



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

GRUPO BIMBO (GB): UNA EMPRESA MEXICANA EN EXPANSION HACIA EL MERCADO DE AMERICA LATINA, E.U.A. Y EUROPA.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A

SANDRA BARRIENTOS BLANCO

APOYADA POR FUNDACION UNAM  
PROGRAMA DE BECAS TESIS DE LICENCIATURA EN PROYECTOS DE INVESTIGACION.  
(PROBETEL)

ASESORA DE TESIS: MTRA. LAURA ALICIA PALOMARES ESQUIVEL

MEXICO, D.F.

2001

298168





Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## *Agradecimientos*

*A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO por ser la fuente de ideologías, de quizá utopías, de amor a nuestro país; el orgullo de ser universitario se expresa en las acciones externas en donde los conocimientos, la capacidad crítica, razonamiento, la propuesta y la tolerancia nos hacen distinguirnos.*

*A los profesores de la FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES por sus conocimientos, los cuales se ven en este trabajo de tesis reflejados.*

*A la Profesora LAURA A. PALOMARES ESQUIVEL, mi asesora de tesis, por sus conocimientos tanto en el aula de clases como fuera de ella, además por su amistad, sabios consejos y sobre todo su ejemplo de vivir la vida y no padecerla.*

*A mis PADRES por la enseñanza cotidiana expresada en su cariño, su esfuerzo, su amor a la vida, ambos han hecho un trabajo extraordinario y sé que tanto mis hermanos como yo estamos orgullosos de ser sus hijos.*

*A CLAUDIA YA ALEJANDRO, mis hermanos, por su cariño, su amistad, por creer en mí, por estar cerca y lejos.*

*A MARCO ANTONIO (P) cuya forma de dormir de otro modo es más que melancolía, se trata del único aficiente que logro que este trabajo de tesis culminará. A ti hermano, dedico cada una de estas palabras aquí impresas.*

*No menos agradecida estoy con la PROFRA. MA. DE LA LUZ MIGUELES TENORJO por su apoyo para ingresar como becaria a la Fundación UNAM-PROBETEL, cuyo sustento económico contribuye a la realización de las ideas, los anhelos académicos y profesionales de numerosos y deseosos estudiantes.*

*A mis amigos por su amistad y apoyo incondicional, de verdad gracias por su apoyo en la buenas y en las malas: Oscar, Ryan, Enrique, Fernanda, Álvaro, Elizabeth, Fernando, Charo, Julio, Artemisa, Mónica y Sofía.*

# CAPITULADO

INTRODUCCIÓN.....	6
Presentación.....	14
CAPITULO I. LA NUEVA INTERNACIONALIZACIÓN ECONOMICA DEL SIGLO XXI.....	21
1.1.Tendencias Mundiales: Neoliberalismo y Globalización.....	22
1.1.1.Características particulares de la Globalización económica actual y su aprovechamiento por parte del Grupo Bimbo.....	24
1.2.Las Empresas Transnacionales: Concepto y Definición .....	27
1.2.1. Consolidación.....	29
1.2.2.Universalización.....	30
1.2.3.Tipos de Transnacionales.....	30
a) Monopolio y factores de surgimiento de las Empresas Monopólicas.....	30
b) Cártel.....	32
c) Oligopolio.....	32
d) Trust.....	32
e) Holding.....	33
1.2.4.Características de las Corporaciones Transnacionales.....	34
1.2.5.Inversión Extranjera Directa (IED).....	35
1.2.6.Distribución por sectores industriales.....	35
1.2.7.Definiendo a Grupo Bimbo como Transnacional (Características Generales).....	37
1.3.Expansión Internacional de Grupo Bimbo.....	40
1.3.1.Grupo Bimbo en América Latina. ....	41
1.3.2.Grupo Bimbo en Estados Unidos.....	43
1.3.3.Grupo Bimbo en Europa.....	44
Conclusiones.....	49
CAPITULO II SISTEMAS DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.....	53
2.1.La Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco en México.....	55
2.1.1.Comportamiento Nacional .....	56
2.1.2.México en el Comercio Internacional de Alimentos.....	57
2.2. Normas Internacionales en la Industria de Alimentos.....	60
2.2.1.Codex Alimentarius.....	62
2.2.1.1.Tratados de Reconocimiento Mutuo.....	63
2.2.1.2.Acuerdos de la Ronda de Uruguay.....	64
2.2.2. Organización Internacional de Normalización (ISO).....	65
2.2.3. Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).....	68

2.2.3.1. Pasos Básicos .....	70
2.2.3.2. Ventajas y Desventajas del HACCP .....	73
2.2.4. El Gasto Sanitario a Nivel Mundial.....	75 - 7.2.1
2.3. Avances en la Normativa Mexicana en la Industria de Alimentos.....	77
2.3.1. Instituciones Reguladoras.....	77
2.3.1.1. Secretaría de Salud (SS).....	77
2.3.1.2. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).....	78
2.3.1.3. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).....	79
2.3.2. Programa Integral de Desarrollo Tecnológico para la Calidad Alimentaria.....	80
2.3.2.1. Acciones realizadas por el Gobierno Federal.....	81
2.3.2.2. Plan Nacional de Calidad Alimentaria (PNCA).....	84
2.4. Los Procesos de Acreditación y Certificación.....	84
2.4.1. COFRAC (Comité Francés de Acreditación).....	85
2.4.2. El Proceso de Acreditación en México.....	86
2.4.3. El Proceso de Certificación en México.....	87

Conclusiones.....	88
-------------------	----

CAPITULO III. EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN: MINTZBERG UNA PROPUESTA TEÓRICA.....94

3.1. La Organización y el ejercicio del poder dentro de la misma.....	95
3.2. Estructura y Funcionamiento de la Organización.....	97
3.2.1. Mecanismos de Control.....	98
3.2.1.1. Adaptación Mutua.....	99 3.2.2.1
3.2.1.2. Supervisión Directa.....	100
3.2.1.3. Normalización.....	102
3.2.2. Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización.....	105
3.2.2.1. El Núcleo de Operaciones: Operarios.....	105
3.2.2.2. El Ápice Estratégico: Directivos Ejecutivos.....	106
a) Constitución del Ápice Estratégico en GB.....	109
b) Competencias Personales de los Directivos en GB.....	110
3.2.2.3. Línea Media: Directivos Intermedios.....	112
3.2.2.4. La Tecnoestructura: Analistas.....	113
3.2.2.5. El Staff de Apoyo: Personal de Asistencia.....	114
3.3. Las Cinco Configuraciones Estructurales de la Organización.....	117
3.3.1. La Estructura Simple.....	118
3.3.2. La Burocracia Mecánica (Maquinal).....	118
3.3.3. La Burocracia Profesional.....	119
3.3.4. La Forma Divisional.....	119
3.3.5. La Adhocracia.....	120
3.4. La Estructura de Grupo Bimbo a partir de las Estructuras Organizativas Propuestas por HENRY MINTZBERG.....	121

Conclusiones.....	131
-------------------	-----

**CAPITULO IV. LAS ESTRATEGIAS, LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTORES CLAVE PARA INGRESAR Y SOBREVIVIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....135**

- 4.1.La Estrategia y sus principales componentes. ....137
- 4.1.1.La Estrategia y las cinco definiciones propuestas por Mintzberg.....141
  - a)Estrategia como plan.....141
  - b) Estrategia como pauta de acción.....142
  - c) Estrategia como patrón .....142
  - d) Estrategia como posición.....142
  - e) Estrategia como perspectiva.....143
- 4.1.2.La interrelación entre las cinco definiciones.....143
- 4.1.3. Las estrategias en Grupo Bimbo a partir de las cinco definiciones propuestas por Mintzberg.....145
- 4.2.Estrategias en el Ámbito Empresarial.....152
- 4.2.1.Formas de llevar a cabo una Alianza Empresarial.....154
- 4.2.2.Tipos de alianzas Estratégicas Empresariales .....157
  - a) Clusters o Núcleos Industriales Dinámicos.....157
  - b) Fusiones.....158
  - c) Consorcios Exportadores.....158
  - d) Parques Industriales.....159
  - e) Joint Venture.....159
  - f) Franquicias.....160
  - g) Licencias.....160
  - h) Contratos de Manufactura.....161
  - i) Subcontratación.....161
- 4.3. La Cultura Organizacional (CO) como Estrategia Clave.....162
- 4.3.1.Definición de CO.....163
- 4.3.2.Características de la Cultura en la Organización.....164
- 4.3.3 Fuerzas para mantener la CO.....165
- 4.3.4.Formas de transmitir la CO.....166
- 4.3.5.La CO en Grupo Bimbo.....170
  
- Conclusiones .....175
  
- CONCLUSIONES GENERALES.....180
  
- Bibliografía y Hemerografía.....190
  
- ANEXOS.....196

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

La globalización y el neoliberalismo, se plantean como los nuevos paradigmas en la esfera internacional. De acuerdo a esta realidad, nos planteamos hacer un análisis detallado respecto a la manera en que ambas tendencias interactúan especialmente en lo concerniente a las empresas mexicanas.

Con la intención de dar explicación a estas tendencias tomare el caso específico de Grupo Bimbo, el cual, debido a su creciente participación en el mercado de pan, botanas, confitería, tortillas, frutas y verduras congeladas, harina de trigo y otros varios productos industriales tales como maquinaria, plásticos, bandas transportadoras, y recientemente con un plan de expansión a través de la introducción de chocolates y gomitas de grenetina dirigidos principalmente hacia el mercado europeo. emerge como un grupo competitivo y agresivo frente a las posibles amenazas de otros grandes monopolios nacionales e internacionales y que a la vez busca su inserción en los mercados de países como Austria, República Checa, Brasil y Australia, por mencionar algunos.

La pregunta que cabe hacer es que deben hacer las empresas mexicanas para subsistir bajo condiciones impuestas por el exterior (Estados Unidos principalmente) y por las burguesías nacionales, como deben llevar sus negocios, como invertir, pero sobre todo como mantenerse y crecer en un mercado cada vez más agresivo y competitivo.

En virtud de lo anterior, el desarrollo de esta tesis va encaminada en encontrar posibles respuestas y de este modo, descifrar a través del caso de Grupo Bimbo como Sí es posible subsistir al interior y aún llegar a nuevos mercados fuera del territorio nacional, Pero ¿Cómo lograr lo anterior? Al tener en cuenta una buena planeación, una estructura organizacional funcional, estrategias adecuadas, implementar alianzas estratégicas cuando así se requiera, y una fuerte cultura empresarial, esto es lo realmente novedoso de la globalización actual, junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías y su aprovechamiento.

Con relación a lo anterior, sobre la influencia de la globalización y el neoliberalismo, México presenta sus propias contradicciones en cuanto a la participación y la reciente creación de transnacionales<sup>1</sup> en su territorio. Por su parte, se ven las carencias hacia el interior, como son: el desempleo y las industrias ineficientes y por el otro lado, se dan las condiciones necesarias para que grandes corporaciones con capital financiero exporten tanto capitales, así como las

---

<sup>1</sup> El término transnacional indica que las actividades de la corporación o empresa abarcan mas de una nación: la actividad elegida puede referirse a las ventas, la producción, los activos, el empleo o los beneficios de las sucursales y filiales extranjeras.



industrias mismas a otros países, que con relación a México son en menor o mayor grado países en desarrollados, especialmente en el caso de los países latinoamericanos.

Asimismo, en esta investigación analizamos de modo breve los grupos monopolistas formados por una sola empresa o por empresas estrechamente ligadas, capaces de formar corporaciones, las que normalmente están ligadas por lazos de dominio, dependencia financiera, acuerdos económicos y en algunos casos por lazos familiares. En el caso de GB se trata indudablemente de lazos familiares, pues no resulta novedoso tener noticia de que los dueños de las empresas del grupo son miembros de la familia, cuando un negocio se vende, este queda en manos de un Servitje, un Sendra o un Mata.

El capítulo I titulado “la Nueva Internacionalización Económica del siglo XXI”, se tratan el neoliberalismo y la globalización como tendencias mundiales, las cuales deben ser tomadas en cuenta por las empresas, ya que dentro de la globalización económica encontramos: cambios en todas las ordenes, innovación tecnológica, interdependencia creciente, comercio de manufacturas, nuevas formas estructurales en las organizaciones, auge en el sector de servicios, competencia creciente y cambiante y desarrollo de habilidades. Elementos estos, que de no ser abordados de manera estratégica pueden ser un fuerte dolor de cabeza para muchos empresarios, principalmente los de países en desarrollo.

De esta manera, en el exterior comienza a forjarse una estructuración del comercio más liberal y de mayor intercambio dando como resultado lo que es llamado globalización, la cual se caracteriza por:

- 1) Una dinámica de la economía de lo nacional a lo internacional, donde el reto para las empresas tiene una clara tendencia hacia mayores niveles de eficiencia y productividad,
- 2) Una redefinición de la participación del Estado en las industrias donde se privilegia la participación de la iniciativa privada (neoliberalismo),
- 3) Retomar la importancia de la tecnología y adecuado aprovechamiento con el fin de hacer más competitivos los mercados nacionales,
- 4) Mayor atención a los mercados de capitales, en especial de aquellos capitales externos con el fin de atraerlos para la inversión,
- 5) En el caso del sector productivo, atención a la tendencia de segmentación en la producción, lo cual permite a las grandes empresas un mayor aprovechamiento de las llamadas economías de escala, donde el reto consiste en adecuar las plantas productivas con el fin de participar en el proceso;
- 6) Un crecimiento del comercio de servicios en especial del bancario, información y comunicaciones, estos sectores requieren de mano de obra altamente capacitada.

Por su parte, el Neoliberalismo surge impulsado por los gobiernos de Thatcher y Reagan y plantea como ya se señaló una redefinición de la participación del Estado donde este debe dejar posiciones paternalistas y protectoras de las industrias y buscar que en manos privadas estas funcionen bajo preceptos nuevos como *calidad, competencia y eficiencia*

Grupo Bimbo como una empresa que se enfrenta a un mundo globalizado, en el que el crecimiento del comercio internacional resultará mayor que las economías de los países, tiene la tarea de adecuar su gestión de acuerdo a los requisitos que determina el entorno, esto con la finalidad de crear ventajas competitivas, lo anterior significa que toda organización debe hacer frente a la competencia de una gran cantidad de empresas tanto locales como extranjeras, pues de lo contrario se estará en gran desventaja.

En el capítulo II abordamos los sistemas de calidad en la Industria de Alimentos Bebidas y Tabaco, puesto que para fines de nuestra investigación es preciso señalar que Grupo Bimbo se dedica a la producción de alimentos procesados, aunque también produce maquinaria, pero su producción esta mayormente concentrada en la fabricación de alimentos, clasificándose por lo tanto dentro de esta Industria.

Asimismo mencionaremos los estándares internacionales de calidad establecidos en la industria de alimentos tales como el Codex Alimentarius, las normas ISO (International Organization for Standardization) y el Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)., puesto que en el marco internacional actual, en el que la globalización es la tendencia imperante, la competencia entre las empresas resulta brutal, hoy día no basta con preocuparse por los competidores locales, sino también por los que se encuentran del otro lado del mundo, pues no pasara mucho tiempo antes de que se conviertan en adversarios comerciales. Así que a tan recia competencia el mejor modo de protegerse y atacar es haciendo las cosas bien, es decir, que todas las actividades que engloban la fabricación de un producto, desde la compra de materia prima hasta la completa satisfacción del cliente, se lleven a cabo con calidad (entendiéndose por esta como el contenido de las características que le confieren la aptitud a un producto o un servicio para satisfacer una necesidad sea esta implícita o explícita) .

En este sentido, a la par del impresionante desarrollo que ha tenido la industria de alimentos procesados en los últimos años, gracias a los progresos químicos (saborizantes, artificiales, colorantes, conservadores), a los avances tecnológicos y el desarrollo de los medios de transporte. Han crecido también las exigencias en cuanto al estado y condiciones de los productos (la calidad), si bien es cierto, la higiene es una de las características más cuidadas en este tipo de industrias, y contar con los medios necesarios (materias primas, sistemas de riego, fertilizantes, maquinaria, equipos e instalaciones en sus condiciones óptimas) contribuye en

gran medida, además de intervenir en el desarrollo de la productividad, en hacer menos complicado el comercio de productos.

De no tomarse en cuenta los requisitos para lograr que los productos alimenticios, tanto los que se producen localmente, como los que se importan carezcan de contaminantes y patógenos que puedan dañar la salud de los consumidores; los costos son sumamente graves (para los gobiernos, empresarios y público en general), puesto que ocasiona decenas de millones de enfermos debido a envenenamiento causado por alimentos, hospitalizaciones, incapacidades de largo plazo e incluso muertes de personas económicamente productivas y todo esto sin contar la carga impuesta a la sociedad por la aparición de enfermedades crónicas relacionadas con los alimentos.

En Estados Unidos, por ejemplo, una de las principales preocupaciones del gobierno es que los alimentos que consume su población se encuentren libres de patógenos y contaminantes. De acuerdo a cifras oficiales, mueren anualmente 9,000 estadounidenses y decenas de millones más sufren enfermedades debido a envenenamiento causado por alimentos, y eso que este país se presume como uno de los más preocupados, además de los que mayor cantidad de recursos económicos invierte en el control de los alimentos que entran y salen de su territorio.

En cuanto a los sistemas de calidad en la industria de alimentos, podemos señalar que Grupo Bimbo es una empresa preocupada por la calidad de todos los productos que elabora, ese punto puede observarse claramente en uno de los objetivos del Grupo, el primero para ser exactos, que dice: “proporcionar a sus clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas, buscando que los precios y que los márgenes de calidad sean los justos”. Pero que acciones lleva a cabo Grupo Bimbo para cumplir este objetivo? Una de estas acciones consiste en investigaciones constantes sobre los contenidos alimenticios de cada producto Bimbo, exigencia en que las materias primas que utiliza sean de primera calidad, adquirir tecnología y maquinaria que ayude a este proceso, así como capacitación en sus empleados, los cuales tienen contacto directo con los productos.

Por otro lado, Grupo Bimbo es una empresa que trabaja en la obtención de la certificación ISO 9002 a través de Bimbo México (por los procesos de pan blanco y bollería de sus plantas de Santa María Insurgentes y Azcapotzalco); Bimbo Chihuahua (por el proceso de tortillas de maíz y de harina), la planta de Monterrey, se sumó a las anteriores al recibir su certificado ISO 9002 por los procesos de producción del pan blanco y bollería. Uno año después, en el 2000, el Certificado ISO 9002 fue otorgado a la línea de panes de la planta de Bimbo en Puebla. En cuanto al Certificado ISO 9001, lo recibió Maquindal (empresa subsidiaria de diseño y fabricación de maquinaria y equipo industrial), por la

totalidad de los procesos y líneas, por su parte Ricolino México recibió en enero de este año el Certificado ISO 9001, pero en este caso por su línea de gomas. Estos logros los ha obtenido GB a base de trabajos constantes y largos, pues obtener una certificación ISO no es tarea fácil, ya que contempla la totalidad del proceso productivo, desde su diseño hasta el servicio.

El hecho de que Grupo Bimbo utilice un sistema de calidad (en este caso las normas ISO), adquiere un orden, es decir, que el dinero y otros recursos puedan ser utilizados de manera más eficiente. Además, se logra que nada sea dejado fuera del proceso y que todos tengan claro a nivel interno quien es responsable por hacer qué, cuándo, como, por qué y donde. Todo lo anterior hace más fácil para GB el lograr que se pueda adaptar lo que se hace a lo que se debe de hacer, según las normas internacionales.

El Capítulo III titulado “El Estudio de la Organización: Mintzberg Una Propuesta Teórica”, tiene como finalidad entender la posición y comportamiento de Grupo Bimbo (como organización) tanto en el contexto nacional como en el internacional, puesto que es preciso dar un avance no solo descriptivo, sino analítico que ayude a comprender porque se plantea como una hipótesis la idea de que solo las organizaciones bien estructuradas y funcionales - entendiendo a la funcionalidad como el mantenimiento y crecimiento de los objetivos que la misma organización se fije, y sin poner un límite absoluto y regente - podrán subsistir si son capaces de adaptarse y reestructurarse a las nuevas exigencias del mercado.

Por tal razón, es objetivo de este tercer capítulo consiste en presentar una análisis mas detallado sobre el proceso evolutivo de Grupo Bimbo (como estudio de caso) hasta llegar al punto de ser lo que en la actualidad es: “un corporativo”, y ejemplificando el funcionamiento de esta empresa y su desarrollo para insertarse en mercados cada vez más amplios y más complejos, en donde la competencia juega un papel determinante.

El caso de Grupo Bimbo no dista de lo anteriormente señalado, y por tal razón, la investigación se concreta en la *organización*, fundamentada en la teoría de Henry Mintzberg con la finalidad de observar los elementos que permiten regular el trabajo en la misma, entre ellos, los medios de coordinación, adaptación, control de las funciones, orden jerárquico y especialmente la forma en que la empresa se recrea con la finalidad de enfrentar los retos de la internacionalización así como la importancia de la estrategia y del estratega. Cabe señalar que la utilización de dicho autor se debe a que es él quien mejor sintetiza el funcionamiento de las mismas, podrían mencionarse otros autores como Perrow, Segal y Van de Van, por mencionar algunos. Sin embargo, dichos autores no señalan a la estrategia y al poder como partes fundamentales de la organización; elementos sumamente importantes de analizar, pues constituyen parte esencial de los proyectos de expansión que una organización se proponga desarrollar.

Por último, el capítulo IV que trata a la estrategia, las alianzas estratégicas y la cultura como medios para ingresar y sobrevivir en el mercado internacional, en este apartado se relacionan estos tres elementos en Grupo Bimbo con la finalidad de entender que tipo de estrategias (como plan, pauta de acción, patrón, perspectiva y/o posición), que tipos de alianzas estratégicas se han implementado y si la cultura funciona para lograr los objetivos, entendiendo a esta como un medio para alcanzarlos, y así tener presencia en 16 países con 79 plantas de producción, ubicadas en México, Estados Unidos, Europa, Centro y Sudamérica, permitiéndole llegar a 550 mil puntos de venta en el mundo, y convertirse así en lo que hoy La empresa productora de alimentos más grande de México, una de las líderes en Latinoamérica y la tercera a nivel mundial.

Asimismo, este trabajo requiere situar a través de la organización, el desenvolvimiento de una empresa mexicana, su historia y evolución, tal es el caso de Grupo Bimbo, y su posterior introducción en nuevos mercados, señalando la situación de los mismos y en aquellos países en los que ha encontrado las circunstancias propicias para su inserción, teniendo como finalidad analizar cuáles son las estrategias que se deben adoptar para mostrar calidad y competitividad frente a otras empresas de su mismo ramo, para lo cual es necesario recurrir a los fundamentos de planeación organizacional para observar como y quien decide las estrategias, que significan las mismas, como se llevan a cabo y cuales son los beneficios que se obtienen de ellas.

De modo que ante esta era de globalización económica y comercial, las empresas deben reorientar sus estructuras y retomar acciones estratégicas y alianzas, así como deben fomentar la cultura organizacional, pues solo de esta manera podrá garantizarse la creación, desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, y una de estas opciones es la descentralización de funciones específicas, manteniendo centralizadas aquellas de carácter estratégico con la finalidad de mantener el control de la actividad y el mercado.

Cabe destacar que en los últimos 20 años tanto las Alianzas Estratégicas Empresariales como la cultura organizacional han alcanzado un auge considerable tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas y medianas empresas nacionales e internacionales; por un lado estas alianzas son consideradas como estratégicas debido a que permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, el dinamismo y la flexibilidad de las empresas (unidades productivas), mientras que la cultura se llevo a convertir hace unos años en un artículo de última moda, ya que unifica al interior de la organización, haciendo que sus empleados se asuman parte de ella; sin embargo, la cultura no puede comprarse en el supermercado, colocarse en una empresa y funcionar de manera automática, se trata más bien de un conjunto de valores y costumbres existentes de una empresa, en gran parte originados por sus fundadores y transmitidos a través

de historias y rituales que cumplen la función de distinguir a una organización del resto, y además permiten que sus integrantes y colaboradores logren una mayor identificación con ella.

Es también objetivo de este capítulo, mostrar la evolución de una empresa mexicana con una fuerte cultura organizacional engendrada y transmitida por sus fundadores y practicada por los más de 60,000 trabajadores (colaboradores como son llamados en Bimbo) que integran la organización. Así pues, debido a todos los elementos antes señalados Grupo Bimbo ha consolidado su posición en el mercado interno y también ha ganado espacios en el ámbito internacional, sobre todo en el área de América Latina.

La tesis tiene de igual manera la finalidad de analizar un México cambiante como se ha presentado en los últimos años en materia de política comercial y económica especialmente gracias a la adopción de la globalización y el neoliberalismo, así como a los efectos en el ámbito de negocios, de esta manera se procedió a escoger una empresa que presenta factores de buena organización y calidad que, consecuentemente le permitieron la internacionalización y finalmente la característica de transnacional.

Respecto a lo anterior, me llamo la atención el hecho de que las empresas transnacionales en el pasado han sido producto de los países desarrollados, un ejemplo de lo anterior es el hecho de que de cada diez de las empresas transnacionales más extensas, ocho de ellas encuentren su sede en los Estados Unidos, sin embargo, el panorama para América Latina está cambiando, muestra de ello es que poco a poco las empresas fuertes locales de países como México (por ejemplo: Telmex, Corporativo Elektra, Gruma, Cemex, ICA, Vitro, por mencionar algunas) están buscando nuevos nichos para sus mercados, constituyéndose a la vez pequeñas transnacionales, frente a las grandes transnacionales de los países desarrollados.

La forma en que los países y las empresas interactúan también ha sufrido cambios significativos muestra de ello es que anteriormente las empresas estimuladas por el gobierno de su país, hacían arreglos para llevar a cabo negocios en un país anfitrión, con la expectativa, de que el comercio sería duradero y que la empresa ejercería su libre albedrío tanto sobre los costos, como en la división de utilidades.

Hoy día, es común, que los convenios de negocios, sean iniciados por los gobiernos de los países anfitriones, para fomentar objetivos de crecimiento, por intereses de negocios en el país anfitrión, o bien, por los gobiernos de los países de origen en búsqueda de materiales o mercados para una o más empresas transnacionales.

Cabe destacar que esta investigación es el resultado de mi participación en el proyecto "La cultura del Aprendizaje en las Organizaciones Empresariales de

América Latina y el Caribe en la Globalización”<sup>2</sup> Mismo que originalmente fue inscrito como: La Transformación de los Actores Sociales en la producción. El cual constituye la base fundamental de mi investigación, así como el asesoramiento constante de la Profesora Laura Palomares, quien es mi principal vínculo con la teoría y el mundo de las organizaciones.

Por otro lado, la realización de la tesis, radica en la sorpresa que me causo en un principio, conocer que Grupo Bimbo se trataba de una empresa mexicana, posteriormente, al ir investigando más sobre la empresa, me di cuenta de que producían una gran y diversificada cantidad de productos, y que una pequeña tienda de abarrotes podía contar con más de 30 productos de la organización (entre pan, botanas y golosinas principalmente), el principal detonante que me llevó a realizar el proyecto de tesis sobre esta empresa fue sin duda la expansión internacional de Grupo Bimbo, pues hay que reconocer que esta empresa ha llegado a mercados de muy difícil acceso, como los europeos, donde la calidad de los productos debe estar certificada. Cabe destacar aquí, la inversión que realizó GB en Austria, al adquirir una planta de chocolates en ese país, esta constituye la primera inversión mexicana en Austria llevada a cabo en el marco del acuerdo del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

Por último, la importancia de la realización de este trabajo de investigación tiene que ver en primer lugar en realizar un estudio exhaustivo de Grupo Bimbo (reconocer sus estrategias, definir su estructura organizacional, conocer a que mercados tanto nacionales como internacionales ha llegado y bajo que lineamientos, investigar la cultura organizacional que tiene, así como su comportamiento, entre otros puntos), esto con la finalidad de que GB pueda ser un ejemplo a seguir para otras empresas mexicanas apenas en arranque y cuya meta sea comercializar sus productos en distintas partes del mundo.

---

<sup>2</sup> Proyecto dirigido por la profesora Laura Palomares inscrito en fundación UNAM en apoyo a la formación de Recursos Humanos de Excelencia con Becas PROBETEL y PITID

## Presentación

### Acerca de las Empresas y la globalización

Una de las claves para entender el proceso actual de transformación en la economía mundial se encuentra en el comportamiento de las empresas. Por supuesto, esta no es la única, pero comprende a los actores más dinámicos del cambio, ya que muestra los nuevos vínculos del escenario económico internacional y además, concentra la diversidad de fortalezas, carencias, potencialidades y dependencias económicas de las naciones en este principio de siglo.

En este paso a mercados abiertos y a una producción integrada a escala internacional, la competitividad empresarial y nacional se han vuelto sinónimos. Asimismo, la competencia empresarial se ha convertido en centro de atención cuya influencia llega a impregnar situaciones muy diversas de la actividad humana, del mismo modo que los atrae hacia su propio ámbito de acción.

Hoy día, quizá en una medida solo comparable con el surgimiento de la revolución industrial, casi todo lo que tienen que ver con la evolución económica y las perspectivas de desarrollo de las naciones tiende a identificarse con la dinámica de las empresas que en ellas actúan; podría incluso señalarse que alrededor de la actividad de “empresas globales” y de empresarios con “visión global” pareciera que giran los destinos de naciones y regiones enteras del planeta, las cuales cambian y se organizan en torno al variable comportamiento de los flujos de capital.

Existen diversas interpretaciones de este acontecimiento, las cuales podrían remarcar los puntos positivos, las contradicciones o los efectos excluyentes, pero siempre se llega a la conclusión de que se trata de una tendencia que no puede negarse. Así pues, entre los cuestionamientos más importantes se encuentra por un lado, el que considera sus alcances y sus limitaciones y por el otro, el de la importancia de su regulación a niveles nacionales y/o supranacionales. En este sentido, resulta difícil encontrar interpretaciones en las que la objetividad no se vea distorsionada por posiciones fuertemente ideologizadas. Podemos mencionar entonces dos extremos:

- 1) La prevalencia de argumentaciones que tienen como núcleo teórico el paradigma del libre mercado y que van de la mano con los intereses económicos de las naciones poderosas y las empresas transnacionales, y
- 2) La prevalencia de las posiciones nacionalistas y estatizantes tradicionales, las cuales carecen de propuestas alternativas.

Entre las primeras, una de las estimaciones sobre esta forma de “organización económica global” supone que las nuevas fronteras localizadas entre el desarrollo



y el subdesarrollo, entre el crecimiento y el empobrecimiento ya no tendrán su principal explicación en los acontecimientos históricos, sociales y políticos de cada nación, ni tampoco dependerán de la voluntad de sus pueblos o la acción de los gobiernos nacionales, sino de las capacidades expansivas y la voluntad de los capitales, en gran medida de los capitales externos.

Para esta visión sobre el futuro del mundo, las demarcaciones geográficas y políticas (tal como las hemos conocido hasta ahora), llegarán a convertirse en una referencia del pasado. En este nuevo escenario internacional, las nuevas fronteras quedarán definidas por las redes y los clusters empresariales. Tal apreciación tiene varios sustentos económicos objetivos: las empresas transnacionales han sido los actores fundamentales de las principales tendencias de la economía mundial desde hace casi tres décadas, a las cuales nos referiremos en conjunto como la globalización (o la mundialización). Ahí donde los gobiernos participaban de manera directa e importante en actividades productivas se tiende a dejar poco a poco el espacio a la acción de la empresa privada.

La nueva división económica del mundo, sus zonas de influencia y las regiones y subregiones incluidas tienen que ver con los flujos de capital transnacional, con la expansión o posibilidades de expansión de sus respectivas empresas más allá de sus fronteras nacionales, o bien con las oportunidades de asociación o participación en alguno de los enlaces productivos o comerciales de las redes empresariales que las conforman.

Se dice que ahí donde no hay empresas de expansión y tampoco acuden empresas del exterior no parece probable pensar en posibilidades de crecimiento, mucho menos de desarrollo. Y puede tratarse de regiones dentro de un país, de una nación entera o de amplias zonas del planeta condenadas a la exclusión. "Para algunos esto es considerado como el precio ineludible de la globalización<sup>1</sup>". Esto significa que todas las naciones deberán insertarse en este juego, de lo contrario estarán fuera y quedarán rezagadas sufriendo graves consecuencias, pues se cree que esta tendencia traerá consigo grandes beneficios.

Esta manera de percibir el futuro pretende universalizarse porque la expansión empresarial viene acompañada también, como en todas las épocas en que se han producido transformaciones profundas en el sistema de producción de enormes regiones del mundo, de un fuerte contenido ideológico que hoy en día postula al mercado sin restricciones como el único motor del cambio, a las empresas que se globalizan como el modelo (patrón) empresarial y al *ciudadano del mundo* como al tipo de individuo al que se debe aspirar. La educación, la investigación y el trabajo

---

<sup>1</sup> BASAVE, Jorge, Empresas mexicanas ante la globalización. IIES-UNAM-dgapa. Ed. Miguel Angel Porrúa, México, 2000. p. 9.

personal apuntan a la competencia sin medida como única forma de triunfo social. Ser competitivo (la competitividad) ha dejado de ser un medio para convertirse en un fin. La competitividad ha adquirido la categoría de credo universal, en pocas palabras el rango de ideología.

Tomemos como ejemplo la actividad de generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos en donde los criterios empresariales penetran aceleradamente, al igual que otros ámbitos de la vida social. Las innovaciones tecnológicas, cuando no surgen de la propia actividad comercial y lo hacen en los laboratorios universitarios o en los centros de investigación gubernamentales, están en general orientadas para ser aplicadas por las empresas. Lo anterior quiere decir que estas participan cada vez más en el financiamiento de las actividades de investigación científica y tecnológica extraempresariales, y las posibilidades de éxito de la política científica y tecnológica de todos los países se miden por los niveles de su competencia, lo que implica también que se sujetan a sus criterios de selección.

De tal forma, la necesidad de asistencia de las universidades con los sectores productivos tiende a desvincularse de su contenido social original para conducirse por un sentido práctico que reditúa a las empresas en términos financieros. Esto abarata sus costos de investigación a cambio de contribuir a las cada vez mayores necesidades de apoyo financiero externo de las instituciones educativas.

Cabe destacar que funcionarios de organismos internacionales, varios Jefes de Estado, y sobre todo empresarios globales exitosos sostienen estas ideas y actúan conforme a ellas. Para ellos las funciones regulatorias de los Estados nacionales o de cualquier organismo multinacional aparecen como un obstáculo a la globalización, independientemente de las características específicas económicas, sociales y culturales de las naciones. De esta manera se impone un modelo económico y se pretende imponer también el pensamiento correspondiente.

En el polo opuesto, el fenómeno de la globalización es percibido como la continuación de un proceso histórico de dominación económica de los países desarrollados que ofrece a las naciones en desarrollo escasas posibilidades de aprovechar los avances tecnológicos, la revolución informática y en general las transformaciones de los medios de producción para su propio beneficio. Por consiguiente, mas que canalizar las tendencias actuales habría que denunciarlas y oponérseles.

El tiempo que ha pasado desde que se inició el proceso de globalización ha permitido evaluar algunos de sus aspectos progresivos, especialmente los relativos a la rapidez y extensión en la difusión de conocimientos y tecnologías y a la eficacia de sistemas productivos. Una zona del planeta, el Sudeste Asiático, con una acertada política gubernamental logró situar el crecimiento de sus economías

por encima del de los países desarrollados, cuando hace tres décadas los tenía por debajo de los principales países latinoamericanos.

Aunque también es posible evaluar sus aspectos incluyentes: casi toda África y varios países de América Latina y de Asia están siendo relegados al estancamiento y en algunos casos al empobrecimiento. La distribución del ingreso se concentra cada vez más por todo el mundo, al igual que la acumulación del capital, y la pobreza extrema a nivel mundial sigue en aumento. Los capitales especulativos internacionales, libres de cualquier regulación, han desestabilizado y continúan haciéndolo a países y regiones enteras.

El reconocimiento de estas consecuencias económicas ha provocado que en la actualidad, incluso dentro de algunos organismos internacionales que inicialmente adoptaron su posición acrítica del proceso, ya este a discusión la necesidad de contrarrestar sus efectos negativos, de regular el mundo.

El libre mercado y el "criterio empresarial" como nuevos paradigmas de la humanidad comienzan a caer por su propio peso. Como se venía advirtiendo desde hace 25 años en un estudio sobre los fundamentos y consecuencias de la globalización: ¿Porqué creen los productores de panqués, computadoras o aspirinas que ellos tienen el derecho de ser los arquitectos del mundo? Tenían que demostrar que la maximización de utilidades globales es compatible con la supervivencia humana"<sup>2</sup>.

A manera breve de resumen, podemos señalar que un análisis de las transformaciones mundiales requiere del conocimiento de las nuevas estrategias de expansión empresariales y a su vez adquiere trascendencia social si se le vincula estrechamente a la relación que guarda con el bienestar de las naciones.

### **Acerca de las Empresas en México**

Podemos iniciar señalando que el conocimiento sobre la actividad empresarial mexicana y sus relaciones con el entorno en sus ámbitos social, económico, político y ecológico se vuelve indispensable para descifrar nuestro lugar en la nueva división del trabajo internacional y nuestras posibilidades de desarrollo. De hecho siempre ha sido así, pero las transformaciones de la economía mundial durante los últimos veinte años y el desplazamiento del papel del Estado en las economías en desarrollo han colocado a la actividad empresarial en el centro de la atención del análisis económico.

El sector económico nacional ha logrado de una manera más rápida transformaciones acordes con la nueva dinámica económica internacional ha sido

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 12.

el de los grupos empresariales de gran capital. Es verdad que el resto, también lo hace en mayor o menor medida, pero no con la misma velocidad ni con la misma certeza de que en ello se juega la supervivencia.

Sus estrategias de reorganización y de reorientación hacia el exterior han fortalecido su posición competitiva interna ante el proceso de apertura de la economía mexicana, y a varios de ellos los ha colocado en ruta hacia la globalización.

En este proceso, muy acelerado durante los años noventa, una gran cantidad de grupos mexicanos destacan por su expansión dentro de las empresas latinoamericanas, e incluso se sitúan en posiciones importantes en el ranking mundial de las empresas con sede en países en desarrollo que tienen mayores activos invertidos en el exterior. Dentro de estas empresas mexicanas podemos mencionar a CEMEX, Gruma, TELMEX, ICA y sin lugar a dudas Grupo Bimbo.

Sin embargo, las condiciones estructurales de la economía mexicana y una política económica que ha mostrado una falta de desarrollo económico abre cada vez más la brecha entre estos grupos y el resto de los sectores productivos del país. En esta medida las potencialidades de crecimiento que trae consigo la globalización se limitan a su aprovechamiento y los procesos de exclusión y estancamiento de sectores y zonas enteras del país se agudizan.

Los cambios que han fortalecido la competitividad de los grupos empresariales nacionales presentan dos etapas muy marcadas. En los años siguientes al inicio de la crisis de deuda externa mexicana, en 1981, en el marco de una profunda recesión del mercado interno, los grupos retrajeron su inversión productiva pero se fortalecieron financieramente con el apoyo de las políticas gubernamentales de reestructuración de deudas y con base en estrategias e inversión de tipo financiero. Lo anterior les permitió iniciar una reorganización interna y diversas formas de integración, aprovechando en varios casos el proceso de privatizaciones que se inició en esos años, pero ya con la mira a su expansión internacional, en primer término orientándose a la exportación.

La apertura de la economía nacional y el estrechamiento de las relaciones económicas con Estados Unidos (principal socio comercial) les condujo hacia la aceleración de su reestructuración productiva con miras a la defensa de sus posiciones oligopólicas en el mercado interno y a su expansión directa extrafronteras, iniciándose esto último durante la década pasada. El retraso productivo previo ha sido enfrentado en buena medida con base en asociaciones estratégicas con capital externo y también gracias al potencial financiero adquirió, debido al cual, en general (salvo sectores como el bancario) han logrado hasta el momento mantener el control de sus empresas.

Algo distinto ha sucedido con el resto de los sectores empresariales del país, que solo en algunas ramas de actividad están logrando resistir a la competencia de capitales externos, asegurando su posición en el mercado nacional o vinculándose a cadenas productivas internacionales.

Hoy en día las posibilidades de competir para los sectores empresariales pequeños y medianos requieren de estrategias de fomento que rebasan los apoyos individuales y se concentran en la creación y el fomento de vínculos interempresariales de diversos tipos.

El papel de una política industrial integral acordada entre los sectores empresariales privados y el Estado resulta actualmente indispensable: pasar del subsidio individual al fomento de la competitividad. Este tipo de concertación y planificación de una política industrial de largo plazo ha mostrado su eficiencia en los países del Este y el Sudeste Asiático, especialmente en Corea del Sur, así como en ciertas regiones de Europa.

Las investigaciones acerca del comportamiento empresarial en nuestro país requiere plantearnos objetivos muy puntuales dentro de parámetros muy amplios. Nos ocupa el sector empresarial, que sin lugar a dudas representa un objeto de estudio en sí mismo, pero nos interesa con relación al conjunto de la economía mexicana, a sus transformaciones recientes y a la inserción de aquella en las tendencias actuales de la economía mundial.

Estas transformaciones, en la medida en que reflejan innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción más eficientes, son ciertamente provechosas dependiendo de cómo se apliquen y quiénes las aprovechen.

Por ello la identificación de las potencialidades del cambio son tan importantes como la identificación de sus contradicciones, aspectos ambos esenciales a un mismo proceso dinámico. Y es solamente con una visión amplia del aspecto económico y social que se está alterando como pueden plantearse alternativas. En este sentido puede apuntarse que nos encontramos ante el reto de conocerlos a profundidad y de ser creativos en propuestas teóricas y prácticas para participar en su modificación.

**CAPITULO I. LA NUEVA INTERNACIONALIZACIÓN  
ECONÓMICA DEL SIGLO XXI.**

## CAPITULO I. LA NUEVA INTERNACIONALIZACIÓN ECONÓMICA DEL SIGLO XXI.

En América Latina prevalece la idea de que la globalización es extraordinariamente poderosa, que obliga actuar a los países de la región y a sus poblaciones de un modo que no permite alternativas, identificado como progreso inmediato que ayuda a salir de la crisis y los errores del pasado por su simple adopción. Se trata entonces de dejar de hacer las cosas como antes y hacerlas de un nuevo modo como aún no es claro, salvo la necesaria reducción del aparato estatal pero todos están obligados a hacerlo y de manera urgente.

Parecería que el discurso más convincente se encuentra ligado a la idea de que la globalización por sí misma conlleva a un proceso de homogeneidad; el discurso dicta lo siguiente "gracias a la globalización todos seremos iguales en particular los latinoamericanos, seremos iguales en desarrollo, cultura y bienestar a los países del norte de América y de Europa"<sup>1</sup>.

La globalización no es un proceso que busque o de cómo resultado la homogeneidad, presenta desigualdades en sus distintas dimensiones, por ejemplo, puede estar más desarrollado en materia financiera que en materia de producción o de comercio, y aunque el comercio mundial ha crecido en los últimos años a ritmos más acelerados que los de la producción, la diferencia en las tasas de dinamismo no alcanza ni con mucho a las de los flujos financieros, pues el capital financiero puede moverse de un país a otro buscando tasas de ganancias y condiciones de operación más atractivas, sin embargo, los trabajadores no pueden movilizarse con similar libertad y buscar mejores oportunidades de empleo, de ingreso, así como mejores condiciones de vida.

En el caso de México, el panorama dicta lo siguiente: La economía ha sufrido una recomposición en los últimos 10 años, con la aparición de nuevos grupos de poder, privilegiando sobre todo a los industriales, de igual manera comienza a gestarse como parte de la Globalización económica una tendencia creciente hacia fuera, es decir, las industrias nacionales fuertes tienen una mayor tendencia a la internacionalización con un marcado interés hacia los Estados Unidos como parte del Tratado de Libre Comercio<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Vilas, Carlos. Seis ideas falsas sobre la globalización. Argumentos desde América Latina para la refutación Ideológica. P. 3

<sup>2</sup> Además, de que nuestro país es un caso singular en el mundo entero, esto se debe principalmente a su situación geográfica, que ha ocasionado una visión meramente estadounidense, esto puede observarse en el hecho de que son pocas las medianas y grandes empresas nacionales que después del periodo de sustitución de importaciones no tienen nexos con empresas estadounidenses, o bien que no las tomen como ejemplo y no intenten seguir sus pasos. Asimismo una gran cantidad de las políticas aplicadas por el gobierno mexicano, se encuentran encaminadas a sobrellevar dicha

Asimismo, estas tendencias en las últimas décadas han incrementado la importancia de las empresas transnacionales de tal manera que los individuos de la sociedad civil están cada vez más interesados en asociarse y para ello han formado consorcios empresariales, los cuales han rebasado sus propias fronteras buscando diversos espacios para su reproducción a nivel internacional.

En este sentido, resulta importante incluir un capítulo específico para comprender que es una empresa transnacional (el término transnacional, en este trabajo se emplea en el sentido amplio comprendiendo todas las empresas que controlan activos, fábricas, minas, oficinas de ventas y otras, en más de dos países, según esta definición, corresponde a las corporaciones transnacionales la mayor parte de la inversión extranjera directa), sus inicios, consolidación, universalización, sus principales características, los tipos de transnacionales más comunes, así como conocer de manera amplia el contexto internacional que les ha permitido reproducirse, su adaptación al entorno, con la finalidad de definir a Grupo Bimbo como transnacional y así, analizar la internacionalización de esta empresa.

Hoy más que nunca las empresas reorientan su crecimiento más allá de las fronteras, en el caso de Grupo Bimbo este hecho ocurre desde 1984 hasta la fecha, ha penetrado en mercados de países latinoamericanos, norteamericanos y muy recientemente en mercados europeos, por lo cual sus necesidades están encaminadas a tener contextos económicos estables que permitan mayor posibilidad de éxito, protegiéndolos de los cambios o crisis económicas en las regiones que son de su interés.

La evolución de Grupo Bimbo es un claro ejemplo del funcionamiento de las empresas y su desarrollo para insertarse en mercados cada vez más amplios, donde la competencia juega el principal papel, en la medida que la funcionalidad deberá quedar comprendida en el mantenimiento y crecimiento de las metas que la misma empresa se proponga, y no poniendo límites rígidos, para subsistir en la medida en que sea capaz de adaptarse a las exigencias del mercado, por una parte y esencialmente a la "experiencia interna" y habilidades de adaptar la misma en todos su procesos.

### 1.1. Tendencias Mundiales: Neoliberalismo y Globalización.

Las tendencias de la economía internacional, presentes desde la década de los setenta y que se materializaron en los años ochenta, dieron paso a una nueva estructura económica en el ámbito mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales se reflejaron en un proceso creciente de neoliberalismo y

---

relación con el Gobierno de los Estados Unidos, la adopción misma del modelo neoliberal bajo el cual estamos inmersos.



globalización, que comprende la internacionalización del capital productivo y financiero, y por otro lado, un gran número de privatizaciones de industrias que se encontraban en manos del Estado. Este fenómeno ha generado un marco dinámico de circuitos de intercambio de productos, servicios y tecnología, las naciones presentan a su vez una creciente interdependencia de las mismas.

En este contexto, los países en desarrollo se deben incorporar a la nueva dinámica de las actividades internacionales con la finalidad de participar activamente en estos cambios de manera que las fluctuaciones de la economía no influyan negativamente sobre sus estructuras productivas. En este marco de creciente interdependencia económica; la gran mayoría de los países tanto desarrollados como en desarrollo, deben adecuar sus propias políticas económicas hacia una mayor liberalización: en el intercambio de bienes, capitales y servicios a fin de acelerar la competitividad internacional de sus sectores más dinámicos y con ello consolidar su presencia en los mercados internacionales.

Los países en desarrollo han tenido que aceptar e incorporar todas las políticas neoliberales dictadas por los países desarrollados, esto se dio a través de los organismos internacionales como el BM (Banco Mundial) y el FMI (Fondo Monetario Internacional), y ahora más que nunca las economías de los países en desarrollo están a expensas de las fluctuaciones del resto de la economía mundial, provocando también una mayor internacionalización del sistema financiero.

México debe redoblar esfuerzos, con la finalidad de propiciar cambios estructurales para que se conviertan en elementos internacionales y la dinámica de los mercados internacionales rebasen la capacidad de las autoridades gubernamentales para controlar las fluctuaciones macroeconómicas y por ende, las posibilidades de un desarrollo armónico y equilibrado del país. Sentado sus bases en empresas nacionales tanto del Estado como privadas fuertes y que aseguren las inversiones. Lo anterior podrá lograrse si las empresas mexicanas logran desarrollarse hacia adentro (estructura organizacional, estrategias, desarrollo de tecnología, calidad en los productos, personal, entre otros) y una vez obtenido esto, entonces crecer hacia fuera, hacia el exterior.

Sin embargo, deben quedar al descubierto la necesidad de revisar bajo que lineamientos se ha realizado el neoliberalismo y la globalización para las empresas en México, es así como dará cuenta la investigación de tesis, que no sólo los aspectos externos han influenciado a la situación actual de muchos empresarios nacionales (distinguiendo que existen dos grupos de industriales en México: 1) los grandes industriales que han conformado transnacionales y 2) los pequeños y medianos industriales que han resentido los efectos negativos del neoliberalismo y la globalización<sup>2</sup>), donde pese al discurso del desarrollo para las mismas presenta

---

<sup>2</sup> De la Rosa, Artemisa. Privatizaciones en Telecomunicaciones. El caso de T.V. Azteca y el Corporativo Electra. Negocios en Expansión. P. 148.

la primera contradicción: por un lado los llamados grupos como el caso de Cemex, Vitro, Modelo, Elektra, ICA y el mismo Grupo Bimbo, por citar algunos, los cuales han encontrado beneficios de desarrollo tanto al interior como al exterior de sus fronteras y por otro lado, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente después de la liberalización de la economía y la apertura de mercado, muchas de ellas quebraron en el ámbito nacional y después de la década de 1980 en que estos cambios empiezan a tomar forma en México, aún no logran una recuperación y otros más que desaparecieron definitivamente.

1.1.1. Características particulares de la Globalización económica actual y su aprovechamiento por parte del Grupo Bimbo.

- 1) La dinámica de la economía mexicana ha cambiado de lo nacional a lo internacional, hoy día la unidad de análisis y de política económica es la economía mundial, esto significa que los encargados del diseño y de la ejecución de la política económica deben consolidar el manejo interno con factores externos para evitar que los desequilibrios económicos tanto de las naciones industrializadas como de los países en desarrollo puedan transmitir sus consecuencias negativas sobre las economías nacionales, además esos desequilibrios representan un reto en el cual deberá reorientarse el aparato productivo hacia mayores niveles de eficiencia y productividad con el objeto de hacerlo menos vulnerable frente a aquellas inestabilidades.

Hoy más que nunca las empresas reorientan su crecimiento más allá de las fronteras, en el caso de Grupo Bimbo este hecho ocurre desde 1984 hasta la fecha, ha penetrado en mercados de países latinoamericanos, en Estados Unidos y muy recientemente en mercados europeos, por lo cual sus necesidades están encaminadas a tener contextos económicos estables que permitan mayor posibilidad de éxito, protegiéndolos de los cambios o crisis económicas en las regiones que son de su interés.

- 2) En el ámbito internacional, tanto las economías de mercado desarrolladas como aquellas en desarrollo, se plantean una redefinición de la participación del Estado, en el pasado este fungía como agente regulador, planificador e inversionista, hoy día desarrolla el papel como motor de crecimiento a la iniciativa privada. Lo anterior representa el hecho de que la mayoría de los países al tomar conciencia respecto a que en el futuro la economía descansa absolutamente en el desarrollo de las actividades competitivas en el ámbito internacional vinculadas plenamente a la dinámica de estos mercados, y lo más importante, que en las políticas proteccionistas tendrán que adecuar la inserción de los países a esta nueva situación de la economía internacional.

En este sentido, los nuevos grupos de empresarios exigen la participación en sectores que antes se encontraban en manos del Estado, con la finalidad de que se puedan realizar libremente la competencia y así desarrollar industrias más eficientes, en este contexto Grupo Bimbo apoya los subsidios al maíz, los cuales estaban anteriormente en manos del Estado, esto con el fin de asegurar además de la materia prima, que esta contenga elementos de calidad, necesarios para la elaboración de sus productos.

- 3) La innovación tecnológica y su adecuado aprovechamiento se constituyen en los elementos fundamentales de la competitividad en los mercados nacionales. Para los países en desarrollo actual radica en la creación de condiciones necesarias para atraer nuevas tecnologías y capitales externos que favorecen al desarrollo de las fuerzas productivas, a fin de hacerlas más competitivas y eliminar ineficiencias, creadas por modelos autárquicos.

En un principio Grupo Bimbo adquiría tecnología del extranjero, es decir, la importaba (principalmente de Estados Unidos), más tarde decidió autoabastecerse, de ese modo surgió Maquindal (dedicada a la fabricación de maquinaria y equipo), Moldes y Exhibidores (fabricación de moldes), Proarce (fabricación de estanterías). Estas empresas se encuentran agrupadas en la organización Altex, que es el sector del grupo en el que se reúnen varias empresas de diversificación y de integración vertical que contribuyen a los objetivos generales de abastecimiento de materias primas, maquinaria, equipos y servicios, asegurando calidad uniforme y abasto a las empresas del Grupo y al mercado en general tanto nacional como de exportación<sup>3</sup>.

Lo anterior le permite reducir gastos, pues no tiene que importar maquinaria y tecnología del extranjero, además de que produce las máquinas de acuerdo a sus necesidades, caso contrario de adquirirlas de fuera, pues tendría que adecuarse la empresa y el personal a la maquinaria.

- 4) La fuerza motriz de la economía mundial descansa más en el movimiento de los capitales que en el de las mercancías; al respecto cabe señalar que los flujos monetarios internacionales tanto en lo que se refiere al capital productivo, como financiero, ascienden a dos veces el comercio de bienes. Esta situación obliga a los países a redefinir las normas bajo las cuales deben operar los capitales foráneos para buscar a través de la flexibilización de la normatividad, respecto a la inversión extranjera directa (IED) atraer recursos para completar el desarrollo de procesos de inversión que demandan los cambios estructurales.

---

<sup>3</sup> Internet. <http://www.gibsa.com.mx>

Si bien es cierto que el sistema financiero es el de mayor actividad, el sector de los servicios no ha sido excluido sino al contrario, ha demostrado una recuperación a nivel internacional, siendo el de mayor importancia para la generación de empleos.

- 5) En cuanto al sector productivo, existen fuertes tendencias hacia la segmentación de los procesos de fabricación, lo cual ha permitido acceder al uso de tecnología de punta, y al aprovechamiento de economías de escala. Evidentemente son las empresas transnacionales quienes tienen el liderazgo y control de este proceso, por lo tanto para los países en desarrollo el reto actual consiste en crear un marco adecuado para participar de esta segmentación productiva a través de la incorporación de procesos de producción internos, vinculados a los sectores dinámicos de la economía internacional.

Este punto es importante ya que permite aprovechar costos menores para la producción de bienes. Para el caso concreto de Grupo Bimbo, que en este caso es sujeto a investigación, puede mencionarse que la segmentación de la producción ha sido aprovechada gracias a sus mercados potenciales en América Latina, los cuales le ofrecen posibilidades para la misma, en especial materias primas (granos, azúcar) para la elaboración de sus productos. En el caso de Estados Unidos, los mercados potenciales ofrecen un gran número de habitantes hispanos, los cuales tienen en su dieta alimenticia el consumo del pan.

- 6) Se observa una fuerte desvinculación de los procesos primarios y de los procesos de crecimiento de las economías de los países en desarrollo. En los últimos años, se han manifestado tendencias persistentes al deterioro de los precios internacionales de las mercancías, que constituyen los principales bienes de exportación de estas naciones, ocasionando con ello, significativos trastornos en el ámbito macroeconómico (deterioro de los términos de intercambio, reducciones en la contribución del empleo y al PNB, déficit de la balanza comercial, entre otros).

Este apartado constituye un punto sumamente importante al cual se ciñe Grupo Bimbo, si bien pertenece por un lado al sector de la producción en el que no requiere de tanta capacitación, y por lo mismo es menor la inversión que realiza en tecnología (pues se autoabastece), y por otro lado, pertenece al sector de producción de bienes de capital (en una participación mediana) en donde si se requiere de tecnología de innovación constante y de mano de obra más capacitada.

En virtud de lo anterior, podemos señalar que la globalización económica se define como la interdependencia con base en la existencia de los factores de la producción, lo que implica el aprovechamiento de las ventajas competitivas y comparativas que conlleva a los procesos de producción compartidos. Así la ventaja comparativa conlleva factores como recursos naturales, materias primas,

ubicación geográfica, lo que hace que una empresa pueda producir a menores costos (calidad, diseño, precio, ventajas comparativas).

Estas son algunas de las razones, por las cuales la internacionalización de las empresas, tiene en la actualidad tanta importancia, porque les permite en primer lugar incrementar su mercado y aprovechar las ventajas que otros países ofrecen. Aunque no debe dejarse de lado, un punto sumamente importante y que consiste en el desarrollo de una empresa de su propia tecnología, la cual también se trata de una ventaja competitiva, que le permitirá incrementar su mercado y aprovechar las ventajas competitivas de otras naciones.

En este sentido, para el siglo XXI se esperan menos empresas, estructuras y organizaciones achatadas esto se verá a partir de la evolución y trayectoria de Grupo Bimbo: más trabajo, trabajadores independientes, nuevos estilos de dirección, nuevo acceso a la información global a menor costo. Dentro de la globalización económica encontramos: cambios en todas las ordenes, innovación tecnológica, interdependencia creciente, comercio de manufacturas, nuevas formas estructurales en las organizaciones, auge en el sector de servicios, competencia creciente y cambiante y desarrollo de habilidades.

## 1.2. Las Empresas Transnacionales: Concepto y Definición

Para tener claro el concepto de empresa transnacional, es necesario en primer lugar, señalar el término de empresa manejado hoy día, que en el contexto hispano significa la unidad básica de producción y de decisión estratégica, es decir, que en varios sentidos ha superado la simple producción de bienes, función antes realizada por las fabricas, la empresa se refiere a una organización que contempla la producción como base (fabricación de mercancías) y la distribución de las mismas (comercialización).

El termino multinacional o transnacional llega a aplicarse indistintamente a toda aquella empresa que gestiona y controla actividades tales como la producción, comercialización-distribución y financiamiento en más de un país. Es decir, aquella empresa que se involucra en la producción de bienes y servicios en el exterior y que en consecuencia, opera en los mercados de factores y productos en varios países.

La diferencia entre transnacional y multinacional radica en que el primero se refiere a la forma básica de internacionalización hacia un país o una región, mientras que el segundo se refiere a una empresa transnacional que realiza sus funciones en más de un país o en más de una región.

Las empresas transnacionales tienen las siguientes características: 1) son esencialmente unidades micro-económicas y 2) el tipo o la naturaleza de las

actividades que realizan dichas empresas son: la producción, comercialización distribución y financiamiento.

Por producción se entiende el proceso por el cual se crean los bienes y “la principal actividad de cualquier sistema económico que esta organizado para producir, distribuir y consumir los bienes necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas”<sup>4</sup>

Por su parte, la comercialización se refiere al acto de vender o comerciar mediante la utilización de técnicas de mercadotecnia, estudios de mercado (marketing). También suele llamársele mercadeo, lo que implica un estudio de precio, mercancía, mercado y promoción. Mientras que la distribución es el termino económico que explica como se reparte el producto en la sociedad. Y finalmente, el financiamiento, es la forma en que la empresa va a destinar o invertir en un negocio.

Por otro lado, el termino “multinacional” indica que las actividades de la corporación o empresa abarcan más de una nación, la actividad elegida puede referirse a las ventas, la producción, los servicios, los activos, el empleo o los beneficios de las sucursales y filiales en el extranjero.

En este sentido, una sucursal extranjera es una parte de una empresa que realiza operaciones en el extranjero, mientras que la filial es una empresa que funciona bajo el control efectivo de una compañía matriz y puede ser una subsidiaria. En el sentido más amplio, puede considerarse multinacional cualquiera de las actividades mencionadas.

En sentido más estricto, pueden añadirse otras condiciones cuyo cumplimiento es necesario para que se reconozca el carácter multinacional; la realización de un tipo especial de actividad (por ejemplo producción), la existencia de un número mínimo de filiales en el exterior (por ejemplo 7) o la realización en el extranjero de un mínimo de actividades (por ejemplo, 25% de las ventas o de los activos). De esta manera, son todas las empresas que controlan activos fabricas, servicios, minas, oficinas de venta (por mencionar algunos), en dos o más países.

Se caracterizan por un grado muy pronunciado de concentración: relativamente - pocas formas realizan la mayor parte de las actividades por ello, con frecuencia puede obtenerse una imagen bastante correcta de la situación concentrándose en las firmas mayores y más importantes, en especial, con las actividades de servicios, extractivas y manufactureras. Se refieren, asimismo a una conjunto de actividades,

---

<sup>4</sup> Zorrilla, Santiago. Diccionario de Economía, en De La Rosa, Artemisa. Privatizaciones en Telecomunicaciones: El Caso de TV Azteca y el Corporativo Electra. Negocios en Expansión. P.162.

tales como la transmisión de tecnología y no solo de bienes, a la prestación de servicios administrativos y empresariales y a otras prácticas comerciales conexas.

De lo anterior podemos concluir entonces que una empresa transnacional deberá tener actividades en más de un país, lo que demuestra su carácter internacional y operar en los mercados de estos países consolidándose como una variante en sus economías.<sup>5</sup>

### 1.2.1.Consolidación

El período de consolidación de las empresas transnacionales lo podemos situar entre 1914 y 1945, especialmente en los Estados Unidos, durante dicho período este país jugó un papel protagónico, ya que encabezó una gran cantidad de estas empresas. Para los Estados Unidos “el trust pasó a significar cualquier combinación de empresas, las ventajas de los mismos eran obvias: hacer posibles fusiones en gran escala centralizando el control y la administración, permitir la eliminación de unidades menos eficientes, juntar patentes, y gracias a sus recursos de capital, tenían el poder de expandirse para competir con empresas extranjeras”<sup>6</sup>. Además el trust incluía una fuerte relación con el gobierno.

Durante el período de la Primera Guerra Mundial puede destacarse su papel en la economía internacional, Estados Unidos concedía préstamos a muchas naciones en guerra y aseguraba el pago reforzando altas barreras arancelarias a las importaciones europeas, y con un “laissez faire” de sus empresas fue ampliamente favorecido por las políticas proteccionistas; asimismo se produjeron grandes inversiones en transportes y en la industria del acero, lo cual fue un factor importante durante este período, puesto que convirtió a las transnacionales norteamericanas como las primeras abastecedoras de material bélico.

Las inversiones extranjeras directas de Estados Unidos parecían no tener límite, Europa y América Latina fueron los principales protagonistas de este centro de atención. Europa destinaba grandes capitales para el mercado especulativo americano pero naturalmente las ganancias que obtenía no eran superiores a las cosechadas por la potencia americana. Para 1929 con la crisis provocada por la caída de Wall Street, se afectó a las transnacionales norteamericanas lo que ocasionó la quiebra de muchas de ellas, sin embargo, el gobierno continuó con prácticas proteccionistas de tal manera que la mayoría de ellas logró pronto una recuperación.

---

<sup>5</sup> Palomares, Laura. Empresas Transnacionales. Sector Turístico: Nikko Hotels Internacional. P.5

<sup>6</sup> Nevis, Allan. Breve Historia de los Estados Unidos. Fondo de Cultura Económica. p. 268-274.

### 1.2.2. Universalización

La Segunda Guerra Mundial también influyó en el proceso de las transnacionales, especialmente con el triunfo de Occidente sobre Alemania y Japón, que ocasionaría el surgimiento de un nuevo escenario internacional y en especial nuevas instituciones creadas a partir de la intención de reconstruir los destrozos que la guerra había dejado.

Estados Unidos sirvió como dirigente de instituciones tales como Breton Woods, el Gatt y el Plan Marshall, su economía fue ampliamente beneficiada por el enfrentamiento bélico, su influencia en el escenario internacional permitió la universalización de las empresas transnacionales ya que venían desarrollándose en su propio continente. Por su parte, África y Asia se integrarían a este proceso más tarde.<sup>7</sup>

Cabe destacar que la importancia de las transnacionales en este proceso radica en la forma en que determinan las relaciones económicas mundiales a gran escala y que por ello fueron aceptadas en todo el mundo para estimular la economía.

### 1.2.3. Tipos de Transnacionales

Las empresas transnacionales suelen identificarse (o confundirse) como empresas monopólicas, sin embargo existen diferentes tipos de asociaciones por lo cual resulta necesario dar una definición a cada una de ellas, las cuales se enumeran a continuación:

a) Monopolio: Surge en un sector del mercado económico en el que un único vendedor o productor oferta el producto o servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector<sup>8</sup>. Es preciso recalcar que para que un monopolio sea eficaz debe haber ciertas situaciones como la inexistencia de algún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, asimismo no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado. Esto permite al monopolista el control de los precios y la producción del bien de acuerdo con sus propios intereses.

Para ejercer un poder monopolista se tiene que dar una serie de condiciones: 1) control de un recurso indispensable para obtener el producto; 2) disponer de una tecnología específica que permita a la empresa o compañía producir, a precios razonables, toda la cantidad necesaria para abastecerse en el mercado; esta situación a veces se denomina monopolio natural, 3) disponer del derecho a desarrollar una patente sobre un producto o un proceso productivo; 4) disfrutar de

---

<sup>7</sup> Palomares, Laura. Op. cit. P. 9

<sup>8</sup> Zorrilla, Santiago. Op. cit. p.29



una franquicia gubernativa que otorga a la empresa el derecho en exclusiva para producir un bien o servicio en determinada área.

El monopolio puro - una única empresa en una industria - no suele darse en la economía real, excepto cuando se trata de una actividad desempeñada mediante una concesión pública. En estas industrias suelen producirse bienes y servicios vitales para el bienestar público, como el suministro de agua, electricidad, transportes y comunicaciones (por mencionar algunos). Aunque parece que estos monopolios son la mejor forma de proporcionar estos servicios a la sociedad, sigue siendo necesario regularlos cuando están en manos privadas; de lo contrario, tendrán que depender de una empresa pública, y esta dependencia a lo largo ocasiona deficiencias, pues también es necesaria la competencia para mejorar los servicios y productos.

En el escenario internacional resulta difícil encontrar monopolios únicos y absolutos, sin embargo, si es posible ubicar a un pequeño grupo de empresas que controlan la producción, distribución y venta de bienes y servicios a nivel nacional o bien regional.

#### Factores de Surgimiento de las Empresas Monopólicas

Las empresas monopólicas surgen a mediados del siglo XIX, principalmente a través de las fusiones (tratadas en el capítulo IV), ocasionando que los factores endógenos aumenten su poder y limiten la competencia con empresas no asociadas y haciendo que muchas de ellas lleguen a la quiebra. Sin embargo, es preciso observar cuales han sido los factores exógenos que les permitieron evolucionar y posteriormente consolidarse. Entre estos factores podemos mencionar:

1. Desarrollo de la tecnología y la ciencia en toda la esfera internacional, factores que permiten la generación de nuevos sistemas de producción, así como nuevos productos que rápidamente generarían demanda por los mismos.
2. Desarrollo de los medios de transporte y de comunicación, lo que implicaba la posibilidad de viajar a grandes distancias ocupando menos tiempo, facilitando el comercio. De este modo, las transnacionales aprovecharon este contexto para expandirse por toda la tierra, especialmente debido al desarrollo de los ferrocarriles y de los sistemas de navegación.
3. Aparición de nuevos Estados, que como actores internacionales permitieron el crecimiento de las industrias hacia el interior y posteriormente impulsaron aquellos factores necesarios para que sus industrias dominaran otros Estados.
4. El desarrollo de los nuevos Estados y el fomento a las transnacionales se benefició considerablemente gracias al descubrimiento, explotación y

comercialización de materias primas (localizadas principalmente en países en desarrollo) aprovechables para la industria en creciente demanda.

Todos estos factores, incluyendo las negociaciones internas generaron e impulsaron la generación de empresas transnacionales como un fenómeno natural del capitalismo industrial y las empresas supieron aprovechar el contexto para su propio fortalecimiento.

b) **Cártel:** Un cártel es una organización de productores cuyo objetivo es ganar cuotas de mercado, controlar la producción y regular los precios. Hoy en día, el cártel es quizás la forma de asociación monopolista más conocida. Como ejemplo de este tipo de transnacional puede citarse a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esta organización defiende estos mismos objetivos, y es mundialmente conocida por haber podido imponer el precio del petróleo en todo el planeta.

El cártel tiene la finalidad de lograr unir fuerzas para crear una fuerte competencia y hacer quebrar a sus competidores. En el cártel ninguno de los empresarios o empresas pierde autonomía aunque algunos de los aspectos los manejan por acuerdo entre ellos. En este tipo de asociaciones de monopolistas se establecen los mecanismos de control por parte de los productores frente a los consumidores. Se les considera igualmente al conjunto de empresas independientes con visión monopólica cuyo objetivo se centra en su propio beneficio sobre la oferta y la demanda.

c) **Oligopolio:** Situación en donde se tiene pocos vendedores de un producto que puede ser idéntico o diferente en alguna forma, pero, donde cada cual tiene gran influencia sobre el precio. El oligopolio surge en una situación de mercado parecida a la del monopolio en donde existe un grado considerable de concentración de la producción, su característica principal consiste en un alto grado de independencia para la toma de decisiones, lo que lleva a predecir las posibles reacciones de los competidores con el fin de estimar las consecuencias de cualquier decisión.

d) **Trust:** "Este tipo de acuerdos permiten transferir el control real de una empresa a un individuo o a otra empresa intercambiando las acciones por certificados emitidos por los individuos que pretenden controlar la empresa"<sup>9</sup>. Asimismo, el término trust se designa a las sociedades cuya participación queda delegada de poder directo en un comité de fiduciarios, que en todo caso siguen siendo accionistas, el trust como fusión tiene la finalidad de establecer un precio unitario e incrementar la producción de bienes, logrando por una parte la reducción de empresas incompetentes y dejando libre el mercado a las

---

<sup>9</sup> Castillo, Donald, Acumulación de capital y Empresas Transnacionales. P. 29.

compañías fuertes económicamente. Dicha práctica ha sido muy criticada pues constituye una forma disfrazada de monopolio, e incluye prácticas desleales.

e) Holding: se trata de una técnica parecida a la de los trusts, que emiten sus propias acciones públicamente pero controlan otras empresas comprando sus acciones. Estos acuerdos no tienen porque ser ilegales, excepto cuando se adoptan con el fin de monopolizar el comercio. También son llamados sociedades de cartera y se constituyen a través del control de una empresa sobre de otras a través de la adquisición y venta de acciones, su función en este caso no incluye la inversión como acción principal.

Inclusive se puede llegar a crear un holding con el único objetivo de compartir las políticas de marketing, finanzas y de gestión, o para crear una gran corporación aumentando el volumen de negocios de las empresas sin tener que incurrir en los costos de una oferta pública de adquisición (OPA). Además permite que cada empresa conserve su marca registrada y su fondo de comercio. Los holding controlan, por lo general, más capital del que reflejan sus balances, aunque suele haber un fuerte control legislativo.

A Grupo Bimbo, puede situarse como una sociedad holding, puesto que emite sus propias acciones públicamente pero controla otras empresas comprando sus acciones, GB ha adquirido a través de compra y venta de acciones otras empresas como es el caso de y marca del Pan Ideal, en un primer momento y muy recientemente, a través de Park lane dos fábricas de dulces una en Austria y otra en la república Checa, también adquirió Vita una fábrica de pan, localizada en Brasil. Asimismo, podemos señalar que se trata de un holding en el sentido de que todos los negocios que conforman el corporativo comparten las mismas políticas de marketing, finanzas y de gestión y en general comparten el mismo mercado, inclusive los mismos valores y filosofía.

Aquí cabría citar a Lenin quien a principio de siglo mencionaba que las empresas, en especial aquellas que se habían conformado como asociaciones monopolistas de capitalistas bajo las denominaciones de cartels, sindicatos, trust, entre otros, después de lograr un dominio sobre el mercado interior, tenían como finalidad el reparto del mundo, apoderándose de un modo más o menos completo de la producción del país.

“El capitalismo ha creado desde hace tiempo el mercado mundial. Y a medida que ha aumentado la exportación de capitales y se han ido ensanchando en todas las formas las relaciones con el extranjero y las “esferas” de influencia de las más grandes asociaciones monopolistas, la marcha natural de las cosas ha determinado

el acuerdo internacional de los mismos, la constitución de cartels internacionales”<sup>10</sup>.

Lo anterior se ve favorecido por la concentración de capitales y de la producción, en especial gracias a la fusión de capital bancario y del industrial favoreciendo a “grupos poderosos”, permitiendo un crecimiento más acelerado. Las transnacionales son el resultado de lo que Lenin venía vislumbrando, estas se han consolidado como uno de los principales actores del sistema internacional, su influencia la podemos apreciar en la vida económica y social de cualquier país<sup>11</sup>.

Estas organizaciones persiguen en esencia fines lucrativos y han sabido integrarse a la dinámica mundial gracias a sus aportaciones en la reproducción, expansión y consolidación del capital privado.

#### 1.2.4. Características de las Corporaciones Transnacionales

Una característica fundamental de las corporaciones transnacionales radica en el predominio de las firmas grandes. En condiciones típicas, el monto de las ventas anuales llega a ser de cientos de millones de dólares, cada una de las corporaciones transnacionales más extensas (IBM, Coca-Cola, Nestlé, entre otras) tiene volumen de ventas de más de 10,000 millones de dólares y más de 200 corporaciones transnacionales han sobrepasado los 1,000 millones<sup>12</sup>.

El carácter predominantemente monopolístico de las corporaciones transnacionales está estrechamente vinculado con su gran tamaño, los mercados en que operan suelen estar dominados por unos pocos vendedores o competidores, cuyas estrategias son limitadas o poco eficientes; frecuentemente se caracterizan también por la importancia que revisten las nuevas técnicas o los conocimientos especiales o la diferenciación de productos y la intensa publicidad, y a recientes fechas los estrictos controles de calidad internacionales tales como ISO lo que sirve de base a su naturaleza monopolística o la refuerzan.

Otra característica fundamental de las corporaciones transnacionales es que, en general, son producto de los países desarrollados. Ocho de cada diez corporaciones transnacionales más extensas tienen sus sedes en los Estados Unidos. En conjunto, solo a los Estados Unidos corresponde alrededor de una tercera parte del total de filiales extranjeras y ese país, juntamente con Gran Bretaña, la Antigua Alemania Occidental y Francia concentran más de tres cuartas partes del total.

---

<sup>10</sup> Lenin, V.I. El Imperialismo Fase Superior del Capitalismo. P. 84

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> De la Rosa, Artemisa. Op. Cit. P. 163.

La dimensión de las filiales varía según el sector y la esfera de operaciones: en el sector de los recursos naturales, por ejemplo, las filiales parecen ser entre tres y cuatro veces mayores que en el sector manufacturero. En el sector petrolero y el comercial, la dimensión media de las filiales es algo mayor en los países subdesarrollados que en los países desarrollados. En la industria manufacturera, la dimensión de las filiales situadas en los países en desarrollo equivale solo a la mitad de la de las filiales de los países desarrollados, mientras que en caso de los servicios públicos es el doble.

El gran crecimiento de las corporaciones transnacionales en el periodo de la posguerra ha ido acompañado de un aumento sin precedentes del número de filiales, los niveles de la corriente de capitales y el volumen del capital invertido.

#### 1.2.5. La Inversión Extranjera Directa (IED)

La IED en los países en desarrollo tiene tres objetivos centrales: 1) explotar las materias primas; 2) conquistar mercados locales protegidos y; 3) desarrollar plataformas de exportación con base en la mano de obra barata. Las subsidiarias que así se crearon guardan una relación fuertemente subordinada a la matriz. Esto se refleja en las relaciones laborales, donde la práctica y los esquemas aplicados a la matriz fueron transferidos a las subsidiarias.

En la actualidad, la IED incluye más fases de la producción, además la lógica de adaptación rápida requiere algunas actividades de investigación y desarrollo, las cuales se han llevado a cabo cerca de la producción para incrementar prácticas productivas flexibles y especializadas, asimismo se requiere de una red de suministradores instalados geográficamente muy cerca de la IED.

Los mercados se integran en una región específica donde la competencia es global, la ventaja comparativa consiste en la infraestructura en la comunicación, que permite a la subsidiaria responder rápidamente a los cambios en el mercado, los cuales requieren a la vez cierta autonomía en decisiones cerca de donde y a quien comprar sus insumos y como realizar sus inversiones, situación que ha conducido la competencia dentro del mismo holding con otra empresa del mismo, es decir, que si una filial de Bimbo en América Latina, por ejemplo, es más competitiva y agresiva frente a una nacional, estas entran en una competencia interna.

#### 1.2.6. Distribución por sectores industriales

A comienzos de siglo la actividad de las corporaciones transnacionales se desarrolló en los sectores de la industria extractiva y de los servicios públicos antes de que adquiriesen importancia en la industria manufacturera. Fue en esta época cuando los inversionistas europeos y norteamericanos, en un intento por asegurar sus mercados de petróleo (actividad en la que pronto se habían formado

condiciones monopolísticas), habían extendido su integración vertical desde la fuente de abastecimiento hasta la comercialización. Después de la Segunda Guerra Mundial, a medida que se iban descubriendo nuevos yacimientos, la reacción a nivel mundial, pero en especial en los países en desarrollo, alentaba la participación de nuevas corporaciones en este tipo de actividad y provocando un alto grado de interpenetración del mercado entre las mayores corporaciones transnacionales petroleras.

En los casos en los que la tecnología, las economías de escala y el control del mercado por parte de las corporaciones transnacionales no constituyeron barreras insalvables, y en lo que la distribución geográfica de las fuentes de materia prima era limitada como sucede en el caso del cobre, los países receptores han podido aumentar su participación e incluso quitar el control a las corporaciones transnacionales extranjeras.

La industria manufacturera representa la principal actividad de las corporaciones transnacionales, en ella se encuentra un poco más de 40% del volumen total estimado de la inversión extranjera directa de las principales economías de mercado desarrollado. El petróleo concentra el 29%, la minería y la fundición el 7% y las otras industria el 24%.<sup>13</sup> Recientemente las corporaciones transnacionales también han comenzado a actuar en el sector de servicios, sobre todo en la banca, el turismo y los servicios de consulta. Las operaciones bancarias, en especial, han aumentado de forma espectacular durante los últimos años.

El comercio a nivel mundial, se desarrollaba a partir de mercados nacionales y protegidos, mercados que la mayoría de las veces fueron dominados por empresas y/o grupos empresariales, de capital nacional o extranjero, siendo el mercado de Estados Unidos el dominante por su tamaño y dinamismo, seguido del europeo. En la nueva etapa, se observan políticas de apertura en los mercados y como consecuencia los grupos empresariales nacionales empiezan a diluirse en una estructura más competitiva. Para las relaciones laborales dichos cambios obligaron a los actores sociales a reorientar sus acciones, del campo de la distribución al de la generación de la producción.

En el pasado, una demanda salarial podía ser transferida al consumidor a través del aumento de precio de los productos, hoy día, depende del margen que deje la competencia internacional, el conceder un incremento salarial es resultado principalmente de la capacidad competitiva de la empresa y en menor medida de la fuerza de presión ejercida por los trabajadores.

En el caso de los corporativos, estos señalan un desarrollo mayor de habilidades en el ámbito de la administración tanto de recursos como de organización, que le

---

<sup>13</sup> Ibid. p.165.

permiten a la empresa aliarse con otro conjunto de empresas a fin de un mayor desempeño de sus actividades, sin dejar de lado su función desempeñada desde un principio.

La gran aceptación de los hombres de negocios por aliarse en corporativos no obedece a la rama en la producción como señalaba Norberto Chávez<sup>13</sup> en el sentido de los gremios medievales, muestra de ello, es que en la actualidad varios de los corporativos más grandes del país pueden contener empresas de diferentes índoles, como pudimos observar en el caso del Corporativo Bimbo, este concentra empresas que se dedican a la fabricación y venta de pan, pasteles y galletas (Bimbo, Marinela, Lara, Suandy), de botanas y chocolates (Barcel, Ricolino), la fabricación y venta de maquinaria de equipo para la industria (Maquindal), la compra y venta de refacciones automotrices (Interrefacciones), actos de comercio (EMULTEC, TECEBIM, BIMABEL International, Bbu Inc.), fabricación y venta de productos alimenticios (Marilara, Pastas CORA, La Laguna, FRISER)<sup>14</sup>. Estas empresas elaboran, distribuyen y comercializan más de 750 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, pastas de harina de trigo, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

El hecho de que los corporativos concentren empresas de diferente tipos obedece a que el sistema capitalista ha evolucionado permitiendo que un mismo empresario controle mas de una rama productiva, esto esencialmente se debe a un desarrollo de habilidades para estructurar sus empresas, así como una visión estratégica de como se deben hacer las cosas.

#### 1.2.7. Definiendo a Grupo Bimbo como Transnacional (Características Generales)

Las empresas transnacionales por su naturaleza realizan una función productiva, tanto en mercancías como en servicios, dicha producción va más allá de sus propias fronteras buscando caminos para su expansión internacional, donde la comercialización de bienes es otro elemento que las distingue y que se desarrolla en más de dos países. Esto es posible (en gran medida) gracias a que existen situaciones tales como:

- 1) La posibilidad de que una economía nacional necesite complementarse con productos o servicios importados del exterior. En América Latina existen posibilidades extraordinarias en cuanto a la reproducción de negocios en todos los ámbitos (mano de obra abundante y barata, recursos naturales,

---

<sup>13</sup> Chavez, Norberto. La Imagen Corporativa. 57.

<sup>14</sup> Ver anexo (1.Historia de Grupo Bimbo)

oportunidades de inversión, un mercado amplio), además de constituirse como un mercado potencial.

- 2) La desigual distribución de materias primas por todo el mundo, y en la actualidad un desarrollo desigual de las tecnologías y el aprovechamiento de las mismas.
- 3) Las desigualdades en el poder adquisitivo de los países y de sus poblaciones, así como la falta de mecanismos internacionales que permitan una distribución equitativa de la información.<sup>15</sup>

Uno de los objetivos de las empresas transnacionales es obtener el mayor beneficio posible de su labor productiva (en pocas palabras vender), ello depende de la capacidad, funcionamiento y efectividad de la estructura que posean. El mundo donde se desenvuelve hoy día la empresa es más competitivo y dotado de mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización.

Las empresas no sólo buscan que un proyecto funcione en un solo lugar, sino que se proponen que este mismo pueda funcionar más allá de sus fronteras, es lo que les concede el carácter internacional, un ejemplo de ello es el caso de Grupo Bimbo, que por un lado desarrolla una estructura organizativa que controle el funcionamiento eficaz administrativo a nivel nacional y que además adopta la cultura nacional a su cultura de empresa, mediante la formación de simbolismos que la representen, diferenciándola de las demás empresas competidoras, de esta manera puede asegurar un lugar importante y el éxito en otras naciones.

Es por tal razón que no deben perder de vista cada una de las variables y características que determinan el medio social en que van a desarrollarse, además resulta importante conocer y considerar los elementos que condicionan al sistema económico mundial, es probable que en este sentido muchas de las empresas mexicanas con posibilidades de expandirse a otros mercados prefieran comenzar por mercados latinoamericanos, en donde las situaciones internas de mercado y del sistema económico sean similares a su mercado nacional. Las transnacionales dependen en gran parte de dicho sistema, y por lo mismo son sensibles a los condicionamientos del mismo.

Para cualquier transnacional es importante integrarse a los mercados locales, así como estar al pendiente en los avances tecnológicos en su rama para poder renovar sus propias estructuras. Cabe señalar que cuando una transnacional (en el sentido estricto) busca nuevos mercados suele ser ella la que proporcione su propia tecnología y la adapte a las necesidades del mercado en concreto y que no necesariamente espere a que dichas tecnologías se encuentren presentes en los

---

<sup>15</sup> De la Rosa, Artemisa. Op. Cit.. 173.



mercados, aunque sí las condiciones son propicias puede adaptarlas a su sistema en concreto.

Grupo Bimbo incursiona al mercado latinoamericano y estadounidense siendo el corporativo quien desarrolla toda la estructura de sus filiales, con ello me refiero a la instalación de la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, como por ejemplo: mezcladoras de alta capacidad, hornos especiales, etc.

En cuanto a la estructura organizacional (tratada a detalle en el capítulo III) la mayoría de las transnacionales presenta en su interior una clara jerarquía, ello garantiza en buena medida el éxito del proyecto, una matriz sede o central depende de las filiales a lo largo del mundo, contar con una organización en este sentido es una necesidad para asegurar su existencia, es con ello con lo que logra una internacionalización y la maximización de beneficios o de resultados.

Cuando una empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, le resulta muy difícil saber que el negocio funcione correctamente, incluso a nivel nacional es necesario contar con una especificación de las funciones, de las actividades que el personal debe desarrollar y lo que en conjunto puede esperar del mismo. El surgimiento de este nuevo tipo de organización empresarial obedece, según algunos analistas, a que ante la convergencia de las estrategias seguidas por las empresas en el mercado global, la arquitectura de la organización es la que le da el carácter único y flexible en la empresa. Dicha arquitectura consiste en el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa ha desarrollado en sus actividades en el pasado.

Cabe destacar que existe un factor que hace únicas a las empresas transnacionales y que pese a como se ha señalado tiene una gran influencia en la esfera internacional. Este factor consiste en que no regula a estas empresas dentro del Derecho Internacional Público, ello implica que son los Estados quienes son sujetos como actores fundamentales de la sociedad internacional, es por ello que las empresas transnacionales son objeto a someterse a las legislaciones nacionales de los países donde se establecen, lo cual debería de superarse ya que las mismas son cada vez más importantes debido a los vínculos entre los diversos actores de la sociedad internacional.

Como se pudo observar dentro de su evolución las empresas transnacionales son, salvo el caso de los Estados Unidos, producto de un grupo de industriales que no son apoyados por sus gobiernos, y por lo mismo no existe un interés de establecer derechos para las mismas y únicamente se limitan a establecer mecanismos de control internos a fin de limitar su influencia, este escalafón de su evolución deberá superarse de modo rápido teniendo en cuenta que si bien es cierto que las transnacionales son producto de países desarrollados, la tendencia actual va encaminada al surgimiento de nuevas transnacionales que rompen el paradigma

tradicional. Además de que las nuevas transnacionales son filiales de las ya existentes o dependen de su financiamiento.

### 1.3. Expansión Internacional de Grupo Bimbo.

En términos de infraestructura, Grupo Bimbo cuenta con un total de 79 plantas, 44 de las cuales están situadas en México, 12 en otros países de América Latina, 18 en Estados Unidos y 3 en Europa.<sup>16</sup>

Grupo Bimbo produce en el extranjero productos de panificación, tortillas y confitería principalmente, siendo una de las empresas panificadoras más grandes del mundo en términos de posicionamiento de marca y volúmenes de producción y ventas. Los productos de panadería y las verduras frescas y congeladas se exportan principalmente a Estados Unidos y Canadá, mientras que los equipos industrializados se exportan a diversos países latinoamericanos.

En 1994, y a fin de reforzar la presencia de los productos Bimbo en el sur del continente, se inició la construcción de dos nuevas fábricas en Argentina y Chile: se compraron plantas en Costa Rica y Venezuela, así como las empresas Fabila Food's y La Frontera Inc., de Estados Unidos, además de instalarse dos agencias de distribución en Honduras.

En los últimos cinco años los proyectos de expansión del Grupo Bimbo se concretaron con la puesta en marcha de las plantas de Ideal, en Chile, y Bimbo, en Argentina, Perú, El Salvador, Costa Rica y Colombia; la compra en Estados Unidos de las marcas C&C Bakery, La Tapatía Tortillería In., Mrs. Baird's y Pacific Pride Bakeries; también destacan las alianzas con Day Hoff, en Estados Unidos, para la distribución de dulces y con Mac ma en México, para la compra del 51% de las empresas de pastas para sopa Cora y Rex, así como por la incursión al mercado Europeo mediante la distribuidora alemana Park Lane, que comercializa dulces y confitería del Grupo<sup>17</sup>.

Asimismo, en lo que va del año 2000, Grupo Bimbo anunció la apertura de tres nuevas plantas, una de panificación en Tijuana México, otra para la fabricación de chocolates, en Viena, Austria y la tercera en Ostrava, República Checa, para la producción de gomitas de dulce.

Para hacer llegar sus productos, el Grupo cuenta además con cerca de 480 centros de distribución y la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con un promedio de 21 mil rutas y una flotilla

---

<sup>16</sup> Internet. <http://www.gibsa.com>

<sup>17</sup> Mucharraz, Yvette. La identidad de Bimbo a través de un comercial televisivo de la campaña Mi país. P.158.

aproximada de 23 mil unidades, lo que permite llegar diariamente a cerca de 550 mil puntos de venta localizados en América Latina, Europa y Estados Unidos<sup>18</sup>.

### 1.3.1. Grupo Bimbo en América Latina

En primer lugar es preciso señalar que las economías latinoamericanas no tienen un marco homogéneo específico referencial, es por tal razón que deben ser analizadas tomando en cuenta sus particularidades de cada uno de los países que conforman esta región, ya que se trata de diferentes contextos históricos y distintas modalidades de relación con la economía internacional. El elemento más homogéneo en las economías de estos países, ha sido la aplicación de políticas semejantes durante las últimas décadas: la sustitución de importaciones, el desarrollo industrial sustentado en manufacturas básicas, la apertura comercial y la desregulación estatal entre otras.

El Grupo inició los años `90 con la compra de una planta de pan y pasteles en Guatemala, para dar lugar al nacimiento de Bimbo de Centroamérica, hecho que abrió las puertas a nuevos mercados en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Argentina, Venezuela y Chile.

Bimbo a través de su subsidiaria "Organización Latinoamericana Bimbo" realiza operaciones en 16 plantas en América Latina localizadas en 12 países: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Chile, Perú, Argentina, Honduras y Brasil. Cabe destacar que los Centros de Distribución son 3 y se localizan en Honduras, Nicaragua, Uruguay.

Los Productos que Bimbo comercializa en el mercado latinoamericano son: Pan de caja, pan dulce, fritos, bollería, panquelería, pastelitos, tortillas de trigo y maíz. Marcas: son Bimbo, Marinela, Ideal, Holsun, Cena, Trigo, Tulipán, Duorno, Pullman, Plusvita, Muffs.

La estrategia planeada para América Latina en este año, se refiere a la utilización de la empresa para reforzar la penetración de pastelillos, principalmente en Perú y Colombia, de concretarse esta operación consolidaría la presencia de estos productos en América Latina.

De los países latinoamericanos en los cuales tienen presencia GB, únicamente mencionaremos en este apartado a Guatemala y Brasil, por ser donde recientemente se están adquiriendo empresas, que consolidarán la expansión internacional de Grupo Bimbo.

#### Grupo Bimbo en Guatemala

---

<sup>18</sup> Ibid. P. 159.

Bimbo adquiere en el 2000 la empresa guatemalteca de panificación “La Mejor”. La expansión buscara aprovechar su red de distribución, así como para reforzar la presencia de sus productos en los mercados del llamado triángulo del Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras)

### Grupo Bimbo en Brasil

Grupo Bimbo explora en Brasil (único país grande en el que Bimbo no tenía presencia con sus productos) la posibilidad de adquirir una empresa panificadora, permitiéndole penetrar en el mercado de ese país sudamericano, que tiene una población de 1.67 millones de habitantes<sup>19</sup>.

La estrategia de Grupo Bimbo para penetrar al mercado carioca no consiste en instalar una planta, sino en comprarlas y de este modo llegar a convertirse en líder del mercado brasileño, integrado por más de 100 millones de consumidores potenciales de pan.

Bimbo realizara la adquisición a través de su subsidiaria Organización Latinoamericana Bimbo que tiene operaciones en otros países latinoamericanos. Se trata de Plus Vita, que adquiere por 63.5 millones de dólares, mismos que serán cubiertos por Bimbo utilizando recursos propios<sup>20</sup>. Plus Vita es una de las empresas panificadoras más grandes e importantes de Brasil y produce una gran variedad de productos tales como pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado.

Las marcas con las que comercializa sus productos están consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado brasileño. Sólo por citar algunas, se pueden mencionar a Pullman, Plus Vita, Ana María, Muffs y Van Mill. Plus Vita opera cuatro plantas que cuentan con tecnología de punta localizadas en las ciudades de São Paulo (2), Río de Janeiro (1) y Recife (1). Durante el año 2000, sus ventas ascendieron a \$72.4 millones de dólares y su participación en el mercado brasileño de pan industrial fue del 21%<sup>21</sup>.

El interés de Grupo Bimbo en este mercado había sido mencionado anteriormente, por considerarlo como una oportunidad para continuar con su estrategia de expansión en Latinoamérica. La Compañía espera que la combinación de sus habilidades de producción y distribución y del conocimiento del mercado local por parte de la administración de Plus Vita, contribuirán a mejorar el desempeño y a incrementar la rentabilidad de esta empresa en el futuro.

---

<sup>19</sup> Internet. <http://www.bimbo.com>

<sup>20</sup> Internet. <http://www.el-financiero.com.mx>

<sup>21</sup> Ibidem

### 1.3.2. Grupo Bimbo en Estados Unidos

Para el caso de la Unión Americana, se cuenta con 18 plantas (principalmente Texas, California y Ohio): 13 de panificación y tortillas y un molino de maíz, adicionalmente, el Grupo cuenta con una comercializadora (en sociedad) en Florida. Grupo Bimbo en los Estados Unidos ofrece productos de alta calidad a precios competitivos. Las marcas BIMBO, MARINELA y TIA ROSA gozan de una enorme popularidad (mas de 90% por primera mención o top of mind) entre la primera y segunda generaciones de Mexicano-Estadounidenses. También se comercializan las marcas: Barcel, Ricolino, Weber's, C&C, La Tapatia, La Hacienda, Bohemian Herat y Mrs Baird's<sup>22</sup>.

Los principales productos distribuidos por la Unión Americana son: Pan de caja, pan dulce, fritos, pastelitos, botanas, tortillas de maíz, de trigo y galletas. Estos productos se distribuyen a través de Bimbo Bakeries de Estados Unidos, subsidiaria de GB, esta empresa la adquirió la compañía Four-S Baking conocida como la empresa Good Stuff Food y en la actualidad es copropiedad de American Capital Strategies y de un grupo de empleados de la firma que adquirió los derechos de la marca de pan Weber en octubre de 1997. De tal manera, Bimbo Bakeries es solo una extensión de GIBSA.

Los planes de GB para Bimbo Bakeries E.U.A. consisten en la inversión de 8 millones de dólares para aumentar la capacidad de su planta en Fort Worth, Texas, una de sus principales instalaciones en Estados Unidos. Esta inversión permitirá establecer una nueva línea de producción de alta velocidad en su planta Forth W. En la que se podrán elaborar entre 113 y 120 barras e pan por un minuto<sup>23</sup>. Esta nueva línea, controlada por computadora, reemplazara la ubicada en Dallas, la antigua instalación de la empresa Mr's Baird's (adquirida por Bimbo en 1998). Four-S Baking proveerá a Bimbo con una línea de productos que incluirán pan blanco, panecillos para la cena tortillas, bocadillos salados y una línea completa de pastelillos.

Por otro lado, podemos mencionar a EARTHGRAINS (subsidiaria del grupo) que es uno de los principales fabricantes de pan de molde y bollería y el único fabricante de masas refrigeradas en lata con marcas de distribución de Estados Unidos Cuenta con 43 fabricas de panadería y 2 fabricas de masas refrigeradas también en Estados Unidos

Entre sus principales marcas destacan:

-Colonial

---

<sup>22</sup> Internet. <http://www.bimbo.com>

<sup>23</sup> Ibidem.

- Rainbo
- Ironkids
- Earthgrains
- Heiner's
- Grant's Farm
- San Luis Sourdough
- Sunbeam
- Kern's
- Smiths
- Coopers Mill
- Waldensian
- Heritage
- Break cake
- Merico

La estrategia de Bimbo en cuanto a Estados Unidos consiste en buscar y establecer asociaciones con las entidades mexicanas aledañas a estos puntos para ganar mercado a GRUMA, principal competidor en la línea de panadería en la parte norte del país. Se intenta invertir con la finalidad de ampliar las ventas en la Unión Americana, destacando la apertura de un molino en Texas. Para 2001 Bimbo mantiene su propósito de extenderse al mercado anglosajón de Estados Unidos<sup>24</sup>.

### 1.3.3. Grupo Bimbo en Europa

Además de consolidar sus inversiones en Estados Unidos y Latinoamérica, Grupo Bimbo ha puesto en marcha nuevos proyectos para lograr su expansión en Europa, aprovechando las condiciones establecidas en el TLC con la Unión Europea.

Las adquisiciones que ha realizado Bimbo en Europa las realiza desde 1998 a través de la empresa subsidiaria Park Lane Confectionery, localizada en Alemania (comercializadora de dulces y confitería del grupo), la cual recientemente adquirió dos plantas: una localizada en Austria y la otra en la República Checa. Park Lane depende directamente de Organización Ricolino y es la encargada de distribuir sus productos en ese continente.

### Grupo Bimbo en España

Bimbo España S.A., con sede central en Barcelona, fue el introductor del pan de molde en España y es líder en el país en los mercados de pan, bollería y pastelería infantil; asimismo es líder en bollería y número dos de pan de molde en Portugal.

---

<sup>24</sup> Internet. <http://www.cronica.com.mx>

La actual estructura de producción de Bimbo se compone de un total de nueve fábricas (ocho en España, incluida una en las Islas Canarias, y una en Portugal); 50 delegaciones y 2,500 profesionales, que atienden diariamente a casi 50,000 puntos de venta, gracias a una flota de 1000 vehículos. Asimismo, Bimbo comercializa más de 200 productos de marca de pan, bollería y pastelería a través de 1,100 rutas de autoventa.<sup>25</sup>

Las fábricas son:

1. **Earthgrains Iberia Corporativa S.L.** es la cabecera del grupo. Asume las funciones corporativas desde la sede central de Barcelona.
2. **Bimbo, S.A.** posee seis fábricas de pan y bollería que cubren todo el territorio peninsular español y las Islas Baleares.
3. **Bimbo Martínez Comercial, S.L.** es la empresa comercial que distribuye los productos de las marcas Bimbo y Martínez.
4. **Bimbo Productos Alimentares, LDA.,** distribuye los productos BIMBO en Portugal desde 1992 y cuenta, desde septiembre de 1998 con la nueva fábrica en Albergaria-a-Verlha, dotada de los medios industriales y tecnológicos más avanzados.
5. **Repostería Martínez, S.A.** dispone de una planta de producción en Briviesca (Burgos), con 20 líneas de producción de pastelería y bollería dulce, con las marcas MARTINEZ y BIMBO.
6. **Bollería Gusten, S.A.** posee una fábrica en el Espinar (Segovia), compuesta de seis modernas líneas de gran capacidad de producción de hojaldres y pastelería.
7. **PIMAD, S.A.** es la compañía del grupo dedicada a la fabricación de productos de panadería para clientes institucionales y marca de distribuidor, y posee una fábrica en Azuqueca de Henares (Guadalajara)..
8. **CATDES, S.A.** es la concesionaria de BIMBO y Repostería MARTÍNEZ para las Islas Canarias, con fábrica propia en Aguimes (Gran Canaria), y una sólida organización comercial con importantes recursos logísticos que aseguran una excelente distribución en todas las islas del archipiélago, lo que la convierte en líder en las Islas Canarias<sup>26</sup>.

Las principales marcas que Bimbo comercializa en España en pan y bollería son:

- Bimbo
- Silueta
- Semilla de Oro
- Mr. Bagel

En bollería dulce, bollería rellena y en pastelitos:

---

<sup>25</sup> Internet. <http://www.bimbo.com/contar/contar.html>

<sup>26</sup> Ibidem

- Madame Brioche
- Bony
- Tigretón
- Pantera Rosa
- Círculo Rojo
- Bimbocao

Puede señalarse que el gran logro de Bimbo en España fue la difícil introducción de un producto totalmente desconocido. La intensa dedicación y un buen hacer de Bimbo ha dado el fruto de un continuo crecimiento que ha hecho a esta empresa no solo líder en ventas, sino también en calidad, innovación, servicio y frescura.

Un hecho importante en cuanto a Bimbo España, se refiere a la adquisición de La repostería Martínez de Santander (a través de The Earthgrains Co, su casa matriz) primer fabricante español de productos frescos de pastelería y repostería. Entre las Ventajas de esta Integración con Repostería Martínez, pueden señalarse:

-La adquisición de repostería Martínez, propiedad de la familia Martínez, que obtuvo unas ventas de 1,200 millones de pesetas (alrededor de 72 millones de euros) en 1998, ayudará a consolidar la fragmentada industria española de pastelería.

-Bimbo al ser el fabricante líder en España de panadería y bollería; con esta adquisición, se convertirá en líder del mercado de pastelería y repostería de marca.

-Las asociaciones que se obtengan de esta adquisición van a suponer una mejora de la rentabilidad y de las oportunidades de crecimiento de Bimbo y repostería Martínez.

-La integración de las modernas fábricas de Repostería Martínez aumentará la eficiencia en producción; y la reorganización de los sistemas de venta y distribución de pan y pastelería redundará en un mejor servicio y satisfacción al consumidor.

-Se trata de integrar y complementar, reforzando a la vez, los productos, los procesos de fabricación y los sistemas de venta y distribución y, de tal manera, conseguir asociaciones de consolidación y mejorar el servicio a los clientes y consumidores.

-La integración de los procesos de fabricación, de los sistemas de ventas y distribución y de las funciones corporativas de ambas compañías comportará un cargo extraordinario de alrededor de 3,000 millones de pesetas (aproximadamente 18 millones de euros).



-La integración de los procesos de fabricación, de los sistemas de ventas y distribución y de las funciones corporativas de ambas compañías comportara un cargo extraordinario de alrededor de 3,000 millones de pesetas (aproximadamente 18 millones de euros).

-El proceso de consolidación de ambas compañías va a consistir en maximizar la producción en las fabricas más modernas y eficientes, en la fusión de las redes comerciales y en la integración de las funciones corporativas y sistemas de gestión. De esta manera, la integración de ambas compañías resultara en una empresa mas fuerte y con mayores oportunidades de crecimiento. Asimismo se trata de conseguir el proceso de consolidación sin cerrar ninguna fabrica ni de Martínez ni de Bimbo<sup>27</sup>.

En conclusión, este proceso de consolidación de ambas compañías va a consistir en maximizar la producción en las fábricas más modernas y eficientes, en la fusión de las redes comerciales y en la integración de las funciones corporativas y sistemas de gestión. De esta manera, la integración de ambas compañías resultará en una empresa más fuerte y con mayores oportunidades de crecimiento. Asimismo se trata de conseguir el proceso de consolidación sin cerrar ninguna fábrica tanto de Martínez como de Bimbo.

### Grupo Bimbo en Austria

A través de su división Ricolino,<sup>28</sup> Grupo Bimbo inicio formalmente en 1999, la operación de su nueva planta de chocolates en Viena, se trata además de la primera dedicada a la producción de chocolates, constituye la primera inversión mexicana (la cual ascendió los 20 millones de dólares)<sup>29</sup> en ese país llevada a cabo en al ámbito del acuerdo del TLCUE (Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea).

Grupo Bimbo a través de la subsidiaria europea Park Lane adquirió la planta para la producción de confitería, que dará ocupación a un centenar de personas, esta planta es muy automatizada lo que conlleva a una producción de 1000 toneladas mensuales de productos que comercializa en la Unión Europea y México. El objetivo central de la inauguración de esta planta consiste en surtir el mercado de Europa Occidental, una parte de Europa Oriental, Japón y Australia, así como también exportará a México.

---

<sup>27</sup> Internet. <http://www.elfinanciero.com.mx>

<sup>28</sup> División del grupo, especializada en la producción, distribución y comercialización de golosinas del ramo de la confitería. En E.U.A. tiene una asociación con Dayhoff y con Juicee Gummies, que le ha permitido colocar productos con calidad premium.

<sup>29</sup> Internet. <http://www.bimbo.com.mx>

Cabe destacar que esta inversión, es la primera del Grupo en Europa, la primera de Ricolino en ese continente, lo cual es muy interesante puesto que abre oportunidades y expectativas de expansión hoy inéditas.

### Grupo Bimbo en la República Checa

Bimbo república Checa se inauguro en 1999 en Ostrava, la inversión implico una cantidad superior a los 12 millones de dólares. Se trata de una fábrica dedicada a la producción de gomitas de grenetina, atenderá el mismo mercado que el chocolate, en cuanto a la fuente de empleo, ocupara a 70 trabajadores en una primera fase, y en la medida que se adviertan las medidas de mercado se ampliaran las plantillas laborales.

Esta planta, junto con la de Austria se agregan a Park Lane Confectionary GmbH, su división alemana.; esta marca es la que tiene el grupo para surtir los mercados europeo y asiático. Ambas compras implicaron una inversión de 30 millones de dólares.

Como puede notarse, Grupo Bimbo esta expandiéndose hacia Europa, ya abarco el mercado español, austriaco y checo principalmente; asimismo se esta negociando la adquisición de Interstate Bakeries Corporation (IBC), para penetrar al mercado holandés.

A manera de conclusión, puede señalarse que con una inversión de cien millones de dólares en la apertura de nuevas empresas tanto en México como en Europa, el corporativo es reconocido por su agresivo plan estratégico, a gran parte de la población latinoamericana y estadounidense (principalmente de origen mexicano) gracias al conocimiento sobre estas economías se tiene, incluyendo por supuesto las experiencias propias en México como un factor clave del éxito.

Si bien es cierto, es un error generalizar sobre la situación económica de los países, pues cada uno es distinto del otro, aún en le caso de América Latina, región que se cree homogénea, sin embargo no es así, cada país representa características específicas (historia, ubicación geográfica, población, situación económica, política y social). De esta manera, GB al intentar penetrar a un mercado, debe tomar en cuenta las características propias de cada país o región, por ejemplo, en el caso de Uruguay que parecería formar parte de otro continente, de Europa para ser exactos, pues su desarrollo está vinculado hacia este continente y no a los países latinoamericanos; mientras Honduras, mira a México como el país fuerte de la región. Estas diferencias también pueden trasladarse al plano de la dieta alimenticia, pues aunque se trate de países latinoamericanos, los gustos son diferentes para cada país, pueden ser similares, pero rara vez idénticos.

## Conclusiones

Para entender el proceso actual de transformación en la economía mundial, una de las claves (sin ser la única) se encuentra en el comportamiento de las empresas, las cuales son los actores más dinámicos del cambio, además estas muestran los nuevos vínculos del escenario económico internacional y concentran la diversidad de fortalezas, carencias, potencialidades y dependencias económicas de las naciones en este principio de siglo.

En este paso a mercados abiertos y a una producción integrada a escala internacional, la competitividad empresarial y nacional se han vuelto sinónimos. Asimismo, la competencia empresarial se ha convertido en centro de atención cuya influencia llega a impregnar situaciones muy diversas de la actividad humana, del mismo modo que los atrae hacia su propio ámbito de acción.

En este sentido, puede señalarse que la globalización económica se define como la interdependencia con base en la existencia de los factores de la producción, lo que implica el aprovechamiento de las ventajas competitivas y comparativas que conlleva a los procesos de producción compartidos. Así la ventaja comparativa abarca factores como recursos naturales, materias primas, ubicación geográfica, lo que hace que una empresa pueda producir a menores costos (calidad, diseño, precio).

En este marco de creciente interdependencia económica; la gran mayoría de los países tanto desarrollados como en desarrollo, deben adecuar sus propias políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, capitales y servicios a fin de acelerar la competitividad internacional de sus sectores más dinámicos y con ello consolidar su presencia en los mercados internacionales.

Una de las razones, por la que la internacionalización de las empresas, tiene en la actualidad tanta importancia, se debe a que les permite en primer lugar incrementar su mercado y aprovechar las ventajas que otros países ofrecen. Aunque no debe dejarse de lado, un punto sumamente importante y que consiste en el desarrollo de una empresa de su propia tecnología, la cual también se trata de una ventaja competitiva, que le permitirá incrementar su mercado y aprovechar las ventajas (competitivas) de otras naciones.

Así pues, para el siglo XXI se esperan menos empresas, estructuras y organizaciones achatadas esto se verá a partir de la evolución y trayectoria de Grupo Bimbo: más trabajo, trabajadores independientes, nuevos estilos de dirección, nuevo acceso a la información global a menor costo.

Hoy día, casi todo lo que tienen que ver con la evolución económica y las perspectivas de desarrollo de las naciones tiende a identificarse con la dinámica de

las empresas que en ellas actúan; podría incluso señalarse que alrededor de la actividad de “empresas globales” y de empresarios con “visión global” pareciera que giran los destinos de naciones y regiones enteras del planeta, las cuales cambian y se organizan en torno al variable comportamiento de los flujos de capital.

Las corporaciones transnacionales típicas son un conjunto de empresas grandes, predominantemente monopolísticas en cualquiera de sus vertientes, con ventas que llegan a los cientos de millones de dólares, filiales en una gran cantidad de países, la mayoría de ellas están situadas con sus matrices en países desarrollados como es el caso de Estados Unidos, Japón en menor caso y los países de participación excolonial de la Comunidad Europea.

En muchos países en desarrollo o en desarrollo la presencia de corporaciones transnacionales reviste cada vez mayor importancia en lo que atañe a la totalidad de las corrientes de entrada de capital de países industriales y la producción del sector interno. La posición preponderante de corporaciones transnacionales en las industrias extractivas parece estar disminuyendo, pero hay una tendencia al aumento en las manufacturas y otros sectores en especial en los servicios.

Cabe destacar que para cualquier transnacional es importante integrarse a los mercados locales, así como estar al pendiente en los avances tecnológicos en su rama para poder renovar sus propias estructuras. Cabe señalar que cuando una transnacional (en el sentido estricto) busca nuevos mercados suele ser ella la que proporcione su propia tecnología y la adapte a las necesidades del mercado en concreto y que no necesariamente espere a que dichas tecnologías se encuentren presentes en los mercados, aunque sí las condiciones son propicias puede adaptarlas a su sistema en concreto.

Existe la tendencia a un aumento de nuevas alianzas de negocios en muchos países de América Latina, debido a que los gobiernos anfitriones han aprendido a integrarse en la sociedad con distintas combinaciones de inversionistas transnacionales y nacionales. En la actualidad esta en boga lo que se ha considerado como un descubrimiento sorprendente en el mundo de los negocios internacionales es la empresa transnacional propiedad de accionistas de naciones en desarrollo; estas se han establecido en naciones en desarrollo ricas en recursos naturales como Chile, en naciones ricas en su mercado como Brasil y naciones ricas en mano de obra como México.

Según han aumentado en complejidad las negociaciones entre las naciones y las empresas, ambas partes han mostrado preocupación por las relaciones entre los negocios y la política; las naciones han mostrado su preocupación por la interferencia de las empresas en los asuntos de política interna y en los asuntos intergubernamentales; las empresas por su parte se preocupan por las

consideraciones políticas que interfieren los objetivos de los negocios. Ambas partes han aprendido que la ausencia de pautas que separan los negocios y la política da como resultado incertidumbre sobre los convenios de futuros negocios, centrando así su principal esfuerzo en lograr un adecuado manejo de las negociaciones. Puede decirse entonces que las empresas que mejor sortearan la crisis económica, son aquellas que se extendieron a otros países o buscaron apoyo en sus exportaciones

En este sentido, debido a la gran actividad que ha realizado desde 1945, año de su fundación, hoy día Grupo Bimbo, no sólo le ha permitido constituirse como un corporativo altamente desarrollado, sino que además puede señalarse como una transnacional con una perspectiva propiamente latinoamericana, con lo anterior me refiero a que proviene de un país latinoamericano en vías de desarrollo y sus características así como la forma en que se desenvuelva en los mercados de la región estará dada por su conocimiento y experiencia en su país de origen: México.

## **CAPITULO II. SISTEMAS DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**

## CAPITULO II. SISTEMAS DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO

Si tuviera hambre en este preciso momento, con solo ir al supermercado o a la tienda se lograría satisfacer mi necesidad de alimento, pero no siempre ha sido de esta manera. Para llegar a este punto tuvieron que pasar muchos años, y en el transcurso de ese tiempo se han llevado a cabo varios descubrimientos en cuanto al contenido nutricional de los alimentos, así como se han inventado varias máquinas y han surgido nuevas técnicas de procesamiento que han contribuido al desarrollo de la industria de alimentos hasta nuestros días.

Desde los inicios de la historia el hombre ha tratado de satisfacer la necesidad de alimentarse. Primero lo hacía cazando algunos animales y recolectando frutas silvestres, raíces, tallos e incluso hojas y semillas, más tarde fue desarrollando su ingenio y siguiendo su instinto para conseguir alimento, se valió de la observación del ciclo de crecimiento y reproducción de las plantas para posteriormente imitarlo, de este modo nació la agricultura y con ella otros factores para llevar a cabo esta actividad como la elaboración de herramientas para labrar, fertilizantes y sistemas de riego, por mencionar algunos.

Del mismo modo, para cazar y pescar el hombre tuvo que diseñar herramientas y técnicas, además de que aprendió a aplicar el fuego a la carne, sin embargo, el ingenio del hombre apenas comenzaba a manifestarse. Mas tarde comenzó a domesticar animales; y una vez controlándolos y entendiendo sus ciclos de crecimiento y reproducción, así como el de las plantas (siendo estos los medios de alimentación más importantes), pudo establecerse en un solo lugar.

Cuando comenzó la revolución industrial, muchas industrias se vieron beneficiadas; la de alimentos no fue la excepción, los adelantos en transporte, sistemas de refrigeración, maquinas, equipos y avances tecnológicos contribuyeron a que esta industria creciera. Con el descubrimiento de la refrigeración, por ejemplo, los alimentos pudieron conservarse más tiempo, así como las cantidades de desperdicio disminuyeron en gran medida y por ende las pérdidas económicas de los productores de alimentos se redujeron considerablemente.

En la actualidad, existen varias clasificaciones de los alimentos, como por ejemplo: por principios nutritivos, es decir, por el contenido de proteínas, carbohidratos, vitaminas, agua y lípidos, entre otros; por su origen, ya sea animal o vegetal y por su estado: alimentos procesados y no procesados.

Los alimentos sin procesar son aquellos a los que NO se les agrega ningún proceso además del natural; para entender mejor lo anterior, podemos señalar por ejemplo el caso de una naranja que es vendida de forma natural en el supermercado, para

eso se cultiva, recolecta, transporta y vende sin pasarla por ningún proceso adicional.

Por su parte, los alimentos procesados son aquellos a los cuales se les agrega un proceso adicional, el cual modifica o cambia sus características naturales. Tomemos el mismo ejemplo de la naranja, si después de recolectarla, se transporta y se lleva a una fábrica de jugos, ya en ese lugar se selecciona, lava, corta, exprime, almacena el jugo, posteriormente se envasa y se vende, a esto se le llama proceso adicional.

En el marco internacional actual, en el que la globalización es la tendencia imperante, la competencia entre las empresas resulta brutal, hoy día no basta con preocuparse por los competidores locales, sino también por los que se encuentran del otro lado del mundo, pues no pasara mucho tiempo antes de que se conviertan en adversarios comerciales. Así que a tan recia competencia el mejor modo de protegerse y atacar es haciendo las cosas bien, es decir, que todas las actividades que engloban la fabricación de un producto, desde la compra de materia prima hasta la completa satisfacción del cliente, se lleven a cabo con calidad.

Por calidad no debe entenderse el hecho de hacer algo hermoso, elegante, ni de lujo, o de alto precio, consiste mas bien, en realizar un producto o un servicio que contenga las características que le confieren, la aptitud para satisfacer una necesidad sea esta implícita o explícita (sin importar si se esta fabricando una bala la cual esta diseñada para asesinar). Hace apenas unos cuantos años se comenzó a desarrollar un nuevo concepto de calidad total, el cual no solo se enfoca al producto terminado, sino a todos los procesos que engloban la fabricación del producto, desde la materia prima hasta la completa satisfacción del cliente. Entre alguno de los sistemas que toman en cuenta los elementos de este nuevo concepto de calidad, pueden mencionarse el Codex Alimentarius, las normas ISO y el Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP) que toman en cuenta los diversos aspectos y requerimientos de sanidad e higiene que las normas internacionales tienen contempladas.

En este sentido, en los últimos años, la industria de alimentos procesados ha tenido un desarrollo impresionante, gracias a los progresos químicos (saborizantes, artificiales, colorantes, conservadores), así como a los avances tecnológicos y el desarrollo de los medios de transporte. Sin embargo, a la par de los avances han crecido también las exigencias en cuanto al estado y condiciones de los productos, es bien sabido que la higiene y la calidad se tratan de características de las más cuidadas en este tipo de industrias, y contar con los medios necesarios (materias primas, sistemas de riego, fertilizantes, maquinaria, equipos e instalaciones en sus condiciones óptimas, personal capacitado) contribuye en gran medida, además de intervenir en el desarrollo de la productividad, en hacer más sencillo el comercio de productos alimenticios.



Para fines de nuestra investigación es preciso señalar que Grupo Bimbo se dedica a la producción de alimentos procesados, aunque también produce maquinaria, pero su producción esta mayormente concentrada en la fabricación de alimentos, clasificándose por lo tanto dentro de Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco. El sistema de calidad que desarrolla GB se refiere principalmente a las normas ISO, la finalidad de utilizar este sistema radica en la intención de ponerse en ventaja ante las empresas locales del mismo sector, de igual forma se abre camino para acceder a mercados internacionales cuyos compradores buscan adquirir productos sanos que certifiquen una calidad superior y que además sean reconocidos como alimentos que no dañen la salud del consumidor.

Asimismo el objetivo de este capítulo, además de tratar los sistemas de calidad en la industria de alimentos, consiste en anotar que una empresa preocupada por adoptar y desarrollar estos sistemas a sus estructuras productivas, comerciales y organizacionales, le anota puntos a su favor, pues la coloca en ventaja frente a otras empresas que no están preocupadas en estos requisitos implementados ya nivel internacional.

## 2.1.La Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco en México

La rama de alimentos, bebidas y tabaco (que a lo largo de este trabajo llamaremos solamente alimentos) en México, "se caracteriza por su heterogeneidad tecnológica y por la diversidad de sus procesos productivos"<sup>1</sup>, no resulta extraño por un lado tener conocimiento de empresas clasificadas dentro de esta rama implementando tecnología muy avanzada y llevando a cabo complejos procesos productivos, y por otro lado, empresas que cuentan con maquinaria muy antigua y utilizando procesos productivos casi artesanales.

La diversidad de este sector puede notarse también en cada subsector (alimentos procesados, congelados, bebidas, bebidas alcohólicas, hortalizas, frutas frescas, alimentos típicos, etc.) los cuales presentan características muy variadas en cuanto a su estructura, dinamismo, tamaño, insumos y equipo. Solo unas cuantas subdivisiones cumplen con dichos requerimientos mientras que la mayoría ha quedado rezagada (la agroindustria principalmente).

En los últimos años esta rama ha implementado una serie de trayectorias de modernización y aprendizaje a partir del impacto generado por la apertura comercial y la competencia del exterior resultante, ya que para acceder a cualquier mercado y hacer frente a la competencia tanto local como internacional es necesario cumplir con ciertos requisitos (mejoramiento del producto en cuanto a calidad, mercadotecnia, publicidad), que resultan ser un pase de entrada a nuevos

---

<sup>1</sup> García, Anselmo, et al., Trayectorias de Innovación y Calificación en la Industria de Alimentos y Bebidas en México. p. 1.

y fructíferos mercados, pero que para muchas subdivisiones de este sector se trata de requisitos de difícil acceso, puesto que los costos económicos son muy altos, además de que para una gran cantidad de empresarios mexicanos considerar estos puntos y llevarlos a cabo implica un gasto innecesario y no una inversión redituable.

### 2.1.1.Comportamiento Nacional

“Durante la década de los 80 y 90, el comportamiento nacional de la Industria de Alimentos, mostró un crecimiento moderado del 2 al 3 % como promedio anual; ligeramente por debajo del crecimiento de la industria en su totalidad”<sup>2</sup> . Para comprender mejor el comportamiento de esta rama, resultará preciso destacar cuatro de sus períodos:

1. El primero comprende los años de 1982 a 1987, se caracteriza por un ligero crecimiento en producción y empleo, así como un estancamiento de la productividad, que coincide con el período de ajuste llevado a cabo después de la primera crisis de la deuda externa.
2. “El segundo período mostró un crecimiento más acelerado de la producción (3 a 4% anual) y de la productividad, pero con estancamiento en el empleo. En este período se inicia el proceso de apertura de la economía, combinado con una recuperación del mercado interno a partir de la renegociación de la deuda externa”<sup>3</sup> .
3. El inicio del tercer período lo podemos encontrar en 1992. Esta marcado con la profundización de la estrategia de productividad. En este período se acelera la apertura de la economía y se acentúa la sobrevaluación del peso ante el dólar lo que facilita la negociación y firma del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), ocasionando que la ventaja competitiva en materia de costos de las empresas mexicanas se debilitara obligando a concentrar sus estrategias de productividad en planta, racionalizando personal y tratando de abordar nuevos mercados sobre todo el de exportación.
4. El cuarto período comienza en 1995 con la segunda crisis de la deuda externa. Es el momento en el que llega a su fin el modelo de apertura económica, combinado con una sobrevaluación de la moneda nacional orientada al control de la inflación.

---

<sup>2</sup> Ibid. p.4.

<sup>3</sup> Ibid. P.15.

Para 1996 la industria de Alimentos no cayó tanto como el resto de la industria manufacturera, ni tampoco se recuperó con tanto vigor. Entre 1997 y 1999 esta industria se caracteriza principalmente por su relativo estancamiento, ocasionado por un mercado interno reprimido, por la limitada capacidad de compra de la población, así como por la poca demanda del consumo de productos de primera necesidad.

En virtud de lo anterior, puede destacarse entonces otra característica de la industria de alimentos, que consiste en mostrar un carácter neutral ante los ciclos económicos. Esto significa que los efectos ocasionados por los ciclos económicos, que pueden afectar enormemente otras ramas (metalúrgica, textil, automotriz); en el caso de la industria de alimentos, la repercusión es casi la misma de ciclo en ciclo debido a ese carácter neutral, pues esta rama puede hacer frente a los efectos de las crisis económicas debido a los procesos productivos que utiliza.

### 2.1.2. México en el Comercio Internacional de Alimentos

Hasta mediados de los años 80, el comercio internacional en torno a la Industria de alimentos era limitado. Esta se movía en una economía cerrada y las exportaciones se concentraban principalmente en la actividad agroindustrial (tomates, legumbres, hortalizas fresas, café, camarones congelados, etc). Además no existía diversidad ni mejoramiento de los productos, puesto que era difícil que la mayoría de las empresas dedicadas a esta rama tuvieran rápido acceso a la tecnología así como a otros conocimientos (nuevos procesos productivos, maquinaria, avances biotecnológicos y químicos) necesarios para mejorar sus productos y así, poder competir tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Con la apertura de la economía y la sobrevaluación del peso, en primer lugar se asentaron las importaciones (39% por año entre 1985 y 1990)<sup>4</sup>, especialmente en el rubro de alimentos preparados y congelados, las cuales buscaban atender los cambios en los hábitos de consumo. Posteriormente, la industria de alimentos comenzó a incrementar el nivel de exportaciones, ya que se aprovechó la aceptación de la cultura culinaria mexicana en E.U.A. (California, Arizona, Nuevo México, Texas y Florida), así como las ventajas naturales en cuanto a la materia prima, abriendo de tal manera, el mercado hispano-americano en ese país<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 16.

<sup>5</sup> Entre los factores que propiciaron el ingreso de los alimentos mexicanos al mercado hispano en los Estados Unidos se encuentran: los hispanos representan una población de casi 30 millones, el 11% de la de Estados Unidos, el 63% de los hispanos viven en California, Texas y Florida, aunque tienen también presencia importante en Arizona, Colorado, Illinois, Nueva Jersey, Nuevo México y Nueva York. El sector hispano más numeroso es el de los mexicanos (20% de todos los mexicanos de origen en el mundo), asimismo la comunidad de origen mexicano en la Unión Americana preserva el gusto por lo mexicano y junto con el resto de los hispanos se caracteriza por conservar sus costumbres y tradiciones. De ahí, que exista una demanda considerable de los productos

“Desde la puesta en vigor del TLC de Norteamérica, México se convirtió en el socio más dinámico de Estados Unidos, toda vez que su comercio total con este país creció 16.3%, mientras que el intercambio de la Unión Europea y Asia con los vecinos del norte avanzó 9.5% y 5.8%, respectivamente según un análisis de la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial (SECOFI)”<sup>6</sup>.

Los anteriores resultados contrastan incluso con el aumento del comercio total de Estados Unidos, el cual de 1993 a 1998 creció 8.8%. El intercambio de este país con Canadá se incrementó 9.2% y con el resto de países de América Latina lo hizo en 10.3%. En ese lapso, las exportaciones de México a Estados Unidos se elevaron 19% en promedio anual. Lo anterior permitió que los productos mexicanos elevaran su participación en el mercado estadounidense, del 6.8% en 1993 - al año previo a la puesta en marcha del TLC - al 10.4% en 1998”<sup>7</sup>.

Desde su origen, el TLC presenta los siguientes objetivos:

- A) Eliminación de las barreras no arancelarias en el comercio no agropecuario.
- B) Eliminación inmediata de muchas barreras no arancelarias y eliminación gradual de todas en un lapso de 10 años, y de 15 para algunos productos altamente sensitivos.
- C) Fomento hacia los países miembros del TLC para la eliminación de los subsidios a la exportación y la limitación de las medidas domésticas de apoyo a solo aquellas que no distorsionen el comercio.
- D) Asegurar la aplicación común de normas de clasificación, calidad o mercadeo.
- E) Evitar las barreras no arancelarias resultantes de medidas sanitarias o fitosanitarias que no están basadas en sanos principios científicos, son injustamente aplicadas o no son necesarias para proveer a un país el nivel seleccionado de protección.

---

mexicanos entre ese sector de la población y también una influencia creciente en los hábitos de consumo de la población norteamericana. El mercado hispano en E.U.A. se trata de un mercado fructífero para los productores de alimentos mexicanos puesto que representa un poder de compra de 350 millones de dólares y para el año 2002 se espera alcance los 495 mil millones de dólares. Por otro lado, los hispanos en su conducta como consumidores, muestran relativamente mayor lealtad de marca que los no hispanos. Casi dos tercios de los hispanos confirman su preferencia por los productos de compañías que patrocinan actividades relacionadas con la comunidad, eventos y festivales latinos y por último las proyecciones para el año 2050 indican que los hispanos serán el 25% de la población total de Estados Unidos y por lo tanto serán la primera minoría de esa nación. Datos extraídos de la Conferencia Hispanos en Estados Unidos, ITAM, México, noviembre 2000.

<sup>6</sup> Martínez, Belinda. *Interacción de tres sistemas de calidad para la generación de un nuevo sistema de calidad útil en la industria de alimentos*. P. 17.

<sup>7</sup> Sin autor, *La Iniciativa de Inocuidad Alimentaria. Contenido e Implicaciones para los Productores Mexicanos*, p.10.

Debido a estos lazos tan estrechos entre México y Estados Unidos (nuestro país es el tercer mercado de exportación para los Estados Unidos en lo que a productos agropecuarios se refiere) en junio de 1998 se generó un comunicado conjunto donde participaron por parte de los Estados Unidos los titulares de los departamentos de Agricultura y Salud, así como sus contrapartes de México. En dicho documento se establecen los deseos de ambos países de trabajar en armonía con el fin de conseguir básicamente tres objetivos:

1. Reducir la incidencia de enfermedades causadas por los alimentos, tanto los que se producen localmente como los importados.
2. Encontrar un foro apropiado bajo el marco del TLC y los acuerdos bilaterales para negociaciones sobre asuntos de inocuidad alimentaria.
3. Compartir información y experiencias en el área científica referentes a la inocuidad alimentaria, especialmente en lo relacionado al área microbiológica.

Respecto a lo anterior puede señalarse entonces que se han tenido avances microbiológicos en los objetivos planteados, pues los resultados del gobierno de los Estados Unidos para 1998 son favorables, ya que se implementaron las bases de un sistema de advertencia temprana de peligros relacionados a los alimentos y se mejoró el sistema de detección. La FDA emitió las normas para el etiquetado de jugos no pasteurizados o bajo tratamiento para la eliminación de patógenos. Se firmaron también algunos convenios con los CDC (Centros de Control de Enfermedades) para el desarrollo de programas de educación para médicos referentes a enfermedades causadas por los alimentos.

Para 1998 y 1999, con la crisis del mercado interno y el abaratamiento de los costos de producción por la devaluación del peso ante el dólar, la situación cambió: fueron los intentos de las empresas para exportar los que impulsaron las pautas de la modernización en las plantas en los últimos años. Sin embargo, no solo fueron factores macroeconómicos los que cambiaron el panorama en el comercio internacional de la rama, hubo también un avance en el proceso de aprendizaje a nivel micro en las empresas, sobre todo las grandes, hacia el mercado internacional, corrigiendo su posición de atraso en materia de calidad, empaque y envasado, presentación y mercadotecnia.

Cabe mencionar que la modernización, como consecuencia de la apertura, se originó en primer lugar por la mayor competencia de productos en el mercado nacional y en segundo término por la incursión de estos en el mercado de exportación.

Hoy día son pocos los casos de empresas mexicanas que han logrado consolidar un perfil de exportadoras y han reunido el conocimiento y la ingeniería estratégica de gestión que eso implica, tales como el aprendizaje en mercadotecnia, diseño e innovación del producto, así como en los aspectos relacionados con las tendencias

internacionales de calidad y con una gestión más moderna de los recursos humanos.

En este sentido, "el curso que están adoptando las empresas de esta rama a causa de los aspectos internacionales ha afectado considerablemente sus características y puede hablarse hasta de una afectación en las condiciones laborales del nuevo perfil de los trabajadores",<sup>8</sup> ya que se están implementando nuevas trayectorias (capacitación, participación, prestaciones, motivación, entre otras) cuyas repercusiones son determinantes para el desarrollo de estas empresas tanto en el ámbito nacional como internacional.

Aquí cabría mencionar a Grupo Bimbo, una empresa mexicana, que se ha consolidado como exportadora en los últimos treinta años, los factores que han propiciado esta situación tienen que ver con el aprendizaje en mercadotecnia (la organización cuenta con un departamento capacitado y que se encuentra a la vanguardia constante con la finalidad de realizar importantes estudios de mercado que logren colocar los productos en cualquier rincón del planeta), diseño e innovación del producto (GB trabaja arduamente para que la presentación de sus productos sea original y capte la atención del consumidor, además de que cuida su aspecto nutricional estudiando cada una de las materias primas que utiliza para su preparación), así como en los aspectos relacionados con las tendencias internacionales (por ejemplo los adelantos tecnológicos, normas de higiene, transporte, mejoramiento de materias primas, normas internacionales, etc.). Grupo Bimbo está consciente de que debe adecuarse a las tendencias internacionales, pues solo de este modo podrá continuar los planes de expansión internacional.

Asimismo, la empresa está realizando trabajo en cuanto a normas del conocimiento y la ingeniería estratégica de gestión que eso implica, también ha tomado en cuenta una gestión más moderna de los recursos humanos (para la empresa el recurso humano es el elemento más importante). Estos factores han posicionado a Grupo Bimbo en sus 30 años de historia, en una de las mayores organizaciones del sector alimentario, esta organización conserva su orgullo de panaderos en hacer llegar a millones de consumidores cada día, un producto fresco y delicioso. No obstante, se le considera la panadera más importante del país y la número tres a nivel mundial.

## 2.2. Normas Internacionales en la Industria de Alimentos

La globalización económica representa nuevos retos para los productores de alimentos, ya que a medida que los mercados internacionales se vuelven más exigentes y cuidadosos con los productos alimenticios que importan de otros países, esto conlleva a que las prácticas tradicionales de producción, procesamiento, transporte, almacenaje y etiquetado estén cada vez más sujetos a

---

<sup>8</sup> Ibid., p.5.

una inspección intensa, no solo de instancias nacionales, sino también de diversas dependencias internacionales, las cuales tienen el poder de decidir si los productos pueden o no comercializarse en otros países.

Por tal razón, se requiere el trabajo conjunto tanto de los gobiernos, de los productores de alimentos, así como de los socios comerciales, pues estos representan una parte fundamental para lograr la inocuidad alimentaria<sup>9</sup> de los productos que consumen poblaciones enteras en todas partes del mundo.

En lo que respecta a los participantes de todas las ramas productivas del sector alimenticio, es necesario que estos se encuentren bien informados en cuanto a los diversos aspectos y requerimientos de sanidad e higiene que las normas internacionales tienen contempladas. El conocimiento de esta información de igual forma se aplica cuando los productos sean para consumo nacional, puesto que existe la tendencia de aplicar las mismas normas a toda la industria con el fin de garantizar por parte del Gobierno Federal, el menor riesgo posible a los consumidores.

Es obligación también de cualquier gobierno, en lo referente a productos alimenticios, el establecimiento de medidas (leyes, regulaciones, procedimientos) que protejan la salud de las personas, plantas y animales. Por tanto los gobiernos deben trabajar arduamente en este sentido, cabe mencionar que cada país tiene el derecho a adoptar las medidas sanitarias que considere pertinentes.

Por otro lado, considerando que el sector alimentario juega un papel muy importante en la economía de cualquier país, no es solo una agencia gubernamental la que tiene injerencia en las regulaciones que se generan. En Estados Unidos, por ejemplo, intervienen más de una docena de dependencias federales, lo mismo sucede en el caso de México y muchos otros países. Estas incluyen a las agencias de inspección de exportaciones, las instituciones de normatividad, servicios de extensionismo y control de calidad, servicios de clasificación y marcaje, entre otros, los cuales están localizados en diversas Secretarías tales como los de agricultura, comercio, alimentación, industria o ciencia y tecnología.

En este sentido, no puede negarse que en la actualidad se está observando una tendencia en diversos países, la cual se refiere al surgimiento de organismos no gubernamentales, pero plenamente acreditados para cumplir con las funciones de

---

<sup>9</sup> La inocuidad alimentaria es sinónimo de calidad sanitaria, se refiere a la aptitud de un alimento para el consumo humano sin causar enfermedad. Este concepto no debe confundirse con la seguridad alimentaria, que implica la disponibilidad de alimentos y no tanto su calidad. También debe diferenciarse del concepto de soberanía alimentaria, que se refiere al hecho de la dependencia o independencia de un país en el sector internacional en cuanto a su abasto de alimentos básicos para la población.

inspección y certificación, así como laboratorios de pruebas con controles de calidad integrados. Muchos de ellos son organizaciones no lucrativas, cuyos objetivos principales son el proveer asesoría sobre aspectos de control de calidad, y el dar entrenamiento sobre muestreo, análisis y certificación para los procesos agroindustriales, especialmente para los pequeños productores e industriales.

Hoy día, el interés del público consumidor por adquirir productos alimenticios en buen estado (sanos), que no representen ningún riesgo para la salud esta incrementando, lo que a su vez está generando cambios importantes en la manera de producir los alimentos. Esto también afecta el comercio internacional, en la medida que los países importadores ponen en vigor reglamentos y normas cada vez más estrictos en lo referente a la sanidad e inocuidad de los productos. De modo que los gobiernos de los países a través de las empresas deben sujetarse a la demanda de los consumidores y a las regulaciones nacionales e internacionales, de lo contrario se esta fuera del juego, del mercado de exportaciones y por lo tanto del desarrollo del sector y del crecimiento como organización.

Entre las normas internacionales para regular la industria de alimentos a nivel internacional se encuentran:

### 2.2.1. Codex Alimentarius

La Comisión del Código Alimentario (Codex Alimentarius Commission, CAC), conocida comúnmente por su nombre en latín: Codex Alimentarius, es un conjunto de normas para todas las naciones referentes a los productos alimenticios. Esta ley o código alimentario fue desarrollado por una Comisión Internacional establecida en 1962, cuando la FAO<sup>10</sup> (Food and Agriculture Organization of the United Nations) y la WHO<sup>11</sup> (World Health Organization) reconocieron la necesidad de desarrollar normas internacionales para guiar la creciente industria alimentaria mundial, y sobre todo para proteger la salud de los consumidores.

Su objetivo principal consiste en guiar y promover la elaboración y establecimiento de definiciones y requerimientos para los alimentos, además de apoyar en su armonización a nivel internacional, facilitando con ello el comercio. Este código es muy amplio, puesto que incluye normas, guías y principios, así como lineamientos de prácticas tecnológicas. Asimismo estas normas contienen los requerimientos alimenticios para asegurar al consumidor un alimento integral, sano, libre de adulteración y correctamente etiquetado y presentado.

---

<sup>10</sup> FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, por sus siglas en español.

<sup>11</sup> OMS: Organización Mundial de la Salud, por sus siglas en español.



La Comisión del Código Alimentario es el único foro internacional con la capacidad de convocatoria para reunir a científicos, expertos técnicos, funcionarios de gobierno, organizaciones industriales y asociaciones de consumidores a nivel internacional. De acuerdo a sus estatutos, la función principal de esta Comisión consiste en hacer propuestas a la FAO y a la WHO en todo lo relativo al programa conjunto de estas dos instancias sobre normas de alimentos.

Cabe señalar que los textos del Codex son usados frecuentemente por los gobiernos como parte de sus requerimientos nacionales para la inocuidad alimentaria. Estos Códigos se revisan continuamente, conforme se incrementan las necesidades y el conocimiento científico. Algunos cambios recientes en el panorama internacional en el sector alimentario incluyen la Ronda de Uruguay sobre negociaciones multilaterales de comercio, la creación de la Organización Mundial de Comercio (World Trade Organization, WTO) y el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Sanitary and Phytosanitary Measures Agreement), los cuales tienen que observar todas las naciones socias de la WTO.

Así pues, las normas del Codex son la guía para la resolución de disputas comerciales y son el punto de referencia para la armonización internacional; estos estándares se han ido adecuando a través del tiempo, actualmente han llegado a ser normas muy completas, que son vistas por los países como características deseables, lo que no implica, que sean normas de carácter obligatorio, mucho menos la organización tiene la facultad de imponerlas a los países, sobre quienes recae la responsabilidad de seguirlas.

En el caso de México, la relación con el Codex se realiza a través de la Dirección General de Normas (DGN) que depende de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

#### 2.2.1.1. Tratados de Reconocimiento Mutuo

Un aspecto muy importante dentro del comercio internacional de alimentos que deben conocer los exportadores y productores de todos los países, se refiere a los Tratados de Reconocimiento Mutuo. Anteriormente eran los requerimientos de los países importadores los que prevalecían, por lo que cualquier exportador dependía de las especificaciones del comprador y de una prueba que este realizaba al producto. Pero a partir de la Ronda de Uruguay esta situación ha venido cambiando, hoy día la normativa se deriva del Codex Alimentarius, esta estrategia provee así, un nivel de competencia similar para cualquier productor, ya que las normas exigidas siguen estándares mundiales, ampliándose de esta manera la gama de opciones de ventas del productor y poniéndolo en ventaja ante los compradores.

En general los Tratados de Reconocimiento Mutuo entre exportadores e importadores establecen que el sistema de certificación e inspección de un país sea equivalente al del otro, proviniendo así un nivel equivalente de protección. "Entendiéndose por equivalencia a la capacidad de dichos sistemas para lograr los mismos objetivos<sup>12</sup>. En este sentido, la responsabilidad de demostrar la equivalencia descansa sobre el país exportador y tomando en cuenta lo siguiente:

- Los mismos productos alimenticios producidos en diferentes países pueden presentar diferentes peligros.
- Las metodologías de control pueden ser diferentes, pero deben lograr los mismos resultados.
- Los controles sobre los alimentos tanto importados como locales deben ser diseñados para lograr el mismo nivel de protección.
- Debe evitarse la repetición innecesaria de controles por el país importador.

En este sentido, estos tratados, como su nombre lo indica tienen el objetivo de reconocer como semejantes la normatividad de los sistemas de certificación e inspección del productor-exportador respecto al comprador-importador, sea cual sea la nacionalidad de estos y de sus productos, y de tal modo, evitar disparidades en cuanto a ventajas competitivas entre uno(s) y otro(s).

#### 2.2.1.2. Acuerdos de la Ronda de Uruguay

El objetivo de este foro consistió básicamente en disciplinar el comercio internacional de alimentos, verificando que no se apliquen medidas sanitarias injustificadas como protección comercial. Las medidas incluyen todas las leyes, decretos, regulaciones, requerimientos y procedimientos relevantes, abarcando además los criterios aplicados al producto final. Se consideran también los métodos y procesos de producción, pruebas, procedimientos de inspección y aprobación, provisiones en cuanto a métodos de evaluación del riesgo y del muestreo, y requerimientos de empaquetado y etiquetado.

Lo que se busca con estos acuerdos es que los miembros de la WTO basen sus medidas sanitarias en las normas internacionales, las cuales a su vez en lo referente a alimentos estén basados en el Codex. Sin embargo, se permite que los países miembros puedan introducir medidas que se apliquen a un nivel de protección diferente al establecido por las normas internacionales, siempre que exista la debida justificación y evidencia científica.

En lo referente a las barreras técnicas al comercio, el acuerdo sobre todas las medidas o regulaciones concernientes a aspectos técnicos, comerciales, éticos e incluso religiosos (exceptuando los aspectos sanitarios y fitosanitarios que se

---

<sup>12</sup> Sin autor. op cit. p.14.

cubren en el acuerdo anterior) aplicables a todos los productos agrícolas o industriales utilizados en el comercio internacional. Este Foro establece la caracterización de los productos o sus procesos relacionados y métodos de producción, requerimientos de calidad, de composición y otras normas formuladas para prevenir prácticas fraudulentas y desleales. Asimismo se establece que las regulaciones técnicas no puedan ser más restrictivas que las necesarias para cumplir un propósito legítimo.

En virtud de lo anterior, puede destacarse que en el marco de la Ronda de Uruguay se logro avanzar enormemente en asuntos referentes al comercio internacional de alimentos que no fueron tratados de manera mundial anteriormente. Sin embargo, no puede hablarse aun de igualdad en cuanto a resultados, pues llega a permitirse a ciertos productores y compradores de determinados países medidas proteccionistas diferentes a las establecidas por las normas internacionales, situación que deja a unas naciones en desventaja frente a otras.

## 2.2.2. Organización Internacional de Normalización (ISO).

ISO (international Organization for Standardization) representa otra alternativa que se está usando de manera muy amplia para mejorar la inocuidad de los alimentos a nivel mundial, en español se conoce como Organización Internacional de Normalización Esta compuesta por mas de 130 institutos de normas provenientes de varios países: grandes y pequeños, industrializados y en vías de desarrollo de todas partes del mundo. El nombre no hace referencia a las siglas de la organización, como mucha gente cree, sino a la palabra griega "iso" que significa igual, semejante, ya que su objetivo fundamental es la estandarización.

Esta organización desarrolla normas cuyo fin es facilitar y hacer más seguro el comercio entre países, salvaguardando a los consumidores y usuarios en general de productos y servicios. Sólo se desarrollan las normas que son requeridas por el mercado, lo cual esta a cargo de expertos en las diversas áreas aplicadas. ISO ha estado trabajando desde 1947 en áreas técnicas muy específicas de los negocios, industria y tecnología, pero fue en la década de los 80 cuando emprendió la tarea de estandarizar un aspecto de la administración de la calidad. "Las normas ISO 9000 se publicaron en 1987 y las ISO 14000, dedicadas al cuidado ambiental, en 1997 diez años más tarde"<sup>13</sup>

Como puede notarse, existen diversas familias de normas dentro de ISO, como las ya mencionadas ISO 9000 (ver anexo) e ISO 14000 son las mas conocidas por su impacto. La primera se refiere básicamente al concepto de calidad, mientras que la segunda se refiere al manejo ambiental. Ambas se enfocan no tanto al producto,

---

<sup>13</sup> González, C. ISO 9000, QS9000, ISO 14000. p. 17.

sino mas bien al proceso, lo cual es muy importante en términos de la inocuidad alimentaria, puesto que la manera en que la organización maneja sus procesos va a afectar al producto final.

Considerando que el proceso por el cual se compara un sistema de calidad o de manejo ambiental contra las normas se denomina *certificación* y está es llevada a cabo por una persona o grupo de personas acreditadas. Por otro lado, la acreditación consiste en que un organismo autorizado expida un reconocimiento formal a una entidad independiente para que maneje ciertas labores específicas dentro de la certificación, asimismo permite establecer la competencia técnica de un despacho o laboratorio de pruebas que se dedicara a su vez a certificar empresas (estos temas se retomaran mas adelante). Por lo tanto, ISO no lleva a cabo las auditorías e inspecciones directamente, ni otorga ninguna certificación o registro al respecto, sino que estas son realizadas por cuerpos de certificación que operan bajo su propia responsabilidad. La certificación, por su parte, se dedica a comprobar si existe conformidad entre el proceso de cada compañía con los sistemas de calidad reconocidos mundialmente.

A fin de apreciar el potencial que encierran estos conceptos, lo que ISO ofrece a los empresarios mexicanos que producen alimentos es lo siguiente:

- 1.*Consenso*. Los procesos de desarrollo de normas del ISO son abiertos y transparentes para todas las partes interesadas y se cuenta con una fuerte capacidad para resolver diferencias en cuanto a los requerimientos técnicos para facilitar el intercambio de bienes, servicios e ideas entre gente de todas las naciones.
- 2.*Marca*. ISO 9000 es bien respetado a nivel mundial por su integridad y neutralidad entre las organizaciones internacionales. Sus normas son altamente usadas y apreciadas.
- 3.*Amplitud*. ISO cubre el amplio espectro de las actividades humanas, desde las especificaciones técnicas de alguna pieza hasta las características esenciales de los sistemas de manejo ambiental de grandes compañías. Se provee, por lo tanto un acceso a un portafolio consistente y coherente de normas que cubren todos los sectores.
- 4.*Manejo Descentralizado*. ISO es una organización grande y extendida en mas de 130 países y con mas de 800 comités técnicos desarrolladores de normas, y apoyados por más de 2000 grupos de trabajo, todo bajo la coordinación general de una Junta de Manejo Técnico.

5. *Infraestructuras Nacionales*. Se proveen por este medio posiciones de consenso nacional sobre las propuestas del ISO, y se seleccionan y entrenan decenas de miles de personas que promueven sus propuestas en los comités.

6. *Apoyo Regional*. Muchos miembros del ISO son a la misma vez miembros de organizaciones e iniciativas regionales de normatividad, lo cual ayuda a reforzar la cooperación a niveles internacionales.

A manera de resumen, podemos mencionar entonces que las normas ISO tienen los siguientes propósitos:

- a) Asegurar la calidad del producto de acuerdo a los requisitos del cliente.
- b) Prevenir la No conformidad en todas las etapas de fabricación del producto, desde el diseño hasta el producto.
- c) Proveer un lenguaje común para el Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC).
- d) Reconocimiento de SAC, sin necesidad de efectuar auditorías constantes.
- e) Credibilidad y aceptación en el mercado internacional a través de la certificación.
- f) Ayuda a definir una organización sólida para el aseguramiento de Calidad.
- g) Ayuda a controlar los procesos y proporciona las bases para mejorarlos.

En el caso de México, durante 1990 se aprobaron las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) sobre sistemas de calidad, y aparecieron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 1990. "Estas van de la NOM-CC-1-1990 a la NOM-CC-8-1990"<sup>14</sup>, tratando desde el vocabulario de sistemas de calidad, hasta las directrices de auditorías y certificación, pasando por las guías para la selección de normas, diseño de instalaciones y servicios y pruebas finales. La organización más importante en México relacionada con las normas ISO es la DGN (Dirección General de Normas).

Puede señalarse entonces que la finalidad de ISO consiste en buscar una estandarización a nivel global, a través de la promoción de los valores de racionalidad, utilidad, seguridad y protección ambiental, y que permita además, asegurar la calidad en los productos, fomentando así el comercio internacional y la uniformidad. Al ser bien aceptadas estas normas (principalmente ISO 9000) en el mundo, es preciso que en nuestro país el sector privado de todas las ramas debe tomar en cuenta este sistema de organización, puesto que de lo contrario, quedara en retraso ante las demás empresas del sector privado de otros países que ya las han adoptado y que indudablemente las coloca en ventaja, pues se trata de una

---

<sup>14</sup> Sin autor. Catálogo de Normas. Dirección General de Normas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). p. 8.

carta de buena presentación en cualquier país y un pase de entrada en el mercado internacional.

Cuando una empresa adopta el sistema ISO, además de ponerse en ventaja ante las empresas locales del mismo sector, de igual forma se abre camino para acceder a mercados internacionales cuyos compradores buscan adquirir productos sanos que certifiquen una calidad superior y que además sean reconocidos como alimentos que no dañen la salud del consumidor.

En el caso de Grupo Bimbo podemos anotar que se ha preocupado por obtener el sistema de calidad ISO, así tenemos como ejemplo de su trabajo en este campo el recibimiento de la **Certificación ISO 9002** en julio de 1999, cuando Bimbo México, en el Distrito Federal, el reconocimiento ISO 9002 lo recibió por los procesos de pan blanco y bollería de sus plantas de Santa María Insurgentes y Azcapotzalco; asimismo, el reconocimiento fue otorgado también a Bimbo Chihuahua, por el proceso de tortillas de maíz y de harina.

Cabe destacar que las primeras dos plantas certificadas pasaron por el proceso en tiempo récord. A la planta ubicada en Chihuahua le tomó un año aprobar los requisitos. La planta de la Ciudad de México lo hizo en 10 meses, según las certificaciones otorgadas por la casa Det Norske Veritas de México. Más tarde, en Noviembre de 1999, la planta de Monterrey, se sumó a las anteriores al recibir su certificado ISO 9002 por los procesos de producción del pan blanco y bollería. En mayo del 2000, el Certificado ISO 9002 también fue otorgado a la línea de panes de la planta de Bimbo en Puebla.

En cuanto al **Certificado ISO 9001**, puede mencionarse que en Diciembre de 1999, la totalidad de los procesos y líneas de Maquindal (empresa subsidiaria de diseño y fabricación de maquinaria y equipo industrial), recibieron el certificado ISO 9001. Esta certificación es la más estricta dentro de estas normas, por ser la única que contempla la totalidad del proceso productivo, desde su diseño hasta el servicio. Por su parte, Ricolino México recibió en enero de este año el Certificado ISO 9001, pero en este caso por su línea de gomas.

### 2.2.3. Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP\*)

Otra de las partes que incluye la iniciativa de Estados Unidos con respecto a la inocuidad alimentaria, que ya ha tenido efectos directos en la industria mexicana, es la generalización de la metodología denominada Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) y que en México se conoce como Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARPCC).

---

\* Siglas en inglés Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).

El origen de este programa data de hace 30 años, fue diseñado para el programa astronáutico de la NASA (Agencia Nacional Aereonaútica Espacial) y los Laboratorios Natick en los Estados Unidos, donde se buscaba evitar los riesgos que pudiera representar la falta de calidad de los alimentos, por medio de la aplicación de los controles con base científica desde la materia prima hasta el producto terminado.

El sistema de la FDA (Food and Drug Administration) norteamericano se propuso hacer lo mismo, usando el HACCP como una herramienta para el control, reducción y prevención de patógenos o cualquier otro elemento riesgoso en los alimentos. Esta característica de prevención le confiere la habilidad de adelantarse a la ocurrencia de los problemas y así adoptar de manera oportuna los correctivos necesarios para ajustar el proceso, evitando así que los alimentos no aptos lleguen a los eslabones siguientes de la cadena, incluido el consumo, con los consecuentes efectos sobre la salud de la población.

El HACCP se trata de un programa diseñado para eliminar o minimizar el procesamiento de productos alimenticios que contienen sustancias perjudiciales o dañinas para el consumidor, generalmente evalúa problemas de tipo microbiológico aún cuando puede ser aplicado a otro tipo de riesgos.

El análisis de riesgo (HA) comprende el análisis detallado y la evaluación de los ingredientes, su empaque, proceso de fabricación, preocupaciones humanas, almacenaje y distribución. Este análisis determina la existencia, localización y tipo de riesgos perjudiciales o dañinos a la seguridad de los alimentos, asociados con el procesamiento de alimentos, almacenaje y transporte.

La aplicación exitosa del HACCP requiere el pleno compromiso y involucramiento de las áreas directivas y la fuerza de trabajo implicada. Se requiere también un enfoque multidisciplinario, que incluya entre otras disciplinas la experiencia de la agronomía, salud veterinaria, producción, microbiología, medicina, salud pública, tecnología alimentaria, microbiología, salud ambiental, química e ingeniería principalmente.

Tradicionalmente los controles en cuanto a la inocuidad de los alimentos se hacen sobre la base de chequeos esporádicos de los procesos de manufactura y muestreos al azar de los productos determinados. El problema sin embargo, es que estos controles son mas bien correctivos y no preventivos, puesto que se corrigen aquellos peligros que pudieran encontrar, en lugar de trabajar para evitarlos. Sin embargo, con el HACCP se pretende actuar de manera diferente, de hecho de manera inversa a como se había venido trabajando, este programa intenta evitar riesgos en los productos alimenticios en lugar de prevenirlos.

### 2.2.3.1. Pasos Básicos

Para una buena ejecución de un estudio HACCP, se deben aplicar los siete pasos básicos con la finalidad de que el sistema sea más completo y genere rendimientos. Se recomienda que las organizaciones que se introduzcan por primera vez en el HACCP, empiecen con un modelo simplificado, por ejemplo restringido a uno o dos tipos de peligros y aspectos del producto solamente.

Básicamente el HACCP consiste en siete pasos divididos a su vez en 14 etapas (para mayor detalle ver anexo 7), los cuales son:

#### I. Análisis de Peligros:

Este es un paso clave en la aplicación del HACCP, puesto que incluye la *identificación* de los peligros significativos que pueden ocurrir en las etapas del proceso de un alimento, se basa en la estimación de la severidad, es decir, las consecuencias para la salud del consumidor y en el *riesgo*, "entendido como la probabilidad de contaminación, crecimiento o supervivencia en el producto"<sup>15</sup>

Este punto consiste fundamentalmente en identificar los peligros potenciales, que pueden ser biológicos (microbios), químicos (pesticidas) o físicos (fragmentos de vidrio o metal), por mencionar algunos casos. Asimismo, se deberá estar seguro de que todos los peligros- entendidos como tales los agentes biológicos, químicos o físicos que pueden contaminar un alimento- han sido identificados, lo que permitirá así, llevar a cabo las medidas de control efectivas para reducirlos o eliminarlos.

Este primer paso es fundamental para definir las medidas preventivas que controlarán los peligros identificados, proceder a un eventual rediseño del proceso y determinar los puntos críticos de control (PCC)<sup>16</sup> Es preciso recalcar que este proceso es muy específico para cada producto y empresa, por lo que debe ser realizado a detalle, evitando copiar procesos de otras empresas, pues un proceso puede resultar efectivo para una empresa lo que no necesariamente implica que pueda funcionar para otra, ya que los requerimientos son distintos y específicos entre una empresa y otra, aunque correspondan al mismo giro.

#### II) Identificación de Puntos Críticos de Control (PCC):

Este apartado consiste en detectar los puntos críticos en la producción de alimentos, desde su origen como materia prima, pasando por su proceso de procesamiento y embarque hasta su consumo, donde algún peligro potencial

---

<sup>15</sup> Sin autor, Op. Cite. p.35.

<sup>16</sup> En un sistema de procesamiento de alimentos, el Punto Crítico de Control es aquella posición donde existe un potencial de sustancias perjudiciales, donde no existen controles adicionales para prevenir que el consumidor adquiera alimentos adulterados cuyo consumo pueda causar daño o perjuicio.



pueda ser controlado o eliminado, ya que de no ser así, representaría un riesgo inaceptable para la salud del consumidor. Algunos ejemplos son: el cocinado, el empaquetado, el enfriado o la detección de metales. Es preciso recalcar que estos son los puntos del proceso donde estará centrada la atención durante el mismo para asegurar la inocuidad del alimento.

Para un adecuado análisis de peligros, el Codex Alimentarius ha propuesto una herramienta muy útil, que es el "árbol de decisiones" (ver anexo 6) que permite, a través de preguntas y respuestas, llegar con relativa facilidad a determinar los puntos realmente críticos en el proceso. Este árbol de decisiones se utiliza una vez que se haya concluido el análisis de peligros y su uso está previsto para aquellas etapas donde se identificaron peligros significativos. El uso de este árbol de decisiones consiste en primer lugar en aplicar las preguntas de este en el orden especificado, a cada uno de estos peligros y posteriormente, se sigue la secuencia de acuerdo a las respuestas que se obtengan.

III) Establecimiento de medidas preventivas con límites críticos para cada punto de control.

Una vez que los PCC han sido determinados, es necesario definir los criterios de control a través de los cuales las medidas preventivas se ejecutaran, asimismo los criterios también conocidos como Límites Críticos (LC), que son los que marcaran la diferencia entre lo aceptable y lo inaceptable para la inocuidad del alimento, determinaran si se está dentro o fuera de control.

Algunos límites críticos frecuentes en procesos de alimentos son: tiempo y temperatura, pH, actividad acuosa (aW), cloro-residual libre, unidades relativas de luz (RUL's), límites máximos de residuos, espesor, límites permisibles de aditivos, datos sensoriales del producto, porcentaje de sal, niveles de histamina.

IV) Establecimiento de procedimientos para el monitoreo de los puntos críticos de control.

El monitoreo constituye en la vigilancia mediante observación, medición y análisis sistemático y periódico de los límites críticos en un PCC para asegurarse de la correcta aplicación de las medidas preventivas y de que el proceso se desarrolla dentro de los criterios de control definidos. En sí, se trata de la seguridad de que el alimento se procesa con inocuidad continuamente.

El monitoreo ideal debe reunir las siguientes características: "que sea continuo, que mida el 100% de los eventos, que entregue un resultado rápido, que sea fácil de ejecutar, que sea automatizado y que sea estadísticamente válido"<sup>17</sup>. No hay que perder de vista que existen variaciones notorias en los PCC entre productos y plantas, lo cual implica a su vez variaciones también en las desviaciones,

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 38.

circunstancia que hace imprescindible que se elaboren planes específicos de acciones correctivas para cada PCC así como para cada producto, cada proceso y cada planta en particular.

V) Establecimiento de acciones correctivas de respuesta a las desviaciones.

En este apartado se especifican las acciones que se deben llevar a cabo, bien sea cuando los resultados del monitoreo muestren que un PCC se ha desviado de su tolerancia especificada y que acción debe ser tomada, cuando los resultados del monitoreo indican una tendencia hacia la pérdida de control. En este último caso las acciones se pueden llevar a cabo para traer el proceso nuevamente dentro de control antes de que la desviación lleve a una pérdida de control y por lo tanto a un peligro en la seguridad del producto. Las disposiciones deben tomarse con el alimento que fue producido durante el período de tiempo que el PCC estuvo "fuera de control".

VI) Establecimiento de un sistema efectivo de registro para documentar el sistema HACCP.

Este paso incluye el registro de peligros y sus métodos de control, el monitoreo de requerimientos de seguridad y las acciones tomadas para la corrección de problemas potenciales. Quizás una de las diferencias marcadas entre un enfoque sistemático como lo es HACCP y los sistemas tradicionales de control, radica en la utilidad de la información derivada de su aplicación, para servir no solo como soporte documental de las acciones ejercidas para controlar los PCC, sino como instrumento para la toma de decisiones al poder ser usada con carácter proactivo para anticiparse a la ocurrencia de los peligros.

" Entre algunos de los beneficios de un sistema de registro y documentación de HACCP se encuentran:

- Evidencia documentada del control en PCC.
- Permiten un seguimiento retrospectivo y prospectivo del proceso y del alimento.
- Constituyen pruebas en caso de litigio.
- Facilitan la verificación del Plan HACCP.
- Facilitan la gestión en los aspectos relacionados a la inocuidad y el desarrollo de productos".<sup>18</sup>

Los productores y elaboradores de alimentos desarrollan de rutina varias de las actividades relacionadas con los principios de HACCP, pero casi nunca son registradas y documentadas, no obstante que es casi obvio que los registros son la referencia válida y el historial sobre la producción de un alimento.

---

<sup>18</sup> *Ibid.* P.40.

VII. Establecimiento de procedimientos para verificar que el sistema esta trabajando apropiadamente.

En este paso, se llega a un punto trascendental de la aplicación de HACCP, donde tanto la empresa a la cual cabe la responsabilidad de garantizar la inocuidad de sus alimentos, como la autoridad oficial a quien compete la responsabilidad de controlar los planes de garantía de la inocuidad desarrollados por el productor, evalúan el funcionamiento del Plan HACCP y el cumplimiento de lo prescrito en la documentación que lo soporta.

En este sentido, la verificación de un Plan HACCP puede ser llevada a cabo en dos niveles: 1) Interna: ejecutada por los responsables del funcionamiento del Plan, es decir la propia empresa y 2) Externa: practicada por las autoridades regulatorias o contratada por la propia empresa para contar con una evaluación objetiva e independiente del funcionamiento del Plan. Los objetivos de la verificación sea esta interna o externa, se consideran que son los mismos ya que en cualquier caso pretenden evaluar el desarrollo del plan y su efectividad, así como también su cumplimiento.

#### 2.2.3.2. Ventajas y Desventajas

Entre las ventajas que este sistema ofrece se encuentran:

- Enfoque en la identificación (de riesgos potenciales) y prevención de peligros provenientes de alimentos contaminados.
- Cubre aspectos de seguridad del alimento en todas sus etapas.
- Controla los peligros sin costos excesivos.
- Cuenta con base científica.
- Permite una supervisión más eficiente y efectiva del gobierno sobre la base de los registros que se toman, considerando lapsos grandes de tiempo y no solo sucesos ocasionales.
- Coloca la responsabilidad de la inocuidad alimentaria en el productor, procesador y distribuidor.
- Ayuda a la industria alimentaria a competir mas efectivamente en el mercado mundial.
- Utiliza recursos técnicos en partes críticas del proceso.
- Ayuda a la disminución de pérdidas y desperdicios.

Entre las desventajas sólo puede mencionarse que aunque este sistema se ha estado implementando y ha sido acogido de manera positiva por una gran cantidad de países, cabe mencionar que no considera un elemento importante: la capacitación de los empleados; siendo este punto un factor elemental, puesto que el principal foco de contaminación es el humano, quien tiene un contacto directo con los alimentos desde que los cultiva, procesa y entrega. Por lo tanto debe capacitarse al

trabajador para que use su uniforme, tenga cuidado con su higiene personal, se lave las manos al tener contacto directo con los alimentos, limpie la estación en la que trabaja, etcétera.

Cabe destacar aquí la aceptación y el fuerte interés por implementar este programa en algunos países: *Canadá* por ejemplo, lo ha estado usando con buen éxito dentro de su programa de manejo de calidad para la industria pesquera y esta trabajando para hacerlo extensivo a todo su sector agropecuario.

En *Europa* las reglas generales de higiene de los alimentos que se han estado extendiendo están basadas en los principios de HACCP, y están relacionadas estrechamente con los sistemas de calidad ISO. Algunas de ellas, que en la Unión Europea, se conocen como Directivas de Consejo, son las 94-356CEE que establece las disposiciones de aplicación en lo relativo a los autocontroles sanitarios de productos pesqueros, la 91-492CEE en lo que se fijan las normas sanitarias aplicables a la producción y puesta en el mercado de los productos pesqueros en general.

Otros países que lo están aplicando con éxito en sus sistemas pesqueros hasta ahora son Australia, Nueva Zelanda, Tailandia, Islandia, Dinamarca, Uruguay, Brasil, Ecuador y Chile.

En cuanto a nuestro país, la aplicación del sistema HACCP es una meta que los productores mexicanos de alimentos se deben poner a corto plazo, ya que ello puede repercutir en grandes beneficios en cuanto a la competitividad de sus empresas. Se espera que su aplicación se extienda a todo el sector alimenticio, por lo que es de primordial importancia el conocer el sistema en forma detallada, así como iniciar los procesos para su puesta en práctica.

La creciente aceptación de HACCP alrededor del mundo por la industria, los gobiernos y los consumidores, además de su compatibilidad con sistemas de aseguramiento de calidad hacen ver que en el futuro cercano será el instrumento más utilizado para los fines de inocuidad alimentaria a nivel internacional.

La implementación del sistema HACCP requiere de mucho compromiso, seguimiento y trabajo de equipo, aunado a un nivel de comunicación excelente a todos los niveles de la empresa y del proceso de producción. Sin embargo todo el esfuerzo que en este sentido puedan realizar los productores nacionales ciertamente será bien recompensado, puesto que se trata de utilizar un programa de calidad que se está implementando con mucho éxito en otras partes del mundo, de modo que los productores mexicanos para ingresar a mercados internacionales deben considerar esta reglamentación con la finalidad de conocer con cuales alimentos se compite, bajo que condiciones y cuales características en cuanto a higiene y calidad presentan.

## 2.2.4. El Gasto Sanitario a Nivel Mundial

De no tomarse en cuenta los requisitos para lograr que los productos alimenticios, tanto los que se producen localmente, así como los que se importan carezcan de contaminantes y patógenos que puedan dañar la salud de los consumidores; los costos son sumamente graves (para los gobiernos, empresarios y público en general), puesto que ocasiona decenas de millones de enfermos debido a envenenamiento causado por alimentos, hospitalizaciones, incapacidades de largo plazo e incluso muertes de personas económicamente productivas y todo esto sin contar la carga impuesta a la sociedad por la aparición de enfermedades crónicas relacionadas.

Por lo tanto resulta urgente, que todas las naciones tomen el control sanitario estricto de la producción de sus alimentos y de aquellos que se adquieren del exterior, ya que el fuerte intercambio comercial incrementa la población en riesgo de sufrir daños y se convierte en un problema de competencia internacional

En Estados Unidos, por ejemplo, una de las principales preocupaciones del gobierno es que los alimentos que consuma su población se encuentren libres de patógenos y contaminantes. Esta necesidad se hizo aún mas urgente a partir de un brote de enfermedad causada por alimentos contaminados en 1993 y vendidos por una gran cadena de restaurantes de comida rápida en Washington D.C., que causo varias muertes y la cual enfocó la atención del público en ese tema.

Ha habido además problemas recientes de E. Coli 0157:H7 (presente en vegetales crudos, carnes y jugos de manzana), relacionada con el fallo del riñón en niños, de Cyclospora en frambuesas importadas, del virus de Hepatitis A (HAV) en fresas congeladas y Listeria que puede causar meningitis y natimortos (niños que nacen muertos). Todo esto ha sucedido a pesar de que se considera que los alimentos que se consumen en Estados Unidos son de lo mas seguros del mundo. De acuerdo a cifras oficiales, mueren anualmente 9,000 americanos y decenas de millones más sufren enfermedades debido a envenenamiento causado por alimentos

Los Costos de enfermedades causadas por los alimentos en Estados Unidos, de acuerdo a informes del USDA (U.S. Department of Agriculture) son de entre \$6,500 millones de dólares (mdd) y \$34,900 mdd por año<sup>19</sup>, debido a la pérdida de productividad, hospitalizaciones, incapacidades de largo plazo e incluso muertes de personas económicamente productivas y todo esto causado solo por siete patógenos. Los costos incluyendo todos los patógenos existentes son obviamente mucho mayores y esto sin contar la carga impuesta a la sociedad por la aparición de enfermedades crónicas relacionadas.

---

<sup>19</sup> Ibid. P. 42.

Europa, por su parte ha presentado varias crisis que muestran que pese a contar con los mejores centros de desarrollo alimentario, es una región que tiene debilidades en el control de calidad e higiene en la producción de alimentos. Entre algunas de la crisis mas importantes que ha sufrido Europa pueden señalarse:

2001. La enfermedad de las vacas locas

1986-99. La enfermedad de las vacas locas.

1996-97. El brote E. Coli en alimentos que provoco la muerte de 20 personas y 400 enfermos en Escocia.

1992-95. La aparición de Listeria en queso francés y carne de cerdo, causante de 20 muertes

En este sentido, uno de los factores que ha permitido la elevada competitividad de los países que dominan el mercado internacional de productos alimenticios, es la importancia que asignan a sus gastos sanitarios. Por ejemplo, en Estados Unidos, "el presupuesto federal de las agencias Animal and Plant Health Inspection Service (FSIS), equivale a un 0.8% del Producto Interno Bruto Agropecuario de ese país"<sup>20</sup>.

En Canadá, las actividades de inspección y regulación destinadas a proteger la salud animal, equivalen a un 1.5% del PIB. En Australia, por su parte, la agencia Australian Quarantine and Inspection Service (AQIS), tiene un presupuesto que equivale al 1.2% de su PIB agropecuario.

Nueva Zelanda, otro país que tiene un papel importante en el comercio agropecuario internacional, efectúa gastos sanitarios muy considerables, equivalentes al 31% de su PIB agropecuario. Un país de desarrollo medio, con un sector primario muy importante y que ocupa un lugar de relevancia en el mercado internacional de alimentos, como Argentina, destina recursos sanitarios equivalentes al 1.23% de su PIB.

En México, por su parte, el presupuesto federal asignado a la sanidad animal, vegetal y a la inspección, representó en 1993 el 0.14% del PIB agropecuario. En 1994 este porcentaje disminuyó a 0.12%. Con la administración de Ernesto Zedillo, a pesar de las dificultades económicas que se presentaron en el país, el presupuesto federal para estas actividades ha crecido y en 1996 represento el 0.24% del PIB. No obstante, México esta lejos todavía de alcanzar la proporción que asigna los países que dominan el mercado internacional agropecuario a sus respectivos sectores productivos, a pesar de que el peso de las actividades agropecuarias y la proporción de la fuerza de trabajo que labora en el campo mexicano es proporcionalmente mayor en los países a los que nos hemos referido.

---

<sup>20</sup> *Ibíd.* P. 13

Gracias a esa atención sanitaria y a la modernización tecnológica y estrategia comercial, los cinco países señalados mantienen una posición preponderante en el mercado internacional. En nuestro país, aunque se han incrementado los recursos de la Federación para la Sanidad y la creación de la CONASAG es parte de una nueva comprensión que responde a la necesidad de tener un organismo especial dedicado a promover una mejor condición sanitaria, todavía no hemos alcanzado los niveles que existen en los países desarrollados desde hace muchos años. Este es un factor que debe tomarse en cuenta para promover el desarrollo de nuestros sectores agrícola, pecuario y alimenticio, para impulsar nuestras exportaciones y para tener un papel cada vez más importante en el mercado internacional.

### 2.3. Avances en la Normativa Mexicana en la Industria de Alimentos

#### 2.3.1. Instituciones Reguladoras

En la actualidad existe un serio problema en materia de regularización y certificación en nuestro país, ya que existen alrededor de 225 normas obligatorias y voluntarias emitidas por ocho dependencias federales (SAGAR, SECOFI, SS, SCT, SEP, StyPS, SEMARNAP, SEDESOL) las cuales regulan aspectos científicos para la disminución de los riesgos a la salud relacionados con los alimentos. Sin embargo se ha detectado que aún y cuando existe una sobre regulación, existen también carencias en ejercer la obligatoriedad de dichos estándares.

A continuación se enlistan algunos de los documentos y lineamientos que han generado estas dependencias:

##### 2.3.1.1. Secretaria de Salud (SS)

Subsecretaria de Regulación y Fomento Sanitario.

Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios.

En 1993 se editó por parte de esta instancia el documento denominado "Guía para la Autoverificación de las Buenas Prácticas de Higiene en su Establecimiento", que establece las ventajas que se obtienen de reforzar la higiene a base de autodiagnósticos, la obligatoriedad de las medidas de sanidad y las sanciones administrativas a que se puede hacer acreedor un establecimiento de no acatar las normas.

La lista de autoverificación sugerida incluye aspectos que se refieren a los empleados y obreros, los patios y alrededores, el acceso y el edificio, el equipo, la limpieza, la basura, la plomería, la humedad, la temperatura, el transporte y el almacenamiento de materias primas peligrosas, la composición de los productos que se elaboran y finalmente los procedimientos que se usan para garantizar la calidad sanitaria de los productos, todos ellos aspectos importantes a verificar por cualquier productor o empresa.

Más tarde, en 1996 la SS edito el documento denominado "Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad", que aborda los mismos puntos que el documento anterior, pero con mayor detalle. En dicho documento se menciona el establecimiento de las NOM que contienen las disposiciones sanitarias que deben cumplirse en el caso de los establecimientos de comida preparada (NOM-093-SSA1), la obligatoriedad de la aplicación de un sistema HACCP en la planta industrial procesadora de productos de la pesca análogo al HACCP (NOM-128-SSA1) y las buenas prácticas de higiene que deben observarse en la industria y el comercio (NOM-120-SSA1). Puede apreciarse en dicho manual una profundidad de requerimientos muy grande, que considera de manera minuciosa las medidas que han de seguirse.

De manera adicional, la misma dependencia ha generado otros reportes que se refieren a la aplicación específica del sistema HACCP en la industria de sabores, la industria de leche pasteurizada, la industria del hielo, la elaboración de conservas acidificadas, la elaboración de productos cárnicos y el servicio de banquetes. Existe asimismo una guía para la verificación de un rastro y otra sobre criterios generales para la verificación de la venta de productos pesqueros.

### 2.3.1.2. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

La SECOFI a través de la Dirección General de Normas (DGN), es la dependencia que tiene contacto con el Comité del Codex Alimentarius, acudiendo representantes de esta Institución en forma continua a las reuniones internacionales de este organismo. La SECOFI tiene también dentro de sus funciones las de catalogar las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las Normas Mexicanas (NMX).

Las NOM son regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, que contienen características que deben cumplir los productos y procesos cuando estos puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente general y laboral o causar daños en la preservación de los recursos naturales. La reglamentación respectiva es la Ley Federal sobre Metrología y Normalización publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de julio de 1992.

Las NMX son las que elabora un organismo nacional de normalización o la SECOFI y no son de observancia obligatoria con la excepción de los siguientes casos:

- a) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas.



- b) Cuando esté citada en una norma que sí es obligatoria, por ejemplo, cuando en una norma oficial mexicana (NOM) se requiera la observancia de una norma mexicana (NMX).
- c) Respecto a los bienes o servicios que adquieran, adquieren o contraen las dependencias o entidades de la administración pública federal, cuando estas sean aplicables y en forma supletoria a las normas oficiales mexicanas.

Por lo anterior, es importante para cualquier productor nacional revisar en el catálogo de normas las que son aplicables a su producto en particular. Asimismo, como un apoyo adicional a los exportadores mexicanos, existe como entidad dependiente de la SECOFI la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales, que es la encargada de llevar a cabo investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional y medidas de salvaguarda, además de prestar asistencia a exportadores mexicanos sujetos a este tipo de procedimientos en el extranjero, para la defensa de sus intereses.

Su objetivo es informar de manera oportuna a los exportadores mexicanos acerca del inicio de investigaciones por prácticas desleales de comercio internacional o medidas de salvaguarda solicitadas en contra de sus exportaciones en cualquier país, haciendo de su conocimiento cuáles son sus derechos y obligaciones durante el desarrollo de las investigaciones referidas y manteniéndolos informados sobre la evolución de las mismas.

### 2.3.1.3. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (CONASAG)

La creación de la CONASAG, como un organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, representa el esfuerzo de las autoridades federales para unificar, a nivel nacional, las acciones federales en materia de sanidad agropecuaria. Al mismo tiempo, la constitución de la CONASAG permite homologar las estructuras y funciones fitozoosanitarias mexicanas con aquellas que existen a nivel internacional y, particularmente, en los países con los que tenemos mayor intercambio comercial agropecuario, como E.U.A., Canadá, Europa, Australia y Nueva Zelanda.

El objetivo primordial de la Comisión es el de ser la instancia que defina, instrumente y vigile la aplicación de una política sanitaria agropecuaria integral y de largo plazo, que mejore la condición sanitaria de nuestro país, coadyuve a la obtención de más y mejores alimentos y permita una vinculación más estrecha entre la sanidad con la producción y el comercio agropecuario.

La Comisión de Sanidad Agropecuaria tiene por fundamento legal el reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, expedido

por el ex-Presidente Ernesto Zedillo, y publicado en el Diario Oficial de la federación el 12 de abril de 1996.

En este reglamento, se establecen las atribuciones de la Comisión, entre las que se encuentran:

- ◆ “Coordinar la elaboración, instrumentación y ejecución de la política fitozoosanitaria nacional, a través del programa nacional de sanidad agropecuaria.
- ◆ Coordinar la armonización de las Normas Oficiales Mexicanas fitozosanitarias con la regulación y la normatividad vigentes a nivel internacional y supervisar su instrumentación y cumplimiento.
- ◆ Representar oficialmente a nuestro país en materia fitozoosanitaria en las negociaciones y foros internacionales y en los acuerdos bilaterales, a través de la firma de convenios, compromisos y planes de trabajo en los que se plasmen los objetivos establecidos por la política sanitaria agropecuaria nacional y se promueva su desarrollo.
- ◆ Elaborar el diagnóstico de la situación nacional fitozoosanitaria, determinar la regionalización sanitaria del país de acuerdo a la condición de las diferentes zonas; establecer y operar los cordones fitozoosanitarios que regulen el tránsito en territorio nacional de los productos agropecuarios”<sup>21</sup>.

Asimismo la CONASAG fundamenta legalmente su actividad en las Leyes Federales de Sanidad Animal y Vegetal, y en las 78 normas oficiales mexicanas fito y zoosanitarias actualmente vigentes. Estos instrumentos proporcionan el marco jurídico que define y orienta al conjunto de actividades realizadas por la Comisión.

Dentro de la CONASAG, existen direcciones específicas para encargarse de la sanidad animal (Dirección General de Salud Animal), de la sanidad vegetal (Dirección General de Sanidad Vegetal, Dirección General de Inspección Fitosanitaria), y de instrumentar los mecanismos de verificación.

### 2.3.2. Programa Integral de Desarrollo Tecnológico para la Calidad Alimentaria

Dentro de las acciones del Gobierno Federal en favor de la adecuación del sistema productivo mexicano hacia mecanismos que aseguren la inocuidad de los productos, se encuentra la propuesta de varios programas emitidos a través de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR).

Para elaborar su propuesta, dicha Secretaría considero las acciones instrumentadas por los poderes ejecutivo y legislativo de nuestro principal socio comercial, los Estados Unidos de América en esta materia, a fin de regular los flujos comerciales

---

<sup>21</sup> López, Martha. Retos y paradojas de la relación comercial entre México y España. El caso de la Industria de Alimentos. p. 75.

de productos agroalimentarios y garantizar a los consumidores el suministro de alimentos que no sean nocivos para su salud. Así mismo, analizó las probables repercusiones comerciales que esta iniciativa pudiera ocasionar al sector agroalimentario mexicano, obteniendo un diagnóstico para los sectores público y privado.

La propuesta incluye las acciones que ha implementado el Gobierno Federal con el fin de contrarrestar los impactos económico y social que pudieran causarse al sector productivo nacional además de señalar los ordenamientos jurídicos que facultan a las dependencias federales para la regulación de los diferentes aspectos normativos en esta materia. Al mismo tiempo plantea la misma necesidad de adoptar acciones por parte del gobierno para poner en acción una *política* de mayor alcance y visión que coadyuven en la atención integral de este nuevo reto.

Como resultado del consenso realizado presentaron el Programa Integral de Desarrollo Tecnológico para la Calidad Alimentaria (PIDTCA), como una estrategia de corto plazo, así como la instauración del Plan Nacional de Calidad Alimentaria (PNCA) como estrategia de mediano plazo. Finalmente se propone que ambas estrategias sean instrumentadas en coordinación con las dependencias federales, sectores productivos, gobiernos estatales y municipales, a fin de confirmar el Programa Intersectorial en materia de Inocuidad Alimentaria (PIIA).

#### 2.3.2.1. Acciones Realizadas por el Gobierno Federal

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) se dio a la tarea de convocar a principios de 1998 a los representantes de los sectores público y privado para presentar una Propuesta de Estrategia que sobre Inocuidad Alimentaria habría de instrumentar el Gobierno Federal.

Asimismo, y con el objeto de reforzar esta estrategia, el 10 de junio de 1998 los secretarios de Agricultura y Salud del país firmaron con sus homólogos estadounidenses en el marco de la Reunión Binacional México-Estados Unidos, la "Declaración conjunta sobre Inocuidad Alimentaria" en donde se establece el interés de ambos gobiernos en trabajar coordinadamente para lograr la inocuidad en todos los alimentos, tanto domésticos como importados y minimizar la incidencia de enfermedades asociadas a consumo de productos agroalimentarios.

Se estableció en una primera etapa a nivel Federal y en 15 entidades (Jalisco, Michoacán, Chiapas, Veracruz, Tabasco, Guerrero, Sonora, Ciudad de México, Baja California, Morelos, Colima, Nayarit, Guanajuato, Sinaloa y Tamaulipas) el Grupo de Trabajo sobre Inocuidad Alimentaria (GTTIA).

Adicionalmente en el 2000 se han realizado diversos trabajos y reuniones con los GTTIA's en las entidades federativas, así como dos seminarios nacionales e

internacionales con el fin de recibir e intercambiar ideas sobre la estrategia propuesta al Gobierno Federal.

Así pues, es una responsabilidad de las siguientes dependencias trabajar de manera conjunta, con base en los artículos aplicables correspondientes a cada una que se enlistan a continuación:

- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)

I. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes.

IV. Fomentar los programas y elaborar normas oficiales de sanidad animal y vegetal, así como atender, coordinar, supervisar y evaluar las campañas de sanidad.

V. Proponer el establecimiento de políticas en materia de asuntos internacionales y comercio exterior alimentario.

- Secretaría de Salud (SS)

I. Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.

XII. Realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas.

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

II. Regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios.

III. Establecer la política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros, en coordinación con las dependencias competentes.

IX. Participar con las secretarías de Desarrollo Social, de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, en la distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de la población.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS)

V. Promover el incremento de la productividad del trabajo.

XI. Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores y vigilar su cumplimiento.

- Secretaria de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

I. Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de lograr su aprovechamiento y desarrollo sustentable.

IV. Establecer, con la participación que corresponda a otras dependencias y a las autoridades municipales, normas oficiales mexicanas sobre la preservación y restauración de la calidad del medio ambiente; sobre los ecosistemas naturales y de la flora y fauna silvestre, terrestre y acuática, sobre descargas de aguas residuales y en materia minera; y sobre materiales peligrosos y residuos sólidos y peligrosos.

XII. Elaborar, promover y difundir las tecnologías y formas de uso requeridas para el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y sobre la calidad ambiental de los procesos productivos, de los servicios y del transporte.

- Secretaria de Empresas en Solidaridad (SEDESOL)

XVI. Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos, con la intervención que corresponde a la SECOFI, así como a la SAGAR; bajo principios que eviten el uso o aprovechamiento indebido y ajenos a los objetivos institucionales.

- Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT)

IX. Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransporte en las carreteras federales y vigilar técnicamente su funcionamiento y operación, así como el cumplimiento de las disposiciones legales respectivas.

- Secretaria de Educación Pública (SEP)

I. Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas y reconocidas.

d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la SAGAR.

### 2.3.2.2. Plan Nacional de Calidad Alimentaria (PNCA)

Los Grupos de Trabajo a nivel estatal y nacional diseñarán el plan durante 2001 para que opere a principios del 2002, obedeciendo las siguientes prioridades:

- a) La necesidad de articular una respuesta concertada de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, las instituciones académicas y de investigación, así como los productores y exportadores agrícolas, a la iniciativa de inocuidad alimentaria estadounidense.
- b) Disminuir el rango completo de los diferentes factores de riesgo asociado con los productos agroalimentarios y que afectan la salud de los consumidores.
- c) Mantener e incrementar con fundamento en la calidad total, los segmentos de mercado conquistados no solo a nivel nacional sino también los de exportación.
- d) Ofrecer a los consumidores nacionales o extranjeros productos alimenticios inocuos, nutritivos y de alta calidad.

Por la disposición y consenso existentes y a partir de los planteamientos expuestos para delinear un PNCA, es factible iniciar acciones como las que comprende el PIDTCA, al tiempo que se avanza en la concertación interinstitucional y con las organizaciones de productores y exportadores.

### 2.4. Los Procesos de Acreditación y Certificación de la Calidad

Para asegurar el cumplimiento de las normas de calidad, se han creado organismos internacionales encargados de realizar los convenios y acuerdos necesarios entre las entidades normalizadoras, los gobiernos y las empresas involucradas en los procesos de producción y prestación de servicios, que definan los estándares que deben ser cubiertos para posteriormente encargarse de la acreditación, certificación y capacitación. Es importante diferenciar correctamente estas funciones.

La acreditación permite establecer la competencia técnica de un espacio o laboratorio de pruebas que se dedicara a su vez a certificar empresas. La certificación, por su parte, se dedica a comprobar si existe conformidad entre el proceso de cada compañía con los sistemas de calidad reconocidos mundialmente.

Las entidades dedicadas a la acreditación, deben ser fundadas sin fines de lucro y mantener un estado de competencia e imparcialidad. Lo anterior es sumamente importante si se considera que estos procesos forman parte de acuerdos comerciales que pueden significar ganancias o pérdidas para las empresas. Se debe tratar de una entidad privada, aunque con injerencia en el ambiente público. Siempre que el Estado requiera mantener un control en la calidad de cierto proceso, puede delegarlo a una entidad de acreditación que considere competente, aunque sea privada. Por ello, el capital requerido por estas entidades puede provenir de recursos federales, internacionales y privados.

Sobre el alcance que puede tener un sistema de acreditación, existen acuerdos aislados, como el que mantiene Estados Unidos; acuerdos regionales, como en el que un principio se planteo en la Unión Europea; y acuerdos multilaterales de reconocimiento. De ellos, los últimos son los mas recomendables ya que permiten que los sistemas de acreditación tengan validez mundial. Gracias a ellos, cada país puede desarrollar una entidad acreditadora sin necesidad de que la entidad de otro país, por ejemplo que sea distinto de las exportaciones mexicanas, sea la que acredite a las organizaciones mexicanas. Además, tiene la ventaja de que, al ser objeto de auditorias por parte de representantes de los países que integran el acuerdo, se favorece la imparcialidad y credibilidad de la entidad acreditadora.

La Unión Europea creo la Cooperación Europea para la Acreditación (EA) y nombro como su presidente a partir del 1o. de enero del 2000 al Director del Comité Francés de Acreditación (COFRAC). Actualmente México trabaja en conjunto con COFRAC en la conformación de un sistema de acreditación que tenga validez internacional.

#### 2.4.1. Comité Francés de Acreditación (COFRAC)

Conviene explicar el funcionamiento de COFRAC, que es de alguna manera modelo de otras entidades de acreditación. COFRAC fue implementado por las autoridades publicas de Francia para que los laboratorios, cuerpos de certificación e inspección y verificación ambientales, tuvieran un sistema único de acreditación, que atendiera sus demandas y las demandas internacionales. Su misión, es por un lado, testificar que las entidades acreditadas son competentes e imparciales y por otro obtener reconocimiento a nivel de la Unión europea y la Comunidad Internacional de los servicios que proveen.

Con el fin de obtener el reconocimiento internacional, se utilizan los estándares Europeos (incluidos en las normas NF EN 45 000) y los estándares internacionales (guías ISO/IEC), así como los criterios ambientales de regulación acordados por la Uniones Europea en junio de 1993 denominados EMAS.

COFRAC es una entidad privada, sin fines de lucro, cuyo presupuesto proviene principalmente del pago de los servicios de acreditación y en menor proporción, de las aportaciones de los miembros y del gobierno. Para llevar acabo sus actividades de acreditación, se divide en 7 secciones:

- ◆ Ensayos.
- ◆ Calibración.
- ◆ Inspección.
- ◆ Certificación de Calidad (de sistemas y personas).
- ◆ Certificación de Productos y Servicios Industriales.

- ◆ Certificación de Productos Agroindustriales y alimentos.
- ◆ Certificación Ambiental.<sup>22</sup>

#### 2.4.2.El Proceso de Acreditación en México

En 1999, EMA (entidad Mexicana de Acreditación, A.C.) inicio sus actividades, autorizada por la SFCOFI para operar como organismo de acreditación de gestión privada y así atender el compromiso de dicha Secretaria para adoptar los procedimientos, lineamientos, acuerdos y convenios internacionales.

Su meta es dotar a la industria, comercio y consumidor nacionales de los elementos técnicos necesarios para poder ser socios en igualdad de circunstancias con nuestras contrapartes en el exterior. EMA contara en un futuro inmediato con la capacidad para firmar acuerdos multilaterales en acreditación de laboratorios de calibración, laboratorios de pruebas, organismos de certificación de sistema y producto, así como de unidades de verificación.

En la actualidad, EMA cuenta con acuerdos de cooperación con la NATA de Australia (Asociación Nacional de Autoridades de Prueba) y COFRAC (Comité Francés de Acreditación). NATA es un organismo de acreditación de laboratorios de pruebas, y fue uno de los primeros en su genero. Es miembro activo de ILAC (Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios) y APLAC (Cooperación Asia Pacifico de Acreditación de Laboratorios). Ha firmado acuerdos multilaterales con sus equivalentes de Hong Kong (China), Japón, Corea, Nueva Zelanda, Singapur, Taipei y Estados Unidos.

Al mismo tiempo EMA desarrolla sus procedimientos de acreditación de acuerdo a los estándares internacionales y capacita su personal, también organiza conferencias, talleres y cursos para técnicos evaluadores de todo el país. Estos cursos son impartidos por reconocidos especialistas de diferentes partes del mundo.

Se ha comenzado con los laboratorios de pruebas, debido a su importancia. El intercambio comercial mundial depende totalmente de los resultados de los laboratorios, por lo tanto, los países deben tener confianza en los resultados de las pruebas de los países con los que comercian. Es por ello que la acreditación de laboratorios debe contener lineamientos internacionales.

---

<sup>22</sup> Sin autor. Op cite. P. 71.



### 2.4.3.El Proceso de Certificación en México

Para ejemplificar las etapas del proceso de certificación, en el anexo se presentan los pasos que sigue la empresa CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada, A.C.) en el caso de la certificación de empresas dedicadas a la producción de alimentos.

CALMECAC es una Organismo Nacional de Certificación y Verificación, independiente y parcial y sin influencia directa de fabricantes, comerciantes y agrupaciones gremiales, actúa libre de cualquier conflicto de intereses y en estricto cumplimiento con la LFSMN/SECOFI, así como las normas y guías internacionales emitidas por la ISO (Organización Internacional de Normalización) 62 y 65 y del Task Force QS/9000 USA, formado por las armadoras CHRYSLER- FORD-GM.

Su Consejo Directivo de Certificación esta integrado por mas de 57 instituciones nacionales de diversos sectores, que con su participación y programas específicos impulsan y apoyan la productividad y competitividad nacional. Trabajan con empresas de los sectores eléctrico, textil, mecánico, electrónico, automotriz, editorial, químico, de construcción, de consultora, hoteles y prestadoras de servicios turísticos, sector publico, bancario y de seguros, universidades, centros de capacitación, hidroeléctrico, aviación, farmacéutico, etc.

## Conclusiones

Dado que en el corto plazo se observara un crecimiento del comercio internacional mayor que el crecimiento de las economías de los países, esto provocara tanto mayores oportunidades como graves consecuencias para el bienestar de la sociedad. En el caso del comercio internacional de alimentos, esta tendencia no es la excepción, pues existen países que cumplen con los requisitos dictados por estas corrientes internacionales en cuanto a calidad, contenido nutricional, embalaje, transportación, etiquetado, envoltura, por mencionar algunos; sin embargo, una gran cantidad de países subdesarrollados, se encuentran lejos de cumplir con estas condiciones, mientras sus poblaciones son las que padecen las consecuencias, ya que consumen alimentos que no cumplen con las reglas de sanidad e higiene dictadas por las tendencias internacionales, ocasionando pérdidas monetarias enormes, enfermedades graves y hasta la muerte.

A medida que los mercados internacionales se vuelven más cuidadosos y exigentes con los productos alimenticios que están adquiriendo del extranjero, se presentan nuevos retos para la industria de alimentos y sus participantes (productores, vendedores, compradores, intermediarios, gobiernos, consumidores), lo que conlleva a que las prácticas tradicionales de producción, procesamiento, transporte y almacenaje estén cada vez más sujetas a un escrutinio intenso no solo de instancias de inspección nacionales, sino también de diversas dependencias internacionales, las cuales tienen el poder de decidir si los productos pueden o no comercializarse en otros países.

En este sentido, los costos para un país y sus poblaciones, ocasionados de no tener un control estricto en la higiene y calidad de los productos alimenticios tanto los que se producen internamente como los que se traen del extranjero son enormes y lamentables; puesto que existen fuertes gastos en cuanto a medicinas, hospitalizaciones, pérdidas humanas, así como la generación de desconfianza entre los consumidores nacionales e internacionales.

Resulta pues urgente que todos los países tomen el control sanitario estricto de la producción de alimentos, ya que el fuerte intercambio comercial incrementa la población en riesgo de sufrir daños, y además este asunto, se convierte en un problema de competencia internacional.

Estados Unidos, por ejemplo, ha implementado programas prioritarios, dentro de los cuales se encuentra lograr la inocuidad alimentaria de los productos que consume su población, trabajando junto con sus propios productores como con los países que son sus socios comerciales.

En el caso de México, en la industria de alimentos pueden observarse problemas de producción, de comercialización, de diseño, embalaje y presentación en las

etiquetas de los componentes nutritivos que tales productos comprenden. Asimismo, existe informalidad por parte de los proveedores en el cumplimiento con los pedidos o bien, la confirmación de los mismos, los trámites para el embarque de las mercancías son demasiado lentos y engorrosos, no se sabe si esto se debe a la falta de experiencia por parte del exportador en la realización de los mismos, o el procedimiento burocrático.

Cabe destacar que estas deficiencias restan ventajas competitivas a dicho sector en los mercados externos, ya que son muy pocos los productos que cumplen con las normas o especificaciones internacionales referidas principalmente a la calidad. Así pues, en la industria de alimentos queda mucho por hacer, no es fácil resolver los problemas de este sector y ganar un mercado de un día para otro. Lo que se necesita es plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las normas de calidad, la cultura del consumidor, la legislación aduanera, los hábitos de comercialización, entre muchos otros factores.

Considerando que la mayor preocupación de todo el público consumidor, consiste en adquirir productos alimenticios *sanos*, que no representen ningún riesgo para la salud, existe una serie de estándares internacionales (Codex Alimentarius, Las Normas ISO, el HACCP) que aunque se han ido adecuando a través del tiempo y actualmente constan de normas muy completas, estas pueden verse como características deseables pero no son de carácter obligatorio, por lo que lograr la inocuidad de los alimentos y reducir la incidencia de enfermedades causadas por los alimentos al menor grado posible, no es tarea fácil, se necesita de una serie de puntos, los cuales se enlistan a continuación:

- Comunicación y colaboración estrecha entre todos los participantes en el comercio, donde las normas de aplicación global juegan un papel clave.
- Compromiso por parte de los países de no bloquear el comercio de alimentos, o poner medidas de inocuidad alimentaria o de carácter sanitario como excusa para proteger los mercados domésticos de la competencia extranjera
- Responsabilidad de cada gobierno de vigilar la calidad de los alimentos que consume la población, por lo cual se han emitido diversas iniciativas y leyes que buscan la coordinación de todas las agencias y dependencias gubernamentales a fin de lograr el objetivo de la inocuidad en los alimentos.
- Intención de los gobiernos de compartir información y experiencias en el área científica referentes a la inocuidad alimenticia.
- Disposiciones y medidas sanitarias obligatorias tanto para la industria nacional como para la industria internacional.

En cuanto a los puntos en los que México debe trabajar, con la finalidad de que los productores mexicanos puedan alcanzar condiciones de competitividad a nivel internacional, se encuentran:

- Circulación de información apropiada a los participantes de todas las cadenas productivas del sector alimentario, referente a los diversos aspectos y requerimientos de sanidad e higiene que las normas internacionales tienen contempladas. Esto procede aun cuando los productos sean para consumo nacional, ya que existe la tendencia de aplicar las mismas normas a toda la industria de alimentos con el fin de garantizar, el menor riesgo posible a los consumidores.
- Trabajo arduo entre y cada una de estas dependencias: SS (Secretaría de Salud), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), SAGAR (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural), CONASAG (Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria), las cuales tienen su propio conjunto de normas, infraestructura, deberes y responsabilidades; sin embargo, estos factores crean confusión, demoras burocráticas y estorbo al comercio si se carece de una coordinación interinstitucional eficiente.
- Procedimientos adecuados en cada oficina, agencia o dependencia, que además se basen en conocimientos científicos, asimismo estos deben actualizarse constantemente, con la finalidad de que los acuerdos que se elaboren con otros países abarquen mismos conocimientos y sean claros para las partes involucradas.
- Mantener una constante actualización en materia de calidad, con la finalidad de que los productores mexicanos puedan alcanzar condiciones de competitividad a nivel internacional.
- Fortalecer relaciones con los países con los cuales México intercambia comercio de productos alimenticios.
- En cuanto al conjunto de normas internacionales, estas han sido muy importantes en los cambios, que se han dado en el sector que se dedica a la producción, proceso y venta de alimentos. Este es un sector que los participantes en el comercio de alimentos deben tomar en cuenta para promover el desarrollo de los sectores alimenticios mexicanos con la finalidad de impulsar nuestras exportaciones y para tener un papel cada vez más importante en el mercado internacional
- Iniciar y mantener esfuerzos serios con el fin de garantizar la inocuidad alimentaria de los productos mexicanos. De cualquier manera, estos

requerimientos se irán haciendo obligatorios en los diversos mercados internacionales a los cuales tradicionalmente nuestro país ha tenido acceso.

- Es vital mantenerse bien informado no solo de las medidas que restringen la entrada de nuestros productos al extranjero, sino también de los derechos que cada nación ofrece.

El reto de las exportaciones mexicanas de alimentos consiste en recuperar el mercado e impulsar estrategias que a corto y largo plazo logren mayor penetración de nuestros productos en el mercado internacional. Lo anterior será posible si se acompaña de estrategias claras de comercialización que tomen en cuenta tanto los canales de distribución como las formas de presentación y gusto de los consumidores en el mercado al cual se pretende acceder. Esto con la finalidad de que los productores mexicanos generen confianza en el consumidor en cuanto a la calidad e higiene de los alimentos, para seguir compitiendo en los mercados internacionales de manera satisfactoria, lo cual es un proceso gradual y sistemático.

En el caso específico de Grupo Bimbo puede señalarse que esta empresa ha adoptado correctamente estos puntos y los ha estado aplicando, prueba de ello son los avances que ha tenido en lo que a las Normas ISO se refiere; así tenemos como ejemplo de su trabajo en este campo el recibimiento de la **Certificación ISO 9002** a principios de 1999, cuando Bimbo México, en el Distrito Federal, recibió el reconocimiento ISO 9002 por los procesos de pan blanco y bollería de sus plantas de Santa María Insurgentes y Azcapotzalco; asimismo, el reconocimiento fue otorgado también a Bimbo Chihuahua, por el proceso de tortillas de maíz y de harina. Más tarde, en Noviembre de 1999, la planta de Monterrey, se sumó a las anteriores al recibir su certificado ISO 9002 por los procesos de producción del pan blanco y bollería. En mayo del 2000, el Certificado ISO 9002 también fue otorgado a la línea de panes de la planta de Bimbo en Puebla.

En cuanto al **Certificado ISO 9001**, puede mencionarse que en Diciembre de 1999, la totalidad de los procesos y líneas de Maquindal (empresa subsidiaria de diseño y fabricación de maquinaria y equipo industrial), recibieron el certificado ISO 9001. Cabe destacar que esta certificación es la más estricta dentro de estas normas, por ser la única que contempla la totalidad del proceso productivo, desde su diseño hasta el servicio. Por su parte, Ricolino México recibió en enero de este año el Certificado ISO 9001, pero en este caso por su línea de gomas.

Cuando Grupo Bimbo utiliza un sistema de calidad (en este caso las normas ISO), adquiere un orden, es decir, que el dinero y otros recursos puedan ser utilizados de manera más eficiente. Además, se logra que nada sea dejado fuera del proceso y que todos tengan claro a nivel interno quien es responsable por hacer qué, cuándo, como, por qué y donde. Todo lo anterior hace más fácil para GB el lograr que se

pueda adaptar lo que se hace a lo que se debe de hacer, según las normas internacionales.

El éxito de GB se debe a la calidad comprobada de sus productos, siendo un caso especial a nivel nacional (Grupo Bimbo es la organización número 1 en su ramo a nivel nacional), así pues esta empresa debe servir de ejemplo a las empresas alimenticias del país. Existen otras empresas mexicanas que pueden repetir esta experiencia poniendo en práctica las metodologías que aquí se han tratado. Los beneficios de la aplicación adecuada de sistemas como el HACCP, el Codex Alimentarius o las normas ISO se hacen notorios en quien produce, elabora, comercia o transporta alimentos, en una reducción de reclamos, devoluciones, retrocesos y rechazos, todo lo cual es muy costoso en todos los sentidos.

De este modo, ahora el reto consiste en transferir este proceso a las empresas medianas y pequeñas (sobre todo a los agricultores exportadores). Esto es primordial en la época de apertura que se vive en la actualidad, ya que se requiere que cualquier empresa o productor tenga ajustados sus procesos en armonía con los consensos internacionales existentes en cuanto a buenas prácticas de manejo, asegurándose así que la empresa puede vez tras vez entregar los productos o servicios con la calidad que los clientes requieren.

Si una empresa no tiene clientes satisfechos está en grave peligro, por lo que este tema es prioritario. Se debe tener consistencia manteniendo los requerimientos de calidad. Lográndose esto, se genera un prestigio que puede ubicar a México en un nivel sumamente competitivo en el mercado de alimentos internacional. De ahí la importancia de promover ampliamente estos conceptos entre los empresarios de alimentos del país y difundir los casos exitosos con la finalidad de que sirvan de ejemplos.

**CAPITULO III. EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN:  
MINTZBERG UNA PROPUESTA TEÓRICA**

### CAPITULO III. EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN: MINTZBERG UNA PROPUESTA TEÓRICA

Con la finalidad de entender la posición y comportamiento de Grupo Bimbo (como organización) tanto en el contexto nacional como en el internacional, es preciso dar un avance no solo descriptivo, sino analítico que ayude a comprender porque se plantea como una hipótesis la idea de que solo las organizaciones bien estructuradas y funcionales (entendiendo a la funcionalidad como el mantenimiento y crecimiento de los objetivos que la misma organización se fije, y sin poner un límite absoluto y regente) podrán subsistir si son capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Por tal razón, es objetivo de este capítulo presentar un análisis mas detallado sobre el proceso evolutivo de Grupo Bimbo (como estudio de caso) hasta llegar al punto de ser lo que en la actualidad es: "un corporativo", y ejemplificando el funcionamiento de esta empresa y su desarrollo para insertarse en mercados cada vez más amplios y más complejos, en donde la competencia juega un papel determinante.

La base teórica sobre la que se sustenta esta investigación descansa en la teoría de Henry Mintzberg, quien describe las estructuras organizacionales y los elementos y actores principales de estas, la utilización de tal autor se debe a que es él quien mejor sintetiza el funcionamiento de las mismas, podrían mencionarse otros autores como Perrow (quien describe cuatro estructuras que corresponden a cuatro de las citadas por Mintzberg), Segal y Van de Van, por mencionar algunos. Sin embargo, dichos autores no señalan a la estrategia y al poder como partes fundamentales de la organización; elementos sumamente importantes de analizar, pues constituyen parte esencial de los proyectos de expansión que una organización se proponga desarrollar.

Actualmente el léxico profesional en cuanto a la organización registra una lista de vocablos para denominar a las organizaciones laborales, sean estas privadas o públicas, se les relaciona con las siguientes terminologías: institución, corporación, compañía, empresa; dichos términos conducen a una serie de expresiones mal utilizadas, en muchos casos, como sinónimas.

Analizadas las organizaciones desde un punto de vista coloquial, a grandes rasgos estas expresiones se refieren de manera directa o indirecta en:

- ◆ La entidad cualquiera que esta sea: organismo público, empresa privada, institución, etc., que posee un conjunto de recursos significantes.
- ◆ Suscitan en su audiencia cierta lectura y opinión (reconocimiento, diferenciación, valoración, proximidad, etc.)
- ◆ Opinión pública sobre la entidad en cuestión.



Puede notarse entonces que la gran cantidad de vocablos que aluden genéricamente a la organizaciones presentan similitudes y diferencias a partir de las cuales, se basara la investigación terminológica con la finalidad de concretar el uso adecuado de los mismos, asimismo a través de sus componentes se definirá la organización partiendo de la base teórica de Henry Mintzberg, en este sentido, es necesario identificar todos los componentes señalados por este autor para entender el paso de Bimbo de una organización familiar a una mas compleja, es decir, con forma organizacional.

Finalmente se analizará lo que se llama Forma divisional, para que de tal manera permita la investigación replantear la utilidad teórica y práctica de ver a las organizaciones desde sus componentes y el funcionamiento de los mismos. Se trata entonces de estudiar la organización por dentro (entendiendo las partes que la conforman, así como la relación que. hay entre estas y sus actores principales) y no solo verla y conocerla desde afuera.

### 3.1. La Organización y el Ejercicio del Poder dentro de la misma

En su elemental concepción de establecer funciones para alcanzar un propósito, la organización tiene sus raíces en la antigüedad con la formación de grupos humanos, cuando el hombre tiene la necesidad y es capaz de asociarse con sus semejantes, y además prevalece el objetivo de alcanzar una meta en común, mediante la división de tareas con la que se concretaran tales objetivos.

Para Mintzberg "la organización se origina cuando un grupo de agentes con influencia se junta para perseguir una misión en común"<sup>1</sup>, de esta definición cabe rescatar la unión de quienes van a ser partícipes y para ello cuentan con un poder determinado, podría incluso tratarse de actores especializados, sin embargo, por su propio poder no podrían lograr sus intereses de manera particular, sino que la intención de agruparse se define cuando deciden unirse a otros cuya misión es similar a la propia y logran identificarse con esta. En este sentido, podemos mencionar entonces que la organización es la acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un grupo de personas (un puñado de gente) se ha reunido bajo un nombre común (etiqueta - ya sea General Motors o Liugi's Body Shop-) para producir algún bien o servicio<sup>2</sup>.

En esta definición se encuentran elementos que debemos considerar para tener una visión completa del estudio de una organización, aunque no necesariamente participen de manera directa en ella. El **poder** en la teoría de Mintzberg se define como la facultad de afectar (causar efecto) en el comportamiento dentro de las

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry, La Estructuración de las Organizaciones. p. 6.

<sup>2</sup> Op. Cite, El poder en la organización y en su entorno. p. 24

organizaciones, es decir, como la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de afectar sobre las acciones y decisiones que se toman en la organización. Así, poder y ser capaz significan lo mismo.

Por lo tanto, podemos mencionar **actores internos y externos** de la organización, con la unión encontramos de manera implícita la formación de una estructura que permita a la organización funcionar, y una **misión en común**, entendiéndola como la función básica de la organización en la sociedad, la finalidad, el destino concreto de la misma, sin excluir la formación de otros objetivos.

A su vez, resulta necesario señalar que los **objetivos**, son las intenciones que se ocultan detrás de las decisiones y acciones que tiene la organización, componiéndolos mediante el estudio del poder tal y como se manifiesta en las acciones y decisiones reales. Esto implica la formación de un sistema de objetivos que van desde la supervivencia, la cual es importante para preservar la misión; la eficiencia que sirve para llevar a cabo la misión de mejor manera, hasta el crecimiento que resalta en la medida que permite extender la misión; y el control del entorno, cuando se interesa imponer la misión al exterior. O bien, objetivos ocultos como instrumentos de algún grupo y otras variables (que se identificaran mas adelante).

En este sentido, una organización tiene su fundamento en la medida en que determinado individuo, sociedad, grupo u otra colectividad humana se declara incapaz de resolver, alcanzar por si misma propósitos que le lleven a su bienestar, su subsistencia, intereses y permanencia, y llega a concretarse cuando existe la posibilidad de distribuir funciones, formando así un organismo con un conjunto de actores y una estructura con distintas partes, entre y por medio de las cuales se da una relación permanente constituyendo un todo, una institución, por lo tanto un **sistema organizacional** que puede llegar a tratarse ya sea de una tribu, un Estado, una empresa, un organismo nacional o internacional. También se deriva que dentro de la organización esta íntimamente relacionada la colaboración (cooperación), dado que el éxito de la primera se debe en gran parte a la existencia de la segunda.

La organización ha sido un proceso histórico-evolutivo de grandes grupos de individuos que han dado como resultado nuestra sociedad contemporánea, la adaptación de su voluntad a las diversas corrientes y fuerzas generando una diferenciación en su estructura y funciones interdependientes para satisfacer demandas que la compleja acción social le impone, de ahí, la existencia de diversos entes sociales, cuya formación se debe a una creciente organización que se encuentra no sólo en las fronteras de un territorio, sino que trasciende las mismas, creando de esta sociedad un gran sistema internacional, cuyos componentes interactúan, repercutiendo en mayor o menor grado: Estados; Organismos Nacionales e Internacionales, Gubernamentales y No Gubernamentales, Empresas

Nacionales y Transnacionales, Iglesias, Asociaciones Civiles y por supuesto el individuo. La sociedad entonces, ha tenido un que hacer histórico: organizarse y una actividad frecuente: reorganizarse, cambiar y reestructurarse.

### 3.2. Estructura y Funcionamiento de la Organización

Con la finalidad de conceptualizar a Grupo Bimbo como una organización, habrá que considerar el planteamiento de Mintzberg sobre la formación, desarrollo y crecimiento de la organización, partiendo de dos temas centrales: **1) el poder de la organización**, refiriéndonos al ejercicio del poder que se manifiesta dentro de la organización y en su entorno, así como la formación de grupos (coaliciones) influyentes en su comportamiento; y **2) la estructura organizativa**<sup>3</sup>, tomando en cuenta las partes orgánicas, actores y funciones esenciales en la formación de la organización. El estudio de lo anterior nos permitirá tener una perspectiva más amplia en cuanto al contenido de la organización sea esta empresa, banco, centro cultural, agencia especial; con el objetivo de comprender el funcionamiento de la organización en todos los ámbitos sociales.

Dentro de este apartado, nos centraremos en la **estructura** de la organización, para comprender en primera instancia como se dividen las tareas, de que modo se elaboran las estrategias, como se toman las decisiones, las interacciones internas y externas de la organización, la descripción de su estructura formal e informal y de tal modo conocer como funciona una organización mas del sistema global, es decir, la relación e interacción con el exterior.

Considerando que la **misión**, es un elemento que le da vida a una organización conlleva a una investigación de necesidades y posibilidades de esfuerzos y recursos para su logro, es bien sabido que para un mayor éxito y funcionamiento, tal meta debe identificarse con la de los miembros que forma parte, sean individuos, grupos, Estados, empresas, entre otros, pues de esta forma los fines se hacen compatibles con los medios.

Lo anterior, en virtud de que la **estructura** es el resultado de la forma en que se pretenden lograr primeramente la misión y los objetivos de la organización, del equilibrio que debe mantenerse con su entorno y con las fuerzas internas a través de redes formales e informales de funcionamiento, comunicación y vinculación, así como el resaltar la **filosofía** para el desarrollo de cada una de sus partes, desde luego, dependiendo de la coyuntura por lo que requiere ser adaptable a los cambios. En este sentido, cuando mencionamos la estructura de la organización, nos referimos al "conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas

---

<sup>3</sup> Ibid. p.8

distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas."<sup>4</sup> Y al funcionamiento como la manera en que se ejercen dichas tareas.

Por lo tanto, la organización esta compuesta por partes, órganos y al frente de los mismos actores, a los cuales se les ha asignado un conjunto de funciones para el logro de la misión, para la realización de tales funciones resulta indispensable que quien o quienes vayan a asumirlas reúnan los requisitos establecidos en el perfil del puesto que delimita habilidades, conocimientos y aptitudes, pero también requisitos en torno a los valores organizacionales traducidos en la lealtad, personalidad y disciplina.

De esta manera, el fundamento del establecimiento de la estructura de una organización radica en la división del trabajo, su funcionamiento en las diversas tareas que se deben desempeñar y su principio se encuentra en la coordinación de tal división. De ahí, que a continuación mencionaremos las partes y el personal elementales que forman la estructura y en las que se divide el trabajo para conseguir la misión de la organización, la coordinación de tales funciones, los medios elementales en que las organizaciones coordinan su labor, en términos de Mintzberg los mecanismos de control. Lo anterior señala en general la esencia y funcionamiento de la estructura elemental de la organización.

En el caso de GB puede hablarse entonces de actividades organizadas puesto que cumple con los requisitos antes mencionados por Mintzberg. Tenemos entonces que el trabajo se encuentra dividido en distintas áreas (preparación, producción, empaque, distribución, administración, por mencionar algunas) en las que se desempeñan diferentes actividades supervisadas directamente por ciertos elementos (Presidente Ejecutivo, Director General, Subdirector General, Directores Funcionales, Gerentes Corporativos, Jefes de Área, Supervisores de Área, por mencionar algunos).

La estructura de la organización es pues el conjunto de todas las tareas en que se divide el trabajo, esto con la finalidad de conseguir después la coordinación de las mismas.

### 3.2.1. Mecanismos de Control

Como se señaló anteriormente, la estructura de la organización es el resultado de la manera en que se pretenden lograr sus objetivos, a través de la división de las funciones encaminadas al cumplimiento de su misión; la organización puede comenzar de forma sencilla, sin embargo, a medida que esta va creciendo, sus objetivos aumentando, se va volviendo compleja, ocasionando que la acción en su interior se note heterogénea, lo que a su vez implica establecer desde el inicio

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 26.

parámetros de coordinación de dicha actividad. Es decir, mecanismos o medios primordiales con los cuales una organización pueda funcionar, para que la distribución y el dominio del trabajo se realicen con mayor facilidad y por lo tanto, lleguen a influir y/o determinar en el éxito de la organización, del alcance de sus propósitos y finalmente de su misión.

El éxito de una organización, en lo que se refiere a la coordinación y control de las funciones, entiende ante todo la habilidad y capacidad de los integrantes que la constituyen, de adaptarse entre sí y adaptarse al entorno, de ahí la importancia de mencionar estos llamados mecanismos de control, destacándose que la existencia de alguno no depende de la ausencia del otro, son independientes, sin embargo, su utilización en conjunto da un mayor y efectivo resultado.

Cabe destacar que estos mecanismos de control parecen seguir cierto orden. A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando, de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo, en caso necesario se pasa luego a la normalización de los resultados y de las habilidades sucesivamente, regresando por último otra vez a la adaptación mutua.

Dentro de la coordinación Mintzberg señala 5 mecanismos de control, los cuales se adaptan a la medida, el tamaño y las necesidades de coordinación de determinada organización, además de que se les considera el aglutinante de la estructura, pues constituyen los elementos fundamentales que mantienen unida a la organización. Estos medios elementales que Mintzberg señala para garantizar una buena coordinación y control de la división del trabajo son:

### **3.2.1. Adaptación Mutua**

Este mecanismo se trata de un sistema simple y el más versátil de todos, en donde el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan (los operarios), quienes son por norma general autosuficientes. En teoría, la organización más sencilla y también la más compleja podría recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. En este mecanismo se consigue la coordinación del trabajo a través de la simple comunicación informal.

El rasgo más característico de la adaptación mutua es que lleva en gran medida a la estabilidad de los vínculos establecidos entre los miembros, ya que se busca una identificación de cada integrante con la función que realiza dentro de la organización a la que pertenece, y por supuesto con la misión que emprenden. La intangibilidad de las normas de comportamiento se alcanza gracias a un proceso

de interiorización de los propósitos generales de la organización, a través de la capacitación y la comunicación de y entre los integrantes.

Lo anterior no impide el surgimiento y crecimiento de los conflictos, pero de hecho se recurre de nuevo a este mecanismo cuando la organización se vuelve complicada, ya que en esta se encuentran cauces para su resolución, al ser vía de comunicación formal e informal, de adaptación e identificación, es el único mecanismo que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles, en la adaptación hay una suma de esfuerzos para alcanzar la misión en común.

En sus inicios (1938), Panificación Bimbo se trataba de una organización muy sencilla, comenzó con una sola planta de producción: "Pastelería el Molino" que se encargaba de la producción de pan tradicional mexicano y participaba también aunque en menor escala en el área de la repostería; las cantidades de producción eran medianas, el número de operarios (panaderos, vendedores) era reducido, los cuales desempeñaban su labor de modo autosuficiente, se comunicaban de manera informal, por lo tanto podía decirse que el vínculo entre los miembros estaba bien establecido, pues cada trabajador sabía como realizar su trabajo y que esperar de los otros trabajadores (el hornero sabía que esperar de la persona que realizaba la mezcla, el empaquetador del hornero, y el transportista del acomodador de charolas), en este sentido cada uno de ellos se identificaba con su trabajo.

Puede mencionarse entonces, que esta organización recurrió a la adaptación mutua, puesto que las personas que laboraban se comunicaban entre sí fácilmente ya que se trataba principalmente de miembros de la misma familia y no resultaba necesario el contar hasta ese momento con un coordinador de actividades que dirigiera las funciones de cada uno de los operarios; aunque en un principio Lorenzo Servitje y su tío Jaime Sendra Grimau determinaron su posición de líderes como Gerente y Jefe de Producción respectivamente, no fue sino hasta después - cuando aumenta la demanda del producto, se divide el trabajo, incrementa el número de operarios - que las funciones exclusivas de líder se tornarían propias del puesto.

### 3.2.1.2. *Supervisión Directa*

A medida que una organización se va ampliando y supera su estado más sencillo (mas de 5 ó 6 individuos), resulta insuficiente la adaptación mutua para coordinar el trabajo, haciéndose cada vez más difícil la coordinación informal, de este modo suele recurrirse a un segundo mecanismo de coordinación, responsabilizándose una persona del trabajo de los demás. Es aquí donde resulta necesaria la supervisión, en este sentido, aparece la figura del líder, pues el control del grupo de trabajo pasa a un único individuo, un cerebro único (capitán, jefe,) que regule a los demás, dándole a estos instrucciones y controlando sus acciones;

convirtiéndose así, la supervisión directa en el mecanismo de coordinación imperante.

Puede señalarse entonces que un Director representa el jefe de un departamento que integra la organización, y que se encarga de la coordinación de un área para el alcance de los objetivos. En una empresa por ejemplo, podemos mencionar el Director del Departamento de Recursos Humanos, encargado de tal órgano y a su cargo las personas que forman parte del área. En el caso de GB se encuentran el Director General, Subdirector General, Director de Ventas, Director de Contraloría, Director Adjunto, Subdirector de Mercado, Director Técnico, Director de Ingeniería, Director de Personal, Director de Informática, Director de Finanzas, Director de Compras, Subdirector de Vehículos, por mencionar algunos.

Mas adelante volveremos con la división de responsabilidades y el alcance de las decisiones que tiene que ver precisamente con los cargos directivos, de personas y órganos, todo ello en el apartado de las partes de la organización, pero en este momento lo que interesa es resaltar la actividad de la supervisión directa, ya que en esta se encuentran aquellos elementos que hacen que la organización funcione de manera eficaz y de calidad, esta última comprendida como el no limite en el desarrollo de las funciones, en la lucha permanente de lograr el mejor trabajo en la actividad de cada miembro.

Es preciso destacar que al introducir la figura del directivo, se representa la primera división administrativa del trabajo en la estructura (jerarquía administrativa), entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan. Esta jerarquía esta encargada de la inspección del trabajo, de la responsabilidad de los miembros en su operación. De este modo, la jerarquía administrativa responde tanto a las personas con tal cargo, como a los órganos que representan y forman parte de la organización. Así pues, la organización va adquiriendo complejidad, van añadiéndose mas directivos, ya no solo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyendo así una jerarquía administrativa de autoridad.

Como hemos visto, Grupo Bimbo es una organización que comienza de forma sencilla, con un número reducido de trabajadores, sin embargo a medida que el número de clientes y la demanda de sus productos aumentaba, la estructura de la organización se tornaba compleja.

Aplicando lo que señala Mintzberg en cuanto a este mecanismo de coordinación a GB puede mencionarse que para 1938 se contaba con una sola planta de producción (Pastelería el Molino), posteriormente, en 1941 se fusionó con la Pastelería Ideal, pues se introdujo el pan de caja que aumento la demanda; ampliándose las zonas de venta (en un principio se surtía únicamente al Distrito Federal, pero unas semanas después de comenzar con la producción y distribución

del pan de caja, la empresa aceptó clientes foráneos), el número de trabajadores también aumento considerablemente (38 empleados, 10 de los cuales eran vendedores), por tal razón la estructura organizativa se tornaba compleja, superándose su estado más sencillo; así se recurre a la coordinación a través del otorgamiento de la responsabilidad a cierta(s) persona(s), es decir, se requirió la figura del líder para verificar que el resto realice bien su trabajo, ello a través de instrucciones y control de sus acciones.

Lorenzo Servitje, Jaime Sendra Grimau, Alfonso Velasco (Director Técnico de Pan Ideal), Jaime Jorba, José T. Mata y Roberto Servitje, hermano de Lorenzo; colaborarían en la formación de un nuevo equipo; pensando en algo más grande, instalaron una fábrica de pan de caja. Este grupo de personas coordinaban las actividades de los demás trabajadores en la nueva fábrica de pan de caja, por tal razón estos personajes conformaron un grupo de líderes, en el caso de GB no se trataba de un solo individuo (jefe) que controlara las acciones de los demás, sino que se trato de un grupo de líderes, que hasta la fecha, en su mayoría ocupan puestos directivos. Así que, durante esta etapa, la supervisión directa se convirtió en el mecanismo de coordinación imperante.

### 3.2.1.3. Normalización

A medida que el trabajo se va complicando, suele producirse otra importante transición, lo que sucede ahora es que se impone una normalización, Mintzberg señala que “el trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa: puede normalizarse”<sup>5</sup>. Este mecanismo implica igualmente la coordinación del trabajo a través de la coordinación de las partes, para ello se incorpora un programa de trabajo que cuando se establece se reduce la necesidad de una comunicación continua. Lo anterior quiere decir que cada elemento de la organización no tiene porque preocuparse de coordinarse con sus compañeros de trabajo, pues saben exactamente que pueden esperar los unos de los otros y actuar en consecuencia.

En este sentido, la organización se plantea tres opciones:

a) Normalización de los procesos de trabajo: Estos se normalizan cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado. La normalización puede o no ser extensa, dependiendo del trabajo que se trate, cuando por ejemplo se requiere de poca supervisión directa y ninguna comunicación informal con sus compañeros de trabajo, a excepción de lo imprescindible para no perder el sano juicio. Un elemento se limita a seguir instrucciones sin preocuparse de los demás operarios.

b) Normalización de los resultados: Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento, el modelo determinado, la estandarización, el modelo del producto o servicio. Cuando se normalizan

---

<sup>5</sup>Op. Cit. La estructuración de las Organizaciones. p. 29.



los resultados se controla o coordina de manera directa el desarrollo de la función en una organización. Una vez normalizados los resultados, se predeterminan los nexos entre las tareas, esto quiere decir que un trabajador sabe que esperar de los demás, estos tienen la obligación de producir determinados niveles de beneficios y de crecimiento cada determinado lapso de tiempo, pero el modo en que cada trabajador realice su trabajo es asunto suyo. Podemos mencionar como ejemplo la actividad del taxista, a quien no se le informa como debe manejar, ni que ruta tomar, únicamente se le comunica el destino.

c) Normalización de las habilidades y conocimientos. En algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitándose sin embargo algún tipo de coordinación. Es frecuente que el individuo reciba una preparación (capacitación) antes de vincularse a la organización, de manera indirecta coordina y controla el desarrollo de la función para alcanzar el objetivo; para eso se normaliza al trabajador en el momento de su contratación. Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización de determinado trabajo. Un trabajador, gracias a su propia preparación, sabe exactamente lo que puede esperar de la labor del otro. Sus habilidades normalizadas se ocupan de gran parte del control y la coordinación.

A manera de resumen en cuanto al tema de la normalización podemos mencionar que cuando las tareas son sencillas y rutinarias, la organización se suele inclinar por confiar en la normalización de los procesos de trabajo, sin embargo ello puede resultar imposible si el trabajo implica cierta complejidad, debiéndose normalizar en consecuencia los resultados (especificándose estos), pero dejando a la discreción del trabajador el proceso de su realización, en cambio, cuando el nivel de complejidad del trabajo es elevado, tampoco pueden normalizarse los resultados, por lo que tiene que recurrirse a la mera normalización de las habilidades del trabajador (de ser ello posible). De resultar imposible la normalización de las tareas divididas en la organización, puede esta verse obligada a regresar al punto de partida: la adaptación mutua.

En cuanto a las tres formas básicas de la normalización en las organizaciones, Grupo Bimbo ha recurrido y recurre en la actualidad a estas formas, es decir, ha programado los procesos de trabajo, ha especificado los resultados, así como ha normalizado al trabajador a través de la capacitación. Si la normalización de los procesos de trabajo, se logra cuando el contenido del mismo queda programado, entonces podemos señalar que en GB esta forma se produjo en el momento en que el proceso de producción para la elaboración de pan de caja se especificó, es decir, cuando la persona que prepara la mezcla de harina, el panadero, la persona que hornea, el empacador, el distribuidor, el transportista y el vendedor se limitan a seguir instrucciones, sin preocuparse de los demás operarios, además de que no suelen comunicarse de manera formal.

La normalización de los resultados se refiere al acto de quedar especificado el tipo de preparación requerido para la realización del trabajo a fin de reducir la necesidad de capacitar continuamente al personal. El repartidor conoce las rutas,

sabe los horarios a los que debe llegar a cada establecimiento y también con el paso del tiempo llega a conocer el nivel de venta y los productos específicos que se venden en mayor cantidad en cada establecimiento que visita, pues este trabajo lo hace de manera constante y casi automática. Asimismo este transportista sabe como realizar su trabajo, que consiste en llevar los productos a los establecimientos que abarcan determinada(s) zona(s), la forma en que lo lleve a cabo es asunto suyo, el punto central consiste en que cumpla con su cometido: llevar el producto al establecimiento, sea este pequeño, mediano o grande, y además, surtir estos según las necesidades del cliente.

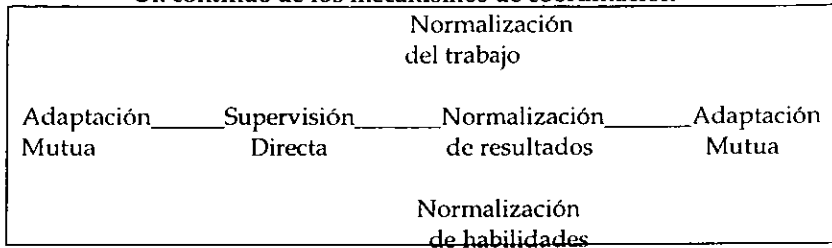
En cuanto a la normalización de las habilidades y conocimientos, esta organización desde sus inicios se ha preocupado por normalizar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores (desde operarios hasta personal directivo), para eso ha recurrido a la capacitación constante de su personal. Para entender esta forma básica de normalización, hay que remontarnos al momento en el que se decide envolver el pan con celofán en lugar de papel encerado con la finalidad de innovar en el mercado, sin embargo este cambio no fue tarea fácil, puesto que implicó capacitar a todo el personal para que conociera este nuevo material, así como su utilización, la forma en que se maneja, sus beneficios y su impacto en los consumidores.

Por otro lado, una vez que se dejaron de llevar a cabo operaciones de manera manual (para vaciar los moldes había que golpearlos con fuerza), comenzaron a introducirse maquinarias nuevas, de este modo resulto necesario capacitar al personal con la intención de que comprendiera de que forma usarlas, conociera su procedimiento, que hacer en el caso de una falla, además se les informa a los trabajadores que el error en su manejo, así como una falla técnica grave implicaría detener el proceso de producción y por lo tanto pérdidas económicas importantes.

Resultaría difícil pensar en la coordinación de las actividades en una organización, si antes no se cumple el requisito de la división de funciones, puesto que para coordinarse una función debe de conocerse en primera instancia el tipo de función del que se trata y que es lo que la distingue o la asemeja con la(s) otra(s).

Si bien, los mencionados mecanismos de coordinación en la división de trabajo dentro de la organización son independientes, pareciera que estos van evolucionando a medida que la organización va creciendo; siguiendo cierto orden una vez que la división del trabajo se vuelve más compleja. Se puede pasar entonces, de la adaptación mutua a la supervisión directa, y luego a la normalización que completa los procesos de trabajo, las habilidades y los resultados, y así sucesivamente para regresar de nuevo a la adaptación mutua e iniciar otra vez, tal y como se observa a continuación:

### Un continuo de los mecanismos de coordinación



Fuente: Mintzberg, Henry. La Estructuración de las organizaciones. p. 14.

Hasta aquí hemos señalado los medios que para nosotros son esenciales para que la coordinación en la división de las funciones, así como las funciones mismas, aseguren su buen desempeño, una buena distribución y dominio del trabajo, faltaría mencionar las partes y personal elementales de la estructura de la organización, pues es ahí, donde se realizan estos mecanismos de control para la coordinación de las funciones.

#### 3.2.2. Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización

Cabe destacar que si bien nos centraremos en las partes de la estructura de la organización, ello no excluye que se pueda apreciar la labor de los actores que se encuentran dentro de tales organismos, abordando entonces este estudio de la organización en dos niveles: 1) nivel estructural y 2) nivel personal. De igual manera, tratamos que lo aquí mencionado sea de manera sintética y esencial para su comprensión, no obstante toda organización real funciona con una compleja combinación de los sistemas o partes esenciales de su estructura organizacional.

Mintzberg identifica cinco sistemas o partes (agrupación personal) fundamentales para la formación de la estructura de una organización, lo cual funciona con una compleja combinación y vinculación de las mismas. Estas cinco partes son:

1. Núcleo de Operaciones: Operarios
2. Ápice Estratégico: Directivos Ejecutivos.
3. Línea Media: Directivos Intermedios.
4. Tecnoestructura: Analistas
5. Staff de Apoyo: Personal de asistencia.

##### 3.2.2.1. El Núcleo de Operaciones: Operarios

Esta parte de la estructura se refiere a los operarios que realizan el trabajo central y fundamental de la organización (puede tratarse desde montadores de una fábrica

de automóviles hasta profesores de una universidad), son el elemento más cercano al cumplimiento de la misión de una organización, en otros términos es donde se realiza la producción de servicios y productos; su trabajo suele ser formalizado o normalizado por la tecnoestructura y se controla a través de la línea media. Por lo tanto, esta parte constituye el centro de toda organización debido a que es aquí donde se producen los resultados esenciales para su supervivencia, además es donde se aplica la normalización con mayor profundidad.

Los operarios desempeñan 4 funciones principales:

- I. Aseguran los inputs para la producción
- II. Transforman los inputs en outputs
- III. Distribuyen los outputs
- IV. Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de las materias primas.<sup>6</sup>

En Grupo Bimbo el centro de operaciones está representado por un número considerable de operarios distribuidos en todas sus fábricas; los cuales realizan las funciones de producción de todos los artículos que elabora el grupo; entre estos se encuentran los preparadores de mezcla, horneros, acomodadores de charolas, transportistas, asimismo desempeñan las funciones de empaque, mantenimiento (de máquinas y automóviles), distribución, transporte y ventas.

El área de producción es fundamental para esta organización puesto que es aquí donde se elaboran los productos, por lo tanto son los operarios un elemento fundamental dentro de esta organización, pues ellos se encargan desde elaborar el producto (panaderos, horneros, confiteros) hasta de hacerlo llegar (chóferes, transportistas, distribuidores, vendedores) a los más de 10 millones de establecimientos en todo el mundo. En sí, los operarios de las fábricas realizan el trabajo producción-productos-servicios y constituyen el centro de la organización, además están en contacto con los consumidores en el caso de los distribuidores y vendedores, así como con el producto en el caso de los operarios de las fábricas.

### 3.2.2.2. El Ápice Estratégico: Directivos Ejecutivos

El ápice estratégico es el estrato superior de la jerarquía, abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el Director General (Presidente, Superintendente, Papa) y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global incluidos quienes les asisten directamente (secretarías, adjuntos, etc.).

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 45.

En general, las obligaciones del ápice estratégico son:

- Velar para que la organización funcione debidamente como una unidad integrada a través de la supervisión directa. Es decir, se conforma una unidad integrada, pero dirigida por un supervisor.
- Tener estrecha relación con el entorno para que de acuerdo a las condiciones se fijen los límites de la organización, además de tener el rol de portavoz, que permita informar a las personas influyentes del entorno respecto a las actividades de la organización.
- Desarrollar contactos de alto nivel para recibir información y servir de punto de contacto para los que quieran influir en los objetivos de la organización.
- Negociar importantes acuerdos con entidades extranjeras, recibir a clientes importantes y llevar a cabo obligaciones protocolarias.
- Desarrollar la(s) estrategia(s) de la organización a través de las fuerzas de mediación entre la empresa y su entorno, así como el desarrollo de las decisiones y objetivos.
- Adaptar la estrategia a sus fuerzas, sus necesidades y a las condiciones y cambios existentes a su alrededor.
- Buscar formas efectivas de llevar a cabo la misión de la organización (la realización de productos y servicios básicos), intentando incluso en algunos casos cambiar esta misión.

Los directivos del ápice estratégico desarrollan un conocimiento del entorno, y al cumplir con sus obligaciones de supervisión directa, intentan adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades, procurando mantener un ritmo de cambio que responda al entorno sin resultar problemático para la organización.

El ápice estratégico juega el papel más importante entre las cinco partes de la organización en cuanto a la formulación, revisión, institución y vigilancia del cumplimiento de las estrategias de toda la organización, asimismo mantiene una constante modernización, además de que tiene la perspectiva más amplia respecto a esta; el trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, por una libertad de acción considerable y por un ciclo de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo. Asimismo esta parte se apoya de las 3 partes restantes e indispensables de la organización que son: la Línea Media, la Tecnoestructura y el Staff de Apoyo.

El ápice estratégico en la organización Bimbo se formó en un principio por seis sujetos, cada uno de ellos con distintas aportaciones, que van desde capital, acciones, dirección, presidencia, gerencia. Estos seis hombres son: Los hermanos Lorenzo y Roberto Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, José T. Mata y Alfonso Velasco, quien a excepción de los demás, como se ha mencionado anteriormente, no está relacionado con el resto por lazos familiares.

Mintzberg señala que el Director General es aquella persona que esta a cargo de la organización o de una de sus subunidades y se encarga de supervisar y dirigir el grueso de actividades que la empresa realiza.<sup>7</sup> El puesto de Director General lo ocupó Lorenzo Servitje (fundador y líder de la organización de 1945 a 1979), durante todo este tiempo, sus creencias, filosofías y valores basados en la Doctrina Social Cristiana, fueron el pilar sobre el cual se cimentaron todas las políticas que rigen actualmente a la organización.

Su ideal era crear una empresa, extenderla y consolidarla. Cuando en 1979, decide retirarse para ocupar el puesto del Presidente del Consejo de administración, el lugar pasa a manos de su hermano, Roberto Servitje quien sigue la misma línea que hasta ahora había trazado su hermano, es decir, siguen concentrándose en el logro de sus metas (objetivos de la organización): servir al cliente, abrir nuevas rutas, lanzar a la venta nuevos productos, diversificar líneas, abrir nuevas fábricas. Esto significa que siempre la organización ha buscado crecer, pero siempre teniendo presente la filosofía empresarial con fuerte contenido social. Roberto Servitje dirigió la empresa hasta 1990.

Actualmente el Director General es Rafael Veles Valadéz quien ocupa este puesto desde 1994, el también persigue las mismas metas y objetivos que los planteados a lo largo de casi 50 años por los hermanos Servitje. Aquí puede notarse que actualmente el Director General de Bimbo no es un miembro de la familia, lo que podría referirnos que la toma de decisiones se manifiesta de un modo distinto, sin embargo no se han visto muchos cambios desde su postulación; en primera instancia porque en esta organización nunca se toman decisiones unilaterales, lo que significa que toda situación se discute ante un Comité o ante un Consejo antes de tomar cualquier decisión, por lo que el poder se encuentra descentralizado aunque el puesto de director general lo ocupe algún miembro de la familia.

Por otra parte, Mintzberg señala que en el ápice estratégico se encuentra el *Consejo Técnico*, cuya función primordial consiste en velar por el cumplimiento efectivo de la misión de la empresa para satisfacer los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre obligación (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión). De esta manera, en Grupo Bimbo, el elemento más importante del ápice estratégico es el Consejo de Administración que fue elegido el 15 de julio de 1966 y en todas las asambleas de accionistas ha sido ratificado. Este es el órgano que representa los intereses de accionistas en la administración. Básicamente, los puntos que el Consejo debe ver como su principal responsabilidad y sobre los que debe tomar decisiones son:

---

<sup>7</sup> Op. cit. El poder en la organización y en su entorno. P.24

- ◆ Debe decidir cuales serán la Visión, Misión y Valores de la Organización, ya que el Consejo desempeña un rol de líder para la organización y es el responsable de indicar la dirección hacia donde esta se dirige.
- ◆ Debe decidir sobre las Estrategias y las Estructuras de la Organización, formulando planes de negocios, asignando recursos, y considerando la estructura y la cultura necesarias para apoyar la implementación de las estrategias.
- ◆ Debe delegar su autoridad para el manejo de la compañía, pero mantiene su responsabilidad absoluta, razón por lo cual debe contar con cierto control sobre los administradores para asegurarse que utilicen esa autoridad para los fines adecuados.
- ◆ Debe ser el responsable ante accionistas y la comunidad involucrada con la empresa, es decir, es el responsable de que se cumplan las obligaciones que la compañía tiene ante sus accionistas y ante todo aquel que de alguna manera tiene interés en el cumplimiento de los objetivos de la misma<sup>8</sup>.

#### a) Constitución del Ápice Estratégico en GB

En Grupo Bimbo, la constitución del ápice estratégico se encuentra clasificada como sigue:

El Consejo de Administración se encuentra constituido por:

	PROPIETARIOS	SUPLENTE
Presidente	Lorenzo Servitje Sendra *	José I. Mariscal Torroella.
Vice-Presidente	Roberto Servitje Sendra	Roberto Servitje Achútegui
Tesorero	José T. Mata Roman	Carlos Mata Alvarez
Secretario	Oscar Ramos Garza	Fernando Pérez Verdia
Vocal	Jaime Jorba Sendra	Mauricio Jorba Servitje
Vocal	Victor Milke Auais	Santiago Castro Ortega
Vocal	Lorenzo Sendra Mata	
Vocal	Bernardo Pacheco Escobedo	
Vocal	Claudio Terrein Deccottignies	
Comisario	Nicolás Urquiza F. de J.	Jorge M. Gras Gas

Los funcionarios que atienden las actividades de asesoría y dirección de las tres organizaciones que conforman el grupo son:

NOMBRE	ANTIGÜEDAD EN LA EMP.	PUESTO ACTUAL
Rafael Vélez Valadéz	21 Años	Director General

<sup>8</sup> Meade, María y Villanueva, Edurne. Caso: Grupo Industrial Bimbo. P.. 36.

\* A partir de marzo del 2001, el puesto de presidente del Consejo de Administración ya no lo ocupa Lorenzo Servitje, ahora le substituye su hija María del Carmen Servitje Montull.

De la organización Bimbo:

NOMBRE	ANTIGÜEDAD EN LA EMP	PUESTO ACTUAL
Santiago Castro Ortega	11 años	Subdirector General
Lorenzo Sendra Mata	31 años	Subdirector General
Fernando Boullosa Cortina	37 años	Subdirector General
Rafael Veles Valdés	21 años	Subdirector General
Federico Negrete Riso	39 años	Director de Ventas
Carlos Mier Prosel	30 años	Director de Contraloría
Othon Marquina y Mercado	23 años	Director Adjunto.
Humberto Sotomayor Martínez	4 años	Subdirector de Mercado
Arquímedes Celis Ordaz		Director Técnico
Antonio González Navarro	12 años	Director de Ingeniería
Javier Millán Dehesa	11 años	Director de Personal
Enrique Barruel Dougnoc	10 años	Director de Informática
Jorge Moreno Noriega	9 años	Director de Finanzas
José F. Suárez de la Torre	3 años	Director de Compras
F. Javier Gómez Díaz	5 años	Subdirector de Vehículos

De la organización Barcel

NOMBRE	ANTIGÜEDAD EN LA EMP.	PUESTO ACTUAL
Enrique Chávez García	23 años	Subdirector General

De la organización Altex:

NOMBRE	ANTIGÜEDAD EN LA EMP.	PUESTO ACTUAL
Fernando Jiménez Oliveres	12 años	Gerente General'

Fuente: Meade, María y Villanueva, Edurne, Caso: Grupo Industrial Bimbo. P. 60.

## b) Competencias Personales de los Directivos en GB

Aquí cabe señalar dos elementos importantes dentro del ápice estratégico, uno es la dirección que para Mintzberg consiste en el proceso por medio del cual las personas que están formalmente a cargo de las organizaciones completas o parte de estas tratan de dirigir o por lo menos orientar a la misma<sup>9</sup>. Y por otro lado, se encuentra la decisión, que se trata de un componente clave, pues para que un directivo lleve a cabo acciones, necesita primero tomar decisiones que además consideren los objetivos, misión y filosofía de la organización. Según Mintzberg, decisión es "un compromiso de acción, o un compromiso de recursos"<sup>10</sup>. La decisión señala una intención explícita de actuar. Asimismo este autor establece 3 distintos precedentes que promueven la toma de decisiones. Ellos son:

### a) La identificación del problema

<sup>9</sup> Op. cit. La estructuración de las organizaciones. P.24.

<sup>10</sup> Op. ct. Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 119.



- b) El desarrollo de soluciones
- c) La fase de selección

Para Grupo Bimbo, la dirección es un componente estratégico, ya que de ahí salen las decisiones que pueden representar ganancias estratosféricas o pérdidas irrecuperables para la organización, en este sentido las competencias personales y cualidades de los directivos tienen que ver con 6 puntos que describen los elementos clave que debe tener cada uno de sus directivos, estos van desde elementos críticos, analíticos hasta psicológicos y emocionales. Por lo tanto puede observarse una mezcla idónea entre estos elementos, que abarca el lado lógico y también el humano. Así pues las competencias y cualidades de los directivos en GB son:

<i>1. Percepción estratégica y toma de decisiones</i>	<i>2. Entendimiento analítico</i>
Perspectiva	obtención de información
percepción organizacional	atención en detalles
percepción de estrategia	interpretación numérica
Visión	análisis de problemas
Imaginación	facultad crítica
Juicio	
Decisión	
orientación al cambio	
<i>3. Comunicación</i>	<i>4. Interacción con otros</i>
comunicación oral	coordinación
capacidad de escuchar	audacia
receptivo	impacto
comunicación escrita	persuasión
	motivación
	sensibilidad
	flexibilidad
<i>5. Administración del Consejo</i>	<i>6. Logro de resultados</i>
planear	energía
organizar	motivación
delegar	determinación
evaluar	independencia
desarrollo de directivos	sentido de negocio
toma de riesgos	integridad

Fuente: Magaña, Monica y Pilar Servitje, Cultura organizacional: Base y sustento de la Empresa. P.125.

Para continuar con el análisis de las cinco partes fundamentales de la organización es preciso decir que la línea Media, El Staff de Apoyo y la tecnoestructura, se encuentran en el mismo nivel, esto se debe a la relación que guardan entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, aunque como veremos a continuación, sus funciones varían.

### 3.2.2.3. Línea Media: Directivos Intermedios.

La Línea Media también llamada canal de mando (porque une al núcleo de operaciones con el ápice estratégico), se encuentra conformada por la cadena de directivos provistos de autoridad formal; debido a su función de enlace se integran desde los directivos superiores hasta los supervisores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre el núcleo de operaciones. Esta cadena de autoridad es escalar, pues describe una única línea ascendente, sin embargo existen algunas que se dividen y vuelven a unirse, pudiendo tener así, un subordinado varios superiores. Cabe señalar que en la medida en que una organización crece, necesita de la supervisión directa para su coordinación, asimismo necesita directivos de línea media que estén en contacto estrecho con el personal operario.

El directivo de la línea desempeña una serie de actividades tanto por encima como por debajo de su propio puesto, entre las que se encuentran:

- Influye en el flujo de decisiones: Recopila y transmite a nivel superior información ("feedback") y propuestas de cambio que necesiten de autorización.
- Sirve de cabeza visible de la unidad.
- Dirige a sus miembros.
- Desarrolla una red de contactos de enlace con otros directivos, analistas, miembros del staff de apoyo.
- Controla el entorno y las actividades de su unidad transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y elementos ajenos a la cadena de mandos.
- Asigna recursos dentro de su unidad.
- Negocia con personas de fuera.
- Inicia cambios estratégicos aunque estos sean afectados de modo significativo por la estrategia de la organización global.
- Hace frente a anomalías y conflictos.
- Desciende los recursos, las reglas, los planes y los proyectos que debe asignar a su unidad para llevarlos a la práctica<sup>11</sup>.

En medida en que la organización se agranda y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media, de tal manera, es necesaria toda una cadena de directivos de línea media, aunque en teoría un único directivo (el director general del ápice estratégico) pueda supervisar a todos los operarios, existiendo por tanto un límite del número de operarios que pueda supervisar un único individuo (límite de control).

Tomando en cuenta que el directivo de línea media desempeña todos los roles del Director General pero en el contexto de la gestión de su propia unidad, tenemos

---

<sup>11</sup> Op. Cit. La estructuración de las organizaciones. P.124.

que en la línea de mando, para empresas grandes, por ejemplo GB es necesario más de un director, en el caso de esta organización la dirección se integra por más de 10 miembros. La línea media es un puente de unión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.

La línea media en Grupo Bimbo lo conforman por lo general supervisores de primera línea como son: Director de Sistemas, Gerente de Seguridad y Protección, Director de Ingeniería, Jefes de Talleres, Jefe de Almacén, Gerentes de Área, Jefe de Mantenimiento, quienes ejercen autoridad directa sobre los operarios.

#### 3.2.3.4. La Tecnoestructura: Analistas

Esta constituida por analistas (así como su personal administrativo) cuya función consiste en normalizar el trabajo ajeno, aplicando sus técnicas analíticas con la finalidad de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Además en este sistema se diseñan, planifican y cambian el flujo de trabajo así como se prepara a las personas que lo realizan (pero no participan en él), con la finalidad de reducir la supervisión directa y prevenir problemas que pudieran surgir en el trabajo de los operarios, desarrollando habilidades y programas para la mejora continua de la organización.

Los analistas estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad de las mismas; además prevén problemas para la mejora continua de la organización.

En este componente podemos encontrar a los analistas y el personal administrativo como son:

- \* *Analistas de Control*: Afianzan la normalización de la organización por lo que reducen la necesidad de la supervisión directa, centran sus esfuerzos en el diseño y el funcionamiento de la estructura. Son especialistas con una preparación de alto nivel.
- \* *Analistas de Estudios de Trabajo* (ingenieros industriales). Normalizan procesos de trabajo.
- \* *Los analistas de planificación y control* (planificadores a largo plazo, analistas de presupuestos y los contables) que normalizan los outputs.
- \* *Los analistas de personal* (preparadores y responsables de contratación), que normalizan las habilidades<sup>12</sup>.

En una organización plenamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica, utilizando como mecanismo de coordinación la comunicación informal. Los analistas existen para normalizar el trabajo ajeno, su propio trabajo parecerá estar coordinado con el de los demás, ante todo mediante la adaptación mutua.

---

<sup>12</sup> Ibidem.

En Grupo Bimbo esta área se localiza con los ingenieros industriales quienes realizan los proyectos para la instalación de nuevas fábricas, estas personas están actualizadas en cuanto a los avances tecnológicos, pues se trata de que prevean los problemas que pudieran surgir en el trabajo de los operarios obstaculizándolo. En cuanto a los analistas de planificación y control, pueden señalarse aquellos elementos que analizan los presupuestos, finanzas y cifras contables, localizados en el Departamento de Finanzas y Contabilidad; también puede señalarse a los investigadores y analistas de mercado, pues es necesario que se analicen y estudien cuidadosamente los posibles mercados en los que se pretenda ingresar. Entre los analistas de personal se encuentran: el personal de recursos humanos y el área de capacitación de personal, cabe mencionar que este departamento es muy importante para la organización, pues es donde se captan elementos valiosos que puedan aportar nuevos conocimientos a la empresa.

### 3.2.2.5. El Staff de Apoyo: Personal de Asistencia

Este sistema respalda el funcionamiento del Núcleo de Operaciones por vía indirecta, no solamente asesora, sino también toma determinadas decisiones aunque estas solo se relacionen de modo indirecto con las funciones del núcleo de operaciones. No se dedica a la enseñanza, ni a la investigación, ni apoyan directamente a esta, no se preocupan por la normalización. Toman recursos de la organización global proporcionándole a cambio una serie de recursos concretos, quedando acoplados en forma de asociación. En si, proporcionan un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Es importante señalar que los distintos miembros puedan compartir los recursos comunes conservando por lo demás su independencia y existiendo un mínimo de interdependencia. Estas unidades de apoyo pueden encontrarse en distintos niveles jerárquicos según quienes reciban sus servicios.

No debe confundirse este segmento con los otros cuatro, especialmente con la tecnoestructura, puesto que se trata de unidades claramente distintas; aunque tienen una serie de funciones determinadas a veces englobadas, el staff de apoyo no se preocupa por la normalización, ni puede versele como asesora (aunque a veces si lo sea). Como ejemplos de grupos de apoyo en una empresa de fabricación típica tenemos: el departamento de investigación y desarrollo, el bar restaurante, la asesoría jurídica, el departamento de relaciones públicas, la sección de pagos de nómina, correspondencia, etc.<sup>13</sup>

Existen algunas organizaciones grandes que cuentan con una gran cantidad de unidades de este tipo, es decir, adquieren proveedores externos, sin embargo la

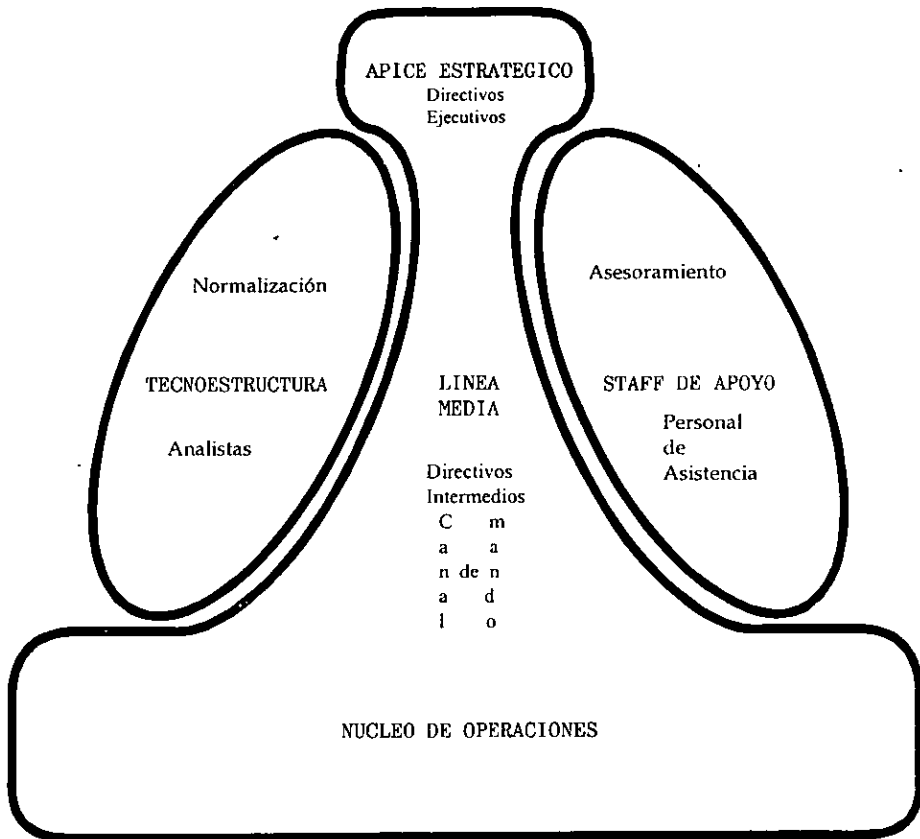
---

<sup>13</sup> Ibid. P.45.

organización Bimbo opta por proporcionarlos ella misma, puesto que la existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos. El Staff de apoyo en Grupo Bimbo se refiere al departamento de relaciones públicas que se encarga de mantener la comunicación entre los empleados, así como organizar eventos que fomenten las buenas relaciones entre estos (torneos de football para empleados y sus hijos, becas de estudios para empleados e hijos (entre otros).

A continuación se muestra la figura elaborada por Mintzberg de las partes esenciales de la organización, que de manera esquemática resume lo que hasta aquí hemos mencionado de la estructura de la organización, mencionando de manera general algunas de las partes de la organización GB.

## LAS CINCO PARTES Y ACTORES ESENCIALES DE LA ORGANIZACION

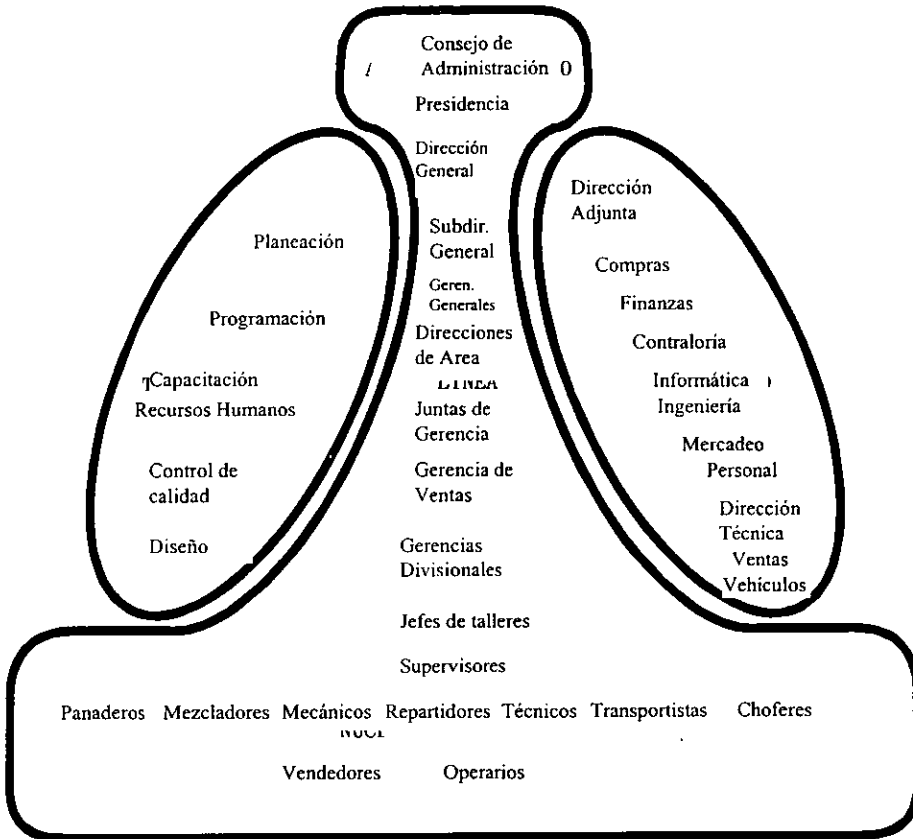


Fuente: Henry Mintzberg, La estructura de la Organización. P. 59.

En la figura se muestra un reducido ápice estratégico (ejecutivos), conectado por una línea media (intermedios) que se ensancha hasta llegar a un amplio núcleo de operaciones (operarios). Estas 3 partes de la organización aparecen como una secuencia interrumpida para indicar que suelen estar conectadas, mediante una única línea de autoridad formal.

La tecnoestructura (analistas) y staff de apoyo (personal de asistencia) están situados a uno y a otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el comportamiento de la organización indirectamente.

**PARTES Y ACTORES ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTAS POR MINTZBERG EN GRUPO BIMBO**



**3.3.Las Cinco Configuraciones Estructurales de la Organización**

Tomando en cuenta lo que propone Henry Mintzberg respecto a las 5 configuraciones estructurales que pueden presentarse en las empresas o un conjunto de las mismas, a continuación señalare a grandes rasgos sobre sus principales características y su desarrollo, para entender ampliamente como se formo GB hasta llegar a convertirse en una gran organización y de que manera se ha ido adaptando al entorno para ingresar a mercados internacionales.

Es preciso recordar que una organización cualquiera que esta sea, no sólo se limita a estos elementos básicos (mecanismos de coordinación y las cinco partes de la

organización), sino que se encuentra inmersa en una serie de configuraciones o tipos estructurales de coordinación que para Henry Mintzberg y otros autores<sup>14</sup> se resumen en cinco, y son:

- a) La estructura simple (familiar)
- b) La burocracia mecánica
- c) La burocracia profesional
- d) La forma divisional
- e) La adhocracia

**3.3.1. La estructura simple (familiar)** Se caracteriza por ser una organización muy sencilla, contar con una escasa tecnoestructura y staff de apoyo, una débil división del trabajo, una pequeña jerarquía gerencial, una reducida diferenciación entre sus unidades, además de ser orgánica. En este tipo de organización se encuentran las pequeñas empresas o aquellas que van iniciando y que comúnmente se establecen a través de lazos familiares y donde todos sus miembros participan activamente.

En la estructura simple la coordinación es efectuada en su mayor parte por la supervisión directa, lo que ocasiona que el poder en las decisiones importantes tienda a estar centralizado en manos del director general, quien tiene una amplia extensión de control y la coordinación entre unidades, permitiendo a la vez un rápido crecimiento, asimismo en este tipo de organización el grado de compromiso que adquieren sus trabajadores logra un fuerte sentido de misión, lo que significa que la comunicación (dentro de la organización) fluya de manera informal.

Por lo general, el ambiente es simple y dinámico, lo que permite que la organización sea controlada por un número reducido de individuos o por uno solo, y ser predecible repercutiendo en los mecanismos de coordinación, su sistema técnico también es simple y no es regulador.

La estructura simple es la etapa inicial de toda las empresas, ya que comprende los primeros años de formación de la organización, aunque en muchos casos por falta de dinamismo y/o visión llegan a estancarse en este nivel estructural.

**3.3.2. Burocracia mecánica (Maquinal).** La Burocracia Maquinal cuenta con un mayor número de operarios, se centra en el núcleo de operaciones debido a su trabajo altamente racionalizado, aquí puede observarse como se desarrollan las tareas (simples y rutinarias), las cuales requieren de un escaso nivel de habilidades que por ser repetitivas, se van adquiriendo. Las unidades que forman el núcleo son pequeñas y esta delimitada tanto la división del trabajo, como sus procesos, los cuales están normalizados, por lo que la supervisión directa realizada por los funcionarios de contacto es limitada.

---

<sup>14</sup> Derek Pugh, Perrow, Lawrence y Lorsch



Su línea media esta mas desarrollada y tiene como principales funciones: manejar los conflictos que se presentan, trabajar estrechamente con los funcionarios de la tecnoestructura y ser intermediarios en los flujos de información entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones (información de tipo vertical). El ápice estratégico y la tecnoestructura dentro de la burocracia mecánica trabajan de manera conjunta ya que la primera centraliza el poder de decisión y la segunda estandariza el trabajo de los demás.

Esta configuración cuenta con sistemas técnicos reguladores que pueden ser simples o poco sofisticados. Este tipo de estructura se puede observar frecuentemente en organizaciones maduras, grandes y con cierta antigüedad.

**3.3.3.Burocracia Profesional.** Aquí la organización solicita de profesionales o especialistas para su núcleo de trabajo, por lo cual el control es menos riguroso, su principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades, la cual es el resultado de un estudio sobre el trabajo que se necesita y la preparación requerida para la realización del mismo.

Este tipo de organización es por lo general utilizada en centros especializados como son los hospitales, universidades, instituciones de enseñanza y capacitación., empresas de fabricación artesanal, ya que en todos los casos se requiere de las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar, por lo general necesita poca coordinación pues cada trabajador sabe qué y como hacer su labor (dándoles un considerable poder sobre su propio trabajo), es a la vez la forma de organización más democrática puesto que difunde el poder dentro de los trabajadores profesionales y les proporciona una extensa autonomía, la cual a la vez permite que los profesionales perfeccionen sus habilidades.

La tecnoestructura y la línea media no son muy complejas, por lo que su mecanismo de coordinación se basa en la adaptación mutua, este tipo de burocracia requiere de poca supervisión directa de los operadores, es una estructura descentralizada y como se menciono anteriormente, el núcleo de operaciones mantiene una considerable cantidad de poder sobre el trabajo.

El ambiente de la burocracia profesional es complejo y estable, su sistema técnico no es altamente regulador, ni sofisticado, ni automatizado, este tipo de configuración se encuentra en las empresas de tipo artesanal, donde los operarios utilizan instrumentos simples, sus habilidades y conocimientos los adquieren conforme a la práctica y sus administraciones son pequeñas.

**3.3.4.Forma divisional.** Esta configuración es la mas utilizada por las empresas grandes y los corporativos, puesto que atiende a un mercado más específico y cada división forma unidades de trabajo con características propias (esto quiere decir

que cuenta con su propia estructura) y lo que las hace independientes unas de otras, en este sentido Mintzberg señala que no se trata de una estructura completa, sino de un conjunto de estructuras sobrepuestas que por general suelen trabajar mediante divisiones (unidades en la línea) que actúan bajo la burocracia profesional o por la maquinal. El mecanismo de coordinación que utiliza la normalización de los procesos de trabajo bajo un control de desempeño midiendo las ganancias, el crecimiento de las ventas y la producción. Cada una de estas divisiones esta supervisada directamente por gerentes de unidad los cuales son supervisados a su vez por el gerente general.

Cabe destacar que al normalizarse los outputs o resultados, es decir cuando se especializan los mismos (como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento), se obliga a producir determinados niveles de beneficio y de crecimiento en un tiempo determinado, sin importar la manera en que lo logren, eso es asunto de cada división.

Otras características de esta configuración son: su sistema técnico es separado eficientemente en cada una de las divisiones, su ambiente no es muy complejo ni dinámico, sus procesos de producción forman una cadena integrada, cada división produce una línea de productos.

**3.3.5. Adhocracia.** Esta es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización horizontal de tareas basada en la capacitación formal, además se le considera la estructura más innovadora, puesto que tiende a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para la realización de proyectos específicos con casi ninguna forma de control para su coordinación, aunque depende de la adaptación mutua y el trabajo va encaminado a la mejora constante y a la innovación, es por ello que suele ser utilizada en aquellas organizaciones donde se producen cambios frecuentes de producto como sería el caso de las productoras de cine, televisión y en general en las telecomunicaciones.

Dentro de la adhocracia los procesos informativos y de decisión fluyen de manera informal y flexible; se divide en *adhocracia operativa* que se centra en innovar y resolver problemas en nombre del cliente y, *adhocracia administrativa* la cual emprende proyectos para servirse a ella misma. Este tipo de estructura se ubica en el staff de apoyo y su tecnoestructura no es muy desarrollada -en algunos casos es nula-; su ambiente es dinámico y complejo lo cual refleja su estructura orgánica y su descentralización, en tanto que su sistema técnico es sofisticado y en ocasiones automatizado, por lo que requiere de un staff de apoyo capacitado con cierto poder en las decisiones técnicas.

Respecto a las 5 configuraciones es preciso mencionar que Mintzberg no plantea que estas estructuras deben de desarrollarse necesariamente en este orden, incluso

en algunos casos las organizaciones pasan a otra estructura utilizando componentes de estructuras anteriores, ya sea saltando hacia niveles superiores, o bien en un mismo tiempo la organización funciona bajo mas de una forma de estructura de la organización, esto especialmente cuando se ha llegado a la forma divisional, que según el estudio que he realizado es la estructura bajo la cual funciona el Grupo BIMBO y que se explicara mas adelante.

#### 3.4. La Estructura de Grupo Bimbo a partir de las Estructuras Organizativas Propuestas por HENRY MINTZBERG.

Grupo Bimbo en sus inicios fue una organización simple, se fundó en 1945 por Lorenzo Servitje y otros cinco individuos para producir pan de caja, en esencia se trataba de una compañía familiar, es decir, se estableció a través de lazos familiares y donde todos sus miembros participan activamente. En este tipo de *organización simple o sencilla* la coordinación se obtiene principalmente a través de dos mecanismos: la adaptación mutua y la supervisión directa<sup>15</sup>.

La adaptación mutua consiste en la coordinación mediante la simple comunicación informal y corresponde a las organizaciones más sencillas como se ha mencionado anteriormente, mientras que la supervisión directa, consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, la cual por lo general es el Director General, brindándoles instrucciones y controlando las acciones de sus operarios.<sup>16</sup>

En este tipo de organizaciones es de suma importancia la capacidad de liderazgo, ya que toda la responsabilidad directa de la estrategia está dada por la eficiencia en las relaciones de trabajo entre los pocos miembros que la conforman, según Phillip Selzenik, "el líder ejerce mas allá de la función de crear estrategias, sino que logra la institucionalización de las mismas logrando un grado de compromiso sobre las personas que laboran para la organización"<sup>17</sup>.

Respecto a lo anterior Mintzberg señala que el estratega es cualquier persona no importando el rango o posición, que dentro de la organización controle acciones clave o establezca precedentes, aunque también puede ser un grupo de personas en especial los administradores. En GB desde la inauguración de la primera fábrica de Panificación Bimbo, el 2 de diciembre de 1945, las acciones fueron controladas y la realización de actividades estratégicas en la toma de decisiones, estuvieron a cargo de un grupo de personas entre ellos: los hermanos Servitje (Lorenzo y Roberto), Jaime Jorba, Alfonso Velasco, José T. Mata y Jaime Sendra. Todos los funcionarios excepto Alfonso Velasco estaban vinculados por lazos familiares.

---

<sup>15</sup> Op. cit. El Poder de las Organizaciones. p.27

<sup>16</sup> Ibid. P. 28

<sup>17</sup> Op. cit. Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 14.

Dentro de la supervisión directa, el número de empleados en esa época era de igual manera reducido, se contaba aproximadamente con 38 empleados (10 eran vendedores), lo que podría decirnos que el tamaño de la empresa permite un elevado grado de centralización, dando lugar a su vez un alto índice de “estrategias como plan”<sup>18</sup>, este tipo de estrategias tiene dos características esenciales: 1) se elaboran antes de ser aplicadas y 2) se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado, lo cual sirve para coordinar y facilitar el trabajo en la empresa y evita un grado de burocratización innecesario, además asegura que la reacción estratégica refleje el conocimiento profundo del núcleo de operaciones, es decir, la forma en que la fábrica funciona, la cantidad de inputs y los outputs que cada operario puede realizar. Es por lo general una estructura agresiva y a menudo innovadora, debido a un número reducido de empleados, la forma más habitual de comunicación es la verbal.

Mintzberg señala que “una de las ventajas de la estructura simple es su sentido de misión”<sup>19</sup>, lo que ocasiona un alto grado de compromiso entre sus trabajadores, de tal manera muchas personas disfrutaban trabajando en una organización pequeña e íntima, cuyo líder sabe hacia donde la dirige y en consecuencia la organización crece con rapidez. Desde que esta organización comenzó operaciones se estableció por sus fundadores el sentido de misión que consiste en elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios desarrollando el valor de sus marcas, comprometiéndose a ser una empresa:

- ⊕ Altamente productiva y plenamente humana.
- ⊕ Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de los clientes y consumidores.
- ⊕ Líder internacional en la industria de la panificación.

Cabe mencionar que los primeros años de Grupo Bimbo (1945-1950) estuvieron marcados por grandes retos como las circunstancias originadas por la postguerra que dificultaron la compra de maquinaria y vehículos, el mercado potencial tenía hábitos de alimentación muy distintos, el pan de caja no gozaba de popularidad y no existía (como tal) la industria de la panificación en México<sup>20</sup>. No obstante, de 1947 a 1949, Bimbo creció tanto en productos como en plantas de producción y nuevas rutas de ventas foráneas que se surtían por ferrocarril o camiones de línea.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Op. Cit. La estructuración de las organizaciones. P.46.

<sup>20</sup> La historia del pan es casi tan Antigua como la del mismo hombre. Desde cambia sus hábitos nómadas para asentarse en un territorio y cultivar la tierra, probablemente los cereales entran ya a formar parte de su dieta. Pero, el origen del pan de molde se remonta al siglo XVII en los Estados Unidos. Su nombre se debe a que los colonos americanos utilizaban unas cajas metálicas como moldes para hornear el pan.

Sin embargo, cuando la empresa comienza a diversificarse, su campo original de trabajo que era en un principio la elaboración de pan de caja, posteriormente se trataba de 4 productos (pan grande, pan chico, pan tostado y pan negro), y el mercado solo abarcaba al Distrito Federal. Para la década de los cincuenta se inauguraron tres plantas más (Bimbo de Occidente en 1956, Marinela en 1957 y Bimbo del Norte en 1960) con tres líneas: línea de pan, panque-donería y bollería, de ese modo surge la necesidad de incrementar el número de operarios y a su vez desarrollar una nueva organización que se adapte a sus necesidades, así como también la posibilidad de comercializar sus productos en nuevos mercados.

La siguiente fase de su evolución la podemos relacionar con la segunda configuración de Mintzberg, en algunos puntos puede identificarse con la "burocracia maquina" <sup>21</sup>, este tipo de organización surge en un entorno, normalmente estable y sencillo, aunque las complicaciones en la administración y el control de las operaciones, obligan a crear una estructura que contemple a la línea media cuyas funciones ya se han tratado, sin embargo es importante recordar :cuando la empresa comienza a crecer, esta cumple la función de enlace entre el director y los operarios, y surge lo que se denomina como tecnoestructura básica (la cual tiene la función de normalizar del trabajo ajeno, se trata de personal administrativo que busca el mejoramiento continuo, como por ejemplo: despachos contables o legales), aunque el control directo, sigue regido por el ápice estratégico; la tecnoestructura adquiere importancia puesto que permite al director general enfocar sus esfuerzos a metas mas grandes facilitando el trabajo que con anterioridad realizaba de manera casi exclusiva.

Debido al crecimiento de Grupo Bimbo, así como también al aumento en el numero de operarios, resultó necesario implantar una línea media que comenzara a crear el tipo de normalización, que rigiera y controlara el trabajo de los operarios, en especial el de los repartidores y transportistas (dicha normalización reduce la necesidad de supervisión directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo) <sup>22</sup> , de tal manera se comienzan a desarrollar reglas, normas, puestos directivos y comunicación formal a lo largo de toda la organización. La normalización crea una estrategia denominada psicológica, donde las acciones se llevan a cabo formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización y aunque suelen ser atacadas en un principio surgen de un entorno deliberado.

De esta manera los procesos de trabajo suelen formalizarse mediante un parámetro de diseño, que abarca los siguientes puntos: 1) por puesto 2) según el flujo de trabajo y 3) según las reglas, las cuales ejercen un control sobre el individuo quien realiza el trabajo, es decir, sobre su comportamiento.

---

<sup>21</sup> Ibid. P. 357-392

<sup>22</sup> Op. cit. Estructuración de las organizaciones. P. 56.

En el caso de GIBSA este punto sobre la formalización de los procesos de trabajo puede entenderse de la siguiente manera: se crean determinados puestos con la intención de determinar (especificar) el tipo de trabajo que le corresponde hacer a cada trabajador, cuando un trabajador sabe cuáles sus funciones se especializa en estas, volviéndose un experto; así en el caso de la persona que se dedica a pesar, mezclar, hornear, acomodar charolas, embolsar, transportar y distribuir el pan, cada uno de ellos conoce su trabajo, pues este ha quedado especificado.

La intención de establecer reglas, tiene el objetivo de controlar el comportamiento del individuo quien realiza el trabajo, así como controlar el procedimiento de acontecimientos que se suscitan con regularidad y son legitimados por la organización, de esta manera, el trabajador que prepara la mezcla debe trabajar siguiendo ciertas instrucciones, como el tipo y la cantidad exacta de cada ingrediente que utiliza para la preparación del pan pues de excederse o faltar algún ingrediente, la mezcla no sería la adecuada para la producción de un pan de calidad

Lo anterior logra a su vez una agrupación de las tareas, de la función que realizan los operarios, en pocas palabras, hay un control en las operaciones; esta estructura denominada maquina tiene como base el funcionamiento de una maquina, ello implica que el trabajo es perfectamente controlable como lo sería el de una máquina, lo cual suele conducir a problemas de adaptabilidad de los operarios. Sin embargo, permite que se reduzca un poco la centralización del Director General a través de la creación de puestos directivos y una mayor jerarquía en la organización, también permite el aumento de apertura de fábricas, puesto que crea las condiciones propicias para la expansión de la organización debido a que el trabajo es controlable.

La siguiente estructura organizacional, la *burocracia profesional* responde a un gran desarrollo en el país en el rubro de la educación profesional, se manifiesta cuando una organización solicita de profesionales o especialistas para su núcleo de trabajo, en este sentido el profesional tiene dos tareas básicas: 1) categorizar la necesidad del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá de utilizar, tarea denominada diagnóstico y, 2) ampliar o ejecutar dicho programa.<sup>23</sup>

En la burocracia profesional, el principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades que consiste en un estudio sobre el trabajo que se requiere y la preparación requerida para la realización del mismo. GB durante la década de los 70 requería planear, asesorar, coordinar y dirigir las nuevas empresas que surgían en respuesta a la demanda de consumo nacional, de este

---

<sup>23</sup> Op. cit, El poder de las organizaciones, p. 397

modo se preparo a la gente que laboraba en las empresas ya establecidas y se contrataron profesionales con la finalidad de comenzar operaciones en un mercado poco conocido.

En la actualidad Grupo Bimbo está consciente de las condiciones del entorno, donde cada vez los cambios en la tecnología y el uso de la información, influyen en distintos campos del hacer y conocer de la empresa, en aspectos tan relevantes como: 1) la instalación de nuevas plantas y líneas industriales cada vez mas flexibles, que permitan personalizar los productos por región o país sin aumentar su costo, para lograr este punto es necesario la contratación de personal experto (ingenieros, arquitectos, economistas, administradores, contadores, mercadólogos) o bien, capacitar al personal interno (contadores, administradores, abogados) 2) del empleo de tecnologías de información para agilizar los procesos y por consecuencia, la toma de decisiones y, 3) las nuevas formas de competencia entre las empresas, enfocadas las inversiones, los mercados y la gente capacitada. Ante este panorama GB debe ser capaz de aprovechar el verdadero valor de los recursos informativos y tecnológicos, no sólo para hacer frente a los constantes cambios, sino para aprender de ellos y a la vez ser agentes de cambio.

En 1966 cuando el celofán utilizado por la organización fue sustituido por el polietileno (material que conserva mejor el producto y facilita el cierre hermético al ama de casa), la organización comenzó a demandar este producto en grandes cantidades, de modo que para responder a tal demanda fue necesario instalar una planta que produjera estos envases y por ello se asociaron y contrataron gente que tuviera experiencia en el ramo (ingenieros industriales, químicos farmacéuticos). Así surgió Converflex S.A., en la Ciudad de México, empresa dedicada principalmente a la extrusión de película de polietileno y a la impresión y formado de bolsas para la Organización.

Podemos entender la burocracia profesional a través del siguiente ejemplo: en 1952 se decidió implantar una nueva cultura en manejo y mantenimiento de vehículos, para eso fue necesario establecer ciertas reglas como la institucionalización de que los camiones para carretera fueran de doble rodada, se comenzaron a usar tacógrafos para el control de las velocidades y de las revoluciones de los motores, también se crearon comisiones de previsión y evaluación de accidentes; se eliminaron los seguros y se creo un autoseguro. De este modo tuvieron que contratarse chóferes expertos en el manejo de camiones de doble rodada, así como expertos en la lectura y el uso de los tacógrafos.

Así pues, Grupo Bimbo desarrolla ampliamente una Tecnoestructura al igual que un staff de apoyo fuerte con una mayor independencia del control del ápice estratégico, donde el trabajo del experto es el que rige. A esto se le suele denominar *estrategia sombrilla*, comienza a forjarse un liderazgo más independiente del control central, aunque el director general suele tener la última palabra

definiendo los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán de actuar los demás, permite a otros de manera intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los establecidos.<sup>24</sup>

Cabe destacar que la burocracia profesional resulta singular entre las cinco configuraciones estructurales al menos por satisfacer las necesidades primordiales de los hombres y mujeres actuales, es democrática, difundiendo su poder directamente entre los trabajadores (por lo menos entre los profesionales) y les proporciona una extensa autonomía, pues el control es menos riguroso, lo que les permite perfeccionar sus habilidades, brindándoles incluso la necesidad de coordinarse estrechamente con sus compañeros, sin las presiones y políticas que ello implica. En pocas palabras la burocracia profesional requiere poca coordinación, pues cada trabajador sabe que y como hacer su trabajo

La forma bajo la que se organiza Grupo Bimbo es la *forma divisional*, pues corresponde a las necesidades de control requeridos: formalización, normalización, diseño de puestos, en fin, tiene los atributos para ser regulado su funcionamiento y tiene en general reglas fijas de mercado y producción, así como de servicio. La forma divisional es la mas utilizada por las empresas grandes como Grupo Bimbo y los corporativos, puesto que atiende a un mercado mas específico y cada división forma unidades de trabajo con características propias (esto quiere decir que cuenta con su propia estructura) y lo que las hace independientes unas de otras.

En la década de los 80 Grupo Bimbo requirió de una nueva estrategia (las estrategias regularmente forman patrones o modelos en especial cuando se trata de la definición de su mercado y las políticas hacia los clientes se refiere)\*, que se centrara en la diversificación de productos, por lo que aparecieron: pan tostado, mermelada, confitería, chicles, comida rápida (sandwiches y burritos), tortillas de maíz empaquetadas, helados, palitos de pan, cajetas, bollería, botanas, galletas, pastas, hornos, envolvedoras, y otros productos; asimismo se desarrollarían los ya existentes. De modo que al aparecer nuevos productos resulto necesario especificar donde, como y para que mercados se producirían dichos productos, por lo que en 1985 se modificaría su estructura organizacional, se pensó entonces en formar un único Grupo Industrial dividido en tres: 1) Organización Bimbo, 2) Organización Barcel y 3) Organización Carmel.

Posteriormente, para 1991 la estructura se modificaría por segunda vez, de este modo, el organigrama estuvo encabezado por la presidencia ejecutiva y quedo dividido en 8 elementos que representan a las empresas que forman el grupo: Organización Bimbo, Organización Marinela, Organización Barcel, Organización Ricolino, Organización Wonder, Organización Alpre, Organización Altex y el Área

---

<sup>24</sup> Op. cit. El proceso estratégico. P. 17



Internacional. Tal división se llevó a cabo con la idea de que cada elemento produzca una línea de productos.

El mecanismo de coordinación que utiliza la forma divisional es la normalización de los procesos de trabajo bajo un control de desempeño midiendo las ganancias, el crecimiento de las ventas y la producción. Cada una de estas divisiones esta supervisada directamente por gerentes de unidad los cuales son supervisados a su vez por el gerente general.

El 1º. De mayo de 1995, la estructura administrativa cambio, las 8 organizaciones fueron agrupadas en 3, cada una encabezada por un vicepresidente:

- \* Organización Marinela quedo a cargo de Daniel Servitje Montull, esta organización abarca Tía Rosa, Lara, Paty-Lu, Pastas Montecristo, Organización Barcel, Organización Latinoamericana y Organización Ricolino.
- \* Organización Bimbo estuvo presidida por Mauricio Jorba Servitje, abarcando también las marcas Wonder, Sunbeam y Milpa Real.
- \* Organización Altex, como vicepresidente quedo Roberto Servitje Achútegui, comprende además Maquindal, Frexport, Moldex, Proarce, Autovend, Agrobiotec, los tres molinos de harina, productos de leche Coronado, Interrefacciones, Exbimex y División Norteamérica<sup>25</sup>.

Bajo la dirección de Lorenzo Sendra Mata quedaron Suandy, Lonchibón, Friser, Exportaciones, Dicam y Bimar. El presidente ejecutivo para 1995 se trataba de Lorenzo Servitje Sendra.

Posteriormente se suscitaron nuevos cambios, y quedo Daniel Servitje Montull como director general, y las vicepresidencias se redujeron a dos, una de ellas encabezada por Roberto Servitje Achútegui y la otra por Mauricio Jorba Servitje.

Lo anterior conduce a una nueva división por regiones, al adoptar esta forma de organización como le permite adquirir nuevos negocios e incorporar nuevos servicios y finalmente también permite la expansión fuera de territorio nacional en busca de nuevos mercados. Esto último, hace que la forma divisional sea tan atrayente para los grandes corporativos, porque permite que sus negocios sean más individuales de la organización y por ello puedan crecer más rápidamente e insertarse a mercados potenciales.

Los objetivos de la empresa en 1985, estuvieron encaminados a un crecimiento importante para 1987 y para 1992, dar un gran salto para tener un nivel mucho mejor y un posicionamiento estratégico en el mercado tanto nacional como internacional. Para la década de los 90 Grupo Bimbo se expandió mediante la

---

<sup>25</sup> Internet. <http://www.gibsa.com.mx>

apertura de fábricas. En la actualidad GB cuenta con fábricas en 18 ciudades del país con sus principales marcas (Bimbo, Marinela, Barcel, Tía Rosa, Ricolino, etc.) tiene presencia nacional aún en las poblaciones más pequeñas. Respecto a la cobertura internacional, se encuentra en 15 países de América y Europa.

En cuanto a la internacionalización del grupo, esta comenzó entre 1978 y 1985; en 1984, salió de Productos Marinela el primer taller de exportación a Estados Unidos, también se exportaron galletas, pan tostado, así como cajeta; de Frexport, en 1986 exporta Bimbo, Marinela y Barcel, en 1989 se inicio la expansión del grupo a Centroamérica, mediante la participación en el capital social de Bimbo de esta región, ubicada en Guatemala, para 1995 Bimbo estaba ya también en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Venezuela, Chile y Argentina, con respecto a Sudamérica, se compro grupo Alesa en Chile, y se instalo Marinela Venezuela, también fue adquirida Panificadora Bimbo El Salvador<sup>26</sup>.

La expansión internacional continuó, para 1994, fueron construidas plantas en Argentina, Chile, Costa Rica, Venezuela y Guatemala, además fueron instaladas dos agencias de distribución en Honduras. En Estados Unidos se compro Fabila (dedicada a la elaboración de tortillas). Mas tarde en 1999 se inauguró en abril una planta en Ostrava, República Checa, dedicada a la fabricación de gomitas de grenetina, esta adquisición implico una inversión superior a los 12 millones de dólares. Otra fuerte inversión (20 millones de dólares) que realizo la organización en el continente europeo se trata de la adquisición de una planta de chocolates en Viena, Austria, que inicio el 11 de abril de 1999 la operación de su nueva planta de chocolates.

En cuanto a Centroamérica, en diciembre del 2000, se adquirió la empresa guatemalteca de panificación "La mejor", cuya compra responde al reforzar la presencia de sus productos en los mercados del llamado triángulo del Centro (Guatemala, El Salvador y Honduras) y recientemente se arrancaron operaciones en Brasil (marzo 2001) mediante la compra de una panificadora en el país carioca, asimismo adquirió en este país la empresa Plus Vita Ltda, también productora de pan de caja, de dulce, pastelillos, bollería y pan tostado, en una operación de 63.5 millones de dólares.

Otras características de la forma divisional son: su sistema técnico es separado eficientemente en cada una de las divisiones, su ambiente no es muy complejo ni dinámico, sus procesos de producción forman una cadena integrada, cada división produce una línea de productos.

Cabe destacar que al normalizarse los outputs o resultados, es decir cuando se especializan los mismos (como puede darse con las dimensiones del producto o del

---

<sup>26</sup> Ver anexo (Historia de Grupo Bimbo)

rendimiento), se obliga a producir determinados niveles de beneficio y de crecimiento en un tiempo determinado, sin importar la manera en que lo logren, eso es asunto de cada división.

De este modo puede observarse que desde su fundación en 1945, Grupo Bimbo ha destacado por la claridad en sus objetivos, de tal forma que a lo largo de su existencia, la organización:

- Es modelo de la empresa en su ramo en el ámbito nacional.
- Tiene una creciente presencia internacional en donde igualmente se busca ser líderes.

Si bien, los objetivos no han cambiado, si lo ha hecho el entorno las características de los mercados y la competitividad. GB esta creciendo y cambiando en la medida que cambia la economía, la política, la cultura y las formas de vida de las personas. Por ello el grupo sabe que es preciso unificar esfuerzos, acciones y estrategias que orienten y enmarquen los procesos de formación y capacitación en todas las organizaciones, en todas las regiones, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Después de 50 años de su fundación, Grupo Bimbo está presente en más de 14 países a través de 90 subsidiarias, produciendo mas de 700 productos, cuenta con una de las redes de distribución directa más grande y con mayor alcance de América, con más de 17,500 vehículos que operan a través de más de 23,000 rutas que permiten la distribución de los productos a todos los rincones, cuenta además con aproximadamente 6,000 accionistas, más de 13,200 empleados, mas de 1,000 funcionarios y cerca de 48,000 obreros (datos 2000)<sup>27</sup>. Además, a través de un convenio de distribución de los productos Sara Lee, sus productos se reparten en Estados Unidos.

A nivel nacional, Grupo Bimbo cuenta con 18,00 rutas cubiertas diariamente desde 400 agencias distribuidoras aproximadamente en todo el país, de este modo se atiende a casi un millón y medio de clientes y se realizan casi 400 mil visitas por día, seis días por semana, como mencionamos anteriormente, la flotilla de vehículos es una de las más grandes y con mayor alcance en el continente americano. De 1985 a 1995, creció de 6,450 a 15,508 vehículos y de 1995 a 1998, fueron adquiridos aproximadamente, 2,000 vehículos. Como dato curioso podemos mencionar que los vehículos del grupo recorrieron 3955,942,871 kilómetros en 1994, lo que equivale a dar 8,632 vueltas a la tierra, o ir y volver a la

---

<sup>27</sup> Internet. <http://www.gibsa.com.mx>

luna 450 veces, además, si se formara una fila con todos los vehículos, se llenaría la carretera México -Pachuca de 85 kilómetros de longitud<sup>28</sup>.

En la actualidad Bimbo ocupa la tercera posición mundial en ventas y producción en la industria panificadora.

Para este momento son en total mas de 65 empresas operadoras, que en su mayoría se dedican ala fabricación de pan, pasteles, galletas, botanas, dulces, mermeladas, frutas procesadas, chocolates, además de que cuentan con molinos de harina, una empacadora e frutas, y se dedican a producir diversos alimentos. Los últimos años se han caracterizado por la diversificación de sus actividades, y han incursionado en nuevos mercados como los moldes metálicos, plásticos, tortillas de harina y galletas fermentadas.

Como socio minoritario participa en la fabricación e impresión de películas flexibles, en helados e ingenios de azúcar. A su vez participa, en forma minoritaria, de empresas relacionada con envolturas y azúcar, productos que forman parte de sus insumos.

El desarrollo de Grupo Bimbo se promueve a partir de la reingeniería y de la calidad total. En 1985, se tomó la resolución de utilizar estas herramientas con el objetivo de mejorar a la organización. Ese año inicio un proceso que en la actualidad continua, entre algunos de los logros obtenidos se encuentran: disminuir la rotación de personal, mejorar la capacitación la puesta en práctica de un sistema eficaz de adunas (para las materias primas), y la estandarización de los productos a exportar.

En noviembre de 1999 el grupo informó que se debía avanzar en el proceso que llevaría a la empresa a una organización que la hiciera fortalecer sus negocios básicos y dar vida propia a los agroindustriales.

Así pues, podemos mencionar que gracias a la capacidad de producción y distribución, las ventas de Bimbo ascienden a cerca de 2 millones de dólares anualmente. Todos estos datos han llevado a clasificar a Grupo Bimbo como la empresa más importante a nivel nacional y una de las más importantes en Latinoamérica y en el mundo.

---

<sup>28</sup> Ibidem

## *Conclusiones*

La organización y la estructura en las empresas han ido tomando importancia, esto obedece a que una buena planeación de las mismas le permite al empresario un mayor control sobre sus negocios, sin el apuro de estar atendiendo las necesidades particulares de cada empresa, y concediéndole agregar nuevas empresas aunque estas sean diferentes entre sí, pues confía a otros las responsabilidades que recaían antiguamente en una sola persona y le permite a la vez realizar actividades estratégicas en cuanto a la organización en su conjunto.

El caso de Grupo Bimbo ejemplifica lo arriba señalado, pues como puede observarse fue creciendo y diversificando su función inicial, que consistía en la producción de pan de caja, lo que se desarrollaba en una estructura simple que le permitió un rápido crecimiento; mas tarde, al ir aumentando su capacidad de producción comienza la fabricación de productos mas diversificados (pan tostado, pan dulce, botanas, confitería, tortillas, maquinaria, por mencionar algunos) lo que a la vez le permite mayores ganancias y llegar al público consumidor en distintas partes del mundo y de diferentes gustos.

Es importante señalar que un cambio en la dirección de una empresa puede y en la mayoría de los casos significa una reestructuración, esto es muy claro en el caso de GB, en primer lugar, la empresa cambia de estructura con mayores controles sobre todo el proceso, en especial cuando el número de fábricas comienza a crecer como se observa a través de la creación de las líneas medias, representadas por los gerentes de estas, también implementa un staff de apoyo con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa y finalmente desarrolla una estructura capaz de controlar el trabajo de cada trabajador, especialmente a través de la adopción de una estructura de tipo maquina.

De modo que al aparecer nuevos productos resulto necesario especificar donde, como y para que mercados se producirían tales, por lo que en 1985 se modificaría su estructura organizacional, se pensó entonces en formar un único Grupo Industrial (de ahí el nombre de Grupo Industrial Bimbo (GIBSA) dividido en tres organizaciones: Organización Bimbo, Organización Barcel y Organización Carmel.

Más tarde, en 1991 la estructura se modificaría por segunda vez, el organigrama estuvo encabezado por la presidencia ejecutiva y quedo dividido en 8 elementos que representan a las empresas que forman el Grupo (Organización Bimbo, Organización Marinela, Organización Barcel, Organización Ricolino, Organización Wonder, Organización Alpre, Organización Altex y el Área Internacional). Cabe mencionar que esta división se llevó a cabo con la idea de que cada elemento produzca una línea de productos. Cada una de estas divisiones estaría supervisada directamente por gerentes de unidad los cuales son supervisados a su vez por el gerente general.

Cuatro años más tarde en 1995, la estructura administrativa cambiaría de nueva cuenta, las 8 organizaciones se agruparían en 3, cada una encabezada por un vicepresidente: 1) Organización Marinela quedo a cargo de Daniel Servitje Montull, 2) Organización Bimbo estuvo presidida por Mauricio Jorba Servitje, y 3) Organización Altex, como vicepresidente quedo Roberto Servitje Achútegui.

Cabe destacar aquí el papel del fundador de Grupo Bimbo y quien por muchos años dirigió la organización, Lorenzo Servitje, es sin duda un hombre con una gran noción de los negocios, lo cual es sumamente importante para la toma estratégica de decisiones, ya que no solo aprovecha la estructura creada con anterioridad, y la recrea a las necesidades del mercado; sino que es capaz de transformar su negocio aprovechando la mano de obra profesional que en el país comienza a tomar importancia y adapta sistemas de vanguardia, en especial con el uso de tecnologías, asimismo tiene la suficiente visión para la conformación real de un corporativo a través de los beneficios de alianzas estratégicas con empresarios de su misma condición, o bien, que se dirigen a su mismo mercado, lo anterior le permite indudablemente tener acceso a mayor capital para la creación de nuevos negocios.

Por otro lado, la competencia que hoy en día experimentan las empresas es otro factor que ha orillado a buscar nuevas fórmulas de reestructuración organizacional con la finalidad de fortalecer su capacidad de negociación en los mercados tanto nacionales como internacionales, por lo que la naturaleza de estas ha cambiado surgiendo una nueva división del trabajo basadas en asociaciones empresariales donde cada una de estas empresas son responsables de diversas etapas de la producción, dejando a la matriz o sede el manejo de aspectos vitales y estratégicos de la misma como finanzas, publicidad, innovación, logística, redes de distribución, con objeto de mantener el control de toda la actividad y el mercado.

De acuerdo a lo anterior, en el caso de Grupo Bimbo, esta empresa esta consciente de que puede hacer frente a la competencia a través de cambios en su estructura organizacional, muestra de ello, es la División Internacional, que abarca las plantas: Bimbo de Centroamérica S.A. (Guatemala), Alimentos Elaborados S.A. (Chile) y Bimbo de El Salvador, S.A. de C.V. Esta división tiene la finalidad (además de buscar ser líderes nacionales y tener una creciente presencia internacional) de exportar desde estos tres puntos a zonas y países de cercanos (inclusive se llega a exportar a varias ciudades de Estados Unidos, como los Ángeles, Houston, Dallas, Chicago, Nueva York, San Antonio, Miami, entre otras), por lo que puede señalarse que la ubicación de estas plantas atiende una estrategia geográfica y de expansión, sin perder de vista, a los competidores.

En este sentido, creo haber aclarado varias de las hipótesis iniciales, la primera de ellas se refiere a que las organizaciones bien estructuradas tienen mayores

posibilidades de éxito que aquellas que no han contado con una planeación, lo cual, a su vez le permite un crecimiento y diversificación más rápidas; por otra parte las decisiones estratégicas y la capacidad de liderazgo hacen la diferencia entre estructuras achatadas e ineficientes por estructuras más flexibles y eficientes, y finalmente el punto que se tratara con mayor profundidad en el capítulo a continuación es la importancia de las alianzas entre empresas a fin de mejorar sus prácticas empresariales, como veremos en el caso de Grupo Bimbo suelen resultar de gran importancia así como de que forma se constituyen las sociedades holding, para finalmente tener más clara la dinámica de la internacionalización del corporativo en su conjunto y la forma en que se convierte a una transnacional como parte de su desarrollo.

**CAPITULO IV. LAS ESTRATEGIAS, LAS ALIANZAS  
ESTRATEGICAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:  
FACTORES CLAVE PARA INGRESAR Y SOBREVIVIR EN  
EL MERCADO INTERNACIONAL.**



#### **CAPITULO IV. LAS ESTRATEGIAS, LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTORES CLAVE PARA INGRESAR Y SOBREVIVIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.**

Ante esta era de globalización económica y comercial, las empresas deben reorientar sus estructuras y retomar acciones estratégicas para la creación, desarrollo y supervivencia de sus organizaciones y una de estas opciones es la descentralización de funciones específicas, manteniendo centralizadas aquellas de carácter estratégico con la finalidad de mantener el control de la actividad y el mercado.

Como se vera a lo largo de este capítulo, no existe una única definición de estrategia, pues esta se utiliza en diferentes ámbitos (político, militar, administrativo), pero para efectos de esta investigación, se analiza la estrategia administrativa, la cual adecuadamente formulada ayuda a poner orden en las deficiencias internas, los recursos de una organización, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas.

Mintzberg señala cinco tipos de estrategias en el ámbito organizacional, las cuales son: estrategias como plan, como patrón, como pauta de acción, como perspectiva y como posición, cada una de ellas no predomina ante las otras, al contrario, estas estrategias pueden relacionarse entre sí. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. Para comprender mejor las 5 P's de la estrategia (como las nombra Mintzberg), estas son analizadas a partir de las estrategias llevadas a cabo por GB, las cuales llegan a repetirse en más de una ocasión, lo anterior se debe a la interrelación que existe entre estas cinco definiciones de estrategia, pues una estrategia puede encajar como un plan, pero si su finalidad es hacer frente a la competencia, también es una pauta acción..

Generalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones, los negocios, por ejemplo, poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. De esta manera, las organizaciones deben llevar a cabo acciones estrategias que les permitan vender sus productos, expandirse a nivel nacional e internacional, pero sobre todo mantenerse en el mercado. Considerándose que las estrategias son la personalidad en una empresa, puede anotarse entonces que estas tienen un estilo propio, según se trate de la empresa, sus necesidades y las metas que quiera alcanzar, asimismo el hecho de que algunas estrategias funcionen para una empresa, no significa que lo hagan para otra.

En cuanto a las alianzas estratégicas podemos mencionar que en los últimos años las Alianzas Estratégicas Empresariales han alcanzado un auge considerable tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas y medianas empresas

nacionales e internacionales, estas alianzas son consideradas como estratégicas debido a que permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, la inserción a nuevos mercados, el dinamismo y la flexibilidad de estas unidades productivas.

Las diversas formas de llevar a cabo una alianza empresarial (Cooperación, Ampliación por Amenaza de la Competencia o por Expansión y Acoplamiento), tienen que ver con los objetivos y necesidades específicas de cada organización. Como por ejemplo: asegurar su supervivencia y crecimiento dentro de este contexto de globalización económica, comercial y productiva, ampliar su capacidad productiva y sus acciones, así como hacer frente y desanimar a la competencia, enfrentarse al contexto interno y/o externo en los cuales existe competencia, hostilidad incertidumbre, en sí pueden utilizarse como un instrumento para adaptarse al entorno en el que se ubica la organización.

En este sentido, puede mencionarse que con el fin de determinar una alianza estratégica adecuada para cada organización se deben delinear las metas que se pretende alcanzar, las políticas que delimitaran las acciones y las secuencias de estas últimas, y así definir los objetivos dentro de un límite establecido, asimismo, es fundamental identificar las oportunidades y riesgos que se presentan en un entorno, valorar sus fuerzas y debilidades, sus recursos disponibles y su capacidad real para tomar ventajas de las necesidades que le ofrece el mercado.

Con lo anterior, se define la estrategia que nos compete como un conjunto de objetivos, políticas, acciones y planes que considerados en un conjunto, definen el alcance de la empresa, su modo de sobrevivencia, su éxito y la manera de buscar una mejor posición frente a la competencia. De esta manera puede observarse que no solo las empresas buscan consolidarse en los mercados nacionales e internacionales a través de asesorías, capacitación, programas de apoyo y de mejora continua, sino también por medio de la integración de sus unidades productivas en sus diferentes formas.

Por otro lado, en lo que a cultura organizacional se refiere, podemos señalar que el estudio de esta ha adquirido mayor importancia en los últimos veinte años (hasta llegar a convertirse en artículo de moda), pues a partir de entonces, el papel jugado por aquellos que integran la organización tiene mas peso y promueve el logro de metas con base en objetivos, una ideología compartida y una forma de trabajar bien definida no dejando por ello de ser flexible.

Dentro de una organización, un elemento importante es la unificación que se logra a través de su cultura. La cultura organizacional se trata de un conjunto de valores y costumbres existentes de una empresa, en gran parte originados por sus fundadores y transmitidos a través de historias y rituales que cumplen la función

de distinguir a una organización del resto, y además permiten que sus integrantes y colaboradores logren una mayor identificación con ella.

En algunas organizaciones, la cultura puede fortalecerse tanto que la mejor manera de referirse a ella es llamándole "ideología" predominando sobre todo lo demás. Por lo general, la cultura es una fuerza que influye como un elemento de la organización, junto con la estructura, los sistemas y el poder. La cultura puede considerarse como la imagen opuesta a las atribuciones ejercidas como políticas, mientras estas últimas están enfocadas al interés personal y a la concentración de poder a través de la iniciativa individual, la cultura se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, a través de compartir escalas de valores, hábitos y tradiciones.

En este sentido, puede verse a la cultura como una estrategia que puede permitir a las organizaciones ingresar a nuevos mercados, ya que la cultura puede mantener cohesionada a la organización. Podemos mencionar por ejemplo el caso de las empresas japonesas, cuyo éxito radica en el papel importante que juega la ideología, en comparación con las empresas estadounidenses organizadas en forma de máquina y en forma diversificada con culturas improductivas.

En este capítulo, se pretende mostrar, tomando como unidad de análisis a Grupo Bimbo, que tanto las estrategias, como las alianzas estratégicas, así como la cultura organizacional, son factores clave para ingresar, sobrevivir y mantenerse primero en el mercado nacional y después en el internacional: Las estrategias permiten poner orden en las deficiencias internas, los recursos de una organización, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas, las alianzas estratégicas por su parte, permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, el dinamismo y la flexibilidad de las organizaciones, mientras que la cultura unifica al interior de la organización, permitiendo que sus colaboradores logren una mayor identificación con ella, estos elementos distinguen a una organización del resto.

#### 4.1. La estrategia y sus principales componentes.

Aun no existe una definición universalmente aceptada en lo que al concepto de estrategia se refiere, esta se utiliza con diferentes enfoques, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras otros establecen marcadas distinciones entre ellas.

Las primeras estrategias surgen bajo la forma militar, respecto a esto Quinn señala: "El vocablo *strategos* en un principio se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército), mas tarde este termino significo "el arte del general"<sup>1</sup>, esto se

---

<sup>1</sup> Quinn, James. El Proceso Estratégico. Estrategias para el cambio: Incrementalismo Lógico. P. 4.

refiere a las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global, más tarde en la época de Pericles (450 a.C.) explicaba las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder).

Las estrategias han tenido siempre la regla aparente de ser formuladas con un fin determinado a lo cual Mintzberg señala que "las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien de manera consciente se lo proponga, sin ser formuladas en un sentido estricto"<sup>2</sup>, aunque esto parece contradecir la definición tradicional de las estrategias, sin embargo, en ocasiones suelen ser el resultado de las circunstancias y determinadas situaciones (más adelante se retomará el concepto de estrategia).

Quinn hace mención que en el campo de la administración se trata de un patrón, modelo o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar<sup>3</sup>; una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en las deficiencias internas, los recursos de una organización, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas. Sus principales componentes son los siguientes:

- Las metas u objetivos establecen que es lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establece como serán logrados. Las metas principales son aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, se les nombra también metas estratégicas. Cabe señalar que el desarrollo de metas es parte integral de la fundación de estrategia.

Por su parte, Mintzberg señala que un *objetivo* es "la intención que se encuentra detrás de una decisión o acción, existen dos características básicas de los objetivos de la organización: la consistencia y la intencionalidad del comportamiento de la organización, es decir, la existencia de unas preferencias que se extienden consistentemente".<sup>4</sup>

### Objetivos de Grupo Bimbo

Los *objetivos de GB* constan de siete puntos fundamentales, los cuales son:

---

<sup>2</sup> Mintzberg Henry y Quinn James. Procesos Estratégicos. Conceptos, Contextos y Casos. P. 124.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 126.

<sup>4</sup> *Op. cit.* El poder de las organizaciones. P. 21.

1. "Proporcionar a sus clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas, buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
2. Asegurar a su personal una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y desarrollo integral.
3. Asegurar a sus inversionistas el crecimiento de la empresa y con visión a largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.
4. Contribuir al desarrollo e integración de sus proveedores para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.
5. Colaborar con sus competidores para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y al beneficio del consumidor.
6. Contribuir al bien común con un permanente compromiso ecológico y social.
7. Asegurar al estado su respeto a las leyes e instituciones y su colaboración en la resolución del problema de ramas nacionales"<sup>5</sup>.

Desde su fundación en 1945, Grupo Bimbo ha destacado por la claridad de sus objetivos, los cuales han ido desarrollándose y enriqueciéndose a través de los años, extendiéndose entre los dirigentes de la empresa (que conforman el ápice estratégico) y como puede observarse tienen además el decidido propósito de que Bimbo tuviera un alto nivel de sentido humano, así como una creciente participación de sus integrantes en la vida de la empresa.

- Las **políticas** son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la acción, estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos, de tal manera que las políticas principales (llamadas políticas estratégicas) son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

En los primeros años las políticas de GB estaban encaminadas a la calidad, al precio, las buenas relaciones con el personal y la reinversión para el crecimiento de la empresa. Desde su fundación, la empresa trazó la política de personal que permitiera armonizar sus intereses con los de los empleados, así como colaborar con el sindicato y reconocerlo ampliamente. Se buscaba darle a la empresa un sentido humano mediante la participación activa de sus integrantes.

Más tarde, se reunirían los socios de la empresa para tratar las políticas esenciales que pueden resumirse de la siguiente forma:

---

<sup>5</sup> Organización Bimbo, Objetivos de la Organización, Manual de Normas y Procedimientos, P. 54.

- a) Una línea sencilla y limitada de productos
- b) Cuidados escrupulosos de la calidad y frescura
- c) Distribución directa y diaria al comerciante
- d) Empleo eficaz de la publicidad, y
- e) Permanente actualización tecnológica

Además por la convicción y experiencia de Lorenzo Servitje, definió como norma el trato respetuoso, digno y justo hacia el personal<sup>6</sup>.

- Por su parte, los **programas** especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.
- Las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima al éxito, tanto de los cambios pronosticables, que en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a determinar los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar, la efectividad de las empresas es determinada por las acciones estratégicas, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia.

Normalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones, los negocios, por ejemplo, poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. Sin embargo, en ocasiones llega a confundirse el termino de estrategia con táctica. La diferencia principal entre una y otra, radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. En un sentido más preciso, las tácticas pueden surgir a cualquier nivel, son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial, por su parte, la estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos mas ampliamente concebidos.

En este sentido, las estrategias no tienen garantía o son eficientes por la simple razón de que funcionen en un momento determinado, ya que pueden influenciarse de factores que incluyen la abundancia de recursos, ordenes, maniobras excelentes o tontas de parte del enemigo (y hasta la suerte), que contribuyen a determinar los resultados finales, sin embargo, existen ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia tales como la claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los

---

<sup>6</sup> Internet. <http://www.bimbo.com>

directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad. Asimismo, es importante que durante todo momento se cuente con:

- a) *Objetivos claros y decisivos*: Las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo suficientemente específicas y claras con la finalidad de que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.
- b) *Conservar la iniciativa*: Una posición relativamente prolongada engendra cansancio, cede la ventaja del tiempo, lo cual genera costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la independencia y continuidad.
- c) *Concentración*: Una competencia diversificada permite alcanzar mayor éxito con menos recursos, lo cual presenta la base fundamental para obtener mayores ganancias o utilidades que los competidores.
- d) *Liderazgo coordinado y comprometido*: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios valores e intereses coincidan con las necesidades del papel que se les asigne, las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- e) *Sorpresa*: Junto con una perfecta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

#### 4.1.1. La Estrategia y las cinco definiciones propuestas por Mintzberg.

Retomando el concepto de estrategia, Mintzberg señala que “la palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos, sin embargo por tradición ha sido definida de una sola manera”<sup>7</sup>. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a entender este difícil campo, por lo tanto a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia: como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que hay entre ellas.

a) **Estrategia como Plan**: Una gran cantidad de personas define a la estrategia como un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica.

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: 1) se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y 2) se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Una corporación, por ejemplo,

---

<sup>7</sup> Op. cite. Procesos Estratégicos. Conceptos, Contextos y Casos. P. 124

tiene una estrategia para captar un mercado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas.

**b) Estrategia como pauta de acción:** Como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Por ejemplo cuando una empresa anuncia su expansión, la estrategia resulta ser la amenaza, no la expansión en sí. La estrategia como pauta de acción lleva al plano de la competencia directa, las amenazas y los artificios, y otras varias maniobras son empleadas con la finalidad de obtener ventajas.

**c) Estrategia como Patrón:** Las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan, se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea producir. Por tal razón, se propone una tercera definición: “la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”<sup>8</sup>.

De acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia con el comportamiento, tanto si es intencional, como si no lo es. Cabe señalar que las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Para que una estrategia en realidad sea deliberada, es decir, que se haya realizado a propósito, tal cual se planeo de forma consciente, tiene que venir de los altos mandos.

**d) Estrategia como posición:** “Esta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que suele llamarse un medio ambiente (donde se concentran los recursos)”<sup>9</sup>. La estrategia entonces, viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre organización y medio ambiente, es decir, entre el contexto interno y el externo. La estrategia incita a considerar las organizaciones en su entorno competitivo como encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Esta estrategia promueve la cooperación entre las organizaciones y aún entre posibles competidores, por lo que puede mencionarse que la estrategia como posición puede ampliarse mas allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas), se puede aspirar incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento. Sin

---

<sup>8</sup> Ibid. p. 125-128

<sup>9</sup> Ibid. P. 129.



embargo, esta definición, permite en si, ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para muchos participantes.

**e) Estrategia como perspectiva:** Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas.

Además, en esta definición resulta clave la perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. De esta manera, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

#### 4.1.2. La Interrelación entre las cinco definiciones

Como mencionamos anteriormente, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Pero las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan, otros las describen como las que dan origen a los planes. Sin embargo, el concepto de estrategias emergentes implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

Es probable que la perspectiva surja a través de experiencias previas: la organización intento varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva acerca de lo que funciona bien.

En otras palabras, pareciera que las organizaciones desarrollan su "carácter" así con las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben a través de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden originar de igual manera las perspectivas, así como también las posiciones. No importa tanto como surgen, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones pueden modificarse, las perspectivas por su parte son inmutables, es decir, que una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiarlas.

Es preciso destacar que aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola relación, como tampoco ninguna definición en particular predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos, que se desarrollan fueron planeados, algunas pautas de acción son aun menos que posiciones, mientras que otras estrategias son mas que posiciones y menos que perspectivas.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y así encausarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia como plan también abarca el aspecto fundamental de la percepción, primordialmente como se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad estas. Cuando se estudia la estrategia como plan es importante de alguna manera que entremos en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.

La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas. En pocas palabras, la estrategia en si es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la inestabilidad de los planes y patrones establecidos. Como patrón, la estrategia se centra en la acción y nos recuerda que es un concepto vacío si en este no se toma en cuenta el comportamiento.

La estrategia asumida conscientemente, cuando es considerada junto con la estrategia intencional, fomenta la noción de que las estrategias pueden surgir tanto de manera espontánea como ser impuestas deliberadamente. La estrategia nos incita, como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, como encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia. Todo esto permite pensar en las organizaciones en términos ecológicos, es decir, como organismos en nichos, que luchan por sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbres y asociaciones.

La estrategia como perspectiva postula la temática de como se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales, y como inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

En consecuencia, la estrategia, no es tan solo una noción de como enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y el uso popular del vocablo. Asimismo, la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas.

“Mintzberg se concentra en varias y distintas definiciones de estrategia, como plan (como maniobra), patrón, posición y perspectiva. Con ello este autor introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga es decir, sin que sean formuladas”<sup>10</sup>.

#### 4.1.3. Las estrategias en Grupo Bimbo a partir de las cinco definiciones propuestas por Mintzberg

Considerando lo mencionado anteriormente, sobre que las estrategias tienen diferentes enfoques dependiendo de la función o conjunto de funciones a que estén destinadas, de tal manera, existen estrategias como plan, como pauta de acción, patrón, posición y perspectiva entre otras, las estrategias igualmente deberán estar relacionadas a los productos, procesos, clientes, ciudadanos, responsabilidades sociales e intereses personales con relación al control y al color, estas se desarrollarán a partir de la evolución y la trayectoria de Grupo Bimbo, así como se dará un análisis de las principales estrategias que ha tomado desde su formación hasta la fecha.

Las estrategias de Grupo Bimbo se toman principalmente en torno al control de calidad, al personal, la estructura organizacional, los clientes, las responsabilidades sociales, los intereses personales, la expansión nacional e internacional. De este modo, esta organización cambia y crece en la medida que cambia la economía, la política, la cultura y la forma de vida de las personas. Por tal razón, resulta necesario que la empresa unifique esfuerzos, acciones y estrategias con la finalidad de orientar y enmarcar los procesos de formación y capacitación en todas las organizaciones, en todas las regiones, tanto en el ámbito nacional como internacional.

De acuerdo a las estrategias como Plan, puede mencionarse como ejemplo el *sistema de distribución* que planeó en sus inicios Grupo Bimbo con el propósito determinado de hacer llegar sus productos recién hechos al público, para eso realizaron censos a tiendas, panaderías y clientes potenciales, también se estudiaron vías de acceso.

En la actualidad, los productos de la Organización han logrado penetrar en la mayoría de los hogares mexicanos, pues este importante sistema de distribución ha permitido que en todos los estados, ciudades y poblaciones mexicanas de cierto tamaño se conozcan estos. La empresa cuenta con más de 12 mil rutas que salen diariamente de más de 350 agencias distribuidas en todo el país, se atiende a casi un millón y medio de clientes y se realizan casi 400 mil visitas por día, seis días a la

---

<sup>10</sup> Ibid. P. 135

semana<sup>11</sup>. En este sentido, la distribución merece una atención especial por ser una estrategia importante del costo y por influir en la frescura del producto.

En 1952, se inició un nuevo plan en manejo y mantenimiento de vehículos, bajo el lema: "Seguridad, Pericia y Cortesía", en el que se instituyó que los camiones para carretera fueran de doble rodada, se comenzaron a usar tacógrafos para el control de las velocidades y de las revoluciones de los motores, a crear comisiones de previsión y evaluación de accidentes; se eliminaron los seguros y se creó un autoseguro.

Por otro lado, se encuentran los planes en cuanto a la publicidad (elemento central dentro de las políticas de la empresa). Para desarrollar este trabajo publicitario se puso en contacto con la Agencia Publicidad Continental, el propósito de este plan consistió en dar a conocer en todos los rincones sus productos, buscar fuerte impacto en el mercado y ubicarse como una empresa moderna e importante.

En 1985, fue un hecho relevante para el grupo mejorar el nivel de calidad no sólo de productos, sino también de actividades y procesos en general, se lanza el programa denominado Calidad Total, el cual tenía como objetivo despertar la conciencia sobre la importancia de la calidad. Con ello, se decidió crear un puesto nuevo en todas las fábricas de la Organización para animar este proceso: El jefe de calidad total. Asimismo, se nombro Gerente Corporativo de Calidad Total para coordinar el esfuerzo a nivel de grupo. Este plan de *calidad total* que, aunque no fácilmente, va permaneciendo en los diversos niveles, operándose una verdadera transformación que se pueda calificar de *cambio cultural*. Lo que se esperaba era un *cambio de cultura* hacia una mayor flexibilidad, agilidad, hacia la ruptura con respecto a las formas tradicionales de hacer cosas que solo se hacen por inercia. Así, se emprendieron cinco *proyectos corporativos*:

- 1) Disminuir la rotación de personal
- 2) Mejorar la capacitación
- 3) Mejorar la frescura del producto en el mercado
- 4) Implantar un sistema eficaz de aduanas y
- 5) Estandarizar la calidad de los productos para exportar<sup>12</sup>.

Ese año también se planeó un cambio en la *estructura organizacional* más adecuada y eficaz para el desarrollo y crecimiento del Grupo, a partir de la cual se dividieron las responsabilidades: subsistía un solo grupo industrial que se dividiría en tres: Organización Bimbo, Organización Barcel y Organización Carmel con su respectivo director o gerente corporativo y cada una con un "Staff" necesario e independiente.

---

<sup>11</sup> Internet. <http://www.gibsa.com>

<sup>12</sup> Cervantes, Orlando. Análisis Bursátil del Grupo Industrial Bimbo. P. 16.

La Estrategia como pauta de acción, puede entenderse como una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor con la finalidad de obtener ventajas. Con el objetivo de relacionar este punto en GB, podemos mencionar que esta empresa ha adoptado una gran cantidad de estrategias: una de ellas tiene que ver con estudios de mercado para hacer llegar sus productos a todos los lugares y ganar mercado a los competidores. Cuando esta empresa decide utilizar papel celofán (producto novedoso que permite a los clientes ver el producto), de igual modo golpea fuertemente a la competencia, pues en ese entonces otras empresas utilizaban papel celofán que impedía ver el estado y las condiciones del producto.

Asimismo, dar el mejor servicio al cliente es otra estrategia de GB que consiste en: servicio diario riguroso; visita a la misma hora todos los días, dejar cantidades de producto sólo para la venta del día, hacer una cuidadosa distribución para llevar la variedad y cantidad de productos necesaria a todos los clientes, atención esmerada y cuidadosa del vendedor en su relación con los clientes.

Las áreas de fabricación son otro punto estratégico, Grupo Bimbo cuenta con instalaciones que, por la calidad de sus equipos y su alta tecnología, están al nivel de las más modernas del mundo. Las líneas de producción están diseñadas por personal propio, de tal forma que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y estándares de higiene. Grupo Bimbo se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia en todos los aspectos y dentro de éstos el área de producción (centro de operaciones) es fundamental.

Otro punto estratégico para grupo Bimbo consistió en la sustitución en 1966 de celofán por polietileno, material que conserva mejor el producto y facilita el cierre hermético al ama de casa. Esto se aplicó a las bolsas de pan y a la bollería. Con esta estrategia, por un lado, se daba un paso importante en cuanto a avances tecnológicos y por otro lado, se hacía frente a la competencia. Desde entonces empezaron a utilizarse los moños de alambre, que además de anudar las bolsas, se usaban según el color para distinguir el recogido de las devoluciones.

Para enfrentar a la competencia, fue necesario crear un plan mercado lógico, que contemplaba la necesidad de utilizar una marca americana. Para ello, GB obtuvo la autorización de la empresa norteamericana Quality Bakers of America para emplear en México la marca Sunbeam, constituyéndose de este modo la sociedad llamada Alimentos Internacionales, S.A. La planta de Bimbo ubicada en la calle Lago Filt se destinó a la fabricación de estos productos, que salieron al mercado en 1964.

El sistema de transportes para la Grupo Bimbo es otra estrategia sumamente importante, debido a que hace llegar a las comunidades (urbanas y rurales) los productos. En la actualidad los repartidores de productos Bimbo son sumamente

puntuales, cronometrados y eficaces, cabe destacar que en un establecimiento comercial (chico, mediano o grande), estos llegan los mismos días a la misma hora y abastecen los productos necesarios. Estas cualidades difícilmente pueden tenerlas otros transportistas y vendedores de otras empresas, por lo que en este punto GB se encuentra en ventaja.

Cabe destacar que todas estas son estrategias tomadas por Grupo Bimbo con la finalidad principal de crecer (objetivo social más perseguido por una organización), pero esta no es tarea fácil, pues no debe de perderse de vista a la competencia, considerándola no como un mal, sino como una manera de mantener la constante innovación y el principal medio para hacer bien las cosas.

Las estrategias como Patrón son un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Para ejemplificar este tipo de estrategia, en el caso de Grupo Bimbo, podemos mencionar que en 1952 se implantaron normas de seguridad automotriz, en las que se prohibía que los chóferes manejaran por la noche, se crearon comisiones de previsión y evaluación de accidentes, se fueron perfeccionando los cursos para chóferes. Estos puntos fueron en un principio costumbres, mas tarde se volvieron normas que son seguidas de forma automática por los chóferes, repartidores y vendedores a los que se les caracteriza por ser prudentes, eficientes, amables y respetuosos.

Debido a las observaciones que los directivos realizaron en sus viajes a Estados Unidos, se llegó a la conclusión de que no era muy práctico utilizar cajas de madera para repartir los productos, sino que era mejor utilizar charolas. Estas eran metálicas y de plástico, permitían colocar al producto en forma horizontal y además manejarlo más fácil y eficientemente. Para 1953 terminó de implementarse este sistema y se institucionalizó el uso de camiones chatos.

Otra estrategia como patrón tiene que ver con la implementación, en un principio de los vitroleros, que consistía en recipientes de vidrio para mantener en buen estado los productos, más tarde se utilizó los anaqueles para colocar estos y exhibirlos y a últimas fechas los refrigeradores, que mantienen fríos y conservan los productos por mas tiempo. Tanto los vitroleros como los anaqueles y los refrigeradores se han convertido en un patrón, una estrategia que se sigue por GB para dar buena atención al cliente.

En cuanto a los productos de devolución, cuando un pan ya no se podía vender en expendios de pan frío, ni reprocesarse, se le destruía antes de que ocasionara alguna contaminación a la fábrica. Esta práctica sigue llevándose a cabo pues Grupo Bimbo tiene como uno de los objetivos principales la calidad de sus productos y la salud de los consumidores.

Desde sus inicios, Grupo Bimbo comenzó a elaborar manuales de procedimientos para cada área. Se sistematizaron y estandarizaron los procesos de producción, el empleo de fórmulas de los productos, las técnicas y formas de venta y distribución, así como los mecanismos administrativos, se escribieron normas de economicidad, relaciones públicas, comunicación, vehículos, control de calidad, diseño y fabricación, relaciones con el personal y entrenamiento, entre otras. En la actualidad se ha continuado con la labor de definir objetivos con respecto a los clientes, inversionistas, proveedores, competidores y la comunidad. Estas estrategias se han convertido en un modelo a seguir y se encuentran establecidas en el componente filosófico de la organización.

Se ha implantado como patrón las promociones que se han realizado tanto con el Pan Bimbo como con otros productos. Algunas enfocadas al público en general, otras a las amas de casa o a los niños. Dentro de las dirigidas a los pequeños, están las figuritas de plástico y álbumes de estampas, estas promociones siguen utilizando hasta la fecha..

En los setenta, se había planteado la necesidad de contar con un folleto que diera a conocer a los de reciente ingreso lo que podían esperar de la empresa y lo que Bimbo esperaba de ellos, se propuso el folleto titulado "Bienvenidos a Bimbo" y de allí en adelante salieron otras publicaciones en las que se hablaba de seguridad industrial, se escribía sobre la labor de los trabajadores, se daban informaciones prácticas y se procuraba la formación integral de todo el personal. También se empezó a publicar una revista titulada "Nuestra Revista". La publicación de ambas revistas desde su primer número no ha dejado de publicarse, se trata de un flujo de comunicación que va tanto a nivel vertical como horizontal de todo lo concerniente con el grupo.

En cuanto a la estrategia como posición, considerando que la estrategia es un medio para ubicar una organización en un medio ambiente, podemos mencionar que Grupo Bimbo ante la necesidad de utilizar una marca americana tuvo que crear un plan mercadológico. Para ello, obtuvo la autorización de la empresa norteamericana Quality Bakers of America para emplear en México la marca Sunbeam, constituyéndose de este modo la sociedad llamada Alimentos Internacionales, S.A. La planta de Bimbo se destinó a la fabricación de estos productos, que salieron al mercado en 1964.

Otra estrategia que tiene como finalidad el acoplamiento entre la organización y el medio ambiente se trata del manejo de técnicas de mercadeo y publicidad, que han ido especializándose desde entonces, esta estrategia además del sistema de distribución directa, es un factor que ha favorecido la expansión de Bimbo.

En 1984 la empresa empezó a internacionalizarse, salió de Productos Marinela el primer trailer de exportación a Estados Unidos. También se exportaron galletas y

pan tostado, así como Carmel, de Frexport. Asimismo entre 1978 y 1985 aparecieron nuevos productos y se desarrollaron los existentes. La expansión internacional continuó en 1994, fueron construidas plantas en Argentina, Chile, Costa Rica, Venezuela y Guatemala. Además fueron instaladas dos agencias de distribución en Honduras. En Estados Unidos, se compró Fabila, empresa que elabora tortillas, y actualmente han adquirido nuevas plantas en República Checa, Austria y Brasil.

Otra característica de la estrategia como posición es que considerara a las organizaciones en su entorno competitivo, como encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia. En cuanto a este punto Grupo Bimbo ha establecido que en lo que a calidad se refiere, la teoría es "cero defectos", es decir, que desde el procesamiento de productos hasta que estos llegan al consumidor, el producto debe estar en perfectas condiciones, lo cual por un lado tiene que ver con el cumplimiento de uno de los requisitos de las nuevas tendencias mundiales y al mismo tiempo se trata de un elemento que deja en desventaja a la competencia.

Para el Grupo la tecnología, se refiere a una automatización rentable, que se va implementando a través de una inversión importante y continua. Por ejemplo en Marinela, desde 1985 se utilizaba un equipo que operaba por medio de una computadora. El empleo de la tecnología va encaminado a la competitividad a nivel internacional.

En tiempos de crisis, la empresa se manejó con una política de austeridad, estimulando la productividad mediante campañas y aplicando el sentido común para no endeudarse. Aquí puede observarse la forma en que esta organización toma la austeridad como una estrategia para hacer frente a la crisis de la organización causada por el entorno, es decir, la crisis nacional de los ochenta

La Estrategia como perspectiva mira hacia el interior de la organización, es decir, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos<sup>13</sup>. Desde su fundación, la empresa se trazó una política de personal que permitiera armonizar sus intereses con los de los empleados, así como colaborar con el sindicato y reconocerlo ampliamente. Se buscaba darle a la empresa un sentido humano mediante la participación activa de sus integrantes. Para Grupo Bimbo, en lo que al aspecto humano se refiere, el principal de acuerdo con sus políticas, busca lograrse una alta participación para la realización personal de los empleados y su felicidad. En este mismo nivel, el aspecto económico

---

<sup>13</sup> Op. cit. Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 137.



también es considerado primordial para lograr estos ideales. El propósito de Bimbo es que todos los colaboradores sean socios de la organización.

Además, en esta definición resulta clave la perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. Además los empleados han participado en las decisiones de la empresa, mediante un clima de administración por metas, organización por equipos y formación y desarrollo de los jefes en todos los niveles. El tipo de organigrama utilizado era el de "bisagra", los jefes en cada nivel, son los que encabezan los equipos de trabajo.

Asimismo, los trabajadores y colaboradores de Bimbo han participado durante años en el capital, aunque ha habido modificaciones al precio de las acciones, las condiciones de pago y otros elementos. Para 1985, cerca del 12% de los colaboradores de la Organización eran accionistas<sup>14</sup>. De este modo, uno de los elementos que ha caracterizado a Bimbo, ha sido el de despertar en los trabajadores el interés por aportar ideas, mediante reconocimiento económico si es que funcionaban en la práctica. Esto representó un beneficio para la productividad de la operación.

En el año de 1982 sobrevino una importante crisis económica en el país ocasionando la eliminación del subsidio de harina a la industria panificadora. "Lo único que nos podía sacar adelante, era la productividad y la involucración del personal en ella"<sup>15</sup>. El país y consecuentemente nuestros trabajadores, no estaban acostumbrados a crisis de tal magnitud, por lo que se organizó una intensa campaña de comunicación a través de editoriales, mensajes, posters, juntas de equipo y gráficas de resultados (que desde entonces se publican mes a mes).

A partir de junio de 1982 se lanzó también una campaña nacional de productividad en donde el personal participaba con ideas, mismas que se estudiaban por un comité. Las ideas que se juzgaban viables recibían un premio.

Cuando la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. El ápice estratégico de Bimbo en cuanto al modo de lograr la humanización de la empresa y la participación funcional considera necesaria una adecuada selección y formación de toda la gente que tiene empleados a su cargo; para eso la capacitación es un elemento clave.

También los directivos han establecido cada año la preparación de un documento con las metas corporativas a corto plazo, para orientar lo que va a suceder al año siguiente, este documento es entregado en la Junta de Dirección. Aquí se expresan

---

<sup>14</sup> Camacho, Alejandra. Análisis Bursátil del Grupo Industrial Bimbo. 119.

<sup>15</sup> Organización Bimbo, Objetivos de la Organización. Manual de Normas y Procedimientos. P. 8.

las metas en cada aspecto que compone a la empresa, trazando así el rumbo a seguir por cada fábrica, y haciendo una planeación que unifique los criterios. Los elementos fundamentales considerados para alcanzar un nivel de excelencia en la empresa son: productividad, calidad, participación y nuevas tecnologías.

En cuanto a la organización del Grupo en organizaciones (mencionadas anteriormente), esta es otra estrategia extraída de la mente del ápice estratégico (la parte interesada) que ha permitido una casi total descentralización de las operaciones, además de ordenar la estructura organizacional, lo cual ha sido una medida que esta dando resultados excelentes.

A manera de resumen podemos señalar entonces que estas cinco definiciones de estrategias que propone Mintzberg no son exclusivas, es decir que una estrategia no tiene que encajar necesariamente en una definición, sino que puede contener elementos de más de una, por ejemplo una estrategia como plan, también puede ser estrategia como pauta de acción si tienen como finalidad hacer frente a la competencia. De esta manera las cinco definiciones de estrategia se interrelacionan y se complementan entre sí.

#### 4.2. Estrategias en el Ámbito Empresarial

Como se señaló anteriormente el elemento "estrategia", se trata de un concepto aplicado en diversos ámbitos (político, social, económico, militar y empresarial), incluso es tomada en cuenta por la teoría de juegos dentro del campo de los negocios en relación con los nichos de mercado o con un contexto o esfera determinada, de tal modo existe una gran cantidad de definiciones al respecto, las cuales pueden clasificarse. Sin embargo, para fines de esta investigación consideraremos aquellas que se apegan al ámbito empresarial, entre las que pueden mencionarse:

\* *Estrategias Administrativas*: Son consideradas como "el patrón o plan que contiene las principales metas y políticas de una organización y que además establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"<sup>16</sup>. Grupo Bimbo ha adoptado este tipo de estrategias al contar con un plan en el que las metas específicas quedan determinadas, estas se han ido estableciendo a lo largo de su historia y orientan la dirección que debe tomar esta organización.

Los propósitos de Grupo Bimbo son:

- Lograr que el negocio sea negocio
- Crecer y lograr mayor participación en los mercados
- Desarrollo y satisfacción del personal

---

<sup>16</sup> Op. cit. Procesos Estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 5.

- Asegurar la operación con un adecuado control.

“Nuestra misión, propósitos y fines se sustentan en la dignidad de la persona, la cual concebimos como la esencia que posibilita el convivir, el desarrollo y la promoción del bienestar individual y social”<sup>17</sup>.

- \* *Estrategias Empresariales*: Son las intenciones que existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización se encuentra bajo el control de líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno.

En Grupo Bimbo la organización no se encuentra bajo el control de un solo líder, sino de varios (Consejo). El principal accionista es Don Lorenzo Servitje, pero existen otros accionistas (entre ellos los propios trabajadores de la empresa), por lo que de tal forma el control de esta empresa es de forma colectiva.

- *Estrategias Impuestas*: En este tipo de estrategias el entorno señala los patrones de acción mediante imposiciones directas o, a través de decisiones organizacionales implícitamente llevadas a cabo.

Un ejemplo de estas estrategias puede referirse a las acciones que se tomaron como reacción a la crisis económica que vivió el país en la década de los ochenta, la cual provocó la eliminación del subsidio de harina a la industria panificadora. La estrategia que impuso el entorno fue la organización de una intensa campaña de comunicación (a través de editoriales, mensajes, pósters, juntas de equipo y gráficas de resultados) con la finalidad de estimular la productividad mediante campañas, asimismo se aplicaron políticas de austeridad, y se cuidaba aplicar el sentido común para no endeudarse. Cabe destacar que en el corazón de esta crisis se inauguraron Barcel del Norte, Bimbo Pacífico y Bimbo Chihuahua y en lo que respecta a la crisis económica de 1994 no se despidió a ningún trabajador y/o empleado.

- \* *Estrategias Colectivas*: Son las que tienen como objetivo “promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores”<sup>18</sup>.

En 1945 el primer contrato colectivo de Grupo Bimbo se firmó con la Unión de Obreros y los empleados de la Industria Dulcera, Harinera, Panificadora y Similares del Distrito Federal con la intención de promover la cooperación de tipo laboral entre estas organizaciones y sus empleados.

---

<sup>17</sup> Grupo Industrial Bimbo. Bimbo, un esfuerzo a través de los años. 47.

<sup>18</sup> Op. Cit. Procesos Estratégicos. Conceptos, contextos y casos. p. 19.

- \* *Estrategias Corporativas*: Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.

Las estrategias de corporativo Bimbo se resumen en:

“Nuestros motivos dan origen a nuestros valores, aquello en lo que creemos, por lo que trabajamos y que son polares de nuestras acciones como empresa:

- la persona
- el trabajo
- la calidad
- la competitividad

Cada uno de estos valores emanan los principios que marcan la pauta de nuestras relaciones, nuestros procesos y nuestras acciones<sup>19</sup>.

#### 4.2.1. Formas de llevar a cabo una Alianza Empresarial

Existen diversas formas para llevar a cabo una alianza empresarial, las cuales tienen que ver con los objetivos específicos de cada organización, entre estos pueden mencionarse:

1. *Cooperación*: puede ser de recursos financieros, de mano de obra, comerciales, tecnológicos, de distribución, credibilidad y prestigio para asegurar su supervivencia y crecimiento dentro de este contexto de globalización económica, comercial y productiva. En este sentido estas alianzas estratégicas son una modalidad a la que recurren cada vez mas empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa y escasos en otra.

En la década de los sesenta, Grupo Bimbo cooperó con la empresa norteamericana Quality Bakers of America con el objetivo de emplear en México la marca Sunbeam, constituyéndose la Sociedad “Alimentos Internacionales S.A.”. Esta alianza responde a una estrategia mercadológica, que contemplaba la necesidad de utilizar la marca norteamericana. Mas tarde, se llevaría a cabo un convenio de cooperación para la distribución de los productos Sara Lee en México, y a principios de los 90 se negocio la distribución de la línea de chicles Wrigley’s de Estados Unidos en nuestro país.

---

<sup>19</sup> Internet. <http://www.gibsa.com>

En los años 80 se planearon nuevas instalaciones para emplear las líneas domésticas y de exportación, para eso se asociarían con una empresa europea de productos alimenticios, Siasport, que funcionaba dentro de las instalaciones de Frexport, produciendo bases de frutas para yogurt. A través de este convenio, Grupo Bimbo permitía la fabricación de los productos de Siasport en sus instalaciones y Bimbo se beneficiaba de estos, utilizándolos para sus productos.

Ricolino (especializada en la producción, distribución y comercialización de golosinas del ramo de la confitería) en los Estados Unidos tiene una asociación con Dayhoff y con Jucie Gummies, que le ha permitido colocar productos en Estados Unidos con calidad premium.

En la actualidad existen proyectos de cooperación para elaborar productos de compañías extranjeras en plantas de Grupo Bimbo para consumo nacional, en Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá.

Asimismo Grupo Bimbo realizara proyectos de investigación en coordinación con el Consejo Nacional para el Mejoramiento del Maíz y del Trigo. Hasta el momento se trabaja en 1000 hectáreas de Hermosillo, la estrategia permitirá garantizar el abasto de harina, trigo y maíz para sus líneas de panadería y botanas; además de mejorar la semilla y fomentar la investigación en cuanto a los granos que se producen en el país. Con Altex (propietario de los seis molinos más grandes del país) Bimbo tiene un convenio de cooperación en cuanto al abasto de granos molidos (necesarios para la elaboración de sus productos) a largo plazo.

Bimbo señala que los tratados de cooperación, son una puerta para entrar o salir de los mercados, aprovechar las condiciones con inteligencia con el fin de acceder a las economías de gran escala.

2. Ampliación por Amenaza de la Competencia o por Expansión: Una corporación también puede realizar alianzas como es el caso de fusiones para ampliar su capacidad productiva y sus acciones, así como hacer frente y desanimar a la competencia.

Esta forma de llevar a cabo una estrategia puede entenderse con el siguiente ejemplo: En 1964 se anunció la venida de Continental Baking Co., firma norteamericana, cuya estrategia consista en comprar o instalar una fábrica de panadería y pastelería para lanzar al mercado de México sus productos marca Wonder. Alfonso Velasco (uno de los fundadores) se asocio con los antiguos dueños de Pan Ideal (los Fernández) y juntos elaboraron Pan Fiel, Pan y pasteles Tip Top y Pipiolo, más tarde vendieron la empresa a la compañía norteamericana Continental Baking Co., que ese mismo año y con el nombre de Continental de Alimentos, lanzó sus productos Wonder al mercado mexicano. Aquí puede observarse una acción de tipo desleal por parte de Alfonso Velasco, quien quiso

realizar su propio negocio de pan, y que al mismo tiempo resulto competir con Bimbo; mas tarde esta empresa fue vendida a la compañía norteamericana, la cual sería un competidor más grande para Bimbo. Sin embargo, poco tiempo después, esta venta pudo verse como una alianza estratégica de expansión, ya que sería comprada por Bimbo en 1986.

Con la finalidad de abarcar nuevos nichos de mercado tanto nacionales como internacionales, en 1993 GB realizo la *primera alianza comercial estratégica con el Grupo QUAN* elaborador y distribuidor de helados. Las principales empresas de Grupo Quan, Helados Holanda y Helados Bing son los actuales líderes en el mercado de helados. Con el propósito de darle mas opciones al consumidor, QUAN incorporó a sus líneas las marcas internacionales Borden, Weight Watchers, M&M-Mars, así como las franquicias de Baskin-Robbins y Colombo y recientemente incorporó la producción y comercialización de Movenpick (Swiss Premium Ice Cream). En 1991 se incorporaron a grupo QUAN las cadenas de restaurantes Helen's y El Torito<sup>20</sup>.

Otros ejemplos de expansión son: en 1993 empiezan a funcionar Ricolino de San Luis, Panificadora Holsum Venezolana, Orbit Finer Foods en Oklahoma, E.U.A. y Fronteriza en Ohio, E.U.A. (producción de tortillas) y nace Bimar Foods. También se crearon Dicam para la distribución de pasteles Sara Lee fabricados en Estados Unidos y Autovend que maneja expendedoras de los productos del grupo y para apoyar el mercado centroamericano se adquirió Bimbo El Salvador. En 1994 se compra Grissini (palitos de pan) en Guadalajara y se forma Marilara administrada por Marinela de Occidente (para mayor información ver anexo 3).

3. Acoplamiento. Una alianza de este tipo es una estrategia para enfrentarse al contexto interno y/o externo en los cuales existe competencia, hostilidad incertidumbre, en si se utiliza como un instrumento para adaptarse al entorno en el que se ubica la organización.

Una alianza de este tipo puede ejemplificarse con las negociaciones llevadas a cabo con la compañía de gas natural de México, para instalar una estación de servicio del energético para vehículos. De realizarse este proyecto (con un valor de 1 millón de dólares) la gasera se encargaría de construir la estación y suministrar la sustancia a 2500 unidades motoras de Bimbo en esta unidad. El gas natural es sumamente importante para hacer circular, transportar y hacer llegar día a día los productos de Bimbo a los miles de clientes, por esta razón Bimbo debe encontrar el modo de asegurar este energético.

En este sentido, puede mencionarse que con el fin de determinar la estrategia adecuada para cada organización se deben delinear las metas que se pretende

---

<sup>20</sup> ibidem.

alcanzar, las políticas que delimitaran las acciones y las secuencias de estas últimas, y así definir los objetivos dentro de un límite establecido, asimismo, es fundamental identificar las oportunidades y riesgos que se presentan en un entorno, valorar sus fuerzas y debilidades, sus recursos disponibles y su capacidad real para tomar ventajas de las necesidades que le ofrece el mercado.

Para que estas estrategias resulten exitosas deben de presentar:

- ❖ Consistencia en sus metas y políticas.
- ❖ Consonancia, expresada en sus respuestas adaptables al medio en el que se desenvuelve.
- ❖ Ventaja en su creación de superioridad competitiva y,
- ❖ Factibilidad en el uso de los recursos disponibles.

Con lo anterior, se define la estrategia que nos compete como un conjunto de objetivos, políticas, acciones y planes que considerados en un conjunto, definen el alcance de la empresa, su modo de sobrevivencia, su éxito y la manera de buscar una mejor posición frente a la competencia. De esta manera puede observarse que no solo las empresas buscan consolidarse en los mercados nacionales e internacionales a través de asesorías, capacitación, programas de apoyo y de mejora continua, sino también por medio de la integración de sus unidades productivas en sus diferentes formas.

Con la intención de tener claro los distintos conceptos de estrategia que hasta aquí hemos mencionado considero pertinente retomar estas definiciones y anotar la diferencia entre las *estrategias militares o diplomáticas* y las *empresariales*, que consiste en que las primeras suelen ser formales, es decir, contienen tres elementos esenciales: *metas, políticas y secuencias de acción o programas* las cuales deberán cumplir con el objetivo; si bien las estrategias empresariales también intentan lograr los objetivos planteados, el nivel de las contingencias suele ser mayor y es difícil predecir de manera precisa el entorno. Sin embargo podemos señalar que todas las estrategias (del tipo que se trate ya sean militares, diplomáticas, deportivas o políticas) deben construir una posición tan sólida y potencialmente flexible en determinadas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Cabe señalar que cada una de estas estrategias son aplicadas por las empresas de acuerdo a sus propios requerimientos y necesidades y no obligatoriamente son llevadas a cabo de manera simultánea.

#### 4.2.2. Tipos de Alianzas Estratégicas Empresariales

##### a) Clusters o Núcleos Industriales Dinámicos

Este tipo de alianza estratégica se trata de una asociación formada con un número limitado de pequeñas industrias con servicios comunes y opera con actividades afines o complementarias. Tienen el objetivo de obtener ventajas, para que las empresas de los países en desarrollo comercialicen sus bienes y/o servicios, puedan adquirir financiamiento y avances tecnológicos<sup>21</sup>.

La estrecha cooperación entre empresas posibilita escalas de flexibilización, aprendizaje colectivo y el uso común de centros de investigación y desarrollo. Las Empresas pequeñas y medianas al estar integradas en un clúster, pueden mantenerse al ritmo de los cambios tecnológicos. Al mismo tiempo se observan las ventajas propias de las empresas relativamente pequeñas en cuanto a la flexibilidad, rapidez y escaso grado de jerarquización. Hoy día, es una de las opciones de desarrollo y sobrevivencia de las empresas especialmente pequeñas en el mercado mundial globalizado.

#### b) Fusiones

Esta modalidad de alianza estratégica tuvo su mayor auge en la década de los 80, creándose asociaciones intrafirmas transfronterizas. En la actualidad, frente al proceso globalizador no solo las empresas fabricantes de productos se han fusionado, sino que también se han dado fusiones en el ramo financiero, farmacéutico, comercial, tecnológico, de conocimientos y habilidades, entre otros sectores.

Los objetivos de estas alianzas giran en el mismo sentido:

- Reducir y comprar, tanto costo como incertidumbre en investigación y desarrollo.
- Acceso a conocimiento de tecnologías complementarias (know how).
- Internacionalización, globalización e inserción en los mercados extranjeros.
- Innovación de productos y procesos<sup>22</sup>.

Cabe señalar que las fusiones, a diferencia de otro tipo de alianzas como la subcontratación o las empresas integradoras, se unen a tal grado que funcionan como una sola compañía.

#### c) Consorcios Exportadores

Se trata de una corporación independiente destinada a los exportadores, con el objetivo de atender de manera concertada pedidos en grandes cantidades

---

<sup>21</sup> Hernández, Adriana. La evolución de la pequeña y mediana empresa en el contexto del mercado global de los años 90's. Caso: muebles Rústicos Segusino, S.A de C.V. p. 104.

<sup>22</sup> Ibid. p.105.



realizados por grandes cadenas de almacenes, centros comerciales, etc. Se caracterizan por tratarse de relaciones de corto plazo y generalmente allegadas a las ramas del calzado y confección.

#### d) Parques Industriales

Son asentamientos industriales establecidos en un territorio determinado, diseñado y planeado, cuentan con las mejores condiciones de ubicación, infraestructura, servicios y con una administración permanente.

Es un instrumento de promoción y fomento de desarrollo industrial que funciona dentro de un área privada. Su papel radica en el ordenamiento de estos, en la desconcentración de las zonas urbanas y conurbanas en lograr el bienestar social y laboral de los trabajadores y la empresa, fomentan la inversión, el empleo y la modernización industrial, asimismo, contribuyen al desarrollo de la infraestructura del país, aumentan los niveles de competitividad de la planta, fomentan y fortalecen la investigación y el desarrollo tecnológico.

En nuestro país estos parques aparecen a partir de 1954, el primero se localiza en Cd. Sahagún en Hidalgo, después en 1955 en Irapuato, en 1962 en Coahuila (Lagunero), en 1963 en Querétaro (Valle de Oro), 1966 en Morelos (Valle de Cuernavaca), en 1967 en Chihuahua (Antonio J. Bermúdez), en la actualidad suman aproximadamente mas de 500 desarrollos industriales en el país clasificados como zonas, parques, ciudades, complejos, conjuntos y centros industriales.

Para crear un parque industrial es necesario contar, por un lado, con una fuerza laboral eficiente, una población con un adecuado nivel de vida, infraestructura urbana adecuada, centros educativos, habitaciones, hospitales, centros de recreación, servicios de comunicación así como servicios básicos (agua, energía, transporte) y el apoyo de la comunidad y las autoridades, por otro, se requiere de una promoción y financiamiento por parte de las instituciones correspondientes, para su creación y operación, al igual que las empresas que integran este complejo deben tener claros sus objetivos, operar bajo un alto grado de calidad y competitividad y cumplir con los compromisos de desarrollar la región donde se encuentran ubicados.

#### d) Joint Venture

Es una inversión conjunta llevada a cabo mediante un acuerdo contractual entre dos o más empresas las cuales aportan capital o cualquier otro tipo de activo para crear una empresa. Ellas comparten la propiedad y el control de la empresa.

Grupo Bimbo realizó este tipo de alianza estratégica en 1993, de hecho se trata de la *primera alianza comercial estratégica con el Grupo QUAN* elaborador y distribuidor

de helados. Esta ha sido la primera y una de las asociaciones de mayor importancia de Bimbo, quien participa con un 40% del capital social del grupo QUAN.

Las principales empresas de Grupo QUAN, Helados Holanda y Helados Bing son los actuales líderes en el mercado de helados. Con el propósito de darle más opciones al consumidor, QUAN incorporó a sus líneas las marcas internacionales Borden, Weight Watchers, M&M-Mars, así como las franquicias de Baskin-Robbins y Colombo y recientemente incorporó la producción y comercialización de Movenpick (Swiss Premium Ice Cream). En 1991 se incorporaron a grupo QUAN las cadenas de restaurantes Helen's y El Torito. Asimismo Bimbo ha desarrollado joint ventures con otras empresas en México y América Latina<sup>23</sup>.

Como otro ejemplo puede señalarse la alianza estratégica de GB con Mac'ima para la compra del 51% de las empresas de pastas para sopa Cora y Rex.

#### f) Franquicias

Son licencias para distribuir un producto a nivel de venta, aquí la empresa otorga la licencia autorizando el uso de la marca, además de capacitación. Esta es una forma de expansión del mercado. La franquicia se puede entender desde tres puntos de vista:

1) Jurídico: Es un acuerdo donde el proveedor (franquiciante), concede al adquirente (franquiciatario), el uso de marcas o nombres comerciales, así como los conocimientos, técnicas y asistencia técnica.

2) Comercial. La franquicia es un sistema de negocios donde el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para utilizar su marca, sus conocimientos y su experiencia para la operación efectiva del negocio.

3) Empresarial. Es un método de expansión de mercado a través de entidades minoristas de empresarios independientes que utilizan la marca comercial, técnicas de mercado lógicas y controles de negocios, a cambio del pago de la cuota inicial (costo de la franquicia con la cual tienen derecho a ser entrenados y asesorados los nuevos empresarios por parte de la empresa y donde también va incluido el derecho de la franquicia) y de las regalías (compensaciones por las ventas realizadas)<sup>24</sup>.

#### g) Licencias

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Análisis Bursátil de Grupo Industrial Bimbo. P.183.

<sup>24</sup> Sánchez, Armando. Franquicias. Adminístrate hoy. p. 50-54.

Se refiere a acuerdos contractuales entre dos empresas de distintos países donde se concede el derecho de usar ciertos procesos productivos, patentes marcas registradas, con la finalidad de un intercambio inicial.

En la década de los sesenta Grupo Bimbo obtuvo la autorización de la empresa norteamericana Quality Bakers of America para emplear en nuestro país la marca Sunbeam, constituyéndose así la sociedad "Alimentos internacionales S.A." En 1964 salen al mercado los productos Sunbeam.

Más tarde, en los 80's Bimbo se asoció con una empresa europea de productos alimenticios: "Siasport", este acuerdo tenía como meta crear nuevas instalaciones para ampliar las líneas domésticas y de exportación. Siasport funcionaba dentro de las instalaciones de Frexport, produciendo sus productos.

Otro ejemplo de este tipo de alianza estratégica se refiere al convenio entre Grupo Bimbo y Wonder en la que se concede el derecho a Bimbo de distribuir los productos Sara Lee en México.

Ricolino también tienen una concesión con Dayhoff y con Juicie Gummies, que le ha permitido colocar productos con calidad premium en Estados Unidos.

#### h) Contratos de Manufactura

Son contrarios a las licencias ya que una empresa paga a otra una cantidad de dinero para fabricar productos bajo su marca.

#### i) Subcontratación

Se define como una relación comercial en donde una empresa contratista confía a otra (subcontratista) la fabricación de algún producto o proceso bajo normas técnicas específicas.

Si bien es cierto que las alianzas estratégicas son un medio indispensable para las empresas, ya que al aliarse con otras empresas y complementando sus objetivos comunes pueden abrir camino y mantenerse en nuevos mercados. Como pudo observarse, Grupo Bimbo también ha recurrido a estas alianzas estratégicas como la joint venture, las licencias y las fusiones, sin embargo, cabe recalcar que en los últimos tiempos, esta empresa se ha orientado por la adquisición de aquellas empresas dedicadas al mismo ramo (industria de alimentos) pero que se encuentran en vías de la quiebra y cuyas situaciones financieras y económicas no son del todo estables.

Cabe destacar también las estrategias que implementó Grupo Bimbo y no funcionaron, cuando la organización decide fabricar pasteles decorados, grandes y

medianos, de uno y más pisos, sofisticados y sencillos. En la Planta dos se hacían los batidos y en la uno los decorados. En el área de ventas se dieron cuenta de la dificultad de obtener resultados satisfactorios, ya que únicamente en fechas especiales se obtenían ingresos importantes, pero la idea era mantener cifras constantes para que los elementos de la empresa funcionaran bien todo el año. Pabisa y la marca "Keik" no tuvieron éxito a pesar de la alianza estratégica que se llevó a cabo con Quality Bakers of America.

#### 4.3. La Cultura Organizacional (CO) como Estrategia Clave

Cuando se habla de empresas en general, se puede suponer que en todas ellas existen los mismos comportamientos, ésta idea suele ser poco verídica, puesto que muy pocos establecimientos se comportan de la misma manera aún cuando están ubicados en la misma zona geográfica y elaboran los mismos productos. La razón es que en cada planta está integrada por un factor humano colectivo que genera su propia reacción ante el entorno y hacia sí mismo. En este sentido, puede definirse a la cultura como la actitud asumida ante los hechos vividos: es la actividad espontánea, la rutina de cada integrante de la empresa, que es guiada por el significado que le han asignado a su conciencia o reflexión sobre sí mismos y su relación con esta misma (la empresa).<sup>25</sup>

La conducta en cambio, es una actividad sin conciencia, solo adquiere conciencia después de la vivencia: Un trabajador que comienza a trabajar en una empresa se le puede indicar cuáles son los objetivos de producción, normas y reglas a seguir, sin embargo, el trabajador va actuar conforme a los sucesos que ocurren en la empresa, y va a reaccionar según su propio sentir, según sus vivencias y reflexiones propias.

La acción constituye una serie de vivencias que se forman en la conciencia individual del actor, en este caso cualquier trabajador de la empresa, es un tipo de conducta que anticipa el futuro, es decir, lo que va a realizarse mediante una acción voluntaria y conciente en el que el sentido del personal o directivo tiene en su mente, una proyección previa de lo que va a hacer y continua con una proyección cuando las acciones se están realizando y por lo tanto existe una retención y reproducción constante del hecho a realizar.

Un ejemplo de lo dicho anteriormente, lo tenemos cuando se dice hacer un cambio ya sea en la estructura o en los valores de la empresa, por ejemplo, hacia una mayor calidad de producción, los gerentes, los ingenieros, los operarios, en fin, todo el capital humano de la empresa concibe en su mente las acciones que requieren, es decir, como van a implementar la calidad, después se les hace un acto consciente, esto significa, como conciben de manera personal a la calidad,

---

<sup>25</sup> Schutz, Fenomenología del Mundo Social. p. 86.

posteriormente van a implementar las medidas confrontando tanto su apreciación inicial como lo que originalmente se les requirió, lo que significa hacer un análisis de lo que las empresas requieren como cambio y lo que personalmente creen respecto a la calidad y modificándose en la medida en que dicho cambio se realiza, esta suma da como resultado la práctica productiva.

En este sentido, esta práctica productiva necesita indispensablemente de un sistema de signos en que los actores puedan en un momento dado apoyarse para dar significado a la conciencia, este dar significado, se construye a través del sistema de signos. Un signo según Schultz "es todo aquello capaz de manifestar algo diferente de sí mismos como objeto a la facultad cognoscitiva"<sup>26</sup>. De tal manera que un sistema de signos o su interpretación requiere de la aceptación previa de quién lo utiliza, se trata de un esquema de la experiencia usada como esquema expresivo (este tema se retomara más adelante).

Así pues, la cultura productiva va a necesitar de un marco que sea entendido y aceptado por los gerentes y trabajadores, pero donde haya iniciativa y creatividad en el ámbito local y el personal sea estimulado a probar los límites de las normas establecidas, en lugar de solo ejecutar una orden que viene a miles de millas desde el corporativo, esto es esencial cuando sobre todo una empresa cuenta con filiales en el extranjero.

#### 4.3.1. Definición de CO

La cultura irrumpió en el ámbito de la administración en la década de los ochenta, repentinamente, se puso de moda vender cultura en las consultorías como si fuera un artículo última moda en los círculos organizacionales, pues se creía que las organizaciones exitosas se describían como muy ricas en cultura. Sin embargo, la cultura no es un artículo de moda, que pueda adquirirse en cualquier tienda, ni tampoco puede adaptarse a la empresa de un día a otro y funcionar del mismo modo que lo ha hecho en otras organizaciones. Selznick describe a la cultura como "un elemento intrínseco en un carácter organizacional más profundo"<sup>27</sup>.

De este modo, la cultura permea una gran cantidad de aspectos críticos del desarrollo de la estrategia, sin embargo, el aspecto más significativo es la forma en que el personal se selecciona, desarrolla, nutre, se interrelaciona y es compensado dentro de una organización.

En algunas organizaciones, la cultura puede fortalecerse tanto que la mejor manera de referirse a ella es llamándole "ideología" que predomina sobre todo lo demás

---

<sup>26</sup> Op. cit. El Problema de la Realidad Social. p. 261.

<sup>27</sup> Op. cit. Procesos Estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 159

(como sucede con la configuración misionaria que describe Mintzberg) . Por lo general, la cultura es una fuerza que influye como un elemento de la organización, junto con la estructura, los sistemas y el poder. La cultura puede considerarse como la imagen opuesta a las atribuciones ejercidas como políticas, mientras estas últimas están enfocadas al interés personal y a la concentración de poder a través de la iniciativa individual, la cultura se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, a través de compartir escalas de valores, hábitos y tradiciones.

Toda organización activa posee una cultura (ideología) que comprende las tradiciones y creencias de una organización que la distingue de otras organizaciones e infunden personalidad a la empresa. "La cultura es entonces, el conjunto de valores, creencias actitudes, costumbres y ritos que comparten los miembros de una empresa y que les permite diferenciarse de los miembros de otra empresa"<sup>28</sup>. Destacando que esta cultura organizacional a su vez, se ve totalmente influida por la cultura social en la cual se desarrolla.

#### 4.3.2. Características de la Cultura en la Organización

Existen siete características que, al ser combinadas, revelan la esencia de la cultura de una organización, estas son:

- 1) Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- 2) Estructura: El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- 3) Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- 4) Identidad: El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- 5) Desempeño-premio: El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, promociones) se basa en criterios relativos al desempeño.
- 6) Tolerancia del conflicto: Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- 7) Tolerancia del riesgo: El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

---

<sup>28</sup> Ibid. p. 160.

- ⊕ Define límites (establece distinciones entre una organización y las otras)
- ⊕ Transmite un sentido de identidad a sus miembros
- ⊕ Facilita la creación de un compromiso personal con algo más allá de los intereses de cada individuo
- ⊕ Incrementa la estabilidad del sistema social<sup>29</sup>

En virtud de lo anterior, la cultura es el vínculo que ayuda a mantener unida a la organización y sirve como mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, es producto de lo que ha hecho antes y del grado de éxito conseguido.

#### 4.3.3. Fuerzas para mantener la CO

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. Así, la selección, la alta gerencia y la socialización, son tres fuerzas que cumplen una función primordial en el mantenimiento de una cultura.

1. La selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de una organización. Además, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización, de este modo, si se presenta un conflicto entre sus valores y los de la empresa, se excluyen voluntariamente del grupo de candidatos.

La manera de reclutar personal que GB utiliza es muy cuidadosa, pues se trata de encontrar gente trabajadora, honesta, constante, con sentido común, abierta al cambio, con iniciativa, en fin, gente que le proporcione frutos a la empresa. Cabe destacar que el Departamento de Recursos Humanos acepta curriculums y solicitudes de empleo no solo cuando se abre una vacante, sino gran parte del año; además una gran cantidad de personas busca ser parte de esta organización, ya que los salarios y las prestaciones se encuentran por encima de las otorgadas en otras empresas.

2. La alta gerencia. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, cual es el vestido apropiado, que acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

---

<sup>29</sup> Ibid. p. 161-162.

Grupo Bimbo cree que hoy más que nunca es necesario un liderazgo que permita favorecer la superación y avance de sus colaboradores, permitiendo que se desarrollen tanto como sea posible e interviniendo solo cuando sea necesario. En la medida que esto se logre, crecerá el compromiso de cada uno con los fines de la empresa, con el propio desarrollo personal y colectivo.

- 3) La socialización es un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis, la primera comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la empresa, en la segunda, el nuevo empleado ve la empresa como es realmente y afronta la probabilidad de que la realidad no corresponda a sus expectativas. En la tercera, el sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y formas de su grupo.

En GB las tres etapas de la socialización pueden resumirse de la siguiente forma: la llegada, aquí se le pregunta al empleado antes de ser contratado si conoce a que se dedica la empresa y porqué quiere ingresar a ella. Esta es una forma de saber que tanto conoce de Grupo Bimbo. En el encuentro, la segunda etapa, GB interviene de manera muy directa a la socialización, pues desde que el empleado forma parte de la nómina, se le da un tour por las instalaciones, se le muestran videos que hablan sobre la historia del Grupo, la filosofía, los objetivos, que hace, hasta donde ha llegado, entre otros temas. Y por último, la metamorfosis, el empleado ya esta muy socializado, pues conoce que debe hacer, que esperar de los otros, y además ya se ha puesto "la camiseta", es decir se asume parte de la organización.

#### 4.3.4. Formas de transmitir la CO

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Entre tantas historias que envuelven la evolución de Grupo Bimbo puede mencionarse el modo en el que se decidió escoger al símbolo principal de la empresa. Se dice que fue por una ilustración de una tarjeta navideña, por la que se eligió un osito panadero, blanco y de juguete: "amable, tierno y alegre". La esposa de Jaime Sendra fue quien realizó el dibujo original, este primer diseño inspiró el logotipo inicial, modificado por Alfonso Velasco y luego por una agencia de publicidad. El osito se presentó en las envolturas, camiones de reparto y en la publicidad inicial, causando gran impacto y apoyando comercialmente a la empresa.



Otra historia comenta que ante la popularidad que comenzaban a gozar los sandwiches en México, sobre todo en las fiestas como posadas o fin de año. Esto hizo que la demanda aumentara y que tuvieran que implementarse planes de expansión. Federico Negrete Rizo, quien fuera vendedor en ese tiempo, afirma que "Lorenzo Servitje siempre ayudaba a sus empleados, incluso en las épocas navideñas trabajaba junto con el bodeguero para organizar todo"<sup>30</sup>. Esta es una historia que se conoce por todos los empleados y que denota el gran sentido humano de uno de sus fundadores.

Entre los miembros de la organización, se llega a contar la siguiente historia: desde 1946 se empezó a dar servicio mecánico a los vehículos dentro de la fábrica. A principios de 1947, se estructuró el área de vehículos a iniciativa de Roberto Servitje Sendra. Se instituyó un mantenimiento tanto preventivo como correctivo. Con el paso del tiempo, Roberto Servitje se encargó también de las normas de seguridad, manuales y películas, así como cursos para sus chóferes. Al principio sólo se surtía a aquellos lugares que estuvieran a menos de 24 horas de viaje por carretera, posteriormente ampliaron sus zonas de distribución. Esta historia denota la gran participación del fundador en asuntos relacionados con la organización y que salen de su círculo directo de acción, los operarios principalmente ven con buenos ojos este tipo de acciones.

- Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Un punto que tal vez podría no considerarse como ritual, y que mi muy particular punto de vista lo es, se trata de la fiesta de fin de año que se lleva a cabo ininterrumpidamente. En esta reunión los empleados de Bimbo conviven armoniosamente; el fundador, Don Lorenzo Servitje y otros altos directivos pasan unos momentos con todos los miembros de la organización, dan un breve discurso en el que les agradece su trabajo y colaboración, además de que hay música, comida, rifa de electrodomésticos, viajes, etc. La fiesta de fin de año es un ritual, puesto que se trata de un evento que se realiza de manera repetitiva y en donde se llegan a reforzar los valores centrales e la organización.

- Los símbolos materiales indican a los empleados el grado de igualdad -o desigualdad - deseado por la alta gerencia y las clases de conducta que se juzga apropiado.

---

<sup>30</sup> Gutiérrez, Adriana. Importancia del proceso de selección de personal en Panificación Bimbo. P. 48.

Los símbolos a diferencia de los signos no se viven como tales, sino que se trata de representaciones a través de creencias, ritos, imágenes, héroes que contienen un significado específico para la empresa o simplemente para las personas. El símbolo es por lo general el nombre de la empresa o "la camiseta", los cuales no se pueden vivir, sino a través de su creencia.

En el caso de GB un aspecto de principal importancia dentro de los preparativos fue la elección de la razón social, de la marca y del símbolo. De una lista bastante larga se eligió una palabra que en ese momento no tenía significado alguno, BIMBO. De tal manera se definió la razón social como Bimbo, S.A. y el *símbolo* un oso blanco panadero. Alfonso Velasco fue quien propuso dentro de una lista el nombre BIMBO, inspirado de las palabras Bambi (de Disney) y Bingo (del juego). Este era un nombre fácil de pronunciar y de recordar, por lo que todos los fundadores decidieron apoyarlo.

Por una ilustración de una tarjeta navideña, decidieron que el símbolo fuera un osito panadero, blanco y de juguete. La esposa de Jaime Sendra realizó el dibujo original, este primer diseño inspiró el logotipo inicial, modificado por Alfonso Velasco y luego por una agencia de publicidad. Este símbolo (el osito panadero) se presentó en las envolturas, camiones de reparto y en la publicidad inicial, causando gran impacto y apoyando comercialmente a la empresa. En la actualidad es difícil que algún mexicano no reconozca lo que representa este símbolo.

El símbolo permite a la empresa hacer consenso con su personal, es de algún modo a través del mismo que todos se identifican y por el mismo son capaces de trabajar en conjunto; generalmente va acompañado de un conjunto de valores, se trata de cierto modo de un compromiso con la empresa y a diferencia de los signos no tiene un contacto con el mundo real. Considerando que también los símbolos incluyen valores, los cuales son en medida un reflejo de lo que se esperaba de ellos dentro de la empresa, en algunas ocasiones estos valores, cumplen también la finalidad de ser útiles para la vida fuera de las empresas, es por ello que Bimbo, entre uno de sus valores señala la importancia del progreso para la población en general, de modo que también involucra a su personal para obtener progreso para ellos mismos.

De esta manera, puede observarse que la eficacia de los símbolos se realiza cuando el trabajador o gerente como parte de una comunidad aprende a través de vivencias, pero también se puede decir que se trata de un símbolo exitoso cuando es compartido por toda la comunidad que en este caso se trata de Grupo Bimbo, el cual ha logrado legitimidad a través de muchos años y de renovaciones continuas, que le permiten estar actualizados y no desconectarse del mundo real.

Los signos y los símbolos funcionan bajo formaciones de tipo ideal, es decir, se desean como ideales, este tipo ideal construye en la práctica cotidiana y esta

sometido a constantes ajustes y revisiones sobre la base de la experiencia de los actores sociales de la producción. Esto implica que cada tipo ideal es diferente para cada empresa y en tiempo, tanto por la dificultad de interpretarlo de manera unánime como por las distintas vivencias al momento de su aplicación. El tipo ideal esta conformado por la práctica productiva, la cual se define como el entendimiento mutuo entre los actores de la empresa, que trasciende sobre el individualismo o interés personal, permitiendo que el trabajo en grupo se desarrolle más fácilmente.

En virtud de lo anterior puede señalarse que los símbolos en las empresas no son nuevos, en ocasiones una empresa puede identificarse con símbolos que han resultado un éxito y en ocasiones no funcionan como se esperaba, en especial en organizaciones desarticuladas y conflictivas entre sus integrantes.

Otro símbolo de Grupo Bimbo podría señalarse al Gansito que ha sido el producto triunfador, llegó a representar el 65% de las ventas totales de Marinela en 1985.<sup>31</sup> A partir de 1960 cuando los pasteles grandes dejaron de producirse y se inició una nueva etapa donde el Gansito era el producto más importante y símbolo de la empresa. Este producto, como símbolo ha resultado todo un éxito, podría decirse que después del pan de caja, conocido por el público en general como "pan bimbo", el gansito se encuentra en segundo lugar.

Respecto a lo que ha venido tratando en este apartado Mintzberg señala que una organización crea un *símbolo* dentro de una sociedad, es por tal razón que cuando la sociedad está fuertemente vinculada con tal símbolo y este desaparece, la sociedad lo resiente porque esta forma parte de la vida cotidiana. En el caso de GB es importante resaltar que el símbolo de Bimbo (tanto la marca como el osito blanco panadero) forma parte de la vida cotidiana de los mexicanos, así como de un gran número de habitantes centroamericanos, los cuales en lugar de pedir un paquete de "pan de caja", piden un paquete de *Pan Bimbo*, aquí puede observarse como se le ha adoptado el nombre de la marca a un producto específico, cualquier persona que conozca este producto comprende perfectamente de que se habla al referirse al pan bimbo y no al pan de caja (nombre sin la adopción), pues este nombre se ha vuelto parte de la vida cotidiana de muchas personas.

- En lo referente al lenguaje, muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla.

Los símbolos permiten entonces una asimilación de su personal y de sus clientes con la empresa, de esta figura se desarrolla un sistema simbólico compartido, es

---

<sup>31</sup> Ibid. p. 52.

decir, de un código, que se puede observar a través de la propaganda que realiza hacia el interior de la empresa, como hacia sus clientes con comerciales sencillos, nada rebuscados, muy concretos y con un tono chusco de los mismos.

Sin lugar a dudas existe un lenguaje que es bien entendido por los miembros de Grupo Bimbo, por ejemplo, en cuanto a los vendedores, estos manejan un código especial para referirse a cada uno de los productos (gansito, chocorrolos, buñuelos, panqués, etc.). Sin embargo, este código no solo es entendido entre ellos, sino que también es manejado por los miembros del ápice estratégico y todos los demás trabajadores.

#### 4.3.5. La CO en Grupo Bimbo

Dentro de una organización, un elemento importante es la unificación que se logra a través de su cultura. Retomando el concepto de cultura organizacional, podemos decir que esta se trata de un conjunto de valores y costumbres existentes de una empresa, en gran parte originados por sus fundadores y transmitidos a través de historias y rituales que cumplen la función de distinguir a una organización del resto, y además permiten que sus integrantes y colaboradores logren una mayor identificación con ella.

Grupo Bimbo es una empresa mexicana con una fuerte cultura organizacional engendrada y transmitida por sus fundadores y practicada por los más de 60,000 trabajadores que la integran, aquí la pregunta que cabe resaltar es como se encuentra estructurada la cultura organizacional en GB y que beneficios obtiene de esta.

La cultura de la Organización Bimbo tiene que ver con un conjunto de valores que unidos dan lugar al vínculo que ayuda a mantener unida a la organización y además sirve como mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Dichos valores han sido establecidos por sus fundadores y emanan de los principios que marcan la pauta de las relaciones, los procesos y las acciones de la organización. Estos valores se resumen en los siguientes:

#### Nuestros

#### Valores

- PERSONA: "Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento." (Don Lorenzo)
- PASIÓN: "Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa." (Don Lorenzo)
- EFECTIVIDAD: "Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser." (Don Roberto)

- CONFIANZA: "Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común." (Daniel Servitje).
- RENTABILIDAD: Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo." (Daniel Servitje).
- TRABAJO EN EQUIPO: "Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos." (Daniel Servitje).
- CALIDAD: "Nuestra empresa debe ser creadora, eficaz, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio". (Don Roberto)<sup>32</sup>

En este sentido, Grupo Bimbo contempla una serie de responsabilidades que tienen la finalidad de desarrollar una nueva cultura empresarial que incline a quienes trabajan en la empresa a considerarla, en pocas palabras, "su empresa", que se involucren plenamente en ella, tengan oportunidades de expresarse con responsabilidad, manifestar su iniciativa y, mediante esquemas apropiados de participación, emplear más y mejor su capacidad de trabajo. Y también hacer todo lo posible para que puedan tener acceso a su propiedad, con programas adecuados de ahorro e inversión. Entre otras exigencias se encuentran:

Tiene que cuidar celosamente de los intereses de los inversionistas de la empresa, evitar lujos y gastos innecesarios a todos los niveles y tratar de que quienes le han confiado sus ahorros disfruten de una rentabilidad proporcionada a la inmovilización y riesgo de su inversión, así como información oportuna y confiable sobre como marcha el negocio.

Tiene que llevar con sus proveedores de bienes o servicios una relación de estrecha cooperación para beneficio mutuo. Cada día se extiende más la convicción de que la relación de confianza a largo plazo entre proveedores y clientes es indispensable para la productividad de la empresa y la calidad de sus productos.

Tiene que mantener la contienda comercial con sus competidores, que es inevitable en una economía de mercado, dentro de límites legales y éticos. Y colaborar con esos competidores en todo lo que favorezca la defensa, desarrollo y prestigio de su rama de actividad.

Tiene que cumplir cabalmente sus deberes en relación con el Estado: observancia de las leyes, pago fiel de impuestos, participación como interlocutor en organismos representativos de su actividad, y colaboración decidida en la resolución de problemas, no sólo de su sector sino también en los de carácter nacional. Y finalmente tiene que cuidar el lugar físico en el que la empresa se encuentra, ser un buen vecino de la comunidad a la que pertenece y contribuir con sus donativos y la

---

<sup>32</sup> Internet. <http://www.bimbo.com>

participación de sus jefes y funcionarios en todas aquellas obras de beneficio social que considere más apropiadas a su manera de ser y sus responsabilidades.

Para cumplir esta amplia gama de responsabilidades es útil que la empresa elabore un ideario o código de conducta escrito y diseñe un programa para informar, sensibilizar y entrenar en la materia a los altos jefes de la empresa, tanto actuales como futuros.

Cuando se consideran todas las exigencias arriba descritas, propias del papel social de la empresa, surge la duda si muchas de ellas no serán utópicas o al menos muy difíciles de cumplir. En esto mucho es cierto, pero la realidad social, económica y política no sólo de nuestro país sino del mundo entero, está pidiendo a la empresa se transforme y modernice para responder a lo que la sociedad espera de ella, que es mucho más de lo que antes esperaba. Esta transformación y modernización son inevitables. La empresa no debe verse ya como un negocio para unos cuantos y de corto plazo, sino convertirse en una obra común de mayor duración y trascendencia, para beneficio de muchos.<sup>33</sup>

En cuanto a los beneficios que puede obtener GB de contar con una cultura organizacional, se puede mencionar la definición de límites, es decir, el establecimiento de distinciones entre una organización y las otras, haciendo única a la organización. Pero que es lo que hace diferente a Grupo Bimbo de otras empresas:

### Qué nos hace diferentes

- Nuestros productos, nuestros clientes y nuestro personal.
- La preocupación por el producto en la empresa es la obsesión de todos los días. La lucha por la calidad y la frescura es una lucha permanente.
- La producción es una actividad fundamental en nuestra empresa y queremos amorosamente nuestro oficio y los productos que hacemos.
- El cliente, lo hemos dicho muchas veces, es el verdadero jefe de la empresa, sabemos que debemos servirlo y queremos dejarlo satisfecho.
- Y por lo que se refiere a nuestro personal, hemos creído siempre que él constituye la verdadera fuerza de nuestra empresa. Son las personas quienes encaminan y hacen visible nuestra filosofía.<sup>34</sup>

Cabe mencionar que la cultura es propia de una organización, el que funcione en una empresa no quiere decir que funcione en otra, esto tiene que ver con los elementos (historias, rituales, propósitos, misión, filosofía, personal) que contiene cada una de las organizaciones. De tal manera, la cultura organizacional que

---

<sup>33</sup> Op. cit. Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos. P. 187.

<sup>34</sup> Internet. <http://www.gibsa.com>

desarrolla una empresa y cuyos resultados han sido benéficos, no la convierte en una fórmula, aplicable a cualquier otra empresa garantizando los mismos resultados.

La cultura en GB también sirve de transmisor de un sentido de identidad a sus miembros. Para Grupo Bimbo es importante que quienes colaboran en ella, conozcan sus retos y responsabilidades, se identifiquen con ellos y los hagan parte de sus vidas, "asumiendo un compromiso de crecimiento personal en bien del crecimiento del grupo"<sup>34</sup>. Asimismo, para GB el medio con el que se puede hacer frente a este compromiso, se refiere a la educación, pues es mediante esta que se puede lograr el desarrollo pleno de las posibilidades de la persona:

- \* El cultivo de la inteligencia
- \* La formación del carácter
- \* El orden y la armonía individual y social
- \* Una eficaz preparación para la vida.<sup>35</sup>

Para Grupo Bimbo, la educación se transmite a través de la escuela, la cual es la propia empresa, de este modo, desde el momento en el que un trabajador de GB acepta esta idea, se hace manifiesto el respeto a la persona, a su libertad, su inteligencia y capacidad creadora. Es bien sabido que la persona es el sujeto y fin de la economía y de la vida de la empresa, por tal motivo se considera que cada uno de quienes colaboran con GB no solo desempeñan un trabajo, su relación va más allá, considerándose que la empresa es una fuente inagotable de experiencias de aprendizaje, de oportunidades de crecimiento personal y profesional, es espacio de convivencia fraterna entre colaboradores y taller de competitividad, eficacia y productividad.

La cultura en GB también facilita la creación de un compromiso personal con algo más allá de los intereses de cada individuo. Cuando un trabajador logra identificarse con los objetivos y valores de una empresa y los hace parte de su vida, se puede decir, que se ha puesto la camiseta. Para GB la participación de quienes conforman esta empresa es vital ya que promueve que la visión de negocio se consolide y fructifique, esto implica asumir el compromiso de ser promotores y gestores de cambio, es decir, líderes capaces de rodearse de los mejores seguidores, motivarlos a prender y convencerlos de los beneficios de los objetivos y de los medios a utilizar para impulsarlos a la acción.

En cuanto a la función de la cultura de incrementar la estabilidad del sistema social, para GB la misión y propósitos integran la vida humana y económica de su organización, además de que sustentan y orientan su actividad, con la convicción

---

<sup>34</sup>Organización Bimbo. Nuestra Revista. P.51.

<sup>35</sup> Ibidem.

de servir bien; lo anterior justifica la existencia y ha favorecido su crecimiento en el ámbito nacional e internacional. Por lo tanto, GB es un instrumento de servicio con finalidades económicas y sociales primordiales, convencidos de que su papel en el desarrollo social es sumamente importante.

De manera que en su carácter de empresa como instrumento de servicio, uno de los objetivos de Grupo Bimbo consiste en asegurar su contribución al desarrollo económico y tecnológico, como agente de cambio y transmisor de innovación y creatividad, para satisfacer las necesidades reales de la sociedad, con las finalidades económicas:

- Finalidad económica externa: servir a la sociedad proporcionándole bienes y servicios.
- Finalidad económica interna: servir mediante la obtención de un valor agregado a quienes forman la empresa: inversionistas, directivos y trabajadores<sup>36</sup>.

Por otro lado, en su carácter de empresa con una definida responsabilidad social, Grupo Bimbo debe asegurar el eficiente y adecuado cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de lograr el crecimiento y satisfacción de todas las personas con las que se relaciona y actúa, promoviendo sus valores fundamentales mediante:

- ♦ Finalidad social interna que consiste en propiciar y apoyar el desarrollo de quienes integran la empresa, a través del trabajo y de la relación que se vive en ella.
- ♦ Finalidad social externas que se centra en servir a la comunidad, siendo creadora de fuentes de trabajo y determinante del estilo de vida<sup>37</sup>.

Aquí podemos señalar que Grupo Bimbo puntualiza que en la medida en que como empresa cumple con sus finalidades económicas y sociales, se sirve tanto a la persona como a la empresa misma, en una especie de círculo virtuoso en el cual el hombre es principio, ya que es la base de su filosofía: pues a partir de su asociación y trabajo se generan la actividad productiva y su finalidad, pues esta actividad busca su pleno desarrollo y la satisfacción de sus necesidades.

En este sentido, las costumbres, tradiciones y forma general en que GB cumple con su misión, es producto de lo que ha hecho antes y del grado de éxito conseguido. Esta empresa ha consolidado su posición en el mercado interno y también ha ganado espacios en el ámbito internacional, sobre todo en el área de América Latina y Estados Unidos. Los valores manejados por ellos, tienen un peso importante en el establecimiento de nuevas plantas de producción.

---

<sup>36</sup> Internet. <http://www.bimbo.com.mx>

<sup>37</sup> Ibidem.



## Conclusiones

El objetivo principal de este capítulo consistió en probar como las estrategias, las alianzas estratégicas y la cultura son elementos clave que permiten el ingreso y la sobrevivencia de la empresa en el mercado internacional, para lograr lo anterior, se tomó como unidad de análisis a Grupo Bimbo, nuestra empresa a estudiar. Como una primera conclusión cabe señalar que no solo estos tres factores (las estrategias, las alianzas estratégicas y la cultura organizacional) dotan a las empresas de elementos para ingresar y sobrevivir en mercados internacionales, sino que también crean los elementos suficientes para sobrevivir y mantenerse en mercados nacionales.

De modo que las empresas deben reorientar sus estructuras y retomar acciones estratégicas para la creación, desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, sobre todo ante esta era de globalización económica y comercial, en la que el crecimiento del comercio internacional será mayor que el crecimiento de las economías nacionales, y donde la competitividad empresarial y nacional se han vuelto sinónimos, ahora no solo hay que preocuparse por los competidores nacionales sino también por los que se encuentran del otro lado del continente, pues no pasara mucho tiempo en que se conviertan en fuertes adversarios.

El elemento "estrategia", se trata de un concepto aplicado en diversos ámbitos (político, social, económico, militar y empresarial), incluso es tomada en cuenta por la teoría de juegos dentro del campo de los negocios en relación con los nichos de mercado o con un contexto o esfera determinada, de tal modo existe una gran cantidad de definiciones al respecto. Sin embargo, para fines de esta investigación consideraremos aquellas que se apegan al ámbito empresarial. El concepto de estrategia utilizado aquí puede entenderse como el plan, patrón, y proyecto que se elabora enfocado al cumplimiento de los objetivos.

Mintzberg señala que las estrategias tienen diferentes enfoques dependiendo de la función o conjunto de funciones a que estén destinadas, de tal manera existen estrategias como plan, como patrón, como plan de acción, como perspectiva y como posición). Cada una de ellas no predomina ante las otras, al contrario, estas estrategias pueden relacionarse entre sí. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan, asimismo cada una de estas estrategias son aplicadas por las empresas de acuerdo a sus propios requerimientos y necesidades y no obligatoriamente son llevadas a cabo de manera simultánea.

Las estrategias de Grupo Bimbo se toman principalmente en torno al control de calidad, al personal, la estructura organizacional, los clientes, las responsabilidades sociales, los intereses personales, la expansión nacional e internacional. De este modo, esta organización cambia y crece en la medida que cambia la economía, la

política, la cultura y la forma de vida de las personas. Por tal razón, resulta necesario que la empresa unifique esfuerzos, acciones y estrategias con la finalidad de orientar y enmarcar los procesos de formación y capacitación en todas las organizaciones, en todas las regiones, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Las estrategias que ha empleado GB han alcanzado cierto grado de éxito como por ejemplo le han permitido poner orden en las deficiencias internas, administrar los recursos, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas, ingresar y mantenerse en nuevos mercados (algunos de difícil acceso como el europeo). Si bien es cierto, hay que resaltar los éxitos logrados de una organización, también tiene utilidad reconocer los fracasos, pues esto sirve a la empresa como experiencia.

En virtud de lo anterior, las estrategias que implemento Grupo Bimbo y no funcionaron, se refiere cuando la organización decide fabricar pasteles decorados (grandes y medianos, de uno y más pisos, sofisticados y sencillos). En el área de ventas se dieron cuenta de la dificultad de obtener resultados satisfactorios, ya que únicamente en fechas especiales se obtenían ingresos importantes, pero la idea era mantener cifras constantes para que los elementos de la empresa funcionaran bien todo el año. Pabisa y la marca "Keik" no tuvieron éxito a pesar de la alianza estratégica que se llevó a cabo con Quality Bakers of America.

En la actualidad, una gran parte de los productos de Grupo Bimbo son líderes en el mercado, se presume que esto se debe principalmente a las estrategias (antes mencionadas) que ha adoptado y adopta el grupo, las cuales tienen la función principal de crecimiento, expansión nacional e internacional, hacer frente a la competencia, ser líder en la rama y cuidar el factor humano.

En los últimos años tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas y medianas empresas nacionales e internacionales, las Alianzas Estratégicas Empresariales han alcanzado un auge considerable, puesto que estas alianzas son consideradas como estratégicas debido a que permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, el dinamismo y la flexibilidad de las empresas.

Si bien es cierto que las alianzas estratégicas son un medio indispensable para las empresas, ya que al aliarse con otras empresas y complementar objetivos comunes puede abrir camino y mantenerse en nuevos mercados. Como pudo observarse, Grupo Bimbo también ha recurrido a estas alianzas estratégicas como la joint venture, las licencias y las fusiones (a partir de los ochentas, con QUAN, pues fue necesario asociarse con esta empresa para fortificar acciones y asegurar mercados), sin embargo, cabe recalcar que en los últimos tiempos, GB se ha orientado por la adquisición de aquellas empresas dedicadas a negocios de la rama (industria de

alimentos) pero que se encuentran a punto de quebrar o en la quiebra y cuyas situaciones financieras y económicas no son del todo estables.

En esta investigación nos hemos preguntado sobre la importancia de entender la cultura y el impacto que esta tiene en las organizaciones, su estructura, funcionamiento, jerarquización, capacidad para cambiar, etc. y se aseguró que la cultura era importante e impactaba a las organizaciones, es mas, podría señalarse incluso que todos los programas de calidad, para que funcionen en nuestro país era necesario mexicanizarlos, es decir, hacerlos adecuados a nuestros valores.

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida practica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día, es mas, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de esta (como un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable.

En segundo lugar, debo afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos han estado permeada por la dimensión cultural (Schultz). Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no por otros. Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella, piden permiso y purifican el lugar.

En el caso de Grupo Bimbo, se ha trabajado desde hace ya algunos años en su sistema de signos y símbolos, lo cual ha logrado los cambios necesarios de conducta y de acción por parte de la gerencia de recursos humanos, por lo que no han quedado limitados a la reducción de tiempos muertos, aumento de la participación de los trabajadores a través de propuesta indirectas, es decir, a través de encuestas, entre otros, y aunque parece que en este momento les han resultado exitosos ya que les ha permitido crecer rápidamente, tanto en México como hacia varios países de América Latina, Estados Unidos y Europa, el reto para muchas empresas, consistirá en crear un sistema de signos y símbolos en torno a las políticas de recursos humanos como son: Outsourcing (o trabajo a distancia), capacitación a distancia y en las empresas, estímulos enfocados a la innovación, liderazgo en un mundo más agresivo, entre otros, revalorizando el capital Humano con el que cuentan, logrando que verdaderamente se pongan la camiseta de la empresa en la que laboran.

Las organizaciones tanto privadas como públicas deberán enfocar sus esfuerzos por retomar la cultura, los símbolos y signos desde la perspectiva de México, antes de plantearse cualquier reto, solo a través de entender la historia individual, se da paso a la colectiva, no existe cohesión de grupo si no se toman estos factores

primero. El desarrollo del capital humano debe estar forjado en el conocimiento de todos estos factores con la finalidad de hacer posible todas estas nuevas formas de organización del trabajo que plantea el nuevo milenio.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES GENERALES

Las tendencias de la economía mundial, se enfocan hacia una nueva estructura global con una dinámica de mercado, de bienes y servicios, así como de capitales, lo cual se refleja en un creciente proceso de neoliberalismo y globalización; en este marco los países desarrollados y en desarrollo deben adecuar sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, servicios y capitales con la finalidad de acelerar la competitividad internacional de sus industrias, para consolidar su presencia en los mercados internacionales.

En América Latina prevalece la idea de que la globalización es extraordinariamente poderosa, que obliga actuar a los países de la región y a sus poblaciones de un modo que no deja alternativas, identificado como progreso inmediato que ayuda a salir de la crisis y los errores del pasado por su simple adopción. Se trata entonces de dejar de hacer las cosas como antes y hacerlas de una nueva manera como aún no está claro, salvo la necesaria reducción del aparato estatal pero todos están obligados a hacerlo y de manera urgente.

La globalización no es un proceso que busque o de cómo resultado la homogeneidad, presenta desigualdades en sus distintas dimensiones, por ejemplo, puede estar más desarrollado en materia financiera que en materia de producción o de comercio.

Aunque el comercio mundial ha crecido en los últimos años a ritmos más acelerados que los de la producción, la diferencia en las tasas de dinamismo no alcanza ni con mucho a las de los flujos financieros, pues el capital financiero puede moverse de un país a otro buscando tasas de ganancias y condiciones de operación más atractivas, sin embargo, los trabajadores no pueden movilizarse con similar libertad y buscar mejores oportunidades de empleo, de ingreso, así como mejores condiciones de vida.

En cuanto a nuestro país, puede señalarse que la economía ha sufrido una recomposición en los últimos 10 años, con la aparición de nuevos grupos de poder, privilegiando sobre todo a los industriales, de igual manera comienza a gestarse como parte de la Globalización económica una tendencia creciente hacia fuera, es decir, las industrias nacionales fuertes tienen una mayor tendencia a la internacionalización con un marcado interés hacia los Estados Unidos como parte del Tratado de Libre Comercio.

Además de que México es un caso singular en el mundo entero, esto se debe principalmente a su situación geográfica, que ha provocado una visión meramente estadounidense, es decir, que una gran cantidad de empresas (medianas y grandes) que después del período de sustitución de importaciones tienen nexos con empresas estadounidenses, o bien que las tomen como ejemplo e intenten seguir

sus pasos. Asimismo una gran cantidad de las políticas aplicadas por el gobierno mexicano, se encuentran encaminadas a sobrellevar dicha relación con el Gobierno de los Estados Unidos, la adopción misma del modelo neoliberal bajo el cual estamos inmersos

En este sentido, México debe redoblar esfuerzos, con la finalidad de propiciar cambios estructurales para que se conviertan en elementos internacionales y la dinámica de los mercados internacionales rebasen la capacidad de las autoridades gubernamentales para controlar las fluctuaciones macroeconómicas y por ende, las posibilidades de un desarrollo armónico y equilibrado del país. Sentado sus bases en empresas nacionales tanto del Estado como privadas fuertes y que aseguren las inversiones.

Lo anterior podrá obtenerse si las empresas mexicanas logran desarrollarse hacia adentro (estructura organizacional, estrategias, desarrollo de tecnología, calidad en los productos, personal, entre otros) y una vez obtenido esto, entonces crecer hacia fuera, hacia el exterior.

Sin embargo, debe quedar al descubierto la necesidad de revisar bajo que lineamientos se ha realizado el neoliberalismo y la globalización para las empresas en México, que no sólo los aspectos externos han influenciado a la situación actual de muchos empresarios nacionales, distinguiendo que existen dos grupos de industriales en México: 1) los grandes industriales que han conformado transnacionales y 2) los pequeños y medianos industriales que han resentido los efectos negativos del neoliberalismo y la globalización.

En virtud de lo anterior, pese al discurso del desarrollo para las empresas, se presenta la primera contradicción: por un lado los llamados grupos como el caso de Cemex, Vitro, Modelo, Elektra, ICA y el mismo Grupo Bimbo, por citar algunos, los cuales han encontrado beneficios de desarrollo tanto al interior como al exterior de sus fronteras y por otro lado, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente después de la liberalización de la economía y la apertura de mercado, muchas de ellas quebraron en el ámbito nacional y después de la década de 1980 en que estos cambios empiezan a tomar forma en México, aún no logran una recuperación y otros más que desaparecieron definitivamente.

Hoy más que nunca las empresas reorientan su crecimiento más allá de las fronteras, en el caso de Grupo Bimbo este hecho ocurre desde 1984 hasta la fecha, ha penetrado en mercados de países latinoamericanos, norteamericanos y muy recientemente en mercados europeos, por lo cual sus necesidades están encaminadas a tener contextos económicos estables que permitan mayor posibilidad de éxito, protegiéndolos de los cambios o crisis económicas en las regiones que son de su interés.

La evolución de Grupo Bimbo es un claro ejemplo del funcionamiento de las empresas y su desarrollo para insertarse en mercados cada vez más amplios, donde la competencia juega el principal papel, en la medida que la funcionalidad deberá quedar comprendida en el mantenimiento y crecimiento de las metas que la misma empresa se proponga, y no poniendo límites rígidos, para subsistir en la medida en que sea capaz de adaptarse a las exigencias del mercado, por una parte y esencialmente a la "experiencia interna" y habilidades de adaptar la misma en todos su procesos.

En cuanto a las exigencias del mercado arriba mencionadas, podemos señalar también aquellas que tienen que ver con los productos alimenticios, pues a medida que los mercados internacionales se vuelven más cuidadosos y exigentes con los productos alimenticios que están adquiriendo del extranjero, se presentan nuevos retos para la industria de alimentos y sus participantes (productores, vendedores, compradores, intermediarios, gobiernos, consumidores), lo que conlleva a que las prácticas tradicionales de producción, procesamiento, transporte y almacenaje estén cada vez más sujetas a un escrutinio intenso no solo de instancias de inspección nacionales, sino también de diversas dependencias internacionales, las cuales tienen el poder de decidir si los productos pueden o no comercializarse en otros países.

En este sentido, Grupo Bimbo como uno de los participantes de la industria de alimentos, debe tener correctamente conceptualizados estas exigencias, así como los estándares internacionales de calidad en la industria de alimentos (Codex Alimentarius, Normas ISO, y el HACCP). GB han estado aplicando estos sistemas de calidad, siendo ahora el reto transferir este proceso a las empresas medianas y pequeñas y sobre todo a los agricultores exportadores. Esto es primordial en la época de apertura que se vive en la actualidad, ya que se requiere que cualquier empresa o productor tenga ajustados sus procesos en armonía con los consensos internacionales existentes en cuanto a buenas prácticas de manejo, asegurándose así que la empresa puede vez tras vez entregar los productos o servicios con la calidad que los clientes requieren.

Si una empresa no tiene clientes satisfechos está en grave peligro, por lo que este tema es prioritario. Se debe tener consistencia manteniendo los requerimientos de calidad. Lográndose esto se genera un prestigio que puede ubicar a México en un nivel sumamente competitivo en el mercado de alimentos internacional. De ahí la importancia de promover ampliamente estos conceptos entre los empresarios agropecuarios del país y difundir los casos exitosos, que sirvan de ejemplos.

En cuanto a Grupo Bimbo, nuestra organización a estudiar, podemos mencionar que cuando esta empresa utiliza un sistema de calidad (Las Normas ISO principalmente), adquiere un orden, es decir, que el dinero y otros recursos puedan ser utilizados de manera más eficiente. Además, se logra que nada sea



dejado fuera del proceso y que todos tengan claro a nivel interno quien es responsable por hacer qué, cuándo, como, por qué y donde. Todo lo anterior hace más fácil para Grupo Bimbo el lograr que se pueda adaptar lo que se hace a lo que se debe de hacer, según las normas internacionales.

El caso de Bimbo debe servir de ejemplo a las empresas alimenticias del país. Su éxito se debe a la calidad comprobada de sus productos, siendo un caso especial a nivel nacional, Grupo Bimbo es la organización número 1 en su ramo a nivel nacional). Existen otras empresas mexicanas que pueden repetir esta experiencia poniendo en práctica las metodologías que aquí se han tratado. Los beneficios de la aplicación adecuada de sistemas como el HACCP se hacen notorios en quien produce, elabora, comercia o transporta alimentos, en una reducción de reclamos, devoluciones, retrocesos y rechazos, todo lo cual es muy costoso en todos los sentidos.

En este sentido resulta urgente que todos los países tomen el control sanitario estricto de la producción de alimentos, ya que el fuerte intercambio comercial incrementa la población en riesgo de sufrir daños, y además este asunto, se convierte en un problema de competencia internacional. Debido a que los costos para un país y sus poblaciones, ocasionados de no tener un control estricto en la higiene y calidad de los productos alimenticios tanto los que se producen internamente como los que se traen del extranjero son enormes y lamentables; ya que existen fuertes gastos en cuanto a medicinas, hospitalizaciones, pérdidas humanas, así como la generación de desconfianza entre los consumidores nacionales e internacionales.

En cuanto a la organización y la estructura en las empresas hay que señalar que estas han ido tomando importancia, esto obedece a que una buena planeación de las mismas le permite al empresario un mayor control sobre sus negocios, sin el apuro de estar atendiendo las necesidades particulares de cada empresa, y concediéndole agregar nuevas empresas aunque estas sean diferentes entre sí, pues confía a otros las responsabilidades que recaían antiguamente en una sola persona y le permite a la vez realizar actividades estratégicas en cuanto a la organización en su conjunto.

El caso de Grupo Bimbo ejemplifica lo antes señalado, pues como puede observarse fue creciendo y diversificando su función inicial, que consistía en la producción de pan de caja, lo que se desarrollaba en una estructura simple que le permitió un rápido crecimiento; mas tarde, al ir aumentando su capacidad de producción comienza la fabricación de productos mas diversificados (pan tostado, pan dulce, botanas, confitería, tortillas, maquinaria, por mencionar algunos) lo que a la vez le permite mayores ganancias y llegar al público consumidor de diferentes gustos.

Es importante señalar que un cambio en la dirección de una empresa puede y en la mayoría de los casos significa una reestructuración, esto es muy claro en el caso de Grupo Bimbo, en primer lugar, la empresa cambia de estructura con mayores controles sobre todo el proceso, en especial cuando el número de fábricas comienza a crecer como se observa a través de la creación de las líneas medias, representadas por los gerentes de estas, también implementa un staff de apoyo con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa y finalmente desarrolla una estructura capaz de controlar el trabajo de cada trabajador, especialmente a través de la adopción de una estructura de tipo maquinal.

De modo que al aparecer nuevos productos resulto necesario especificar donde, como y para que mercados se producirían tales productos, por lo que en 1985 se modificaría su estructura organizacional, se pensó entonces en formar un único Grupo Industrial dividido en tres: Organización Bimbo, Organización Barcel y Organización Carmel.

Posteriormente, para 1991 la estructura se modificaría por segunda vez, de este modo, el organigrama estuvo encabezado por la presidencia ejecutiva y quedo dividido en 8 elementos que representan a las empresas que forman el grupo: Organización Bimbo, Organización Marinela, Organización Barcel, Organización Ricolino, Organización Wonder, Organización Alpre, Organización Altex y el Área Internacional. Tal división se llevó a cabo con la idea de que cada elemento produzca una línea de productos. Cada una de estas divisiones estaría supervisada directamente por gerentes de unidad los cuales son supervisados a su vez por el gerente general.

Para 1995, la estructura administrativa cambiaría nuevamente, las 8 organizaciones fueron agrupadas en 3, cada una encabezada por un vicepresidente:

- \* Organización Marinela quedó a cargo de Daniel Servitje Montull, esta organización abarca Tía Rosa, Lara, Paty-Lu, Pastas Montecristo, Organización Barcel, Organización Latinoamericana y Organización Ricolino.
- \* Organización Bimbo estuvo presidida por Mauricio Jorba Servitje, abarcando también las marcas Wonder, Sunbeam y Milpa Real.
- \* Organización Altex, como vicepresidente quedo Roberto Servitje Achútegui, comprende además Maquindal, Frexport, Moldex, Proarce, Autovend, Agrobiotec, los tres molinos de harina, productos de leche Coronado, Interrefacciones, Exbim y División Norteamérica.

Cabe destacar aquí el papel del fundador de Grupo Bimbo y quien por muchos años dirigió la organización, Lorenzo Servitje, quien es sin duda un hombre con una gran noción de los negocios, lo cual es sumamente importante para la toma estratégica de decisiones, ya que no solo aprovecha la estructura creada con anterioridad, y la recrea a las necesidades del mercado; sino que es capaz de

transformar su negocio aprovechando la mano de obra profesional que en el país comienza a tomar importancia y adapta sistemas de vanguardia, en especial con el uso de tecnologías, sino que además tiene la suficiente visión para la conformación real de un corporativo a través de los beneficios de alianzas estratégicas con empresarios de su misma condición, o bien, que se dirigen a su mismo mercado, lo anterior le permite indudablemente tener acceso a mayor capital para la creación de nuevos negocios.

Por otro lado, la competencia que hoy en día experimentan las empresas es otro factor que ha orillado a buscar nuevas fórmulas de reestructuración organizacional con la finalidad de fortalecer su capacidad de negociación en los mercados tanto nacionales como internacionales, por lo que la naturaleza de estas ha cambiado surgiendo una nueva división del trabajo basadas en asociaciones empresariales donde cada una de estas empresas son responsables de diversas etapas de la producción, dejando a la matriz o sede el manejo de aspectos vitales y estratégicos de la misma como finanzas, publicidad, innovación, logística, redes de distribución, con objeto de mantener el control de toda la actividad y el mercado.

De acuerdo a lo anterior, en el caso de Grupo Bimbo, esta empresa esta consciente de que debe hacer frente a la competencia, pues ante las tendencias mundiales, no solo hay que preocuparse por los competidores locales, sino también por los que se encuentran en otras partes del mundo, pues no tardara mucho en que se conviertan en adversarios. Bimbo ve a la competencia no sólo como un mal que aqueja sus planes de crecimiento y expansión en los mercados tanto nacionales como internacionales, sino que la ve como un medio de innovación constante en todos los sentidos (desde el diseño del producto hasta cambios estructurales en su organización). Asimismo esta organización ha recurrido a las alianzas estratégicas con otras empresas nacionales y extranjeras dedicadas a la producción de alguno de los productos que esta elabora, por otro lado, también adquiere empresas por quebrar y en quiebra, rescatándolas y uniéndolas a su grupo.

En este sentido, creo haber aclarado una o varias de las hipótesis iniciales, la primera de ellas se refiere a que las organizaciones bien estructuradas tienen mayores posibilidades de éxito que aquellas que no han contado con una planeación, lo cual, a su vez le permite un crecimiento y diversificación más rápidas; por otra parte las decisiones estratégicas y la capacidad de liderazgo hacen la diferencia entre estructuras achatadas e ineficientes por estructuras más flexibles y eficientes, otro punto importante es la importancia de las alianzas entre empresas a fin de mejorar sus prácticas empresariales, y finalmente la cultura organizacional suelen resultar de gran importancia para observar la internacionalización del corporativo en su conjunto y forma en que se convierta a una transnacional como parte de su desarrollo.

De modo que las empresas deben reorientar sus estructuras y retomar acciones estratégicas para la creación, desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, sobre todo ante esta era de globalización económica y comercial, en la que el crecimiento del comercio internacional será mayor que el crecimiento de las economías nacionales, y donde la competitividad empresarial y nacional se han vuelto sinónimos, ahora no solo hay que preocuparse por los competidores nacionales sino también por los que se encuentran del otro lado del continente, pues no pasara mucho tiempo en que se conviertan en fuertes adversarios.

El elemento “estrategia”, se trata de un concepto aplicado en diversos ámbitos (político, social, económico, militar y empresarial), incluso es tomada en cuenta por la teoría de juegos dentro del campo de los negocios en relación con los nichos de mercado o con un contexto o esfera determinada, de tal modo existe una gran cantidad de definiciones al respecto. Sin embargo, para fines de esta investigación consideraremos aquellas que se apegan al ámbito empresarial. El concepto de estrategia utilizado aquí puede entenderse como el plan, patrón, y proyecto que se elabora enfocado al cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias de Grupo Bimbo se toman principalmente en torno al control de calidad, al personal, la estructura organizacional, los clientes, las responsabilidades sociales, los intereses personales, la expansión nacional e internacional. De este modo, esta organización cambia y crece en la medida que cambia la economía, la política, la cultura y la forma de vida de las personas. Por tal razón, resulta necesario que la empresa unifique esfuerzos, acciones y estrategias con la finalidad de orientar y enmarcar los procesos de formación y capacitación en todas las organizaciones, en todas las regiones, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Las estrategias que ha empleado GB han alcanzado cierto grado de éxito como por ejemplo le han permitido poner orden en las deficiencias internas, administrar los recursos, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas, ingresar y mantenerse en nuevos mercados (algunos de difícil acceso como el europeo. Si bien es cierto, hay que resaltar los éxitos logrados de una organización, también tiene utilidad reconocer los fracasos, pues esto sirve a la empresa como experiencia.

En los últimos años tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas y medianas empresas nacionales e internacionales, las Alianzas Estratégicas Empresariales han alcanzado un auge considerable, puesto que estas alianzas son consideradas como estratégicas debido a que permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, el dinamismo y la flexibilidad de las empresas.

Si bien es cierto que las alianzas estratégicas son un medio indispensable para las empresas, ya que al aliarse con otras empresas y complementar objetivos comunes

puede abrir camino y mantenerse en nuevos mercados. Como pudo observarse, Grupo Bimbo también ha recurrido a estas alianzas estratégicas como la joint venture, las licencias y las fusiones (a partir de los ochentas, con QUAN, pues fue necesario asociarse con esta empresa para fortificar acciones y asegurar mercados), sin embargo, cabe recalcar que en los últimos tiempos, GB se ha orientado por la adquisición de aquellas empresas dedicadas a negocios de la rama (industria de alimentos) pero que se encuentran a punto de quebrar o en la quiebra y cuyas situaciones financieras y económicas no son del todo estables.

En esta investigación nos hemos preguntado sobre la importancia de entender la cultura y el impacto que esta tiene en las organizaciones, su estructura, funcionamiento, jerarquización, capacidad para cambiar, etc. y se aseguró que la cultura era importante e impactaba a las organizaciones, es mas, podría señalarse incluso que todos los programas de calidad, para que funcionen en nuestro país era necesario mexicanizarlos, es decir, hacerlos adecuados a nuestros valores.

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida practica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día, es mas, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de esta (como un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable.

En segundo lugar, debo afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos han estado permeada por la dimensión cultural (Schultz). Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no por otros. Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella, piden permiso y purifican el lugar.

En el caso de Grupo Bimbo, se ha trabajado desde hace ya algunos años en su sistema de signos y símbolos, lo cual ha logrado los cambios necesarios de conducta y de acción por parte de la gerencia de recursos humanos, por lo que no han quedado limitados a la reducción de tiempos muertos, aumento de la participación de los trabajadores a través de propuesta indirectas, es decir, a través de encuestas, entre otros, y aunque parece que en este momento les han resultado exitosos ya que les ha permitido crecer rápidamente, tanto en México como hacia varios países de América Latina, Estados Unidos y Europa, el reto para muchas empresas, consistirá en crear un sistema de signos y símbolos en torno a las políticas de recursos humanos como son: Outsourcing (o trabajo a distancia), capacitación a distancia y en las empresas, estímulos enfocados a la innovación, liderazgo en un mundo más agresivo, entre otros, revalorizando el capital

Humano con el que cuentan, logrando que verdaderamente se pongan la camiseta de la empresa en la que laboran.

Las organizaciones tanto privadas como públicas deberán enfocar sus esfuerzos por retomar la cultura, los símbolos y signos desde la perspectiva de México, antes de plantearse cualquier reto, solo a través de entender la historia individual, se da paso a la colectiva, no existe cohesión de grupo si no se toman estos factores primero. El desarrollo del capital humano debe estar forjado en el conocimiento de todos estos factores con la finalidad de hacer posible todas estas nuevas formas de organización del trabajo que plantea el nuevo milenio.

Cuando comencé el trabajo de tesis, me interesaba conocer porqué Grupo Bimbo había llegado a convertirse en una empresa tan exitosa (es la número uno en su ramo a nivel nacional y la tercera a nivel mundial) en los últimos 50 años, cuando empecé a buscar información, eso me llevó a investigar quien era Lorenzo Servitje, a conocer la historia de Bimbo y de todas las marcas que maneja y los lugares a los que ha llegado; me di cuenta que el fundador, no era un hombre de negocios improvisado, sino una persona que tenía mucha experiencia en el mundo de los negocios, por algo ha colocado a la empresa como una de las más admiradas y admirables no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Debo decir también, que en un principio no estaba del todo segura de que Grupo Bimbo se tratara de una empresa con nacionalidad mexicana, puesto que contenía muchos elementos (como la estructura organizacional, la utilización de la cultura y las alianzas estratégicas, así como la valorización del capital humano) adoptados de modelos extranjeros, norteamericanos y japoneses principalmente. Sin embargo, al seguir indagando sobre esta empresa, cada vez aumentaba más mi admiración por ella, pues ahora sé que se trata de una organización que comenzó de un negocio pequeño y familiar y que ha ido abarcando mercados de difícil acceso como el estadounidense o el europeo, cuyos requisitos (normas de calidad, aranceles, engorrosos trámites aduaneros, hasta racismo industrial) resultan ser fuertes barreras que impiden la expansión internacional.

No obstante, Grupo Bimbo ha logrado llegar a lugares donde muchas otras empresas ni si quiera han considerado y esto se ha debido entre otros elementos a la visión de negocios de sus fundadores, a las estrategias tomadas, así como a la valorización de su personal, sé que además quien trabaja en la empresa se siente bien con lo que hace, y por ende traen bien puesta la camiseta.

Por último, creo que he abierto más posibles líneas de investigación, de las que en un principio tenía planteadas, sin embargo, a nivel personal estoy satisfecha pues las hipótesis que tenía han resultado ciertas, y puedo decir ahora con seguridad, que solo se logra crecer de un negocio familiar con decisión, trabajo y empeño, que las estructuras deben ser flexibles de cambiar y adoptarse a diferentes

circunstancias, eso las mantiene actuales y capaces de enfrentar la destructibilidad creativa, jugar con la competencia, siendo mejor cada día, el deseo de expandirse por sí mismo no asegura el éxito si no se está dispuesto a realizar cambios a todos los niveles y de creer en un proyecto conciso, se deben realizar reformas que creen conciencia e identificación a lo largo de toda la organización está se logra a través del desarrollo de cultura, en este caso de cultura empresarial, el reto no tiene límites, solo oportunidades, la internacionalización consiste en estar en el lugar adecuado y poner en práctica la experiencia adquirida a lo largo de los años

## BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

- 1) BASAVE, Jorge (coordinador), Empresas mexicanas ante la globalización. IIES-UNAM-dgapa. Miguel Angel Porrúa, México, 2000. 247 pp.
- 2) CERVANTES, Orlando, Análisis Bursátil del Grupo Industrial Bimbo. Tesis. UNAM, FCA. México, 1995. 122 pp.
- 3) CAMACHO, Alejandra, Análisis Bursátil de Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V., Tesis. UNAM, FCA. México, 1998. 189 pp.
- 4) CARMONA, Fernando. Una Alternativa al Neoliberalismo. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1995. 149 pp.
- 5) CASTILLO, Rivas Donald, Acumulación de Capital y Empresas Transnacionales en Centroamérica. Siglo XXI, México, 1980. 213 pp.
- 6) COSTA, Joan, Identidad Corporativa y estrategia de Empresa. Ediciones CEAC. Barcelona, 1952. 121 pp.
- 7) CRANELL, F., Las Empresas Multinacionales y el Desarrollo. Barcelona, 1974. 178 pp.
- 8) CHAVEZ, Norberto, La Imagen Corporativa. "Teoría y Metodología de la identificación institucional". Ediciones G Gilli, S.A., México, 1996. 231 pp.
- 9) DE LA ROSA Ruíz, Artemisa, Privatizaciones en telecomunicaciones: El Caso de T.V. Azteca y El Corporativo Elektra. Negocios en Expansión. Tesis, UNAM. FCPYS. México, 2001. 179 p.
- 10) DEROSI, Flavia. El Empresario Mexicano. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 1977. 147 pp.
- 11) DRUCKER, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas". El Ateneo, Buenos Aires, 1990. 233 pp.
- 12) FALCON Morales, Mónica, La Estructura Organizacional a Nivel Internacional de la Iglesia Católica: Símbolos, Valores, Actores y Órganos. Tesis, UNAM. FCPYS. México, 2000. 209 pp.
- 13) FLORES Basurto, Daniela. Un Estilo Propio de Gestión y Organización. Tesis, UNAM. FCPYS. México, 2001. 259 pp.



- 14) GARCÍA, Anselmo, et al., Trayectorias de Innovación y Calificación en la Industria de Alimentos y Bebidas en México, México, 1998. 71 pp.
- 15) GARTE, Morgan, Imágenes de la organización, Alfaomega, México, 1991. 245 pp.
- 16) GONZÁLEZ, C., ISO9000, QS9000,, ISO 14000. McGrawHill. México, 1998. P. 17.
- 17) GOODMAN, Louis. Naciones pequeñas, empresas gigantes. Grupo editorial Noriega, México, 1992. 217 pp.
- 18) GUIZAR, Rafaeli, Desarrollo Organizacional. Principios y Prácticas. De. Mc. Graw Hill. México. 1998. 286 pp.
- 19) GUTIÉRREZ Adonegui, Adriana. Importancia del Proceso de Selección de Personal en panificación Bimbo. Tesis, ITAM, Administración, México, 1984. 70 pp.
- 20) HEMERMESH, Richard, Planeación Estratégica. Limusa, México, 1994. 289 pp.
- 21) HERNÁNDEZ, Montañés Adriana, La Evolución de la Pequeña y Mediana Empresa en el contexto del mercado global de los años 90's. Caso: Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V. Tesis, UNAM. FCPYS. México, 2000. 215 pp.
- 22) HILFERDING, Rudolf. El capital Financiero, De. El Caballito, México, 1973. 243 pp.
- 23) LENNIN, V.I. El Imperialismo fase superior del capitalismo. Editorial Progreso, Moscú, 1966. 78 pp.
- 24) LITTERMA, Joseph. Análisis, de las organizaciones. México, Limusa. 1994. 217 pp.
- 25) LOPEZ, Martha, Retos y paradojas de la relación comercial entre México y España, el caso de la industria de alimentos. Tesis, UNAM FCPYS. México, 1998. 234 pp.
- 26) MAGAÑA Codines, Mónica y Pilar Mariscal Servitje, Cultura organizacional: Base y sustento de la Empresa Grupo Industrial Bimbo, Tesis, ITAM, Administración, México, 1993. 156 p.

- 27) MARTINEZ, Belinda, Interacción de tres sistemas de calidad para la generación de un nuevo sistema de calidad útil en la industria de alimentos. Tesis UNAM, Facultad de Ingeniería. México, 1999.
- 28) MEADE María y Eurne Villanueva Pérez, Caso: Grupo Industrial Bimbo. Tesis, ITAM. Administración. México, 1996. 61 pp.
- 29) MELLO Faria. Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Limusa, México, 1994. 256 pp.
- 30) MERTENS, Leonard. La transferibilidad de las nuevas Empresas Innovadoras y de alto desempleo. 273 pp.
- 31) MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel Economía, España, 1991. 287 pp.
- 32) \_\_\_\_\_, El poder en la organización y en su entorno. Editorial Ariel, 340 pp.
- 33) MINTZBERG Henry y QUINN James. Procesos Estratégicos. Conceptos, Contextos y casos. De. Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. México, 1988. 1207 pp.
- 34) MUCHARRAZ, Yvette, La Identidad de Bimbo a través de un comercial televisivo de la campaña Mi país, Tesis, UNAM, FCPYS. México, 2000.
- 35) PALOMARES, Laura. Los financieros de la Minería y la siderurgia en México: La continuidad de una clase. México, UNAM, FCPYS, Centro de Estudios "Lázaro Cárdenas" 1983. 125 pp.
- 36) \_\_\_\_\_. Empresas Transnacionales, Sector Turístico: Nikko Hotels International. UNAM. FCPYS, material Didáctico, 1998. 121 pp.
- 37) PERROW, Análisis de la organización. "Aspecto Sociológico". C.E.C.S.A., México, 1972. 235 pp.
- 38) PETRAS, James. Globalización. Ajoblanco, España. 1996. 267 pp.
- 39) QUINN, James. El Proceso Estratégico. Estrategias para el cambio: Incrementalismo Lógico". México, De. Prentice Hall, Barcelona., 1992. 278 pp.
- 40) RAYMOND Alan, Administración en la tercera ola Los contornos Competitivos". Editorial Continental. S.A., México, 1988. 246 pp.

- 41) SANCHEZ, Armando. Franquicias. Adminístrate hoy. México, año 1, No. 4. Agosto 1994. P. 50-54.
- 42) SCANLAN, Burt., Principios de Dirección y conducta organizacional. México, Limusa, 1984. 219 pp.
- 43) SCHUTZ, Fenomenología del Mundo Social. Paidós, Buenos Aires, 1972. 86 pp.
- 44) SEGAL, M. Organization and environment: A typology of adaptability and structure. Public Administration review, Estados Unidos, 1974. 242 pp.
- 45) SERRANO, Eúfrates, Proyecto de un sistema de calidad para el mantenimiento preventivo en una industria de alimentos. Tesis, UNAM, Facultad de Ingeniería. México, 2000. 197 pp.
- 46) SMITH McDonald, Susana, Tesina. Gobierno Corporativo: Caso Grupo Industrial Bimbo. ITAM, Administración, México, 1997. 70 pp.
- 47) VAN DE VAN, A framework for organizational Assessment. of management review, 1976. 12-16 pp.
- 48) VILAS, Carlos. Seis Ideas falsas sobre la Globalización. Argumentos desde América latina para la refutación Ideológica. CEIICH-UNAM, México, 1996. 231 pp.

#### HEMEROGRAFIA

- 1) BIMBO. Un esfuerzo a través de los años. GIBSA, Ed. GIBSA, México D.F. 1995. 351 p.
- 2) Catálogo de Normas. Dirección General de Normas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), México D.F., 2000. P. 8.
- 3) CELIS G., Carlos, Las 500 empresas más importantes de México. Revista Expansión. Agosto 1993, Vol. 25, No. 622, México, 1993. 350 pp.
- 4) La Iniciativa de Inocuidad Alimentaria. Contenido e Implicaciones para los Productores Mexicanos. FIRA Boletín Informativo. 30 abril 2000. Núm. 314, Vol. XXXII, 112 pp.

- 5) InverMéxico Grupo Financiero, Perfiles Empresariales. Segundo Trimestre de 1995, México, D.F, 1995. 37-49 pp.
- 6) Nuestra Historia. Organización Bimbo. Editora Palmarín, México, 1986, 70 pp.
- 7) Nuestra Revista, Editado por la Organización Bimbo, México, 1995.27 pp.
- 8) Organización Bimbo, Objetivos de la Organización, Manual de Normas y Procedimientos, México, 1977. 310 pp.
- 9) Organización Bimbo, Manual del Jefe, México, 1979, 73 pp.
- 10) PALOMARES y MERTENS. Cambios en la gestión y actitud empresarial en América latina. Un marco de análisis. Economía y Trabajo, año 1. No. 2 Santiago de Chile, 1976. 145 pp.

#### Proceso

No. 947 26 diciembre 1994.

No. 1052 29 de diciembre 1996.

#### Expansión

No. 727 22 de octubre 1997 55-61 p.

No. 777 27 de octubre 1999 56-69.

#### Sitios en Internet

<http://www.adcebra.com.mx>

<http://www.angelfire.com/ri>

<http://www.bimbo.com,mx>

<http://www.bmv.com.mx>

<http://www.cronica.com.mx>

<http://www.dgbiblio.unam.mx/index.html>.

<http://www.elfinanciero.com.mx>

<http://www.fao.org>

<http://www.fira.gob.mx>

<http://www.gibsa.com.mx>

<http://www.iso.ch/>

<http://www.secofi.gob.mx/normas/dgn2.html>.

## **A N E X O S**

## A N E X O S

### 1. LA HISTORIA DE GRUPO BIMBO<sup>1</sup> (ANTECEDENTES Y DESARROLLO)

El pan de caja lo trajeron a América los primeros colonizadores europeos que llegaron a Estados Unidos. Traían cajas de metal donde guardaban objetos pequeños. Estando en América utilizaron las mismas como moldes para hornear su pan. Por esta razón se le llama pan de caja.

Este tipo de pan empezó a elaborarse en México y afines de los treinta, principios de los cuarenta, había algunas fábricas que lo producían, siendo la más importante Pan Ideal, que era la marca que dominaba al mercado de dicho producto.

El servicio de Pan Ideal no era muy bueno y no satisfacía muy bien la demanda, su presentación no lo favorecía, ya que estaba envuelto con papel encerado, lo que impedía ver el contenido del paquete, que algunas veces estaba en malas condiciones. Esta empresa no tenía competencia, lo que no la motivaba para mejorar sus productos y la atención para el cliente.

Lorenzo Servitje era Gerente de la Pastelería El Molino (propiedad de su padre) y su tío, Jaime Sendra Grimau, era el Jefe de Producción.

En 1941 Lorenzo Servitje quiso ampliar y tecnificar la pastelería y junto con su tío la transformó, haciéndola más grande y convirtieron a El Molino en la pastelería más moderna de la Ciudad de México. Con el objeto de instalar y operar el nuevo equipo, llamaron a Alfonso Velasco, Director Técnico de Pan Ideal.

Jaime Sendra fue quien tuvo la idea de poner la fábrica de pan de caja, y fue apoyado por su sobrino, Lorenzo Servitje. Se unió a ellos Alfonso Velasco en calidad de socio industrial. Existían nexos también con Jaime Jorba y José T. Mata. Otro de los futuros colaboradores fue Roberto Servitje, hermano de Lorenzo. Todos los fundadores, excepto Alfonso Velasco, estaban vinculados por lazos familiares.

Empezó la planeación, y la publicidad fue uno de los elementos centrales dentro de las políticas de la nueva empresa.

Los primeros productos que lanzaron al mercado fueron el Pan Chico, el Pan Grande, Pan Negro de trigo-centeno, operando con dos hornos de carrete, con capacidad de fabricar 960 piezas de Pan Grande por hora.

Decidieron envolver el pan con papel celofán, producto novedoso que vendía en este país la Du Pont. Así los clientes podían ver el producto que compraban, y con esto golpearon fuertemente a la competencia.

Dentro de los preparativos para la fundación de la fábrica, tuvieron relevancia la elección de la razón social, la marca y el símbolo. Alfonso Velasco fue quien propuso dentro de una lista el nombre BIMBO, inspirado de las palabras Bambi (de Disney) y Bingo (del juego). Este era un nombre fácil de pronunciar y de recordar, por lo que todos los fundadores decidieron apoyarlo.

---

<sup>1</sup>Organización Bimbo. Nuestra Historia. p 1- 70

Por una ilustración de una tarjeta navideña, decidieron que el símbolo fuera un osito panadero, blanco y de juguete: “amable, tierno y alegre”. La esposa de Jaime Sendra realizó el dibujo original, este primer diseño inspiró el logotipo inicial, modificado por Alfonso Velasco y luego por una agencia de publicidad. El logotipo tenía originalmente las patitas de la “M” en forma horizontal, subrayando a las demás letras. Para continuar con la tradición de El Molino, se decidió que los colores institucionales fueran azul y rojo. Quedó establecido que la razón social sería Panificación Bimbo, S.A.

El osito se presentó en las envolturas, camiones de reparto y en la publicidad inicial, causando gran impacto y apoyando comercialmente a la empresa.

La escritura constitutiva de Panificación Bimbo S.A. de C.V., fue firmada el 4 de julio de 1944 y al poco tiempo se inició la construcción de la fábrica en la Colonia Santa María Insurgentes, con entrada por el número 117 de la calle 58 Norte, hoy Mimosas, en México, D.F. Al terminar las obras habían en total 2,500 metros cuadrados de construcción donde se instalaron las primeras máquinas que fueron importadas de Estados Unidos.

La empresa comenzó sus labores con 38 personas, de las cuales 10 eran vendedores.

Para desarrollar el trabajo publicitario, la compañía se puso en contacto con la agencia de Publicidad Continental, buscando un fuerte impacto en el mercado y ubicarse como una empresa moderna e importante. Realizaron censo de tiendas, panaderías y clientes potenciales con la finalidad de visitarlos.

El domingo 2 de diciembre de 1945 se inauguró la fábrica. La prensa, la radio y el cine, difundieron la noticia y empezó la demanda por los productos que tenían un precio al menudeo de 90 centavos el Pan Grande, 50 centavos el Pan Chico, 60 centavos el Pan Negro y 70 centavos el Pan tostado.

Al principio muchas operaciones se hacían manualmente, incluso para vaciar los moldes, tenían que golpearlos con fuerza. La producción de Pan Grande era de 400 por cada horneada con duración de 25 minutos, en el Pan Chico era de 800 piezas en el mismo tiempo.

El inicio de la fabricación coincidió con la fecha de inauguración. A las 10:30 a.m. se dividió la primera masa, el primer pan envuelto salió a las 3:00 p.m. del dos de diciembre y el último a las 5:00 a.m. del día siguiente. Unos días después se empezó a producir el Pan Negro.

El costo del saco de harina en esa época era de \$14. Cincuenta años después, el costo se multiplicó por más de 250. En 1945, el salario mínimo era de \$3.60 y el máximo de \$10. El poder adquisitivo para el trabajador era el equivalente a 4 paquetes de Pan Grande diarios. Cuarenta años después podía adquirir 9 paquetes al día, lo que significaba que este pan estaba al alcance de muchas personas.

En la ciudad de México, el consumo total de pan de caja grande era de 2,400 piezas diarias. Durante 1945, las ventas eran de \$4,300 diarios.

El primer contrato colectivo de trabajo se firmó con la Unión de Obreros y Empleados de las Industrias Dulcera, Harinera, Panificadores y similares de Distrito Federal, antecesor al Sindicato Nacional de Trabajadores Harineros, Similares y Conexos de la República Mexicana (CTM). Rodolfo Martínez Moreno entró en 1947 como director del Sindicato.

A principios de 1946, se inició la fabricación del Pan Dulce que consistía en un bizcocho en forma de pan de caja rebanado, pero no se tuvo la respuesta esperada por parte del público. En enero de 1946 empezó la fabricación del Pan Tostado.

Las políticas de la empresa en esa época estaban encaminadas a la calidad, al precio, las buenas relaciones con el personal y la reinversión para el crecimiento de la empresa.

Por esas fechas también surgió el autoservicio SUMESA, y los productos Bimbo se pudieron adquirir allí desde al principio.

La distribución de Panificación Bimbo tuvo que tomar en cuenta a todos aquellos lugares que podían ser puntos de venta para la población en general. Las panaderías, los expendios y tiendas pequeñas, representarían el principal volumen de ventas. Esta distribución empezó con 10 camiones que sólo surtían al D.F. Después se tomaron clientes foráneos, a quienes se les enviaban los pedidos por medio de embarques. Los productos se empacaban en cajas de cartón y eran enviados por ferrocarril, camiones de línea o de prensa que alquilaban espacio.

“El primer día que los vendedores salieron a trabajar, se les dio una hojita a cada uno de ellos con los principales lineamientos: No fumar frente a los clientes, no dejar de visitarlos diariamente, ser puntuales, rasurarse todos los días, etc.”

Los primeros años, se utilizaron cajas de madera (con una división que les permitía tener 2 pisos) y los panes se acomodaban verticalmente. Al poco tiempo, tuvo que instalarse una carpintería para reparar las cajas, que se maltrataban mucho.

Con el paso del tiempo, los sandwiches en México se hacían populares, sobre todo en las fiestas como posadas o fin de año. Esto hizo que la demanda aumentara y que tuvieran que implementarse planes de expansión.

Federico Negrete Rizo, quien fuera vendedor en ese tiempo, afirma que Lorenzo Servitje siempre ayudaba a sus empleados, incluso en las épocas navideñas trabajaba junto con el bodeguero para organizar todo.

En 1947 la compañía contaba con más de 20 camiones y se iniciaron las rutas de Tuxpan, Poza Rica, Pachuca, Toluca, Puebla, Cuernavaca y otras, además de surtir clientes de las áreas vecinas a la ciudad de México.

Desde 1946 se empezó a dar servicio mecánico a los vehículos dentro de la fábrica. A principios de 1947, se estructuró el área de vehículos a iniciativa de Roberto Servitje Sendra. Se instituyó un mantenimiento tanto preventivo como correctivo. Con el paso del tiempo, Roberto Servitje se encargó también de las normas de seguridad, manuales y películas, así como cursos para sus choferes. Al principio sólo se surtía a aquellos lugares que estuvieran a menos de 24 horas de viaje por carretera, posteriormente ampliaron sus zonas de distribución.

En 1947, en el mismo terreno de Santa María Insurgentes, fue inaugurada la Planta 2. Fueron traídos 5 hornos de carrete Flex-O-Matic de 79 charolas cada uno. El salario mínimo había aumentado a \$4.50 diarios.

Antes de finalizar ese año, Pan Ideal quiso dar competencia a Bimbo y comenzó sus labores en una planta muy moderna y grande. Mientras tanto, en Bimbo surgieron nuevos productos y empezó a trabajarse la línea de Panquelería. Empezó a elaborarse el Pan Dulce Pimpinela, que duró poco tiempo produciéndose. Por esas fechas, hubo una huelga de panaderías, lo que benefició a Bimbo. Por el temor que sus camiones fueran asaltados, cada vehículo salió con un policía abordo. Tuvo que hacerse una distribución masiva de productos, por lo que se amplió el mercado.



En 1946 se lanzaron los Cuadritos de Pan. A fines de 1947 aparecieron los Palitos, y algunos años después surgió el Pan Molido. Los Palitos se vendían en cajitas. Los cuadritos se elaboraban con pan de devolución dorado, y se cortaban para que sirvieran como complemento para sopa. El Pan Molido tenía dos fines: facilitar al ama de casa el empanizado de alimentos y aprovechar el pan de devolución, reprocesándolo.

Cuando salió a la venta la Panquelería por primera vez, se hicieron panqués con almendras y sin rebanar, pero al público le parecieron caros y dejaron de venderse. Luego se probó con el panqué de pasas, pero cada vez se vendió menos, hasta que se optó por ofrecerlo en rebanadas. Comprendieron que había más público para comprar rebanadas que productos enteros.

En 1950 se empezaron a vender las Untadas, producto que consistía en una rebanada de pan tostado, untada con betún dulce estilo mantequilla.

En 1948 aparecieron los Colchones, las Almohadas, el Panolo y los Volcanes, con buena aceptación popular. Lo malo era que los panes desenvueltos no eran suficientemente higiénicos ni costeables, por ello fueron retirados del mercado.

Para mejorar la distribución, se crearon agencias propias que recibieran productos y los repartieran en las poblaciones donde estuvieran ubicadas. En 1949 se instaló la primera en Puebla. De estas agencias también salían otras rutas foráneas. En otros puntos seguían utilizándose los embarques y hasta 2 años después se abrieron otras agencias.

En 1950, además de la publicidad en radio y en prensa, por primera vez fue utilizado un camión con sonido de altavoz, micrófono y tocadiscos. Se buscaba introducir los productos en ciertas poblaciones como rancherías y pequeños poblados donde Bimbo no podía vender directamente. Cada vez que se entraba a una población nueva, el camión de sonido iba adelante. Estos camiones tenían en la parte posterior su propia tienda. "Desde un principio, la publicidad jugó un papel clave".

Se visitaba a los clientes y se les obsequiaban artículos promocionales; sedaba a conocer el producto a los consumidores, les regalaban carteritas de cerillos y visitaban escuelas regalando a los niños ositos Bimbo de cartón para colorear, ofrecían llaveros y otros artículos con la figura del osito.

A principios de los cincuenta, se realizó una promoción muy exitosa, la "campana del cuchillito", se mandaron fabricar miles de cuchillos de plástico y se introdujeron en los paquetes de Pan Grande.

Hasta 1951, la única agencia de Panificación Bimbo era la de Puebla, debido a la demanda era necesario implementar más, pero mientras eso se lograba, se improvisaron algunas, en locales alquilados o lugares donde se pudiera hacer la descarga de los camiones y el control administrativo de ventas, una de estas agencias estuvo en Veracruz. Al poco tiempo, se abrió una agencia en Tampico y poco a poco surgieron más.

A partir de 1952 se implantaron normas de seguridad automotriz: se prohibió que las personas manejaran de noche, se instituyó que los camiones para carretera fueran de doble rodada, empezaron a utilizar tacógrafos para controlar la velocidad y las revoluciones de los motores, crearon comisiones de previsión y evaluación de accidentes, eliminaron los seguros y crearon el autoseguro. Se pactó el inicio de una cultura de manejo y mantenimiento de vehículos. Además fueron perfeccionados los cursos para choferes, realizaron concursos permanentes de seguridad con el lema "Seguridad, Pericia y Cortesía". A los vendedores de Bimbo se les caracterizaba por ser prudentes, eficientes, amables y respetuosos.

En 1952 se inauguraron las Plantas 3 y 4 en el mismo terreno de Santa María Insurgentes. La producción se incrementó debido a los modernos equipos instalados en ellas. Un ejemplo es el de las donas, que gracias a una novedosa máquina, lograron producir 200 docenas por hora. Las Donas del Osito, llamadas así anteriormente, venían en bolsitas de dos, después surgió el tamaño de 4.

Comenzó a utilizarse el sistema de vitroleros que consistía en recipientes de vidrio que eran proporcionados a las tiendas para vender los productos por unidades separadas. Estos bienes eran la Panquelería y donas, que llegaban envueltas a la tienda pero se les quitaba en empaque para su venta al público.

En cuanto a los productos de devolución, cuando un pan ya no se podía vender en expendios de pan frío, ni reprocesarse, se le destruía antes de que ocasionara alguna contaminación a la fábrica.

Todavía en 1952, surgió una nueva línea de productos: la bollería. Esta estaba integrada por Bimbollos, para hacer hamburguesas, Medias Noches, para "hot dogs" y Colchones. Venían en sus bolsas respectivas. Por ello, Bimbo contaba ya con tres líneas importantes: Pan, Panquelería y Bollería.

Jaime Sendra Grimau, accionista fundador que hasta entonces había trabajado en la Pastelería el Molino, ingresó como jefe de personal a Panificación Bimbo en 1954, el y los demás accionistas decidieron fundar una escuela, para los hijos de los trabajadores y para los niños del barrio. El 5% de las utilidades se destinaba a este proyecto.

En 1954 y 1955, la empresa contaba con 700 personas. El área de vehículos tenía cerca de 100 unidades y la fábrica consumía mensualmente 300 toneladas de harina. Se trabajaba con Harinera La Espiga y Harinera Barquín.

Rogelio Rodríguez, ingresó en 1954. Estuvo un tiempo en el departamento de contabilidad colaborando con Eduardo F. Sánchez y con Jaime Sendra en la realización de las primeras publicaciones de comunicación interna.

Se había planteado la necesidad de contar con un folleto que diera a conocer a los de reciente ingreso lo que podían esperar de la empresa y lo que Bimbo esperaba de ellos, Sánchez propuso el folleto titulado Bienvenidos a Bimbo y de allí en adelante salieron otras publicaciones en las que se hablaba de seguridad industrial, se escribía sobre la labor de los trabajadores, se daban informaciones prácticas y se procuraba la formación integral de todo el personal. También se empezó a publicar una revista titulada Nuestra Revista.

Debido a las observaciones que los directivos realizaron en sus viajes a Estados Unidos, se llegó a la conclusión de que no era muy práctico utilizar cajas de madera para repartir los productos, sino que era mejor utilizar charolas. Estas eran metálicas y de plástico, permitían colocar al producto en forma horizontal y que pudiera manejarse más fácil y eficientemente. Para 1953 terminó de implementarse este sistema y se institucionalizó el uso de camiones chatos.

Debido a la saturación de Panificación Bimbo en la ciudad de México, se decidió abrir una fábrica en Guadalajara.

A partir de 1955 empezó a desarrollarse el ramo pastelero. Para ello fue creada otra compañía: Pasteles y Bizcochos, S.A. (PABISA). Esta empresa entró en funciones el 8 de mayo de 1956, dentro de la Planta 1. Además del equipo que había allí, se instalaron 3 máquinas más: una rebanadora horizontal, una máquina para untar betún y una trampadora Nielsen. Bimbo maquilaba los pasteles y Pabisa compraba los productos y se encargaba de distribuirlos.

Desde esa época se veía la posibilidad de fabricar pan dulce en forma industrial, además de pasteles, pero en lugar de entrar a la producción de bizcochos, se decidió que Pabisa elaborara pasteles redondos y sencillos, sin decorado y en tres distintos sabores: naranja, fresa y chocolate. Estos aparecieron con la marca "Keik" y resultó difícil venderlos en forma masiva.

Empezaron a fabricarse pasteles decorados, grandes y medianos, de uno y más pisos, sofisticados y sencillos. En la Planta dos se hacían los batidos y en la uno los decorados.

En el área de ventas se dieron cuenta de la dificultad de obtener resultados satisfactorios. Sólo en fechas especiales habían ingresos importantes pero la idea era mantener cifras constantes para que los elementos de la empresa funcionaran bien todo el año. Pabisa y la marca "Keik" no tuvieron éxito.

Se decidió crear una nueva marca y en 1957 se inauguró una pequeña fábrica de pasteles cuya razón social era Productos Marinela S.A. Ese año dejaron de fabricarse los pasteles Pabisa y entonces Marinela -razón social y marca- empezó su vida independiente.

Mientras tanto, en Guadalajara ya se había iniciado la construcción de una tercera fábrica. El 8 de diciembre de 1956 quedó inaugurada ésta. Al iniciar las operaciones en Guadalajara, se fueron tomando zonas que surtía originalmente la fábrica de la ciudad de México, y así se abrieron nuevos horizontes como Torreón, Chihuahua, Saltillo, Nayarit, Colima, Sinaloa, sonora, Culiacán, Los Mochis, Ciudad Obregón, Hermosillo y otras poblaciones cercanas. Abrieron rutas a Puerto Vallarta, Aguascalientes. Zacatecas y pronto Mazatlán tuvo una agencia propia.

Para 1957, Productos Marinela se había independizado de Panificación Bimbo, lanzando al mercado diversos pastelillos en porciones individuales protegidas por capacillos rojos en su parte inferior, y se ofrecían al detallista en charolas de cartón surtidas.

Dentro de estos pastelitos estaban Timbas, Zebras, Nevadas, Pingüinos, Pipucho, Delicias, Borrachitos, Mariposas, Empanadas, Tartufos y otros. Paralelamente a los pastelitos desenvueltos, se promovían las ventas de pasteles decorados.

En abril de 1957 la fábrica de Guadalajara complementó sus productos con la línea Marinela. Bimbo de Occidente se convirtió en una fábrica mixta.

Posteriormente se desarrollaron en Marinela tres pastelitos para envolverse: Gansito, Negrito y Bombonete. Los vendedores solicitaban las mismas cantidades de cada producto porque no sabían cuál de ellos iba a sobresalir, al referirse a estos tres pastelitos, usaban la palabra "Ganebos".

Los "Ganebos" surgieron casi al mismo tiempo en Productos Marinela y en Bimbo de Occidente, al principio su producción era muy artesanal, con el paso del tiempo llegó a la automatización.

En 1958 todavía no tenían exhibidores para Marinela. Utilizaban mesitas hechas con palos de escoba y cajas de cartón cortadas diagonalmente para poner los productos. En Bimbo ya se habían sacado exhibidores de lámina de dos pisos, que se vendían al cliente por 75 pesos. Luego se cambió el sistema de venta de los exhibidores debido a la presión de la competencia con Wonder.

El Gansito fue el producto triunfador, llegó a representar el 65% de las ventas totales de Marinela, aunque en 1985 las ventas cayeron hasta 25%. La producción del gansito tuvo que automatizarse para que, con una obtención de gran volumen, el precio se mantuviera accesible. Esto se logró después, en la planta de Marinela en Azcapotzalco inaugurada en 1972.

A partir de 1960 los pasteles grandes dejaron de producirse y se inició una nueva etapa donde el Gansito era el producto más importante y símbolo de la empresa.

En 1959, por la creciente demanda de los productos, se empezó a construir la cuarta fábrica: Bimbo del Norte, S.A., en Monterrey. Esta fábrica se inauguró en marzo de 1960.

Uno de los directivos de Bimbo, Alfonso Velasco, inauguró en Monterrey, en 1960, la compañía Panificadora Mexicana. Esta fue competencia para Bimbo, ya que lanzó el Pan Rey y el Pipiolo, un pastelito parecido al Gansito.

En la ciudad de México, un grupo de panaderos, para hacerle competencia a Bimbo, formaron una sociedad y compraron la fábrica de Lago Filt y la marca Pan Ideal. Cerraron las puertas de sus panaderías a Bimbo, la reacción de esta empresa era visitarlos diario hasta que se dieron cuenta de que el servicio de Pan Ideal no era el mismo, su pan no era tan fresco y tuvieron problemas. Finalmente Bimbo compró esa planta.

En 1964 se supo que Continental Baking Co., firma norteamericana, pretendía venir a México para comprar o instalar una fábrica de panadería y pastelería para lanzar al mercado de México sus productos marca Wonder. Mientras, Panificadora Mexicana no pudo sostener la competencia y Velasco vendió la empresa y el equipo a Bimbo.

Posteriormente, Alfonso Velasco se asoció con los antiguos dueños de Pan Ideal (los Fernández) y juntos elaboraron Pan Fiel, Pan y Pasteles Tip Top y Pipiolo. Después vendieron la empresa a la compañía norteamericana Continental Baking Co., que en 1954 y con el nombre de Continental de Alimentos, lanzó sus productos Wonder al mercado mexicano.

Al comprar Panificadora Mexicana, Bimbo perdió mucho porque la venta de Panificadora Mexicana casi se perdió y por lo tanto no se sumó a la de Bimbo. Tuvieron que eliminar los regalos y ofertas hasta que se recuperaron.

Jaime Jorba (ex gerente general de Panificación Bimbo), en 1962 viajó a España y junto con unos norteamericanos montaron cuatro fábricas en Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca y Santander. En 1978, Jaime Jorba vendió sus acciones y regresó a México. Ellos siguieron utilizando la marca Bimbo, pero sin ningún nexo con la organización mexicana.

En 1962, en Panificación Bimbo se construyó un segundo piso a la Planta 1, ampliándola. En Marinela se instaló otro horno de 60 charolas y en Bimbo de Occidente se inició la automatización del Gansito.

En ese mismo año se creó una oficina corporativa con el nombre de Central Impulsora, S.A., cuyo objeto sería planear, asesorar, coordinar y dirigir los negocios de la Organización. A partir de enero de 1963, Lorenzo Servitje inició su trabajo en las oficinas corporativas ubicadas en Avenida Ejército Nacional No. 533.

La oficina corporativa buscaba tener un cuerpo orgánico con las empresas de Bimbo, para que las fábricas funcionaran de manera descentralizada, con unidad y organización común con los mismo objetivos y metas.

Se empezó a sistematizar el pensamiento empresarial, fundamentado en el quehacer y el ser de la Organización. Se dio una filosofía de la empresa y fue conformado el objetivo principal de Bimbo: "Que esta empresa sea altamente productiva y plenamente humana". Empezaron a surgir normas para llevar a la práctica este planteamiento.

Desde su fundación, la empresa se trazó una política de personal que permitiera armonizar sus intereses con los de los empleados, así como colaborar con el sindicato y reconocerlo ampliamente. Se buscaba darle a la empresa un sentido humano mediante la participación activa de sus integrantes.

Los trabajadores y colaboradores de Bimbo han participado durante años en el capital, aunque ha habido modificaciones al precio de las acciones, las condiciones de pago y otros elementos. Para 1985, cerca del 12% de los colaboradores de la Organización eran accionistas.

Además los empleados han participado en las decisiones de la empresa, mediante un clima de administración por metas, organización por equipos y formación y desarrollo de los jefes en todos los niveles. El tipo de organigrama utilizado era el de "bisagra", los jefes en cada nivel, son los que encabezan los equipos de trabajo.

Para lograr la humanización de la empresa y la participación funcional, ha sido necesaria una adecuada selección y formación de toda la gente que tiene empleados a su cargo.

A partir del surgimiento de la oficina corporativa, se desarrollaron dos sistemas organizacionales: el de línea y el de staff.

Para 1985, la organización de línea empezaba con el Presidente del Consejo de Administración, Lorenzo Servitje, el director general era Roberto Servitje. A este último reportaban los Subdirectores Generales: Santiago Castro, Lorenzo Sendra, Fernando Boulosa y Enrique Chávez. De ellos dependerían los Gerentes Generales de cada fábrica, que encabezaban las juntas de Gerencia. De aquí se desprende otra estructura: del Gerente de Ventas dependen los Gerentes Divisionales, de éstos los supervisores y de los últimos, los Vendedores.

El sistema de staff es paralelo al de línea y reside en las oficinas corporativa. No tiene autoridad directa hacia las fábricas, pero sus miembros fungen como asesores y especialistas.

El director General, los Subdirectores Generales, los Gerentes Generales y los Directores de Área forman un equipo denominado Junta de Dirección. Esta se reúne tres veces por año y revisa los planes, problemas, presupuestos y metas, entre otras cosas.

El staff lo integran 11 Directores de Área: Dirección Adjunta, Compras, Contraloría, Finanzas, Informática, Ingeniería, Mercadeo, Personal, Dirección Técnica, Vehículos y Ventas.

Empezaron a elaborarse manuales de procedimientos para cada área. Se sistematizaron y estandarizaron los procesos de producción, el empleo de fórmulas de los productos, las técnicas y formas de venta y distribución, así como los mecanismo administrativos. Se escribieron normas de economicidad, relaciones públicas, comunicación, vehículos, control de calidad, diseño y fabricación, relaciones con el personal y entrenamiento, entre otras. Siguió la labor de definir objetivos con respecto a los cliente, inversionistas, proveedores, competidores y la comunidad.

Hasta principios de 1963, Bimbo tenía 4 fábricas. Entre 1963 y 1978 ya existían 8 más y se ampliaron las de Bimbo y Marinela, gracias a las plantas de Azcapotzalco.

Para enfrentar a la competencia, fue necesario crear un plan mercadológico, que contemplaba la necesidad de utilizar una marca americana. Para ello, Bimbo obtuvo la autorización de la empresa norteamericana Quality Bakers of America para emplear en México la marca Sunbeam, constituyéndose de este modo la sociedad llamada Alimentos Internacionales, S.A. La planta de Bimbo ubicada en la calle Lago Filt se destinó a la fabricación de estos productos, que salieron al mercado en 1964.

Como respuesta a la aparición de los pastelitos Tuinky Wonder, Marinela lanzó al mercado los Submarinos en 1967.

A principios de los sesentas, Marinela también lanzó sus productos de la línea de galletería: las Barritas de Fruta y las Canelitas. Amplió sus dos líneas, tanto la de pastelitos como la de galletas, hasta que decidió seleccionar sus productos más rentables, por ello, en las líneas Marinela sólo se incluyeron Gansito, Pingüino, Submarinos, Barritas y Canelitas. Las ventas se centraron en estos productos.

En 1965, Bimbo del Norte llegaba a su punto de saturación, por el crecimiento de su mercado. Para atender a los territorios de Torreón, Chihuahua y Durango y abrir nuevos mercados en el noroeste del país, el 6 de marzo de 1966 se inauguró en Hermosillo una nueva fábrica: Bimbo del Noroeste, para producción y distribución de productos Bimbo y Marinela.

Bimbo del Golfo, S.A. de C.V., la nueva fábrica en Veracruz, inició sus operaciones el 6 de diciembre de 1970.

En 1971, Bimbo de Occidente instaló su primer horno galletero en el que se hicieron Barritas, mientras que Panificación Bimbo lanzó los primeros Bimbuñuelos hechos a mano. Silvestre García, colaborador, creó una máquina para hacer Bimbuñuelos, la cual se utilizó e instaló en la Planta 1 pero además fue reproducida y vendida a una fábrica norteamericana y a una japonesa.

En Azcapotzalco, se construyó la fábrica panificadora más grande de América Latina y una de las 10 más grandes del mundo. Esta fue inaugurada en 1972.

Edificada junto a esa planta, la nueva planta de Marinela, de dimensiones enormes y con moderna tecnología, comenzó a fabricar Choco-Roles, Submarinos, Barritas, Canelitas, Polvorones y Cañitas, sustituyendo a la que originalmente se tuvo en la colonia Santa María Insurgentes.

En 1975, en Bimbo Azcapotzalco, se abrió una nueva planta de panes y una línea de bollería. En Marinela se empezó a fabricar el Rollo y en la Planta 4, en Santa María Insurgentes, se instaló la primera máquina para hacer tortillas de harina: "Tortillinas", que con el tiempo se relanzaron bajo la marca Tía Rosa. En ese mismo año se inauguró el primer Taller Central en Bimbo Azcapotzalco.

En 1977, Bimbo de Occidente dejó de ser una fábrica mixta, fue inaugurada Marinela de Occidente S.A. de C.V., que entró en operaciones el 11 de septiembre de ese año.

Para atender la demanda de los estados de Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí, y Aguascalientes, se inauguró el 27 de noviembre de 1977, Bimbo del Centro, S.A. de C.V., en Irapuato.

En septiembre de ese año, se firmaron las escrituras de Bimbo del Sureste, S.A. de C.V. y el 10 de diciembre de 1978 entró en operaciones esta fábrica ubicada en Villahermosa.

Además del sistema de distribución directa, un factor que favoreció la expansión de Bimbo fue el manejo de técnicas de mercadeo y publicidad, que fueron especializándose desde entonces.

Varias promociones se han realizado tanto con el Pan Bimbo como con otros productos. Algunas enfocadas al público en general, otras a las amas de casa o a los niños. Dentro de las dirigidas a los pequeños, están las figuritas de plástico y álbumes de estampas.

En 1966 el celofán fue sustituido por polietileno, material que conserva mejor el producto y facilita el cierre hermético al ama de casa. Esto se aplicó a las bolsas de pan y a la bollería. Desde entonces empezaron a utilizarse los moños de alambre, que además de anudar las bolsas, se usaban según el color para distinguir el recogido de las devoluciones.

Debido a la demanda del polietileno fue instalada una planta que produjera esos envases y por ello se asociaron con gente que tuviera experiencia en el ramo. Así surgió Converflex S.A., en la ciudad de México, empresa dedicada principalmente a la extrusión de película de polietileno y a la impresión y formado de bolsas para la Organización.

En 1978 se sustituyó en la mayoría de los productos el celofán saranizado por el polipropileno. Para ello, el grupo se asoció en minoría con las empresas Novafilm, S.A. de C.V. y Novaflex, S.A. de C.V., dedicada a la impresión y conversión. Junto con los primeros cambios en las envolturas, se hicieron modificaciones a los gráficos para enfrentar la competencia de Wonder. Desde 1970, con motivo del 25 Aniversario de la compañía, se cambió el logotipo en las envolturas, graficando al osito Bimbo e incorporándolo al logo. También se cambió el color y diseño de los uniformes.

La organización Bimbo se dio cuenta de que en la industria de dulces y chocolates había oportunidad de venta directa al detallista. Fernando Servitje, hermano de Lorenzo y de Roberto, fabricaba productos en El Molino, como el Kranky y el Crunch. Había montado una pequeña fábrica con Antonio García Barsse y buscaban extenderse. Así fue como Bimbo entró en esta rama, comenzando con una pequeña fábrica para probar si los productos se vendían bien.

El 4 de octubre de 1971, ya estaba inaugurada la primera fábrica de Ricolino, que en esa época se llamó Barcel, S.A. En 1974, esa misma lanzó la Paleta Payaso, con mucho éxito. En 1975, fueron lanzadas las palomitas Barcel. Con esto se ingresó en el ramo de botanas, y Sabritas, líder de este campo, empezó la resistencia y en ocasiones incluso lanzó productos similares a los de Barcel para no perder su liderazgo.

En 1977 se compró a Kellogg's una fábrica de botanas en Querétaro, en la cual se había venido trabajando la marca Tigre Toño. Ya sin dicha marca, la Organización adquirió la fábrica el 9 de febrero de 1978 y fue reinaugurada para constituir la empresa Productos Nubar, S.A. de C.V. (Nuevo Barcel). A partir de entonces, los productos de la línea de botanas empezaron a elaborarse en este lugar bajo la marca Barcel. Al mismo tiempo, la empresa original Barcel, S.A., cambió de razón social a Dulces y Chocolates Ricolino, S.A. de C.V., y con esta marca, lanzó el Bubulubu en 1978. Luego salieron al mercado las pasitas y otros productos, y en 1980, los Confitones.

Debido a las deficiencias de algunos proveedores para surtir ciertas materias primas, se vio la necesidad de auto-abastecerse. Desde 1967 se puso una planta en la calle 4, en la Colonia Arenal, cerca de Panificación Bimbo. Para producir mermeladas, empezaron a comprar fresas en Irapuato y a llevarlas a la fábrica. Seis años después, en octubre de 1973, se inauguró una nueva fábrica en Zamora, Michoacán, bajo la razón social Frexport, S.A. de C.V., que se dedicó a la exportación de fresa natural y en forma de mermelada. Esto permitió lanzar al mercado la línea Carmel, en la que se fueron incluyendo además de mermeladas de fresa y piña, frutas en almibar y ates. Durante mucho tiempo Frexport contó con las cámaras de congelación y conservación de mayor capacidad a nivel del Grupo.

En 1980, se planearon nuevas instalaciones para ampliar las líneas doméstica y de exportación, en asociación con una empresa europea de productos alimenticios. Se trataba de Siasport, que funcionaba dentro de las instalaciones de Frexport, produciendo sobre todo bases de frutas para yogurt.

Después de que Bimbo producía bizcochos estilo danés, surgió la necesidad de producir bienes de alta repostería. En 1974 se lanzó la línea Suandy, con productos elaborados con mantequilla, en lugar de grasa vegetal como los demás que existían. Para ello, Bimbo incorporó esa línea a sus producción y sacó al mercado la Rosca de Panqué y el Biscotel. Ese mismo año empezó la fabricación de Pastissetas y Pastel de Chocolate. A principios del 1981, Suandy amplió su gama de productos con: Pan Blanco, Pan Integral, Pan Molido, Medias Noches, Bollos con Ajonjolí, Pay con Nuez, Panetone, Panqué Mármol y Panqué con Frutas.

Bimbo de Occidente lanzó en 1972, un nuevo panqué hecho con margarina. Este era de tipo casero, originalmente marca Bimbo, pero fue el inicio de lo que después fue Tía Rosa, una nueva marca y línea que Bimbo de Occidente introdujo al mercado en 1979. Su imagen era de panadería no industrial. Tía Rosa después amplió su gama de productos y se automatizó, compartiendo instalaciones con las de Organización Bimbo.

Lorenzo Servitje se retiró del cargo de Dirección General de la Organización y a partir del 1º. De julio de 1978, Roberto Servitje ocupó este puesto.

A partir del 19 de febrero de 1980, Bimbo ingresó a la Bolsa Mexicana de Valores, es decir, sus acciones se empezaron a cotizar ahí.

En 1980 se inició la obra de una fábrica en Mazatlán, la que con la razón social Bimbo del Pacífico, S.A. de C.V., fue inaugurada el 12 de diciembre de 1981. Esta nueva fábrica cubrió parte del territorio que antes atendían las fábricas de Guadalajara, Hermosillo y Monterrey.

Desde 1979 se planeó la expansión mediante la construcción de distintas fábricas: Barcel del Norte, en Gómez Palacio, Bimbo de Chihuahua y Bimbo de Toluca.

El 7 de noviembre de 1982, fue inaugurado Bimbo de Chihuahua, S.A. de C.V., pero esta fábrica tuvo que ser administrada directamente por Panificación Bimbo.

Dentro de Productos Marinela existía un Taller General de Maquinaria, que fabricaba equipos y partes para el uso de las plantas de la Organización. Se planeó que esta pudiera vender a otras empresas estos bienes. Con este propósito, el 17 de diciembre de 1983, se inauguró la fábrica Maquindal, S.A. de C.V., en México D.F. Al iniciar sus operaciones, todos los trabajadores de Maquindal eran socios.

A principios de 1985, se constituyó otra compañía denominada Interrefacciones, S.A. de C.V., dedicada a obtener refacciones para los vehículos y las maquinaria de las fábricas de la Organización.

Entre 1978 y 1985 aparecieron nuevos productos y se desarrollaron los existentes. Además en ese periodo empezó a internacionalizarse la empresa. El 15 de julio de 1984, salió de Productos Marinela el primer trailer de exportación a Estados Unidos. También se exportaron galletas y Pan Tostado, así como Carmel, de Frexport.

En tiempos de crisis, la empresa se manejó con una política de austeridad, estimulando la productividad mediante campañas y aplicando el sentido común para no endeudarse.

Uno de los elementos que ha caracterizado a Bimbo, ha sido el de despertar en los trabajadores el interés por aportar ideas, mediante reconocimiento económico si es que funcionaban en la práctica. Esto representó un beneficio para la productividad de la operación.

Cada año, se prepara un documento con las metas corporativas a corto plazo, para orientar lo que va a suceder al año siguiente, este documento es entregado en la Junta de Dirección. Aquí se



expresan las metas en cada aspecto que compone a la empresa, trazando así el rumbo a seguir por cada fábrica, y haciendo una planeación que unifique los criterios. Los elementos fundamentales considerados para alcanzar un nivel de excelencia en la empresa son: productividad, calidad, participación y nuevas tecnologías.

En cuanto a productividad, esta es medida regularmente. En cuanto a calidad se refiere, la teoría que se ha utilizado es "cero defectos". En el aspecto humano, el principal de acuerdo con sus políticas, busca lograrse una alta participación para la realización personal de los empleados y su felicidad. En este mismo nivel, el aspecto económico también es considerado primordial para lograr esto ideales. El propósito de Bimbo es que todos los colaboradores sean socios de la organización. Al hablar de tecnología, se refieren a una automatización rentable, que se va implementando a través de una inversión importante y continua. Por ejemplo en Marinela, desde 1985 se utilizaba un equipo que operaba por medio de una computadora. El empleo de la tecnología va encaminado a la competitividad a nivel internacional.

Los objetivos de la empresa en 1985, estaban encaminados a un crecimiento importante par 1987 y para 1991 ó 1992, dar un gran salto para tener un nivel mucho mejor y un posicionamiento estratégico en el mercado tanto mexicano como internacional.

El 12 de diciembre de 1985, día de la inauguración de Panificación Bimbo, se firmó un pergamino que decía:

#### CREER-CREAR

Que venturoso augurio para la labor  
Que hoy inicia Panificación Bimbo, S.A.

La confianza encendida, el impulso generoso,  
La amistad cordial y el esfuerzo jubiloso que  
Han hecho posible realizar en obra lo que antes  
Fue solamente anhelo y esperanza

Que el mismo denuedo que hoy logra  
Abrir el caudal de una nueva fuente de trabajo,  
Dé siempre brío al ánimo, firmeza a la acción  
Y amplitud al designio.

Y que por encima de la pequeñez de toda  
Labor humana, flote perenne el espíritu que,  
Como en el Génesis, separa las agua y de la  
Nada crea armonía.

Ese mismo año fue lanzada la mermelada "Carmel", e inició sus operaciones "Interrefacciones", además se inició el programa de Calidad Total.

En 1986 se empezó a exportar productos de las marcas Bimbo, Marinela y Barcel. Por otro lado, la estructura organizacional se modificó, se pensó en formar un único Grupo Industrial, dividido en tres: Organización Bimbo, Organización Barcel y Organización Carmel. Surgieron nuevas empresas como: Moldes y Exhibidores (en Chihuahua), Exbim encargada de las exportaciones- y Proarce, que se dedicaba a hacer aditamentos para los vehículos.

También en 1986 se compró el grupo de empresas Wonder.

En 1987 la creación de las oficinas corporativas cumplió 25 años.

Durante 1989 se adquirió en Puebla la fábrica de chicles “Productos Confitados”, además de que se inició la expansión de Bimbo hacia Centroamérica, mediante la participación en la capital social de Bimbo de Centroamérica, ubicada en Guatemala.

En 1990, Roberto Servițe se hizo cargo de la presidencia ejecutiva del Grupo, quedando en la dirección general, el Ingeniero Santiago Castro Ortega.

En el mismo año se inició una nueva línea de productos llamada Paty Lu, además de que se entró de lleno a Latinoamérica con la adquisición de Bimbo de Centroamérica. Para 1995 Bimbo estaba ya también en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Venezuela, Chile y Argentina.

También durante 1990, como una labor de apoyo al medio ambiente, fueron sembrados 12,224 árboles en todas las fábricas, además de que se invirtió para la instalación de plantas de tratamiento de aguas, se disminuyó la cantidad de contaminantes descargados en el drenaje y fueron instalados convertidores catalíticos y equipo para utilizar gas licuado como combustible en más de 3,000 vehículos.

También fueron implementados dispositivos y sistemas que permitieron el ahorro del agua.

Además se inauguró la planta de Lonchibón, que elabora productos de comida rápida como sandwiches y burritos.

Otro cambio importante fue la separación de Barcel y Ricolino, y la división entre Bimbo y Marinela, quedando el Grupo dividido en 8 organizaciones: Bimbo, Marinela, Altex, Wonder, Ricolino, Barcel, Latinoamérica y Alpre.

En 1992, los corporativos de todas las organizaciones se concentraron en uno para todo el grupo. Ese año Bimbo ingresó al mercado de las tortillas de maíz empaquetadas, con la marca Milpa Real, además de que compró el grupo Lara, que fabricaba galletas. También se adquirió el tercer molino del grupo, y con respecto a Sudamérica, fue comprado el grupo Alesa en Chile, y se instaló Marinela Venezuela. Se inició el proyecto de reingeniería, para entrar en el mundo de la alta tecnología de información.

1993 fue el año en el que se realizó una alianza comercial con el Grupo Quan, quien elabora y distribuye helados, entre ellos las marcas Holanda y Bing, además de tener las cadenas de restaurantes Helen’s y El Torito.

Además, en enero de 1993, empezó a trabajar “Industrial de Maíz”, y por esas fechas se fundó Dicam, encargada de la distribución de productos Sara Lee, e inició operaciones Autovend, que fabrica máquinas expendedores de los productos del Grupo. Además, empezaron a funcionar plantas en otras partes del mundo: Panificadora Holsum de Venezuela; en Estados Unidos otras más, Orbit Finer Foods y Fronteriza, aparte de Bimar Foods. También fue adquirida una empresa centroamericana, Panificadora Bimbo El Salvador.

La expansión internacional continuó en 1994, fueron construidas plantas en Argentina, Chile, Costa Rica, Venezuela y Guatemala. Además fueron instaladas dos agencias de distribución en Honduras. En Estados Unidos, se compró Fabila, empresa que elabora tortillas.

En México, se compró la empresa tapatía Grissini, que hacía palitos de pan para Wonder. También fue formada Marilara, encargada de fabricar galletas. Otra empresa que surgió fue Griser,

distribuidora y encargada de comercializar productos congelados, tanto del grupo como de otras marcas (entre ellas Holanda). Cabe destacar que ese año, Bimbo recibió varios premios por su calidad, servicio (al cliente y a la sociedad) e higiene.

En 1995 se dieron cambios en la estructura administrativa, las 8 organizaciones fueron agrupadas en tres, encabezadas por 3 vicepresidentes.

También en 1995, empezaron a trabajar otras plantas: Ideal (en Chile), Bimbo Argentina y Bimbo de Honduras.

En abril de 1995, Bimbo adquirió el 100% de Cajetas Coronado.

En 1998, se ingresó con una nueva marca de bollería al mercado, que lleva por nombre "Del Hogar" y fabrica pan para tortas, tortillas y tostadas, apoyada por Panificación Bimbo.

El 25 de noviembre de 1995, se celebró el 50 aniversario de Bimbo, y por ello fue llevado a cabo un festejo en el Auditorio Nacional, al cual asistieron 10,000 personas.

La compañía continúa en crecimiento, señal de ello fue la reciente inauguración de una planta en Tijuana, con un valor de 30 millones de dólares en mayo de 2000. Además el negocio se está expandiendo en Europa.

Por otro lado, cabe mencionar que Bimbo actualmente está en un proceso de desinversión en sus negocios agroindustriales, para diciembre de 1999 había vendido sus molinos de harina de trigo y sus dos negocios de frutas y vegetales procesados, el 13 de junio de 2000 ya quedó confirmado el cierre de la transacción. El motivo de este movimiento es la concentración del Grupo en un negocio orientado al consumidor y la necesidad de que los negocios agroindustriales continúen bajo una dinámica propia.

Durante 1994, GIBSA recibió varios reconocimientos:

- \* De la asociación nacional de tiendas de Autoservicios y Departamentales el premio por el Servicio al Cliente.
- \* De Leland Stanford Junior University por participación y apoyo en el programa de estudios México.
- \* Bimbo del Noroeste recibe el premio "Outstanding Achievement Award in Sanation 1994" que otorga la Quality Bakers of América.
- \* La secretaria de Educación Pública por el apoyo al Programa de Visitas Patrocinadas al Papalote, Museo del Niño.
- \* SEDESOL otorga un reconocimiento a Marinela por su responsabilidad en favor del medio ambiente.
- \* La revista "bakery, Production and marketing" reconoce a GIBSA como la panificadora de 1994.
- \* Por la revista "Industria alimenticia" como Grupo con Calidad y Excelencia en la Industria Panificadora de América latina.
- \* Reconocimiento a Bimbo del Norte por su apoyo al programa cultura del agua.

A finales de ese año, surgió Friser dedicada a distribuir y comercializar productos congelados de la organización y de las marcas: La Huerta, Holanda, Richs, Kemps, Tyson y paletas Frut Sticks.

En 1995, arrancan en Sudamérica dos plantas: Ideal en Chile y Bimbo Argentina. En centroamérica inicia operaciones Bimbo de Honduras. Además, en Estados Unidos se adquieren C&C y La Tapatía (tortillas).

Con el propósito de brindar un mejor servicio a clientes y consumidores, el Grupo cerró negociaciones para la adquisición de Cajetas Coronado, que viene a reforzar la presencia en el mercado que ya se tiene con Yopi.

1995 marca el inicio de una nueva estructura administrativa se puso en marcha a partir del 1º. de mayo con la creación de tres vicepresidencias:

## 2. Composición de GRUPO BIMBO<sup>2</sup>

En la actualidad Bimbo esta compuesto por las siguientes 8 organizaciones:

1. Organización Bimbo, que en términos de contribución a las ventas y las utilidades, es la mayor de las divisiones operativas del Grupo.

La Organización Bimbo está integrada por varias empresas del Ramo Panadero y Pastelero, asesoradas por la dirección Corporativa Impulsora, Sociedad Civil. Las plantas de producción de estas empresas se encuentran ubicadas en algunas de las principales ciudades del país: México D.F., Guadalajara, Monterrey, Hermosillo, Veracruz, Querétaro, Irapuato, Villa Hermosa, Mazatlán, Chihuahua, Toluca, Mérida, San Luis Potosí, Puebla y Mexicali.

Desde estas plazas se distribuye a nivel nacional una variedad de productos de panadería bajo las marcas y líneas Bimbo, Trigo y Sunbeam.

Cabe mencionar que de esta organización se desprende el corporativo, cuyas funciones se aplican para todo el grupo, entre estas se encuentran: comercialización, personal, producción, sistemas e informática, vehículos, electromecánica, ingeniería civil, compras, contraloría, finanzas, jurídica, calidad.

2. Organización Marinela: Esta organización maneja lo concerniente a la fabricación y distribución de las marcas: Marinela, Tia Rosa, Skandia y Lara. Fundamentalmente esta orientada a participar en los mercados de pastelitos, galletas, dulces y pan dulce, y en menor proporción participa también en los mercados de galletas saladas y pastas, estos dos últimos giros solo con la marca Lara.

3. Organización Wonder. Esta organización fabrica y distribuye las marca Wonder, Party y Suandy.

En 1964 Continental Baking Co. incursionó en el mercado mexicano intentando tener una fuerte participación en los segmentos cubiertos por Bimbo y Marinela, tiempo después se retiraría dejando la empresa en manos de sus socios mexicanos.

Años mas tarde, en 1986, Grupo Industrial Bimbo adquirió la Empresa Continental de Alimentos, como resultado de esa adquisición se tiene la propiedad de la marca "Wonder" en el país.

La línea Wonder cumple con una función estratégica para el grupo a través de ser un segundo participante en el mercado y proporcionando productos de excelente calidad y especialidades.

4. Organización Alpre. Es una nueva división del Grupo que fabrica y comercializa tres nuevas líneas de productos: Paty-Lu, Lonchibón y Milpa Real.

-Paty-Lu es una línea que consta de productos de panadería y repostería.

-Lonchibón es una nueva línea de alimentos preparados.

-Milpa Real son tortillas de maíz.

---

<sup>2</sup> Internet. <http://www.bimbo.com> y [www.gibsa.com](http://www.gibsa.com)

5.Organización Barcel. Es la división del grupo que fabrica y comercializa botanas y snacks salados a nivel nacional. Actualmente operan dos fabricas: Barcel del Norte y Barcel México. Las dos fabricas producen papas fritas, productos de maiz, extraídos, cacahuates y semillas con las marcas Barcel y Chip's.

6.Organización Ricolino. Esta división del grupo produce y distribuye dulces, chocolates y chicles. Los productos de Ricolino se distribuyen a lo largo y a lo ancho del país, visitando a mas de 240,000 clientes a nivel nacional.

Consta de tres plantas de producción ubicadas en la Ciudad de México, Puebla y San Luis Potosí. Recientemente se ha negociado la distribución exclusiva de la prestigiada marca de chicles Wrigley's de Estados Unidos.

7.Organización Altex. Es el sector del Grupo en el que se reúnen varias empresas de diversificación y de integración vertical que contribuyen a los objetivos generales de abastecimiento de materias primas, maquinaria, equipos y servicios, asegurando calidad uniforme y abasto a las empresas del Grupo y al mercado en general tanto nacional como de exportación.

La Organización Altex consta de 11 empresas, entre las que se encuentran:

- Frexport, S.A. de C.V.
- Industrial Molinera San Vicente de Paul, S.A. de C.V.
- Industrial Molinera del Valle de San Jorge, S.A. de C.V.
- Industrial Marinera Montserrat, S.A. de C.V.
- Maquindal, S.A. de C.V.
- Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.
- Proarce, S.A. de C.V.
- Interrefacciones, S.A. de C.V.
- Autovend, S.A. de C.V.

8.División Internacional: En congruencia con la misión de Grupo Industrial Bimbo que señala el buscar ser líderes nacionales y tener una creciente presencia internacional, hace pocos años se decidió incursionar en los mercados del sur.

Las plantas actuales son:

**Bimbo de Centroamérica S.A. (Guatemala)**

Esta operación inició en 1989 y actualmente produce y distribuye mediante una red propia, productos de la línea de pan, paquetería, donas, pastelería, galletera y tortillas. Por ahora atiende al mercado guatemalteco aunque en un futuro se pretende exportar a otros pases del área. Las marcas que se comercializan son: Bimbo, Marinela, Ricolino y otras.

**Alimentos Elaborados S.A. (Chile)**

En Chile se fabrican y distribuyen productos de la línea de pan, bollería, pastelitos, pan dulce y galletas. Opera en una buena parte dl territorio venezolano, siendo los productos más importantes: panqués, twinkies, y varios tipos de galletas, comercializándolos bajo las marcas marinela, Taoro y twinkies.

**Bimbo de El Salvador, S.A. de C.V.**

Esta planta cuenta con instalaciones para la fabricación de panes y pastelitos marca Bimbo y Marinela, distribuyendo, junto con los productos Ricolino, en todo el país.

Por otro lado, se exporta a varias ciudades de Estados Unidos, como los Angeles, Houston, Dallas, Chicago. Nueva York, San Antonio, Miami, entre otras.

Asimismo se cuenta con proyectos en los que se elaboraran algunos productos de compañías extranjeras en plantas del Grupo para consumo en México y E.U.A., así como para Puerto Rico y Canadá.

Adicionalmente, se tiene un contrato con la compañía estadounidense Sara Lee para la distribución de algunos de sus productos.

Además Grupo Industrial Bimbo, reconoce tener interés minoritario en las siguientes empresas: Coverflex S.A. de C.V., Novasel S.A. de C.V., Siasport. S.A. de C.V., Efform, S.A de C.V. y Congelación y Almacenaje del Centro, S.A de C.V.

En el año del 2001 Lorenzo Servitje deja el Consejo de Administración y lo substituye María del Carmen Servitje Montull

### 3. CRONOLOGÍA DE LAS FABRICAS<sup>3</sup>

AÑO	NOMBRE	LUGAR
1945	Planificación Bimbo	D.F.
1947	1a. Ampliación	D.F.
1952	2a. Ampliación	Foráneo
1956	Bimbo de Occidente	Guadalajara
1957	Productos Marinela	D.F.
1960	Bimbo del Norte	Monterrey
1963	Creación del corporativo Mex	D.F.
1963	Bimbo España	España
1966	Bimbo Noroeste	Hermosillo
1970	Bimbo del Golfo	Veracruz
1971	Ricolino México	D.F.
1972	Planta Bimbo Atzacapozalco	México
1972	Planta Marinela Atzacapozalco	México
1973	Frexport	Zamora
1977	Nubar (Barcel)	Querétaro
1977	Marinela de Occidente	Guadalajara
1977	Bimbo del Centro	Irapuato
1978	Bimbo del Sureste	Villahermosa
1980	Siaspor	Zamora
1981	Bimbo Pacífico	Mazatlán
1982	Barcel del Norte	Gómez Palacio
1982	Bimbo Chihuahua	Chihuahua
1982	Bimbo Toluca	Toluca
1983	Maquindal	D.F.
1985	Interrefacciones	D.F.
1986	Wonder México	D.F.
1986	Bimbo San Luis	San Luis Potosí
1986	Molino San Vicente	D.F.
1986	Moldex	Chihuahua
1986	Bimbo Yucatán	Mérida
1986	Proarce	D.F.
1987	Distribución E.U. (Suandy y Peroalsa)	L.A., Houston
1978	Marinela Sureste	Villahermosa
1978	Tía Rosa México	Lerma
1989	Productos Confitados	Puebla
1990	Marinela Baja California	Mexicali
1990	Barcel México	Toluca
1990	Marinela del Norte	Monterrey
1990	Bimbo Centroamérica	Guatemala
1991	Bimbo San Luis	San Luis Potosí
1991	Bimbo Puebla	Puebla
1991	Molino san Jorge	Lerma
1991	Moldex	Lerma

<sup>3</sup> Magaña, Mónica y Pilar Servitje, Op cit. p. 125.

1991	Proarce (Plastimarx)	D.F.
1991	Lonchibón	D.F.
1991	Paty-Lu	D.F.
1991	Distribución Sara Lee	D.F.
1992	Industrial de Maíz	Cuautitlán
1992	Galletas y Pastas Lara	D.F. y Puebla
1992	Bimbo de Baja California	Mexicali
1992	Barcel Chile	Santiago, Chile
1992	Molino Monserrat	Veracruz
1992	Marinela Venezuela	Venezuela
1993	Bimbo El Salvador	El salvador
1993	DICAM	Edo. México
1993	AUTOVEND	D.F.
1993	Ricolino San Luis	San Luis Potosí
1993	Holsum Venezolana	Venezuela
1993	Bimar Foods	EUA
1993	Orbit Finre Foods	EUA
1993	La Fronteriza	EUA
1994	GRISSINI	Guadalajara
1994	MARILARA	Guadalajara
1994	SUANDY	Edo. México
1994	FRISER	Edo. México
1994	Fabila	EUA
1995	IDEAL (Bimbo Chile)	Chile
1995	Bimbo Argentina	Argentina
1995	Bimbo Honduras	Honduras
1995	Productos de Leche Coronado	San Luis Potosí
1995	C&C	EUA
1995	La tapatía	EUA
1998	Park lane	Alemania
1999	Park Lane	Austria
1999	Park Lane	Rep. Checa

#### 4. Competencia de Bimbo<sup>4</sup>

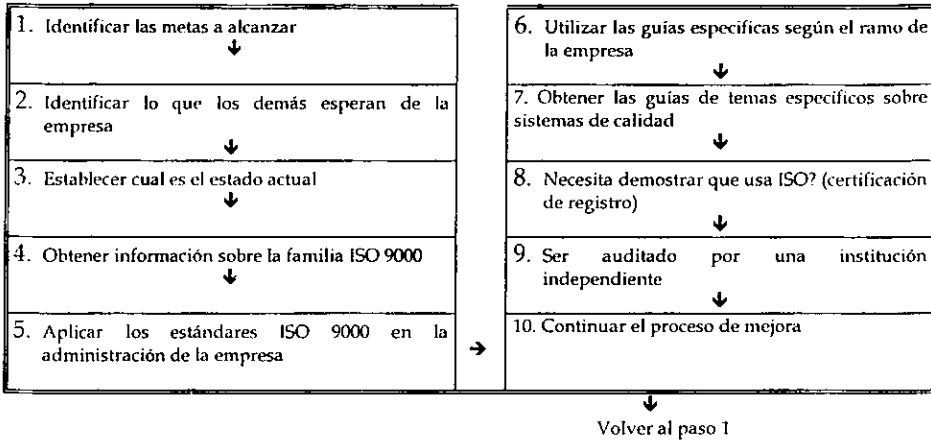
Dentro del mercado de productos de panadería industrializada (entendiéndose por esto el que corresponde a productos envueltos en envases de películas plásticas), se estima que Bimbo tiene una participación del 86%. Su competencia en ese terreno esta representada por fábricas locales en algunos Estados de la República Mexicana. Por lo que se refiere al mercado de los demás productos, la situación actual es la siguiente.

MERCADO	PARTICIPACIÓN	PRINCIPALES COMPETIDORES
Galletas	15%	Gamesa, Lance.
Botanas	29%	Sabritas
Dulces y Chocolates	14%	La Colonial, La Suiza.
Mermeladas y fresa	04%	Herdez y Kraft

<sup>4</sup> Ibidem.

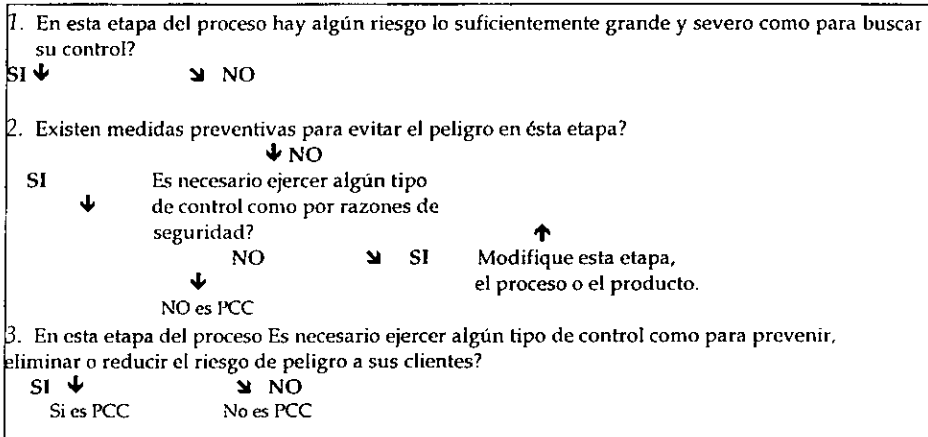


## 5. Pasos para Implementar ISO 9000<sup>5</sup>



## 6. Árbol de decisiones<sup>6</sup>

Dentro de las instrucciones para el uso del árbol de decisiones se encuentran las siguientes preguntas que sirven de lineamiento para identificar los puntos críticos en un alimento. Estas preguntas tienen la función de identificar los PCC y así, facilitar la búsqueda y resolución de estos.



<sup>5</sup>La Iniciativa de Inocuidad Alimentaria. Contenido e Implicaciones para los Productores Mexicanos, FIRA Boletín Informativo, P. 109.

<sup>6</sup>Ibid. p. 105.

## 7. Etapas Del Plan HACCP

Para la preparación del plan HACCP se deben aplicar los siete principios básicos, los cuales se enlistan a continuación:

ETAPA	ACTIVIDAD
No. 1	Definir los términos de referencia.
No. 2	Seleccionar el equipo de trabajo.
No. 3	Describir el producto.
No. 4	Identificar el uso del producto.
No. 5	Construir un diagrama de flujo.
No. 6	verificar el diagrama de flujo mediante visita física a la planta.
No. 7	Listar todos los peligros asociados con cada paso del proceso y listar todas las medidas con las cuales se controlan los procesos.
No. 8	Aplicar el árbol de decisiones del HACCP a cada paso del proceso para identificar los puntos críticos de control.
No. 9	Establecer niveles objetivos y tolerancias para los parámetros, aplicables en cada punto crítico de control y establecer objetivos, niveles y tolerancias.*
No. 10	Establecer un sistema de vigilancia para cada punto crítico de control.
No. 11	Establecer un plan de acciones correctivas
No. 12	Establecer un sistema de registro y documentación adecuada.
No. 13	Escribir los procedimientos de verificación.*
No. 14	Revisión del plan HACCP.*

\*Para los parámetros aplicables a cada PCC.

Fuente: Sin autor, FIRA Boletín Informativo, La Iniciativa de Inocuidad Alimentaria. Num. 314, Vol. XXXII, 30 abril 2000.

## 8. Localización de Grupo Bimbo

