



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA  
VENTAJA COMPETITIVA DE GRUPO  
BIMBO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

ESTEFANIA ALARCÓN LÓPEZ



ASESOR:

MAP. VÍCTOR MANUEL ORTÍZ NIÑO

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 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.

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE GRUPO BIMBO**

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1.- ASPECTOS TEÓRICOS</b>	<b>7</b>
1.1 LA EMPRESA Y SU CONTEXTO	9
1.1.1 EMPRESA LOCAL, TRANSNACIONAL Y MULTINACIONAL	10
1.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA	15
1.3 PORTER – VENTAJA COMPETITIVA	20
1.3.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	23
1.3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	26
1.4 LA EMPRESA EN UN MUNDO GLOBALIZADO	31
<b>CAPÍTULO 2.- DESARROLLO DE GRUPO BIMBO</b>	<b>35</b>
2.1 DEFINICIÓN Y ORIGEN DE BIMBO	35
2.2 FILOSOFÍA Y VALORES EN SU DESARROLLO	38
2.3 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	41
2.3.1 CRECIMIENTO INTERNO	43
2.3.2 CRECIMIENTO EXTERNO	49
2.4 EMPRESA COMO MEGA CORPORACIÓN MULTINACIONAL	56

2.4.1 PRESENCIA POR REGIÓN GEOGRÁFICA	60
2.4.2 PUNTOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN	63
<b>CAPÍTULO 3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE GRUPO BIMBO</b>	<b>66</b>
3.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL	66
3.1.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	68
3.1.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DE GRUPO BIMBO	71
3.2 EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	74
3.3 SUSTENTABILIDAD	76
3.3.1 CALIDAD TOTAL Y NUTRICIÓN	77
3.3.2 HUELLA AMBIENTAL	79
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **CAPÍTULO 1.- Aspectos Teóricos**

Figura 1.2:1 Circulo de la Estrategia Competitiva	18
Figura 1.3:1 La Cadena de Valor Genérica	23
Figura 1.3.1:1 Las Cinco Fuerzas de Porter	24
Figura 1.3.2:1 Tres Estrategias Genéricas	27

### **CAPÍTULO 3.- Análisis Estratégico de Grupo Bimbo**

Figura 3.2:1 Estrategias de Expansión	74
---------------------------------------	----

## ÍNDICE DE CUADROS

### **CAPÍTULO 2.- Desarrollo de Grupo Bimbo**

Cuadro 2.3.1:1 Crecimiento Interno de la Empresa Grupo Bimbo	46
Cuadro 2.3.1:2 Crecimiento Interno de Grupo Bimbo en el Mercado Internacional	48
Cuadro 2.3.2:1 Grupo Bimbo y su crecimiento externo	52
Cuadro 2.4.1:1 Compañía Operadora y Marcas de Grupo Bimbo	61

## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPÍTULO 2.- Desarrollo de Grupo Bimbo**

Cuadro 2.4:1 Cifras Sobresalientes de los últimos años de Grupo Bimbo (2012-2017)	57
Cuadro 2.4:2 Datos sobresalientes por Zona Geográfica (2014-2016)	58

### **ANEXO**

Tabla A.1 Riesgos de las Estrategias Genéricas	84
Tabla A.2 Recursos y Habilidades para las Estrategias Genéricas	85

# INTRODUCCIÓN

La empresa es una realidad económica que se conoce como una unidad económica de producción que permite incrementar el valor del bien. Bajo éste enfoque, existen empresas que logran generar valor en sus negocios, alcanzar el éxito y reconocimiento, mientras que otras no logran obtener buenos resultados, a pesar de estar en un nicho prometedor y tener grandes motivaciones.

El objeto de estudio de la investigación será Grupo Bimbo, una empresa mexicana, donde se analizará los factores que han hecho que pase a formar parte del ámbito internacional, cómo empresa líder en su sector.

La investigación, es relevante porque es necesario conocer cuáles han sido las decisiones, estrategias y sendas que han permitido que Grupo Bimbo lograra un crecimiento internacional y que han evitado que se quedara en el camino, o fuera comparada por un grupo internacional.

Asimismo, la economía de la empresa es fundamental para estudiar el comportamiento industrial e influir en los resultados deseados, previniendo problemas que causen alguna repercusión económica en la empresa.

Para ello, se hará un Análisis Estratégico de la empresa que es líder mundial en su sector productivo, a fin de determinar su evolución y sus estrategias, para así crear puntos relevantes que se deben tener en cuenta para la elaboración y desarrollo de un negocio exitoso y de clase mundial.

A lo largo de la investigación se conocerá el proceso histórico de crecimiento y acumulación que la llevo a considerar y realizar inversiones en el exterior en busca de nuevos mercados para sus productos.

Sin dejar a un lado en el estudio su visión y creación de una cultura, es decir, una empresa totalmente humana, basándose en satisfacer al cliente y consumidor, ofreciendo un excelente producto. Lo cual para lograr ello, ha llevado a cabo una serie de actividades como la selección de personal, crecimiento, calidad y servicio, distribución y honestidad, justicia y equidad que son fundamentales para su cultura como empresa.

.....

Como objetivo general se tiene el conocer el proceso evolutivo y dinámico de las empresas que pasan del ámbito local al multinacional, así como el conjunto de recursos que son necesarios para obtener la suficiente presencia para permanecer en ese mercado o ingresar en nuevos a nivel internacional.

Y para lograr ello, será necesario explicar la diferencia entre los distintos tipos de internacionalización, para conocer la transición de una compañía local a una empresa multinacional. Se analizará el crecimiento empresarial como principal estrategia de posicionamiento y reconocimiento mundial, observando el proceso de planeación y las estrategias competitivas para mejorar la posición de la empresa en el sector industrial.

Por lo que el primer capítulo da a conocer los principales aspectos teóricos para explicar la definición de una empresa y por qué se le considera a Grupo Bimbo como una empresa multinacional en un mundo globalizado, así como también se analiza como una organización dinámica con planificación para obtener ventajas competitivas.

Mientras que el segundo capítulo analiza la historia de la empresa, hasta llegar a su situación actual, mostrando su desarrollo y crecimiento como sus principales estrategias y ventajas competitivas. Demostrando que su filosofía y ética son muy importantes para la toma de decisiones día a día.

Y por último el tercer capítulo, muestra las estrategias y acciones basadas en sus cinco Capacidades Clave y en su Plataforma de Responsabilidad Social, para de esta forma cumplir con su propósito, misión y visión como empresa. Creando valor para obtener sus ventajas competitivas, mediante la constante innovación en sus productos y procesos para mantener sanos tanto a los consumidores como al planeta.

Demostrando con lo anterior, la hipótesis de que el crecimiento de Grupo Bimbo se debe principalmente a su cultura como empresa, ya que tiene muy definido sus bases y su visión, apoyándose así en sus actividades internas y en la innovación del conocimiento mediante la adquisición de nuevas empresas.

.....

# CAPÍTULO 1: ASPECTOS TEÓRICOS

Para conocer lo que hoy es Grupo Bimbo primero se tiene que comprender lo que significa ser una empresa y porque se le considera como una multinacional. De esta forma, este capítulo tratara de dar al lector una visión de lo que es una empresa desde su forma más simple con respecto a su organización, hasta llegar a una empresa internacional, desarrollando las características de cada una.

Se analizan ambas formas de empresa, debido al proceso de globalización, mismo que hace que las empresas busquen nuevas formas de éxito para no quedarse en el camino y no se vean amenazadas por el entorno mundial.

Grupo Bimbo tiene presencia en 32 países de América, Asia, Europa y África cuenta con más de 13,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio. Tiene 137,000 colaboradores, 57 000 rutas, 3 millones de puntos de ventas, y 196 plantas establecidas en estos países.

Al analizar los orígenes de la compañía se encuentra que fue fundada en 1945 por Lorenzo Servitje y que conforme fue evolucionando pasó de ser líder en México a una corporación con presencia mundial y exitosa; situación que nos plantea las preguntas:

¿Cómo lo ha logrado?

¿Es Trasnacional o Multinacional?

Para un economista los aspectos son relevantes debido a que estudia el comportamiento humano en relación con sus necesidades, así como la utilización de los recursos escasos por los agentes económicos para satisfacerlas. Por lo que se estudia a este agente y su organización, que produce bienes y los distribuye de manera eficaz y eficiente, para conocer su proceso y evolución para satisfacer las necesidades de sus clientes.

.....



Es por ello que es interesante conocer como Grupo Bimbo se ha desarrollado, además de integrar formas de crecimiento externas, para posicionarse a nivel internacional como la empresa número uno en su sector.

Una empresa es una organización dinámica, que debe estar en constante actualización para así llegar a obtener alguna ventaja competitiva que los favorezca con respecto a sus competidores, por lo que se abordará el enfoque de su competitividad desde la visión de uno de los más grandes exponentes del tema, Michael Porter; el cual analiza cinco fuerzas para observar mejor la rentabilidad, utilidad y competencia dentro del sector para así adoptar y crear las mejores estrategias, ya sea una estrategia genérica y/o específica, es decir la adopción de políticas para cumplir con los objetivos de la empresa.

Además, con el propósito de tener una visión completa del manejo de una compañía, se consideran los principales aportes realizados por diversos estudiosos del tema como Sidney G. Winter, Richard R. Nelson, y Alfred Marshall.

Nelson y Winter son economistas americanos y principales figuras modernas de la economía evolutiva gracias al libro seminal *La teoría de la evolución del cambio económico* (1982).

Nelson es conocido por su trabajo en la industria, el crecimiento económico, la teoría de la empresa y el cambio técnico. Siendo profesor emérito de Derecho Internacional y Relaciones Públicas, Empresariales y Derecho, y el director del Programa de Ciencia, Tecnología y Desarrollo Global de Columbia El instituto de la Tierra. También es parte de profesores de tiempo en el Instituto de Manchester de Innovación Tecnológica (MIOIR, antes conocido como PREST), la Universidad de Manchester.

Winter es un profesor emérito de la gestión y el cambio tecnológico en la Universidad de Pensilvania, y Vicepresidente de la Sociedad Internacional de JA Schumpeter desde 2005.

Y Alfred Marshall , economista británico y profesor de Economía Política en Balliol College de Oxford y la Universidad de Cambridge, con sus enseñanzas y críticas a la Escuela Clásica creo la denominada “síntesis neoclásica” base de la economía moderna. Y en 1890 publicó su obra principal, “Principios de economía” donde aborda conceptos de la economía clásica, el funcionamiento de los mercados, su teoría del equilibrio general, así como la formación de

.....

precios y distribución de la renta. Seguido de obras como “Industria y Comercio” en 1919 y “Moneda, crédito y comercio” en 1923.

## **1.1 La Empresa y su contexto**

Una empresa es aquel espacio económico donde se transforman insumos para generar valor a través de la producción organizada en procesos para un beneficio privado. Las estrategias de la empresa para obtener valor pueden estar orientadas a la eficiencia productiva y/o del mercado. La primera estrategia se basa en reducir los costos mediante la constante innovación de procesos; mientras que la segunda estrategia se puede identificar mediante diversas formas de comunicación entre la empresa y su mercado, ya que la demanda del mercado determina el nivel de operación de la empresa y la capacidad para fijar precios.

Basándose en el enfoque de Alfred Chandler (1962) de que “la estructura sigue a la estrategia; la organización es el mecanismo a través del cual se pone en práctica la estrategia”. (Roberts, 2004), se obtienen buenos resultados si la empresa mantiene la coherencia entre tres elementos a fin de volverla sustentable:

- Su estrategia
- El diseño de su organización
- El entorno en el que opera.

La estrategia representa las actividades que se llevaran a cabo para aprovechar una oportunidad y determinar la ventaja competitiva de la empresa, y esto se podrá realizar describiendo el ámbito de actuación de la empresa, es decir, del sector en que opera, los productos y servicios, de los clientes y segmentos del mercado a los que va dirigido, de donde las realiza y sus tecnologías.

Siguiendo el enfoque anterior, se dice que la organización es el medio a través del cual se realizan las actividades y se pone en práctica la estrategia. Es decir, está compuesta por un grupo de personas y un conjunto rutinas, que se rigen bajo la cultura y decisiones de los miembros de la empresa, que llevaran a cabo las estrategias tomadas.

.....

Para Marshall los sistemas administrativos y la eficiencia laboral son muy importantes para la eficiencia de la empresa. Con el fin de explicar las capacidades y comportamiento de las organizaciones, Nelson y Winter explican el concepto de rutina, para ellos es fundamental, pues en ella reside el conocimiento en forma de memoria de la organización, por lo que la cotidianidad de las actividades constituye el más importante de los depósitos del conocimiento operacional de la organización. De acuerdo a estos autores, el concepto rutina se usa de manera flexible, pues se refiere a un patrón representativo de actividades. (Vargas, 2006)

Nelson y Winter dicen que el nuevo evolucionismo se aboca hacia el comportamiento de los avances tecnológicos como reacción a las transformaciones del entorno social y económico, que llevan a un mejoramiento y crecimiento.

Es por ello que las empresas con su toma de decisión y su capacidad de innovación crean rutinas para responder a su entorno, seleccionando ciertas tecnologías sobre otras que traerán mejores resultados. Manteniendo siempre una organización interna eficaz, que puntualice la estrategia y estructura de la empresa.

Por lo que es recomendable que toda empresa haga un análisis de su entorno o sector y pueda prever su evolución para así estar preparados y sepan el rumbo de sus estrategias.

### **1.1.1 Empresa Local, Trasnacional y Multinacional**

Se debe considerar que una empresa decide internacionalizar su negocio debido a que tiene la esperanza de obtener una serie de ventajas de ello, que no tendría si se quedan en el entorno local. Por lo que varios autores han desarrollado las causas de esa internacionalización desde diferentes perspectivas, relacionadas con la producción, comercialización, recursos humanos y finanzas.

Autores como Nieto y Lamazares y Pla y León dicen que las empresas se pueden internacionalizar debido a factores que les dificultan la existencia en el mercado local y no se pueden desarrollar. Esto se debe a un mercado saturado o con fuerte competencia, o con la existencia de condiciones desfavorables en el mercado de origen que frenan el crecimiento. O

bien, debido a la visión proactiva del empresario de querer explorar otros mercados y obtener ciertas ventajas de ello con respecto a sus competidores. (Rojo & González, 2007)

Por las imperfecciones del mercado, las empresas comienzan con su proceso de internacionalización que le permite controlar todo el esquema productivo, ya sea mediante integración vertical u horizontal. Las empresas obtienen una mayor capacidad productiva, ventajas competitivas en factores de producción-mano de obra, materias primas, recursos energéticos, economías de escala, posibilidad de acceder a un mercado más amplio, estabilidad de ventas, diversificación de riesgos, acceder a la financiación en otros países, en general existe un aprendizaje y aplicación al personal y al mercado nacional.

Se entiende que una compañía se ha internacionalizado siempre y cuando opere fuera de sus fronteras nacionales, ya sea porque exporte sus productos, porque realice inversiones directas en el extranjero o porque crezca en el exterior a través de alianzas, cooperaciones, adquisiciones y fusiones.

Los niveles de internacionalización y las implicaciones de esta para la compañía no son iguales en todos los casos; en este sentido, Nieto y Lamazares (1995) distingue tres niveles: (Rojo & González, 2007)

- ❖ La empresa internacional
- ❖ La empresa multinacional
- ❖ La empresa transnacional

Para objeto de análisis de este tema solo se desarrollará a la empresa multinacional que es la forma bajo la que se maneja la empresa Bimbo. Pero se hará una diferenciación con la empresa transnacional, señalando las características principales.

La empresa transnacional es aquella que tiene la sede principal en su país e inversiones en diferentes países, y todas ellas siguen la dirección y reglas de su oficina corporativa principal. Las filiales se convierten en compañeras estratégicas de la matriz ya que el conocimiento que se adquiere mediante ellas es decisivo para una ventaja competitiva global a largo plazo. Existe un feed-back pleno entre central y las filiales, de tal forma que la tecnología y el

aprendizaje se desarrollan de manera conjunta. Por lo que se observa la contribución de cada filial en el conjunto de operaciones.

Mientras que la empresa multinacional otorga a sus filiales cierta libertad en lo que se refiere a estrategias y toma de decisiones. Para aprovechar las ventajas competitivas y adaptarse a cada mercado local es necesario descentralizar la producción, las compras o el marketing. Ya que toda empresa que tome la decisión de crecer deberá elaborar una estrategia para ello, de acuerdo a su entorno y sus recursos y capacidades internas.

Las principales características de las multinacionales, según Tamames (1989) es que se puede disponer de unidades de producción en cierto número de países, lo que les beneficia al disminuir el riesgo de cerrar por pérdidas, ya que tienen una gran capacidad de resistencia en base a los resultados globales y pueden garantizar el éxito de penetración en el mercado a medio o largo plazo. Además su carácter multi-planta o multi-producto les permite penetrar en los más diversos mercados y aprovecharse de la fuerza de trabajo, minimizar los costes de transporte, optimizar el uso de tecnología, así como utilizar las fuentes financieras locales de los países en que producen, entre otras ventajas. Es decir, existe un aprovechamiento intensivo de los recursos y oportunidades locales para obtener el máximo beneficio.

Son empresas que llevan a cabo las técnicas y organización más avanzadas, con el fin de adaptarse al máximo para obtener el mayor rendimiento de cada país en el que interactúa. Repite su modelo de organización a las nuevas empresas, realizando las modificaciones pertinentes para adaptarse al nuevo mercado.

Otro punto importante, es que lleva a cabo una política y estrategias agresivas y ágil en la cuestión de colocar sus recursos líquidos en valores industriales. Esto, junto con su fuerte inversión en investigación y desarrollo de tecnología, muestra su base de la continua expansión y su tendencia a crecer indefinidamente ya sea horizontal o vertical.

En el caso de Grupo Bimbo se utiliza la estrategia multidoméstica, la cual tiene un reducido grado de coordinación entre la matriz y las filiales, en pro de una fuerte adaptación local. La estrategia estará centrada en cada país donde opere la compañía, diferenciando ésta sus productos y actividades en función de las necesidades nacionales. (Rojo & González, 2007)

.....

Las empresas suelen optar por este enfoque cuando operan en entornos donde el componente cultural es muy fuerte, impregnando éste los gustos y hábitos de consumo, y donde existen restricciones al comercio y a la inversión extranjera. Por lo tanto se ofertan distintos productos, de acuerdo a gustos nacionales, y la firma tendrá una estructura muy descentralizada, actuando las filiales como empresas casi independientes y siendo común que las dirijan directivos del país de destino después de adoptar la filosofía y cultura de Bimbo.

Se obtienen diversas ventajas con el establecimiento de una empresa multinacional, como una ventaja de propiedad, localización e internacionalización. Es decir, la ventaja de propiedad facilita un acceso a recursos y materias primas, así como la capacidad de explotar economías de escala, haciendo más fácil conocer más procesos y técnicas superiores de administración y organización. Mientras que la ventaja de internacionalización trae consigo ayuda a diferentes expresiones de la política comercial, como los aranceles y barreras de comercio, o de exportación. (Dunning, 1976)

Varios autores han estudiado las ventajas de propiedad específicas de empresas multinacionales poder competir en mercados internacionales exitosamente. Entre ellos, Basave menciona como ventaja de Bimbo su naturaleza oligopólica, su considerable experiencia en mercados de alta dificultad y su muy eficiente sistema de distribución. Así como la capacidad de conocer las necesidades de los clientes habituales, la habilidad para operar en ambiente de negocios difíciles y producir costos bajos junto con la capacidad de adoptar tecnología adecuada a las necesidades de los mercados.

En este sentido, la empresa multinacional tiene como característica fundamental el hacer inversión extranjera en uno de los dos tipos tradicionales de la misma: Inversión de Portafolio (IP) o Inversión Extranjera Directa (IED). El primer tipo de inversión implica para la empresa involucrarse en la adquisición de valores extranjeros, sin control sobre la administración o dirección de la empresa receptora del capital. En el segundo, se logra el dominio de la administración y la dirección de la empresa; esto se puede alcanzar a través de la adquisición de una firma existente o haciendo una nueva inversión que involucre completamente a la empresa en esta operación.

Es interesante observar que hubo un incremento de flujos de IED hacia el conjunto de economías en desarrollo, debido a que las economías más dinámicas de Asia y Latinoamérica han mantenido tasas de crecimiento sostenidas durante seis años de crisis entre 2008 y 2013, mostrándose China e India como motor de la economía mundial a comparación del conjunto de países desarrollados. (Basave, 2017)

Este autor también clasifica dos tipos de inversiones, IED sur-sur y IED sur-norte, el primero con el objetivo de ampliar y diversificar mercados, identificando las ventajas específicas que le otorga su experiencia y el “know how” en la producción y en sistemas de distribución. Mientras que la IED sur-norte hacia economías desarrolladas tiene el objetivo de triple penetración de nuevos mercados, es decir, se presenta una apropiación de marcas prestigiosas y de adquisición de activos o conocimientos específicos, tecnológicos y organizativos.

Nieto y Llamazares (1995) hace una división de las formas para penetrar en los mercados internacionales:

- ❖ Exportación directa
- ❖ Exportación indirecta
- ❖ Exportación concentrada
- ❖ Producción en mercados exteriores

Dentro de la exportación concentrada se encuentra la forma en la que Grupo Bimbo trabaja. La cual se fundamenta en una colaboración entre la empresa que desea internacionalizarse y sus socios de otros países. Donde una de sus modalidades es la figura de las Joint-ventures<sup>1</sup>, que utiliza Grupo Bimbo.

La dificultad para adquirir o crear una empresa en determinadas naciones motiva que se opte por esta forma de entrada, naciendo una empresa “hija” con nacionalidad del país de destino y que por tanto podrá beneficiarse de todas las ventajas que se otorguen a las empresas locales. Otra de las cualidades de esta forma, es que se podrá aprovechar los conocimientos que esta posee sobre el mercado de su país, su sistema fiscal y financiero, su situación política, así

---

<sup>1</sup>Joint Venture: es un acuerdo entre dos o más empresas para la creación de una tercera empresa. Esta empresa tiene

como sus canales de distribución, clientes, contactos políticos y administrativos, aportando de esta manera la empresa extranjera el capital, imagen de marca o tecnología.

Por lo tanto, se puede observar que Grupo Bimbo es una empresa Multinacional, ya cuenta con diferentes estrategias para cada entorno. Es decir, es una empresa que descentraliza su poder de decisión a cada una de sus filiales para que puedan adaptarse y aprovechar todas las oportunidades, ya que al ser una empresa panificadora debe poner mayor atención a los gustos y costumbres de la nueva población para así hacer cambios en sus productos y obtener buen recibimiento por los consumidores.

Grupo Bimbo tiene presencia en 32 países del mundo con diferentes leyes y políticas cada uno, lo que la lleva a realizar un crecimiento mediante la adquisición de empresas o mediante la forma de Joint-Venture. Ya que de esta forma es más fácil la participación en el sector en dichos países por las ventajas que se le otorgan y por la adquisición de los conocimientos del mercado que le ayudara a crear sus estrategias para satisfacer a sus nuevos consumidores.

## **1.2 Planificación y control de la empresa**

La empresa no es considerada un agente pasivo sino actuante, en este sentido, evalúa su ambiente, su sector y sus capacidades, con el propósito de actuar sobre ellas, para ello hace uso de la planeación y sus estrategias competitivas con el fin de conservar o aumentar su posición competitiva.

La planificación tiene un carácter anticipatorio, es decir, que se decidirá qué hacer en determinadas circunstancias y como se llevaran a cabo los diferentes procesos de la empresa, mediante el establecimiento de una serie de acciones que llevara a cumplir los objetivos planteados.

Al realizar una planeación se propicia la participación de todos en la formación y elección de las estrategias, creando así una dirección e integración de los esfuerzos para un fin en común. Identificando las mejores oportunidades teniendo en cuenta su misión, objetivos y metas,

.....



permitiendo flexibilidad para enfrentar los cambios mediante soluciones estratégicas alternativas.

La planificación según Bueno Campos (1994) representa “el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales.” Por lo que son planes específicos que relacionan los objetivos, estrategias, políticas y las decisiones de la empresa.

Según Marvin Bower director de una empresa de asesoría administrativa, plantea catorce procesos directivos básicos que se deben de integrar en el sistema administrativo de cualquier tipo de negocio. Estos son: establecimiento de objetivos; estrategia de la planeación; establecimiento de metas; desarrollar la filosofía de la compañía; establecer las políticas; planear la estructura de la organización; proporcionar el personal; establecer los procedimientos; proporcionar instalaciones; proporcionar el capital; establecimiento de normas; establecer los programas directivos y los planes operacionales; proporcionar información controlada y motivar a las personas.

Analizando en función de quien realiza la planeación existen tres tipos: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

La planeación estratégica es la identificación de las oportunidades o problemas que surjan en el futuro, dando así una respuesta sobre como deberá llevar a cabo la organización para lograr sus metas y objetivos. Por lo que es una planeación a largo plazo que está dirigida por los altos directivos.

Steiner (1996) la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

.....

La planeación táctica es el proceso que toma en cuenta los recursos, coordinándolos bajo los lineamientos de la planeación estratégica. Este proceso lo realizan las diferentes áreas que dependen del nivel directivo, es decir, los de nivel medio de la organización.

Se concentra en que debe hacerse a mediano plazo con el fin de lograr sus objetivos a largo plazo, es decir, tiene como finalidad el plan de acción donde las actividades y servicios realizados conjuntamente con los recursos necesarios se pueda llegar a las metas planteadas. Es un enlace entre los procesos de planificación estratégica y de la planificación operativa, y se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Y por último la planeación operativa es a corto plazo y se lleva a cabo en los últimos niveles jerárquicos, pues ellos formulan y asignan las actividades más detalladas. Demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y logro de los objetivos establecidos. Este tipo de planificación convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras y objetivos evaluables a corto plazo.

Encontrar la adecuada dirección a seguir en una empresa es una tarea difícil, se deben de crear estrategias que sean herramientas útiles para llevar a acabo ciertos puntos para obtener éxito y permanecer en el mercado mediante un buen sistema directivo.

La estrategia competitiva es el desarrollo de la forma en que una empresa va a competir, es una combinación de fines y políticas necesarias para alcanzar dichos objetivos. Como lo mencionó Steiner la planeación es un proceso continuo, al igual que las estrategias no son estáticas y se mantienen en evolución y deben de modificarse siempre que sea favorable hacerlo y cuando lo imponga el desarrollo de los acontecimientos, no solo cada cierto tiempo.

Lograr que las estrategias se lleven a cabo con éxito, es necesario tener un ejercicio administrativo para supervisar su logro, creando un proceso de acciones para hacer que las cosas sucedan, así como la creación de una organización, políticas y procedimientos, cultura y de liderazgo que son necesarias en la estructura y creación de la empresa como ya se mencionó.

.....

Porter muestra el enfoque tradicional para la formulación de la estrategia en la figura 1.2:1, donde se muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines y los medios, ya que mediante las políticas es posible alcanzar los objetivos buscados por la empresa.

**Figura 1.2:1 Circulo de la Estrategia Competitiva**



Fuente: Porter, M. (1996). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Vigésima primera reimpresión, México: Compañía Editorial Continental.

La parte interna representa los objetivos de la empresa, donde se dice como se desea competir y sus objetivos económicos y no económicos, sobre la rentabilidad, participación en el mercado, responsabilidad social, etc. Mientras que las partes externas del centro muestran las formas con las cuales se busca llegar a los objetivos, en este caso las llaman políticas.

Dependiendo de la naturaleza de la empresa se tomaran decisiones más apropiadas para ciertos rubros que son claves en la operación.

Por lo que el proceso de planeación y sus estrategias según el enfoque tradicional inicia mediante la determinación de los objetivos de la empresa a largo plazo. Las estrategias definen la actuación de la empresa a largo plazo respecto a nuevos productos, nuevos mercados, competencia, tomando en cuenta los intereses de los propietarios y directivos para sí obtener los resultados deseados.

Aunque para tener un adecuado proceso de planeación es necesario considerar factores externos e internos que afectan a la empresa y sus decisiones. Los factores internos son aquellos recursos y capacidades que la empresa puede manipular y cambiar a su favor, estos pueden ser en su organización, relaciones laborales y sociales, su tecnología, etc.

Los factores externos consisten en las condiciones del mercado expresadas en el ambiente externo a la empresa y para conocer estas es necesario el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Una empresa bien posicionada puede obtener altas tasas de rendimiento cualesquiera que sean las condiciones de su sector. Dicha ubicación depende de sus ventajas competitivas.

La competitividad y la fuente de ganancias vienen de las ventajas que posee y explota una empresa, estas implican que la empresa posee algún tipo de recurso físico, humano, tangible o intangible, social, político o institucional, que la coloca en una posición en el mercado y le permite obtener ganancias por encima de la media.

Por lo tanto el proceso de planeación comprende el entendimiento del ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa, ello implica conocer lo mejor posible la estructura del sector en que ella compite, así como el ambiente nacional que lo rodea.

Para enfrentar las condiciones de la competitividad y de la industria, es necesario establecer la misión y visión de la empresa, así como los objetivos y metas a corto y largo plazo mediante estrategias que les permita llegar con éxito.

.....

Asimismo, se deben desarrollar ideas y planes para lograr los objetivos con éxito, además de políticas como planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo las estrategias de acuerdo con la filosofía de la empresa. Sin dejar a un lado la estructura de la organización y el establecimiento de procedimientos y normas para determinar cómo se llevaran a cabo las actividades importantes y rutinarias bajo las medidas de desempeño que permitirá a la empresa llegar a sus objetivos de largo plazo con éxito.

### **1.3 Porter-Ventaja competitiva**

La globalización que actualmente se está produciendo en la economía, con el incremento de competitividad entre las empresas, ha determinado que cualquier compañía para poder sobrevivir tenga que poseer alguna ventaja competitiva sobre las demás.

Michael Eugene Porter el académico más reconocido en el área de las estrategias competitivas, presenta un enfoque de la competitividad. Analiza a la empresa desde una perspectiva multidisciplinaria, ya que considera que la ventaja competitiva no puede existir si no existe un trabajo en conjunto de todas las disciplinas que se ejercen en la empresa, es decir, tiene una perspectiva totalizante de la empresa donde para conseguir la ventaja competitiva las fuentes potenciales están por todas partes en una empresa.

La competitividad de una empresa se define como la posición relativa de una empresa respecto de sus rivales en una industria y en un país; asimismo se entiende a la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. (Porter M. , 1992)

Por lo tanto, esta estrategia trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Es claro que la metodología de una empresa se basa en procesos de ensayo y error y no en una metodología ya establecida.

.....

Se puede definir la ventaja competitiva y el valor de la siguiente manera:

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de una empresa por crearlo. El valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor...” (Porter M. , 1992)

Bajo esta idea, se puede decir que la ventaja competitiva está relacionada con el concepto de valor, y a la vez este concepto se puede asociar con el término de costo. Una empresa debe generar un valor adjunto mayor que los costos ocasionados del producto para que los consumidores lo adquieran.

Para lograr una ventaja competitiva se debe combinar las circunstancias nacionales y las estrategias de la empresa, teniendo siempre en la mira el crear y mantener una ventaja en comparación con los mejores competidores mundiales, aspirando a conseguir el éxito y no limitarse solo a sobrevivir en su mercado local.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores. (Porter M. , 1992)

Con esto se puede decir que las empresas del mismo sector tienen cadenas de valor diferentes que reflejan las estrategias y éxitos en implementación, ya que estas difieren en el panorama competitivo del de sus competidores. Dicho panorama puede ser una fuente potencial de ventaja competitiva. Son cuatro dimensiones que afectan a la cadena de valor:

- Panorama de segmento

Se refiere a las variedades de producto producidas y los compradores servidos, donde el servir a un segmento particular puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valor y tenga costos bajos o diferenciación por servir a ese segmento.

- Grado de integración

Es el grado en el que las actividades se desempeñan en la empresa, existe cierta integración vertical con los proveedores, canales y compradores.

- Panorama geográfico

El rango de regiones o países en los que compite con una estrategia coordinada. Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación.

- Panorama industrial

El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada. Competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a una ventaja a través de las interrelaciones. Disfrutando beneficios mediante coaliciones con otras empresas, es decir mediante tratos a largo plazo que implica coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

La cadena de valor está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están relacionadas entre sí. La figura (1.3) representa la cadena genérica que se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

.....

**Figura 1.3:1 La cadena de Valor genérica**



**Fuente:** Porter, M (1999). Ventaja competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Sexta Reimpresión, México: Compañía Editorial, S. A de C.V

Se considera actividades de valor a aquellas que son un medio para que la empresa cree un producto. Estas se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas con la competencia ya que son actividades que están implicadas con el proceso del producto, así como con su venta y distribución. Mientras que las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias, ya que aportan insumos, tecnología, recursos humanos y con varias funciones de toda la empresa.

### 1.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Es necesario abordar el modelo de Porter para establecer los puntos más relevantes que una empresa debe tomar en cuenta para crear sus estrategias de crecimiento y mantener su ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

En el Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de Porter se dice que se deben conocer los principales elementos que intervienen en la empresa, haciendo un análisis de la industria en la que se encuentra para determinar la rentabilidad potencial y la situación de competencia

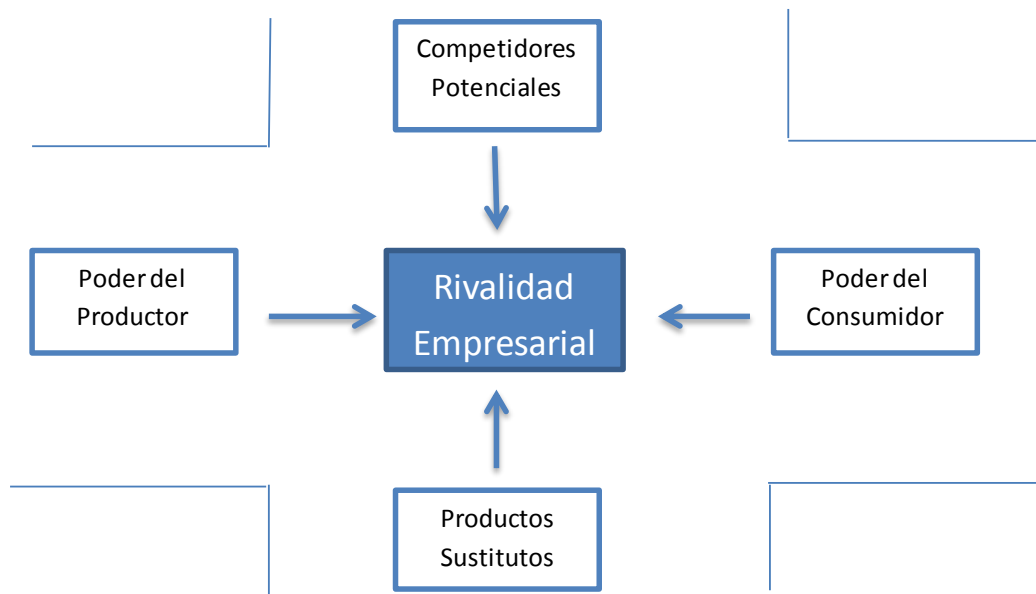


que se puede tener en el mercado a largo plazo. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requeridos por las empresas en el sector.

Teniendo en cuenta los siguientes cinco puntos, se puede diseñar nuevas estrategias para encontrar nuevas oportunidades.

1. Amenaza ante nuevos competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder del consumidor
4. Amenaza ante productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

**Figura 1.3.1:1 Las Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Adaptación de figura de las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial en Porter, M (1999). Ventaja competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Sexta Reimpresión, México: Compañía Editorial, S. A de C.V

Toda empresa tiene siempre la amenaza de tener nuevos competidores, aquellos denominados como competidores potenciales son los nuevos aspirantes a entrar a una industria. Esta amenaza depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso a la industria, por lo que las empresas tendrán constante presión sobre los precios, los costes y la inversión necesaria para invertir, cuando la empresa tenga algún competidor potencial.

Las barreras de entrada son esas ventajas que tienen los que ya están dentro de la industria. Por ejemplo, las economías de escala detienen la entrada a los nuevos competidores, ya que los obligan a entrar a la industria de gran escala, es decir, que tengan gran volumen de producción y ofrezcan precios bajos por unidad, y para lograr eso necesitaran tener una tecnología más eficiente.

La diferenciación del producto representa otra barrera de ingreso, ya que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Así como la política gubernamental representa otra barrera, ya que el gobierno puede limitar el ingreso mediante los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Otro punto esencial, es el nivel de capital para invertir en instalaciones fijas, créditos a clientes, inventarios, pérdidas iniciales, publicidad, proyectos, etc. O bien los canales de distribución son muy importantes para una empresa, ya un nuevo producto debe desplazar a otro mediante ofertas o promociones en el punto de venta, si esto no es posible se deberán crear nuevos canales de venta y se vuelve más difícil la entrada del producto.

Los proveedores tienen gran poder sobre las empresas, ya que estos pueden imponer sus términos ante ellas. Es decir, pueden aumentar sus precios, limitar su calidad o servicios. Esto se debe a que a las empresas les es difícil cambiar de productores por los altos costos y por la dificultad de cotejar la calidad de nuevos proveedores. También esto es debido a que los proveedores ofrecen productos diferenciados o no existe un producto sustituto.

El poder de los consumidores consiste en clientes que son influyentes sobre la decisión de la empresa en los precios o calidad de los productos. Si la empresa no tiene una gran

.....

diversificación, entonces los clientes buscaran en algún momento algún producto equivalente. Si el precio afecta a los clientes en su presupuesto, estos buscaran nuevos productos para satisfacer esa necesidad o consumirán en menor medida.

Los productos sustitutos son una amenaza para la empresa, ya que los consumidores pueden adquirir otro producto que les ofrezca una función parecida al del otro producto y así pueda satisfacer su necesidad. Al existir estos productos sustitutos, la rentabilidad de la industria o empresa llega a disminuir por la existencia de un tope en el precio. Por lo que los estrategas deben poner atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutos atractivos.

Y por último la rivalidad empresarial es cuando varias empresas compiten en una industria, provocando una menor rentabilidad debido a descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad o a las mejoras en el servicio. El rendimiento disminuye debido a la intensificación de la rivalidad, los competidores son numerosos o parecidos en tamaño y a que el crecimiento de la industria es lento y existe una lucha por controlar parte del mercado.

Por lo tanto, una empresa solo puede mantener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Como se dijo antes, se debe ofrecer un valor mayor a sus clientes y tener eficacia productiva para así cobrar precios medio superiores, mejores precios unitarios e igualmente un mayor beneficio.

### **1.3.2 Estrategias competitivas genéricas**

Porter habla de tres estrategias competitivas para asegurar el crecimiento de valor de una empresa, conocidos también como tipos básicos de ventaja competitiva. Las siguientes tres estrategias ayudan a tener un mejor desempeño a comparación de otras empresas en el sector industrial.

.....

1. Liderazgo general de costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

Donde cada una tiene su panorama competitivo de acción, es decir, las primeras dos estrategias están enfocadas a un mercado amplio, con el objetivo de satisfacer todo un sector, mientras que la tercer estrategia de Enfoque tiene un mercado limitado y objetivos específicos, es decir que se enfoca a satisfacer un determinado segmento del sector para así satisfacer necesidades que se dejan descubiertas por las otras estrategias.

**Figura 1.3.2 Tres Estrategias Genéricas**

		<b>Ventaja Competitiva</b>	
		Costo más bajo	Diferenciación
<b>PANORAMA COMPETITIVO</b>	Objetivo Amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo Limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

**Fuente:** Porter, M (1999). Ventaja competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Sexta Reimpresión, México: Compañía Editorial, S. A de C.V

El éxito de implantación de las estrategias depende de la implementación de diferentes recursos y habilidades, así como arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. (Véase Anexo 1.1)

## 1. Liderazgo General en Costos

La primera estrategia, el liderazgo en costos, consiste en que la empresa pueda ofrecer sus productos a un menor precio que la competencia. Esto se podría lograr mediante el aumento de oferta de los productos, ya que si hay mayor producción los costos disminuyen (economías a escala).

Para lograr este liderazgo se necesita tener un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Se requiere una gran inversión de capital inicial para de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización costos en áreas como servicio, fuerzas de venta, publicidad, etc. (Porter M. , 1996). Es decir, para que una empresa obtenga liderazgo con esta estrategia es necesario que tenga una fuerte atención administrativa al control de costos para que realice las actividades ya planteadas, y así obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial.

Por lo tanto, mediante esta estrategia de costos más bajos, se puede obtener defensas contra los competidores, compradores y proveedores poderosos, y frente a posibles sustitutos. Ya que los compradores solo tienen poder para hacer bajar los precios, a las empresas no les afecta ya que siguen teniendo sus utilidades, mientras que si los proveedores aumentan sus costos de los insumos las empresas tienen más flexibilidad de laborar sin la necesidad de aumentar precios. Por ende, una posición de costo bajo crea una posición favorable con relación a sus competidores y no hay peligro de tener posibles sustitutos.

La empresa al llevar a cabo esta estrategia necesita no ignorar las bases de la diferenciación, ya que si su producto no se percibe comparable o aceptable para los compradores la empresa tendrá que disminuir sus precios mucho más que sus competidores para seguir teniendo ventas y beneficios.

Dice Porter (1996) que un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque

.....

descanse en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. Donde la paridad se refiere a tener utilidades mayores a sus competidores mediante su ventaja en costos. Y la proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

Por último, para esta estrategia es necesario que la empresa sea el líder en costos y no una de las muchas empresas luchando por ser líder. Ya que si es así, al momento de competir las consecuencias en la utilidad y en la estructura industrial a largo plazo serán desastrosas para ellas. Por lo que la estrategia de costos es dependiente a la adquisición de empresas o a la creación de alta tecnología, ya que sería una manera de persuadir a los competidores que sigan con la estrategia de líder en costos.

## 2. Diferenciación

La segunda estrategia es la diferenciación, la empresa intenta ser única en su industria o al menos a la vista de sus consumidores, ya que selecciona uno o más atributos que los consumidores toman como importantes para así enfocarse a satisfacer esas necesidades, siempre y cuando esos atributos la diferencien de los demás competidores. Las áreas de la diferenciación puede ser en el producto, diseño o imagen de la marca, tecnología, distribución, ventas, comercialización, servicio al cliente, imagen etc., las cuales pueden llegar a presentar grandes costos en el proceso de posicionamiento en el mercado.

Esta estrategia obtiene rendimientos mayores al promedio de un sector industrial al tener un producto o servicio que es percibido como único para el mercado, creando una buena posición dentro del sector, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. Aunque también debe considerar la paridad o proximidad en costo, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

Por lo que al tener un producto único los compradores serán leales hacia la marca y no son sensibles a los precios lo que provoca una mayor utilidad. Por lo tanto existen barreras de ingreso a nuevos competidores, márgenes elevados para tratar con el poder del proveedor y

.....

mitiga el poder del consumidor al no tener algún producto sustituto que haga bajar el precio de producto único.

### 3. Enfoque

Por último la tercera estrategia es el enfoque, es decir, la empresa se especializara en un segmento del mercado y tratara de satisfacer sus necesidades ofreciéndole un producto hecho para él, ya sea mediante un enfoque por costos o por diferenciación. Es decir, esta estrategia está enfocada a servir un objetivo particular y así ser más eficientes a comparación de los competidores que están orientados a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector. Obteniendo como resultado alcanzar una o ambas de estas posiciones frente al objetivo limitado, la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o con costos inferiores, y obtener altos rendimientos.

La estrategia de enfoque siempre implica limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo. (Porter M. , 1996)

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos de algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Aunque las estrategias genéricas ayudan a lograr la ventaja competitiva, es necesario analizar la estructura del sector industrial para la elección de la estrategia y así conseguir un desempeño superior. El sostener cualquiera de estas estrategias es algo complicado debido al comportamiento de la competencia o la evolución de la industria, modificándose las bases sobre las cuales se construyen las estrategias. (Véase Anexo 1.2)

Como ya se mencionó al inicio, para que las estrategias tengan éxito deben establecerse de acuerdo a diferentes factores, entre ellos su estructura organizacional y su cultura.

Porter (1996) dice que la cultura es un elemento importante para el éxito de una empresa porque refuerza la ventaja competitiva, y cada estrategia tiene su propia cultura. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad

.....

y la toma de riesgos, mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la frugalidad, disciplina y atención al detalle.

Por lo tanto, teóricamente se dice que la estrategia genérica es la pieza central del plan estratégico que lleva a cabo una empresa, es decir, la estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva, ya que establece las acciones a llevar a cabo para lograr sus objetivos.

Por lo que Grupo Bimbo como cualquier empresa realiza un análisis de la industria para conocer sus oportunidades y debilidades, para así poder crear sus estrategias para enfrentarse al sector. Y de esta manera poder crear una diferencia con respecto a sus rivales, ofreciendo mejores precios y áreas con diferenciación que darán un valor mayor a los consumidores a comparación de sus competidores.

## **1.4 La empresa en un mundo globalizado**

Actualmente las empresas viven en un entorno globalizado, por lo que si quieren sobrevivir tendrán que enfrentar a la competencia interna y externa, y en determinado caso tendrán que crecer fuera de las fronteras nacionales.

El hecho de que operen en más de un mercado u economía no altera a su naturaleza básica. Lo que se modifica es el espacio de formación de valor, siendo ahora el ámbito internacional.

Bajo un análisis histórico se entiende que la empresa es un agente económico cuya naturaleza es dinámica. Las megacorporaciones en algún momento de su desarrollo y crecimiento trascienden el mercado interno, por lo que ha de salir de sus fronteras nacionales realizando diversas operaciones.

Podemos entender a la globalización según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2006) como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de



bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología”.

La globalización hace referencia a la existencia de un mercado único a nivel mundial, a través de la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, ya que con las transformaciones sociales, económicas y políticas la población se acerca a un modelo global donde los hábitos de vida, necesidades y gustos de los habitantes de los distintos países son más similares.

Una empresa global es la que considera las oportunidades y amenazas del entorno mundial, no solo del local, interactuando con clientes, proveedores, socios, trabajadores, etc. de distintos países y estando presente en los mercados más significativos del planeta. (Rojo & González, 2007)

Sus características más significativas son el posicionamiento competitivo, la creación de ventajas competitivas, la planificación flexible y creadora, el sistema de valores y creación de cultura, la movilización del personal y la coordinación con el resto. (Sadaba, 1997)

De esta forma, se puede estudiar la empresa como un sistema complejo y abierto, en constante relación con su entorno, y compuesta por una serie de subsistemas, como son el físico y real, el financiero y el de recursos humanos. Y con respecto al entorno general, existen diferentes fuerzas que afectan a la empresa como los aspectos culturales, educativos, tecnológicos, legales, políticos, económicos, demográficos y sociológicos.

Asimismo, su crecimiento se debe analizar, como objetivo esencial de la estrategia empresarial dentro de un entorno globalizado, con el que interaccionan las organizaciones.

Como se ha dicho la empresa no es estática, está en constante evolución debido a los cambios en los mercados atendidos y a los nuevos mercados. Se debe considerar que las formas de crecimiento que permite una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al medio externo en que se encuentran las compañías hoy en día son:

- a) Las adquisiciones
- b) Fusiones

.....

c) Alianzas o cooperaciones.<sup>2</sup>

Las adquisiciones ocurren cuando una empresa toma el control de otra, mediante la compra del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente, pero ambas empresas mantienen su personalidad jurídica independiente.

La adquisición tradicional ocurre cuando se toma el control de una corporación establecida, teniendo como objetivos reducir costos, incrementar los ingresos y la cartera de clientes. Mientras que la adquisición tipo Venture es cuando se complementa o se sustituye para investigar y desarrollar productos; sus principales objetivos son aumentar la gama de productos, entrar en nuevos mercados, adquirir y retener el talento y experiencia de ciertos empleados.

Entendemos por fusión una operación en la cual dos empresas deciden unir sus patrimonios para constituir una nueva empresa con entidad jurídica independiente; o bien cuando una empresa absorbe a otra u otras empresas, denominado fusión por absorción.

La cooperación o alianza es una forma de alcanzar las competencias o recursos que se necesitan en el momento, para estar dentro del entorno competitivo. Se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que al unir o compartir sus capacidades y/o recursos sin fusionarse, establecen vínculos y relaciones entre las empresas para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Generalmente estas integraciones son de tipo horizontal, donde las empresas están en la misma rama de comercio, para así lograr mayor concentración y liderazgo en la industria, incremento de ganancias, obtener economías de escala y diversificar el riesgo con el aumento o protección del mercado o de la gama de productos.

Aunque también están las integraciones de tipo vertical, la cual consiste en que una de las empresas es cliente de la otra en una rama del comercio en que esta lo suple. El comprador se

---

<sup>2</sup> Para mayor información consultar: “Proceso de Fusión y Adquisición”  
Recuperado en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/cisneros\\_t\\_c/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/cisneros_t_c/capitulo1.pdf)

expande hacia atrás, hacia el origen de materias primas, o hacia adelante, en proyección al consumidor.<sup>3</sup>

La justificación para realizar estos procesos se basa en los objetivos de las estrategias de negocios, en la visión de la empresa. Es decir, al adquirir otras empresas, los motivos están relacionados con las estrategias para poder crear una ventaja competitiva de largo plazo. Se busca transferir sus técnicas administrativas a la empresa objeto de la adquisición logrando un valor agregado.

Grupo Bimbo ha sido una empresa que desde sus inicios tuvo la visión de ser una gran empresa reconocida, y en determinado momento tomaron la decisión entre ser absorbidos o ser ellos los que controlaran otras empresas.

Bimbo siempre ha estado en constante relación con su entorno, por lo que le resulta más fácil estar en constante evolución y saber cuáles son las nuevas exigencias y gustos de los consumidores, tanto en los mercados atendidos como en los nuevos. Es por ello que busca la forma de crecimiento más conveniente al mercado donde decide entrar, ya sea mediante adquisiciones o alianzas para beneficiarse con los privilegios que conlleva cualquiera de estas dos formas.

---

<sup>3</sup> Para mayor información consultar: "Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa"

Recuperado en : <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>

## **CAPITULO 2: ANÁLISIS HISTÓRICO DE BIMBO**

Grupo Bimbo es una empresa dedicada a la producción, comercialización, distribución y venta de pan en diferentes presentaciones a nivel mundial, siendo líder de su ramo, tanto en México como en el mundo.

Esta corporación se define a sí misma como “La empresa de panificación más importante del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además líder indiscutible de su ramo en México, Latinoamérica y Estados Unidos”.

Por lo que este capítulo tratara de exponer su historia, es decir, su desarrollo y crecimiento para convertirse en la empresa número uno su sector. Con el propósito de identificar los puntos relevantes que ha hecho que Grupo Bimbo sea una empresa innovadora con presencia en 32 países.

También se contrastara con las teorías presentadas en el Capítulo 1, para determinar cuáles son las que pueden explicar su evolución y ventaja competitiva.

### **2.1 Definición y origen de Bimbo**

Grupo Bimbo es un negocio de producción, distribución y comercialización, de productos alimenticios empacados, mismos que tienen que ser operados en un ambiente local por naturaleza, debido a su corta vida. Los productos en su mayoría, se dirigen a un público específico y se caracterizan por una alta frecuencia en el consumo.

Para el desarrollo del proceso de conformación y los fundadores de Grupo Bimbo, se tomaron como apoyo, los datos publicados en la página oficial de Bimbo, así como el Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A.B de C.V, 2016, publicado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Los fundadores de Grupo Bimbo, fueron Don Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, los cuales aprovecharon la oportunidad del creciente mercado que solicitaba un mejor servicio y pan de mejor calidad y frescura, situación que

junto con la combinación de sus habilidades, hizo posible convertirse en la empresa líder del pan de caja en México.

El inicio de todo el proceso, se considera cuando fallece el padre de Don Lorenzo Servitje en 1936, y se hace cargo de la Pastelería El Molino, y comienza a innovarla para crear una nueva empresa.

En 1941 la pastelería El Molino se amplió y modernizó para convertirse en la más grande y moderna de la Ciudad de México. Posteriormente se decidió fabricar el pan de caja que vendería al mayoreo y en toda la ciudad para extenderse al ramo de la panadería industrial.

Fue Don Lorenzo quien desempeñó un papel preponderante en la fundación del Grupo Bimbo, imprimiendo su estilo y espíritu en la creación; sin embargo, la información oficial reconoce que siempre existieron ideas de Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, las cuales ayudaron a la formación de la empresa.

De esta forma, Don Lorenzo Servitje fue su primer Gerente de 1945 a 1963 y Director y Presidente de Grupo Bimbo S.A. de C.V. de 1936 a 1981, dedicándose desde entonces y hasta 1994 a continuar sus labores como Presidente del Consejo de Administración.

Don Lorenzo vio una gran oportunidad de negocio y de crecimiento, el mercado estaba insatisfecho con el producto por la baja calidad y servicio de Pan Ideal, única empresa dedicada a la producción de pan industrial en el país. Por lo que decidió entrar a ese sector con poca competencia y con creciente demanda para ese producto, estableciendo sus objetivos y estrategias competitivas para poder crear y establecer la nueva empresa.

La historia formal de esta empresa empezó en 1943 cuando se registra el nombre de “Bimbo”, pero dos años después, el 2 de diciembre de 1945 queda registrada como “Panificadora Bimbo, S.A.” junto con el logotipo del osito. A su vez salió a la venta sus primeros productos: el Pan Blanco grande, Pan Blanco chico, Pan Negro y Pan Tostado; todos ellos envueltos en celofán.

La Compañía se constituyó originalmente bajo la denominación de Promoción de Negocios, S.A; en 1978 cambió su denominación por la de Grupo Industrial Bimbo, S.A. y en 1981

.....

adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable. El 24 de agosto de 1999, la Compañía cambió su denominación a Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y el 16 de noviembre de 2006 adoptó la modalidad de sociedad anónima bursátil de capital variable.

Cuando Jaime Sendra llega de España a México, la empresa tuvo un nuevo Jefe de producción y más adelante un jefe de personal, con la habilidad de preparar y dirigir a los empleados, obteniendo la responsabilidad de impartir cursos, seleccionar y contratar personal.

Jaime Jorba fue Gerente de Ventas en 1944, época en la que dio un gran cambio y actualización a la misma, convirtiéndose en un factor clave en el desarrollo de la empresa que comenzaba a gestarse. Lo anterior porque tenía una gran creatividad y empuje, lo que benefició al diseño de productos y estrategias de mercadeo. Diseñó rutas de distribución que ofrecieran la mayor certeza de ventas posible en todos los puntos de la capital, lo que estimuló a distribuidores y vendedores.

Otro de los fundadores y pilar del éxito de Bimbo, que ya contaba con experiencia en ese sector fue Alonso Velasco, hijo del fundador de Pan Ideal, lo que lo hacía un gran elemento junto con sus estudios con el reconocido AIB en Chicago Illinois, ya que contaba con conocimientos que abarcaba desde la fabricación de pan de todos los tipos, hasta los bizcochos y pasteles, cosa que lo hizo el creador del famoso “Gansito” y de otros pastelitos.

También fue el encargado de la Dirección Técnica de Bimbo, debido a su experiencia en el manejo y mantenimiento de la maquinaria industrial más compleja, además de efectuar novedosas innovaciones en la maquinaria para mejorar dicho proceso<sup>4</sup>. Sus ideas para mejorar el negocio, las envolturas, el producto y la distribución fueron invaluable en el desarrollo de la empresa.

También es de señalar que Roberto Servitje, hermano de Lorenzo, fue invitado a invertir en la empresa desde antes de su apertura. Empezó a trabajar en el área de ventas, visitando a sus clientes a pie, creando rutas con el fin de investigar la aceptación de ciertos productos, y luego creó y se encargó del Departamento de Vehículos.

---

<sup>4</sup> En 1941 se encargó de la instalación de la caldera, hornos y maquinaria necesarios para la puesta en marcha de la producción debido a una ampliación y modernización de la pastelería El Molino.

En 1954 fundó Bimbo de Occidente, en Guadalajara, y ocupó la Gerencia General de la misma. Se encargó de la apertura del mercado y del desarrollo comercial en los territorios de varios estados; de la instalación de la fábrica en 1956<sup>5</sup> y del desarrollo comercial que lo llevó a cubrir, en menos de cinco años, la mitad del territorio de la República Mexicana.

Entre sus aportaciones al negocio resaltan el trabajo intenso en pro de la calidad y la innovación tecnológica; la búsqueda insistente de la productividad, a la cual llamaba “la posibilidad infinita”, y la labor continua para crear una empresa más humana y participativa. Fue Subdirector de la Organización, en 1979 ocupó el cargo de Director General del Grupo y de 1994 a 2013 fue Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo.

Actualmente el Presidente y Director General de Grupo Bimbo es Daniel Servitje, en 1991 ingresó al Consejo de Administración del Grupo, y es el Director General de Grupo Bimbo desde 1997 así como Presidente del Consejo de Grupo Bimbo desde 2013.

De esta manera se puede observar que la creación de Grupo Bimbo se basó en los conocimientos de personas conocedoras en su ámbito, lo que conlleva un conjunto de las ideas y acciones necesarias para llevar a cabo la planeación y los procedimientos para poner a la empresa como número uno en su sector.

## **2.2 Filosofía y Valores en su desarrollo**

Con el propósito de sobrevivir y prevalecer, Grupo Bimbo desde su creación ha tenido definida su filosofía empresarial, con una serie de valores y principios que le han permitido crear su fuerza institucional y permanecer desde su creación en 1945 en un entorno netamente local y protegido, hasta 2018 en un mundo globalizado y de mercados internacionales altamente competitivos.

---

<sup>5</sup>La primera fábrica se construyó en la colonia Santa María Insurgentes, en la tercera parte de un terreno de 10 000 metros que les vendió el señor Daniel Montull, el suegro de Lorenzo. A los dos años la empresa y las instalaciones crecieron por lo que se ocupó otra tercera parte y cuatro años más tarde se tuvo que ocupar todo el terreno.

De esta forma, Grupo Bimbo lleva a cabo un conjunto de normas que tienen como fin el fortalecimiento del bien interno y el crecimiento del bien común. Integrando en su filosofía diversos puntos desde el cuidado de la ecología, limpieza de la publicidad, respeto a las leyes, y cumplimiento de responsabilidades fiscales, cívicas y políticas.

Es de señalar que la filosofía empresarial está constituida por los valores, costumbres, prácticas, misión, visión, razón de ser y función de la empresa. Donde estas ideas y pensamientos no cambian ni dependen del medio que les rodea, lo que ayuda a las empresas a mejorar su posición en el mundo ya que al tener bien cimentada su filosofía se podrá fomentar buenas costumbres y buenos hábitos de los colaboradores, impulsando el desarrollo de las personas para mejorar sus habilidades, competencias y cultura. (Sertvitje, 2009)

Donde la filosofía de la empresa junto con el apoyo a la reinversión, innovación, y la creatividad con una visión a largo plazo provoca el crecimiento esperado. Y esto se logra atrayendo a personas con los mismo valores y grandes ideales para seguir construyendo una empresa altamente humana e íntegra, brindando a la sociedad productos que verdaderamente necesita, al costo y con la calidad debida.

Por lo que el punto esencial para llegar al éxito es tener la claridad de lo que se quiere o desea hacer. Se debe fijar objetivos precisos, metas y un ideal claro para así poder planear y ejecutar las acciones de manera eficaz y constante para llegar a esa meta.

Grupo Bimbo, se forjó en valores y acciones como el trabajo y la búsqueda continua de la mejor manera de servir bien, por lo que en 1963 ingresa a la USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos) que tiene como objetivo: Unir, orientar y motivar a los dirigentes de empresas hacia la construcción de una empresa más justa y más humana. De esta forma, se reafirman los principios para la toma de decisiones cotidianas como empresarios y a trazar las políticas centrales de su filosofía empresarial.

De acuerdo a lo expresado por Roberto Servitje, desde su creación se tuvo una misión, la cual se definió con las palabras Creer-Crear, expresando que se fabricarían productos siempre de excelente calidad además de proporcionar a los distribuidores y clientes el servicio oportuno y eficiente, dándoles a los trabajadores un motivo para el cual trabajar.

.....



En 1962 al crearse el corporativo y establecerse bien las normas y procedimientos junto con la nueva dirección, la filosofía se plasmó con la siguiente frase: “Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana” así como una nueva misión:

“Elaborar y comercializar productos alimenticios desarrollando el valor de nuestras marcas, comprometiéndonos a ser una empresa:

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

La empresa señala diez prácticas que han formado la cultura del Grupo, las cuales están relacionadas con su filosofía, las cuales son:

- ✓ Selección rigurosa del personal
- ✓ Crecimiento
- ✓ Calidad-Servicio-Frescura
- ✓ Distribución
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Mercadeo
- ✓ Nuevos productos
- ✓ Honestidad, justicia y equidad
- ✓ Austeridad
- ✓ Apoyo a la comunidad

En lo relacionado a sus valores, plantea que deben ser conocidos por todos aquellos que trabajan en ella, se dividen en seis:

- ✓ Pasión
- ✓ Confianza
- ✓ Efectividad
- ✓ Rentabilidad

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Calidad

Por lo que en grupo Bimbo para tener éxito, cada punto anterior con respecto a sus prácticas y valores deben seguirse al pie, ya que la persona se considera como el inicio y fin de lo que hace. Todos los jefes de cualquier nivel debe tener la misma filosofía, sentirse parte de ella adoptando los valores para así capacitar y guiar al personal para seguir la línea de actuación de la empresa y tener resultados conjuntos enfocados en la misma meta o ideal.

Es muy importante que una empresa conozca y tenga una cultura definida, porque solo de esta manera le será fácil obtener resultados y un crecimiento. Ya que al conocer como está conformada y cuál es su filosofía podrá realizar las estrategias adecuadas para llegar a ello, sino de otra manera la empresa gastara recursos en acciones que no van encaminadas a algún fin que desee o le ayude a permanecer en el mercado.

### **2.3 Crecimiento de la empresa**

El crecimiento empresarial ha sido un elemento fundamental para que las organizaciones mantengan su posición competitiva en un mercado. Para lograr ello es necesario determinar acciones para lograr los objetivos de las empresas, es decir, mediante el uso de estrategias la empresa no se estanca y crecerá en todos los ámbitos buscando nuevas posibilidades de futuro.

Es importante analizar el crecimiento de Grupo Bimbo desde una pequeña empresa hasta la actualidad, ya que desde sus inicios decidió crecer y absorber a otras en lugar de ser absorbida. Es por ello que su visión expresa ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, por lo que es relevante observar cada paso que dio la empresa para conocer la forma de su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Según el profesor Bueno Campos (1996), al hablar de crecimiento empresarial se hace referencia al desarrollo que está alcanzando la empresa, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.

Por lo que el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior. Estos cambios se presentan en el tamaño de la empresa así como en su estructura económica y organizativa. Se puede ver reflejados esos aumentos en varias variables de la empresa como en los activos, las ventas, la producción, las líneas de productos, mercados, beneficios entre otros.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, y se ve afectada por los cambios que se producen en su entorno llevándola a un crecimiento continuo, el cual puede realizarse de dos formas:

- Crecimiento interno: Se basa en realizar inversiones productivas dentro de la empresa para aumentar su capacidad de producción
- Crecimiento externo: Consiste en crecer con la adquisición, fusión, alianzas o cooperación.

La elección entre estas dos formas de crecimientos depende de factores como la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia de colaboradores externos, etc.

Grupo Bimbo ha tenido estrategias tanto de crecimiento interno como externo. En los primeros años se instituyó en la construcción de las bases de la empresa mediante la creación de nuevos productos y nuevas plantas dentro del país.

A partir de 1964 su crecimiento se basó principalmente en las adquisiciones de empresas para el rápido posicionamiento y presencia dentro del país y en nuevos países. Para el primer trimestre de 2018, Grupo Bimbo tiene presencia en 32 países de América, Europa, Asia y África contando con 13 000 productos y con más de 100 marcas de renombre.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Para mayor información consultar la Página Oficial de Grupo Bimbo [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

Robinson dice que el crecimiento de la empresa está condicionado por los factores técnicos, financieros, comerciales y directivos de la misma, así como por la incertidumbre y oscilaciones del mercado y la demanda. (Martin & Gaspar, 2014)

Estas condiciones representan para la empresa el poder disfrutar de mayores ventajas y facilidades, como financiación a buen precio, acciones publicitarias de mayor dimensión, mayor diversificación de la producción, integración de procesos, especialización, costes medios administrativos crecientes con una mayor flexibilidad en las funciones administrativas y una buena reestructuración organizativa en la empresa para adaptarla a la nueva dimensión.

### **2.3.1 Crecimiento interno**

Para lograr un crecimiento interno u orgánico es necesario realizar inversiones en la propia empresa, es decir, se modifica la propia estructura de la empresa creando nuevas instalaciones para optimizar la localización industrial y de distribución, sin dejar a un lado la nueva maquinaria por la innovación en tecnología.

Para realizar este crecimiento con éxito, Grupo Bimbo tiene identificado a su mercado objetivo, es decir sabe a qué tipo de clientes quiere llegar mediante sus productos, que necesidades está cubriendo, pero sobre todo identifica la forma más adecuada de producir dándole valor a su marca y cuidando a sus clientes mediante la tecnología adecuada.

Por lo tanto es un crecimiento como resultado de la expansión y diversificación de la empresa. Ambas son estrategias de crecimiento las cuales serán desarrolladas más a fondo en el siguiente capítulo.

La empresa se puede desarrollar mediante la introducción de sus productos, dentro de los mercados actuales o nuevos, o con la creación de nuevos productos para los actuales mercados o nuevos mercados. Creando de esa forma una penetración de mercados, desarrollo de productos o mercados y/o un proceso de diversificación.

.....

En efecto, analizando el cuadro 2.3.1:1 podemos ver que Grupo Bimbo se enfocó durante las primeras décadas a crear valor a la empresa. Es decir, se concentró en la diversificación de sus productos, creando nuevos productos, nuevas marcas, y nuevas plantas.

En sus primeros años creció mediante el desarrollo de nuevos productos, teniendo en el mercado diferentes líneas a la venta como panquelería pan dulce, bollería, pastelería, obteniendo así 12 productos que satisfacían los gustos del mercado. Creando a su vez marcas como Marínela, Tía Rosa, Suandy y Ricolino, para seguir con el lanzamiento de nuevos productos que serían aceptados y reconocidos hasta hoy en día.

Posteriormente sigue su crecimiento mediante la penetración de mercado, es decir, se presenta una expansión de sus productos hacia nuevos mercados. Esta primera entrada a nuevos mercados se dio mediante la distribución foránea, llegando así a algunas ciudades de los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla.

Para 1956 con la instalación de la primera fábrica fuera de la Ciudad de México, localizada en Guadalajara a cargo de Roberto Servitje, comenzó la apertura del mercado en esa ciudad, León y San Luis Potosí. Sin dejar a un lado que desde años antes ya contaban con cuatro plantas en la Ciudad de México, y se había ampliado la distribución hacia algunos estados del centro y norte de México.

Grupo Bimbo caracteriza al periodo comprendido entre 1960 y 1978 como de gran expansión y diversificación. Se abrieron ocho plantas adicionales en diferentes estados de la República Mexicana, entre ellas la planta de Bimbo del Norte, S.A. (Monterrey), y se ampliaron las plantas existentes. Se instaló la planta panificadora más grande de América Latina y una de las 10 más grandes en el mundo en Azcapotzalco, CDMX. En esa época se cubrían prácticamente todos los estados del país a través del sistema de distribución directa de la Compañía.

Es interesante observar en este cuadro que Grupo Bimbo no solo se ha enfocado en la producción de pan sino que también se diversificó en la elaboración de productos, como es la fabricación de dulces, chocolates, frituras, tortillas y la mermelada, que inició la integración vertical del Grupo.

.....

Esta gran gama de productos es lo que ha llevado a Grupo Bimbo estar en un constante crecimiento y actualización, ya que al tener más productos está generando el poder de satisfacer las necesidades y por lo tanto obtener y mantener a sus clientes.

Aunque es cierto que el amplio portafolio de productos los ha llevado al éxito, se debe considerar que para tener buenos productos se debe tener una producción de calidad y para llegar a ello se necesita una buena organización empresarial.

Por ello en 1963 se realizó la primera reestructuración administrativa creando una estructura corporativa y para 1986 se genera una nueva estructura organizacional, a partir del cual se crea un solo grupo industrial con el objetivo de desarrollar productos innovadores, saludables y de la más alta calidad.

Para 2012 incursionó en las energías renovables con la inauguración del Parque Eólico Piedra Larga, siendo esta la que suministra energía eléctrica verde a casi la totalidad de sus instalaciones en México. Además de poner en marcha el primer centro de Ventas Ecológico, donde tiene vehículos eléctricos movidos por el viento generado por el parque antes mencionado; siguiendo esta misma línea se inauguró en el 2013 la Planta Barcel Occidente, 100% sustentable en el Edo. Jalisco. Permitiéndoles consolidarse como una empresa moderna e innovadora, comprometida firmemente con el cuidado del medio ambiente, considerándola así como una de las diez empresas más sostenibles de México.

.....

**Cuadro 2.3.1:1 – Crecimiento Interno de la Empresa Grupo Bimbo**

CRECIMIENTO INTERNO DE GRUPO BIMBO	
1947	Inició la estructuración del área de vehículos, saliendo a la venta la línea de panquelería
1948	Existían en el mercado 9 productos Bimbo.
1949	Se abrió la primera agencia foránea en la ciudad de Puebla.
1952	Elaboración de las famosas “donas del osito”, y una nueva línea de bollería con Bimbollos, Medias Noches y Colchones.
1954	Surge una nueva marca llamada "Keik", dedicada a hacer pastelitos. Cambiando de nombre en 1957 por Marinela.
1955	BIMBO contaba con alrededor de 700 colaboradores y 140 vehículos.
1956	Se instala la fábrica de Bimbo de Occidente en Guadalajara
1957	Sale a la venta los productos bombonete: Negrito y Gansito cubierto de chocolate y con trocitos de nuez.
1960	Se inaugura la fabrica Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León
1963	Se crea el corporativo en México
1967	Sale a la venta los súper Submarinos Marínela de fresa, vainilla y chocolate.
1972	Se instaló la planta panificadora mas grande de América Latina y una de las 10 mas grandes en el mundo en Azcapotzalco.
1973	Bimbo incursiona en el mercado de las mermeladas. La línea Carmel respondía a la necesidad de abastecer a Marínela de materia prima.
1974	Nace el pan dulce Tía Rosa con: Banderillas, Doraditas y Orejas Nace la marca Suandy, que se dedica a fabricar panqués, pastelillos y galletas bajo las marcas Pastisetas,
1975	Se inicia la elaboración de las “conchas” Bimbo. Barcel saca a la venta Palomitas Barcel en diferentes presentaciones.
1976	Sale a la venta Tortillinas Tía Rosa.
1978	Se crea “Ricolino”, como marca líder en dulces y chocolates de Grupo BIMBO, naciendo bubulubu.
1979	Bimbo se constituía de: 3 empresas, 12 fábricas y 15 000 colaboradores, y además su capital aumento más de 60 000 veces.
1980	Inició operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores cotizando el 15% de sus acciones.
1986	Nueva estructura organizacional, a partir de la cual se crea un solo grupo industrial.
1990	Sale a la Venta tortillinas de maíz Milpa Real y Lonchibon. Barcel lanza Chip´s.
1993	Inauguración del nuevo edificio corporativo de Grupo BIMBO en Santa Fe.
1998	Inicio de operaciones en planta de Bimbo en La Paz, Baja California.
1999	Fusión administrativa y operativa de sus empresas en EE.UU: Mr´s. Baird´s Bakeries Business Trust, en el mercado de Texas Bimbo Bakeries USA, INC en el mercado California
1999	Creación de plantas en la ciudad de Tijuana y Baja California.
2005	Creación planta productora de las golosinas de Arcor y Barcel
2012	Incursionó en las energías renovables con la inauguración del Parque Eólico Piedra Larga. Inauguro dos centros de ventas en Yucatán.
2013	Inauguración de la Planta Barcel Occidente, planta 100% sustentable en Edo. Jalisco

**Fuente:** Elaboración Propia con datos oficiales de Grupo Bimbo

Por otro lado, el cuadro 2.3.1:2 muestra el crecimiento interno que ha tenido Grupo Bimbo en mercados internacionales, es decir, se puede observar cómo fue su proceso de internacionalización y la llegada a nuevos mercados como Estados Unidos, Centroamérica, Latinoamérica y Europa, donde se instalaron algunas de las plantas y empresas de distribución.

La primera oportunidad que tuvo Bimbo para establecerse fuera del país fue en España, cuando Jaime Jorba decide regresar a España y crear una planta con la marca Bimbo. El éxito que tuvo la primera en Barcelona llevó a abrir una nueva en Madrid, Grupo Bimbo no estaba interesado en invertir recursos fuera del país, por lo que aceptaron como socio a una empresa estadounidense pero la relación entre ambas compañías no fue grata, por lo que tuvieron que venderle el total de las acciones.

Pero en el 2015 se anunció un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de Panrico, contemplando la venta de las marcas de pan, así como otros activos para pan y derivados del pan para España, Portugal y Andorra a la empresa Adam Foods, excluyendo de esta operación a la división de pan de caja de la marca. Esto con el fin, según una nota en Expansión (PanRico ya es oficialmente propiedad de Grupo Bimbo, 2016) de estar presente en tres de cada 10 panes dulces que compren los consumidores españoles.

Después siguió su proceso de internacionalización hacia Estados Unidos para atender al mercado hispano, para 1969 no planeaban construir fabricas sino exportar, pero fracasaron varias veces debido a que no cumplían con los estándares de calidad. Después de varios intentos de exportación, en 1984 se formaron dos pequeñas empresas distribuidoras, una en Texas, con base en Houston y otra en los Ángeles, California.

Estas empresas fueron un punto clave para crear una penetración en el mercado, ya que mediante ellas los productos Marínela llegaron a poblaciones alejadas como Chicago y Miami mediante camionetas.

Daniel Servitje, Director General de Grupo Bimbo, señaló en una entrevista en la revista expansión que utilizaron una estrategia defensiva/ofensiva, para lo cual primero se acercaron a los consumidores mexicanos que vivían en estados Unidos y conocían los productos, siendo una operación muy rentable; pero se dieron cuenta que debían convertirse en un actor local y competir con marcas estadounidenses.

.....



**Cuadro 2.3.1:2.- Crecimiento Interno de Grupo Bimbo en el Mercado Internacional**

CRECIMIENTO INTERNO EN MERCADO INTERNACIONAL	
1964	Bimbo España
1984	Expansión exportando a Estados Unidos,
1989	Se crea Bimbo Centroamérica con la construcción de una planta en Guatemala y su apertura en 1990.
1992	Se instala la planta Barcel Chile y Marinela Venezuela
1993	Instalación plantas productivas en Argentina, Colombia, Costa Rica, El salvador y Perú
1993	Instalación de empresas de distribución en Honduras y Nicaragua
1995	Inician operaciones las plantas Ideal en Chile y Bimbo Argentina.
1997	Se realiza la apertura de Bimbo Argentina y el Corporativo de Región Latinoamericana
2000	Creación de dos plantas en la Unión Europea (Viena, Ostrava) a través de Ricolino
2012	Nueva planta en Brasilia. Construcción de la sexta planta de producción en Argentina
2013	Bimbo Food, Inc. y Earthgrains Bakery Group Inc. Se fusionaron con Bimbo Bakeries USA, Inc.
2015	Inaugura Panificadora mas innovadora de Europa a través de Bimbo Iberia ubicada en Guadalajara, España

**Fuente:** Elaboración Propia con datos oficiales de Grupo Bimbo

Se observa entonces que a mediados de los años ochenta y noventa empieza esa expansión y creación de nuevas plantas en los mercados internacionales, principalmente en la zona de Estados Unidos, Centroamérica y Latinoamérica.

El siguiente paso fue su crecimiento hacia el sur, donde se instaló una planta en Guatemala creando de esta forma Bimbo Centroamérica donde se empezó a producir una línea de productos con las marcas Bimbo y Marínela. Después se instalaron varias plantas en países como Chile, Venezuela, Argentina, San Salvador, Costa Rica, Colombia y Perú, lo que dio creación a Bimbo Latinoamérica.

“Con la frontera abierta, con el Tratado de Libre comercio, si Grupo Bimbo no lo hacía, serian otras marcas que terminarían entrando al mercado” palabras dichas por el Director General, Daniel Servitje.

Por lo que se puede observar que Grupo Bimbo tomo una estrategia agresiva ya que al tener mayor competencia con la frontera abierta, estaban expuestos a que alguna empresa extranjera quisiera acaparar el mercado mexicano u de otro lugar, por lo que decidió que debía seguir creando una fuerte base con diversas líneas de producto para una mayor penetración en el mercado con marcas propias, para de esta forma poder dar otro paso y conseguir empresas líderes en su mercado con operaciones en países donde Bimbo no tiene presencia.

### **2.3.2 Crecimiento externo**

Grupo Bimbo ha mantenido su crecimiento a través de exportaciones como primera instancia, y después mediante la compra de empresas extranjeras y de firmas de alianzas estratégicas con socios en Estados Unidos, América Latina, Europa, Asia y África.

Con el nombramiento de Daniel Servitje como Director General en 1997, la estrategia de crecimiento global se vio fortalecida. Pero sobretodo, se ha mantenido con una visión a largo plazo y con paciencia con respecto a la internacionalización ya que se debe tener un entendimiento estratégico del “para que se quiere hacer”.

Se debe manifestar que de acuerdo a la autora Martin, I., el crecimiento externo es una forma de crecimiento empresarial rápido, es decir, es el aumento de las inversiones de la empresa mediante la adquisición y control de una parte o de la totalidad de otra empresa. Este crecimiento resulta de la adquisición, fusión, asociación, alianza o control de una empresa, o activos de otras empresas, ampliando sus negocios actuales o introduciéndose en otros nuevos.

También es un crecimiento rápido ya que reduce el tiempo de maduración de inversiones propias, resulta muy conveniente este crecimiento para una empresa que se encuentra dentro de un mercado globalizado.

Sin embargo, existen ventajas y desventajas de realizar este tipo de crecimiento para la empresa, por una parte pueden existir motivos económicos como la reducción de los costos mediante las economías de escala.

Otro motivo sería la justificación de poder entrar en un país extranjero por las barreras de entrada, o para obtener el conocimiento suficiente de un mercado objetivo mediante la participación minoritaria dentro de una empresa que podría adquirir en un futuro. Se pueden obtener beneficios fiscales como consecuencia de la política gubernamental de algunos países donde se va a llevar a cabo la integración.

Dichas integraciones pueden ser de manera vertical u horizontal. Las adquisiciones son de integración horizontal cuando se busca un incremento de poder de mercado de la empresa resultante, y por lo tanto una reducción de la competencia en la industria. Cuando son de integración vertical se integran empresas que actúan en distintas etapas del ciclo productivo, el objetivo es conseguir de manera inmediata las ventajas de integración vertical tanto hacia atrás como hacia adelante.

Así como existen las ventajas señaladas para el crecimiento externo, también existen inconvenientes para la empresa; pueden existir problemas para la valuación de la empresa a la hora de adquirir, que se presenten recursos obsoletos o que la empresa no desee y no sean fáciles de vender. Se pueden presentar problemas humanos y estructurales, es decir, puede presentarse dificultades cuando se integren actividades por las diferentes culturas organizacionales, lo que podría tardar tiempo en enseñar a los nuevos el objetivo y forma de llegar a los objetivos.

En el caso de Grupo Bimbo, estas adquisiciones estratégicas junto con las alianzas y asociaciones, han creado un camino exitoso para la empresa, ya que mediante estas pudo entrar a nuevos mercados y recoger experiencia y posición dentro de los mismos, manteniendo siempre bajo control la administración en sus sociedades y procurando dejar personal originario del país a cargo de la dirección con la filosofía y cultura del Grupo Bimbo. Creando una gran red de distribución para todos sus productos e impulso para sus propias marcas.

Estableciéndose de esta forma una empresa multinacional que lleva sus acciones de compra o alianzas dependiendo del entorno para poder operar en cada país. Es decir, que lo anterior

.....

encaja con lo planteado en el capítulo anterior, ya que al tener una estructura descentralizada estas nuevas adquisiciones o alianzas creadas bajo la dirección del corporativo del país, ayudan a crear una adaptación local y formar conocimiento para poder llegar a cada nuevo consumidor.

Observando el cuadro 2.3.2:1 Grupo Bimbo ha entrado a los países con cierta cautela, comenzó con las adquisiciones en México, después en Guatemala y Chile y siguió con EE.UU con pequeñas y grandes empresas, para regresar a Latinoamérica con la adquisición de varias empresas en países como Colombia, Costa Rica, Perú, Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina, Ecuador. Así como múltiples adquisiciones en Canadá, España, Portugal, China y África.

En México las adquisiciones hicieron que Grupo Bimbo se diversificara mediante empresas como “Barcel”, “Galletas Lara”, “Joyco de México”, “Alimentos Duval”, “El Globo”, “El molino” y “Dulces Vero”, entro al mercado de Botanas Saladas, de Golosinas, Gomitas, Pastelería fina, entre otros.

Bimbo también hizo alianzas estratégicas con Wrigley Sales Company y Arcor S.A.I.C. para distribuir sus productos. Lo que provocó que se convirtiera en el distribuidor exclusivo en México a través de su subsidiaria Barcel, introduciendo así al mercado mexicano las marcas de goma de mascar estadounidenses más exitosas de la industria Wrigley y la golosina “Bon o Bon” de la República de Argentina.

En 2002 se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras del Grupo en México en dos grandes empresas: Bimbo, S.A de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera consolida todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda abarca las divisiones de botanas saladas, confitería y cajeta. El objetivo de dicha fusión fue optimizar las operaciones y eficientizar su capacidad instalada y su fuerza de distribución.

En Estados Unidos ha llevado a cabo diversas adquisiciones, desde pequeñas compañías como Orbit Finer Foods, Inc, Fabila Foods, Inc, La Fronteriza, C&C Bakery, Inc, La tapatía Tortillería, Inc y Pacific Pride Bakeries, ubicadas en California, Texas, Oklahona y Ohio, junto con algunas plantas ubicadas en San Diego y en Los Ángeles, hasta la adquisición de grandes empresas que le abrieron camino para construir un negocio de panificación líder en EE.UU. con acceso a marcas y productos líderes en el mercado, como la panificadora norteamericana

**Cuadro 2.3.2:1- Grupo Bimbo y su crecimiento externo**

CRECIMIENTO EXTERNO DE GRUPO BIMBO	
1964	Adquiere los derechos de la marca Sunbeam Quality Bakers of América en México.
1971	Adquiere Barcel, iniciando en el mercado de botanas saladas.
1986	Adquiere Continental de Alimentos S.A de C.V, (marca Wonder). Competidora directa en panificación y pastillitos.
1992	Adquiere la fabrica Galletas Lara Adquiere plantas en Chile: Alesa, S.A. y Cena (hoy Ideal)
1993	Adquiere Industrias Marinela C.A y Panificadora Holsum de Venezuela= Bimbo Venezuela en 1999 Adquiere en EE.UU Orbit Finer Food, Inc.
1994	Adquiere en EE.UU Fabila Food, Inc. Y La Fronteriza, Inc.
1995	Adquiere en EE.UU C&C Bakery, Inc, y La Tapatía Tortillería.
1995	Adquiere Coronado, empresa dedicada a elaborar productos con cajeta.
1996	Adquiere en EE.UU Pacific Pride Bakeries, junto con dos plantas (Suandy Food Inc. y Proalsa Trading Co)
1998	Adquiere la panificadora norteamericana "Mrs. Baird's".
1999	Alianza Estrategica con la empresa Dayhoff en EE.UU para la distribución de dulces Asociación con Grupo Mac'Ma al adquirir una participación de 51 % de las empresas
1999	Adquiere en California la empresa panificadora Four-S
1999	Adquiere de activos en la ciudad de Cali en Colombia.
1999	Adquiere activos de la empresa Panacea, S.A. de Costa Rica. Y derecho de uso de la marca líder Tulipán
2000	Adquiere en Perú la Empresa Pan Payc mas importante del país
2000	Adquiere la empresa Guatemalteca de panificación "La Mejor"
2001	Compra Pullman y Plus Vita en Brasil
2001	Adquiere ciertos activos productivos de Gruma, S.A de C.V. Incluyo negocios en Costa Rica.
2002	Adquiere las operaciones de la region oeste de George Weston Limited y la marca Oroweat.
2003	Concreta alianza estratégica con Wrigley Sales Company
2004	Adquiere dos plantas de producción de Joyco fabricante de Duvalin, Bocadín y Lunetas
2005	Adquiere chocolates La Corona y Pastelerías El Globo

CRECIMIENTO EXTERNO DE GRUPO BIMBO	
2006	Adquiere Panificadora Panrico en Beijing (incursionando así en el mercado chino)
2006	Adquiere en Uruguay de Walter M. Doldam y Cía S.A. y Los Sorchantes S.A.
2006	Adquiere ciertos activos y marcas de las pastelerías "El Molino".
2007	Adquiere Temis en Paraguay
2007	Realizo la compraventa del 100% del paquete accionario Maestro Cubano Florentino Sande, S.A en Paraguay
2008	Adquiere el 75 % de las acciones de la Panificadora Nutrella en Brasil
2008	Adquiere de la compañía Laura en Brasil
2008	Adquiere en Brasil de la compañía Firenze
2008	Adquiere en Uruguay de la compañía Plucky
2009	Adquiere Empresa George Weston Foods Ltd. en los Estados Unidos
2009	Adquiere del negocio de panificación en Estados Unidos de WFI
2010	Adquiere Dulces Vero en México.
2011	Adquiere Bimbo Iberia, el negocio de panadería fresca de Sara Lee en España y Portugal.
2011	Adquiere en Argentina al Grupo Fargo, productor y distribuidor de pan.
2013	Compra la marca "Beefsteak" de "Hostess Brands"
2014	Adquiere Canadá Bread
2014	Adquiere en Ecuador la compañía de panificación mas grande del país "Supan".
2015	Adquiere Vachon en Canadá Adquiere de Saputo BakeryInc en Canadá mediante la subsidiaria Canadá Bread.
2016	Adquiere el negocio de pan congelado Panettiere en Colombia y General Mills en Argentina. Adquiere Panrico S.A.U. en España y Portugal
2017	Adquiere empresa Ready Roti en Nueva Delhi Adquiere Grupo Adghal en Marruecos Acuerdo para la adquisición de East Balt Bakeries, empresa líder en la industria de foodservice.

**Fuente:** Elaboración Propia con datos oficiales de Grupo Bimbo

“Mrs. Baird’s”, “Weston Foods”, “Four-S”, “George Weston Limited”, “Sara Lee”, además de alianzas estratégicas con la empresa Dayhoff en EE.UU. dedicada a la distribución de dulces.

Para 1999 Bimbo creó una consolidación administrativa y operativa de sus empresas en EE.UU. consolidándose de la siguiente forma: Mrs. Baird’s Bakeries Business Trust, en el mercado de Texas y Bimbo Bakeries USA, Inc, en el mercado de California. Esto con la finalidad de poner control mejor sus empresas y la producción de los diversos productos y marcas que se agregaban a la empresa.

La compañía adquirió una planta productora de pan y pastelitos en Guatemala, lo que marco la entrada a Latinoamérica. Dos años más tarde siguió con la adquisición de Alesa, S.A. y Cena (Ideal S.A.) en Chile. Después se extendió a Venezuela con Industrias Marínela, C.A. y Panificadora Holsum C.A.

Reforzó su presencia en Colombia con la adquisición de activos en la ciudad de Cali; en Costa Rica con las negociaciones con la empresa Panacea, S.A dándoles algunos activos de la empresa costarricense y el derecho al uso de su marca “Tulipán”; en Perú con la adquisición de la empresa Pan Pyc, la segunda panificadora más importante del país.

La adquisición de las empresas uruguayas Walter M. Doldan y Cia. S.A. y Los Sorchantes S.A. posicionaron a Grupo Bimbo como líder en el mercado en el 2006, y un año después realizó la compraventa del 100% del paquete accionario de Maestro Cubano Florentino Sande S.A. Otra adquisición importante y que beneficio a Grupo Bimbo no solo en el país sino en Latinoamérica fue la empresa Pluchy, esta compañía produce y comercializa productos de confitería que ayudo a entrar a dicho mercado.

En Brasil adquirió el 100% del capital de Plus Vita, Ltda, empresa considerada entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado, y 8 años más tarde primero obtuvo la empresa Laura con la que ingresó a la categoría de panettone y ampliar su portafolio, y después a la empresa Firenze con la que aprovecho la fortaleza en el segmento light. La compra de todas estas empresas en el país junto con la adquisición del 75 % de las acciones de la empresa panificadora Nutrella Alimentos, S.A. permitió que Bimbo se colocara como el líder de pan industrializado en Brasil incrementando su escala y presencia geográfica.

.....

Para el 2011, Bimbo adquirió el 70% de Grupo Fargo en Argentina, siendo este el más grande productor y distribuidor de pan y productos horneados en el país. Y tres años después entró a Ecuador mediante la compañía más grande Supan.

Varios acuerdos fueron de gran ayuda para Grupo Bimbo, entre ellos el acuerdo con la cadena de restaurantes McDonald's, donde los convirtió en proveedor único de toda la bollería para la cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú.

Grupo Bimbo hizo grandes adquisiciones en Europa que le abrió puertas en China, una de ellas fue Bimbo Iberia el negocio de panadería fresca de Sara Lee en España y Portugal. Esta compra representa un impulso y seguimiento a su estrategia de crecimiento internacional a través de un negocio sólido y establecido. Y la segunda compra fue la empresa Panrico líder en la industria de panificación en España y Portugal.

La empresa Beijing Panrico Food Processing Center subsidiaria de Panrico España, realizó una transacción del 98% de las acciones a Grupo Bimbo, adquiriendo de esta manera colaboradores, una planta y una red de distribución con su portafolio de productos diseñados para el mercado local, lo que le permitió a Bimbo tener presencia y reconocimiento en las ciudades de Beijing y Tianjin.

Una de las adquisiciones más importantes de Grupo Bimbo fue Canadá Bread, la cual se considera una empresa líder en la producción y venta de productos de panificación en Canadá. Con esta incorporación ha expandido su presencia geográfica en Norteamérica y el Reino Unido, añadiendo una nueva línea de negocio a su portafolio de productos. A través de esta nueva subsidiaria, Bimbo pudo adquirir Saputo Bakery Inc, la cual es una compañía líder en pastelitos en Canadá, fortaleciendo la posición de Canadá Bread con nuevas marcas.

Por lo tanto, se puede analizar a Grupo Bimbo como una empresa que tiene una estrategia ofensiva con respecto a su crecimiento, ya que al querer competir en distintos mercados comenzaron un crecimiento interno al establecer nuevas plantas y nuevos productos en nuevos sitios, así como un crecimiento externo para poder laborar en todos los países con marcas locales para así ser un actor principal dentro de los países en el mundo.

.....



Convirtiéndose así, las adquisiciones y alianzas como su principal acción para actuar dentro del país como en el extranjero. Ya que de esta forma fue más fácil entrar a nuevos mercados, obteniendo nuevas líneas de productos y nuevos clientes

## **2.4 Empresa como Mega Corporación Multinacional**

Grupo Bimbo es la empresa multinacional de Panificación más grande e importante del mundo, con presencia en 32 países<sup>7</sup> en América, Asia, Europa y África. Produce más de 13,000 productos mediante más de 100 marcas de reconocido prestigio. Tiene 139,000 colaboradores, una amplia red de distribución superando las 60,000 rutas y 3.2 millones de puntos de ventas.

Cuenta con 196 plantas en todo el mundo, divididas de la siguiente manera: 82 Plantas en Norteamérica; 38 Plantas en México; 33 Plantas en Latinoamérica; 24 Plantas en Europa; 14 Plantas en Asia y 5 Plantas en África.

Grupo Bimbo tiene su oficina corporativa central en México y cuenta con diferentes subsidiarias en los países donde tiene presencia, lo que le permite producir, distribuir y comercializar sus productos de manera eficiente. Ya que al ser una empresa multinacional es posible un deslinde de toma de decisiones y estrategias por parte de la matriz a sus subsidiarias, para así conseguir un mejor desempeño y creación de productos y marcas.

De esta forma, las estrategias en cada país están centradas en el mismo, lo que hacen que se invierta para la innovación y lanzamiento de nuevas líneas de producto para incrementar el reconocimiento y posicionamiento de la marca a largo plazo en cada territorio, creando ventajas competitivas con sus recursos y capacidades a nivel local y global.

Lo que provoca que sea una empresa de clase mundial debido a la presencia que ha sabido obtener, y esto se debe también a la distribución directa que efectúa, conociendo mejor las necesidades particulares del cliente y consumidor.

---

<sup>7</sup> Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Francia, Guatemala, Honduras, India, Italia, México, Marruecos, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suiza, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay, Venezuela.

La principal fortaleza del grupo es el liderazgo global en la industria de Panificación, el cual es posible gracias al tamaño de la empresa que otorga una ventaja en la industria compleja e intensiva en capital. Beneficiándose así de su gran portafolio de productos, su diversidad geográfica, su capacidad para aprovechar recursos y conocimiento para construir, adquirir y reinvertir. Manteniendo siempre su buen manejo de la empresa bajo la filosofía de la empresa de tener responsabilidad social y brindar productos de calidad.

En los principales mercados donde participa, ocupa la primera o segunda posición en términos de participación, en las categorías de pan fresco y congelado, bollería, pasteles y pastelitos, english muffins y bagels; mediante sus marcas líderes Bimbo, Marínela, Arnold, Brownberr, Oroweat, Thomas y Barcel, entre otras marcas reconocidas como Sara Lee, Entenmann's, Ricolino, Plus vita, entre otras. (Bimbo, 2016)

Las siguientes tablas presentan información financiera de Grupo Bimbo por zona geográfica y consolidado de los años 2012 a 2017 para observar el resultado de las ventas en dichas zonas como empresa líder.

**Tabla 2.4:1 Cifras Sobresalientes de los últimos años de Grupo Bimbo (2012-2017)**

2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ventas Netas					
267,515	252,141	219,186	187,053	176,041	173,326
Utilidad de Operación					
17,472	18,084	14,121	10,312	10,490	7,387
Utilidad Neta					
4,629	5,898	5,171	3,518	4,778	2,431
Activos Totales					
259,249	245,165.16	199,632.64	177,761	134,727	137,140
Pasivos Totales					
186,482	173,735.56	140,678.05	126,786	86,944	90,082

**Fuente:** Elaboración Propia de datos recabados del Reporte Anual de Grupo Bimbo 2016 y 2013 presentado a la Bolsa Mexicana de Valores, y de los datos publicados por Investing.com sobre Grupo Bimbo. <https://mx.investing.com/equities/bimbo-a-balance-sheet>

\*cifras expresadas en millones de pesos nominales

Las ventas netas se elevaron en un 35% del 2012 al 2017 debido al beneficio cambiario generado por Norteamérica, Latinoamérica y Europa, así como al crecimiento orgánico en México y Latinoamérica y a la adquisición de diferentes empresas a lo largo de estos años como East Balt Bakeries, Ready Roti, Grupo Adgal Donuts Iberia, Pan Rico, Canada Bread.

En México se presentó un incremento del 10.9% en el 2017 con respecto al año anterior, debido a un aumento de los volúmenes en todos los canales, especialmente en el de conveniencia y tradicional.

**Tabla 2.4:2 Datos sobresalientes por Zona Geográfica (2014-2016)**

	Al 31 de diciembre de:		
	2016	2015	2014
	Ventas Netas		
México <sup>(1)</sup>	82,386	76,295	72,098
Norteamérica	135,219	116,399	90,375
Latinoamérica	29,100	24,272	21,931
Europa	11,676	7,560	6,897
	Utilidad de Operación		
México <sup>(1)</sup>	12,949	10,920	10,132
Norteamérica	7,161	5,024	392
Latinoamérica	(2,453)	(1,310)	7
Europa	(159)	(601)	(209)
	Activos Totales		
México <sup>(1)</sup>	48,371	43,020	36,449
Norteamérica	154,417	130,148	115,427
Latinoamérica	27,080	19,332	20,176
Europa	16,653	8,253	6,844

(1) Incluye las operaciones en Asia

**Fuente:** Elaboración Propia de datos recabados del Reporte Anual de Grupo Bimbo 2016 y 2013 presentado a la Bolsa Mexicana de Valores, y de los datos publicados por Investing.com sobre Grupo Bimbo. <https://mx.investing.com/equities/bimbo-a-balance-sheet>

\*cifras expresadas en millones de pesos nominales

Mientras que en EAA (Europa, Asia & África) la ventas incrementaron 48% en el 2017 gracias a las adquisiciones realizadas meses antes, a pesar de la falta de crecimiento orgánico debido a la integración en Iberia y a dificultades en una línea de producción en el Reino Unido y una planta de China. Así como también aumentaron las ventas en Norteamérica gracias al buen desempeño de las marcas en Estados Unidos, Mr's Baird's, Sara Lee, Earthgrains, Oroweat, y a la categoría de pan en Canadá, así como la integración de Bimbo QSR.

Este incremento de volumen se debe también a las estrategias promocionales para mantener la tendencia positiva del pan dulce y de todas las marcas estratégicas, el lanzamiento de nuevos productos así como el respaldo por innovaciones en el portafolio de productos. Sin dejar a un lado las notables rutas eficientes para una mayor distribución en todos los países principalmente en Latinoamérica, donde se presentaron incrementos de ventas en ese año debido a los beneficios de nuevas plantas y canales tradicionales, teniendo como resultado una mayor penetración de mercado. Amortiguando así los efectos del tipo de cambio o situaciones políticas que podrían afectar las ventas y utilidades de la empresa.

La utilidad de Operación ha aumentado debido a que se han presentado disminuciones en el renglón de "otros gastos" en México, Norteamérica y Europa. Así como una disminución en los costos de las materias primas en casi todos los países, a excepción de México donde el efecto del tipo de cambio en los costos ejerció presión al margen. Aunque se ve contrarrestada por los gastos de integración en Canadá, Europa y Latinoamérica por las nuevas adquisiciones y la construcción de nuevas plantas.

Bimbo dispone de fuentes internas y externas de capital tradicionales, ha recurrido con anterioridad al mercado bancario y los mercados locales e internacionales de capitales y deuda, para necesidades de financiamiento asociadas a operaciones de crecimiento y no de capital de trabajo. Ya que cuenta con la liquidez fundamentada en su propia operación, con niveles suficientes de capital propio.

La evolución de los pasivos totales de Bimbo muestra como se ha ido apalancando a lo largo de sus adquisiciones, mostrando altos puntos principalmente en las compras de Mr's Baird's en 1998, Weston Foods en 2009, Bimbo Iberia en 2011, Canada Bread en 2014 y las recientes adquisiciones en los dos últimos años. Por lo que su deuda total al 31 de diciembre de 2016

.....

ascendió a \$82,501 millones en relación con \$67,761 millones para el 2015 debido a una revaloración de 22% del dólar estadounidense, lo cual aumentó la deuda en dicha moneda.

### **2.4.1 Presencia por región geográfica**

Grupo Bimbo tiene una gran gama de productos mediante sus diferentes marcas, lo que la hace una Empresa fuerte frente a adversidades de cambios de gustos en los consumidores, obteniendo así una mejor posición con respecto a sus competidores, ya que solo de esa manera podrá cubrir un mayor número de necesidades y convertirse en una empresa reconocida y aceptada por los clientes.

Como parte del plan de mercadotecnia y con el fin de reconocer las marcas, las ha adaptado a los mercados locales mediante diferentes presentaciones, sabores y apariencias para satisfacer las preferencias y expectativas de cada segmento.

El cuadro 2.4.1:1 muestra la compañía operadora de cada país, es decir, la que se encarga del manejo y dirección de las empresas junto con las marcas que son distribuidas en el país, ya sean nacionales o extranjeras.

En México cuenta con dos subsidiarias, Bimbo y Organización Barcel, dedicadas a productos de panificación, incluyendo pastelería fina y pan artesanal junto con otros productos horneados, y a la producción de botanas saladas y confitería. Se operan 27 marcas a través de sus subsidiarias Bimbo y Barcel, las cuales se encargan de diferentes líneas de productos como son la de panificación y botanas saladas y confitería.

A través de la subsidiaria Bimbo se produce y comercializa pan de caja, pan dulce, bollería, pasteles, pastelitos, tortillas, galletas entre otras, bajo las marcas de Bimbo, Marínela, Tía Rosa, Milpa Real, Lara, Sanissimo entre otras; así como pastelería fina y pan artesanal bajo las marcas El Globo, La Balance y el Molino.

Y mediante Barcel produce, distribuye y comercializa botanas saladas y productos de confitería, incluyendo papas fritas, cacahuates, botanas saladas a base de maíz, paletas, gomitas y otros dulces, bajo las marcas de Barcel, Ricolino, Vero, La Corona y Corona.

.....

Según información de la compañía Nielsen en 2016, Bimbo era líder del mercado en la categoría de pastelitos y las barras de cereal y ocupaba la segunda posición en términos de ventas en las categorías de galletas dulces y saladas en México, lo que demuestra que Bimbo tiene la capacidad de identificar tendencias de los consumidores para satisfacerlas.

**Cuadro 2.4.1:1 Compañía Operadora y Marcas de Grupo Bimbo**

Compañía Operadora	País / Región	Cantidad de Marcas	Marcas
Bimbo México	México	27	Bimbo Lara Barcel Marínela Ricolino Takis Gabi Wonder Suandy Tía Rosa Coronado El Globo Lonchibon Dulces Vero La Corona Del Hogar Milpa Real Sanissimo Oroweat Vital Littles Bites Thomas Artesano Nature's Select Mrs Baird's Vilaggio Entenmann's
Bimbo Bakeries USA	Estados Unidos	40	Arnold Boboli Browberry Entenmanns Francisco Internacional Freihofer's Mrs Baird's Oroweat Stroehmann Thomas Rainbo Old Country Holsum Colonial EarthGrains Old Style Mother's Bimbo Alfaro's Little Bites Taystee Sara Lee Barcel Tía Rosa Takis Artesano Marínela Anzio & Sons Wholesome Ball Park Colombo Eureka GoldMiner Grace Baking Heiner's J.J. Nissen D'Italiano Ricolino Lumber Jack Maier's Master Nature's Harvest San Luis Sourdough GoldMiner
Bimbo LatinCentro	Centroamérica	29	Monarca La Mejor Breddy Tulipan Schmidt Vital Ideal Pix Europa Braun Marínela Bimbo Ricolino Milpa Real Coronado Tía Rosa Fit Grile Lalo Rey-Pan Sanissimo Oroweat Supan Artesano Guadalupe Holsum Moran Mama Ines Mr Brown
Bimbo LatinSur	Latinoamérica	25	Plym Artesano Rapiditas Agua de piedra Lactal Cena Fargo Lidp Vital Valente Pancatalan Bimbo Fuchs Ideal Il Gnevese Lagos del Sur Maestro cubano Los Sorchantes Pan todos Rolly's Pyc Richard Oroweat Tía Rosa Marínela Ricolino Sanissimo
Bimbo 宾堡 (Bin Fort)	Asia	3	Bimbo 宾堡 Food Jinhongwei Million Land
Bimbo EAA (Europa-Asia-África)	Europa Asia África	23	Eagle Qe La bella Easo Weikis The Rustik Bakery Bimbo Belle Martínez Donettes Sonrisas Harvest Gold Ortiz Oroweat Donuts Bony Tigreton Takis Artesano Silueta Pop up Bollycao Thins Pantera Rosa
Bimbo Canadá	Canadá	15	Canada Bread Sun-Maid Cinnabon Hostess Goldminer Sara Lee Tenderflake Ben's Bon Martin Dempster's Maison Cousin McGavin's Pom Vilaggio Sanissimo Artesano Boulanges des Champagnards
Bimbo Brasil	Brasil	8	Ana María Crocantissimo Firenze Plus Vita Nutrella Laura Pullman Rap110
Bimbo QSR	America, Europa, Asia, Medio Oriente Africa	29	Ball Park East Balt Bakeries Anzio& Sons Sara Lee J.J Niessen

Fuente: Elaboración Propia con datos Oficiales de Grupo Bimbo.

La subsidiaria del Grupo en Estados Unidos cuenta con diversas marcas y productos a través de Bimbo Bakeries USA (BBU) siendo la compañía de panificación más grande de los EE.UU.

con un portafolio con gran variedad de productos para los distintos niveles de precio y ocasiones de consumo. Cuenta con 40 marcas, en su mayoría locales debido a que los consumidores prefieren los productos de empresas nacionales. Es por ello que Bimbo tiene más adquisiciones en este país para poder llegar a más consumidores, entre las más relevantes son Beefsteak, Oroweat, Mr's Baird's y Entenmann's.

La compañía operadora es Bimbo Bakeries USA, fusión con las empresas con Bimbo Foods, Inc. Y Earthgrains Bakery Group Inc. en 2013, es la más grande de Estados Unidos de acuerdo a IBISWorld ya que su presencia geográfica es la más amplia de la industria con un amplio portafolio de productos y con marcas reconocidas por cada segmento.

Tiene varias marcas líderes en el mercado como Thoma's para english muffins y bagels, Sara Lee y Nature's Harvest para el pan de caja, Ball Park para bollería, Entenmann's para pastelitos, así como marcas saludables como Arnold, Browberry, Oroweat. Así como marcas regionales como Mr's Baird's, Freihofer's, Stroehmann, Ranbo, Heiners, Colonial y Beefsteak.

Mientras que con Bimbo Canadá participa en las categorías de pan fresco y congelado, como pan dulce, bollería, bagels, pastelillos, bases para pays congeladas y tortillas frescas con un amplio portafolio de marcas líderes.

La adquisición de Canadá Bread en mayo del 2014 permitió iniciar operaciones en el mercado canadiense, expandiendo así su presencia geográfica en Norteamérica y su expansión de portafolio incluyendo nuevas líneas de negocio.

En Europa tiene presencia mediante Bimbo EAA en España, Portugal y Reino Unido como resultado de las adquisiciones de Sara Lee, Canada Bread y Pan Rico, mediante las categorías de pan, pastelillos y botanas con sus marcas reconocidas. Y por último, recientemente ha entrado a países en Asia y África como China Turquía, Marruecos, Sudáfrica, India, Rusia, entre otros

A través de la subsidiaria Bimbo Beijing, Grupo Bimbo pudo entrar al Mercado Chino de panificación. Esta produce y distribuye pan de caja, pastelitos, galletas y comida instantánea, bollería estilo asiático, rollos de frijoles dulces y pan relleno de carne picante bajo las tres marcas Bimbo, Million Land y Jin Hong Wei. Estos productos son un claro ejemplo de la creación de productos al estilo del oriental para satisfacer sus gustos específicos.

.....



En Latinoamérica opera en 15 países, produciendo pan de caja, pan dulce, bollería, pan tostado, pan árabe, pan congelado, confitería, botanas entre otras, comercializados bajo diversas marcas. Operando bajo un modelo similar al mexicano, pero atendiendo las condiciones sociales, geográficas, políticas, laborales y económicas de cada país. Mediante sus tres subsidiarias Bimbo LatinCentro, Bimbo LatinSur y Bimbo Brasil atendiendo a sus respectivos mercados y zonas.

Y como última adquisición fue East Balt Bakeries, empresa de origen Estadounidense, Chicago, Illinois, que ahora integra Bimbo QSR como compañía enfocada en la industria de foodservice. Produce bollos, muffins ingleses, tortillas, bagels, panes artesanales entre otros productos de panificación a restaurantes de comida rápida alrededor del mundo.

Por lo tanto, se puede observar que a través de sus distintas marcas Grupo Bimbo ofrece a sus consumidores una amplia gama de productos para cada ocasión de consumo y para cada perfil de consumidor. Esto se ha logrado por la constante creación de líneas de productos innovadoras para satisfacer las nuevas necesidades y preferencias de cada mercado. Algo relevante, es que Bimbo ha mejorado sus productos con un mayor valor nutrimental y ha lanzado al mercado productos saludables con menor cantidad de grasa saturadas, niveles de sodio y azúcares.

## **2.4.2 Puntos de venta y distribución**

Como ya se mencionó en apartados anteriores, una de los puntos de mayor importancia dentro de la empresa ha sido mantener su crecimiento, por lo que una de sus principales estrategias desde su fundación ha sido extender su red de distribución para de esta forma dar a conocer sus productos y crear nuevas líneas de productos.

Tiene una base diversificada de clientes con los cuales mantiene una sólida relación en todos los países, estos incluyen hipermercados, cadenas de autoservicio y otras grandes minoristas, tiendas de conveniencia, clubes de precio, clientes institucionales incluyendo restaurantes, cadenas de comida rápida y escuelas, operadores de máquinas expendedoras y clientes tradicionales como misceláneas, tiendas de abarrotes, así como participación en el Comercio Electrónico con presencia en páginas como Amazon, Freshdirect, Peapod, ShopRite entre otros.

Es por ello que el objetivo de Grupo Bimbo ha sido poder llegar a todos los rincones donde tuvieran rutas de reparto establecidas, sin importar que al principio no fuera rentable ya que con el tiempo sus productos serian conocidos y aceptados, incrementando su penetración de mercado, el reconocimiento de sus marcas en dichas regiones y por lo tanto lograr ser una empresa líder en el sector.

De esta forma, la red de distribución es una de las ventajas competitivas con las que cuenta Grupo Bimbo, ya que al tener numerosas redes de distribución y puntos de venta puede llegar a más clientes en comparación de sus competidores.

Cuenta con un modelo de red de distribución directa para entregar sus productos a más de 3 millones de puntos de venta, por lo que ha invertido muchos recursos en la fabricación de sus propios vehículos eléctricos con su subsidiaria Moldex para cubrir las 57 mil rutas que tiene a su cargo.

Al seguir la senda de desarrollo sustentable y reducción de la huella ambiental de sus operaciones, en el 2016 hizo una inversión de 700 millones de pesos en la producción de 2,000 vehículos para introducir en el país para el uso de su firma así como para otras compañías.

Según datos de la revista Magazine, Grupo Bimbo tiene en operación 370 unidades producidas por Moldex, 480 unidades a gas natural comprimido, 1792 vehículos “vanette” con tecnología Euro V con filtro de partículas, 149 tractocamiones que utilizan urea y dos camiones híbridos, formando de esta manera su flota con tecnología alternativa.

De acuerdo a información interna, en el 2015 el 77% de las rutas fueron operadas por sí mismos, mientras que el resto fueron operadas por terceros. Para años posteriores todas las rutas de distribución en México y la mayoría en Latinoamérica y Asia serian propias, mientras que la mitad de las rutas en Estados Unidos y la mayoría en Canadá y Europa son atendidas a través de distribuidores independientes.

La logística de distribución de la empresa es sofisticada y eficiente, comienza con los pedidos de productos que se realizan con una semana de anticipación a través del sistema de información, los cuales pueden ajustarse tres a cinco días antes del envío a los centros de venta desde las 196 plantas, esto dependiendo de la línea y del producto ya que se inspeccionan antes

del envío de que cumplan con los estándares de calidad. Des pues de que ha llegado el producto a los centros de venta, la fuerza de venta se encargara de repartirlo a los puntos de ventas, los clientes.

Bimbo se adecua al volumen de compra/venta de cada cliente lo que los lleva a realizar visitas varias veces al día, cada tercer día, dos veces por semana o semanales. Entregando siempre productos frescos y reemplazando por productos nuevos los ya próximos a caducar, y colocando estos productos en expendios<sup>8</sup> para su venta a un menor precio y con un periodo para consumir que va de los cuatro a siete días, ya por ultimo si estos no son consumidos se llegan a recoger para vender como kilo para animales.

Por lo tanto una de las claves de su éxito ha sido la atención personalizada que ofrece a los puntos de venta ya que atiende la demanda de los clientes directamente y puede recabar información acerca de los nuevos gustos y necesidades para cambiar o crear productos. Grupo Bimbo opera una de las flotillas de distribución más grandes en el continente americano caracterizada por la imagen, innovación y cuidado del medio ambiente, actuando desde el 2016 con 71,232 unidades e incorporando cada año nuevos vehículos para satisfacer el crecimiento de las ventas sin dejar a un lado su compromiso con el cuidado del medio ambiente.

---

<sup>8</sup> Estos expendios son propios de la empresa o fueron concesionados a terceros.

# CAPITULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE GRUPO

## BIMBO

La estrategia y el modelo de negocio de Grupo Bimbo son reflejo de su misión, visión y valores. Con ello se incrementa la congruencia entre la toma de decisiones y las acciones diarias, asegurándose de agregar valor y así acercarse a su objetivo.

Este capítulo abordara las estrategias que se llevan a cabo para cumplir con su propósito, desarrollando puntos que están ligados totalmente con su filosofía como empresa, como el bienestar de los clientes, colaboradores, la comunidad y del planeta con sus respectivas acciones. Mostrando en cada paso su integridad como empresa, para obtener la confianza y la elección de sus consumidores, así como procesos sustentables y de innovación en sus productos para conseguir sus diversas ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

### 3.1 Estrategia empresarial

Grupo Bimbo desde sus inicios ha tenido identificado el sector al cual quería llegar y las bases de la empresa como su cultura, valores, objetivos y metas para crear un crecimiento y establecerse como una de las empresas panificadoras más representativas para los consumidores y el mundo.

Debe señalarse que el convertirse en una empresa multinacional, con gran presencia en el mercado y los consumidores, es el resultado de crear y llevar a cabo las estrategias indicadas para obtener una aceptación y penetración en su sector.

Ante ello, se requiere definir el concepto de estrategia, el cual es empleado constantemente en el ámbito empresarial, y este se origina del ambiente militar donde se realizaba planes en acción a lo que su enemigo podría hacer, con un significado muy competitivo.

El autor Bueno Campos (1993) explica que es “el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlo, de tal

.....

forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de organización quiere ser”.

Lo anterior se ejemplifica para Grupo Bimbo de la siguiente manera, al tener definido sus objetivos y metas.

El propósito desde sus inicios fue el construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, reflejando el compromiso esencial de los fundadores de crear valor para sus grupos de interés actuales y los de próximas generaciones. Con la misión de crear y poner alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos, manteniendo la visión de transformar la industria de la panificación, expandiendo su liderazgo global para servir mejor a los consumidores para el 2020.

Manteniendo siempre sus valores y creencias para llevar a cabo sus procesos y decisiones de acuerdo a ello. Poniendo siempre a la persona como su fin, siendo una comunidad que actúa con integridad para competir y ganar con operadores eficientes y calidad para así trascender y permanecer en el tiempo.

Otro concepto sobre estrategia, es el que plantea Ansoff (1976), el cual está compuesto por cuatro componentes:

- Campo actividad: es el ámbito de actuación de la empresa, es decir, el conjunto de productos y servicios donde la empresa lleva a cabo su gestión
- Capacidades distintivas: Incluyen todos los componentes, recursos y habilidades que posee y domina la empresa para hacer frente a los retos de su entorno
- Ventajas competitivas: Son las características diferenciadoras sobre la competencia que reducen los costos de los productos a vender, o posicionan favorablemente a la empresa para obtener márgenes o excedentes superiores, en relación con los otros competidores actuales y potenciales.
- Efectos sinérgicos: Representan el efecto amplificador producido por una adecuada combinación de los elementos: campo de actividad, capacidad distintiva y ventajas competitivas.

.....

Tomando en cuenta lo anterior, se puede identificar a Grupo Bimbo como una empresa que tiene un gran portafolio de productos derivados de procesos eficientes y a bajo costo, para de esta forma obtener alguna ventaja competitiva con respecto a sus consumidores.

Es de recordar que las estrategias evolucionan constantemente, como respuesta a los cambios externos del entorno que siempre se encuentran en constante movimiento, esto con la finalidad de relacionarse con su sistema social, con el fin de que sus objetivos y estrategias sean posibles, promocionando su imagen pública e integrándose socialmente.

Por lo tanto se puede definir a la estrategia como un conjunto de decisiones y dirección establecidas en función de la misión y visión de la empresa, para así lograr sus objetivos mediante el uso adecuado de sus recursos y habilidades, creando características que las diferencien de sus competidores para así hacer frente a su entorno con un crecimiento lógico y viable.

Grupo Bimbo ha diseñado diferentes estrategias para seguir creciendo y mantener su presencia en el sector de panificación, lo que lo lleva a producir alimentos que sean sanos y nutritivos para los consumidores. Por lo que sus estrategias se basan en la creación de productos que impacten de manera positiva en la nutrición, salud y bienestar de los consumidores y colaboradores, incentivando mejores hábitos y dietas correctas.

Lo anterior, mediante la inversión en innovación tanto de ingredientes, productos y procesos para ofrecer productos diferenciados, nutritivos y deliciosos que se adapten a las necesidades y tendencias de consumo actuales y futuras.

### **3.1.1 Filosofía empresarial**

La historia dice que a través del tiempo las empresas que han prevalecido son aquellas que tienen una base firme y de principios rectores que les permiten cobrar fuerza institucional, es decir, que una empresa al manifestar su filosofía empresarial como la columna vertebral de la empresa creará un camino firme para laborar y crecer.

Dicha filosofía empresarial debe fomentar las buenas costumbres, para crear buenos hábitos en los colaboradores e impulsar el desarrollo de las personas para mejorar sus habilidades,

.....

competencias y cultura, manteniendo un entorno de cordialidad y respeto para fomentar la relación fraternal, con el fin de crear un beneficio para todos, desde el crecimiento de sus colaboradores hasta llegar a los consumidores con buenos productos.

Es por ello, que Grupo Bimbo al tener su filosofía de ser una empresa altamente humana y seguir sus valores como marco de acción, crea una importante estrategia para la correcta toma de decisiones y así conseguir crear alimentos deliciosos y nutritivos para transformar la industria, expandiendo su liderazgo global para servir mejor.

De esta forma, Grupo Bimbo, para cumplir su propósito y construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana se basan en cinco Capacidades clave:

1. El compromiso de sus colaboradores con la visión.
2. Marcas duraderas con significado.
3. Presencia universal con ejecución superior.
4. Innovación ganadora en productos y procesos.
5. Cultura de mejora continua. (Bimbo, 2016).

En este sentido, las políticas, programas y prácticas de responsabilidad social están completamente integrados en sus operaciones y se agrupan bajo la plataforma:

### **“Sembrando Juntos”**

Esta plataforma creada en el 2012, surgió para guiar sus acciones bajo la premisa de sumar esfuerzos en beneficio de la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo comunitario. La cual se integra por cuatro divisiones:

#### **❖ *Bienestar***

Mejora los perfiles nutrimentales de sus productos

Fortalece la actividad física

Promueve estilos de vida saludable

Comunica y etiqueta de forma responsable

#### **❖ *Planeta***

Reduce la Huella Hídrica y de Carbono

Busca un manejo integral de residuos  
Trabaja por la conservación y mejora del entorno

❖ ***Comunidad***

Enfocamos recursos a favor de acciones de la sociedad civil.

Impulsa proyectos educativos, ambientales y de desarrollo rural a través de alianzas estratégicas.

Busca apoyar a la cadena de valor en su desarrollo.

❖ ***Colaboradores***

Fortalece su cultura de salud y seguridad.

Busca el desarrollo tanto profesional como personal.

Promueve la ética y los valores de su empresa.

Con base a lo anterior, cada división esta direccionada a un punto específico, ejerciendo sus acciones para promover el bienestar tanto de los consumidores, los colaboradores, la comunidad y el planeta en general. Es decir, mejora los perfiles nutrimentales de sus productos; crea mejor condiciones laborales para sus colaboradores y fomenta un mejor cuidado, conservación y rescate del medio ambiente.

Asumiendo así su responsabilidad con los valores con los que se fundó la empresa, ser una empresa humana que invierte en su gente y sus comunidades, para crear un círculo virtuoso de valor. Es decir, ya que en un mundo globalizado solo se busca beneficiarse con las oportunidades, la empresa busca llevar a cabo acciones con responsabilidad social para entender los mercados y saber cuál es la propuesta para servir mejor o satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, Grupo Bimbo sirve a la sociedad brindándole los bienes y servicios que necesitan, al costo y con la calidad debida, promoviendo nuevos estilos de vida saludable con su mejora de perfiles nutrimentales en sus productos para ofrecer un valor agregado a sus consumidores. Sin dejar a un lado la responsabilidad social en los aspectos ambientales cuidando las mejoras en procesos e innovación para reducir la huella de carbono.



### 3.1.2 Ventajas Competitivas

Como se ha mencionado en el Capítulo I, una empresa obtiene una ventaja competitiva desempeñando las actividades de su cadena de valor estratégicamente más barato o mejor que sus competidores. Es por ello que la plataforma de Responsabilidad Social “Sembrando Juntos” es muy importante para Grupo Bimbo, ya que mediante ella es posible crear sus ventajas competitivas en su cadena de valor al mejorar sus eslabones esenciales y acercarse a sus proveedores y clientes.

En Grupo Bimbo, la cadena de valor empieza de su plataforma “Sembrando Juntos” teniendo el abastecimiento de 33 proveedores de materias primas, para poder crear el mejor sabor en sus 196 plantas en 32 países y los 4 centros de innovación y nutrición con la reformulación y desarrollo de productos saludables.

Posteriormente acerca sus más de 10 mil productos y más de 100 marcas a través de sus 57 mil rutas de distribución y 1000 centros de distribución mediante su ecoflota y centros de ventas ecológicos. Teniendo siempre presente el llevar a cabo una mercadotecnia responsable, por ejemplo, con los etiquetados del producto para hacer promoción de estilos de vida saludables.

La cadena de valor concluye con su eslabón de cliente, 3 millones de venta, mantiene capacitaciones y consultorías especializadas para crear un desarrollo en ellos.

Los puntos señalados se reflejan en que Grupo Bimbo cuente con una serie de Ventajas Competitivas beneficiándose con posicionamiento y creación de valor, las cuales se encuentran en varios ámbitos de la empresa.

❖ Liderazgo Global en la industria de panificación

El tamaño es una ventaja importante en la industria ya que se beneficia de la diversidad geográfica y de su amplio portafolio de productos, lo que le permite cubrir diversas categorías dentro del mercado del país en que opera. De esta manera puede aprovechar recursos y conocimientos para así seguir reinvertiendo, adquiriendo o construyendo.

❖ **Distribución de clase mundial**

Cuenta con una distribución directa con más de 3 millones de puntos de venta. Lo que le beneficia para conocer mejor a sus consumidores y poder ofrecer productos que satisfagan sus necesidades.

❖ **Capacidades de producción extraordinarias**

Al contar con una producción eficiente, garantiza ofrecer calidad y frescura con alcance global y ejecución local. Obteniendo una producción de más de 49 millones de piezas al día para satisfacer la demanda de sus consumidores.

❖ **Marcas líderes y desarrollo con innovación**

Otra gran ventaja es el tener marcas con sólida presencia en el mercado, así como emblemáticas con valor superior a los mil millones de dólares en ventas y marcas altamente reconocidas. Las cuales tienen una fuerte inversión en investigación y desarrollo para conocer las tendencias del mercado e innovar.

❖ **Crecimiento sostenido**

Con la experiencia han logrado obtener la habilidad para identificar oportunidades en los mercados operados a través de innovación y penetración de mercado, o en nuevas regiones y categorías con alto potencial.

❖ **Políticas financieras responsables**

Una de sus principales estrategias es el de tener un enfoque conservador en materia de riesgos y políticas de reinversión, manejo de efectivo, solidez y flexibilidad en el balance general que permite invertir para crecer y optimizar, con un sólido historial financiero.

❖ **Equipo directivo experimentado, sólido gobierno corporativo y amplio sentido social**

Alinean sus intereses con los de sus grupos de interés, apegándose a los estándares, certificaciones y mejores prácticas internacionales.

.....

Como se puede observar, las ventajas competitivas se encuentran en varios aspectos de la empresa y se encuentran entrelazadas, es decir, que el crear la primera ventaja esta influye o produce la segunda o mutuamente.

Grupo Bimbo es una empresa que crea valor a cada componente y sección de la empresa. El tamaño y escala de Grupo Bimbo es algo importante a destacar, por el amplio portafolio que los vuelve únicos en la industria, ya que abarca todos los segmentos y categorías. Y dichos productos deben de ir de la mano con los gustos de los consumidores para así crear valor y generar crecimiento rentable.

Por lo que al producir de manera eficiente y sustentable se crea valor a lo largo de la cadena de suministro, y al reinvertir en el negocio y manejar los recursos adecuadamente se genera valor para los accionistas. Conservando siempre un círculo virtuoso de valor al ser una empresa humana e invertir en su gente y las comunidades.

Notando de esta manera que Grupo Bimbo no emplea tácticas monopolísticas para convertirse en un gran corporativo mundial, ya que retomando la obra de Peter Thiel “ De Cero a uno” plantea que una empresa termina convirtiéndose en un gigante debido al carácter novedoso de sus productos y a la tecnología propia, denominando así “monopolios creativos temporales” que crean valor real en los mercados. Conquistando un mercado en específico y mercados afines para luego lanzarse a otros distintos y más competitivos, obteniendo así la clave principal para triunfar.

Retomando las estrategias genéricas que planteaba Porter, se puede observar que la estrategia de Bimbo es la Diferenciación. Ya que al tener una cultura que fomenta la innovación y el crecimiento de la empresa, es necesario la creación de un amplio portafolio de productos para poder satisfacer las necesidades de varios segmentos y de las nuevas zonas geográficas, así como la actualización de su sistema de distribución y producción para ofrecer un mejor servicio al cliente.

.....

### 3.2 Expansión y diversificación

Para comprender las diversas acciones implementadas por Grupo Bimbo, se debe recordar lo señalado en el Capítulo I, en lo tocante a que para crear y mantener ventajas competitivas se llevan a cabo diversas estrategias, entre ellas la enfocada al crecimiento para mantener su presencia universal como la empresa más grande con un amplio portafolio que puede satisfacer a diferentes mercados.

También, es importante desarrollar la estrategia de expansión y diversificación desarrollada por varios autores, entre ellos Ansoff y Navas y Guerras, los cuales dicen que las empresas pueden desarrollarse en diferentes direcciones redefiniendo sus actividades y el lugar para llevarlas a acabo con visión.

En éste sentido, la Matriz de Ansoff describe las alternativas de estrategia de crecimiento, se centra en identificar los productos y mercados presentes y los potenciales de la empresa.

**Figura 3.2 Estrategias de expansión**

Producción Mercados	Tradicionales	Nuevos
Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

**Fuente:** Adaptado de Ansoff

Donde la penetración de mercado o expansión como primer punto plantea un crecimiento con productos existentes en los actuales segmentos de mercado, tratando de aumentar la participación en el mercado. Se considera como una estrategia de menor riesgo a corto plazo ya que solo maximiza sus capacidades actuales junto con sus recursos. Esta estrategia es factible

cuando aumenta el consumo por los clientes (usuarios actuales); captación de clientes de la competencia; y cuando existe una captación de no consumidores actuales.

En el desarrollo de mercados la empresa busca crecer vendiendo sus productos actuales en nuevos segmentos de mercado. Busca nuevas regiones geográficas. Esta estrategia es adecuada si las competencias centrales de la empresa están relacionadas con su producto en particular más que con la vinculación con un segmento específico de mercado. Esta estrategia tiene un mayor riesgo que la de penetración.

La creación de producto consiste en que la empresa cree nuevos productos para vender en sus mercados actuales, explotando la estructura comercial de la compañía para obtener mayor rentabilidad. Se puede llevar a cabo esta estrategia si la fortaleza de la empresa es su relación con mercados específicos más que con el producto en concreto. Se tiene mayores riesgos, pero eso significa tener resultados de crecimiento más relevantes. Esta estrategia se lleva a cabo mediante el desarrollo de nuevos valores del producto y extensiones de línea de productos.

Con la estrategia de diversificación la empresa busca crecer a través de elaborar y vender nuevos productos en mercados diferentes en los que opera actualmente. Es una estrategia aceptable si el riesgo conlleva un elevado retorno y si permite disminuir el riesgo del portafolio de producto de la empresa y disminuir el riesgo global.

Las empresas toman la decisión de diversificar por varios factores, que pueden encontrarse en su entorno general, en el entorno específico de la empresa o en las características propias de la empresa. Como explica el autor Rojo, M. (2007) este proceso se debe a que la empresa no alcanza sus objetivos dentro del campo de actividad actual por una saturación de mercado, por las presiones de los competidores, por el declive de sus productos, etc.

Con lo anterior se puede señalar que la diversificación de Grupo Bimbo abarca desde mercados desarrollados y estables en los que mantiene gran potencial de penetración, hasta aquellos con alto potencial de crecimiento donde capitaliza oportunidades de crecimiento, lo cual reduce la dependencia de sus resultados a una sola región o país, con una sólida posición de liderazgo en

.....

cada uno de ellos. Sin dejar a un lado que tuvo que pasar por todos los procesos anteriores que marca la matriz de Ansoff para conocer su mercado potencial y futuros segmentos, para establecerse como una empresa altamente productiva y plenamente humana.

De esta manera, su presencia en 32 países es una ventaja competitiva que les permite compartir productos, intercambiar procesos y mejores prácticas entre las diversas organizaciones. Por lo que el tamaño y escala de sus operaciones son una gran ventaja, ya que se puede mitigar algunos retos de la industria, es decir, según datos de Bimbo, mientras que el consumo de pan de caja tradicional se ha desacelerado en algunos mercados maduros tales como Norteamérica y Europa, se espera que la demanda en mercados como Latinoamérica, Asia Medio Oriente y África continúe incrementándose, debido a factores como el aumento en el ingreso disponible y a los cambios en los hábitos de consumo.

En este sentido el tener diversos mercados con sus características específicas, es posible tener un equilibrio con respecto a la demanda de los productos y no sufrir pérdidas. Ya que al ofrecer diversos productos a diferentes segmentos y mercados se obtiene cierta estabilidad a su demanda, ya que si varía los hábitos o el ingreso de los consumidores, esto no afectará a la empresa porque se creará un equilibrio.

### **3.3 Sustentabilidad**

Grupo Bimbo busca la creación de acciones y procesos eficientes para conservar los recursos naturales y la productividad a lo largo del tiempo, para que de esta forma las futuras generaciones puedan contar con lo necesario para la satisfacción de sus necesidades, con el propósito de ser una empresa sustentable.

Como ya se explicó en el punto anterior, Bimbo trabaja bajo la estrategia denominada “Un Camino Sustentable” que se integra por los pilares de Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores, que generan mejores oportunidades para cumplir con el camino hacia un mundo sustentable y duradero.

.....

Es de señalar que su pilar Bienestar está incluido en una iniciativa estratégica para cumplir con los compromisos establecidos en 2004 por la Organización Mundial de la Salud. Dicha iniciativa incluye desde la mejora de perfiles nutrimental de su portafolio actual, desarrollo de productos hasta la implementación de un etiquetado de fácil interpretación, publicidad responsable para niños, promoción de estilos de vida saludables, fomento de la actividad física y participación en fomentar el conocimiento sobre salud y nutrición en los consumidores y sociedad en general. (Bimbo, 2017).

Presentándose como pilar fundamental las actividades de investigación y de desarrollo de los siete centros de innovación, dos en Estados Unidos, uno en Canadá, uno en México, uno en Latinoamérica y dos en Europa, que constituyen la infraestructura para generar capacidades de innovación tecnológica. Estos trabajan en cuatro plataformas o áreas principales, desarrollando actividades como la innovación y desarrollo de productos; mejora en el perfil nutrimental del portafolio de productos; generación de publicidad y etiquetado responsable y Promoción de estilos de vida saludable.

Estos procesos son parte de su innovación como empresa y de sector, consiguiendo valor a sus productos para conformar ventajas con respecto a sus consumidores y posicionarse en el mercado, ya que al presentar preocupación por los cambiantes hábitos y gustos de los consumidores y crear nuevos productos, muestra su compromiso y liderazgo global para servir.

### **3.3.1 Calidad Total y Nutrición**

Desde su creación en 1945, se publicó que sería una empresa con el objetivo de “servir, servir con calidad”, teniendo siempre la preocupación de crear productos y procesos de calidad, por lo que se crean áreas destinadas a la creación de un proyecto de calidad donde después de analizar diferentes ideas para llevar a cabo la Calidad Total, se llega a la idea de que “La mejora solo se logra con proyectos seguidos de más proyectos”, para obtener el éxito buscado. (Sertvitje).

Por lo tanto, siguiendo la idea anterior, se establecen proyectos de mejoramiento en la empresa, basados en la disminución de rotación del personal y una mejora en la capacitación, así como

.....

en mejorar la frescura de los productos en el mercado y la creación de una estandarización de la calidad para exportar.

Al contar Grupo Bimbo con los recursos necesarios para invertir en investigación de mercado y del consumidor, así como en mercadotecnia y ventas puede desarrollar marcas globales, nacionales y regionales a fin de aprovechar las oportunidades del mercado.

Las acciones comentadas, vuelve único su portafolio en la industria, ya que abarca diversos segmentos y categorías para seguir siendo la panificadora más grande.

Debido a que el compromiso de la empresa se enfoca en poder ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, debe principalmente cumplir con normativas mundiales sobre las recomendaciones de los nutrimentos de alto impacto, por lo que se crean acciones que se adecuan a la creación de perfiles nutrimentales en todos sus productos para promover la adquisición de una correcta alimentación y estilo de vida saludable, como el desarrollo de programas que fomentan ambas acciones considerando siempre tanto a los colaboradores como a los consumidores.

Es por ello que a lo largo del crecimiento de la empresa se ha modificado los estándares y modelos de calidad para los procesos de Grupo Bimbo.

De esta forma, empieza con una visión de calidad y enfoque al cliente, después con el Modelo Bimbo de Calidad, seguido de una reingeniería de procesos y la adopción de diferentes normas de Calidad (ISO 22000), hasta llegar a la certificación ISO 39001 de gestión de la seguridad vial para permitir una mejora continua. Así como certificaciones de Procesos y Sistemas de Inocuidad como son HACCP (Hazard Analysis & critical Control Points) en la mayoría de las operaciones para cumplir con los pre registros de seguridad alimentaria.

Actualmente, tiene 135 plantas certificadas bajo los estándares reconocidos por la GFSI (Global Food Safety Initiative), principalmente con la certificación BRC (British Retail Consortium), así como SQF (Safe Quality Food). (Bimbo, Informe Anual, 2016)

Grupo Bimbo se ha mantenido en constante actualización para poder cumplir con las normas y estándares de calidad que le pide el mercado para poder ser la mejor panificadora a nivel mundial; porque estos estándares evalúan y certifican el sistema de inocuidad de las plantas el

.....



cual se enfoca en la prevención y mejora continua en los aspectos físicos, químicos y microbiológicos de los productos, así como de contar con un sistema de gestión para la mejora de los programas preventivos.

La aplicación de estos estándares internacionales en sus operaciones, asegura que los productos cumplan con los más altos estándares en su fabricación, para cumplir con el compromiso de cumplir la expectativa de sus clientes y consumidores.

### **3.3.2 Huella ambiental**

Como se explicaba, el propósito principal de Bimbo es construir una empresa sustentable, por lo que está llevando a cabo diversas acciones para contribuir de forma innovadora y activa en los países que se encuentra presente, con el objetivo de convertirse en la primera panificadora renovable para 2020.

En base a ello, tiene establecido su compromiso con el medio ambiente y la sociedad, por lo que ejerce acciones para proteger el planeta y el bienestar de las personas, ejerciendo un rol muy significativo al crear cambios en sus procesos y generando valor a largo plazo.

Por lo que, para minimizar la huella ambiental adopta un compromiso amplio y de largo plazo, para hacer crecer el negocio a través de la implementación de diversas prácticas sustentables. Comenzando con una planeación estratégica que integre la sustentabilidad junto con una gestión ambiental responsable a través del liderazgo en las áreas de la empresa. Además de una colaboración con los proveedores y capacitación de colaboradores para disminuir el impacto ambiental y conservar la biodiversidad.

En éste sentido, se considera muy importante la incorporación de nuevas tecnologías ya que estas se convierten en ventajas competitivas, un ejemplo de ello es la gestión de la compañía mediante el uso de un software “ Enterprise Resource Planning” (ERP) que forma parte de su sistema de información y conocimiento.

.....

Así como la utilización de la más alta tecnología en sus sistemas, para mejorar su producción y distribución y obtener una mejor rentabilidad, tales como los sistemas de alta tecnología del ramo de panificación para controlar la fermentación, manejo automatizado de ingredientes a granes y sistemas de control automatizado sobre las principales variables del proceso.

Para cumplir con dicho propósito, Grupo Bimbo ha desarrollado diferentes acciones y programas que están orientados a la reducción de la huella ambiental mediante su programa “Sembrando Juntos” con 4 líneas de acción: Huella de Carbono, Huella Hídrica, Manejo Integral de residuos y Capital Natural.

Entre dichas acciones destacan la creación de Parque Eólico Piedra Larga en Oaxaca que suministra energía eléctrica a la mayoría de las instalaciones en el país, y un acuerdo de compra de energía eólica en Estados Unidos; la inauguración de Centros de Ventas Ecológicos; Flotilla de vehículos eléctricos; envolturas degradables; plantas de tratamiento de agua residual y captación de aguas pluviales; apoyo a la asociación civil “Reforestamos México”, entre otros.

Obteniendo resultados muy satisfactorios al reducir significativamente en estos últimos años la cantidad de agua consumida en los procesos de producción, y la reducción de las emisiones de CO2 para convertirse en un 75 % renovable a nivel mundial y aumentar su porcentaje de reciclaje de los residuos generados en sus operaciones.

Es por ello que Grupo Bimbo se presenta como la empresa panificadora más importante a nivel mundial, ya que con sus estrategias de innovación ha permitido mostrarse a los consumidores de una forma amigable a su vida cotidiana al ofrecer productos de calidad con envolturas degradables, que contienen los nutrimentos necesarios y que funcionan como un alimento de fácil acceso y para toda ocasión.

Este manejo de su huella ambiental permite a la empresa desarrollar marcas globales para aprovechar las oportunidades del mercado y así cumplir los fines de la empresa de ser la primera panificadora sustentable y renovable, altamente productiva así como ser plenamente humana con su código de ética de ofrecer lo mejor a sus clientes y consumidores.

.....

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió probar que las decisiones y acciones, respaldadas por sus ideales y valores, permiten a una empresa crear el mejor camino para alcanzar su propósito y metas, como es el caso de Grupo Bimbo, que se convirtió en la empresa líder en su sector, a nivel nacional e internacional, partiendo desde su origen como pequeña empresa.

Verificando así la hipótesis del trabajo de que al tener presente la cultura de la empresa, su organización y la estrategia de crecimiento, una empresa puede estar en constante actualización y crecimiento tomando en cuenta la evolución del entorno social para obtener una ventaja competitiva y permitirse posicionar en el mercado.

El desarrollo del trabajo también mostro diversos aspectos de como Grupo Bimbo representa la aplicación de diversas teorías, con respecto a su creación, crecimiento y expansión para convertirse al día de hoy en una empresa multinacional bajo la dirección de estrategias específicas para su posicionamiento y reconocimiento, en cada uno de los 32 países donde tiene presencia.

Por ejemplo, la organización administrativa es un punto muy importante para cualquier empresa ya que es aquí donde se planean las estrategias y se ejecutan de manera eficiente, creando una dirección e identificando su propósito así como sus metas y objetivos. Además la creación de una cultura como empresa es indispensable para un buen desarrollo, ya que solo de esta manera se sabrá las bases y la manera para actuar.

Como se explicó, la teoría de Porter así como ideas de Nelson y Winter son importantes para explicar un poco el crecimiento de Grupo Bimbo. Empezando con las teorías de Porter donde se analiza el sector y la competencia para poder crear estrategias adecuadas para crecer en él y obtener mayor rentabilidad, ya que al generar un valor mayor que la competencia permite conseguir y mantener una ventaja competitiva para alcanzar el éxito en un ámbito local e internacional.

Ya que si se tiene en cuenta siempre la evolución del entorno social, es más sencillo para una empresa no quedarse rezagada, ya que con nuevos avances tecnológicos y el mejoramiento de sus productos podrá satisfacer las nuevas necesidades.

.....

Grupo Bimbo al reaccionar al entorno social mediante avances tecnológicos para su crecimiento, está llevando a cabo las teorías de Nelson y Winter, ya que al crear rutinas con cierta tecnología traerá mejores resultados y mantendrá una organización interna eficaz. Tomando en cuenta ello, se puede decir que Bimbo creó una cultura agresiva que busca constantemente nuevas vías que le permitan crecer y convertirse en la mejor, invirtiendo en innovación y lanzando nuevas líneas de producto en cada territorio.

Es por ello, que después de enfocarse a crear productos que satisficieran los gustos y necesidades de los consumidores mediante sus marcas y productos, y convertirse en una empresa líder, decide entrar a nuevos mercados utilizando diferentes formas de crecimiento para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos a su crecimiento y expansión. De esta manera comienza su internacionalización y se vuelve una empresa multinacional.

Analizando su crecimiento se pudo observar que durante los primeros años de labor de la empresa se dedicó a la creación de nuevos productos y plantas en el país, para después comenzar con la adquisición de empresas y de esta forma obtener algunas ventajas y crear un reconocimiento de sus marcas y un posicionamiento rápido.

Al comenzar su proceso de internacionalización hacia el mercado hispano en Estados Unidos mediante exportaciones, mejoró la calidad de los productos y se fortaleció para la apertura comercial y la competencia. Más tarde entro a diferentes mercados, posicionándose en ellos al adquirir empresas o realizando alianzas que le otorgaron conocimiento interno y del mercado sobre los gustos de los consumidores.

Por lo que fue muy importante que Grupo Bimbo realizara su expansión hacia Estados Unidos ya que obtendría ventajas de localización, es decir, una proximidad a clientes conocidos así como oportunidades de integración vertical. La creación de IED hacia países subdesarrollados trajo la oportunidad de diversificar mercados identificando ventajas, mientras que la expansión a mercados desarrollados trajo una ventaja mayor que posibilita el crear mejores capacidades empresariales, ya que al diversificar su localización hacia mercados europeos y asiáticos se volvió una empresa global.

Grupo Bimbo, al ser una empresa multinacional mantiene su estructura y acciones descentralizadas, a cargo de cada empresa subsidiaria para dirigir todos sus procesos de

.....

producción, distribución y comercialización, ya que de esta manera permite crear estrategias y una adaptación local para llegar a cada consumidor con su amplio portafolio de productos. Logrando de esta forma una disminución de riesgos en general por parte de la empresa, es decir, al tener diversos productos en diferentes países es posible mantenerse fuerte frente a las adversidades de disminución de ventas, cambios en los gustos etc.

Por lo que uno de los puntos esenciales en el crecimiento de Bimbo fue la constante preocupación e innovación tecnológica en los procesos de calidad, creando acciones y procesos eficientes para conservar los recursos naturales y la productividad, así como la creación de perfiles nutrimentales de alto impacto.

Es por ello, que a través de su plataforma “Sembrando Juntos” crea su plan de acción para mantener su responsabilidad social con beneficio a la sociedad y al medio ambiente. Promoviendo nuevos estilos de vida saludable con sus perfiles nutritivos, sin dejar a un lado las mejoras en los procesos de producción e innovación para reducir la huella ambiental, convirtiéndose así en un 75% renovable a nivel mundial.

Lo anterior le permite crear valor a la empresa, generando ventajas competitivas en varias partes dentro de la empresa para ofrecer productos diferenciados que satisfagan las necesidades de cada uno de los mercados que atiende alrededor del mundo.

Por lo tanto, Grupo Bimbo es reconocido como una empresa líder en el mercado interno, con sus marcas y productos diferenciados de cualquier otro. Teniendo una organización y distribución muy eficiente; un proceso productivo con la presencia de economías de escala; marcas líderes y desarrollo con innovación, así como políticas financieras responsables que permite la realización de sus actividades y compras. Manteniendo el manejo de la empresa bajo la filosofía de tener responsabilidad social y brindar productos de calidad.

.....

## ANEXO

**Tabla A.1** Riesgos de las Estrategias Genéricas

<b>RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTOS</b>	<b>RIESGOS DE LA DIFERENCIACION</b>	<b>RIESGOS DE ENFOQUE</b>
<p>El liderazgo de costos no es sostenido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• La tecnología cambia</li> <li>• Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan</li> </ul>	<p>La diferenciación no se sostiene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores</li> </ul>	<p>La estrategia de enfoque se imita</p> <p>El segmento objetivo se hace atractivo estructuralmente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona</li> <li>• La demanda desaparece</li> </ul>
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación</p>	<p>Se pierde la proximidad de costos</p>	<p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias de segmentos de otros segmentos se angostan</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia</li> </ul>
<p>Los enfocadores de costos logran aun costos menores en los segmentos</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aun mayor diferenciación en los segmentos</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial</p>

**Fuente:** Porter, M. (1992). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Octava Reimpresión, México: Compañía Editorial Continental



## Bibliografía

- Basave, J. (2016). Multinacionales mexicanas, Surgimiento y Evolución, México: Siglo XXI Editores.
- Bueno, E (1994). Economía de la empresa, Análisis de las decisiones empresariales, Madrid: Pirámide
- Bueno, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos, Madrid: Pirámide
- Bueno, E. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos, Madrid: Pirámide
- Duran, J. (2000). Estrategia y economía de la empresa multinacional, Madrid: Pirámide
- Dunning, J. (1976). La estrategia Multinacional, México: Fondo de Cultura Económica
- Gómez, R. Hernández, M, Prado, C. Escamilla, S. González, V. (2014). Casos de valoración y adquisición de empresas. Madrid: Delta, Publicaciones
- Martín, I., Gaspar, A (2013). Crecimiento e internacionalización de empresas, México: Síntesis
- Penrose, E. (1962) Teoría del crecimiento de la empresa, Madrid: Aguilar.
- Porter, M. (1992). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Octava Reimpresión, México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (1996). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Vigésima primera reimpresión, México: Compañía Editorial Continental.
- Roig, B (1970). La empresa multinacional: Algunos aspectos importantes, Barcelona: Eunsa
- Roberts, J. (2004). La empresa moderna, España: Antoni Bosh
- Salas, V. (1987). Economía de la empresa: Decisiones y organización, Barcelona: Ariel
- Steiner, G. (1996). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber, México: Continental
- Servitje, R. (2003). Bimbo, Estrategias de Éxito Empresarial, Primera Edición, México: Editorial Prentice Hall.



- Tamames, R. (1989). Estructura Económica Internacional, México: Editorial Alianza.
- Thompson, A., Strickland, A.J. (2004). Administración estratégica, Textos y Casos. México: McGraw-Hill.
- Vargas, G. (2006). Teorías de la empresa y de la competitividad, México: Castdel
- Winter, G. (1996). Coase, la competencia y la corporación. En O.E. Williamson y S.G. Winter (comp.), La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo (pp. 248-270). México: FCE.
- “Grupo Bimbo: Desde México para el mundo”, (2003), Elite empresarial, La importancia de ser el mejor, México, DF, No. 14.
- Bimbo, G. (2016). Resumen del reporte anual integrado. Recuperado el 06 de diciembre de 2017, de [http://www.milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016/pdf/asamblea\\_accionistas/2017/bimbo\\_2016\\_resumen\\_esp.pdf](http://www.milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016/pdf/asamblea_accionistas/2017/bimbo_2016_resumen_esp.pdf)
- Elizondo, P. (2009). Incursión de Grupo Bimbo en china. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018 de <http://www.economia.unam.mx/deschimex/cechimex/chmxExtras/documentos/actividades/2010-ii/PabloElizondoHuerta240310.pdf>
- “El Secreto de los Servitje”, (2016), Expansión, México, DF.
- Grupo Bimbo Inversionistas (2013). Informe Anual Integrado. Recuperado el 06 de diciembre de 2017, de <http://www.grupobimbo.com/es/relacion-con-inversionistas.html>
- Grupo Bimbo Inversionistas (2016). Informe Anual Integrado. México. Recuperado el 06 de diciembre de 2017, de <http://www.grupobimbo.com/es/relacion-con-inversionistas.html>
- Grupo Bimbo Inversionistas (2017). Resultados 2017. Recuperado el 30 de abril de 2017, de <https://grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-reporta-resultados-del-2017>
- Huerta, José Ramón, (1999) “Bimbo, Un gigante con hambre”. Expansión. México, DF. Año XXX, No. 775. Pp.32-46
- PanRico ya es oficialmente propiedad de Grupo Bimbo. (2016). Expansión.
- Tema 4. Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa. (s.f.) Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>