mejorar en el tiempo. El elemento básico del éxito en la coincidencia de intereses y la complementación de capacidades en una relación inter firma está en las rutinas organizacionales de cada firma y en la interacción y cooperación entre el grupo. Este último hecho es el que determina, por ejemplo, que la empresa decida si produce internamente sus insumos, si los compra a otra empresa, o si la elabora conjuntamente.

#### **1.4.- Teoría de la organización por Chester Barnard, Herbert Simon y Ronald Coase.**

La teoría de la organización es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos. Esta teoría parte del supuesto de identificar al hombre como un ser que se comporta con un sentido común o racionalidad en la búsqueda de resultados satisfactorios un hombre administrativo.

"Las organizaciones son sistemas cooperativos basados en la racionalidad o, dicho de otra manera, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas" Chester Barnard (1983).

Esta escuela integra los dos aspectos de la organización: formal e informal. Reconoce y analiza la conducta del Hombre y su comportamiento dentro de la organización, además de la relación que hay entre los Hombres que componen la organización y la organización misma. También reemplaza la concepción de Hombre económico de la escuela clásica por el de Hombre Administrativo, y analiza el comportamiento de este.

Chester Barnard (1938). Por ejemplo explica la organización desde la autoridad, esto es, las autoridades de una empresa toman las decisiones y dan órdenes a sus subordinados, y estos acatan tales órdenes y se conducen por ellas haciendo que se logre la organización. La idea reside en reemplazar la utilización de la autoridad, para suplirla por la influencia organizativa, proceso que resulta de la mayor efectividad si se ha generado una importante dosis de lealtad hacia la organización entre los subordinados. Barnard opinaba que en el concepto de autoridad, más que “el derecho de mandar y hacerse obedecer”, se obtenía la sumisión a través de un área de influencia que el dependiente atribuye voluntariamente a su superior, a partir del reconocimiento de una cierta capacidad técnica o política.

Por su parte Herbert Simon (1962), la explica por parte de la racionalidad, donde cada individuo hace las cosas de la manera más fácil para él, y que también le facilite las cosas, es decir, actúa racionalmente. Aunque este tipo de decisiones puede tener consecuencias, pues para Simon aparece aquí la diferencia entre hombre económico y hombre administrativo. Ya que el hombre administrativo tiende a satisfacer y no a maximizar la eficiencia y el hombre económico es capaz de procesar adecuadamente la información que conoce, y actuar en consecuencia.

Para Barnard y Simon el equilibrio refleja el éxito de la organización en remunerar a sus integrantes con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar haciendo parte de la organización y con garantizar su supervivencia. Los incentivos que ofrece la empresa pueden ser monetarios o relacionarse, por ejemplo, con el status que presupone la pertenencia a una organización en un nivel determinado. En lo que hace al empresario sucede algo parecido, porque muchas veces los objetivos económicos pasan a un segundo plano, en virtud de la ambición de transcendencia social o política. Podemos decir entonces que el equilibrio de la organización se alcanza en la medida en que la organización sea capaz de generar los recursos necesarios para brindar los incentivos que mantendrán la participación de los distintos actores de la misma.

La comunicación es otro punto con importancia para la organización por parte de Simon, pues esta sirve para transmitir decisiones y órdenes o ideas de un miembro a otro de la organización. La comunicación se divide en formales y no formales. La primera es cuando un miembro se comunica directamente con otro dentro de la organización y la segunda es cuando se teje una red de comunicación dentro de la organización y no es directo pero representa una buena organización para que cada quien realice sus responsabilidades.

Otro teórico con aportes importantes a la teoría de la organización es Ronald Coase, desde el punto de vista, en el análisis económico neoclásico los individuos no son consumidores sino un conjunto consistente de preferencias maximizadoras; la empresa se explica a partir de curvas de costos y de demandas y los actores económicos intercambian bienes y servicios. La lógica del análisis se centra en el mecanismo de precios y en la combinación óptima de insumos, sin problemas de intercambio ni en el mercado ni en la firma. Es por ello que Coase inicia su investigación a partir de la crítica al análisis económico neoclásico,

para él la integración vertical y horizontal dan explicación al origen de la empresa, y la teoría neoclásica lo omite por completo.

Coase introdujo el concepto de costo de transacción o comercialización, su análisis se trata de comparar, los costo que genera la administración y organización del mercado, contra los costos internos de la empresa. Ya que gracias a las empresas se pueden reducir costos de producción, comercialización y transacción, porque se desarrolla un trabajo en un mismo lugar. De esta manera, los costos de transacción que son gastos de búsqueda de información y de elaboración y monitoreo de las cláusulas del contrato, principalmente, influyen en la determinación de comprar vía mercado/precios o producir vía empresa, jerarquía (Coase, 1994 & 1996). Aunque, como señala el autor, puede haber mercados dentro de las organizaciones económicas,<sup>6</sup> lo que evidencia que no es fácil establecer la línea divisoria entre ambas formas de coordinación.

Una empresa puede crecer por integración vertical y por integración horizontal, la primera refiere la forma de crecer en la que una empresa deja de contratar o comprar los insumos y/o materia prima, y comienza a producirlos ella misma comprando la maquinaria e instrumentos necesarios. Y la segunda es cuando absorbe o se une con otras empresas que tienen o se dedican a los mismo y que pueden hacer que crezca más. Pero las circunstancias también influyen por ejemplo el costo de la organización deben ser menores a los del mercado para que haya ganancias (Coase, 1996).

La organización de las empresas también es importante con otras empresas que están en la misma rama de aquí vienen diferentes acuerdos, patente y franquicias, por lo que lo más importante es que tenga acuerdos, que le permitan tener ventaja o producir de manera que sea seguro que va a tener ganancias y ser elegido por los consumidores. La intención de firmar un contrato es reducir el riesgo que puede presentarse debido a un comportamiento fraudulento del proveedor. Sin embargo, también hay la posibilidad de que el cliente decida romper el contrato al cambiar de proveedor (Coase 1996).

No obstante, Coase señala que en el largo plazo las posibilidades de fraude comúnmente se reducen, por dos razones: el comportamiento de las empresas tiene efectos futuros (en la reputación o el prestigio); por lo tanto, los fraudes dejan de ser actos rentables y los contratos extensos se complementan con acuerdos informales. Por su parte, la especificidad de los activos, por sí misma, no implica considerar como alternativa única la integración. La evaluación final involucra considerar los costos de transacción en los que se incurre, dada la posibilidad de que se opte por realizar contratos de largo plazo (Coase, 1996).

De esta forma, Coase se distancia de la tradición neoclásica, que concibe a los precios como instrumentos de coordinación económica en el mercado dentro de un vacío institucional. Señala que las instituciones permiten que los costos de transacción disminuyan al facilitar el intercambio y con ello coadyuvan a la especialización del trabajo y al aumento de la productividad (Coase, 1994).

Existe también para la disciplina un hombre económico que es reconocido como alguien que actúa también racionalmente pero con otra orientación: busca maximizar el beneficio. Esta teoría tiene sus orígenes de varias corrientes y de otras teorías, pero cabe mencionar la teoría clásica es este caso Adam Smith ya que el hizo una contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo y que tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo.

Con la escuela clásica se llegó a la conclusión de que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas. Una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados logrados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción en una sociedad. Los requerimientos indispensables para la creación y desarrollo de una empresa son humanos, materiales y tecnológicos. A partir de éstos, las empresas pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de las ventas de sus productos o servicios, pero también obtener un beneficio, representado por las utilidades.

En resumen a las organizaciones se les considera sistemas. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúa. También puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente y desarrolla actividades aplicando recursos en la consecución de ciertos valores comunes.

El comportamiento organizacional estudia, precisamente cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones: También se ha definido como un campo de estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, que busca establecer en qué medida influyen los individuos, grupos y ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de emplear los conocimientos adquiridos y aplicarlos para mejorar la eficiencia de la organización.

Los elementos clave para el estudio del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente. Para comprender mejor la actuación de las personas en las organizaciones e incrementar la calidad y eficiencia de éstas, el comportamiento organizacional se apoya en los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta. La responsabilidad social conlleva un compromiso en la dirección de organizaciones, trabajar por el desarrollo económico del país, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad. La participación de las empresas en problemas sociales es una muestra de la sensibilidad que tienen y el compromiso con el entorno en donde se desarrollan. Un ejemplo de esto es la participación comprometida de muchas empresas en proyectos sociales que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas (Narayanan, V.K y Nath, R. 1993)

## 1.5.- Teoría de la Mercadotecnia clásica.

El marketing está presente en la vida diaria, está arraigado casi en todo y es indispensable para el éxito empresarial. "El Marketing<sup>2</sup> consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad". (Kotler & Keller, 2006, p, 5)

Una definición más corta por Kotler y Keller (2006); "Satisfacer necesidades de forma rentable". (p, 5).

La American Marketing Association<sup>3</sup> (2006), señala que "marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores así como para administrar las relaciones con estas últimas de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio"(... ) (p, 6).

Según Philip Kotler, (2006) ,considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna; "El marketing es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios, también se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia" (p, 5).

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

El objetivo principal de la mercadotecnia es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra y favorecer el intercambio de valor entre dos partes comprador y vendedor, de manera que ambas resulten beneficiadas.

Philip Kotler (2006), entiende por intercambio "el acto de obtener un producto deseado de otra persona"(p, 6). Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- 1) Debe haber al menos dos partes.
- 2) Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- 3) Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- 4) Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- 5) Cada parte debe creer que es apropiado. ". (p, 6).

La empresa necesita conocer de las características de sus clientes y las debilidades y fortalezas de sus competidores; para establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar; esto genera un gran beneficio para los consumidores, ya que encuentran una mayor oferta, calidad y un mejor precio por un producto. Para Kotler

---

<sup>2</sup> (Kotler & Keller, 2006) Dirección de Marketing Pág.6-7.(Definición de Marketing).

<sup>3</sup> (Kotler P. K., 2006) Dirección de Marketing, American Marketing Association. Pág. 6.

(2006), la dirección de marketing<sup>4</sup> es "el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes, mediante la generación comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente.". (p, 6).

Marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.

Definición empresarial: El marketing, " El arte de de vender productos", Sin embargo ese no es el fin, el propósito es que el producto se adapte perfectamente a las necesidades de las personas y se logre vender por sí solo. (Kotler & Keller, 2006, p, 6)

## **1.6.- Factores mercadológicos.**

Son un conjunto de valores y herramientas controlables que se combinan para lograr un resultado de mercado meta, influir positivamente en la demanda y generar ventas.

Estas herramientas nos permiten observar las necesidades y deseos de los consumidores que no han sido cubiertos por los productos ya existentes en el mercado, es decir, encontrar una oportunidad de mercado que se encuentre oculta y no se haya desarrollado ni investigado. Con estas herramientas lo que se busca es mejorar el producto o en su caso innovar con nuevos productos, así como también mejorar o innovar el servicio, estudiar y renovar los métodos de producción, bajar costos, y satisfacer de mejor manera en general las necesidades de los consumidores. En resumen con la producción, la comercialización, la distribución y determina el precio final de venta del producto.

Es necesario desarrollar un estudio sobre el tipo de consumidor que se debe atacar, sus preferencias, capacidad de pago, gustos sobre tipo de producto, para poder buscar las estrategias más adecuadas de publicidad, distribución y venta del producto. Con el análisis de Porter podemos analizar si se necesita materia prima, es necesario desarrollar estudios acerca del funcionamiento y costos de las empresas que pueden ofrecer materia prima.

En general los factores mercadológicos que se utilizaran para hacer un análisis del crecimiento y desarrollo de Grupo Bimbo serán; 4 P's (Mezcla de marketing), Análisis de Porter, Análisis de Entorno, FODA y Competencia, los cuales se explican a continuación.

1) La mezcla de la mercadotecnia<sup>5</sup> (en inglés marketing mix), son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercadeo.

---

<sup>4</sup> (Kotler P. K., 2006) Dirección de Marketing. Pág. 6.

<sup>5</sup> (Kotler P. K., 2006) Dirección de Marketing. Pág. 6.

Las 4P's son las variables que ayudan a la empresa a lograr objetivos, las cuales se muestran a continuación.

Producto	Precio	Promoción	Plaza (Distribución)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Variedad</li><li>• Calidad</li><li>• Diseño</li><li>• Características</li><li>• Marcas</li><li>• Empaque</li><li>• Tamaños</li><li>• Servicios</li><li>• Garantías</li><li>• Devoluciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de precios</li><li>• Descuentos</li><li>• Incentivos</li><li>• Forma de pago</li><li>• Condiciones de crédito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción de ventas</li><li>• Publicidad</li><li>• Fuerza de Ventas</li><li>• Relaciones Públicas</li><li>• Marketing directo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales</li><li>• Cobertura</li><li>• Surtido</li><li>• Ubicación</li><li>• Inventario</li><li>• Transporte</li></ul>

Hay funciones que proporcionan que la mercadotecnia sea de ayuda para el desarrollo de las empresas, como lo son la investigación de mercado, promoción, decisiones sobre el producto, decisiones sobre el precio, venta y plaza.

2) Análisis de Porter. Es un modelo elaborado por Michael Porter, el cual nos ayuda a medir el poder que tienen los clientes y los proveedores sobre la empresa, así como las amenazas por medio de nuevas entradas y también por productos sustitutos, y por último la competencia que hay en el mercado por medio de otras empresas. \*\*\*

3) Análisis de entorno, este análisis nos permite observar cómo se puede desarrollar la empresa y cuáles son sus ventajas en el mercado, es decir, en qué ambiente se desenvuelve, que cambios climáticos puede tener el lugar en donde se encuentra y como puede enfrentarlos. Del mismo modo el lugar en donde se encuentra situado cual es el ambiente político y económico, así como social, de qué manera se vería más beneficiado, y donde puede tener mayor éxito. En resumen es una investigación para que la empresa vea las ventajas y desventajas que puede tener al producir un bien o servicio por el lugar donde se encuentra situado así como donde los distribuye, o donde tiene alcance.

4) Análisis FODA. Significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio persona, empresa u organización, etc. permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

5) Competencia. Es un sencillo análisis que en conjunto con los anteriores se presenta la competencia que tiene una empresa, a que otros productos sustitutos o complementarios se

enfrentan y cuáles son las oportunidades de abarcar más mercado con el bien o servicio que está ofreciendo.

En las empresas debe haber relación con el departamento financiero y el de marketing ya que deben realizar estudios de rentabilidad por producto para poder tomar las decisiones adecuadas en cuanto al mantenimiento o eliminación de productos o puesta en marcha de planes para mejorar la rentabilidad.

Las empresas se enfrentan a desafíos sustanciales. La competencia entre ellas es intensa tanto en productos nacionales como importados, por lo que deben estar alerta para adaptar sus programas de mercadotecnia a los cambios que ocurren a nivel mundial. Los principales problemas que presentan las organizaciones mexicanas son:

- Los altos costos, que hacen más difícil la implantación de programas de mercadotecnia.
- La falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
- La disminución del poder adquisitivo, que provoca bajas en las ventas reales y en las utilidades de la organización.
- Alto nivel de desempleo.
- Mano de obra industrial poco calificada.
- Alto porcentaje de personas que viven en condiciones de extrema pobreza.
- Gran número de personas subempleadas o ubicadas en economía subterránea (Fischer, L. & Espejo, C.J.A. p, 23-25. 2004).

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing, esto significa "redactas estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. el nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing diseñadas para apoyar el plan estratégico (Fischer. L. & Espejo C.J.A, 2004). Una estrategia de marketing mix debe ser revisada anualmente en constancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos a largo plazo del plan estratégico de mercado. En algunos casos las condiciones de mercado cambian tan rápido que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico.

Fischer, L. & Espejo, C.J.A. (2004), destacan la importancia de la mercadotecnia, donde las actividades de esta contribuyen a la venta de los productos de una organización, crea oportunidades para realizar innovaciones en ellos, permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa lo que ayuda no solo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar de la economía en general. La falta de utilidades dificultaría

adquirir, materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer más capital y por ende el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades. (p. 24,25).

El crecimiento económico, a pesar de traer consigo cierto tipo de problemas conlleva la oportunidad de desarrollar formas de vida aceptables. En la actualidad las actividades de la mercadotecnia tienen gran relevancia en la distribución de los recursos tanto energéticos como alimentarios, lo que permite hacer frente a las necesidades de una sociedad

EL marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables. Hay varios conceptos importantes para el marketing; El concepto de producción es uno de los más antiguos en los negocios. Sostiene que los consumidores prefieren los productos que son ampliamente disponibles y de bajo precio. Los directores de negocios orientados hacia la producción se concentran en lograr una alta eficiencia de producción, costos bajos y distribución masiva.

El concepto de producto propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Sin embargo, en ocasiones los directores se enamoran de sus productos.

El concepto de venta establece que los consumidores y las empresas, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado.

El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo.

El objetivo del marketing de relaciones es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios.

Los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). El principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios.

El buen uso de los factores mercadológicos son los que ayudan a la mejora de las empresas, estos logran conectar con los puntos importantes para el desarrollo de los productos de la empresa así como la aceptación de estos por el mercado y los consumidores.

El estudio y la investigación para poder posicionar el producto de una empresa en el mercado va a ser una de las claves para el éxito de este, y esto es lo que se logra con los factores, donde se ve el precio al que se puede vender un producto, la plaza donde puede ser distribuido y la promoción que se le puede hacer respetando los diferentes lugares donde se vende pero al mismo tiempo ser atractivo para el público al que va dirigido.

Esto también permite que gracias a el uso de los factores las empresas pueden evaluar su progreso así como presentar innovaciones y lograr crecer como empresa y predominar en el mercado, así como tener posicionamiento de marca, y reconocimiento de la misma.

El punto importante el uso de esos factores es resaltar la ayuda que tienen así como la importancia para las empresas, una empresas tiene crecimiento y desarrollo económico por varias razones pero una de las razones es la mercadotecnia y como se presenta más adelante la mercadotecnia influye en el buen desempeño de las empresas.

En resumen la mercadotecnia ayuda a las empresas y consumidores a intercambiar bienes y servicios además de seguir ayudando al crecimiento y/o desarrollo económico, las empresas por medio de sus recursos logran crear productos que hacen necesidades en los consumidores, y al mismo tiempo estudian y observan sus gustos y preferencias, por medio de herramientas o factores mercadológicas que ayudan a el buen desempeño de las empresas, pues gracias a ellos logran ver el comportamiento de la gente, las oportunidades de mercado que hay para seguir creciendo y tener más clientes, las oportunidades que pueden lograr con los proveedores. Con los consumidores, las maneras de sustituir un producto o simplemente mejorarlo, ventajas y desventajas de producir un producto, cual es la situación del país donde se encuentran produciendo, así como sus tradiciones para que su producto sea exitoso. Gracias a esto las empresas logran vender sus productos de manera más fácil y aumentar ganancias que es uno de los propósitos de las empresas en general.

Para Schumpeter la competencia es un factor que ayuda a que existan las innovaciones por parte de los empresarios, esto le otorga a la empresa una ventaja temporal, pues cuando una empresa genera una innovación está tendrá la ventaja en el mercado de ser la única que tiene ese producto por un tiempo, solo hasta que otros empresarios saquen una copia del producto y le genere regresar al punto donde inicio. Cabe resaltar que para él las innovaciones vienen de las ideas de los mismos empresarios y no de las demandas o necesidades de los consumidores. Además de hacer énfasis en el pasado donde resalta que todas las acciones que hace una empresa son por hechos pasados es decir, todo lo que hace fue preparado desde antes.

Estas innovaciones también son mencionada por Nelson y Winter en la teoría evolucionista en la cual explican que las innovaciones tecnológicas tienden a ser positivas para la empresa. Donde este tipo de innovación logra que exista ventaja en la producción ya sea por bajar los costos, que los empleados logren ser más productivos o que los beneficios para la empresa sean positivos. Por ejemplo desde las rutinas, donde una rutina para la empresa implica tener conocimiento sobre el proceso productivo y organizacional así como productos más uniformes y ganancias para la empresa.

La planeación es otro punto mencionado por Nelson y Winter y que se relaciona con la teoría de la organización en las cuales mencionan que una buena planeación u organización lograra ese éxito que se busca en la empresa desde los empleados, la producción, la administración, etc. Logrando esa armonía que se necesita.

Este éxito se puede y debe mantener con el empeño y desempeño de cada uno de los integrantes de las empresas que componen el proyecto, esto se relaciona con la teoría de la organización la cual menciona que la organización así como la división del trabajo dentro de las empresas nos puede llevar a lograr la meta, pues cada ente desarrolla su trabajo para llegar a los resultados satisfactorios que se buscan. Sumando la jerarquía bien definida, comunicación dentro de la empresa para aclarar y demandar lo que es necesario, y que los empleados estén bien definidos en sus actividades, lo cual elevara la producción dentro de esta y generara ganancias. Y donde también se deben acatar órdenes para que se guíe en el sentido que se quiere llevar la empresa y la convivencia.

Por su parte Penrose reconoce que el conjunto de la economía es importante en la dirección de una empresa, donde la producción y buena organización son en el interior de una empresa recae en los recursos de esta, y su dirección es la responsable de hacia dónde va la empresa.

### **Warren Buffet.**

Warren Buffet es un inversionista y un empresario exitoso que nos muestra enseñanzas así como consejos que nos ayudan para saber cómo invertir así como para tener éxito en hacerlo, los más importantes son, 1) Nunca pierdas dinero, 2) Nunca esperes para invertir siempre es el momento, 3) Si inviertes en algo siempre deberás seguir invirtiendo en ello para poder ver resultados no debes desesperarte, 4) Decidir las cosas con amplio criterio propio y no siempre escuchar a la opinión pública, 5) Invertir en empresas con buen historial. Para Warren Buffett el negocio de la empresa adquirida debe ser sencillo, rentable y con una buena proyección de ventas.

De manera que cuando se aplica el análisis a las empresas de los factores mercadológicos se puede ver si se está invirtiendo dentro de la empresa de manera correcta para tener buenos resultados a corto y a largo plazo, y si esto también está llamando la atención de nuevos inversionistas que pueden ayudar al crecimiento de la empresa, es decir, ha enseñado que las acciones no importa si son las más baratas, lo importante es que tengan buen historial, y relación con el mercado.

## **2.- Marco Histórico.**

### **2.1.- Historia de Grupo Bimbo y de México.**

Grupo Bimbo inició operaciones el 2 de diciembre de 1945 en una pequeña fábrica de la Ciudad de México. Los fundadores de la empresa fueron Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, José T. Mata, Alfonso Velasco y Roberto Servitje. Las primeras veces que se introdujo al mercado el pan de caja apareció envuelto en papel celofán, y se ha ido modificando con el paso del tiempo, debido a las necesidades y preferencias de los consumidores. Hoy, acompañan al producto clásico de la casa del Osito, el Integral, el Doble Fibra, el Multigrano y el Bimbo Light, entre otros.

El 4 de julio de 1945 se firmó la escritura constitutiva de Panificación Bimbo, y la imagen de la empresa resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime y que posteriormente se le pusieron los aditamentos como el gorrito (pp, 3-14).

México en la década de **1940** comienza a dar el brinco de lo rural a lo urbano, de lo agrícola al industrializado y en general el país creció en paz.

En 1945 la demanda estimada de pan de caja de la Ciudad de México era de 2,400 piezas diarias, y los fundadores de Bimbo calcularon conseguir el punto de equilibrio vendiendo 4,300 pesos al día, cifra pronto superada. Esta empresa, que popularizó en México los sándwiches y el consumo de pan tostado, empezó a crecer rápidamente.

Para fines de **1947**, ya eran nueve los productos Bimbo en el mercado: al Pan Blanco, al Pan Tostado y al Pan Negro, se habían agregado un Pan Dulce, un Bizcocho de Pasas, además de Bollos y Panqués grandes, medianos y chicos. Al principio los vendedores de Bimbo sólo cubrían la Capital y algunos puntos de venta cercanos, como Puebla, Cuernavaca, Toluca y Pachuca. El resto del país se surtía mediante un ingenioso sistema de embarques.

Durante un tiempo, Bimbo tuvo un acuerdo con los transportistas que distribuían los periódicos en provincia, de manera que noticias y pan salían de talleres y fábrica por la madrugada para cumplir su cita diaria con los consumidores. Pero pronto esto no fue suficiente y se abrieron rutas y agencias foráneas.

Para México la década de **1950** es la del desarrollo estabilizador y el milagro verde en el campo. El país avanza, en los comienzos del periodo del desarrollo estabilizador, México era el reflejo de un país afortunado y privilegiado, debido a su crecimiento económico sostenido, la estabilidad de precios, y una tasa media de crecimiento anual del Producto

Interno Bruto (PIB) de 6.56%; el PIB por habitante creció año con año en 3.74% y la Inversión Fija Bruta por habitante lo hizo en poco más de 6%. En los primeros años de López Mateos, se establecieron nuevos precios de garantía para el maíz, el trigo y el frijol, posteriormente para el arroz y el sorgo, se otorgaron recursos para apoyar con crédito a la producción agropecuaria, además de los bancos nacionales. La actividad agrícola disminuyó su ritmo de 1965 a 1970 y el PIB disminuyó el 7%.

En **1952** salieron a la venta los Bimbollos y las Medias Noches Bimbo. Esta vez se establecieron con firmeza en el gusto del público, que incorporó rápidamente a sus hábitos alimenticios las hamburguesas al estilo norteamericano y los hot-dogs. (Bimbo historia, 2007, p, 33). Más tarde, en diciembre de **1956**, se instaló la fábrica de Bimbo de Occidente, Bimbo ya contaba con 700 trabajadores, su área de vehículos tenía cerca de 140 unidades y la fábrica consumía 300 toneladas mensuales de harina de trigo.

El primer pedido de Gansitos que fabricó Marínela en **1958**. Bimbo ya había incorporado a su cartera nuevos productos, como los Roles de Canela y el Pan Integral (Bimbo historia, 2007, pp, 32-38).

Para los mexicanos, la década de los 60 fue la que representó la gran ruptura generacional del siglo XX, de forma similar a como sucedió en el resto del mundo. Por un lado, hubo grandes obras sociales, pero también síntomas de que el pacto social establecido después de la revolución comenzaba a quebrarse.

De **1963 a 1978** se abrieron ocho nuevas fábricas, al mismo tiempo que las instalaciones pioneras se ampliaban y actualizaban con mejoras tecnológicas. En este periodo la competencia se recrudeció: en 1964 Continental Baking Co., fabricante de los productos Wonder, llegó a México para competir en los segmentos que demandaban los productos extranjeros. Bimbo adquirió los derechos para México de la marca Sunbeam, de Quality Bakers of America. Gracias a la competencia que existía en el mercado y la diversidad de productos que ya existía Bimbo tuvo que incrementar su producción y incrementar sus rutas.

El crecimiento gordo vino a partir de entonces.” Bimbo terminaría por adquirir la Compañía Continental de Alimentos y Wonder pasaría a ser una marca de la organización en **1986** (Bimbo historia, 2007. pp, 40-42).

Grupo Bimbo adquirió los derechos de la marca Sunbeam en México (Bimbo historia, 2007. pp, 40-43).

En **1972** se instalaba una planta de Marínela. La capacidad de producción de estas fábricas era muy superior, lo cual le daba mucha ventaja (Bimbo historia, 2007, p, 45).

En **1974** nació Suandy. Los directivos de Bimbo se dieron cuenta a finales de los años sesenta de que el mercado de dulces y chocolates al detallista estaba poco atendido, por lo

que decidieron poner una pequeña planta para cubrirlo. Y aunque la distribución resultaría más costosa, todo sería rentable para lograr una mayor penetración en el mercado.

Algunos afirman que la diversificación de Bimbo en productos ajenos a la panadería y la pastelería nació en **1973**. La verdadera expansión de Bimbo en líneas ajenas a la panadería y la pastelería surgió al observar que la industria de dulces y chocolates no atendía con suficiencia a los detallistas que Bimbo y Marínela visitaban a diario y conocían a la perfección. Así Barcel pasó a formar parte del Grupo, que en los primeros años de los setenta fabricaba dulces y botanas. A partir de 1978, la confitería pasó a Dulces y Chocolates Ricolino. Los éxitos de los dulces y chocolates se sucedieron durante esa década: la Paleta Payaso tuvo gran aceptación y dio un fuerte impulso a Ricolino; lo mismo sucedió con el Bubulubu, las Pasitas envueltas en chocolate y los Confitones. La buena acogida que dio el público a las Palomitas Barcel, que en sus variantes acarameladas, saladas y con chile se fabricaron desde 1975, hizo pensar a Bimbo en el mercado de frituras. Se decidió, entonces, comprar una empresa fabricante de botanas (Tigre Toño) de Kellogg's, ubicada en Querétaro. Posteriormente se diseñaron productos como Chip's, y papas con un novedoso y ligero toque adobado. Y en **1974** nace Tía Rosa (Bimbo historia, 2007, pp, 45-49).

Adelantándose a la época de la tortilla industrial, en **1976** Bimbo instaló la primera máquina para elaborar tortillas de harina de trigo.

Para **1978** las fábricas en operación ya eran 12, las empresas asociadas tres y la organización sumaba más de 15,000 colaboradores<sup>6</sup>. Su capital se había multiplicado más de 6,000 veces desde su fundación.

La década de los setenta en México fue una de profundos cambios políticos y sociales, que orientaron a nuestro país a una realidad más moderna, dejando atrás muchos de los rasgos que lo caracterizaron como un país de retraso y sin libertades. Bajo la producción agrícola. La Economía nacional se encontraba en estancamiento estacionario y la crisis de **1976** fue consecuencia de una política equivocada y los problemas futuros se explican a partir de la crisis y devaluación.

En **1980** Bimbo se transformó en empresa pública y 15% de sus acciones comenzaron a cotizarse en la Bolsa Mexicana de Valores. La crisis económica de **1982** tomó a la empresa en plena etapa expansiva, abriendo plantas a un ritmo de una por año (Bimbo historia, 2007, p, 49).

---

<sup>6</sup> Historia Grupo Bimbo.

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_Historia\\_20070409\\_Esp.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_Historia_20070409_Esp.pdf). (Consultado el 21 noviembre 2015).

En **1984** comenzó la expansión hacia Estados Unidos (Bimbo Historia, 2007, p 50). Para **1985** ya eran más de 200 los productos que elaboraban las divisiones del Grupo y, al cumplir sus primeros 40 años, Bimbo definió los cuatro elementos clave del crecimiento futuro: productividad, calidad, participación y nuevas tecnologías. En **1986** hay adquisición de Wonder.

En México durante el periodo de abundancia que comenzó en **1978**, la moneda mexicana comenzó a sobrevalorarse, por lo que bancos y empresas aprovecharon para comprar dólares baratos. Las reservas federales fueron reduciendo al tiempo que los bancos aumentaban los créditos a empresas y particulares. Por otro lado, el gobierno aprovechó la riqueza para invertir en obra pública y endeudarse con los mercados internacionales. En **1982** comenzó una gran crisis económica internacional, la fuga de capitales de inversión y el déficit en los ingresos llevaron al gobierno a tomar medidas para controlar la economía, principalmente reducir el gasto público y devaluar la moneda. Sin embargo, los bancos privados, que monopolizaban los créditos de la población en favor de las empresas, seguían siendo el mayor obstáculo de la estabilización.

En **1995** Grupo Bimbo adquirió Coronado, empresa líder en la fabricación de cajeta, chichosos tradicionales y otros dulces de leche de cabra. Cuatro años después, el Grupo se expandió al sector de pastas para sopa, con la compra de Cora y Rex, la cual se vendió en el año **2001**.

Durante los años ochenta Grupo Bimbo creció a un ritmo mayor que la industria mundial de panificación, y hacia el final de la década advirtió que los tiempos exigían salir del territorio nacional; de lo contrario se corría el riesgo de quedar en una posición débil frente a las grandes transnacionales. Bajo la dirección de Roberto Servitje, en 1984 partió de México rumbo a Houston, Texas, el primer tráiler con exportaciones de Marínela. Con la creación de Bimbo Centroamérica, en 1989, y la construcción en Guatemala de la primera planta fuera del país, se desató el intenso proceso de internacionalización que ha marcado a la empresa en los últimos 15 años.

En 1991 Grupo Bimbo creó Organización Latinoamérica (OLA) para operar la expansión al sur de la frontera mexicana. En los noventa se adquirieron varias empresas de América Latina, como la Chilena Alesa, y Holsum, la panificadora líder de Venezuela. También se crearon Bimbo El Salvador, Costa Rica, Argentina y Perú. En Colombia, el Grupo se asoció con Noel, la empresa galletera más importante de ese país, y en **2001** se realizó la compra de Plus Vita de Brasil, con lo que Bimbo confirmó su liderazgo latinoamericano.

La compra más importante en la historia de Bimbo y la de mayor proyección fue la adquisición en el año **2002**, de los activos del oeste norteamericano de la empresa canadiense George Weston Ltd., propietaria de las marcas Oroweat, Entenmann's, Thomas' y Boboli. Finalmente, a través de la compañía de confitería Park Lane, ubicada en la República Checa, Grupo Bimbo también empieza a tener presencia en Europa.

En los últimos 15 años, los productos desarrollados por Grupo Bimbo, o adquiridos vía compra de plantas y marcas de prestigio, se multiplicaron. Destacan la incursión del Grupo en la elaboración y distribución de tortillas de maíz empacadas, que inició en 1990 con el lanzamiento de Milpa Real. Dos años después se adquirió Lara, creador de las famosas Marías y de las populares Galletas de Animalitos. El tamaño de Grupo Bimbo, la incursión en nuevos mercados y el desarrollo de productos y marcas han demandado una mayor profesionalización de la empresa. Naturalmente, su estructura corporativa ha experimentado grandes cambios en los últimos tiempos.

En **1999** se diseñó la plataforma informática Bimbo XXI, un proyecto de reingeniería tecnológica que da soporte a todos los procesos del negocio. A partir de 2002 el grupo se reestructuró, creándose un nuevo modelo de negocio, más competitivo e integrado. Todas las empresas se agruparon en cuatro divisiones: Bimbo S.A., que aglutina a las compañías panaderas y pasteleras en México y Centroamérica; Barcel S.A., que integra al negocio de botanas y a Ricolino, la cual incluye a Park Lane; Bimbo Bakeries USA (BBU), que atiende lo referente a Estados Unidos; y Organización Latinoamérica (OLA), encargada de las operaciones en América Latina. En los últimos años, la red de distribución adoptó un sistema computarizado que le permite reaccionar de manera precisa a los movimientos del mercado. Grupo Bimbo con los 1.3 millones de puntos de venta, da respuestas dinámicas a cada cliente, ofreciéndole soluciones específicas e integrales y la experiencia en el desarrollo de puntos de venta (Bimbo Historia, 2007, pp, 50-52).

El neoliberalismo o liberalismo tecnócrata es una tendencia económica y política mundial que apoya el libre mercado y el libre comercio así como la no-intervención del estado en el mercado. En México se caracterizó por restar al gobierno su papel regulador dentro del mercado, decretando la venta de empresas controladas por el gobierno y políticas que permitían la inversión privada en servicios públicos como salud, transporte, etc. En 1990, el presidente Carlos Salinas llevó este proceso a su máxima expresión, decretando la venta de los bancos hacia el capital privado, con lo que las inversiones, los ahorros y los créditos de los mexicanos pasaron a ser controladas por empresas privadas. Hoy en día el 90% de los bancos son extranjeros, mientras que el estado está completamente retirado del mercado financiero.

En 1994 durante los sexenios anteriores el peso se había mantenido sobrevaluado gracias a que el gobierno destinaba fondos especiales para eso, provocando que los productos mexicanos fueran caros en el exterior y que los productos importados en dólares se vendieran a bajo costo, lo que no convenía a muchas empresas nacionales. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte es un acuerdo comercial firmado por Canadá, México y Estados Unidos, en el que se pretenden eliminar las barreras comerciales en lo que respecta a importaciones, exportaciones, inversiones, banca, etc. Se firmó el 1ro de Enero de 1994.

Al iniciar su período, Zedillo se encontró con una economía frágil, en la que no había forma de sustentar el valor del peso debido al gran endeudamiento del gobierno durante el sexenio de Salinas. El 19 de Diciembre, el gobierno anunció que dejaría que el peso se devaluara libremente, lo que provocó pánico en muchos inversionistas, y en tan sólo unas horas, salieron del país más de 6 mil millones de pesos por parte de empresas, consorcios y bancos, provocando la quiebra del mercado mexicano, y una crisis sin precedentes que se plasmó en despidos masivos, quiebra de empresas, suicidios, y una devaluación constante que llevó al peso a perder más del 200% de su valor, hasta la fecha

Barcel empezó innovando en el sector de las botanas con papas, en **2003** esta empresa lanzó los Takis, así como los Takis Salsa Brava, los Takis Huakamoles o los Takis Pastor (Bimbo Historia, 2007, pp, 46-47). En **2004** sumó a su gama de compañías a Joyco, el fabricante de Duvalín, Bocadín y de las famosas Lunetas, y en **2005**, otras dos firmas mexicanas de gran tradición, Chocolates La Corona y la cadena de pastelerías El Globo, se agregaron a Grupo Bimbo.

En **2005** Bimbo adquirió Chocolates La Corona. Otra adquisición importante de **2005** fue la empresa de alta repostería El Globo, con más de 200 puntos de venta y cuatro plantas, que inició sus actividades en el año de 1884, en el centro de la Ciudad de México (Bimbo Historia, 2007, pp, 52-54).

Considerada como la peor crisis en 70 años, la crisis económica y financiera de 2008 afectó a todos los centros mercantiles en el mundo, fue originada por la poca regulación de los mercados, los altos precios de las materias primas, la inflación y la caída de los precios del petróleo. Debido a la alta dependencia que la economía mexicana tiene de la estadounidense, la crisis bancaria en ese país y la especulación en torno al precio del dólar afectaron directamente a los mercados mexicanos.

El producto interno bruto se contrajo del 2,6% al -10.3% en un año. El desempleo y la desocupación formal aumentaron de forma alarmante, y de acuerdo con el banco mundial, diez millones de mexicanos cayeron en la pobreza en ese periodo, lo que elevó esta cifra al 51% de la población total del país.

Durante el 2008, el peso perdió el veinticinco por ciento de su valor frente al dólar, y para contener esta devaluación, el gobierno decidió subastar una parte de las reservas de divisas internacionales, lo que llevó al país a disminuir su capacidad de inversión pública y el sustento real de su mercado, además de inyectar más de cinco mil millones de dólares al mercado cambiario.

## **Historia de la Panificación en México.**

En México, la historia del pan está ligada a la conquista española. Ellos, los españoles, fueron los que trajeron el trigo y sus procesos para transformarlo en alimento. El trigo se siembra, por primera vez, en un solar que perteneció a Hernán Cortés y que fue regalado a Juan Garrido, un esclavo liberado y de los primeros panaderos de la época de la colonia.

En 1524 se inició la producción y transformación del trigo criollo en pan, al principio los hornos y amasijos eran familiares, pero poco a poco se fueron convirtiendo en empresas Productoras para el consumo de la población en general. Las panaderías de la época colonial estaban reglamentadas rigurosamente, tanto en lo que se refiere al peso como en lo relativo a los precios.

Los panes que se vendían al pueblo, es decir, los panes corrientes, se encontraban en las pulperías (tiendas para vender diferentes géneros destinados al abasto, comestibles, vinos, aguardientes o licores y géneros pertenecientes a la droguería, mercería, etcétera...) Las pulperías fueron en toda Hispanoamérica el antecedente de nuestras actuales misceláneas. Aparte de la venta en panadería y pulperías, las mujeres indígenas eran las encargadas de vender los panes en las plazas y mercados. A fines del siglo XVIII, llegan a México los primeros maestros europeos de panadería y pastelería (franceses e italianos), que establecen las primeras negociaciones semejantes a las europeas, talleres donde el jefe de la familia es el maestro y sus hijos los pupilos.

Un ejemplo de esto, fue el maestro Manuel Mazza, de origen italiano, que en lo que hoy es Oaxaca, estableció este tipo de negocio. Mencionamos este hecho porque esta persona se convirtió más adelante, en el suegro de nuestro Benemérito de las Américas, Don Benito Juárez. En aquellos tiempos se amasaba en duernos, ya sea a mano o con los pies y se hacía sólo pan blanco. Se trataba de masas de mala calidad y poco fermentadas.

En 1880 había 78 panaderías y pastelerías en la ciudad de México y un sinnúmero de indígenas que seguían haciendo sus productos en hornos calabaceros y vendiéndolos en mercados.

Ya para el siglo XX, los habitantes de la Ciudad contaban con afamadas panaderías como LA VASCONIA, que aún existe en nuestra capital

En los primeros años del siglo XX, la mecanización de la industria panificadora se inició con el uso de revolvedoras para pan blanco. Hasta 1922 la panadería en México se caracterizó por la preponderancia del pan blanco en los anaqueles de los expendios. De 1923 a 1950, aproximadamente, empezaron a ofrecer bizcochería.

Las panaderías no paraban. A la gente no le gustaba el pan que no estuviera recién salido del horno, sobretodo el bolillo y la telera. Para enfrentar la competencia los panaderos empezaron a ofrecer el bolillo calentito, para que la gente lo prefiriera al otro que ya tenía varias horas de haber sido horneado y ahí empezó la costumbre de sacar pan caliente cada 20 minutos. A partir de los años 40 la historia del pan en México está estrechamente vinculada con las

organizaciones patronales que surgen durante el proceso de institucionalización de la vida económica, social y política del país. Son los dueños de las panaderías quienes conducen la transformación de los pequeños negocios en industrias.

El sistema de ventas durante muchos años fue de atención personalizada a través de un Mostrador, la gente solicitaba su Pan y un empleado lo iba colocando en la charola para posterior pago en caja.

En la década de los 50's, un Industrial (Antonio Ordóñez Ríos), llegó a una de sus Panaderías y decidió darle la vuelta al mostrador, permitiendo que el Cliente seleccionara y colocara su Pan en la charola, iniciando con ello El Autoservicio en Panaderías.

El cambio del despacho al autoservicio mejoró las ventas en las panaderías. La que había sido una actividad reservada para las mujeres, se convirtió en una tarea a la que ahora podrían también tener acceso los hombres. Sin embargo, también se enmudeció el servicio y los nombres del pan se fueron perdiendo, ya no se escuchaban los gritos de palos, piojosas, cuernos, chilindrinas.

El autoservicio en las panaderías significó también la dinamización de los proveedores, no solamente porque se incrementaron las ventas y sino porque también se inauguró la exhibición de piezas. El mobiliario y las decoraciones modernas jugaban un papel importante, haciendo más atractiva la panadería.

Durante los años 80, la industria comienza a recuperarse, inyectando energía y entusiasmo a sus empresas.

En esta década se empieza a ver el arribo de una nueva generación de empresarios panificadores, con carácter universitario y especializado.

La industria panificadora no es historia, es una experiencia vivencial de los industriales y de todos los que consumimos ese regalo: “nuestro pan de cada día”.

El pan en México forma parte de una gran cultura y tradición, por ello, es muy probable que sea el país con mayor variedad de panes, debido a que somos resultado de una fusión cultural indígena, (náhuatl, tolteca, zapoteca, mixteca, otomí, tzeltal, mayas, tarahumaras, huicholes, etc.), y lo que las culturas europeas, principalmente española y francesa nos heredaron.

Así, cada estado, municipio y población, cuenta con su propio pan, sin importar su lugar dentro de la geografía nacional. Muestra de ello, son los múltiples panes ceremoniales arraigados a la cultura popular, elaborados especialmente para las fechas tradicionales, como el pan de muerto, la rosca de reyes, el pan de boda o el pan de jueves santo. (Canainpa, 2016).

Lo que se busca destacar en la comparación de la historia de Grupo Bimbo con la historia de México es que a pesar de las diferentes oscilaciones en la economía del país, pasando por diferentes crisis, caídas en el crecimiento económico, con el extranjero, así como la

reconstrucción de este, la empresa grupo Bimbo siguió creciendo y atrayendo inversionistas, en los reportes anuales podemos ver como cada año las ventas, la inversión y los capitales iban en aumento, seguían invirtiendo en nuevas plantas, entrando a mercados internacionales en temas de panificación y aumentando cada vez más su puntos de venta, a nivel mundial.

En resumen lo que se busca presentar en la historia de Grupo Bimbo y la historia de México es que a pesar de las diferentes oscilaciones en la economía del país, pasando por diferentes crisis, caídas en el crecimiento económico, con el extranjero, así como la reconstrucción de este, la empresa grupo Bimbo siguió creciendo y atrayendo inversionistas, en los reportes anuales podemos ver como cada año las ventas, la inversión y los capitales iban en aumento, seguían invirtiendo en nuevas plantas, entrando a mercados internacionales en temas de panificación y aumentando cada vez más su puntos de venta, a nivel mundial.

### **3.- Elementos de Crecimiento.**

#### **3.1.- Proceso de Producción.**

Grupo Bimbo, una de las empresas panificadoras más grandes e importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas. Además de que son el líder de panificadoras en México, Latinoamérica y Estados Unidos.

Cuenta con 12 plantas productivas entre España y Portugal y con 65 delegaciones y gerencias de ventas. Tiene presencia en 19 países de América, Asia y Europa, cuenta con más de 10,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio<sup>7</sup>.

Grupo Bimbo se encuentra dividido en organizaciones:

- Organización Wonder, Milpa Real y Tía Rosa, en su línea de productos frescos.
- Organización Marínela, que maneja las líneas de pastelitos y galletas y es responsable de las marcas Marínela,
- Lara y galletas Tía Rosa.
- Organización Ricolino, encargada de dulces y chocolates, bajo las marcas Ricolino y Candy Max.
- Organización Barcel, a cargo de la línea de botanas (Industria Alimenticia 2016).

A continuación se explica el proceso de producción del principal producto de Grupo Bimbo, el pan blanco, también se puede relacionar con el proceso de otros productos que elabora la empresa.

1.- Principales insumos.

Harina, huevo, azúcar, manteca, levadura

2. - Verificación de materia prima.

3.- Mezcla: En este punto la materia prima llega a la empresa para ser utilizada.

4.- Dividir: después de que la mezcladora ha terminado su trabajo, la masa pasa a una banda en donde se divide en piezas pequeñas, donde cada pieza corresponde a una barra de Pan Blanco Bimbo.

5.- Moldeado: una vez que se ha dividido la masa en piezas pequeñas esta pasa por una mesa, en donde se da el tamaño característico del Pan Blanco Bimbo.

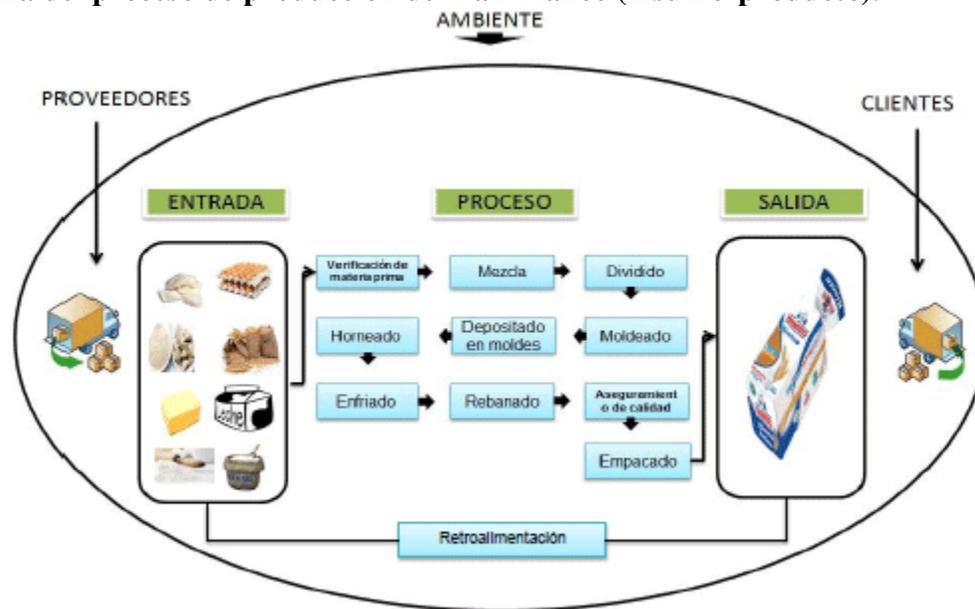
6.- Depositado en moldes: consecuentemente las piezas de masa se deposita en los moldes en donde se darán las dimensiones características de Pan Blanco Bimbo.

---

<sup>7</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>  
Consultado 19 abril de 2015).

7. - Horneado: después de haber dado dimensiones a las piezas de masa, estas pasan a lo que es el horno, en donde obtienen la textura y el sabor correspondiente a Pan Blanco Bimbo.
8. - Enfriado: ya que el pan está cocido este se deja enfriar para que se pueda cortar.
- 9.- Rebanado: posteriormente la barra de pan se pasa por una rebanadora en donde se corta de un mismo tamaño.
10. - Aseguramiento de calidad: se tiene que verificar que el producto que se va a empaquetar sea de calidad.
11. - Empacado: después de haber verificado la calidad, se procede a empaquetar el Pan Blanco Bimbo.

### Esquema del proceso de producción del Pan Blanco (insumo-producto).



Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012a.

### Tipos de sistema de producción.

**Sistema Físico:** Este tipo de sistema se utiliza en las maquinarias y equipos que se encuentran dentro de la empresa. Ejemplo: Panificadora, mezcladora, empacadora.

**Sistema abstracto:** Los planes e ideas que se pueden desarrollar dentro del Grupo de Bimbo. Ejemplo: Estrategias, manuales de producción, recetas, etc.

**Sistema concreto:** Se manejan varias cosas que son tangibles. Ejemplo: maquinarias, equipos e insumos.

**Sistema artificial:** Son los hechos por el hombre. Ejemplo: Todo lo que está dentro del proceso de producción es elaborado por el hombre desde las máquinas, el producto final, materias primas, etc.

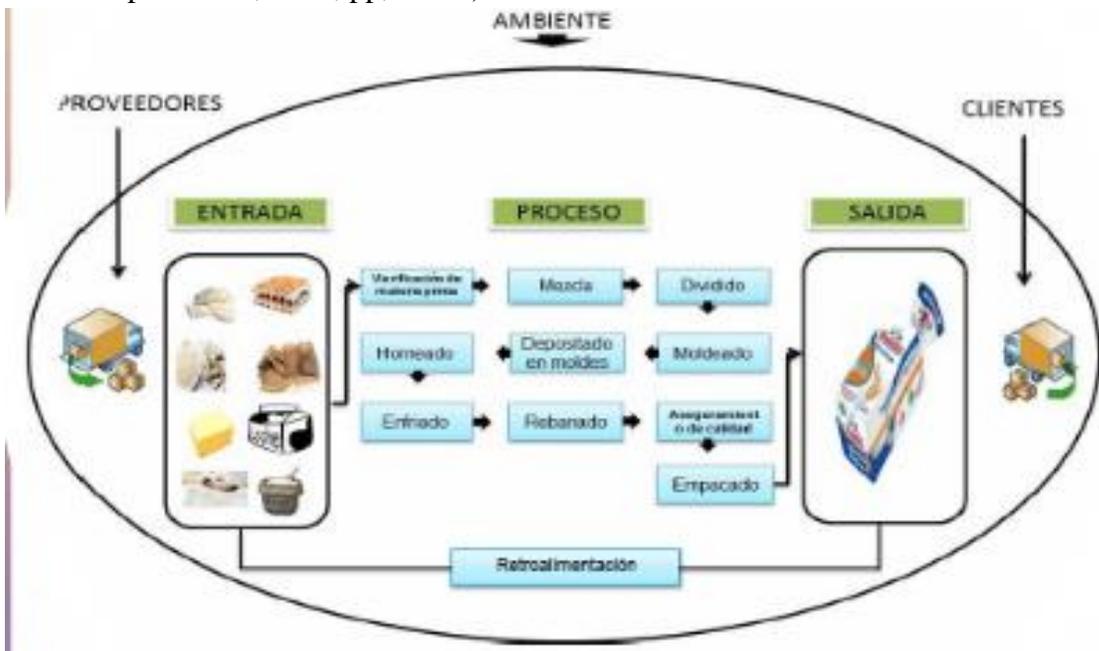
Sistema dinámico: Interviene en gran cantidad dentro de la empresa como el área de producción ya que van cambiando desde los manuales de procedimientos, estrategias, maquinaria, productos, etc.

Sistema Discreto: Se utiliza para la confiabilidad no cualquier persona puede obtener los procesos exactos para elaborar los productos es decir las patentes.

Sistema jerárquico: Niveles de la empresa para designar actividades en el departamento de producción.

Sistema de control: Ante este proceso es necesario que alguien altamente capacitado este bajo control de este departamento.

Sistema probabilístico: Intervienen muchos factores dentro del área de producción que pueden afectar como beneficiar el proceso. Ejemplo: clima, alta o baja de ventas (Reporte anual Grupo Bimbo, 2012, pp, 50-51).



Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012b.

Grupo Bimbo (2010). Dentro de los procesos productivos las plantas del Grupo utilizan equipos y tecnología avanzada, han adoptado sus procesos de producción y los han automatizado para cada una de sus líneas de productos, lo cual le permite tener un resultado eficiente en su proceso de producción además de una estructura de costos competitiva.

Algunas de las plantas de producción pueden ser programadas para producir diversos productos, lo cual contribuye a lograr eficiencias en la producción. Los procesos de producción panaderos tienen ligeras variaciones entre ellos, pero generalmente incluyen la mezcla de los ingredientes, el horneado, rebanado, empaquetado y distribución de los productos.

Cada planta de producción lleva a cabo su propio análisis de sus procesos de producción y, junto con las áreas de apoyo corporativo, el Grupo implementa las mejoras adecuadas. A continuación se presentan, a manera de ejemplo, diagramas de algunos de los procesos para las líneas de pan empacado, pan dulce y botanas saladas. Conviene mencionar que los diagramas corresponden a los principales procesos productivos, lo que significa que para la elaboración de otros productos alimenticios, como tortillas, chocolates, cacahuates, cajetas, etc., los procesos son diferentes. (Pp, 46-47).

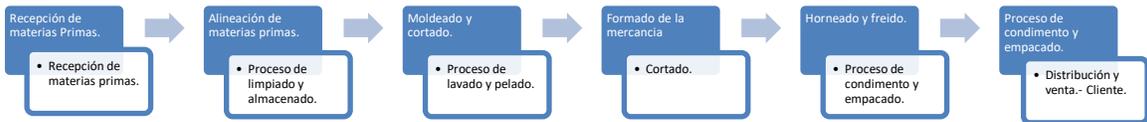
### Pan empacado.



### Pan dulce.



### Botanas Saladas.



**Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012c.**

Grupo Bimbo (2010). El Grupo tiene una participación minoritaria en algunos de sus principales proveedores de harina de trigo, huevo y azúcar. Además de estas materias primas, también compra empaques de plástico de diversos proveedores. Actualmente, Grupo Bimbo no depende de ningún proveedor en ninguno de los mercados en los que opera.

El Grupo no tiene conocimiento de ningún control de precios vigente por parte de autoridad gubernamental alguna respecto de sus materias primas. Las materias primas se gestionan usando el método de primeras entradas-primeras salidas para mantener la frescura de los productos. Debido a la naturaleza de los productos, los inventarios de materias primas, que son principalmente productos perecederos, tienen un alto índice de rotación. El Grupo recibe la mayoría de sus insumos en forma continua, incluso de manera diaria en algunos casos. El equipo corporativo lleva a cabo las negociaciones con los proveedores de las principales materias primas, mientras que cada planta y almacén administra sus pedidos e inventarios.

Insumo	México	Estados Unidos	Latinoamerica.
Harina de Trigo.	Grupo Altex Harinera La Espiga. Harinera de Irapuao. Horizon Milling. Molonera del Valle. Molinera de México.	Archer Daniels Midland. Cereal Food Processor Inc. Conagra Inc. Okeene Milling Co. Horzin Millingm LLC.	Molino La Estampa. Bunge Alimentos. Molinos Santa Marta. Cooperativa Agraría. Agroindustrial. Anaconda Indi e Agricola de Cereais. Cargill.
Azúcar.	Beta San Miguel. Cargil de México. Quimper. Quimica Industrial. Neumann.	Domingo Sugar Inc. Sweetener Productos Co. Archer Daniels Midland Co. Indiana Sugars. United Sugars Co. Imperial Sugar.	Copersucar Coop Prod A Alc. Est Sp. Iansagro SA. Cosan Alimentos. Sucden Perú. Lodiser SA.
Mantecas y Aceites Comestibles.	Aarhuskarlshamn. Cargil de México. Industrializadora. Oleofinos. Ragasa Industrias. Proteinas y Oléicos.	Cargil Inc. Soybean Oil. Division. Bunge Foods Co. Cargil Inc. Archer Daniels Midland Co.	Cargil Agrícola SA. Bunge Alimentos SA. Team Foods Colombia SA. Crista Industria e Comercio. Ltda. Alicorp SAA. Grasas SA. Umaco y Cia.
Huevo liquido y el polvo.	Ovoplus. Aliemntos de la Granja. Granja Orespi. Michael Foods. Procesadora de Alimentos Mexicanos Bachoco.	Debell. General Mills. Michael Foods Inc. Primera Foods Inc. Pearson sales Co. Sostengard Foods Co. BCW Food Productos Inc.	DMR Distribuidora Productos Alimenticios. Santa Reyes SA. Comercial Agricovial SA. Ovo Productos del Sur SA.

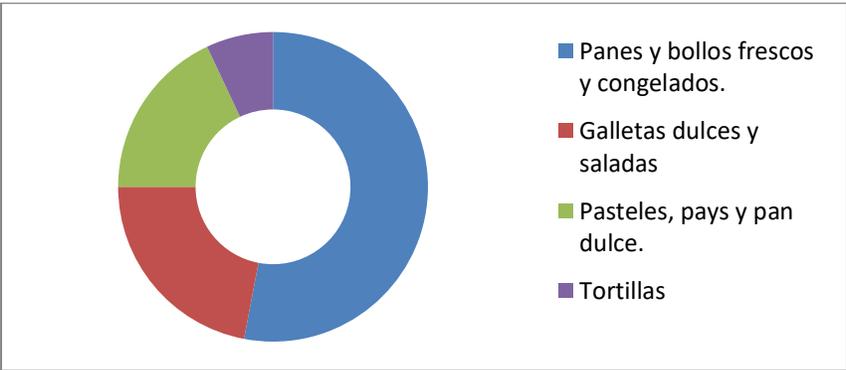
**Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012d.**

Grupo Bimbo (2012). Busca bajo el principio de subsidiariedad, delegar tareas en los colaboradores que estén preparados para llevarlas a cabo. Saber delegar es esencial para el crecimiento. La adquisición de tecnología de punta y la modernización de las plantas fueron un aspecto clave para el crecimiento, sin embargo el crecimiento se basa en la competitividad más que en la modernización. En otras palabras, el Grupo ha tomado en

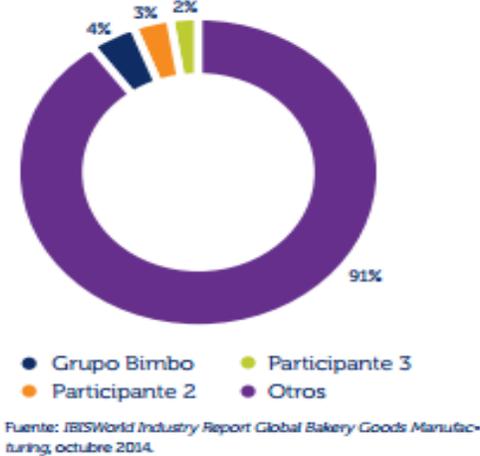
cuenta aportes de la teoría del la división del trabajo de Marx, o de Adam Smith, la cual señala que al hacer un trabajo más específico para un trabajador hará que este menos calificado, ya que solo se concentra en una cosa así como hacer que aumente la productividad y haga más riqueza. Y también tomando en cuenta la innovación y competencia que menciona Schumpeter, (Pp, 40,51).

**Producción de los diferentes productos<sup>8</sup>.**

Procentaje de Producción de productos de Grupo Bimbo.	
Panes y bollos frescos y congelados.	53%
Galletas dulces y saladas	22%
Pasteles, pays y pan dulce.	18%
Tortillas	7%



Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2014a.



Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2014b.

<sup>8</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2014. <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2014/documents/informe-anual-2014.pdf>. Participación de Grupo Bimbo dentro de la industria, (Consultado el 7 de julio 2015).

En el libro de Grupo Bimbo, se menciona que la historia reciente no advierte por la supervivencia sólo prevalecen las empresas con una base sólida y con una serie de valores, de principios rectores que les permiten cobrar fuerza institucional. La columna vertebral de una empresa es su filosofía no su organización ni su sistema, tampoco su tecnología, por más avanzada que sea por eso al proyectar al inicio de una empresa hay que esbozar cual sería su filosofía empresarial (Servitje, 2009, pp, 28-32).

La filosofía empresarial<sup>9</sup> que maneja Grupo Bimbo está compuesta por ideales y pensamientos:

- No cambia con el medio ambiente
- No depende de los cambios macroeconómicos, de la política o los bloques comerciales.
- Depende del espíritu, de los pensamientos de los dirigentes de la empresa y de cómo logren permearse en todos los niveles
- Ayuda a la empresa mejorar su disposición en el mundo.

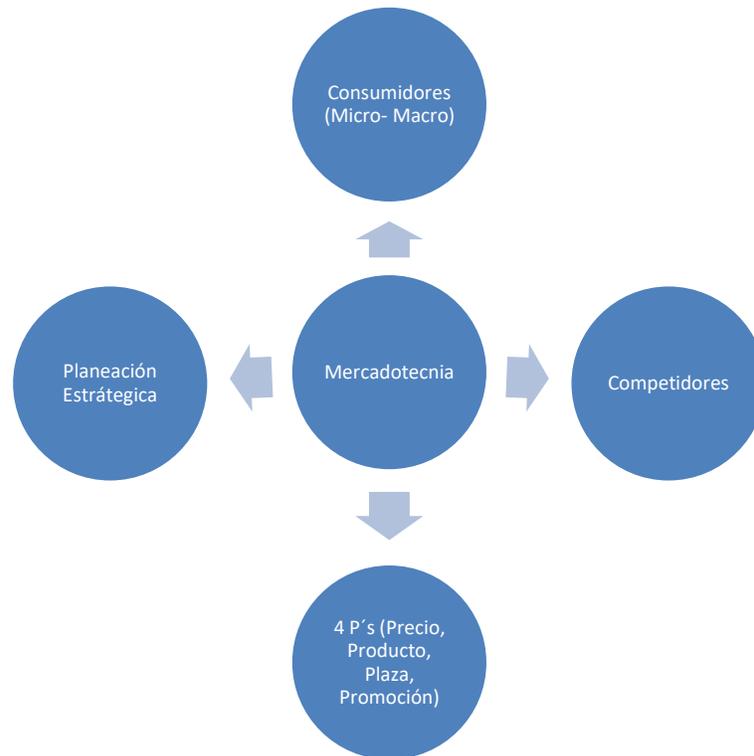
Grupo Bimbo a logrado tener economías de escala, lo cual le ha permitido producir cada vez más productos y diferentes pero con un precio más bajo, gracias a la inversión en maquinaria y recursos. Le favorece el hecho de que varios de sus diferentes productos están hechos con las mismas materias primas, así como con el mismo proceso de producción y misma maquinaria, que es cada vez más especializada y más moderna, esto ha logrado que de cierta manera la producción sea homogénea y ahorrar todavía más en el procesos productivo, pues en muchos de sus productos es el mismo.

---

<sup>9</sup> (Servitje, 2009). Filosofía empresarial (Consultado el 28 de septiembre de 2015).

### 3.2.- Procesos mercadológicos de Grupo Bimbo.

#### Estrategia de mercadotecnia.



**Fuente: Marketing Estratégico, Roger Best (2007).**

#### Desarrollar productos nuevos e innovadores.

Para que una empresa tenga éxito se tiene que adaptar a diferentes circunstancias, así como cubrir y satisfacer las necesidades y las demandas de los consumidores produciendo nuevos productos y mejorados así como más diversos, todo esto también mejora sus ingresos. Un ejemplo de lo anterior es investigar las nuevas necesidades alimenticias de los consumidores por medio de las nuevas enfermedades que se han presentado en diferentes culturas y de las nuevas generaciones, puesto que han cambiado las necesidades alimenticias de las personas.

Para iniciar el proceso de integración de una empresa en otros países se deben cubrir los siguientes puntos:

- \*Los estudios de mercado
- \*El Gobierno
- \*Las costumbres o las culturas del país en cuestión (Servitje, 2009, p, 163).

## **Desarrollo continuo de las marcas del Grupo.**

Grupo Bimbo (2010). El Grupo ha creado varias marcas que han servido para satisfacer las necesidades de los consumidores y que por ende se han vuelto exitosas y esto gracias a sus estudios de mercado. En la mayoría de sus categorías de productos, y en base a sus investigaciones propias, las marcas del Grupo tienen un reconocimiento espontáneo extraordinario en el mercado. El pan de caja de Bimbo se encuentra en casi todos los hogares de México. Gracias a innovaciones e investigaciones le permite desarrollar nuevas líneas de productos bajo marcas ya existentes, así como nuevas categorías de productos. Mediante la expansión hacia nuevos mercados, el Grupo espera incrementar el reconocimiento de sus marcas (incluyendo la marca “Bimbo” en los EE.UU.) y reforzar su portafolio de marcas con nuevas marcas específicamente destinadas a esos mercados. (p, 37-45), (Servitje, 2009, pp, 114-163).

## **Aumentar la penetración en el mercado.**

Con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno de sus segmentos de consumidores, el Grupo herramientas para dividir las regiones en las que opera por canal de distribución, tamaño, marca y productos y para desarrollar nuevos canales de distribución. Los esfuerzos recientes del Grupo para penetrar el mercado han resultado en el crecimiento de su base de consumidores en México en casi todos los segmentos, en un incremento en la penetración en el canal de tiendas de conveniencia en los EE.UU. y en un crecimiento significativo de su base de consumidores en Latinoamérica. La fortaleza de sus marcas y el alcance de su red de distribución le dan mayores oportunidades para incrementar su penetración en el mercado, incluyendo el mercado de panificación en los EE.UU., Latinoamérica y la Península Ibérica.

## **Aumentar las eficiencias en sus operaciones.**

El crecimiento del Grupo ha generado economías de escala en la producción, distribución y comercialización, así como en difusión de mejores prácticas e innovación. En particular, el Grupo tiene como objetivo mejorar continuamente el uso de sus recursos de producción y distribución y seguir invirtiendo en sus plantas y equipos de manera periódica, así como mantener bajos costos de operación, enfocándose en controles de costos eficientes. Como ejemplo de lo anterior, se han rediseñado empaques más ligeros para reducir los costos. Asimismo, el Grupo evalúa constantemente los datos generados por su fuerza de ventas con el fin de mejorar la ejecución en los puntos de venta y mejorar su manejo de inventarios. El Grupo también monitorea su estructura de precios tomando en cuenta el costo de sus materias primas y las presiones inflacionarias para mantener un equilibrio óptimo.

### **Crecimiento constante.**

Grupo Bimbo (2012). El Grupo considera que se ha beneficiado de la adquisición e integración de nuevas marcas y productos y de su expansión en nuevos mercados. El Grupo busca incrementar su alcance geográfico y buscar adquisiciones estratégicas en las regiones y categorías de productos que le permitan crecer, así como adquirir marcas fuertes que complementen su portafolio y aumenten la penetración de sus marcas. El Grupo considera que su presencia en diversos mercados alrededor del mundo le darán una plataforma para identificar oportunidades de crecimiento en forma selectiva. Aun cuando la administración de la Compañía considera que el manejo de las estrategias descritas es el más conveniente, no puede garantizar que éstas tengan los efectos esperados sobre las operaciones del Grupo ni que se mantengan como estrategias en el futuro, ya que la administración del Grupo revisa periódicamente la orientación e impacto de las mismas (p. 49).

### **Inteligencia de mercado y satisfacción del consumidor.**

Grupo Bimbo (2010). El Grupo ofrece a sus consumidores, a través de sus distintas marcas, una amplia variedad de productos de panificación, abarcando una amplia gama de productos, niveles de precio, sabores y tamaños. Constantemente, crea nuevas líneas de productos innovadores para responder a las necesidades y deseos de sus consumidores. Ha obtenido dicho entendimiento mediante la realización constante de estudios de mercado y analizando información clave de sus consumidores, incluyendo a través del uso de tecnología sofisticada por parte de su fuerza de ventas. La inteligencia de mercado del Grupo le permite dirigir los productos adecuados a cada punto de venta, en el momento adecuado. El Grupo considera que es el innovador líder en sus categorías de productos y ha introducido, de manera consistente, nuevos productos que han sido muy bien recibidos por los consumidores (pp., 33-35).

### **Publicidad y Promoción.**

Grupo Bimbo (2012). Grupo Bimbo durante el 2011 logró impulsar de manera importante la incorporación de las plataformas de internet y redes sociales para ampliar el alcance de la comunicación de sus marcas, en especial para audiencias de adolescentes y jóvenes, para quienes este canal resulta relevante y con mayor afinidad, lo que ha dado frutos importantes en la generación de comunidades y participación de los usuarios. Si bien la televisión abierta es el medio de comunicación que se utiliza en mayor medida, también recurre a otros medios, como televisión de paga, anuncios exteriores, radio, prensa, publicidad móvil (mediante la rotulación de los diferentes vehículos donde se transportan sus productos) y, por supuesto, medios digitales con un crecimiento importante en el último año. Grupo Bimbo desde 2010 sigue recomendaciones de la OMS. Grupo Bimbo continúa su estrategia de realizar campañas masivas de publicidad y promoción tendientes a mantener la imagen y

el crecimiento de sus productos líderes, apoyar aquellos productos nuevos que han sido lanzados al mercado, y apoyar productos específicos, esto con el soporte de sus agencias de publicidad y centrales de medios independientes, especializadas en desarrollar y difundir sus campañas publicitarias (p, 52).

### **Estrategia.**

Grupo Bimbo (2014); Su estrategia esta principalmente en desarrollar el valor de sus marcas, para seguir siendo una de las principales empresas de panificación a nivel mundial. La empresa sigue estrategias particulares para cumplir con sus objetivos y sus metas, las cuales se muestran a continuación:

- Calidad y precio;
- Servicio a clientes;
- Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa;
- Desarrollo del valor de las marcas;
- Apoyo a los insumos estratégicos;
- Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales;
- Diversificación de productos;
- Certificación, mejora e innovación de procesos; y
- Estrategia social (pp, 19-22).

### **Ventajas Competitivas**

Grupo Bimbo (2014);

- Una de las redes de distribución más extensas del mundo que supera las 52,000 rutas
- Líder global en la industria de la panificación
- Líder en el Continente Americano
- Sólidas participaciones de mercado y reconocimiento de marcas
- Portafolio diversificado por regiones y marcas
- Más de 100 marcas de reconocido prestigio
- Sólida generación de efectivo
- Equipo directivo con amplia experiencia (p, 8).

### **Acciones**

Grupo Bimbo (2015). Las acciones representativas del capital social de la Compañía son 4, 703, 200,000 de la Serie "A" comunes, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en febrero de 1980, cuando la Compañía llevó a cabo su oferta pública inicial, con la clave de pizarra "BIMBO".

## Accionistas Principales

Grupo Bimbo (2015). La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según la información más reciente del Libro de Accionistas:

Nombre	No. de Acciones	% del Capital Social.
Normaciel, S.A. de C.V.	1,756,513,140	37.3
Promociones Monser, S.A. de C.V.	550,268,544	11.7
Banco Nacional de México, S.A. como fiduciario	263,280,212	5.6
Philae S.A. de C.V.	232,692,104	5.0
Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V.	174,960,000	3.7
Marlupag, S.A. de C.V.	161,213,536	3.4
Otros	1,564,272,464	33.2
Total	4,703,200,000	100%

Fuente Reporte anual Grupo Bimbo 2012e.

## 3.3.- Canales de comercialización.

Grupo Bimbo (2012). Dentro de las estrategias del Grupo, la distribución directa a los puntos de venta ha sido uno de los factores clave del éxito, por lo que en el área comercial se emplea a más de 128,000<sup>10</sup> personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas más grandes del continente americano, Europa y Asia con aproximadamente 52,000 rutas de distribución, 39,000 unidades propias, cerca de 40,000 en reparto, más de 2,000 en transportes y alrededor de 1,700 unidades en supervisión, y adicionalmente a estas, las unidades de rutas de distribución de operadores independientes, tanto en EE.UU. como en Centro y Sudamérica<sup>11</sup>. Diariamente, la fuerza de ventas se encarga de visitar a más de 2.2 millones de puntos de venta. La Compañía cuenta con más de 1,600 centros de venta, cada una de las cuales puede depender operativamente de una o varias plantas, aun cuando no se ubique cerca de ella. Las agencias de distribución pueden trabajar con más de una marca. La flotilla de vehículos de reparto está compuesta en su mayoría por unidades pequeñas, así como unidades de mayor tamaño, para la distribución a clientes institucionales. La transportación primaria, es decir, de fábrica a agencia, se realiza mediante ensambles de tráiler semi-remolque, que pueden ser sencillos o dobles, dependiendo de la legislación del país correspondiente. Al 31 de diciembre de 2012, los vehículos utilizados por Grupo Bimbo alrededor del mundo se encontraban distribuidos de la siguiente forma:

Reparto	Transporte	Vehículos			Total	Centros de venta
		Remolques	Otros	Total		
39,646	2,383	5,031	4,212	51,272	1,622	

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012f

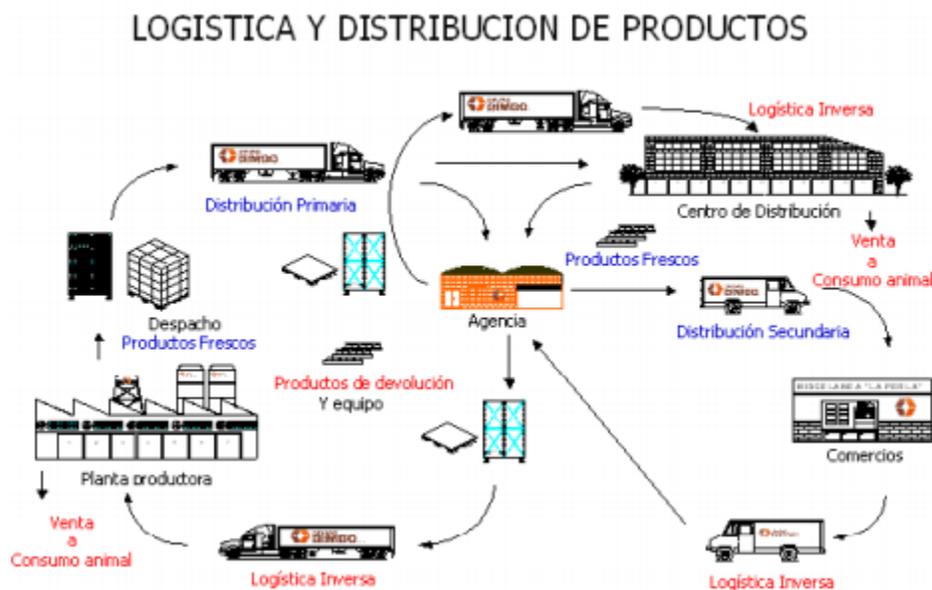
<sup>10</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf> (Consultado el 12 abril 2015).

<sup>11</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf> (Consultado el 30 marzo 2015).

El área de ventas elabora un pedido para el área de producción. Los productos terminados se entregan al área de despacho, cuyos encargados supervisan que cumplan los estándares establecidos en el Grupo. Los productos son colocados en cestas plásticas y cargados en camiones de reparto propios o tercerizados, los que diariamente realizan los viajes programados para la transportación y entrega a los centros de venta.

En los centros de venta, los productos frescos se descargan de los remolques, se agrupan en el área asignada para su recepción y control, para posteriormente distribuirse conforme al pedido de cada ruta en las camionetas de ventas. En la agencia, los vendedores salen a su ruta para visitar a los clientes de acuerdo con el itinerario programado. Actualmente, el 100% de las rutas propias cuentan con computadoras portátiles, donde llevan el control por cliente de los productos colocados y retirados en cada visita. Los productos que se retiran porque no se vendieron una vez que transcurrió el periodo establecido para su exhibición, son sustituidos por otros frescos. Conviene aclarar que, si bien dichos productos todavía se pueden consumir, en la fecha en que se recogen ya no tienen la calidad de “alta frescura”. Los destinos de los productos de devolución pueden ser los siguientes:

- 1) Venta en expendios de “pan de ayer”, en donde el producto que es devuelto se exhibe nuevamente de dos a cuatro días para su venta a un precio más bajo (estos expendios pueden ser propios, concesionados o tercerizados).
- 2) Reproceso, con el fin de obtener otro producto que es puesto nuevamente a la venta; o
- 3) Venta por kilo, para ser utilizados como alimento para ganado.



Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012g.

En promedio, cada uno de los vendedores del Grupo visita diariamente entre 25 y 30 clientes<sup>12</sup> del canal tradicional, mientras que en el caso de los clientes grandes, se visitan en promedio entre 3 y 6 clientes diarios. En función del producto que manejan y su nivel de venta, sus visitas pueden ser diarias, cada tercer día, dos veces por semana o semanales. Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo con el volumen de compra, tipo de canal y por características propias. De este modo, hay cadenas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clientes institucionales, cadenas de comida rápida, consumos, escuelas, clientes con máquinas expendedoras y clientes tradicionales (misceláneas, tiendas de abarrotes, etc.). Por ejemplo, éste último representa aproximadamente 67%<sup>13</sup> del volumen total de ventas de México.

En el caso de EE.UU., por las características de ese mercado en cuanto al tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, se visitan en promedio entre 9 y 15 clientes diariamente. Mientras que el Grupo opera directamente todas las rutas de México, alrededor del 51% de las rutas en EE.UU y la mayoría de las rutas en Latinoamérica son atendidas a través de operadores independientes. Generalmente, el Grupo celebra contratos a largo plazo con estos operadores, de conformidad con los mismos, quienes se comprometen a vender exclusivamente los productos del Grupo. El Grupo mantiene un estricto control sobre el manejo de sus marcas, estrategias de mercado, precios y el derecho de comprar los contratos de cada uno de los operadores independientes cuando las circunstancias así lo ameriten.

El Grupo utiliza operadores independientes cuando así conviene, con el fin de reducir sus costos de distribución e incrementar la flexibilidad para cubrir eficientemente puntos de venta mientras mantiene su calidad en los servicios. Las ventas se efectúan en su mayoría en efectivo; aunque se cuenta con esquemas de crédito para los clientes del canal tradicional. Las condiciones de crédito y descuento otorgados a los grandes clientes y clientes de tamaño medio son variables dependiendo del producto y del propio cliente o cadena de tiendas (pp., 5,36, 37,44, 53, 54,55).

### **Cientes.**

Grupo Bimbo (2012). Grupo Bimbo atiende a más de 2.2 millones de puntos de venta<sup>14</sup>, tiene una base diversa de clientes en los países en los que opera, que van desde grandes clientes institucionales hasta pequeñas tiendas familiares.

---

<sup>12</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf> Consultado 30 de marzo de 2015).

<sup>13</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf> Consultado 5 de junio de 2015).

<sup>14</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2012. <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf> Consultado 30 de marzo de 2015).

En los EE.UU., más de la mitad de los clientes son cadenas de tiendas de autoservicio, seguidas por los clubes de precios, cadenas de restaurantes, clientes institucionales y tiendas de conveniencia. Entre los clientes principales del Grupo en EE.UU. se encuentran Basha's, Denny's, H.E.B., Kroger, Costco, Publix, Raley's, Safeway, Sam's, Supervalu, Target, Wal-Mart, Wegmans, 7 Eleven y el ejército norteamericano.

En México, la mayoría de los clientes son pequeñas tiendas familiares, pero también tiene una base significativa de clientes institucionales, incluyendo grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales, tales como Chedraui, Comercial Mexicana, Extra, Oxxo, 7 Eleven, Soriana, Smart y Wal-mart. El Grupo también atiende a cadenas de comida rápida y otros clientes institucionales, tales como Burger King, McDonald's, Sistema Integral para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y hospitales del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En Sudamérica, más de la mitad de las ventas se realizan a cadenas de autoservicios e hipermercados como Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, Éxito, Coto, Olímpica, Selectos, Supermercados Peruanos y Wal-Mart. En España y Portugal, casi la mitad de las ventas del Grupo se realizan a supermercados minoristas que incluyen Mercadona, Carrefour, Eroski, Día, Grupo Corte 56 Inglés, Alcampo, Burger King, Caprabo, Consum, AhorraMás, Gadisa, El Árbol, Miguel Alimentación y LIDL Supermercados. Al cierre de 2012, su principal cliente, Wal-Mart, representó 14% de las ventas consolidadas. A excepción de Wal-Mart, en lo individual ningún cliente representa más de 10% del total de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que ésta no depende de ninguno de ellos (pp. 55,56).

Los procesos productivos de Grupo Bimbo son cada vez más especializados lo que le permite que los costos sean más bajos, las economías de escala son las ventajas que hacen que cada vez que se hace un nuevo producto este le sea de menor costo a la empresa, ya que las materias primas, así como la maquinaria que utiliza se emplean en diversos productos de la empresa y esto hace que se haga más económico el proceso productivo pues a medida que aumenta y se expande se va abaratando el coste de producir el siguiente producto. Son varias las razones por las que Bimbo ha tenido éxito, entre ellos como lo menciona Schumpeter es la innovación esto hace a la empresa más competitiva, al ofrecer productos nuevos, y que satisfacen las nuevas demandas de los consumidores, o bien generándoles nuevas necesidades que ellos puedan cubrir. Bimbo lo logra creando más y diferentes marcas, que abarquen los diferentes gustos y preferencias así como las necesidades de los consumidores, todo esto mediante el estudio del mercado por las diferentes regiones, sus costumbres, tradiciones etc. La expansión es uno de los principales factores de éxito de Grupo Bimbo, pues gracias a todos los puntos de venta que tiene la empresa ha logrado aumentar sus ventas así como el consumo por parte los clientes. La principal clave de éxito de Grupo Bimbo está en sus canales de comercialización, la empresa ha logrado llegar a lugares muy remotos y mantener su éxito gracias a la buena organización y distribución de sus productos.

## 4.-Medición de impacto de Mercadotecnia.

### 4.1.- LAS 4 P'S.

#### Producto.

Grupo Bimbo (2010). Cuenta con más de 100 marcas paraguas de reconocido prestigio, entre las que se encuentran: Bimbo, Marínela, Oroweat, Arnold, Brownberry, Thomas', Sara Lee, Dempsters, New York Bakery, POM, Barcel, Entenmann's, Tía Rosa, Mrs Baird's, Ricolino, Pullman, Dulces Vero, Fargo, Plus Vita, Nutrella, Lactal, Bimbo España. Además maneja más de 10,000 productos, entre los que destacan: pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, galletas, confitería, botanas saladas, tortillas, tostadas, cajeta (dulce de leche), entre otros.

Como parte del programa de mercadotecnia y con el fin de fortalecer el reconocimiento de sus marcas y la penetración de mercado, sus productos tienen diferentes presentaciones diseñados para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en cada mercado(p, 5).

A continuación se presentan los precios de algunos de sus principales productos.

Producto	Precio
Pan de caja	\$27
Pan de caja integral	\$29
Bimbollos	\$25
Medias Noches	\$21
Pan tostado	\$22
Bimbuñuelos	\$10

Fuente: Elaboración propia. Grupo Bimbo (2015a).

Las principales marcas bajo las cuales Bimbo comercializa sus productos son:

- Pan de caja (Blanco e Integral, especializados). Marcas: Bimbo, Oroweat, Breddy.
- Pan dulce. Marcas: Bimbo Tía Rosa, Marínela.
- Pan tipo casero. Marcas: Del Hogar.
- Tortillas de harina de trigo. Marcas: Tía Rosa, Del Hogar, Wonder.
- Tostadas y Totopos. Marcas: Milpa Real, Del Hogar, Kodyz, Sanissimo.
- Barras de cereal. Marcas. Bran Frut, Doble Fibra, Multigrano, Plus Vita.
- Comida Rápida. Marcas Lonchibon. Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012.

Actualmente, Marínela está dedicada a la producción, distribución y comercialización de diversos productos de pastelería, pays y galletas, principalmente bajo las siguientes marcas:

- Pastelería. Marcas: Marínela, Suandy, Wonder.
- Galletas. Marcas: Marínela, Lara, Suandy, Tía Rosa, Gabi, Bimbo. Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012.

**Bebidas Saludables.** En 2008, la Compañía incursionó en la categoría de bebidas lácteas con Leche Negrito para venta en el canal de detalle. El objetivo es participar en nuevas categorías utilizando las marcas líderes de la Compañía para generar valor.

**El Globo:** Sus productos son de alta repostería y pan artesanal y están primordialmente orientados a los niveles superiores del mercado. Sus principales categorías de productos son pasteles, pan dulce y salado, gelatinas, canapés, galletas, chocolates, helados, pastas, alimentos preparados y sándwich-café, que son comercializadas bajo las siguientes marcas:

Línea de producto	Marcas
Pastelería fina, pan artesanal, gelatinas, galletas, pastas, canapés, chocolates, helados y alimentos preparados, cafes, bebidas	<i>El Globo</i>
Pastelería fina francesa, pan artesanal	<i>La Balance</i>
Panes de especialidad	<i>Delibrot</i>
Sándwich-café	<i>Breadhaus</i>
Pasteles, pan y galletas	<i>El Molino</i>

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012 k.

**BBU, Inc.** Empresa que controla las operaciones del Grupo en EE.UU. Dichas operaciones consisten en la manufactura, distribución y comercialización de pan y tortillas, principalmente, así como en la distribución de productos con marcas mexicanas en el segmento de panificación, los cuales se exportan desde México y se enfocan al mercado hispano. Actualmente, BBU cuenta con 34 plantas de producción en EE.UU.

Las principales marcas son:

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	<i>Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Thomas**, Francisco**, Old Country**, Bohemian Heart*, Roman Meal*</i>
Pan dulce, pastelitos y galletas	<i>Mrs. Baird's, Entenmann's**, Bimbo, Marinela</i>
Tortillas	<i>Tia Rosa, Bimbo</i>

\* Bajo licencia de uso de marca en el estado de California.

\*\* Bajo licencia de uso en el oeste de EE.UU.

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012h.

**OLA.** Organización encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Latinoamérica.

Las principales marcas de OLA son:

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	<i>Bimbo, Bontrigo, Breddy, Cena, Europa, Firenze, Fuch's, Holsum, Ideal, La Mejor, Los Sorchantes, Maestro Panadero, Monarca, Morán, Nutrella, Pan Todos, Pullman, Plus Vita, Pyc, Tradiçao, Trigo, Tulipán, Wonder, Mamá Inés, Guadalupe</i>
Pan dulce	<i>Bimbo, Ideal, Laura, Pullman, Plus Vita</i>
Pastelitos y galletas	<i>Ana María, Lagos del Sur, Maestro Cubano, Marinela, Marisela, Agua de Piedra</i>
Confitería	<i>Ricard, Ricolino</i>

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012i.

## China.

Coordina las operaciones del Grupo en Asia. Principalmente concentra la operación de la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, adquirida en marzo de 2006 y que hoy es llamada Bimbo Beijing Food Company. Esta empresa se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelitos y confitería bajo las marca Bimbo. Mediante la adquisición de la marca Million Land en 2009, también comercializa alimentos preparados y productos panificados chinos. Cuenta con una planta de producción y 11 centros de distribución, seis de ellos ubicados en la ciudad de Beijing y cinco en ciudades aledañas. Cuenta con un portafolio de más de 70 productos, los cuales son distribuidos y comercializados a través de una red de distribución propia de más de 180 rutas en las ciudades de Beijing y ciudades aledañas hacia el Noroeste de China. Los principales mercados que atiende son las ciudades de Beijing, Tianjin, Langfang, Baoding, Shijiazhuang, Taiyuan, Jinan y Handan. Vale la pena mencionar que con el apalancamiento de distribuidores y productos de larga vida, los productos llegan a provincias de China tales como Mongolia Interior, Guandong, Xinjian y Heilongjiang.

**Barcel, S.A. de C.V.** Empresa que concentra todas las operaciones de botanas saladas, dulces, chocolates en México y cuyas principales marcas son Barcel, Ricolino, Coronado y La Corona. Las principales marcas de Barcel son:

Línea de producto	Marcas
Papa	<i>Línea Chips, Ondas, Toreadas</i>
Maíz	<i>Línea Takis, Runners, Chipotles, Tostachos, Quezas</i>
Extruidos	<i>Chicharrón de cerdo y de harina, Valentones, Spirrones</i>
Cacahuates	<i>Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis</i>
Palomitas de maíz	<i>Karameladas pop</i>

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012j.

**Ricolino.** Produce, distribuye y comercializa chocolates, cubiertos de chocolate, confitados, gomas de mascar, gomitas, grageas aciduladas, caramelos, paletas, modificadores de leche,

dulces tradicionales y cajetas, a través de siete plantas de producción y tres centros de acopio, todos ellos ubicados en México. Asimismo, cuenta con importantes operaciones de exportación hacia EE.UU., Centro y Sudamérica. A través de su marca Juicee Gummee en Europa, la cual se dedica a la distribución de productos de confitería. Desde ahí se comercializan los productos en países de Europa, Asia y Oceanía.

Las principales marcas de Ricolino son:

Línea de producto	Marcas
Cajeta	<i>Coronado, Yopi</i>
Caramelos y paletas	<i>Chiclosos Coronado, obleas Coronado, Duvaletas, paletas Coronado, Just Juicee</i>
Chocolates macizos y figuras	<i>La Corona, Figuras de chocolate, Chocosorpresa, Bocadín, Barra Payaso, Bon-o-bon*</i>
Chocolates confitados	<i>Lunetas, Chocoretas, Almendras</i>
Chocolates malvavisco	<i>Paleta Payaso, Bubulubu, Paletón La Corona</i>
Cubiertos chocolate	<i>Kranky, Pasitas</i>
Chocolates galleta	<i>Bocadín</i>
Chocolates untables	<i>Duvalín</i>
Goma de mascar	<i>Chick's, Chiclub, Skidder, Star Gum, Mas K</i>
Gomitas	<i>Panditas, Moritas, Dulcigomas, Gomilocas, Just Fruttie, Park Lane, Dayhoff, Frutigomas</i>
Grageas aciduladas	<i>Pecositas</i>
Modificadores de leche	<i>Choco Kiwi, Choco Kinder</i>

\* Producto fabricado por Arcor, S.A.

Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo 2012k.

### Estacionalidad:

Grupo Bimbo (2010). En la mayoría de sus categorías, los productos de la Compañía muestran un comportamiento estacional, con mayores niveles de consumo en épocas de fiestas, temporada de lluvias y épocas caracterizadas por temperaturas bajas. Los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. ( pp, 37-45).

### Resumen de Marcas.

#### En Estados Unidos

- Sara Lee, Mrs Baird's, Earth Grains, Heiner's, Arnold, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Francisco, Oroweat, Stroehmann, Thomas', Old Country, Holsum, Frenchbakery, Home Maid Bread, Master, Mickey, Mother, Old Home, Rainbo, Sara Lee, Taystee, Marínela USA, Bimbo USA, Tía Rosa USA.

#### En México

- Bimbo, Marínela, Barcel, Ricolino, Coronado, Suandy, Tía Rosa, Clever, La Corona, El Globo, Lonchibón, Milpa Real, Del Hogar, Sanissimo, Vero, Wonder, Oroweat, Sunbeam.

### **En Centroamérica**

- Bimbo. Marínela, Monarca, La Mejor, Breddy, Tulipán, Schmidt, Ideal, Pix, Lido, Bimbo Centroamérica, Ricolino Centroamérica, Coronado Centroamérica.

### **En Latinoamérica**

- Pulman, Plusvita, Nutrella, Fargo, Ana María, Firenze, Pancatalán, El Maestro Cubano, Los Sorchantes, Ricard, Plucky, Fuchs, Cena, Agua de Piedra, Lagos del Sur, Lalo, Mamá Inés
- Pan todos Paraguay, Pan todos Perú, Panissimo, Rolly's, PYC, Holsum, Marisela Colombia (como lo es Marínela para México).

### **En Asia**

- Bimbo (China)

### **En Europa**

- Bimbo (España y Portugal)

### **Panadería**

- Bimbo (pan blanco): pan natural 100%, pan sándwich con corteza, pan sándwich sin corteza, pan sándwich corteza tierna, pan rebanada gruesa, Semilla de Oro (pan de molde rústico).
- Bimbo Soluciones (pan blanco): "Enrollados" (pan ancho para enrollar), Roll's (tortitas de trigo), Canapés, Pitta's.
- Bimbo Rapiditas (tortillas de trigo): Rapiditas.
- Bimbo Sonrisas (repostería desayunos y meriendas): magdalenas reinas, napolitanas, ensaimadas, bizcochos, croissants, croissants minicaos, bollos de leche.
- Bimbo Martínez (repostería desayunos y meriendas): magdalenas reinas, magdalenas cuadradas, sobaos, surtido Martínez (desayuno / chocolate / pastas secas / hojaldre / integral).
- Bimbo bollería salada: bollo de hamburguesa normal y maxi, pan de perrito hot dogs.
- Bimbo pan tostado: pan tostado (tradicional, multicereal), panecillos tostados, tostas redondas (vitaminadas, sin sal), mini tostas (rectangulares, redondas, con arándanos), palitos al aceite de oliva, pan rallado.
- Bimbo sin gluten: pan de molde, plumcake.
- Silueta (pan integral): pan integral natural 100%, pan integral sin corteza, pan 8 cereales (con y sin corteza).
- Silueta Thins (pan de sándwich): 100% integral (99 calorías), 8 cereales (99 calorías).
- Silueta pan tostado: pan tostado, tostas redondas integrales, mini tostas integrales, palitos integrales.

- Oroweat (pan de molde multicereal con grano completo): 12 cereales y semillas, semillas de sésamo y lino.
- Pan de Horno (pan rústico): barra tradicional, barra multicereal, hogaza rústica, panecillos.
- Pan alemán Meisterback (pan integral): Katenbrot (centeno), Leinsamen (centeno con linaza), Vollkornsonne (centeno con girasol).
- Ortiz (pan tostado): pan tostado (tradicional, multicereal, integral, integral sin sal y sin azúcar), barritas (tradicional e integral).

#### Bollería

- Círculo Rojo (bizcocho relleno de crema de cacao y avellanas).
- Círculo Rojo de chocolate (bizcocho de chocolate relleno de crema de cacao y avellanas).
- "Pantera Rosa" (bizcocho relleno de crema con cobertura de color rosa).
- "Bony" (bizcocho relleno de crema con una capa de mermelada de fresa y cobertura de cacao).
- "Tigretón" (bizcocho enrollado relleno de crema con una capa de mermelada de albaricoque y cobertura de cacao).
- "Tigretón Roll" (bizcocho redondo relleno de crema y cobertura de cacao).
- "Tigretón Rock" (bizcocho rectangular relleno de crema y cobertura de cacao).
- "Bimbocao" (bollo relleno de crema de cacao).
- "Bimbocao Max" (gran bollo relleno de crema de cacao).
- "Tortazo" (torta multicereales recubierta de chocolate con leche).
- "Cuates" (galletas con base de cacao).
- "Don Bimbo Chocolate" (dónuts con cobertura de cacao), envase de 4 unidades.
- "Buenazos de cacao" (dónuts con cobertura de cacao), envase de 2 unidades.
- Buenazos clásicos (dónuts de azúcar), envase de 2 unidades.
- Buenitos de cacao (minidónuts con cobertura de cacao), envases de 4 y 7 unidades.
- Buenitos Pantera Rosa (minidónuts con cobertura de color rosa).

#### Snacks

- Eagle (frutos secos):
- The Snack Company (palomitas de maíz): palomitas "Pop up" con sal y con mantequilla. (Grupo Bimbo 2013).

## **Promoción.**

Grupo Bimbo (2010). La política interna de comunicación conlleva a adoptar altos estándares regulatorios de comunicación a consumidores de aquellos países donde elaboran y comercializan sus productos.

Tienen un compromiso como miembros de la International Food and Beverage Alliance (IFBA)<sup>15</sup> con el Pledge, en donde se aseguran de que la publicidad que va dirigida a menores de 12 años, y que entra en los estándares de empresa socialmente responsable.

Establecimiento de compromisos adicionales, enfocados a desarrollar perfiles nutrimentales para aquellos productos sobre los cuales se haga publicidad dirigida a niños con el siguiente objetivo:

- Publicidad para productos que representan opciones dietarias saludables, con base en perfiles nutrimentales, consistentes con estándares mundiales basados en evidencia científica.

A partir de Agosto de 2010, Grupo Bimbo inició la ejecución de seis nuevos compromisos en materia de publicidad y promociones infantiles, siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud. Estos compromisos incluyen a los 17 países donde tienen presencia y aplicarán a todos los productos que elaboran.

En 2011 lanzaron Global Food Safety Standard denominado EGSA (Estándar Global de Seguridad Alimentaria), cuyo lema es "Inocuidad de los alimentos todos los días y en cada paquete",

Grupo Bimbo participa en la iniciativa de la GFSI (Global Food Safety Initiative), razón por la cual 123 plantas a nivel global, cuentan actualmente con una certificación reconocida a nivel mundial. (Pp, 52).

## **Plaza, Distribución.**

Grupo Bimbo (2015). Su red de distribución es una ventaja competitiva fundamental. En 2012 incorporaron más de 150 mil puntos de venta, más de 700 nuevas rutas y cuenta con una de las flotillas más grandes del continente americano.

Ofrecen preventas, ventas a través de teléfonos celulares además de ventas a través de visitas periódicas a los clientes, así como entregas diarias, abastecimiento nocturno, optimización del espacio de anaquel, exhibidores, apoyo especializado para el canal tradicional (misceláneas) y ofertas diferenciadas de productos para cada canal.

De los 19 países en los que tienen presencia, en 18 producen y distribuyen directamente. Además, en 13 países cuentan con distribución tercerizada. En cada lugar, los productos se adecúan a los gustos y necesidades de los consumidores locales.

---

<sup>15</sup> <https://ifballiance.org/>

Bimbo creó lo que llaman “Agencias de distribución”, que se encuentran localizadas en todo el país, estas agencias tienen rutas de ventas, cada una con su cartera de clientes instaurada en una base de datos, que se alimenta con las ventas realizadas cada día; de acuerdo a las necesidades de las tiendas nacen los nuevos pedidos. En lo que respecta al proceso de levantamiento de las órdenes, éste se hace a través de un sistema computarizado que permite que el vendedor, cuando regresa a la agencia, justifique los datos de su venta y elabore su pedido, éste se procese y a través de módem la fábrica lo reciba, después lo manufacture y lo envíe a la agencia. La fábrica no tiene un inventario, todo se hace de acuerdo a los pedidos de cada día. La transportación del producto generalmente se realiza de noche para que el tiempo entre la producción y el consumo sea lo más corto posible. (Pp, 67-71).

## **4.2.- Análisis de Porter.**

### **Rivalidad entre competidores.**

Dentro de la industria alimenticia existen diversos competidores que se dedican a la elaboración del pan, además de que sigue creciendo la industria de alimentos y bebidas, Aun con el impuesto que se hizo a la comida chatarra, el consumo de esta no disminuyó.

El panorama económico de México viene a su vez marcada por la reforma energética impulsada por el Presidente Peña Nieto, entre otras cosas pretende también abrir un mercado eléctrico cuyo control todavía será del estado pero se busca mejorar la eficiencia y producción de dicho bien de primera necesidad. De este modo, se pretende que las empresas, y en este caso el sector alimenticio se beneficie de mejor servicios, más fiabilidad en el suministro y potencialmente un precio más competitivo. Aunque se tardará en ver y sentir los efectos de esta reforma, es un paso importante hacia la competitividad a nivel global y sobre todo regional.

De acuerdo con las cifras del gobierno mexicano 1 de cada 10 hectáreas se dedican a las actividades agroalimentarias, generando 7 millones de empleos directos. Esta producción da sustento a una gran parte de la población mexicana y permite también un cierto porcentaje para la exportación. México se sitúa como uno de los 15 países que producen mayor cantidad de alimentos según las Naciones Unidas, que también afirman que los productos de México llegan a 45 países y 1000 millones consumidores (Industria Alimenticia 2014).

### **Snacks/botanas**

El mercado de Snacks se ve ampliamente afectado por el nuevo “impuesto chatarra” aplicado por el gobierno de mexicano. Según los datos de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), el año 2014 está marcado por un descenso entre el 20%.

De acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) los Snacks fritos generan en México un mercado por valor de 62.758 millones de pesos que corresponden a una producción de 22.558 toneladas, generando 3.700 empresas en el sector.

El mercado continúa siendo dominado por Sabritas de Pepsi con 66,1% del mercado, seguido de Barcel de Grupo Bimbo con 17% en términos de botanas. Estas grandes empresas serán las que menos sufran en pérdidas ya que tienen marcas conocidas y establecidas con productos fáciles de identificar. En cambio hay muchas organizaciones que resaltan que la medida es simplemente recaudatoria, y que el consumo per cápita de Snacks o botanas se mantendrá en 4 kilogramos por año (Industria Alimenticia 2014).

### **Panificación.**

El mercado de panificación es otro de los que sufre las consecuencias del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS) o “impuesto de comida chatarra”. Aunque líderes del sector como Daniel Servitje de Bimbo apoyaron la medida, el consumo de pan dulce ha descendido un 9%, casi la misma cantidad que el impuesto (8%). En cambio, otros productos de panificación como el bolillo y la telera han visto un aumento en sus ventas. Según la Asociación Nacional de Proveedores de Pan (Ampropan), la venta de pan dulce y pastelillos industrializados descendió un 6% en tiendas pequeñas y en tiendas de conveniencia. Sin embargo, se estima que ese descenso ha podido ser del 15% en autoservicios. 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. Al impuesto especial también hay que sumarle el aumento de las materias primas para la elaboración del pan. El mercado mexicano tiene un líder indiscutible, Grupo Bimbo, pero hay otras 33,000 empresas que también se dedican a la panificación en México. El consumo de pan es muy variado depende mucho de las costumbres de cada región así como sus tradiciones, pues no en todos los lugares se consume de la misma manera.

Dentro de la panadería también podemos ver que hay tendencias, es decir, se ponen de moda diversos tipos de panes y de ahí se va marcando lo que se consumirá en las siguientes temporadas, por ejemplo los muffin y que ahora pasan a ser cupcakes, o por las nuevas enfermedades, como son los celíacos que no pueden consumir el gluten, lo cual lleva a modificar o sacar nuevas líneas de pan sin gluten para que pueda seguir siendo consumido por todo el público, ya sea por salud o por moda.

También entran las pequeñas panificadoras de pan locales, donde ellos mismo producen su pan y lo venden a un precio diferente de los productos de Bimbo, pequeñas panaderías locales. Cabe recalcar que Grupo Bimbo es líder mundial en estos momentos por lo que no hay alguna empresa que realmente signifique una verdadera competencia para esta empresa (Industria Alimenticia 2014).

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En la industria de panificación hay una alta amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que es un sector donde pueden entrar grandes empresas como pequeños comercios que produzcan pan, sin embargo considerando el escenario Grupo Bimbo no tiene amenazas de nuevos competidores pues es la principal empresa panificadora. Hay diferentes barreras que impiden que una empresa llegue a estar a la altura de una empresa como Grupo Bimbo:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales y altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Dentro de la industria de la panificación en México se podría considerar que uno de los productos sustitutos con mas amenaza puede ser la tortilla, ya que en México el consumo de tortilla es muy elevado, se consume 2.5 más veces tortilla que pan, 90 kilos de tortilla al año por cada mexicano, y muchos de platillos típicos son acompañados con la tortilla. Del mismo modo los panes típicos de cada región de dulce que pueden sustituir el pan de dulce que produce Grupo Bimbo.

Los productos sustitutos pueden entrar fácilmente cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los Productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

Algunas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas (Excélsior, 2014).

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

En la industria de la panificación Grupo Bimbo cuenta con diferentes proveedores. Actualmente, Grupo Bimbo no depende de ningún proveedor en ninguno de los mercados en los que opera y además tiene una participación minoritaria con sus proveedores. El Grupo recibe la mayoría de sus insumos en forma continua, incluso de manera diaria en algunos casos. El equipo corporativo lleva a cabo las negociaciones con los proveedores de las principales materias primas, mientras que cada planta y almacén administra sus pedidos e inventarios.

El Grupo no tiene conocimiento de ningún control de precios vigente por parte de autoridad gubernamental alguna respecto de sus materias primas. Las materias primas se gestionan usando el método de primeras entradas-primeras salidas para mantener la frescura de los productos. Debido a la naturaleza de los productos, los inventarios de materias primas, que son principalmente productos perecederos, tienen un alto índice de rotación.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. Pero Grupo tiene una gran cantidad de proveedores de donde escoger lo que no le afecta a la hora de comprar materias primas.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

Por lado de la industria y el poder de los consumidores ya va depender de el gusto y preferencias así como de las exigencias y necesidades de cada persona, por lo que el consumidor podrá elegir en la amplia gama que le ofrecen los diversos proveedores de pan, porque tal vez tenga que cubrir con necesidades específicas.

El poder de consumidor lo podemos encontrar en la decisión del consumidor de seguir comprando los productos que ofrece la empresa o dejar de hacerlo. Es decir, escoger en los productos que ofrecen las panificadoras cercanas a su vivienda por los precios y la calidad que se le ofrece así como de los productos sustitutos, sin embargo el poder del consumidor baja al ser mayor la cantidad de consumidores, pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a Productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.

- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El Poder del consumidor por parte de Grupo Bimbo es baja ya que no hay empresas con los mismos productos, se deben formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos (Best, 2007, pp, 175-198).

### **4.3.- Entorno de la Empresa Grupo Bimbo.**

Grupo Bimbo (2014); Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. es una empresa líder en la industria de panificación, cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980 con la clave de pizarra Bimbo<sup>16</sup>, y tan sólo en el 2013, generó ingresos por USD 13.786 millones.

La compañía produce más de 10,000 productos a través de 100 marcas paraguas, cuenta con más de 130,000 colaboradores y 169 plantas productoras: 39 en México y 129 en el extranjero, además de 3 comercializadoras y 8 asociadas estratégicas<sup>17</sup>. Tiene más de 2,4 millones de puntos de venta, ubicados en tres Continentes y 22 países, como: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Uruguay y Venezuela.

Tiene la red de distribución más amplia en México, siendo una de las más grandes del continente americano, superando las 52,000 rutas. (pág. 5).

#### **Expansión**

Grupo Bimbo abre su primera agencia foránea en la ciudad de Puebla en 1949, en 1956, en la ciudad de Guadalajara se instala la fábrica Bimbo de Occidente, cuatro años después, inaugura la planta Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Después de una reestructuración administrativa y el lanzamiento de Gansitos y Submarinos Marínela, en 1972, Grupo Bimbo instala la planta panificadora más grande de América Latina, y una de las 10 más grandes del mundo, en Azcapotzalco, Ciudad de México.

Gracias a el lanzamiento de marcas como Barcel, Marínela, Tía Rosa, Ricolino y Suandy y al éxito en general se iniciaron operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cotizando por el 15% de sus acciones (Reporte anual 2012).

En 1984, se inició la expansión de Grupo Bimbo, exportando a los Estados Unidos de América, después en 1989, se creó Bimbo Centroamérica, con la apertura de una planta en Guatemala. Dos años después, con la apertura de Bimbo Argentina, se crea Organización Latinoamérica; ahora conocida como Organización Latín Sur. En 1995, la compañía inauguró dos plantas más en Chile y Argentina (Reporte anual 2012).

---

<sup>16</sup> <https://es-us.finanzas.yahoo.com/>

<sup>17</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2014). <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2014/documents/informe-anual-2014.pdf>. (Consultado el 6 junio 2015)

Reporte anual (2012) En 1998, la empresa adquirió la panificadora norteamericana Mrs Baird's; así como Plus Vita y Pullman, en Brasil, en 2001. Un año después, adquiere los activos de la empresa Weston Foods Ind (WFI), en la costa oeste de Estados Unidos

Grupo Bimbo adquiere la panificadora Panrico, en Beijing en 2007 y obtiene presencia en el mercado asiático, expandiendo sus operaciones a dos continentes (p, 26).

Reporte anual (2012) En 2008, la empresa compra la Panificadora Nutrella, en Brasil y en 2009, adquiere el negocio de panificación de WFI, en Estados Unidos; esta última compra incluyó las marcas Arnold, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Freihofer's, Stroehmann y Thomas' a su portafolio de productos, además de 22 plantas productoras y 4,000 transportes.

Para 2011, Grupo Bimbo consolidó dos importantes adquisiciones, convirtiéndose en la empresa de panificación más importante a nivel global<sup>18</sup>. En septiembre, compró la Compañía de Alimentos Fargo, en Argentina. Y, en octubre, cerró la adquisición de Sara Lee Corporation, en España y Portugal (Sara Lee Bakery Iberia), por un valor de 115 millones de euros, renombrándola Bimbo Iberia. Así, el grupo mexicano unificó la marca Bimbo, que trabajaba de forma independiente en estos dos países.

Posteriormente, en febrero de 2014, Grupo Bimbo anunció la adquisición de Canadá Bread. La operación, valuada en más de \$1,800 millones de dólares canadienses, permitió al Grupo reafirmar su posición como la empresa de panificación más grande del mundo, al extender sus redes de distribución en Norteamérica, e impactar el mercado de Reino Unido; éste último, a través de la marca New York Bakery Co-líder en la producción de bagels en Europa. En el mismo año la empresa adquirió Supan, compañía de panificación en Ecuador, transacción que le permitió reforzar su presencia en América y el mundo. (pp. 37-44).

### **Resumen de adquisiciones relevantes.**

Grupo Bimbo (2013);

1964 La marca Sunbeam en México de Quality Bakers of America

1995 Grupo Bimbo adquiere Coronado.

1998 Adquiere la panificadora norteamericana "Mrs Baird's"

2001 Plus Vita y Pullman en Brasil

2002 George Weston Limited – propietaria de la marca Oroweat- en Estados Unidos

2004 JoyCo en México.

2005 La Corona y El Globo, en México.

2006 Panrico en China.

2008 Galletas Gabi en México y Nutrella en Brasil.

2009 Weston Foods Inc. en Estados Unidos.

2010 Dulces Vero en México.

2011 Sara Lee North American Fresh Bakery en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo en España y Portugal.

---

<sup>18</sup> 2014 Grupo Bimbo Reporte anual.

file:///C:/Users/itzel/Downloads/BIMBO\_Reporte\_Anuar\_2014\_%20final%20(7).pdf

2014 Canadá Bread, en Canadá y Reino Unido, División Saputo Inc.'s, Bakery en Canadá y Supan en Ecuador.

### **Ventajas Competitivas.**

Grupo Bimbo (2014);

- Líder global en la industria de la panificación
- Líder en el Continente Americano
- Sólidas participaciones de mercado y reconocimiento de marcas
- Portafolio diversificado por regiones y marcas
- Una de las redes de distribución más extensas del mundo que supera las 52,000 rutas
- Más de 100 marcas de reconocido prestigio
- Sólida generación de efectivo
- Equipo directivo con amplia experiencia (p, 8).

### **Panorama General de la Industria de Panificación México.**

Grupo Bimbo (2010). La industria de panificación en México es muy amplia, para empezar en cada región geográfica del país se puede encontrar su pan tradicional. Se tienen aproximadamente 45 mil establecimientos donde se produce este pan tradicional en el país, y 277 mil operando a nivel mundial<sup>19</sup>.

Los participantes más importantes son Grupo Bimbo, Mondelez International, Yamazaki Baking Company y The Kellogg Company, que en conjunto sólo tienen alrededor del 10% del mercado (Grupo Bimbo es el líder con 4% de participación<sup>20</sup>). Durante los últimos cinco años, estas empresas han ganado participación de mercado, en gran medida gracias a las fusiones y adquisiciones, así como a su capacidad de adaptarse y anticiparse a las nuevas tendencias. Durante los últimos años, en este mismo sector, gran número de cadenas de tiendas de autoservicio han integrado panaderías dentro de sus establecimientos. La industria de panificación y que en 2011, alcanzó un valor de \$13,239 millones de dólares<sup>21</sup>. El consumo per cápita asciende a 42.2 kilos<sup>22</sup> al año y el gasto destinado a este concepto es de \$116.4 dólares. Grupo Bimbo maneja diversas marcas de galletas como son Marínela, Lara, Gabi, Tía Rosa y Suandy. El principal competidor es Gamesa, empresa perteneciente a Pepsico.

---

<sup>19</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2010).

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado 24 septiembre 2014).

<sup>20</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2010).

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado 24 septiembre 2014).

<sup>21</sup> <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>

<sup>22</sup> <http://www.canainpa.com.mx/>

Para Grupo Bimbo el pan con mas penetración en el mercado siempre fue el pan blanco de caja, sin embargo debido al cambio a dietas más saludables, el pan integral de caja ha incrementado su ventas, cabe mencionar que este tipo de pan creado por la empresa ha ido penetrando cada vez más en los hogares, y así ha sido por más de 65 años, y se piensa que se seguirá incrementando su consumo por el aumento de las mujeres en el área laboral, debido a su practicidad entre otras cosas.

Las áreas rurales del país no son ajenas a esta forma de vida, por lo que, gracias a la ampliación de la red carretera, Grupo Bimbo puede llegar a un gran número de hogares en el campo, colaborando así a la alimentación de este sector de la población. En la actualidad son varios los competidores en el mercado de pan empacado, cuyas marcas tienen presencia local, tales como: Dulcipán, S.A. de C.V. que elabora productos bajo la marca Don Toño en la Ciudad de México; y El Panqué, S.A. de C.V. con la marca El Panqué, en la zona centro de México, especialmente en el estado de Durango. Adicionalmente, en las ciudades de México y Mérida, a través de tiendas de autoservicio, se tienen como competidores a: Pan Filler, S.A. de C.V. que produce pan de especialidades (negro, de centeno y alemán) bajo la marca Pan Filler; Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A. con la marca de 70 pan de caja Boni Bon; y Panadería El Cometa, S.A. de C.V. con la marca de pan de caja Don Rico y la marca La Superior compitiendo en el estado de San Luis Potosí. En el 2009 Walmart introduce a nivel nacional su marca propia de pan de caja y bollería bajo la marca Great Value. En Sinaloa se encuentra Pan Panamá. Y en la frontera norte del país están las siguientes marcas de importación de pan de caja y bollería: Nature's Own y Butter Krust, producidas por Flowers Foods, Inc. y Hill Country producida por la cadena de autoservicio H.E.B. Asimismo, en la frontera de Baja California Norte existe pan empacado bajo las marcas de Bontri, Pantry Select y Sara Lee, principalmente.

En el caso de Ciudad Juárez, existe competencia de Flowers Foods con productos que importa de E.U. Bimbo mantiene una participación en el mercado de panificación de aproximadamente 27% en valor (incluye bread & rolls, cakes & pastries, cookies, morning goods). Lo anterior permite suponer que la Compañía tiene un amplio potencial de crecimiento. En el segmento de barras, una categoría con menos de una década de desarrollo, la competencia ha sido alta en 2012, Grupo Bimbo mantuvo su liderazgo en esta categoría, sus principales competidores en este segmento son Kellogg's, Quaker y otras barras de importación. Sin embargo, es importante recordar que la principal competencia que enfrenta Grupo Bimbo con respecto a sus líneas de panificación está integrada por cerca de 45 mil panaderías tradicionales y la considerable presencia de panaderías en las cadenas de autoservicio, que han impulsado a las marcas propias de pan empacado desde el 2009.

En Estados Unidos Grupo Bimbo se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan empacado y pan dulce a clientes minoristas e institucionales. Las principales marcas incluyen Arnold, Brownberry, Orowheat, Thomas, Stroehmann,

Freihofer, Dutch Country, Maier's, D'Italiano, Entenmann's, Bimbo, Marínela Mrs, Barids, Sara Lee, Earthgrains, Holsum, Colonial, Rainbo, Sunbeam and Heiners. BBU es uno de los jugadores más importantes de la industria en este país. Algunos de sus competidores son: Flowers Foods, Pepperidge Farm y productores regionales, además de los productos con marca privada. La industria de pan empacado en E.U. es mucho más competitiva que en Latinoamérica y los consumidores tienen un mayor interés en dietas de bajos carbohidratos y panes integrales. Es un mercado maduro con marcas establecidas. Sin embargo, la diferenciación de productos, iniciativas sólidas de precios y la densidad de la distribución y su eficiencia son factores claves en los resultados de este mercado. Grupo Bimbo es una empresa que ha crecido gigantescamente gracias a su destacado canal de comercialización<sup>23</sup>.

E.U. representa el segundo mercado más grande de la industria del pan en ingresos y producción de acuerdo con el IBIS World<sup>24</sup>. En 2011, de conformidad con Datamonitor, en E.U., el valor de mercado de la industria del pan, (incluye bread & rolls, cakes & pastries, cookies, morning goods) es de aproximadamente \$46,694 millones de dólares, lo que equivale a un consumo per cápita de 39 kilos por año, con un gasto destinado a este concepto de \$150 dólares.

En la década pasada, la industria fue impactada por las dietas de bajos carbohidratos. Sin embargo, las ventas de pan se han recuperado, atrayendo a los consumidores con alternativas saludables, apoyado por campañas tales como "Grains for Life" por la American Bakers Association y American Millers Association. La Compañía ha introducido una variedad de productos integrales. Bimbo Bakeries Usa (BBU), ofrece productos bajo las marcas Oroweat, Arnold y Brownberry con una presencia fuerte en el sector de pan saludable. Otras marcas propiedad de BBU tales como Thomas, son productos altamente diferenciados por su originalidad con baja competencia en marcas privadas. El sector de marca privada, especialmente en la categoría de pan blanco, es un sector clave que ha continuado creciendo contra las marcas de bajo costo. Las marcas regionales de BBU son mayormente afectadas por esta tendencia; sin embargo, debido a que cada una de estas marcas es la gran favorita a nivel regional, la posibilidad de que sean afectadas es menor que las marcas locales secundarias.

La industria experimentó un periodo de hiperinflación en 2007 y 2008 cuando los costos de harina de trigo estaban por arriba de 10 Dólares por Bushel (comparado con un promedio

---

<sup>23</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2010).

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado 24 septiembre 2014).

<sup>24</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2010).

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado 24 septiembre 2014).

histórico de 5 Dólares por Bushel). El precio del trigo en promedio fue de \$7.8 y \$8.1 Dólares por Bushel en 2012 y 2011 respectivamente. En Latinoamérica el comportamiento y las preferencias de los consumidores son muy similares a las observadas en México. Los países latinoamericanos donde la Compañía tiene operaciones son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En el caso de Nicaragua, aunque no cuenta con fábricas, distribuye sus productos a través de agencias estratégicamente localizadas (pp, 67-69). A continuación se muestra la participación de mercado de la Compañía en la industria de panificación en Latinoamérica en 2012, así como los competidores más importantes en cada país de la región donde tiene operaciones:

País	Competidores	2012
Argentina	La Salteña y marcas propias	2.3%
Brasil	Panco, Seven Boys y Wickbold	7%
Chile	Pierre y Castaño	ND
Colombia	Comapan, Guadalupe y Ramo	3.1%
Costa Rica	Girasol, Koning, Bioland y Ruiseñor	2.8%
El Salvador	Diana y Lido	8.2%
Guatemala	Americana Colombino y Victorias	6.7%
Honduras	Noel	13.6%
Nicaragua	Molinos modernos y Noel	6.5%
Panamá	Tasty Chioce y Rimith	0.6%
Paraguay	Bimbo, fargo y My friend	ND
Perú	Union y Grupo Once	NA
Uruguay	Marcas propias	NA
Venezuela		5.8%

**Fuente: Reporte anual Grupo Bimbo (2012).**

### **Participación de Grupo Bimbo en Asia.**

Grupo Bimbo (2010). En el año 2006 Grupo Bimbo entro en continente asiático<sup>25</sup>, China fue el país que seleccionaron por las condiciones económicas y por el panorama de crecimiento que ofrece la región y para que se les facilitara un poco entrar al mercado adquirieron una empresa que ya tenía presencia en el país ( pp, 69).

### **Panorama General de la Industria de la Tortilla**

Grupo Bimbo (2010). Grupo Bimbo participa en el mercado de tortillas de harina de trigo, que comercializa bajo las marcas Tortillinas Tía Rosa, Wonder y Del Hogar. El principal competidor en este sector es Maseca, con las marcas de tortillas de harina de trigo Paninas,

<sup>25</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2010).

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado 24 septiembre 2014).

Tortiricas y Misión. En la región norte del país hay un gran número de competidores que elaboran tortillas de manufactura casera para satisfacer los gustos locales y que representan un pequeño porcentaje del mercado. En E.U., el mercado de la tortilla empacada reporta uno de los más altos crecimientos dentro del sector de alimentos en ese país. Las tortillas, tanto de harina de trigo como de maíz, presentan más variedades, tamaños y cantidades que en el mercado mexicano. Además se prevé que, en el mediano plazo, la población hispana sea la comunidad extranjera más grande en E.U. Ello aunado al PIB que genera dicha comunidad (calculada en 50 millones de personas), que es igual al PIB generado en México, hace de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en ese país. En este mercado, las tortillas de harina de maíz y de trigo que se producen y comercializan bajo la marca Tía Rosa tienen una presencia importante en las regiones oeste y suroeste de E.U. y están orientadas tanto al mercado hispano como al anglosajón. En este ramo, Tía Rosa enfrenta la competencia de Gruma Corp., así como de un gran número de pequeños productores (pp. 70).

### **Panorama General de la Industria de la Botana Salada.**

Grupo Bimbo (2012). A finales del 2012, la industria de botanas tuvo un valor de mercado estimado en \$41,459.5 millones de pesos, representando un incremento del 14.5% con respecto al año anterior. Se calcula que el 76% de las personas ha consumido botanas (maíz, papa y extruidos) en el último mes y el 60% cacahuates. El promedio de consumo de botanas es de 5.2 bolsas semanales y los que lo hacen con mayor frecuencia son niños y adolescentes de entre 8 y 18 años<sup>26</sup>.

La presentación más comprada es la de bolsa en tamaño individual que se adquiere principalmente en tiendas de abarrotes, mientras que las presentaciones distintas a la bolsa tradicional, así como las presentaciones grandes son mayormente adquiridas en autoservicios.

El mercado de botanas en términos generales está conformado en su mayoría consumidores medium (de 116 a 315 g/sem) 42% y heavy (>315 g/sem) 31%.

Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas incluyendo cacahuates, en México con 20.3% de participación de mercado en valor a Dic. 2012, después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsico., quien tiene el 69.7% de participación a Diciembre del 2012. Grupo Bimbo inició en 1977 su participación en estos segmentos, Barcel tiene 35 años de historia en el mercado de botanas saladas y como parte del Grupo, es una empresa 100% mexicana con presencia internacional. La distribución de sus productos tiene cobertura nacional, además de contar con presencia en E.U. con las marcas Takis, Churritos, Tostachos, Chipotles, Chip's, Chicharrones, Hot Nuts, Runners y Barcel

---

<sup>26</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2012).

file:///C:/Users/itzel/Downloads/BIMBO\_Reporte\_Anual\_2014\_%20final%20(7).pdf

Peanuts<sup>27</sup>. Es importante mencionar que al cierre de 2012, Barcel es el fabricante con mayor incremento en participación de mercado de enero (19.0%) a diciembre (20.3%) 2012 al crecer por encima de la categoría. El crecimiento se presenta, entre otros factores, gracias al buen desempeño de la marca Chip's dentro del segmento Papa, en que Barcel incrementó de 23.9% (enero) a 24.7% (diciembre) en 2012 en valor a total México (pp, 70-71).

El Panorama General de la Industria de la Confitería en México es altamente diversificada y competitiva, ya que está compuesta por más de 2000 jugadores, que comprenden tanto empresas pequeñas como grandes competidores de escala mundial. Este mercado se compone de tres grandes segmentos:

- 1.- Gomas de mascar (33% del valor y 21% del volumen total), el cual incluye el segmento de gomas de mascar con y sin azúcar;
- 2.-Chocolates (28% del valor y 22% volumen total), el cual incluye, principalmente, chocolate nacional e importado en barra, malvavisco cubierto de chocolate, sorpresa, untable y chocolates finos rellenos; y
- 3.-Dulces (39% del valor y 56% del volumen total), el cual incluye paletas de caramelo, gomitas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas.

El valor estimado de este sector en México durante 2012 es de \$64,480 millones de pesos, mostrando incremento de 8.9%<sup>2</sup> en comparación con 2011. El segmento de golosinas de azúcar se encuentra altamente fragmentado al interior de las 3 grandes categorías: chocolates, dulces y chicles.

La gran diversidad de productos en este mercado obedece a una fuerte y constante innovación y productos nuevos de corta vida. Una característica principal de los productos de confitería es que se basan en la “moda” y en un mercado principalmente infantil y juvenil, que ha cambiado sus preferencias de manera dramática en los últimos años, principalmente por las nuevas restricciones y legislación contra el problema de la obesidad<sup>28</sup> (pp. 70-71).

#### **4.4.- FODA.**

La oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable, por ejemplo:

- Ofrecer algo que no abunda.
- Ofrecer un producto o servicio existente de un modo nuevo o superior, (pedir ayuda a los clientes, método de detección de problemas, pedir que imagen una versión ideal del

---

<sup>27</sup> Reporte anual Grupo Bimbo (2012). <https://www.netflix.com/title/70158819?trackId=13589554>. (Consultado el 23 de agosto de 2015).

<sup>28</sup> INEGI, Nutrición. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=msal75&s=est&c=26762>

producto), como lo hace Domino's pizza encuestando a sus consumidores para mejorar su servicio.

- Pedir a clientes que esquematicen las fases de adquisición empleo y abandono de un producto (Método de la cadena de consumo).

(Kotler & Keller, 2006, pp, 52,53).

**FODA.**

<p><b>Factores externos</b></p> <p><b>Factores internos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Es una empresa líder en panificación y en su rama, tiene un canal de comercialización bastante amplio, 167 plantas, 52,000 rutas, 2,400,000 puntos de venta, 129,000 colaboradores, tiene presencia en 22 países de América, Asia y Europa más de 10,000 productos y más de 100 marcas.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>La caducidad de sus productos, que estos no se vendan lo cual produce pérdidas monetarias, ya que son productos perecederos. Tener precios altos en comparación con tiendas y/o panaderías. Que el costo de transporte de las mercancías es muy alto, tomado en cuenta la gasolina y el equipo de transporte.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Al tener toda la maquinaria y equipo necesario tiene la posibilidad de ingresar a nuevos países dándoles a conocer la variedad de pan, además de innovar con las costumbres gastronómicas de cada país. Así como de ir innovando en las necesidades de las personas, a las nuevas costumbres así como a las enfermedades.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Aprovechar la capacidad que tiene la empresa e intensificar su presencia en más países, es decir seguir innovando y expandiéndose, para así llegar a tener más puntos de venta y aumentar sus ganancias. Además de seguir siendo una empresa líder y seguir cumpliendo con los lineamientos que debe.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Calcular bien las fechas de caducidad y poder repartir estratégicamente así como tener bien estructurada la cantidad de productos que se distribuyen en cada región y cuantos se consumen de estos, para no tener pérdidas de monetarias. Así como abarcar todas las necesidades de los consumidores o sus demandas.</p>

<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Que surjan otras empresas que se especialicen en lo que Ofrece Grupo bimbo y que tenga precios más accesibles, así como que la población prefiera el consumo de los productos sustitutos.	Gracias al alcance que tiene puede acceder a más mercados como le sea posible y que así sus productos sean consumidos por más personas haciendo más grandes sus ventas así como sus puntos de venta, y haciendo que la población los incluya en su dieta.	Atacar debilidades para mejorar el crecimiento de la empresa, así como poner especial atención a las demandas de los consumidores para poder contrarrestar las amenazas de los productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.- Competencia.

(Best, 2007), Las pequeñas empresas que representan un peligro o competencia para Grupo Bimbo, pueden obligar a este a hacer cambios en sus precios, en su calidad, aumentar sus gastos en así como su participación en el mercado. Las presiones competitivas podrían también restringir la capacidad del Grupo de incrementar precios como resultado de incrementos en los costos de sus insumos y otros costos. Un punto importante de la competencia es que se basa en la calidad del producto o los productos, es servicio o trato al cliente así como buscar su satisfacción para que estos le sean leales, ya que un punto base o importante de las empresas es tener la lealtad de sus clientes, puesto que esto puede ser bueno o malo para la empresa, es decir, un cliente que le es leal les seguirá trayendo ganancias, así como les puede traer más clientes, pues estos pueden ir recomendando a la empresa y así traerle más clientes y ganancias e ir creciendo, sin embargo si tiene clientes insatisfechos estos también irán creando una imagen negativa a todos las personas que conozcan y les hablen de ella, y de esta manera no ganara más clientes, puesto que tendrán imagen negativa de la empresa. Está demostrado que un cliente insatisfecho puede convertirse en un cliente terrorista , quiere decir que van a expandir su insatisfacción con otros clientes, donde en un promedio un cliente insatisfecho puede comunicar su punto de vista de 8 a 10 personas, en cantidades mas grandes 30,000 clientes pasan de 250, 000. Una manera de solucionar el problema es dejar que sus clientes comuniquen sus quejas, ya sea en alguna página de internet o en el mismo espacio de venta, esto a ayudado algunas empresas a que baje su número de clientes insatisfechos, y ayude a incrementar su margen de ganancia, esto ayuda a mejorar la relación entre el cliente y la empresa. Donde las empresas con mayor retención de sus clientes así como con mas demanda de ellos por más tiempo, estarán mejor posicionados y con más responsabilidad.

Existen tres niveles de excelencia que componen la orientación del marketing en las empresas para tener una mayor rentabilidad:

**Enfoque en el cliente:** Buscar necesidades y satisfacción del cliente.

**Orientación hacia la competencia:** Estar consciente de la competencia de la empresa y que marketing seguir conforme hacia qué mercado va dirigido mi producto.

**Trabajo en equipo:** Tener una empresa donde las diversas áreas de esta estén juntas y sincronizadas para resolver las necesidades del cliente. (Págs. 50-54).

Grupo Bimbo (2010). El Grupo compite con grandes compañías nacionales e internacionales, panaderías tradicionales, operadores regionales de menor tamaño, panaderías familiares, cadenas de supermercados que tienen sus panaderías propias, tiendas de conveniencia con áreas de panificación propia, o con productos de marca propia, así como con compañías de alimentos diversificadas. Donde puede que alguno tenga más poder en ciertas regiones ganándole a Grupo Bimbo aunque no llegara a compararse con las ganancias, la capacidad de venta así como los puntos de venta de Grupo Bimbo.

De vez en cuando, el Grupo enfrenta presión de precios en algunos de los mercados en los que participa como resultado de las prácticas promocionales de sus competidores, lo cual podría incrementar debido al exceso en la capacidad de la industria. Como resultado de lo anterior, el Grupo podría tener que disminuir los precios de algunos de sus productos para responder a las presiones competitivas y mantener su participación de mercado.

Sus competidores podrían incrementar su posición competitiva mediante la introducción de nuevos productos o productos que podrían sustituir a los productos del Grupo, la mejora en sus procesos productivos o el crecimiento en su capacidad de producción. Si el Grupo no es capaz de mantener su estructura de precios y mantener el ritmo respecto de las iniciativas de productos y procesos productivos de sus competidores, sus resultados de operación y situación financiera se podrían ver afectados negativamente.

Una parte donde Grupo Bimbo puede ser afectado por su competencia es con los minoristas que venden sus productos, supermercados, hipermercados, minoristas tradicionales como las pequeñas tienditas familiares, pues ponen sus productos en exhibición junto con los de su competencia, donde en raro caso es posible que los minoristas le den mayor prioridad a los productos de los competidores del Grupo o formen alianzas con ellos, o a los productos de marca propia distintos a los productos del Grupo. Si los minoristas dejan de comprar los productos del Grupo o dejan de vender los productos del Grupo con cierto soporte promocional, la situación financiera del Grupo podría verse afectada.

El éxito del Grupo depende en parte de su capacidad para lograr ser un productor eficiente en una industria altamente competitiva. El Grupo continuamente realiza inversiones con el fin de mejorar sus plantas de producción y reducir sus costos de operación. El Grupo podría enfrentar problemas de operación al llevar a cabo cambios importantes en la producción o suministro o en su logística; dichos cambios, así como la incapacidad del Grupo de lograr reducciones de costos y eficiencias, podrían tener un efecto negativo adverso en sus operaciones, situación financiera, liquidez, rentabilidad o resultados de operación. (Pp, 11-14).

De acuerdo a la casa de Bolsa Accival<sup>29</sup>, Bimbo ha mantenido una participación estable en el mercado del pan empacado, del 90% en los últimos diez años. En el sector de los pastelillos la situación es similar pues mantiene el 74% del mercado de pastelillos envasados en México y esto va en ascenso, señala Euromonitor Internacional. El “Osito Bimbo” no tiene competencia, se estima que cada mexicano gasta al año 131.6 dólares en el consumo de pastelillos. En cierto momento, Maseca trató de competir en el sector del pan lanzando el pan Brady, que finalmente tuvo que desaparecer pues no logró competir con Bimbo.

Las ventas de Bimbo al año, en panificación y confitería, superan los 73 mil millones de pesos en México. Tiene una fuerte influencia en la legislación, de tal forma que consigue modificar las leyes que no le serían favorables para conservar el liderazgo. Un ejemplo de esto, es la movilización legal que realizó la empresa para evitar que sus productos sufrieran gravamen por su alto contenido kilocalórico. Así, la empresa del Osito Bimbo consiguió que el pan de caja fuera considerado similar al bolillo o telera, productos que no son considerados con alto contenido kilocalórico. El caso de los panaderos tradicionales fue distinta pues ellos no pudieron lograr el amparo para mantenerse libres de la nueva disposición.

En México 115 millones de personas consumen pan pero no hay competencia para Bimbo, por lo que lideró las ventas de alimentos procesados en el mercado mexicano durante el 2013, al sumar 13,460 millones de dólares, dejando muy atrás a su más cercano seguidor, Gruma, que reportó ventas por 4,140 millones de dólares, detalló ProMéxico en un reporte reciente al cierre del último año consolidado. El monto de Grupo Bimbo representó 10% del total de la producción de la industria mexicana de alimentos procesados en ese mismo año, la cual sumó 135,000 millones de dólares. La industria tuvo un crecimiento interanual de 4% y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos lo atribuyó a diversos factores, entre ellos el crecimiento de la demanda, exceso en la capacidad de producción, disponibilidad de recursos agrícolas (tanto nacionales como importados), crecimiento de la economía mexicana y bajos costos de manufactura. La industria de alimentos procesados de México abarca 12% del Producto Interno Bruto manufacturero, el cual fue de 441,320 millones de dólares, y 4% de la economía mexicana en el 2013. México ha registrado una tendencia al alza de hábitos alimenticios más sanos, como consecuencia de sus problemas de obesidad y diabetes, lo que ha impulsado una mayor demanda de productos orgánicos. Según datos de la Secretaría de Salud, 70% de los adultos en México está excedido de peso, y ese mismo porcentaje corresponde también a niños entre los cinco y los 11 años de edad, unos 4 millones 500,000(Notus 2014).

---

<sup>29</sup> Reporte anual Grupo Bimbo 2010.

[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_ReporteAnual\\_2010\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_ReporteAnual_2010_port.pdf). (Consultado el 23 de Octubre de 2015).

**Factores de riesgo:** A continuación se describen los factores que pudieran afectar significativamente el desempeño, la situación financiera y/o los resultados de operación de la Compañía, así como aquellos que pudieran influir en el precio de los valores de la misma.

#### **Riesgos Relativos a México.**

La economía mexicana, al igual que muchas otras, se encuentra interrelacionada con otros países y, por consiguiente, afectada por el desempeño, cambios y/o choques en los mercados financieros internacionales que, de una u otra manera, afectan tanto al sector financiero como a su economía real. Las tasas de interés, el tipo de cambio y la liquidez en los distintos mercados, son, entre otras, variables que se determinan, tanto por la economía local, como por la de otros países.

Aun cuando el marco institucional de la economía mexicana ha evolucionado favorablemente en los últimos años, y se ha experimentado un ambiente económico con tasas de inflación moderadas, tasas de interés bajas y un valor del peso en relación con otras monedas relativamente estable, la economía de México, país en el que la Compañía genera la mayor parte de sus ventas consolidadas, enfrenta ciertas debilidades estructurales que, eventualmente, pudieran impactar desfavorablemente al sector real de la economía. Por lo anterior, la Compañía no puede garantizar que los factores mencionados anteriormente no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras.

#### **Fluctuaciones Cambiarias**

El resultado cambiario de la Compañía es producto de una serie de operaciones comerciales y corporativas relacionadas con la operación cotidiana y, en ocasiones, de los fondeos denominados en otras divisas relacionados con sus inversiones. Es importante mencionar que cualquier depreciación o apreciación futura del peso mexicano o de cualquier otra moneda en la que Grupo Bimbo realiza operaciones puede dar como resultado fluctuaciones en cambios netos. Por lo tanto, la Compañía no puede garantizar que las fluctuaciones cambiarias no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras. El principal insumo de producción de la Compañía es la harina de trigo, la cual, a pesar de cotizar en monedas locales, depende en gran medida del precio internacional del trigo que cotiza en dólares. Por lo anterior, la compra de dicho insumo se ve afectada por cualquier fluctuación en el tipo de cambio. Conviene aclarar que más del 40% de los ingresos de la Compañía se encuentran denominados en dólares, lo cual es considerado por la misma como una cobertura natural.

#### **Control de Precios**

Los productos elaborados por Grupo Bimbo son de consumo popular y masivo, e inclusive algunos son de consumo básico, y prácticamente ninguno se encuentra sujeto a controles de precios por parte de los gobiernos de los países donde opera. Sin embargo, no puede garantizar tal situación, que en su caso podría afectar de manera adversa los resultados de operación del Grupo.

#### **Regulaciones Ambientales y Sanitarias**

Grupo Bimbo podría verse obligado a realizar inversiones adicionales en materia de control ambiental y sanitario y modificar sus operaciones. La Compañía considera que cumple

sustancialmente con las disposiciones ambientales y sanitarias aplicables y que sus procesos productivos son de bajo impacto ambiental y cumplen con las normas ambientales y sanitarias vigentes.

### **Riesgos Relativos a los Países donde Grupo Bimbo tiene Operaciones**

La situación financiera y/o la operación de la Compañía están expuestas a riesgos derivados de sus actividades internacionales. Cada país o mercado en el que tiene inversiones presenta condiciones que pueden repercutir en su desempeño global, tales como fluctuaciones en las tasas de interés, inflación, cambios en los hábitos de consumo, inestabilidad política y social, nuevos marcos jurídicos y fiscales, entre otros.

Asimismo, las operaciones de las subsidiarias de Grupo Bimbo en el extranjero se realizan en la moneda local de cada país y, posteriormente, se convierten a pesos, por lo que cualquier fluctuación en la moneda local de cada país con respecto al dólar tiene un efecto en los resultados consolidados de la Compañía. No obstante, Grupo Bimbo considera que el sector de alimentos al que atiende es menos vulnerable a condiciones económicas adversas con respecto a la industria en general. A pesar de ello, la Compañía no puede asegurar que el desarrollo futuro de las condiciones económicas en los países donde tiene operaciones, y sobre las cuales no tiene control, no tendrá un efecto adverso en sus operaciones.

### **Riesgos de Mercado**

Existen riesgos derivados de fluctuaciones en el mercado en relación con el tipo de cambio, las tasas de interés y los precios de algunos insumos, como trigo, plástico, aceite de soya, maíz y gas natural, entre otros. Por lo tanto, la Compañía realiza en ocasiones operaciones de cobertura. Grupo Bimbo no puede asegurar que dichas fluctuaciones en el mercado no afectarán negativamente sus resultados o que las operaciones de cobertura tendrán los resultados esperados en términos de las estrategias definidas.

### **Riesgos Relativos a las Ventas.**

Las ventas de Grupo Bimbo podrían verse afectadas por factores tales como: (i) la situación económica de los países donde la Compañía tiene operaciones, cuando dicha situación afecta el poder adquisitivo de los consumidores; (ii) la estacionalidad, según la cual inciden factores como el clima, los días festivos, las vacaciones, etc.; (iii) los cambios en los hábitos de consumo; y (iv) la competencia con otros productos iguales o similares. Grupo Bimbo no puede asegurar que los factores antes mencionados no tendrán un efecto negativo en los resultados de la Compañía.

### **Situación Internacional y Abastecimiento de la Harina de Trigo**

El principal insumo utilizado por Grupo Bimbo en los procesos productivos es el harina de trigo, que se adquiere principalmente de molinos locales. Grupo Bimbo mantiene contratos de suministro a largo plazo a fin de asegurar un abastecimiento oportuno del producto. La cotización de la harina de trigo toma como referencia el precio de los futuros del trigo en las Bolsas de Chicago, Kansas y Minneapolis, en EE.UU. y de Buenos Aires, en Argentina. Con el objetivo de mantener un suministro oportuno de harina de trigo y de compensar la volatilidad en su precio, Grupo Bimbo cuenta con políticas definidas de compra y cobertura, las cuales incluyen el seguimiento sistemático de las condiciones diarias del mercado y la consulta a especialistas en la materia, entre otras. Las coberturas de precio de algunos insumos del Grupo se realizan en aquellos países en que el mercado local lo

permite, como México, EE.UU., Brasil y Argentina. Grupo Bimbo estima que se encuentra cubierto de manera razonable ante posibles variaciones en el precio del trigo que pudiera afectar su operación. Sin embargo, Grupo Bimbo no puede garantizar la estabilidad del precio del trigo u otras materias primas en el futuro ante las muchas variables que afectan su comportamiento (Grupo Bimbo 2010).

En este capítulo se muestran las herramientas que el marketing más utiliza, los principales factores mercadológicos son las 4 P's, las cuales estudian la promoción, el producto el precio y la plaza, que ayudan a hacer una valoración de cómo puede posicionarse el servicio que ofrece la empresa en el mercado, respecto a lo que ofrecen otras empresas. El análisis de Porter estudia la relación que tiene la empresa, los consumidores, los productores y los competidores, respecto al insumo de materias primas, tipo de productos y gustos y preferencias de la gente. Prácticamente sirve para que la empresa vea donde tiene oportunidades, ventajas desventajas y que puede mejorar. Lo cual se puede complementar con el análisis FODA, el cuál mide fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que tiene una empresa en el mercado en el que tiene presencia.

El análisis de entorno nos ayuda ver como situaciones en las que se desarrolla una empresa pueden ser usadas a su favor así como en su contra, además que se complementa con el de competencia, para ambos se observa cómo se comportan unos contra otros por situaciones externas o internas de la empresa, y como pueden sacar ventaja de diferentes situaciones, así como la ver lo que le conviene.

#### 4.6.- Razones Financieras.

Razones Bimbo					
Razones liquidez		2014		2015	
Razón del Circulante=	<u>Activo Circulante</u>	=	<u>27865.000</u>	=	0.874
	<u>Pasivo Circulante</u>		<u>31896.000</u>		
					<u>32130.000</u> = 0.747
					<u>43038.000</u>
Prueba del ácido.	<u>AC-Inventarios</u>	=	<u>27865-5,509</u>	=	0.701
	<u>PC</u>		<u>31896.000</u>		
					<u>32130- 4978</u> = 0.631
					<u>43038.000</u>
Razones de Actividad					
Rotación del inventario	<u>Costo de Ventas</u>	=	<u>88298.000</u>	=	17.738
	<u>Inventarios</u>		<u>4978.000</u>		
					<u>102421.000</u> = 18.592
					<u>5509.000</u>
Promedio de ventas diarias	<u>Ventas netas</u>	=	<u>187053.000</u>	=	519.592
	<u>360 días</u>		<u>360.000</u>		
					<u>219186.000</u> = 608.850
					<u>360.000</u>
Rotación de Activos total	<u>Ventas netas</u>	=	<u>219186.000</u>	=	7.866
	<u>Activo total</u>		<u>27865.000</u>		
					<u>187053.000</u> = 5.822
					<u>32130.000</u>
Promedio compras diarias	<u>compras totales</u>	=	<u>42683.000</u>	=	118.564
	<u>360.000</u>		<u>360.000</u>		
					<u>45617.000</u> = 126.714
					<u>360.000</u>
Periodo promedio de pago	<u>CXP a proveedores</u>	=	<u>11867.000</u>	=	100.089
	<u>PCD</u>		<u>118.564</u>		
					<u>13146.000</u> = 103.746
					<u>126.714</u>
Razones de Endeudamiento		2014		2015	
Razón de Deuda	<u>Pasivo Total</u>	=	<u>124159.000</u>	=	<u>137774.000</u>
	<u>AT</u>		<u>177761.000</u>		<u>199633.000</u>
					= 0.690
					= 0.698
Capacidad de pago de intereses	<u>Utilidad operativa (UAIL)</u>	=	<u>10312.000</u>	=	<u>14121.000</u>
	<u>Intereses</u>		<u>3679.000</u>		<u>4576.000</u>
					= 3.086
					= 2.803
Razones de Rentabilidad					
Razón de margen de utilidad bruta	<u>Ventas-Costo de ventas</u>	=	<u>187053-88298</u>	=	<u>219186-102421</u>
	<u>Ventas</u>		<u>187053.000</u>		<u>219186.000</u>
					= 0.528
					= 0.533
Razón de margen de Utilidad de operación	<u>UAIL</u>	=	<u>10312.000</u>	=	<u>11453.000</u>
	<u>Ventas</u>		<u>187053.000</u>		<u>219186.000</u>
					= 0.055
					= 0.052
Razón de margen de Utilidad neta	<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>6986.000</u>	=	<u>9978.000</u>
	<u>Ventas</u>		<u>187053.000</u>		<u>219186.000</u>
					= 0.037
					= 0.032
Razón de rendimiento sobre los activos	<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>6986.000</u>	=	<u>9978.000</u>
	<u>AT</u>		<u>177761.000</u>		<u>199633.000</u>
					= 0.039
					= 0.050
Razón rendimiento sobre el capital invertido	<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>6986.000</u>	=	<u>9978.000</u>
	<u>Capital contable</u>		<u>53602.000</u>		<u>61859.000</u>
					= 0.130
					= 0.161
Razón de utilidad por acción	<u>Utilidad Neta</u>	=	<u>6986000000.000</u>	=	<u>9978000000.000</u>
	<u>Numero de acciones</u>		<u>4703200000.000</u>		<u>4703200000.000</u>
					= 1.485
					= 2.122

Elaboración Propia. Fuente Grupo Bimbo. Reporte anual 2015b.

#### Medición de los impactos del marketing.

Para medir los resultados del marketing Best R. (2006), nos dice que hay indicadores que proporcionan un complemento poderoso a los indicadores tradicionales financieros. Estos indicadores permiten a los directivos de marketing comprender, hacer seguimiento y gestionar las consecuencias de las aplicaciones de una estrategia de marketing.

Estos son algunos tipos de indicadores:

1.-Unidades de medida de resultados cara a los mercados. Estas unidades de medida valoran la situación de los mercados y su atractivo. Entre estas unidades se incluyen el

crecimiento del mercado, la cuota de participación, el atractivo del mercado, el atractivo de un sector y el potencial de demanda de un mercado.

2.- Unidades de medida de resultados cara a la competencia. Estas unidades de medida valoran la competitividad de una empresa. Entre estas unidades se incluyen la calidad relativa de productos, servicios, precios, marca, situación de costes.

3.- Unidades de medida cara a los clientes. Valoran los resultados producidos en relación con los clientes. Entre las mismas se incluyen la medición de la satisfacción de los clientes, su nivel de recompra, lealtad, notoriedad y percepción del valor ofrecido (Best. R. 2006, p. 43-44).

1) El primer de los métodos para medir estos resultados, es la medición de la rentabilidad del marketing y la manera en que Roger Best (2006), propone medirlo es sacando los beneficios netos que se tienen, y esto se logra restándole a los ingresos los gastos.

Beneficios netos = Ingresos- Gastos.

Beneficios netos	2015	2014
	211,897,356	270,911,557

Fuente Elaboración propia, datos Reporte anual Grupo Bimbo 2016a.

2) La utilidad operacional se refiere única y exclusivamente a los ingresos y gastos operacionales, dejando de lado los gastos e ingresos no operacionales.

La utilidad operacional es el resultado de tomar los ingresos operacionales y restarle los costos y gastos operacionales.

Recordemos que los ingresos, costos y gastos operacionales, son aquellos relacionados directamente con el objeto social de la empresa, con su actividad principal.

Para determinar la utilidad operacional, en términos generales debemos seguir el siguiente esquema:

Ventas (ingresos operacionales)

(-) Devoluciones en ventas

(-) Costo de venta

(-) Gastos operacionales

= **Utilidad operacional**

Utilidad de operación	2015	2014
	10,920	10,134

Fuente Elaboración propia, datos Reporte anual Grupo Bimbo 2016b.

La rentabilidad de la inversión de marketing y su contribución a los beneficios de una empresa, se tiene que separar los gastos comerciales y del marketing del total de gastos de explotación de la empresa.

Beneficios=Ingresos por venta-coste de los bienes- gastos comerciales- otros gastos operativos.

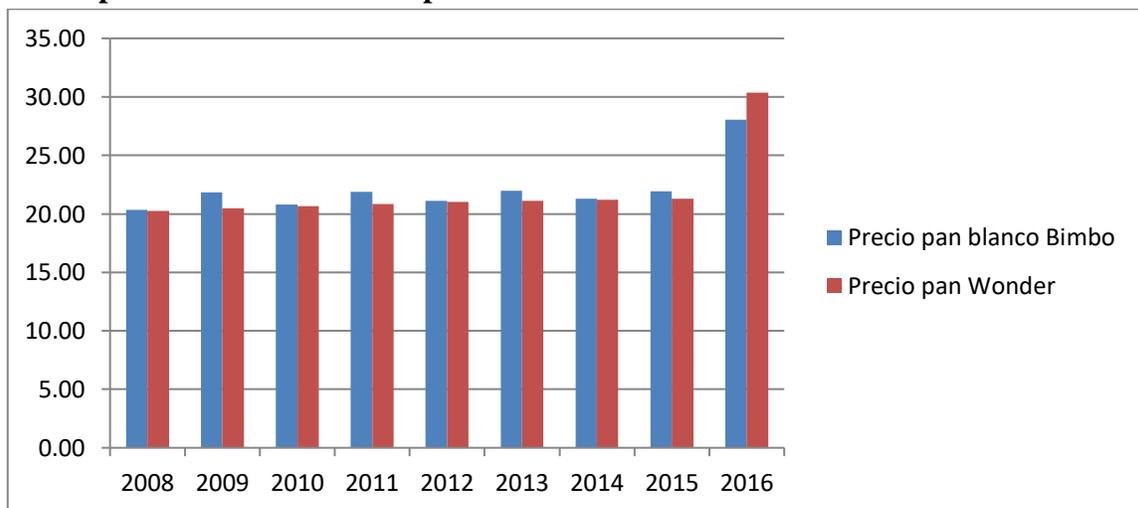
	2015	2014
Ventas	219,186	187,053
Coste de los bienes	102,421	88,298
Gastos comerciales	98,543	83,078
otros gastos	-4,101	-5,366
Beneficios	22,323	21,043

Fuente Elaboración propia, datos Reporte anual Grupo Bimbo 2016c.

Esto es una forma de medir la rentabilidad de la inversión en marketing, pues para tomar decisiones más orientadas hacia el mercado de una forma más efectiva tenemos que separar los gastos comerciales del resto de los gastos operativos fijos.

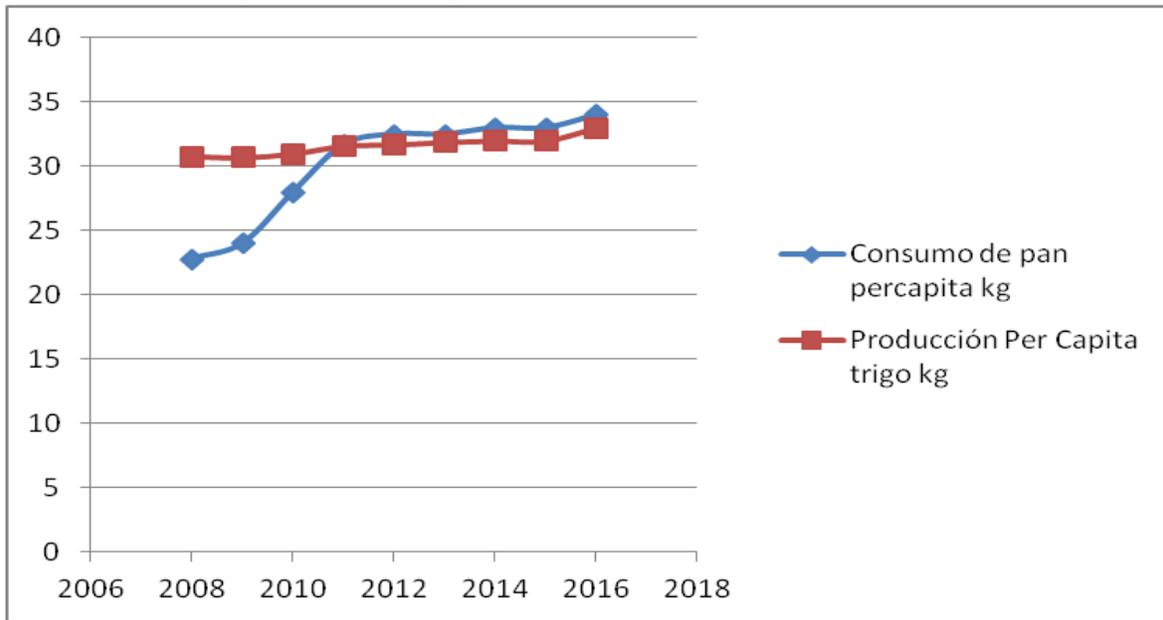
Si se utiliza el término contribuciones netas del marketing se puede comprender mejor en qué medida contribuyen las estrategias de marketing a los beneficios globales de una empresa.

### Precio pan Wonder Vs. Precio pan Bimbo.



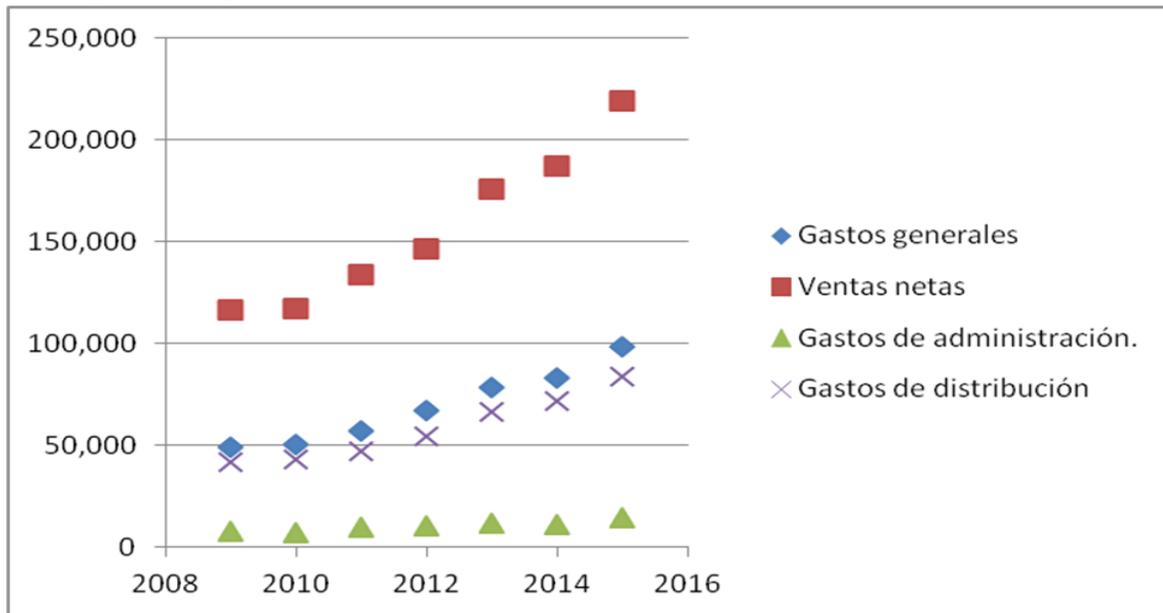
Fuente: Elaboración propia con datos (Reporte anual Grupo Bimbo 2012m).

### Producción de trigo vs Consumo pan en México.



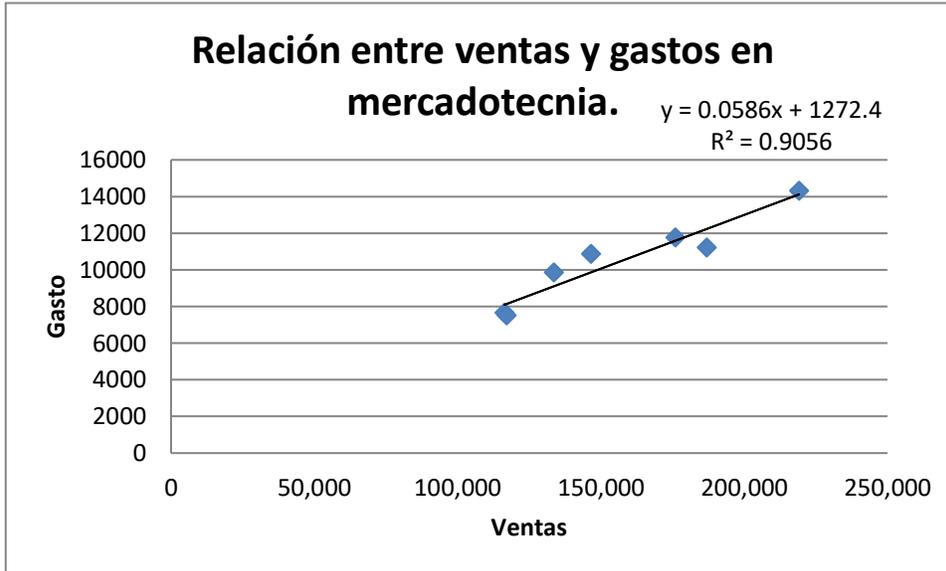
Fuente: Elaboración propia con datos (CANAINPA 2016a, SAGARPA, 2016a).

### Desempeño Grupo Bimbo.



Fuente: Elaboración propia con datos (Reporte anual grupo Bimbo 2016d).

## Correlación Ventas Grupo Bimbo vs. Gastos en mercadotecnia.



Fuente: Elaboración propia con datos (Reporte anual grupo Bimbo 2016e).

### Coefficiente de correlación

Mientras más se acerca el valor de 1 la relación es más fuerte en un 90% los gastos en mercadotecnia se deben a las ventas de la empresa.

Este capítulo permite hacer la medición tanto con las herramientas y factores mercadológicos como con razones financieras y graficas, respecto a cómo influye la mercadotecnia con el crecimiento y desarrollo de Grupo Bimbo, además de cómo ha aprovechado estas herramientas para poder crecer y posicionarse de tal manera en el mercado y en el gusto de los consumidores, o como menciona Schumpeter haciendo que el cliente tome sus decisiones de consumo respecto a los productos que ofrece.

Por medio de las razones financieras podemos ver que Bimbo se encuentra en buena situación financiera y es atractiva para los diferentes inversionistas en el mercado, pues tiene resultado positivos en general, como buena capacidad de pago, de inversión, rotación de dinero, etc. Y por medio de las graficas podemos ver que en los últimos años la inversión en mercadotecnia a influido de forma positiva con el crecimiento de la empresa.

## **5.- Conclusión.**

Grupo Bimbo es una empresa exitosa de la cual podemos demostrar con los factores estratégicos de la mercadotecnia que tiene viabilidad y rentabilidad. Es una empresa donde su desarrollo es de tal manera que respeta a sus clientes, proveedores y contribuyentes, así como ofrece satisfacer sus necesidades buscando la manera de cubrir las diferentes demandas de cada uno de ellos.

Cumple con las normas que se le imponen, ya que al tener presencia en diferentes países y/o continentes debe tener la responsabilidad de respetar las diferentes culturas, costumbres y tradiciones y adaptarse a lineamientos de salud como lo exigía el impuesto a la comida chatarra que la OMS impuso para contrarrestar problemas de obesidad en el país principalmente con menores de edad.

El Grupo no tiene competencia que le represente algún peligro hasta ahorita, porque en el mercado no existe una empresa con algún producto que pueda representar un riesgo, o que lo sustituya completamente, o alguno que represente una venta mas grande, aunque hay diferentes condiciones del entorno que pueden afectar a la empresa en general, como problemas económicos, sociales o climáticos en los países donde tiene presencia así como las diferentes costumbres y tradiciones pueden hacer que varíe el consumo de los productos que ofrece la empresa y por ende afectar sus ventas y los ingresos de esta, también afectan los problemas de salud donde tiene que invertir en nuevos productos que satisfagan la demanda de personas que necesitan características diferentes, y/o modas de alimentación que impliquen innovaciones.

Sin embargo la empresa ha sabido incorporar sus productos en las dietas de la población, si bien al principio algunos productos como pastelillos no eran bien recibidos porque, las tradiciones solo los consideraban como eventuales o por motivos especiales, han logrado que los clientes tomen decisiones de consumo respecto a su oferta de productos, para aumentar sus ganancias y popularidad.

La empresa no se conformo con solo producción de panificación, actualmente produce botanas y dulces, y la panificación ha abarcado nuevos mercados con diferentes empresas como el Globo que atiende un público diferente y con gustos y preferencias más variados.

La innovación un tema explicado por Schumpeter es uno de los puntos más importantes para el desarrollo y posicionamiento de una empresa, por el simple hecho de que una empresa desarrolle un producto innovador, puede tomar ventaja en el mercado por un momento o un tiempo, y si además estudia los gustos y necesidades de las personas toma más ventaja para que los consumidores desarrollen preferencia hacia su producto y fidelidad. Como lo es el desarrollo de diferentes marcas para la buscar satisfacer los diferentes gustos de los consumidores y tener mayor penetración en el mercado.

Los clientes como lo menciona Roger Best (2006), en su libro son uno de los primordiales puntos a atacar, un cliente no satisfecho es más peligroso que un cliente satisfecho, trae más consecuencias y problemas pues un cliente que no le parece el servicio puede divulgar su opinión a más consumidores y/o clientes que uno que queda satisfecho con el servicio y/o producto.

El punto más importante del éxito del Grupo son sus canales de distribución, de tal manera que el punto donde te encuentres siempre puedas encontrar algún producto de la marca, además de la presencia a nivel mundial que tiene, y los repartidores se les inculca una filosofía que hace que se comprometan con su trabajo, que cambian los productos para que nunca tengas que encontrarte con productos en mal estado, pues una de las ventajas de la empresa es que ofrece productos siempre frescos. Además de aprovechar las oportunidades de nuevas rutas que se han ido abriendo gracias a nuevas carreteras para llegar a más lugares y que su red de distribución siga creciendo.

Su materia prima es algo que tiene controlado con diferentes proveedores con los cuales tiene convenios para que la negociación sea mucho más fácil, considerando que su método es de entrada por salida, y lo que le permite manejar costos más bajos para sus insumos y por ende que la fabricación sea más económica, ofreciendo mayores ganancias en la venta de cada uno de sus productos.

Su crecimiento de ventas está por encima del crecimiento del consumo privado, y del mismo modo su crecimiento de ventas está por encima del crecimiento de ventas de otras empresas. Al tener en cuenta las demandas de los consumidores, proveedores, accionistas y colaboradores la empresa se considera bastante rentable y confiable, y gracias a las razones financieras también se puede corroborar la rentabilidad de la empresa, donde sus activos son más que sus pasivos, tiene bastante rotación de sus productos, las cuentas por cobrar las cobra más rápido que el promedio, lo que le sirve para poder invertir de nuevo ese dinero en la misma empresa. La eficiencia de los activos para la generación de ventas dentro de un periodo es muy alto, así como la capacidad de pago de intereses, su capital invertido demuestra que por cada peso genera 80 centavos más. En general la empresa tiene siempre buenos resultados y es segura para invertir en ella, lo cual atrae nuevos inversionistas y es bueno para ella, habrá años que no tenga buenos resultados pero la empresa logra tener estabilidad.

## **Bibliografía.**

- ✓ Aníbal Feliz Raúl, (2013). El secreto de Warren Buffet, El Economista, Recuperado el 12 de Diciembre de 2015 de <http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2013/01/03/secreto-warren-buffett>
  
- ✓ Alto nivel (2015). Recuperado 23 marzo 2016 de <http://www.altonivel.com.mx/53079-warren-buffett-y-la-historia-de-su-exito.html>
  
- ✓ Arvizu, Kariime. (2014)Universidad Tecnológica de Torreón. Recuperado, 13 de Octubre 2016 de <https://prezi.com/3d8pyj5knmpi/proceso-de-produccion-de-grupo-bimbo/>.
  
- ✓ \*Barnand, Chester, (1983). Teoría del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984). Las funciones de los elementos dirigentes.
  
- ✓ Best. Roger J. (2007). Marketing estratégico. PEARSON EDUCACIÓN, S.A, pp.56-198.
  
- ✓ CANAINPA(2016a), Recuperado de <http://www.canainpa.com.mx/>
  
- ✓ Carriles, Luis, L., Flores, R., Ramos. (2013). El Economista. /diputados-ponen-mas-impuestos-las-calorías. <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2013/10/17>. Recuperado 23 de enero de 2016.
  
- ✓ Coase, Ronald (1994), La empresa, el mercado y la ley, Madrid, Alianza Editorial.  
Ekelund, Robert B. J.R., Robert F. Hébert (2005). Historia de la teoría económica y de su método.

- ✓ De la Loma Alexey (2008); Método de inversión. Recuperado de <http://www.rankia.mx/articulos/210311-biografia-warren-buffett>.
- ✓ Datamonitor: (2011), Incluye la categoría de Bread & Rolls, Cakes and Pastries, Cookies, Crackers, Morning Goods, pp, 41.
- ✓ El INPC, (2017), Recuperado el 27 abril 2017 de <http://elinpc.com.mx/precio-del-pan/>
- ✓ Excélsior. (2014). Consume cada mexicano 90 kilos de tortillas al año, Recuperado el 25 de noviembre 2015 de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/09/19/982604#view-1>.
- ✓ Grupo Bimbo (2007). Historia, Recuperado de [http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_Historia\\_20070409\\_Esp.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_Historia_20070409_Esp.pdf), pp. 26-54.
- ✓ Grupo Bimbo Compañía. Recuperado 17 Diciembre 2015 de [http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo\\_es.asp?idioma=0&tipo=30065&conta=47](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30065&conta=47).
- ✓ Grupo Bimbo (2010) Preguntas Frecuentes. Recuperado 15 Enero 2016 de <http://www.grupobimbo.com/es/global/preguntas-frecuentes.html>
- ✓ Grupo Bimbo (2013). Herencia Línea del tiempo, Recuperado 23 Febrero 2016. <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>
- ✓ Grupo Bimbo (2013). Línea del tiempo, Recuperado 07 Febrero 2016. <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>

- ✓ Grupo Bimbo (2013). Nuestras Marcas, Recuperado 27 Enero 2016.  
<http://www.grupobimbo.com/es/nuestras-marcas/regiones/mexico.html>
- ✓ Herbert A, Simon. (1962) *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar.
- ✓ Herbert A, Simon. (1973a) *Las ciencias de lo artificial*, Barcelona, La nueva ciencia de la decisión gerencial, El Ateneo Editorial.
- ✓ Industria alimenticia (2016), Recuperado 16 Abril 2016 de <http://laindustriaalimenticia.blogspot.mx/2016/06/800x600-normal-0-21-false-false-false.html>
- ✓ Instituto nacional de geografía y estadística Censos económicos (2014) Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. Censos Económicos 2014. Resultados definitivos, Recuperado, 23 abril 2016 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>
- ✓ INEGI (Censos poblacionales). Recuperado 17 Diciembre 2015 de [http://www.inegi.org.mx/est/lista\\_cubos/consulta.aspx?p=pob&c=6](http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/consulta.aspx?p=pob&c=6)
- ✓ iprofesional.com (2007) , Recuperado 16 noviembre 2015 de <http://www.iprofesional.com/notas/59140-Las-20-claves-que-siguio-Warren-Buffet-para-lograr-su-fortuna.html>
- ✓ La evolución de la teoría de la mercadotecnia, Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_a\\_d/capitulo3.pdf,p.16](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_a_d/capitulo3.pdf,p.16).
- ✓ Nielsen, (2012). Incluye categorías de galletas, pastelitos, pan dulce y pan empacado con información en valor a. Chile con categoría de pan empacado a valor de 2012.

- ✓ Northwestern University: Kellogg (2001). Recuperado de [http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler\\_philip.aspx#biography](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip.aspx#biography)  
[y](#)
- ✓ Notus (2014), Recuperado de <http://notus.com.mx/donde-esta-la-competencia-del-osito-bimbo/>
- ✓ Planeta Sedna (2014) Recuperado el 14 Diciembre 2015 de [http://historiaybiografias.com/amos\\_mundo1/](http://historiaybiografias.com/amos_mundo1/)
- ✓ Philip, Kotler. (2006). Dirección de Marketing, Duodécima Edición, pp. 5-247.
- ✓ Proceso de producción de pan blanco (2015). Recuperado 30 Enero 2016 de <http://www.gestiopolis.com/descripcion-del-sistema-de-produccion-del-pan-blanco-bimbo/>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo, (2010). Recuperado de [http://mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo\\_es.asp?tipo=30066&conta=47, pp, 5-71.](http://mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?tipo=30066&conta=47_pp_5-71)
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012) pág. 5-56, Recuperado de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012a), Recuperado el 3 enero 2016 <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012b), Recuperado el 3 enero 2016 <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012c), Recuperado el 25 junio 2016 <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>

- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012d), Recuperado el 27 junio 2016 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012e), Recuperado el 12 junio 2016 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012f), Recuperado el 12 abril 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012g), Recuperado el 29 junio 2016 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012h), Recuperado el 12 mayo 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012i), Recuperado el 12 mayo de 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012j), Recuperado el 12 mayo de 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012k), Recuperado el 12 mayo de 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012l), Recuperado el 23 mayo de 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2012m), Recuperado el 23 mayo de 2015 de <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/infoanua.pdf>

- ✓ Reporte Grupo Bimbo, (2014a). Proceso de producción de pan blanco, Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2014/documents/informe-anual-2014.pdf>
- ✓ Reporte Grupo Bimbo, (2014b). Proceso de producción de pan blanco, Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2014/documents/informe-anual-2014.pdf>
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2014), Recuperado de [file:///C:/Users/itzel/Downloads/BIMBO Reporte Anual 2014 %20final.pdf](file:///C:/Users/itzel/Downloads/BIMBO%20Reporte%20Anual%202014%20final.pdf), pp. [5-102](#).
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2015a), pp,67-71.Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2015/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf>.
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2015b), pp,67-71.Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2015/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf>.
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2016a) Recuperado el 24 de Agosto de 2017 de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua\\_vf.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua_vf.pdf)
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2016b) Recuperado el 24 de Agosto de 2017 de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua\\_vf.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua_vf.pdf)
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2016c) Recuperado el 3 de Septiembre de 2017 de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua\\_vf.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua_vf.pdf)
- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2016d) Recuperado el 3 de Septiembre de 2017 de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua\\_vf.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua_vf.pdf)

- ✓ Reporte anual Grupo Bimbo (2016e) Recuperado el 17 de Septiembre de 2017 de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua\\_vf.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/infoanua_vf.pdf)
  
- ✓ Sagarpa (2017a) Recuperado el 23 de noviembre 2017 de [http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios\\_economicos/escenariobase/perspectivalp\\_11-20.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/escenariobase/perspectivalp_11-20.pdf)
  
- ✓ Servitje Sendra, Roberto (2012). Bimbo Estrategia de éxito empresarial, Segunda edición. <https://unitecorporativa.files.wordpress.com/2012/02/libro.pdf>, pp.45-163.
  
- ✓ Tello, Carlos. (2011). Estado y desarrollo económico México 1920-2006, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 289-732.
  
- ✓ Tilton Penrose Edith , (1962) . Teoría del crecimiento de la empresa. Editorial Aguilar- Madrid, pp. 3-285.
  
- ✓ Winter Sidney (1996), “La naturaleza de la empresa”, La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo, FCE, México, pp. 29-48.