

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

*“DE EMPRESA NACIONAL A INTERNACIONAL CON UN ESTILO PROPIO DE ORGANIZACIÓN, CASO GRUPO BIMBO”*

T E S I S  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES

PRESENTA:  
**DANIELA FLORES BASURTO**

ASESORA. PROFRA. LAURA A. PALOMARES E.  
CIUDAD UNIVERSITARIA. JUNIO DE 2001



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.

## **DEDICATORIAS**

Doy gracias a **Dios** con todas mis fuerzas por brindarme la oportunidad de estar aquí, disfrutando cada minuto de esta vida.

Cuando emprendí este proceso, necesite de un apoyo para lograrlo, ustedes me han dado esa fuerza, les dedico muy especialmente este trabajo el cual es reflejo de lo que ahora soy gracias al camino en el que ustedes me guiaron. Con entrañable veneración a mis **padres**, quienes sembraron en mí la semilla del éxito.

A **Sandra**, gracias por amarme como hermana compartiendo conmigo la enseñanza de tus triunfos, las experiencias de tu vida y la fe viva de nuestra amistad y respeto, esta etapa de mi vida contiene la sabiduría de ello.

Con inquebrantable amor, admiración y agradecimiento a **Mamá Chelo**, por su completo y desinteresado apoyo.

He recordado nombres y mil anécdotas que han formado un acervo de experiencias, llenas de una profunda mística rica en grandes vivencias y esperanzas. No mencionó ningún nombre por no omitir a tantos, empero ustedes saben quienes son, donde juntos hemos tomado este regalo que es vivir intensamente.

Deseo hacer patente mi gratitud y mi reconocimiento con honor a la **Universidad Nacional Autónoma de México** por darme la oportunidad de ser parte de ella, reconociendo el orgullo que ha significado y que significará durante mi vida representarla.

Mi reconocimiento a la **Dra. Laura A. Palomares Esquivel** por su constante apoyo e interés por llevar los problemas teóricos a la aplicación práctica y a la docencia, y mi agradecimiento por el desinteresado apoyo que tuvo en el asesoramiento del presente trabajo.

Quiero agradecer a todos los maestros donde a partir de su apoyo y amor a la vocación han compartido conmigo lejos de cualquier egoísmo sus sabidurías, y que han sido base para mi desarrollo académico y profesional.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	6
<b>CAPITULO I. Cambios en la Gestión Empresarial a partir del Entorno y Contexto Internacionales</b> .....	14
<b>Primera Parte. Panorama Histórico del Grupo Bimbo</b> .....	17
1.1.1 Inicios del Grupo Bimbo.....	18
1.1.2 Grupo Bimbo y la década de los 80's.....	19
1.1.3 Grupo Bimbo y la década de los 90's.....	25
<b>Segunda Parte. Nuevas Formas de Organización y de Gestión Empresariales</b> .....	38
1.2.1 Consideraciones Previas.....	39
1.2.2 Competitividad.....	41
1.2.2.1 Competitividad. Concepto.....	41
1.2.2.2 Mercado. Entorno de la Competitividad.....	44
1.2.2.3 La Competitividad dentro de la Organización.....	45
1.2.3. Elementos que inciden en la Competitividad.....	48
1.2.3.1 Innovación.....	48
1.2.3.2 Productividad.....	49
1.2.3.3 Calidad.....	53
<b>CAPITULO II. Nuevas Formas de Organización y de Gestión</b> .....	60
<b>Primera Parte. De Fondo. El Proceso Estratégico</b> .....	66
2.1.1 Metas Superiores.....	68
2.1.2 Estrategias.....	69
2.1.3 Habilidades.....	71
2.1.4 Estilo.....	72
2.1.5 Staff o Personal de Apoyo.....	74
2.1.6 Sistemas.....	76
2.1.7 Estructura.....	77
<b>Segunda Parte. De Forma. Como Ente Social</b> .....	80
2.2.1 Modelos Organizacionales: Fordismo – Taylorismo y Toyotismo – Ohnismo.....	85
2.2.1.1 Esquematización de los Modelos Organizacionales.....	87
2.2.1.2 Comparación de los Modelos.....	90
2.2.1.3 El Sistema Ohnista y Grupo Bimbo.....	97
2.2.2 La Nueva Concepción en las Relaciones Laborales. La Funcionalidad de la Organización a partir del manejo en este rubro.....	101
2.2.3 Instrumentalización de Acciones acorde a esta Política y a la Nueva Concepción del Trabajo .....	111
2.2.3.1 Capacitación y Competencia.....	111
2.2.3.2 Participación.....	123
2.2.3.3 El Sistema de Remuneraciones.....	127
2.2.3.4 Ergonomía.....	129
2.2.4 Cultura Empresarial.....	131

<b>Tercera Parte. La Interrelación de estos Factores: La Organización</b> .....	141
2.3.1 Consideraciones Previas. La Esencia de la Organización.....	144
2.3.2 La Organización según la Teoría de H. Mintzberg.....	146
2.3.2.1 Mecanismos de Coordinación.....	146
2.3.2.1.1 Adaptación Mutua.....	146
2.3.2.1.2 Supervisión Directa.....	147
2.3.2.1.3 Normalización.....	147
2.3.2.2 Las Cinco Partes Constitutivas de la Organización.....	150
2.3.2.2.1 Ápice Estratégico.....	151
2.3.2.2.2 Núcleo de Operaciones.....	153
2.3.2.2.3 Nivel Intermedio.....	153
2.3.2.3 La Relación y Coordinación de las Partes. El Funcionamiento de la Organización.....	157
2.3.2.3.1 El Flujo de Autoridad Formal.....	158
2.3.2.3.2 El Flujo de Comunicación Informal.....	163
2.3.2.3.3 El Flujo de Trabajo como Sistema de Constelaciones.....	168
2.3.2.3.4 El Flujo de Proceso de Decisión “ad hoc” .....	169
2.3.3 Grupo Bimbo: Un Ejemplo de Estilo en Prácticas Administrativas y de Gestión Empresarial.....	175
2.3.3.1 Historia Inicial.....	175
2.3.3.2 Principios del Pasado y una Organización para el Futuro.....	175
2.3.3.3 El Inicio de una Nueva Era y un Desempeño Ininterrumpido.....	177
2.3.3.4 Qué sigue para Grupo Bimbo.....	182
 <b>CAPITULO III. El Paradigma en la Denominación de una Empresa Creciente</b> .....	185
3.1 Preámbulo. Grupo Bimbo y la Apertura de Mercados.....	186
3.2 Denominación de Grupo Bimbo como Empresa Internacional.....	194
3.3 Métodos de Internacionalización de las Empresas como Grupo Bimbo.....	200
3.3.1 Sistemas de Implantación.....	202
3.4. Efectos del Proceso de Apertura de Mercados.....	204
3.4.1. Para Grupo Bimbo como Empresa Multinacional.....	204
3.4.2. Efectos para el País Receptor.....	211
3.5. Diferentes Posturas con relación a la Dinámica de la Empresa Multinacional como Grupo Bimbo.....	216
3.6. Alcances y Desafíos de Grupo Bimbo como Empresa Creciente.....	222
 <b>CONCLUSIONES</b> .....	232
 <b>ANEXO</b> .....	243
 <b>FUENTES</b> .....	250

## **INTRODUCCI ON**

Desde la década de los 80's y con mayor auge en los 90's, se presentaron tiempos de transformación para las economías latinoamericanas. Estas transformaciones significaban una disyuntiva de coexistencia político-económica entre dos modelos; por una parte “el proteccionismo”, basado en la Sustitución de Importaciones y en la permanencia del aislacionismo, y por otra parte “el liberalismo” como nueva tendencia económica que fomentaba una reestructura y reforma en los principios de las economías, sustentada en la participación activa de la Inversión Extranjera Directa (IED).

Todo ello, en el caso de México repercutió no sólo en las estructuras y principios de la economía, sino que además estas transformaciones abarcaron a las empresas, las repercusiones se dieron desde que las empresas extranjeras entraron al país propiciando una mayor afluencia de éstas en el mercado mexicano, donde las empresas nacionales tuvieron que adaptarse a los cambios y a concebir la dinámica de los negocios desde una perspectiva de competir. Por lo que, la permanencia de las empresas en el mercado ya sea nacional o internacional, radica en mantener la competitividad.

Competitividad en este sentido significa las tendencias de pensamiento, de producción y de comercialización que tienen las empresas dentro del proceso de gestión empresarial y productivo, donde el producto en el mercado (el cual es el resultado final del proceso), es aquel que el cliente elige entre la diversidad, porque con él cubre sus necesidades y expectativas de consumo.

Por lo tanto, las empresas han adquirido un papel activo en la dinámica de las Relaciones Internacionales; así, la presente investigación está enfocada al estudio de gestión y organización de la empresa enfocada hacia su dinámica tanto en el plano nacional como a nivel internacional. Para realizarlo, se requiere de tener pautas y criterios que permitan entender el comportamiento de estos actores bajo una perspectiva analítica, de ahí que el presente trabajo se enfoque en los principios teóricos y de actuación de este actor como participe en la sociedad internacional.

No obstante como es imposible hacer un análisis de todas las empresas, precisamos los conceptos que interfieren en este entorno en un caso concreto como lo es Grupo Bimbo y establecer con este ejemplo un panorama particular de nuestra realidad y comprender así los requerimientos, necesidades, alcances y desafíos que deben cubrir las empresas como partícipes dentro de las Relaciones Internacionales Contemporáneas. El campo de estudio de Grupo Bimbo radica en las características comerciales que componen al grupo, tales como la integración vertical y horizontal, así como los elementos de la gestión organizacional en la cadena productiva del grupo.



La razón por la que se decidió tomar como caso de estudio a este corporativo, se debe a que la cadena de empresas que representa Grupo Bimbo, han demostrado su capacidad de organización no sólo para incorporarse al proceso contemporáneo de apertura de mercados, sino además por mantener su posición comercial en el mercado mexicano, respondiendo de forma efectiva a las transformaciones sin que su crecimiento se haya visto vulnerado. Precisamente, el desarrollo de Grupo Bimbo desde sus inicios hasta la actualidad se concentra en el contenido de la primera parte del primer capítulo, el cual tiene la finalidad de describir la posición de Bimbo como grupo en términos cuantitativos y su magnitud dentro de su entorno productivo y del contexto comercial actual.

Empero, hay que señalar que el crecimiento de cualquier organización y especialmente del caso de estudio no es fortuito, más bien responde al manejo de su cadena productiva; de ahí la importancia que tiene el estudio del manejo en la gestión de la organización y de la competitividad dentro de ésta, porque con ello se puede establecer las eficiencias o deficiencias de su desarrollo en el mercado nacional e internacional.

De esta forma, si la competitividad es un requerimiento que necesitan las empresas para integrarse a esta dinámica de apertura de mercados, entonces es indispensable entender este concepto como eje de acción comercial nacional e internacional de la empresa. Por lo cual, en la segunda parte del primer capítulo se concentra un análisis enfocado a este término, en lo referente a su significado y elementos que inciden en él para la inserción de forma activa de la empresa en el mercado. Todo ello enfocado a Grupo Bimbo como una forma de pragmatizar los conceptos metodológicos y para tener una visión más amplia de lo que establece la teoría frente a lo que la propia realidad marca.

La competitividad se encuentra incorporada en la cadena productiva y comercializadora de las empresas y se enfoca hacia la mejora continua en la satisfacción del cliente, como una ventaja comparativa así como una forma de desarrollo. Este concepto no tiene un carácter de obligatoriedad en cambio, legítimamente es la pauta para su desarrollo en el mercado y no sólo la permanencia y sobrevivencia en él.

Innovación, calidad y productividad son algunos elementos que se han desarrollado como enfoques en las estrategias operativas de las empresas; éstos se incorporan en el proceso productivo que incluye la infraestructura, tecnología, proceso de trabajo dirigidas hacia la gestión de la práctica

productiva para obtener la eficacia, eficiencia, efectividad y optimización del proceso y de la organización, como una visión y misión de la empresa; es decir, como una “forma de hacer” y una “manera de ser”.

La gestión de organización representa la actuación de las empresas como un actor en la sociedad contemporánea; así su gestión constituye parámetros para cualificar su comportamiento y el estado que guarda frente a esta dinámica; en el caso de Grupo Bimbo ha sido un estilo propio acorde a sus circunstancias. Ajustar su política industrial acorde a estas circunstancias, se trata de entrañar para las empresas una nueva gestión empresarial donde cada parte del proceso este consciente que es un eslabón de la cadena y que para tener éxito no debe existir ningún tipo de desequilibrios.

El objetivo de estudiar al interior de las organizaciones, que incluye el estudio de los elementos que la componen y la interrelación de las partes; es que a partir de ello se logra entender la dinámica que las empresas tienen con respecto al mercado nacional e internacional. Esto se concentra en un análisis sobre la importancia de la gestión en las empresas dentro del segundo capítulo. Cabe señalar que, las organizaciones al ser unidades deliberadamente formadas y construidas tienen la ventaja de crear objetivos y fines; ésto significa que su planeación es de manera racional basado en un sistema de decisiones; es decir su planeación se sustenta bajo ideas plasmadas en acciones, las cuales deben estar sustentadas bajo este enfoque en la práctica productiva que les ayude a incorporarse de forma exitosa en el mercado nacional y en los extranjeros donde ésta opere.

No obstante, el estudio se debe fundamentar como ya se mencionó en preceptos teóricos, éstos para la presente investigación se basan en el estudio que el autor Henry Mintzberg realiza; éste es “El Proceso Estratégico” y la “Teoría de las Organizaciones”, lo cual más que un evento es un proceso para que a partir del flujo de información, la comunicación funcione como una herramienta hacia el cumplimiento de la estrategia y del objetivo de la empresa, que sin duda es el mantenimiento y el crecimiento del mercado nacional e internacional. La razón por la que se decidió utilizar la teoría de este autor, se debe a que es una propuesta que contempla un marco de análisis para comprender la coordinación de las partes que componen la organización, es decir los objetivos de la empresa y la conducta de las personas que en ella laboran, está es una forma de entender organizaciones proactivas, en el sentido en que todos laboran en función a una misión de forma eficaz y eficiente.

Las características más importantes de esta nueva visión en la planeación integral radican en que el proceso estratégico no está determinado de forma vertical-lineal, no están ordenados de forma descendente, las variables en cambio están interrelacionadas entre sí; es decir las metas, las estrategias, el estilo, la estructura de la organización se encuentra conformado como un todo, y como tal se encuentra en una dimensión de acción, esto tiene la ventaja que existe la reciprocidad, lo cual significa la intercomunicación como la unión de las partes adaptando con celeridad las exigencias de un mercado abierto previniendo y controlando los posibles riesgos antes de que se conviertan en siniestros.

De hecho el objetivo del segundo capítulo es que la teoría permite dar ciertos lineamientos en el análisis del comportamiento, funcionamiento, coordinación y estructura de las organizaciones e incluirlos en una realidad como es el caso de BIMBO, los conceptos adquieren una mayor funcionalidad en el entendimiento del entorno en lo que confiere a las relaciones internacionales contemporáneas. Para ordenar el análisis se debe estudiar a la organización en dos partes; la primera es “de fondo”, es decir el proceso estratégico, la adecuación de medios y capacidades a fin de elegir la mejor opción para la compatibilidad de los objetivos entre los esperados y los reales. Estas variables están pensadas como las bases que sustentan la funcionalidad de toda estructura. Lo cual se analiza en la primera parte del segundo capítulo.

Empero existe una segunda característica, la cual se le ha denominado “de forma”, caracterizado por el recurso humano, debido a que éste otorga a la organización el sentido práctico de la planeación racional. Éste se analiza en la segunda parte de este capítulo. De esta manera y a partir de un estudio por separado de las partes se entenderá su funcionamiento y objetivos partiendo de la idea que el “fondo” emana el sentido y el sustento la “forma”, así con la coordinación de estas partes se logra comprender de la organización en la gestión empresarial. es decir, establecer una visión de la estructura de la empresa derivada de la congruencia de estos dos factores, ya que de la forma de gestión fluctúa la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, debido a que del desenvolvimiento al interior proyectará en el mercado su posición. Esto se analiza en la tercera parte del capítulo.

En este sentido el proceso de trabajo en la organización es un tema prioritario debido a que el elemento humano es el agente y ejecutor del proceso, por lo tanto se requiere transformarlo y dirigirlo hacia la eficacia y eficiencia eliminando la burocracia como elemento de coordinación; lo anterior se logra a partir de la organización donde la información es la clave para la coordinación de las partes, y así mantener un alcance amplio e interfuncional a través de la participación de los

trabajadores de arriba hacia abajo y viceversa para obtener una operación fluida y eficaz del proceso productivo, de la gestión empresarial y de la posición en el mercado nacional y extranjeros.

De esta idea surge la hipótesis del presente trabajo, la cual se sustenta en la siguiente premisa refiriéndose a que el eje de la competitividad de las empresas es una requisición que el contexto contemporáneo determina; sin embargo, lograrlo es resultado de un proceso productivo con esta misma característica lo cual se establece de un estilo propio de gestión y organización en la coordinación de los factores que la componen; de esta manera si el recurso humano es un factor activo de ella, éste debe tomarse como un elemento en la estrategia enfocado hacia la perspectiva de competitividad; así, la organización puede llegar a establecerse en el mercado con un desarrollo sustentable en el ámbito no sólo nacional sino internacional; como ha sido el caso de Grupo Bimbo.

El recurso humano como componente de la organización y como parte de su estrategia puede llegar a convertirse en una alternativa efectiva para enfrentar los desafíos empresariales contemporáneos. Sin embargo, para lograr esta efectividad se requiere que la organización lo enfoque hacia esta visión a través del sistema de gestión en las relaciones laborales. Para el análisis de este rubro, se realiza el estudio de dos sistemas diferentes en este ámbito, la comparación tiene la finalidad de crear pautas para comprender la funcionalidad de los sistemas dentro del entorno contemporáneo; éstos son el estadounidense; es decir, el “Fordismo” bajo el sistema de Taylor y el segundo es el caso japonés “Toyota” bajo el sistema de Ohno.

Por ejemplo, Grupo Bimbo como se analiza en esos apartados incorpora los principios del sistema ohnista en su gestión; ya que por ejemplo transforma tiempos y movimientos de la organización y los convierte en “compartidos”, sin embargo este grupo ha trazado su estructura y su propio estilo en la medida en que sus necesidades, requerimientos y recursos han evolucionado, crecido y desarrollado, por tanto el reconocimiento es que este corporativo con base en lo anterior ha marcado su propia dinámica de gestión en el mercado mexicano y extranjero donde ha perpetrado como es el caso de América Latina y EEUU.

Esta base de estilo de gestión se encuentra que el trabajo humano sea elemento indispensable en la visión de competitividad, se requiere que esté se encuentre sustentado bajo la premisa que las tareas y funciones tengan un carácter propositivo buscando dar respuesta oportuna a las demandas que el propio proceso determine. De esta forma, cuando las actividades consisten en ser amplias, multifuncionales y enriquecidas bajo el conjunto de conocimientos y aptitudes (que consisten en las habilidades y destrezas) están dirigidas hacia el desempeño de una función

productiva partiendo de los principios y requerimientos de calidad; estas condiciones de aplicación al desarrollarse de forma cotidiana con base en los mecanismos de comunicación, participación y compensación, se puede realizar la estrategia enfocada en la eficiencia y eficacia del proceso productivo, que se refleje en el crecimiento de la empresa dentro del mercado donde ésta opere.

Con ello, en términos generales se rediseña un nuevo concepto y visión del “trabajo” y una “nueva cultura de éste” basado en la idea de crear y fomentar un “trabajo holístico”, entendiendo este concepto en la interrelación de ciertos factores como lo son las actividades desempeñadas, el aprendizaje y el conocimiento en la conformación del trabajo cotidiano, logrando construir un óptimo ejercicio de las funciones en el desarrollo de la organización dirigido hacia la mejora continua, como una “forma de hacer” y una “manera de ser” en la cadena productiva

De esta manera, a partir del análisis en los elementos, factores, formas de coordinación y congruencia que desencadena la gestión organizacional de las empresas se puede formar un sistema no sólo organizado sino funcional, para integrarse al mercado nacional e internacional con un enfoque de competitividad y de rentabilidad comercial. El caso de Grupo Bimbo es uno de ellos y es uno de los más representativos en México, las circunstancias y los medios precisamente se derivan del análisis de su gestión y de una estructura productiva sustentada en los fundamentos anteriormente mencionados.

Los alcances de Grupo Bimbo se reflejan en una expansión y crecimiento en el mercado, donde éste se ha insertado a nivel nacional e internacional; así el grupo apoyado en sus propias estructuras y a las circunstancias del entorno, como lo es la apertura comercial ha abierto y acrecentado nuevos canales de financiamiento y comercialización; la expansión responde a una dinámica de la empresa como consecuencia directa del medio internacional, sin embargo constituye una lógica de oportunidades y de responsabilidades donde cada inversión debe estar respaldada por un crecimiento comercial consecuencia directa de la planeación integral de la organización.

Este proceso esconde una profunda transformación en la estructura empresarial de Grupo Bimbo reorientando sus intereses hacia un mercado nacional e internacional. Así hoy en día, la expresión “negocios internacionales” en el grupo significa exportación de mercancías y de bienes de capital como una forma de expansión y de aseguramiento de su crecimiento económico; esta visión en su comercialización se analiza a lo largo del tercer capítulo; donde Grupo Bimbo actualmente sea considerada por un lado un caso de desarrollo o bien un eufemismo en la incorporación de las empresas expansionistas en la dinámica del comercio internacional.

Lo cierto es que, la tendencia en el proceso de expansión se encuentra marcada bajo la capacidad de la compañía por mantener una planeación integral orientada a mantener en el proceso productivo la mejora continua hacia la satisfacción del cliente. De hecho, conciliar una actitud de acción caracterizada por la planificación en la organización hacia este factor, ayuda a entender la dinámica en el mercado nacional e internacional donde la empresa se desarrolle. Por ejemplo, desde la década de los 80's en el caso de Bimbo, el mercado tienen una nueva perspectiva de acción; es decir mantener el mercado mexicano y abrir nuevos mercados en el extranjero en lo que respecta la integración horizontal y vertical del grupo, de acuerdo con sus propias condiciones.

Empero el presente estudio se trata de cualificar la dinámica de Grupo Bimbo, al respecto podemos mencionar que las formas de expansión y de cobertura es el fin que caracteriza en la actualidad al grupo, estudiar este fin en sí mismo no es trascendental, la relevancia radica en estudiar los medios que han alcanzado el mismo; es decir el proceso empresarial y que son las fases por las que una organización atraviesa preestablecidas estrategias, mismas que tienen la finalidad de crear, consolidar y mantener un mercado nacional e internacional, objetivo de cualquier organización.

En cuanto al entorno internacional como la liberalización de las economías, la apertura de mercados y el apoyo a la Inversión Extranjera Directa (IED), las empresas y en el caso de Bimbo han adquirido un papel activo en la dinámica de las Relaciones Internacionales; es por tanto, una responsabilidad de los internacionalistas realizar estudios en lo que confiere a su dinámica tanto en la relación con los demás actores de la Sociedad Internacional, aunado al comportamiento a lo interno de la organización; todo ello, para una mayor y mejor comprensión de estos actores y del ámbito contemporáneo.

## **CAPITULO I**

### ***Cambios en la Gestión Empresarial a partir del Entorno y Contexto Internacionales***

El primer capítulo del presente trabajo contiene dos partes; la primera está enfocada en los aspectos cronológicos del caso de estudio; es decir, el panorama histórico de Grupo Bimbo desde sus inicios hasta lo que hoy en día representa su comercialización; este análisis ayudará por una parte a conocer el desarrollo en materia de crecimiento de este grupo y/o cadena de empresas dedicadas en su mayoría a la producción y distribución de bienes perecederos; por otra parte se comprenderá la dinámica de expansión en México y a nivel internacional como lo es en América Latina, EEUU y Europa de éste.

Asimismo, esta parte contiene lo que representa Grupo Bimbo en cuanto a dimensión comercial debido a su integración vertical y horizontal; en lo referente a lo vertical se encuentra la cadena de empresas de productos y servicios, que funcionan como proveedoras de insumos para el propio grupo y como comercializadoras. En lo horizontal, se encuentra las empresas pertenecientes a Grupo Bimbo dedicadas al área de panificación, como lo son las empresas Lara, Marinela y Wonder.

Así, con la descripción del desarrollo de Grupo Bimbo se entenderá no sólo la posición del grupo en términos cuantitativos, sino que además se comprenderá la magnitud de esta organización dentro de su entorno productivo y del contexto comercial actual.

La segunda parte del capítulo contiene uno de los requerimientos que las empresas necesitan para integrarse de forma exitosa al ámbito internacional en una apertura de mercados. Uno de ellos es la competitividad; este concepto incide sobre cuatro elementos, los cuales permiten enfrentar a la competencia y en general al nuevo entorno productivo<sup>1</sup>.

Los elementos en primer lugar son, el conocimiento del mercado; organizaciones como Bimbo por ejemplo se ajustan a las expectativas de éste, como ventaja comparativa. El segundo elemento es la innovación, esto tiene que ver en primera instancia no sólo con los avances tecnológicos de la rama productiva de la empresa, sino que a partir de la premisa de la información mercadológica se reconoce las necesidades y gustos de los consumidores; con ello, la innovación orienta la estrategia hacia la capacidad de adaptar los recursos y los productos de la empresa para lograr que éstos capten la atención en el mercado dependiendo invariablemente de las exigencias del cliente.

---

<sup>1</sup> Conocer su entorno productivo incluye además el surgimiento de una nueva tecnología; que de hecho éste provoca cambios “turborápidos” en los campos por ejemplo de la microelectrónica y biotecnología. De esta forma, la organización conoce su entorno y de manera resolutiva enfrenta sus deficiencias y necesidades.



Obviamente tanto la información como la innovación permite a la organización orientar el perfil que deben seguir para mantener el mercado; es decir ofrecen un panorama de sus recursos y necesidades; sin embargo para conceptualizar una empresa competitiva hace falta además dos elementos muy importantes que tienen que ver con la práctica productiva, el tercero que es calidad y el cuarto que la productividad.

Estos dos elementos se involucran con mayor énfasis dentro del proceso de trabajo y productivo, como una forma que el producto en el mercado es competitivo resultado de un proceso en la cadena productiva con esa misma característica; es decir, mantener un proceso productivo con mejoramiento permanente, bajo la idea de “cero defectos”, de forma tal que la cadena comercializadora de las empresas, en este caso refiriéndonos a Grupo Bimbo sea eficaz y eficiente para obtener una efectividad en el mercado, lo cual se cuantificará en la medida que cubra las expectativas de los consumidores. Estos apartados se desarrollarán como conceptos básicos que cualquier empresa tiene que cubrir para integrarse en el contexto actual, el cual se fundamenta por lograr y mantener el crecimiento en el mercado nacional e internacional.

## **P r i m e r a P a r t e**

### **Panorama Histórico del Grupo Bimbo**

### **1.1.1 Inicios del Grupo Bimbo**

Grupo Bimbo inicia el 2 de diciembre de 1945 en México como una empresa productora y distribuidora fundamentalmente con la presentación de un producto innovador en este sector: “el pan de caja”, innovador en primer lugar por la particularidad del pan como bien perecedero y, en segundo lugar por el tipo de presentación que en el mercado.

A partir de esa fecha la empresa BIMBO con su innovadora característica en la presentación de sus productos logra consolidar en el mercado capitalino tanto el tradicional pan de caja y los pastelillos, tal es el caso del “gansito”, cuyo éxito se refleja en menos de once años cuando se construye en 1956 la fábrica “Pasteles y Bizcochos S.A.” (PABISA) en la Ciudad de México (actualmente se conoce con el nombre de Marinela).

La inserción de los productos en el mercado promovió la demanda alrededor de la capital en un primer momento y posteriormente a lo largo del país, por lo que la empresa familiar compuesta por tres familias: Sevitje, Sendra y Jorba decidieron expandir los productos, donde se promoviera la demanda existente en el centro del país, es por ello que en 1956 se funda BIMBO de Occidente en Guadalajara.

Si bien Bimbo inició su actividad productiva–empresarial bajo la característica de ser una organización donde los productos son innovadores en su ramo dentro del país, el Estado Mexicano bajo el carácter de una política proteccionista<sup>2</sup> crea las instancias para fomentar el desarrollo de las empresas, por ejemplo ejercer políticas económicas las cuales ayuden a que las empresas nacionales cuenten con la materia prima o con la infraestructura para el crecimiento de las mismas<sup>3</sup>, lo anterior se forma con el funcionamiento de la Compañía Nacional de Subsistencia Populares (CONASUPO) dependencia del Estado Mexicano por medio del cual adquiriría Bimbo su principal materia prima: el trigo<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Estos sistemas se han sustentado a partir de la 2ª. Guerra Mundial bajo la premisa de la protección de extraños que puedan dañar la dinámica y la paz nacionales. De esta manera, se le denomina “proteccionismo” a aquella organización política, económica y social bajo la reglamentación y regulación que el Estado determina a fin de mantener la estabilidad nacional; es decir, el Estado es el que regulariza y crea las políticas bajo las cuales la economía nacional deberá funcionar. El proteccionismo al crear los mecanismos de la dinámica de sus políticas y en especial de su economía determina las formas de aprovechamiento de los recursos nacionales hacia la satisfacción de la demanda nacional.

<sup>3</sup> Evidentemente si se está hablando de que, por una parte el Estado crea los mecanismos de funcionamiento de su economía y por la otra, se trata de satisfacer demandas nacionales; es obvio que éste fomentará el desarrollo de sus empresas que incluye políticas de apoyo en lo referente a los factores de producción como lo son: tierra, trabajo, capital y tecnología, a fin de satisfacer las demandas locales.

<sup>4</sup> El desarrollo de la economía cerrada basada en las políticas proteccionista hace que cada Estado crezca y se desarrolle de acuerdo con sus propias condiciones; por ejemplo, el abastecimiento de los avances tecnológicos en el proceso de producción de las empresas lo otorga y apoya el Estado, pero si hablamos de un Estado que no cuenta con “tecnología de

Las subsecuentes dos décadas continuaron con la línea de innovación en el producto, llevar al mercado productos caseros bajo la particularidad en la presentación como es el caso del pan, pan de dulce y botanas de forma industrializada; de esta manera consolidan en el mercado mexicano las líneas de dulces Ricolino y la de botanas Barcel en 1971 y 1977 respectivamente.

La consolidación de los productos dentro del mercado capitalino de las empresas que conformaban a Grupo Bimbo, en 1972 se funda BIMBO México en Azcapotzalco, con la finalidad de contar con una organización lo suficientemente capaz de mantener el compromiso de ventas y distribución de los productos además del compromiso hacia sus clientes en términos de calidad en las condiciones sanitarias de los productos.

### **1.1.2 Grupo Bimbo y la década de los 80's**

La década de los 80's fue una etapa de revolución permeada de grandes cambios que transformaría la perspectiva de la organización Bimbo, como es el caso de las economías abiertas y el modelo de sustitución de importaciones. Por ejemplo, la dinámica de Grupo Bimbo estaba en función de la consolidación del mercado mexicano; sin embargo en 1982 éste reconoció la eminente apertura de la economía mexicana, proceso por el cual transcurrió la política mexicana actual, de una economía cerrada a una apertura de mercados en donde el exterior significa la posibilidad de obtener una condición benéfica para vender y crecer.

Ante este panorama, Bimbo en primera instancia se preparó para mantener su competitividad en términos de comercialización, por lo que tomaron en consideración la gran importancia de la tecnología aunado a una transformación de la gestión enfocada hacia la cultura de la organización<sup>5</sup> y una manera de ser enfocada a ofrecer calidad y productividad en la cadena industrial del grupo.

---

punta” obviamente sus empresas tienen más retrasos que un Estado donde su economía tienen la capacidad financiera para sustentar proyectos de desarrollo tecnológico, que derivan en una capacidad mayor en cuanto a tecnología en los procesos de producción. De ahí que cada Estado creciera y se desarrollará con sus posibilidades económicas, productivas y de organización.

<sup>5</sup> El impacto que tienen la liberalización del comercio respecto a la empresa nacional es referente a la entrada de empresas extranjeras donde se fomenta una competencia frente a la empresa nacional; sin embargo, el grado de competitividad dependerá de la capacidad que tenga la empresa nacional respecto a la extranjera: es decir, si se trata de una empresa extranjera que entra con productos básicos para la sociedad local, los procesos de producción y distribución son más eficientes, aunado a que cuenta con la infraestructura y tecnología para agilizar el proceso, que además está preparada para satisfacer la demanda local; con una empresa nacional donde los procesos de producción son locales, tendrá ventaja la empresa extranjera de fortalecerse mientras que la empresa nacional tendrá más obstáculos para desarrollarse; por ello los esfuerzos que Bimbo ha llevado a cabo respecto a estas dos premisas son con la finalidad de mantener su competitividad y su liderazgo no sólo a nivel nacional sino también con la creciente internacionalización de la misma.

La visión enfocada en la competitividad para Grupo Bimbo estaba dirigida hacia dos perspectivas; en primer lugar a mantener el liderazgo en la rama a nivel nacional; y, en segundo lugar en una óptica de desarrollo exportador. A nivel general, con la eminente apertura de la economía mexicana en la década de los 80's se fomentó una aceleración de importaciones y de exportaciones, hubo también un avance en el proceso de aprendizaje para las empresas hacia el mercado internacional, corrigiendo su posición de atraso en materia de calidad, presentación y mercadotecnia; así para enfrentar esta situación durante estos años fomentó una modernización tecnológica y de gestión empresarial de manera tal que fuera una premisa para sustentar el desarrollo de un alto grado de internacionalización comercial, y aprovechar al mismo tiempo el exterior como una serie de oportunidades enfocadas hacia el fortalecimiento de su comercialización.

Asimismo, Bimbo a lo largo de esa década desarrollo grandes programas de inversión en plantas productivas por ejemplo; ya que la internacionalización abre a las empresas nuevos canales de financiamiento, desarrollo y comercialización. Cabe señalar, que además Grupo Bimbo invirtió en estudios de mercado en los lugares que se exportaba; en lo referente al tamaño, poder adquisitivo del mercado y de la población, así como de las necesidades y exigencias de los nuevos clientes<sup>6</sup> sobretodo porque el intercambio en un primer momento fue de productos selectos que no incluye la circulación libre de todas las mercancías ni de capital<sup>7</sup>.

Sin embargo, en la medida en que la apertura de mercados se fue desarrollando a través de las exportaciones e importaciones<sup>8</sup>, esta tendencia de apertura continuó desenvolviéndose de forma tal que no sólo existe la exportación de productos y de materias primas, sino que además existe la

---

<sup>6</sup> La urgencia y necesidad de transformación de Bimbo se debe a que, la entrada de empresas extranjeras al mercado nacional lleva consigo un desequilibrio frente al desarrollo de la empresa nacional, de forma tal que, de no estar lo suficientemente preparados para enfrentar los nuevos cambios tendría pérdidas; por ello es que el mercado externo es un instrumento importante y que una empresa ya consolidada en el mercado doméstico tiene que entrar como fue el caso de Bimbo. Y esa entrada será fructífera para esa empresa.

<sup>7</sup> No hay que olvidar que este proceso de apertura de mercados inicia bajo la tendencia de que cada Estado-Nación regulariza la economía y "se caracterizo por los estatutos de Estados soberanos y los atributos de soberanía económica que tenían los Estado-Nación... en esta fase encontramos que la soberanía y el intercambio internacional de productos se dan a partir de los Estados-Nación"(Mónica Baéza. *La vinculación de las normas ISO 9000 con las normas de competencia laboral*. Tesis. UNAM. FCPyS. México, 1998. p. 2); por lo cual el intercambio de los productos se da por acuerdo entre los Estados, y este intercambio es a través de la presencia de la reglamentación de cada Estado; asimismo una de sus principales características es, que la decisión de tomar esta medida de intercambio es voluntaria de cada Estado. Con ello éste tendrá la capacidad para regular los flujos comerciales y evitar la entrada de productos que puedan desfavorecer los productos nacionales, evitando la competencia y únicamente dejando pasar aquellos productos que realmente necesite; por ejemplo, como existe la libertad de cada Estado en tomar sus decisiones algunos países quienes interesados en desarrollar su propia industria restringen la importación de productos elaborados.

<sup>8</sup> Es en este contexto quien el Estado quienes tienen la visión de mantener la demanda del mercado nacional, también comienza a orientar el incremento de su producción al desarrollo de las exportaciones; con ello las empresas nacionales y extranjeras tienen nuevos espacios de actuación, aunque ésta es regulada por los Estados. Como ya se ilustró anteriormente esta etapa no es fortuita, sino es un periodo de desenvolvimiento de la economía nacional y del aumento de necesidades causadas por el creciente proceso de industrialización.

posibilidad de exportación de capital a través de la inversión directa<sup>9</sup>; en Grupo Bimbo por ejemplo su inversión fue hacia empresas alimenticias en el extranjero, sobretodo en EEUU así como en Centro y Sudamérica, invirtiendo en la construcción de nuevas plantas de producción y en otros casos se han adaptado las que se compran, se encuentra el caso de Bimbo Centroamérica en 1990 y; en 1987 comienza la distribución de productos en EEUU con las marcas Suandy y Proalsa a través de las instalaciones ubicadas en Los Angeles y Houston; de hecho esto no sólo sucede en los mercados extranjeros sino también a nivel nacional, tal fue el caso con Wonder, una marca que fue creada en 1964 y que pertenecía a la empresa alimenticia Continental Baking Co. y que Bimbo adquiere en 1986, otro caso lo es cuando en 1992 el grupo adquiere otra empresa alimenticia mexicana la cual fue Galletas y Pastas S.A de C.V (LARA) y, ésta ha continuado con la misma rama de producción y comercialización de galletas y que ahora el grupo tiene a su cargo.

El desarrollo de Grupo Bimbo por marcas y productos se encuentra en el siguiente cuadro:

### **Organizaciones y Marcas pertenecientes a Grupo Bimbo**

	<b>Organización</b>	<b>Plantas</b>	<b>Productos</b>	<b>Marcas</b>
1.	Bimbo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D.F.</li> <li>▪ Guanajuato</li> <li>▪ Chihuahua</li> <li>▪ Veracruz</li> <li>▪ Nuevo León</li> <li>▪ Sonora</li> <li>▪ Baja California</li> <li>▪ Jalisco</li> <li>▪ Sinaloa</li> <li>▪ Puebla</li> <li>▪ San Luis Potosí</li> <li>▪ Tabasco</li> <li>▪ Estado de México</li> <li>▪ Yucatán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pan</li> <li>▪ Pan Dulce</li> <li>▪ Tortillas de Maíz y de Harina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimbo</li> <li>▪ Wonder</li> <li>▪ Tía Rosa</li> <li>▪ Milpa Real</li> <li>▪ Del Hogar</li> <li>▪ Sunbeam</li> </ul>
2.	Marinela	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D.F.</li> <li>▪ Jalisco</li> <li>▪ Nuevo León</li> <li>▪ Baja California</li> <li>▪ Tabasco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pastelitos</li> <li>▪ Galletas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marinela</li> <li>▪ Lara</li> </ul>

<sup>9</sup> Entendiendo inversión directa como la entrada de capital exterior de una empresa a otro territorio que no es el nacional, la empresa puede integrar sus políticas de gestión, por lo que tiene como consecuencia un nuevo tipo de organización diferente en muchos de los casos a la gestión nacional.

3.	Barcel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado de México</li> <li>▪ Durango</li> <li>▪ Baja California</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Botanas Saladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barcel</li> <li>▪ Chip's</li> </ul>
4.	Ricolino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D.F.</li> <li>▪ San Luis Potosí</li> <li>▪ Puebla</li> <li>▪ Alemania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dulces</li> <li>▪ Chocolates</li> <li>▪ Chicles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ricolino</li> <li>▪ Candy Max</li> <li>▪ Mr. Maní</li> <li>▪ Park Lane</li> <li>▪ Juicee Gummies</li> </ul>
5.	Altex	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D.F.</li> <li>▪ Michoacán</li> <li>▪ Estado de México</li> <li>▪ San Luis Potosí</li> <li>▪ Veracruz</li> <li>▪ Puebla</li> <li>▪ Sonora</li> <li>▪ Tabasco</li> <li>▪ Nuevo León</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harina</li> <li>▪ Cajeta</li> <li>▪ Pasteles</li> <li>▪ Alimentos Preparados</li> <li>▪ Pastas</li> <li>▪ Moldes y Artículos de Plástico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maquindal</li> <li>▪ Frexport</li> <li>▪ Interrefacciones</li> <li>▪ Proarce</li> <li>▪ Exbim</li> <li>▪ Yopi</li> <li>▪ Coronado</li> <li>▪ Moldex</li> <li>▪ Autovend</li> <li>▪ Suandy</li> <li>▪ DICAM, Frier</li> <li>▪ Lonchibón</li> </ul>
6.	Latinoamérica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chile</li> <li>▪ Venezuela</li> <li>▪ Perú</li> <li>▪ Guatemala</li> <li>▪ Honduras</li> <li>▪ Costa Rica</li> <li>▪ Nicaragua</li> <li>▪ Argentina</li> <li>▪ Colombia</li> <li>▪ El Salvador</li> <li>▪ Uruguay</li> <li>▪ Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pan</li> <li>▪ Pan Dulce</li> <li>▪ Pastelitos</li> <li>▪ Galletas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bimbo</li> <li>▪ Marinela</li> <li>▪ Ideal</li> </ul>
7.	Bimbo USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ California</li> <li>▪ Texas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pan</li> <li>▪ Pan Dulce</li> <li>▪ Pastelitos</li> <li>▪ Botanas</li> <li>▪ Tortillas de Maíz y de Harina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mrs. Baird's</li> <li>▪ Bimbo</li> <li>▪ Marinela</li> <li>▪ Barcel</li> <li>▪ Tía Rosa</li> <li>▪ Bohemian Hearth</li> <li>▪ Webber's</li> </ul>

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

En resumen, la inserción al exterior que Bimbo ha entrañado en muchos de los casos a través de la adquisición de empresas ya establecidas en la rama de manufactura; ésto significa el desarrollo de la apertura de mercados y es lo que se define como mundialización de las empresas<sup>10</sup>.

Esta etapa en el proceso de liberalización del comercio ha sido utilizado como el acceso a los mercados internacionales para obtener un influjo en el extranjero respecto al establecimiento de sistemas de producción y ventas, aunado a la representatividad de oportunidades para abastecerse de materias primas<sup>11</sup>; de esta manera y para ejemplificar este proceso Bimbo que hasta el año de 1992 adquiría la principal materia prima (trigo) en el área de granos en México de la Compañía Nacional de Subsistencia Populares (CONASUPO); donde si bien representaba precios accesibles la calidad del grano en muchas de las ocasiones era variable.

Así cuando CONASUPO retira del abasto a la empresa, el grupo tuvo la necesidad de recurrir a otras instancias como de relaciones con otros proveedores para lograr el abastecimiento requerido. A partir de entonces Bimbo ha explorado otras alternativas de satisfacción de sus requerimientos y demandas; entre las que destacan:

“La importación de trigo canadiense de alta calidad, cuyo costo de transporte es elevado)  
La importación de grano de EEUU (el cual es de menor calidad que el canadiense al menos que se pague un costo extra)”<sup>12</sup>

Sin embargo, cabe mencionar que el grupo ha diseñado proyectos de productos agrícolas que fomenta la adquisición de estas materias primas a través de productos de trigo mexicanos, no obstante ese apoyo aumenta en la medida en que la materia prima nacional sea rentable comparado con la del extranjero. Por ejemplo, en 1986, el grupo emprendió un proyecto que integró las

---

<sup>10</sup> “Mundialización” se entiende como una etapa más de la apertura de mercados donde se intensifica el intercambio y flujo comerciales no sólo en las exportaciones sino que adquiere otra perspectiva; las empresas intensifican su establecimiento en los accesos de los mercados del exterior en lo referente a la comercialización de productos y a la fundación de plantas de producción. Lo anterior es quizá la particularidad de esta etapa en la que las empresas empiezan a tener mayor contacto con el exterior porque son ellas las que determinan la dinámica de avanzar a partir de las oportunidades que el exterior ofrece, así como de las acciones en seguir utilizando su acceso a los mercados internacionales para fortalecer su organización. En la “mundialización”, “las empresas multinacionales comienzan a operar sobre una verdadera base mundial en el sentido que van a tener injerencia en la localización de sus actividades, los ciclos de producción así como de las dimensiones comerciales y financieras usando las diferencias nacionales para optimizar su equipo de producción y maximizar su producción. Las empresas establecen un tejido de intercambio mundial en el que el 40% de los intercambios mundiales son intercambios entre empresas, es decir entre ramas” (*Ídem*. P. 3).

<sup>11</sup> Con ello comienzan a desarrollarse la sustitución de importaciones y se fomenta la exportación de capital a partir de establecimientos de filiales que una empresa crea en diversos Estados para producir, de esta forma lograr un crecimiento, y un desarrollo que fortalecerá al sistema de la Empresa. Por lo que, este proceso ha intensificado la extensión de las empresas en los mercados externos.

<sup>12</sup> Michelle Chauvet. et. al. “Desarrollo Territorial y Globalización” Revista *Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior. SNC. Vol. 49. No. 8 Agosto, 1999. p. 748



actividades agrícolas de gran escala, a través de la incursión de las operaciones de sus propios molinos de harina de trigo en México, como es el Molino de San Gabriel.

Con ello, la apertura comercial para Bimbo sirvió para obtener otro tipo de proveedores extranjeros a fin de obtener insumos que satisfagan sus requerimientos, que con los antiguos proveedores nacionales no cubrían debido principalmente a la falta de capacidad de éstos para proveer al 100% las exigencias y necesidades del grupo.

El papel de la Compañía Nacional de Subsistencia Populares (CONASUPO), organismo dependiente del Estado Mexicano como distribuidor de materia prima hacia Bimbo amplía el ejemplo en la transformación tanto del Estado Mexicano y su política proteccionista, pero sobretodo enfatiza los cambios que el Grupo Bimbo adquiere para la ampliación, consolidación y mantenimiento de su mercado, que ya no recae sólo en el nacional sino cubre el mercado internacional; así el grupo tiene que enfrentarse a adquirir la adecuada materia prima para su producción (que en la década de los 80's fue inadecuada e insuficiente la que proveía el Estado Mexicano); por lo que Bimbo incursionó en la búsqueda a través de otros medios para obtener su demanda, algo muy importante fue la movilidad de los factores de producción los cuales son: tierra, trabajo, capital y tecnología<sup>13</sup>.

En lo referente al papel del Estado Mexicano respecto a estas transformaciones, refleja la falta de capacidad que durante muchos años incursionó y bajo el cual establecía las medidas para asegurar el crecimiento de las empresas nacionales, como fue para el caso de Bimbo. El grupo por su parte, ha demostrado que, evidentemente las empresas pueden apoyarse en algunas figuras que el Estado crea para su fortalecimiento, como fue el caso de la Compañía Nacional de Subsistencia populares (CONASUPO); sin embargo estas medidas serán de apoyo sin convertirlas en cimientos de la organización, ni depender exclusivamente de ellas ya que el desarrollo de la empresa recae sólo en la capacidad de la misma.

Esta tendencia donde aquellas empresas quienes tengan la capacidad de capital e infraestructura equipada con la mejor tecnología tendrán en el extranjero el crecimiento de la organización, por lo que el grupo consciente de que es la vía para desarrollo del mismo, invirtió en el periodo de 1987 a 1994, 1 000 m.d.d en actualización, mantenimiento y equipamiento de sus

---

<sup>13</sup> Porque en ellos encontraron en la oportunidad de expandir y fortalecer su organización. Su dinámica consistió en obtener todas las ventajas comparativas en los mercados internacionales, como los son: la capacidad tecnológica en los procesos de producción, buscar a través del tamaño del mercado lugares donde las ventas sean mayores y genere un crecimiento para las empresas.

plantas, que ha derivado en ese mismo año una expansión de ventas de 8% tanto en EEUU como en América Latina.

Otros datos son que dentro de esos mismos años las relaciones financieras del grupo también se transformaron, ya que en 1980 Bimbo ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores.

### **1.1.3 Grupo Bimbo y la década de los 90's**

Si bien la década de los 80's representó cambios en lo referente no sólo dentro de la gestión sino en las perspectivas de mercado, la década de los 90's se ha caracterizado precisamente por la continuidad de los mismos; sin embargo, hay que mencionar que para el año de 1992 el grupo era dueño de 45 plantas de alimentos, de los que se destacan las líneas en lo que lo refiere a pan, galletas, botanas, chocolates y pasteles, además de funcionar como productora de maquinaria, plástico, dueño de molinos de trigo y comercializadora de otros sucedáneos como la cajeta y la mermelada; con lo que el proceso de expansión no se detuvo sino por el contrario, continuó de igual manera respecto al fenómeno de globalización<sup>14</sup>; el cual se ha caracterizado por la reestructuración de los factores de producción.

Para esos años, Bimbo se conformó como un grupo de empresas horizontales y verticales denominándose Grupo Industrial Bimbo (GIBSA). Así, por ejemplo el grupo en 1993 contaba con tres elementos indispensables para competir con éxito en el mercado exterior, los cuales son: tecnología, gerencia y economía de escala. Así con base en estos elementos la empresa ha desarrollado su crecimiento reflejado principalmente en América Latina y Estados Unidos; precisamente porque ésta se encuentra sustentada en un mercado desarrollo y las condiciones son viables para expandirse en el exterior, donde América Latina sobretodo representa un potencial de crecimiento que la empresa sin lugar a dudas tenía las condiciones de crear; aunado a que dentro de las políticas de los Estados con la globalización existe la posibilidad de circulación de mercancías y de capital; que además incorporan junto con sus capitales los modelos productivos y organizacionales donde se va a invertir.

Esto fue determinante para la empresa ya que se apegaba a su proyecto de calidad en condiciones sanitarias de los productos, entendiendo que los productos de Bimbo son bienes

---

<sup>14</sup> Entendido el término "globalización" como una "fase de internacionalización de los mercados, que pone en dependencia recíproca a las empresas y a los países". Mónica Baéza. *op. cit.* p. 2

precederos en donde éstos no se exportan sino se desarrollan más bien un amplio plan de inversión directa al exterior a través de la instalación de plantas al exterior, así apegado a estas vertientes Grupo Bimbo ha desarrollado en los años 90's adquisiciones, fusiones, alianzas e inversiones; algunas de ellas son:

Año	Empresa	País	Propósito
1997	Industrias Noel	Colombia	Inversión conjunta en infraestructura para constituirse en líder del mercado colombiano de pan empackado
1997	Alicorp	Perú	Inversión conjunta para la elaboración de panadería para el mercado peruano
1996	Pacific Bakeries	EEUU	Adquisición de dos plantas panificadoras
1996	United States Bakery	EEUU	Alianza para la distribución de pastelillos en los mercados hispanos del noroeste de EEUU
1996	SP Virmani	India	Relación técnico-financiera para producir y comercializar en la India productos marca BIMBO
1995	Mrs. Baird's Backeries	EEUU	Alianza con Bimar Foods (filial de BIMBO) para comercializar las tortillinas Mrs. Baird's
1992	Sara Lee	EEUU	Acuerdo para distribuir productos de cada una de las empresas en ambos países.

FUENTE. Elaboración propia a partir de la consulta de la línea de las siguientes bases de datos de Dialog World Reporter, Business and Industry. IACT Trade & Industry Database. IAC Promt. ABI/Inform. SDC World Wide. M&A. p. 748

Lo anterior no es fortuito, responde no sólo al entorno económico actual sino a las condiciones de la empresa para lograr el mantenimiento de su mercado ante la competencia y, además adoptar su modelo organizacional a fin de evitar la absorción del mercado por parte de la competencia; por ello se adapta su “saber hacer” dentro de la gestión.

Grupo Bimbo en México actualmente es líder de la panificación ya que participa entre el 90 y 95% del mercado mexicano de pan de caja y pastelillos empackados; ésto se debe a que a pesar de haber ampliado sus perspectivas de mercado hacia el exterior de ninguna forma ha descuidado su organización a nivel nacional, ya que de las 70 plantas que hoy en día el GRUPO tiene, 44 de ellas se encuentran en México y destina buena parte de sus ganancias en expansión y mantenimiento en

ellas, que representó en 1998 40 m.d.d. Cuando se habla de adaptar su “saber hacer” y su “manera de ser” Bimbo está consciente de lo que significa un mercado extranjero, la interrelación de una cultura local y una cultura extranjera, en este sentido cuando construye plantas no imponen el modelo de la empresa sino más bien se adapta a las condiciones y a la cultura de ese lugar, cada filial implanta su propia ruta sin dejar de la lado la cultura y principios del grupo.

De esta forma la compañía ha logrado la consolidación de 70 plantas de las cuales en el exterior existen 18 en América Latina distribuidas en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela; así como en EEUU las cuales se encuentran en los siguientes Estados: Texas, California, Illinois, Nevada, Oklahoma, Ohio, Nuevo México, Florida, Arizona, Louisiana. La cronología de Plantas de Producción pertenecientes a Grupo Bimbo se encuentran en el siguiente cuadro:

### **Cronología de Fábricas pertenecientes a Grupo Bimbo**

<i>Año</i>	<i>Fábrica</i>	<i>Entidad</i>
1945	Panificación Bimbo (4 productos 10 camiones)	D.F.
1947	1a. Ampliación (10 productos 30 Camiones)	Foráneo
1952	2a. Ampliación (12 productos 70 camiones)	Foráneo
1956	Bimbo de Occidente	Guadalajara
1956	Productos Marinela	D.F.
1960	Bimbo del Norte	Monterrey
1963	Se crea el corporativo en México (8 personas)	D.F.
1963	Bimbo España	España
1966	Bimbo Noroeste	Hermosillo
1970	Bimbo del Golfo	Veracruz
1971	Ricolino México	D.F.
1972	Planta Bimbo en Atzacapotzalco	México
1972	Planta Marinela en Atzacapotzalco	México
1973	Frexport	Zamora
1977	Nubar (Barcel)	Querétaro
1977	Marinela de Occidente	Guadalajara
1977	Bimbo del Centro	Irapuato
1978	Bimbo del Sureste	Villahermosa
1980	Siasport	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 Cuauhtémoc (Sn. Vicente)	D.F.
1986	Moldex	Chihuahua
1986	Bimbo Yucatán	Mérida
1986	Proarce	D.F.
1986	Distribución EEUU (Suandy Proalsa)	Los Angeles Houston, EEUU
1987	Marinela Sureste	Villahermosa
1987	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
1991	Proarce (Plastimarx)	D.F.
1991	Lonchibón	D.F.
1991	Party Lu	D.F.
1991	Distribución Sara lee	D.F.
1992	Industrias 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 Montserrat	Veracruz
1992	Marinela Venezuela	Venezuela
1993	Bimbo El Salvador	El Salvador
1993	DICAM	Edo. de México
1993	AUTOVEND	D.F.
1993	Ricolino San Luis	San Luis Potosí
1993	Holsum Venezolana	Venezuela
1993	Bimar Foods	EEUU
1993	Orbit Finer Foods	EEUU
1993	La Fronteriza	EEUU
1994	GRISSINI	Guadalajara
1994	MARILARA	Guadalajara
1994	SUANDY	Edo. de México
1994	FRISER	Edo. de México
1994	FABILA	EEUU
1995	IDEAL (BIMBO Chile)	Chile
1995	Bimbo Argentina	Argentina
1995	Bimbo Honduras	Honduras
1995	Productos de Leche Coronado	San Luis Potosí
1995	C&C	EEUU
1995	La Tapatía	EEUU
1998	Park Lane	Alemania

1999	Park Lane	Austria
1999	Park Lane	Rep. Checa

FUENTE. *Bimbo. Un Esfuerzo a través de los Años. Grupo Industrial Bimbo*. GIBSA. México, 1995. p. 281-282.

En lo que se refiere a los productos, hay que mencionar la importancia en la calidad que adquieren con el aumento de la competencia y la afluencia de un número mayor de marcas, que no consiste únicamente en bajos costos sino en ofrecer productos que cuenten con las condiciones sanitarias y que cumplan además con las expectativas de sus clientes<sup>15</sup>; en Bimbo se incorpora el modelo organizacional en los sistemas de calidad, integración y coordinación de los procesos productivos. Tomando en cuenta la calidad de los productos, la productividad dentro de la cadena y las exigencias de los clientes, el grupo diseñó en 1995 una estrategia tecnológica con un proyecto de tres años para el diseño de acopio y manejo de la información, incrementó asimismo el flujo de información el cual permite el acceso fácil y rápido de datos sobre preferencias y necesidades de los consumidores y estacionalidad de la demanda.

Lo anterior fue un ejemplo de lo que el grupo ha realizado para mantener la consolidación en los mercados existentes, la inversión total en ese año fue de 170 m.d.d.; además de ser la más alta en la historia de la empresa representó la consolidación en sus redes de comunicación a través de la instalación de nueva infraestructura tecnológica; esta inversión en el desarrollo tecnológico sin duda alguna ha fortalecido el crecimiento de la empresa respecto a la competencia.<sup>16</sup>

Ahora bien, el grupo en la década de los 90's adquiere un papel predominante no sólo en las economías donde invierte, sino a partir del comportamiento de éstas se adaptan las políticas y el modo de vida en términos sociales, por lo que se observa que Bimbo como grupo hoy en día se incorpora en la dinámica de las naciones donde funciona; ya que Bimbo actualmente cuenta con alrededor de 63 000 empleados; así, además de contar con tecnología, es una organización altamente humana y donde los procesos de modernización dirigidos a las actividades críticas de desarrollo han incluido programas dedicados a las relaciones laborales y a una filosofía única que en

<sup>15</sup> Por lo que se refiere al cliente, éste tiene la perspectiva de consumo con los productos que cumplan con sus exigencias y necesidades.

<sup>16</sup> Hay que recordar que la "globalización" se encuentra permeada de los desarrollos tecnológicos tanto en los procesos de producción como en los medios de comunicación; este desarrollo tecnológico como por ejemplo dentro de la microelectrónica, biotecnología, medios de transporte y computación, no sólo se ha modificado la base tecnológica, en lo que se refiere al soporte material de los procesos de producción sino que además ha fortalecido el aprovechamiento de las condiciones externas y los procesos de interrelación entre los Estados y sus diversos mercados.

todos los países donde radica la implantan; la valorización del hombre y del trabajo; estos programas amplían la visión de esa cultura a partir de esta premisa no importando el lugar.

Con respecto al papel que el Estado Mexicano tiene en esta década referente a la relación con el grupo ciertamente no es igual el ejercicio que desempeñaba en décadas anteriores, éste se ha transformado en la medida en que la apertura económica ha avanzado. Con la globalización el Estado mexicano ha dejado de controlar los factores de la producción; ya que estos mecanismos funcionan de acuerdo con el sistema de las corporaciones porque buena parte del comercio se realiza a través de los grupos empresariales<sup>17</sup>; hay que recordar que el Estado Mexicano abastecía al grupo de materia prima específicamente en lo referente a harina de trigo.

Sin embargo, es obvio que la demanda de materia prima se ha incrementado en la medida en que la empresa se ha expandido en los mercados exteriores; aunado a que el Estado Mexicano a través de la Compañía Nacional de Subsistencia Populares (CONASUPO) inmersa en una crisis financiera, consecuencia del mal manejo de las políticas gubernamentales de la década de los 80's y 90's no puede abastecer la demanda de la empresa, por lo que el grupo tiene la responsabilidad de buscar materias primas con la mejor calidad para mantener sus niveles de competitividad; Bimbo en 1994 recurrió a fomentar proyectos de auto-abastecedor de materias primas que ésta requiere; estos proyectos han sido:

- “1. La producción de 7 000 ha. de trigo en el Noroeste del país. La empresa proporcionaba capital para la compra de semilla de calidad y se comprometía a adquirir la producción, y en el cual invirtió 2 m.d.d.
2. Producción de fresa en el centro del país; una inversión conjunta entre la empresa y los productores en donde BIMBO invirtió el establecimiento de un centro de investigación para mejorar las variedades de fresa con propósitos de exportación.

---

<sup>17</sup> Ya que en la medida en que se fortalecen los vínculos y los espacios sociales transnacionales a partir de otros actores que no son precisamente los Estados, a éstos últimos se les reduce la capacidad de control de los factores de producción y de mercado. Sin embargo, lo anterior no amenaza la existencia de los Estados, sino que representa la transformación de los mismos; resultado de acuerdo con el comportamiento actual mundial e influidos bajo la tendencia del desarrollo de los medios de comunicación, las relaciones de mercado como lo es la competencia, el consumo, entre otros; además de la mutua relación entre naciones; la finalidad del Estado se basará principalmente en cuidar el bienestar de sus ciudadanos en lo que se refiere a la protección del medio ambiente, la salud, la democracia y los derechos humanos; y aunque el Estado pierde el control sobre las actividades en los campos prácticos económicos, no pierde el poder de decisión en el área jurídico-normativo; sobretodo en lo referente a que la globalización significa un proceso que implica la interrelación entre las fuerzas productivas económicas donde se incluyen además la incorporación de la sociedad y de la cultura de diversas

3. La Producción de 750 ha. de brócoli y otras verduras, las cuales se congelan y se exportan”.

FUENTE. Michelle Chauvet. et. al. “Desarrollo Territorial y Globalización” Revista. *Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior. SNC. Vol. 49. N° 8. Agosto, 1999. p. 748.

Estos proyectos además de asegurar el abastecimiento de su materia prima han fortalecido el crecimiento de la empresa, ésto se debe a la propia organización en el grupo, ya que en una de las organizaciones que Bimbo tenía, la Organización Altex<sup>18</sup>, reunía a varias empresas de diversificación que proveían de materias primas, equipos así como de servicios a las demás áreas del grupo, por ejemplo los molinos de trigo, las marcas de cajeta y mermeladas (Coronado, Yopi y Karmel respectivamente), que además de abastecer los requerimientos de materias primas para la elaboración de los pastelillos, fomentan la producción de tal forma que a través de una marca registrada la ponen a la venta en el mercado, el caso de la marca de mermeladas Karmel donde se inició la siembra y la industrialización de fresas.

Asimismo en la medida en que se ha evitado problemas de abasto, tienen la seguridad de adquirir productos de calidad para que su productividad y la calidad de sus productos no se alteren, aunado a la producción de maquinaria, plásticos y exhibidores que atienden no sólo cubre las necesidades del grupo sino que incluye a clientes externos. Estableciendo una cadena agroindustrial donde se refleja la planificación en la cadena productiva y en el desarrollo de Grupo Bimbo, se concentra en el siguiente cuadro:.

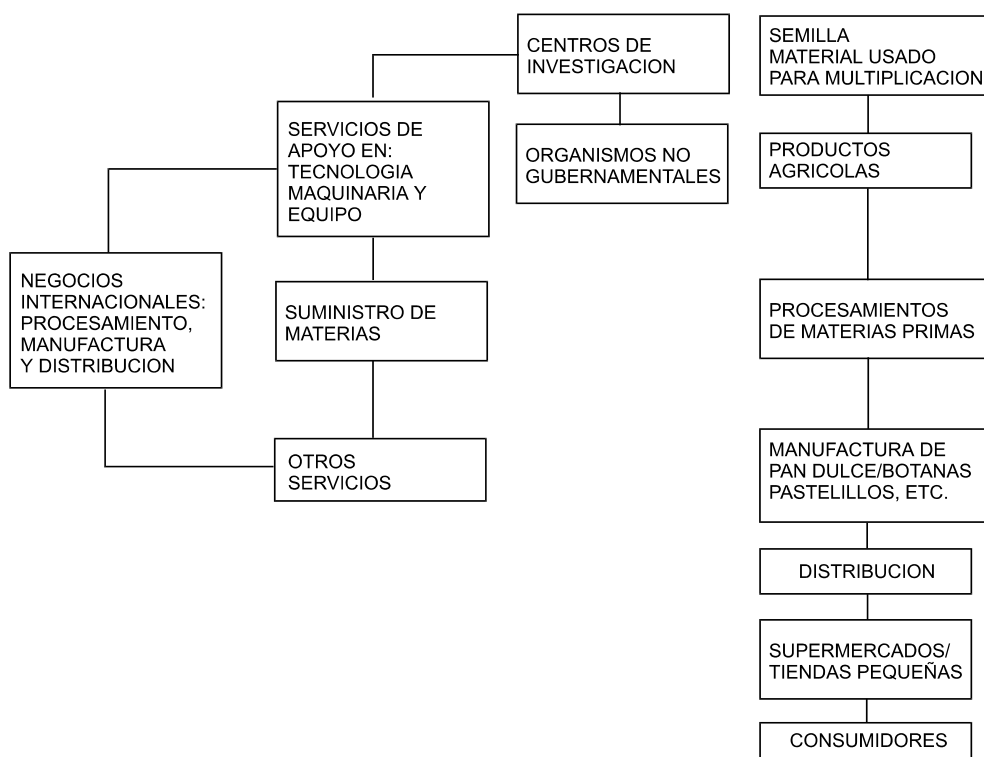
---

regiones; por ello es que el compromiso del Estado se basará en aprovechar su papel de actor transnacional para resguardar el bienestar de su nación.

<sup>18</sup> El grupo estaba formado por siete organizaciones: 1. Organización Bimbo, 2. Organización Marinela, 3. Organización Ricolino, 4. Organización Barcel, 5. Organización Altex, 6. Organización Latinoamérica y, 7. Bimbo USA



### Cadena Agroindustrial Bimbo



FUENTE. Michelle Chauvet. et. al. “Desarrollo Territorial y Globalización” Revista. *Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior. SNC. Vol. 49. Nª 8. Agosto, 1999. p. 747.

Por otra parte, una prioridad del Estado Mexicano con respecto al apoyo a las empresas nacionales es respecto a la adecuación de ciertas visiones como lo es la competitividad dentro de la gestión empresarial, para proteger a las empresas nacionales y afianzar el fortalecimiento ante los acontecimientos de apertura económica y de mercado.

En este sentido, cabe señalar que en 1997 BIMBO y CONOCER<sup>19</sup> realizaron un proyecto para mejorar el desempeño de sus trabajadores, el cual se denominó “Distribución de Productos de Consumo”, y que aún se encuentra vigente, éste tiene la finalidad de capacitar y evaluar al personal con base en los fundamentos de la capacitación laboral que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

<sup>19</sup> CONOCER. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Creado en 1995 y el cual es un organismo dependiente del Estado Mexicano para ayudar al fortalecimiento de las empresas mexicanas en lo referente a los sistemas normalizados de competencia laboral.

Con todo lo anterior, la etapa de globalización que se ha conformado ampliamente en la última década del siglo XX representa en primer lugar al crecimiento de intercambios comerciales y a la internacionalización de los circuitos financieros; este comportamiento ha trascendido a casi todos los espacios del mundo por lo que todos los Estados y empresas sin importar su dimensión se encuentran permeados ante este proceso. Por ello, es tan importante adaptarse a las pautas que con el medio internacional se han establecido

En el caso de Bimbo su internacionalización ha sido eminente y lo ha llevado a estar presente en América Latina y EEUU principalmente a través de la inversión en plantas y también bajo agencias de distribución, como en el caso de Honduras, Nicaragua y Uruguay. Haciendo un recuento de la presencia del grupo en América Latina y EEUU en la década de los 90's quedaría de la siguiente manera:

Año	País que ingresa al Grupo
1990	Guatemala
1992	Chile
1993	El Salvador
1993	Venezuela
1994	Costa Rica
1995	Argentina
1996	Honduras
1996	Nicaragua
1996	Uruguay
1998	Colombia
1998	Perú
1998	Texas, EEUU

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Sin embargo, el grupo con su rápida internacionalización en América Latina, se ha enfrentado a registrar las marcas en el exterior donde manufactura y comercializa sus productos y adaptarse a las políticas que emanan de los Estados; por ejemplo en 1996 a partir del fallo de una corte chilena se le impidió al grupo comercializar su línea de productos bajo la marca BIMBO en ese país, debido a la existencia de otro nombre igual; con lo que el grupo tuvo que cambiar de nombre para poder manufacturar y comercializar a través de "Ideal" en Chile, y aunque representó en un primer momento un obstáculo éste logró consolidarse en ese país donde actualmente su mercado es del 73%.

Asimismo Bimbo dentro de su internacionalización canaliza fuertes inversiones de expansión pero sobretodo de fortalecimiento a sus plantas existentes; por ejemplo, en 1998 canalizó 140 m.d.d. en expansión; de los cuales 100 m.d.d. se dedicaron hacia la zona de América del Sur y los 40 m.d.d. restantes a México. Todos estos proyectos y fuertes inversiones se han traducido en lo que el grupo es hoy en día tanto en México, en América Latina, EEUU y Europa: siete organizaciones y treinta marcas con en ventas anuales por más de 2.3 billones de dólares; una red de distribución de 19 000 vehículos con 20 000 rutas para abastecer 270 mil establecimientos; así como una red laboral de más de 63,000 personas, pero sobretodo el liderazgo de la panificación a nivel internacional; para ejemplificar este panorama en el siguiente cuadro muestra la cobertura de mercado en nuestro país y en América Latina:

<b>País</b>	<b>Cobertura de Mercado</b>
México	90%
Chile	73%
Venezuela	70%
Perú	51%
Guatemala	49%
Honduras	47%
Costa Rica	45%
Nicaragua	39%
Argentina	21%
Colombia	15%

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Ciertamente estamos ante un panorama en donde las economías son preponderantemente abiertas, con flujos de inversión entre los Estados; el cual ya se había mencionado que es irrevocable y que además ha creado la internacionalización de productos, el modelo de sustituciones de importaciones en México y la adaptación en los modos de vida aunado evidentemente a la interdependencia; quizá la principal característica de este proceso sea diferenciar la contradicción que este proceso refleja en lo referente al intercambio y la interacción entre fuerzas económicas que han profundizado hasta en los modos de vida de las sociedades por ejemplo los tipos de consumo; aunado a la existencia de mercados variados y diferenciados.

Por tanto, las empresas tienen que estar acordes a este entorno, por ejemplo Bimbo a fin de fortalecer su crecimiento horizontal adquirió el 100% de las acciones de la compañía Mrs. Baird's Bakeries Inc. (empresa dedicada al ramo de la panificación), el cual tuvo un costo de 200 m.d.d.,

así el grupo contrató un préstamo al Banco Mundial para financiar esta inversión, y que dado su manejo actual no sólo ha concluido el pago del préstamo sino que las utilidades van en aumento.

En términos generales, este entorno debería al menos en teoría ofrecer la oportunidad de igualar el sistema económico; lo que en la realidad esto no se apega; por el contrario, las asimetrías no se han desvanecido, lo que representa que este proceso consiste exclusivamente en la capacidad que tenga cada Estado y cada empresa para consolidarse en el nivel de la competencia causado por la liberalización de las economías a fin de mantenerse en el mercado nacional e internacional. Esa es la razón de los ajustes, cambios y transformaciones que Grupo Bimbo ha tenido.

Asimismo a través de este panorama histórico, el grupo ha demostrado su capacidad de organización no sólo para incorporarse a este proceso contemporáneo de apertura de mercados; sino que además con esta entrada su crecimiento y desarrollo sustentable no se han visto vulnerable, por el contrario se ha fortalecido, lo anterior no es fortuito responde al manejo de su gestión empresarial. Esta capacidad se encuentra en la integración vertical y horizontal del grupo, la cual se detalla en el siguiente cuadro:

**Plantas, Centros Comerciales, de Distribución y/o Servicios de Grupo Bimbo**

<b>PLANTA O CENTRO</b>	<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>
• PANIFICACION BIMBO, S.A.DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE OCCIDENTE, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL NORTE, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE TOLUCA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE SAN LUIS POTOSI, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE PUEBLA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO BAKERIES OF EL PASO, INC.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL SURESTE, S.A.DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARINELA DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL NOROESTE, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DEL GOLFO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE YUCATAN, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• CONTINENTAL DE ALIMENTOS, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• INDUSTRIAS DEL MAIZ, S.A.DE C.V.	FABRICACION Y VTA. DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• PRODUCTOS MARINELA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS

• MARINELA DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARINELA DEL NORTE, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE BAJA CALIFORNIA, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARINELA DE BAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• GALLETAS LARA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• PASTAS CORA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• TIA ROSA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARILARA, S.A DE C.V.	FABRICACION Y VTA. DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• PASTAS CORA LA LAGUNA, S.A. DE C.V.	FABRICACION Y VTA. DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• ABASTEX, S.A. DE C.V.	ALMAC. Y DIST. TODO TIPO BIENES Y MERCANCIAS
• ENTREGA AGIL, S.A. DE C.V.	RED DE COMUN. ELECT. MEDIANTE EQ. COMP.
• BARCEL MEXICO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE BOTANAS, CHOCOLATES
• RICOLINO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE BOTANAS, CHOCOLATES
• SUANDY MEXICO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• FRISER, S.A. DE C.V.	DISTRIBUCION Y VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• MAQUINDAL, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE MAQ. Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA
• INTERREFACCIONES, S.A. DE C.V.	COMPRA Y VENTA DE REFACCIONES AUTOMOTRICES
• MOLDEX Y EXHIBIDORES, S.A. DE C.V.	FABRICACION DE MOLDES
• PROARCE, S.A. DE C.V.	FABRICACION DE ESTANDERIAS
• EXBIM, S.A. DE C.V.	SERVICIOS EXPORTACION
• PRODUCTOS DE LECHE CORONADO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• SECORBI, S.C.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• CENTRAL IMPULSORA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• INMUEBLES HOGAR, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
• TECEBIM, S.A. DE C.V.	ACTOS DE COMERCIO
• GIBSERSA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• CONSULTORES UNIDOS, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• TRANSPORTES DE CARGA AEROPACI, S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE TRANSPORTE AREO DE CARGA
• EMULTEC, S.A. DE C.V.	ACTOS DE COMERCIO
• MARINELA DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.	ACTOS DE COMERCIO
• MARINELA DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	ACTOS DE COMERCIO
• PARK LANE CONFECTIONARY	CONFITERIA
• FRIGOPAN, S.A DE C.V.	ACTOS DE COMERCIO
• SALES COORDINATED, INC.	ACTOS DE COMERCIO
• COMERCIALIZADORA CATALAN	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• HIPOTECARIA LA HISPANA	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
• BIMBO DE COLOMBIA, S.A	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARINELA DE GUATEMALA, S.A.	ACTOS DE COMERCIO
• BIMBO DEL PERU, S.A.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• MARINELA DE URUGUAY, S.A.	DISTRIBUCION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• BIMABEL DE NICARAGUA, S.A.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMABEL INTERNATIONAL LLC	ACTOS DE COMERCIO

• BIMBO BAKERIES USA, INC.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• ORBIT FINNER FOODS	DISTRIBUCION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• TIA ROSA BAKERY OH OHIO	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO CEREAL FOODS	MOLINO DE TRIGO
• MRS. BAIRD BAKERIES BUSINESS	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BBU, INC.	ACTOS DE COMERCIO
• BIMBO CENTROAMERICA, S.A.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DO BRASIL, LTDA.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE VENEZUELA, C.A.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE COSTA RICA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE ARGENTINA, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS
• BIMBO DE HONDURAS, S.A DE C.V.	DISTRIBUCION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
• IDEAL, S.A.	FAB. Y VTA. DE PAN, PASTELES, GALLETAS

FUENTE. "Información Financiera trimestral" *Bolsa Mexicana de Valores*. Información Correspondiente al Primer Trimestre del año 2001. De la Emisora Grupo Bimbo, S.A. de C.V. México, 2001. p. 45-46.

De esta manera, el grupo se conforma por empresas dedicadas en la mayoría de los casos a la fabricación y distribución de pan, pasteles, galletas, botanas, dulces, chocolates, tortillas y alimentos procesados; cabe mencionar que esta organización se denomina Grupo Bimbo como consecuencia de la Asamblea General celebrada en agosto de 1999, aprobándose el cambio de nombre de lo que era la razón social de Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V; lo anterior como consecuencia de la venta del 100% de las acciones de la organización Altex en las empresas productoras de harina y mermelada; esta venta se realizó a la empresa COCAPE, S.A. de C.V., con un monto de 106 m.d.d.

En marzo de ese mismo año y fortaleciendo su crecimiento horizontal, Grupo Bimbo adquirió la empresa Plus Ltda. de Brasil una de las empresas panificadoras más grande de esa región; esta venta tuvo un costo de 63.5 m.d.d., la cual fue cubierta por recursos del grupo.

## **S e g u n d a   P a r t e**

### **Nuevas Formas de Organización y de Gestión Empresariales**

### 1.2.1 Consideraciones Previas

La supervivencia de las empresas en un mundo globalizado<sup>20</sup> caracterizado por la apertura de mercado donde el principal objetivo es mantener la competitividad, Grupo Bimbo como empresa transnacional no es la excepción, por el contrario y frente a este contexto internacional debe de incorporar todos y cada uno de sus procesos productivos acorde a esta perspectiva.

Es decir ahora que la apertura comercial está consolidada la principal función del grupo es, por una parte el adoptar “una política industrial acorde a las circunstancias de la economía nacional y del contexto internacional para así tener un desarrollo industrial que impulse el crecimiento., ...los empresarios mexicanos señalan la necesidad de adoptar una política industrial en la que se produzca para el mercado mundial y no para una economía proteccionista”<sup>21</sup>. Bajo esta visión fue necesario en primer lugar, el reconocimiento por parte de Grupo Bimbo de los requerimientos y exigencias del mercado internacional; por ello la base del desarrollo está determinado por la propia capacidad de estructurar y sistematizar su organización en función a estos conceptos.

No hay que olvidar que, en este entorno el mercado por ser competitivo exige la adecuada capacidad de respuesta por parte de las empresas que conforman a Grupo Bimbo hacia las exigencias del consumidor<sup>22</sup>, por lo que el tiempo es una variable muy importante y el reconocimiento de éste impulsa la capacidad de respuesta y con ello la aceptación de los consumidores independientemente de la localidad en donde funcionen, precisamente porque el éxito de la empresa bajo la tendencia de apertura de mercados donde existe competencia dependerá que el consumidor escoja entre varias opciones aquella que responda a sus necesidades y exigencias; así la “mejor opción” es la que en corto tiempo satisfaga estos requerimientos.

Si bien el tiempo es una variable y que de ella depende el crecimiento de la empresa, hay que reconocer las premisas que sustentan la capacidad de respuesta hacia las expectativas por parte de BIMBO; de esta forma se encuentra la información, ésta juega un papel muy importante en la dinámica de la organización incluyendo por supuesto la práctica productiva, porque el conocimiento

---

<sup>20</sup> Tomando a la globalización como un nuevo paradigma dentro de las Relaciones Internacionales; paradigma en el sentido a los cambios y las transformaciones que establece la dinámica de los negocios así como de la forma de competir. La globalización en este caso para las empresas representa su adaptación a mercados “turbulentos” aunado a la necesidad de transformación hacia éstos.

<sup>21</sup> José Ignacio Martínez. “La Política Industrial y la Competitividad del sector exportador”. Revista. *Relaciones Internacionales*. Vol. 70. México. Abril-Junio, 1996. p. 53

<sup>22</sup> Las Exigencias del consumidor en la actualidad, se encuentran permeadas de un mundo global y aunque los mercados y en general el mundo cada vez tiene esa perspectiva (global); empero hoy en día las culturas incluyendo evidentemente los gustos son diferentes. Quizá esa sea la paradoja que las empresas deben superar, la necesidad de ser global y local al mismo tiempo.



de la situación es requerido para realizar sus estrategias; por lo que, la base de desarrollo de una organización “inteligente” es tener información que cuente con tres características:

1. Oportuna y Actual
2. Confiable y Sustentada
3. Completa

Con lo anterior, la información tomada como una herramienta puede ofrecer a las empresas las posibilidades de hacer negocios; aunado a que amplía la visión de lo que es más conveniente para el mismo; incluso ayuda a valorar el desempeño de la misma hacia la detección y corrección de fallas.

Hay que mencionar que, el hecho de que Grupo Bimbo responda con rapidez, no significa aumentar la velocidad en la producción, como era el caso de la “producción en masa” donde todas las actividades estaban dirigidas hacia el incremento de bienes específicos; por el contrario, hoy en día la principal perspectiva del grupo es el reconocimiento de que cada proceso sea productivo y redituable; y que los procesos del corporativo deben ser productivos en términos cuantitativos pero además cualitativos; es decir que la base de desarrollo de la organización esté determinado en la estructura y la sistematización dentro de la práctica productiva dirigida a sustentar un grupo productivo y redituable para satisfacer al consumidor.

Esto, incluye ajustarse con todos los cambios que generan las transformaciones de la tecnología aunado a ello se refiere el factor de la calidad, la cual actualmente se trata de buscar las mayores posibilidades para alcanzar las expectativas del cliente, que incluye por ejemplo control de sanidad en los productos.

Todo lo anterior, son elementos significativos que Grupo Bimbo ha tomado en cuenta a fin de crear estrategias acorde a la apertura comercial, las cuales deben estar basadas principalmente en fortalecer una política industrial novedosa, una política que utilice al comercio exterior como incentivo para mejorar la inserción competitiva de la industria mexicana en el contexto económico de globalización del cual ya somos parte, que además se encuentra sustentada por la innovación como eje.

Esta nueva dinámica que Grupo Bimbo desarrolló en la década de los 80’s modifica el perfil de la estructura productiva para un mercado nacional que se caracterizó desde la década de los 40’s, donde ciertamente obedecía a un contexto internacional totalmente diferente al de la actualidad, esta

diferencia recae en los nuevos cambios y transformaciones que conlleva la apertura de mercados, principalmente tener y mantener la competitividad no sólo para un mercado local sino para mercados externos<sup>23</sup>.

Cabe señalar que, uno de los requerimientos dentro de este contexto internacional y de apertura de mercados es, precisamente ser competitivos y que a través de ello se logre el crecimiento y mantenimiento del desarrollo de la empresa. El ser competitivo, representa estar preparado para mantener una participación empresarial activa; así, competitividad infiere no sólo en la práctica productiva, sino incluye también otros aspectos como respuesta a las expectativas del cliente, ejemplo de ellos son los cambios en los patrones de consumo.

Por lo que todas y cada una de las aplicaciones en los esquemas dentro de la práctica productiva tiene que manejarse en conjunto bajo esta visión de competitividad, para lo que Bimbo por ejemplo ha requerido de la elaboración de un diseño de los procesos clave dentro de la estructura; puesto que la competitividad se refleja en el producto final, empero recae en los procesos, funciones y en la misma forma de administrar la empresa, se trata de modificar la estructura de la empresa hacia el ajuste para crear o en su defecto fortalecer los factores de la competitividad; y tomar este concepto como una “forma de hacer” y una “manera de ser”.

Por ello, la importancia radica en tomar en consideración a la organización con base en la estructuración de programas de competitividad, por mencionar un ejemplo el caso en el impulso de la capacitación para contar con recurso humano preparados y desarrollar la funcionalidad del proceso; estos preceptos se deben sustentar en promover la gestión empresarial a partir de conceptos como calidad, ésto es que, los cambios no sólo son para los productos sino están dirigidos hacia cada componente de la organización donde el lema empresarial es: “si una parte del proceso falla, entonces el proceso no tendrá la funcionalidad que se espera, porque todas las partes forman un todo, es decir un proceso”; donde se incluye por supuesto la infraestructura y la mano de obra así como el capital intelectual.

---

<sup>23</sup> Para las empresas latinoamericanas y en especial para las mexicanas “el fin de la década de los 80’s, se presentaron momentos difíciles de coexistencia y/o enfrentamientos: proteccionismo y el liberalismo económico. El primero, eje de MSI, condenaba a los países latinoamericanos a permanecer en el aislacionismo; el segundo obligaba a iniciar una reforma de tipo estructural que tuviera como objetivos centrales la promoción de las exportaciones, una activa participación en la escena internacional y el apoyo irrestricto a la inversión extranjera” (*Idem*. p. 82). Por lo que, el proceso no ha sido fácil; ya que los empresarios no tenían la preparación para ser competitivos, ésto ha representado transformaciones radicales en la planta y procesos productivos.

En resumen, los cambios que en la dinámica de las relaciones económicas contemporáneas se han presentado como lo es el caso de la apertura de mercados ha significado que al interior de la organización en el caso de BIMBO, se ha establecido transformaciones en lo referente a los procesos de producción y a la estructura de su capital intelectual con el fin de adecuarse a esta realidad donde la competitividad y los factores que de esta emanen son fundamentales, ya que de éste depende el crecimiento y desarrollo de la corporación.

## **1.2.2 Competitividad**

### **1.2.2.1 Competitividad. Concepto**

El término competitividad “es entendido como la habilidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios, cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de los competidores”<sup>24</sup>; profundizando en la idea que el autor Valdés plantea, hay que mencionar que cada organización, por ejemplo Bimbo se coordina de acuerdo con la siguiente premisa; es decir tener ventajas frente al resto de las organizaciones para obtener una captación del consumidor hacia el producto.

Asimismo, competitividad se le denomina al enfoque que tiene el proceso de la gestión empresarial donde el producto en el mercado (el cual es el resultado final del proceso), es aquel que el cliente elige entre la diversidad de productos, porque con él cubre sus necesidades y expectativas de consumo.

Estas se determinan en lo que son los tres pivotes de la competitividad; así la estrategia del grupo en cuanto a desarrollo integrado dependerá de la productividad, la calidad del producto, la innovación y la capacidad de respuesta, que son valores que aumentan las ventajas comparativas de la organización en el mercado, en el sentido en que sea rentable y por tanto redituable.

Con ello, la empresa entonces es cuando puede salir a competir al exterior y la respuesta es la consolidación del producto en el mercado, tal y como Bimbo lo es en la actualidad; no obstante

---

<sup>24</sup> Luigi Valdés *Conocimiento es Futuro*. Edit. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. 2ª. Edición México, 1960. p. 196

esta competitividad no sólo es el producto, el producto es el resultado de todo un proceso en la gestión empresarial.

La importancia es el reconocimiento que a partir de la competitividad que la organización tenga al interior dependerá la competitividad del producto; por lo tanto este concepto ante esta dinámica internacional se concibe como un requerimiento; por lo tanto este concepto ante esta dinámica internacional se concibe como un requerimiento.

De hecho, desde inicios de la década de los 90's, muchas empresas nacionales no pudieron con la competencia precisamente porque no existía una cultura empresarial que cubriera los elementos antes mencionados. Y sólo aquellas empresas nacionales como lo es el caso de BIMBO son quienes han logrado mantener su mercado, debido a que ésta ha ajustado su estrategia y ha realizado las transformaciones en el funcionamiento de la gestión empresarial enfocada a esta realidad; es decir el reconocimiento en la existencia de la competencia y hacer los ajustes pertinentes para "hacer mejor sus productos" ya que ante este panorama no sólo se trata de hacer productos sino de hacerlo mejor que la competencia.

Por ello, cuando se habla de la competitividad como un requerimiento y que las organizaciones deben tomar en consideración para establecerse en el mercado nacional e internacional, es precisamente porque si la organización no cuenta con los elementos antes citados dentro de su sistema y esquemas de organización tendrá un producto donde las expectativas del cliente sean limitadas y por tanto la competencia absorbe el mercado.

Asimismo aunque este concepto, no tiene carácter de obligatoriedad, es la clave para consolidar su mercado, ya que en la medida en que el producto cumpla con las expectativas del cliente asegurará como en el caso de Bimbo su desarrollo.

El producto es competitivo, consecuencia de la estructura de la organización; es decir cada proceso de producción incluyendo su capital intelectual está destinado a elevar la competitividad para lograr que la empresa se desarrolle, ya que en la actualidad existe una competencia en el proceso globalizador y las empresas quienes accedan a éste son aquellas que tienen esta característica; y Bimbo es competitiva porque profundiza en la elevación de la productividad y calidad así como el impulso a la innovación; además de la adaptación de nuevas tecnologías para obtener un producto con un desarrollo sustentable en el mercado.

### **1.2.2.2 Mercado. Entorno de la Competitividad**

“El mercado de la producción se ha visto afectado por las transformaciones a gran escala en cuanto a: a) La forma de inserción de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados; y, b) las exigencias crecientes de productividad y competitividad”<sup>25</sup>. Todo ello ha creado una diversidad de marcas para un mismo producto; así el cliente ha tenido también transformaciones en el sentido que en décadas anteriores, el consumidor se conformaba con la calidad del producto que la empresa le podía ofrecer, por mencionar un ejemplo; hoy en día el consumidor ante esta diversidad tiene la opción de elegir aquel producto que cumpla con sus necesidades y con sus expectativas; por lo que el grupo consciente de esta situación tiene que estar pendiente de los nuevos insumos de la dinámica en la producción, incluyendo evidentemente la tecnología.

Así, ante los constantes cambios en lo referente a la competencia, aunado a la diversificación de la demanda y al mantenimiento de la organización en este contexto se ha requerido de establecer las bases y los esquemas empresariales para adaptarse a estas transformaciones; por ejemplo, los productos de Bimbo son competitivos, tomando en cuenta los siguientes elementos: precio, diseño, calidad, presentación, innovación; lo cual representa que de hacerse una combinación acertada de estos factores, la proyección en el mercado es la aceptación del producto.

Empero, no hay que olvidar que lo anterior sólo es resultado de transformaciones “en lo interno”; es decir, a la dinámica de la gestión empresarial para adaptar la competitividad; por lo que, es de vital importancia ajustar una política industrial acorde a estas transformaciones productivas. Quizá, ésto sea uno de los mayores retos y desafíos para las empresas, donde Bimbo no ha sido la excepción, para ello ha requerido de las transformaciones en la gestión ya que no sólo basta con desarrollar un producto sino que además el éxito depende de su calidad.

---

<sup>25</sup> Gerardo Cedrola S. “Calidad Total como nueva forma de ‘Managemt’ y sus efectos sobre las Relaciones Laborales” Revista *Relaciones Laborales en América Latina y Cono Sur (RELASUR)*. No. 3. Montevideo, 1994. p.105

### **1.2.2.3. La Competitividad dentro de la Organización.**

En párrafos anteriores se hablaba que un producto competitivo es el resultado de una gestión empresarial competitiva; no obstante, de qué manera la empresa llega a ser competitiva, y cuáles son además los cambios y las transformaciones en torno a esta perspectiva.

En el caso del Grupo Bimbo su estrategia en primer lugar fue consolidar una organización participativa, incluyente y flexible, para una adaptación a los ajustes que los mismos cambios en el entorno determinan, porque tiene igual relevancia estar al tanto de los adelantos en la tecnología y de los cambios en la demanda, como realizar las transformaciones pertinentes en aquellos elementos que hacen posible la funcionalidad en las prácticas y estrategias de organización de la producción, uno de esos elementos es el *humano*.

Así, cuando se plantea la necesidad de las empresas hacia el reajuste de su organización no se trata exclusivamente de los adelantos tecnológicos; la competitividad va más allá de eso, se trata de entrañar una nueva gestión empresarial donde cada parte del proceso productivo este consciente que es un eslabón de la cadena y que, para tener éxito no deben de existir ningún tipo de desequilibrios.

Bajo esta premisa hay que hacer énfasis en el papel relevante que tiene el recurso humano dentro del proceso productivo, en Bimbo no sólo por el número de empleados (63,000 trabajadores) sino porque se ha demostrado que una adecuada capacitación puede transformarse en una mejora en la calidad y en la productividad; lo cual repercute en una aceptación del cliente hacia el producto.

La modernización de la organización en lo que se refiere a las transformaciones en la gestión están dirigidas especialmente a mantener relaciones productivas pero sobretodo de calidad. Para lo cual ha sido necesario que las organizaciones realicen una planeación integral que fomente la integración de todos los sectores productivos de la organización; por ejemplo, el elemento humano dentro de Bimbo es un sector productivo; ya que éste es el ejecutor de la planeación; por ello se ha enfatizado en la necesidad de transformación en el sistema de gestión del recurso humano.

La premisa se fundamenta en “que estamos hablando de una nueva forma de integración de los trabajadores a la práctica productiva, que a la vez, lleva a la adquisición de un compromiso de la

empresa hacia los trabajadores para llegar al logro de sus objetivos”<sup>26</sup>. La reestructuración por ejemplo en Bimbo está enfatizada en crear productos competitivos; por tanto, los factores que integran la organización están dirigidos hacia este objetivo porque a partir de ello depende la eficiencia combinación trabajo-proceso-desarrollo humano.

Si el empleado tiene una eficaz realización de sus actividades dentro de la cadena productiva puede convertirse en una ventaja comparativa para la empresa y para formar la competitividad; no obstante esta idea no tiene que ver con el pensamiento empresarial de inicios de siglo, cuando el elemento humano era sólo una “pieza movable” dentro del proceso, donde además “una empresa funciona como una máquina bien ajustada, todo tiene que engranar perfectamente; ésto implica llevar a cabo tareas sencillas y repetitivas, y donde está prohibido pensar, porque pensar simplemente no es necesario; ya que la producción era masiva; todo se genera técnicamente”<sup>27</sup>.

Hoy en día, existe un nuevo pensamiento empresarial el cual es más dinámico; Luz Elena Espinoza lo ejemplifica de la siguiente manera “gracias al fortalecimiento de su educación (refiriéndose al éxito de las economías asiáticas) aseguraron a su población las condiciones para asimilar los cambios y adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de organización de la producción en la empresa, para un mejor desempeño de la fuerza de trabajo en los procesos de producción incrementando en consecuencia su productividad y su capacidad de competencia. No obstante, en México deberán insistir en el hecho de que la conjunción entre el nivel de escolaridad y las dificultades para elevar su nivel de calidad, dan resultados poco alentadores”<sup>28</sup>.

Sin embargo, hay que mencionar que, el reto de la empresa mexicana como bien se ha implantado en Bimbo radica en una transformación de su recurso humano donde a través de éste se logre la competitividad de la empresa, ya que el elemento humano es una variable para alcanzar una eficiencia; es decir, ante la necesidad de ser competitiva el grupo enfatiza su gestión en mejorar la calidad del proceso productivo y lograr la formación de su recurso humano a partir de la educación frente a la evolución tecnológica y los procesos productivos, porque al contar con una mano de obra que cumpla con estos requisitos podrá ser una organización productiva y rentable.

---

<sup>26</sup> Mónica Baéza. *op. cit.* p.3

<sup>27</sup> *Idem.* p. 215

<sup>28</sup> Luz Elena Espinoza. et al. “Las Exportaciones Mexicanas: Calidad total y Justo a Tiempo”. Revista *Relaciones Internacionales*. Vol. 70. México., Abril-Junio. 1996. p. 99

Aunado a esta perspectiva se ha implementado el sistema del desempeño el cual debe ser la realización en el trabajo del cero defecto; esta premisa conceptualiza el trabajo y al trabajador como “personas de calidad producen bienes de calidad y el recurso humano es fundamental en el logro de la competitividad de las empresas”<sup>29</sup>.

El recurso humano de calidad y productivo dará a la organización una ventaja comparativa en lo que se refiere al tiempo y a la capacidad de respuesta de la empresa hacia el cliente; con ello la organización se consolida en el mercado; prueba de ello lo es Bimbo, el cual tiene el 90% de la cobertura en el mercado mexicano. Así se debe contar con programas sectoriales de competitividad como recursos humanos mejores capacitados y la promoción de la gestión empresarial a partir de la calidad total.

Así, calidad y productividad son aspectos que se deben desarrollar en el proceso productivo para lograr la competitividad; de esta forma si estos procesos en buena parte se conforman por el recurso humano, el reto de las empresas y especialmente en el caso de Bimbo consiste en reestructurar este recurso para lo cual se requiere que ésta sea continua.

---

<sup>29</sup> Arguelles A. Comp. “Competencia Laboral basada en Normas de Competencia”. *Competencia Laboral*. Año 3. N° 11 México. Julio-Septiembre, 1999. p. 27



### **1.2.3 Elementos que inciden en la Competitividad**

#### **1.2.3.1 Innovación**

El término “innovación” es aplicable a la introducción de novedades en cuanto a la gestión empresarial, se refiere no sólo a un producto dentro del mercado<sup>30</sup>; el término se conceptualiza dentro del proceso productivo de la organización, la innovación se fundamenta en la capacidad de la empresa en cuanto a generar, adoptar y difundir una planeación integral acorde a las nuevas circunstancias; por ejemplo, frente a la globalización la innovación crea una ventaja comparativa para la empresa, por lo que este concepto se refiere al conocimiento de la empresa hacia el sistema de consumo; este conocimiento en Bimbo ha sido creado con base en información sofisticada, la cual ofrece un panorama del presente y futuro con relación a lo que la empresa vende y las necesidades del cliente, entre otros aspectos.

La idea de que innovación no sólo tiene que ver con los productos en el mercado sino que responde al proceso productivo de la organización. Así, ante las circunstancias que con la globalización las empresas enfrentan, es necesario que éstas realicen los ajustes tanto organizativos como tecnológicos tal y como en Bimbo desde hace unas décadas ha realizado y que de hecho actualmente continua bajo esta perspectiva, para puedan por una parte conocer las necesidades del cliente a fin de cubrir con sus expectativas; y, además enfrentar a la competencia.

Asimismo el concepto de “innovación” se encuentra relacionado con la capacidad de adaptabilidad a los cambios, este término tiene que ver no sólo con el sistema de consumo sino que además con las transformaciones en los procesos de producción y en la tecnología. El aumento de la este último elemento invariablemente ha sido un motor de desarrollo en los procesos de producción; por tanto, tenemos que tanto la información como el tiempo son dos variables de la innovación que crea una ventaja comparativa; es decir “ser superior al resto”.

Al interior de la organización, la innovación ofrece la mejor utilización de los recursos de acuerdo con las circunstancias propias y características de la empresa; ejemplificando, Bimbo necesita saber en primer lugar la función y el objetivo de lo que quiere cumplir, luego entonces con sus recursos se realizarán la forma de llevarla a cabo. De igual manera, hay que enfatizar que la

---

<sup>30</sup> Quizá el nuevo producto en el mercado es, únicamente la materialización de la gestión empresarial, en cuanto a la innovación se refiere.

innovación y los nuevos desarrollos en términos generales se enfocan a agregar valor a la empresa en términos de ganancia, de consolidación de mercados y de crecimiento de la organización.

En lo referente a los recursos con los el Grupo Bimbo cuenta; uno de ellos es el humano, con lo que la innovación en este sentido consiste en el desarrollo físico e intelectual y entenderlo como “capital activo” ya que es el principal agente y ejecutor del proceso de producción de la empresa y el cual requiere de una “formación”; ya que a través de ésta se crea la *suma* de conocimientos, experiencias y habilidades de todos los colaboradores y que incide directamente en el desarrollo de las actividades económicas así como productivas, en el sentido que con la innovación en el capital humano se fomenta la generación de nuevas ideas respaldadas por el cúmulo de experiencias y conocimientos en el tema que conllevan a la desaparición de errores.

Por ello es que la idea de “innovación” tiene que ver con la estructura y forma de organización de la empresa a fin de programar y crecer. Además “innovación” funciona también con la idea del autor Valdés cuando menciona que “la innovación es una de las oportunidades más redituables para crecer una empresa, es la ventaja competitiva más importante... depende de la anticipación a las tendencias del mercado y la rápida respuesta a las cambiantes necesidades del cliente”<sup>31</sup>.

No obstante, todo ésto se logra dependiendo de la forma en que la empresa se organiza<sup>32</sup> y se coordina; por ello es la necesidad de entender esta estructura para evaluar su presencia en el mercado.

### **1.2.3.2 Productividad**

“En una sociedad de libre mercado, las empresas procuran elevar la productividad constantemente tanto a fin de aumentar los beneficios como en respuesta a la competitividad con otras empresas, que ya han mejorado su productividad”<sup>33</sup>. Bajo este contexto, en donde además está caracterizado por economías abiertas, con grandes y crecientes flujos comerciales; productividad para la empresa

---

<sup>31</sup> Luigi, Valdés. *op. cit.* p. 281

<sup>32</sup> En lo que se refiere a la forma en que la empresa se organiza, cabe destacar que son dos características las que se encuentran apegadas respecto a la innovación; la primera es la inspiración, la cual ocupa un 10% hacia el cumplimiento del objetivo a alcanzar; y, la segunda es la dedicación para llevarse a cabo y la cual ocupa un 90%; por lo que no solamente este concepto trata de generar ideas que sean viables y eficientes; sino también se tiene que tomar en consideración el desarrollo de esto a fin de que represente un crecimiento de la organización.

<sup>33</sup> Erick Hörnell. *La Competitividad a través de la Productividad*. Edit. Financial Times. 1ª. Edición. España, 1994. p. 19

representa el ajuste de sus estructuras e instrumentar medidas concretas para fortalecer la misma, la cual está basada en que el producto contenga buena calidad, precio y variedad, todo ello encuadra el desarrollo y la innovación del producto aumentando evidentemente las mejoras en los campos de ventas y distribución.

No obstante, lo anterior es resultado del manejo interno de la organización. Los factores que la organización debe conocer para realizar una planeación integral son la demanda y las expectativas del cliente respecto al producto, aunado al conocimiento en el comportamiento de los competidores; a partir del contexto histórico caracterizado por la dinámica tendiente a una mundialización es elemento indispensable para las empresas establecerse donde exista el crecimiento en la demanda.

A este respecto Bimbo tiene el siguiente panorama; por una parte, la competencia externa en el mercado nacional y el acceso en condiciones competitivas a los mercados de otros países; además de la “incertidumbre en los mercados, las nuevas exigencias de los consumidores, el aumento de la calidad y el acotamiento del ciclo de vida de los productos”<sup>34</sup>; y que a pesar de estos factores Grupo Bimbo con su producto en su mayoría productos alimenticios (resultado de todo un proceso organizativo) mantiene el crecimiento del mercado.

Está claro que lo que es bueno para una organización no tiene que serlo para otros; de ahí la importancia y la responsabilidad de cada empresa en estar consciente de sus recursos, aspiraciones y necesidades. En la productividad como en la competitividad no existen “recetas”, donde se establezcan las reglas para que se obtengan, por el contrario la competitividad ofrece una referencia y un panorama de la dinámica internacional el trazar el eje de acción de acuerdo con cada organización; es decir la forma la establece la empresa; ésta no es específica, radica en el funcionamiento y rentabilidad de sus recursos, por ello es tan importante que la organización esté consciente de los recursos, por ejemplo una organización es productiva cuando transforma el recurso humano en capitalización y hay una nueva forma de integración de los trabajadores en la planta productiva; este perfil de la fuerza de trabajo significa la creación y adecuación en los conocimientos útiles para el aparato productivo, en esta medida existirá la continua creación de éstos; lo importante es la generación de conocimientos, empero lo significativo radica en la adaptación y difusión de ellos.

---

<sup>34</sup> Benjamín Coriat. *Made in France*. Edit. Alianza. 1ª. Edición. México, 1995. p. 153

La utilización eficaz de los recursos así como la capacidad de renovación en la estructura de la organización puede elevar la productividad y mejorar la competitividad; por lo que el concepto de productividad ya no es como en décadas anteriores donde consistía en producir la mayor cantidad; es decir “producción en masa”; contrario a ésto, la idea de productividad por ejemplo en Grupo Bimbo hoy en día es producir más con los mismos recursos de las empresas, de ahí la necesidad de desarrollar éstos y convertirlos en ventajas comparativas.

La productividad como perspectiva en la estrategia de Bimbo en lo referente al factor humano consiste en los siguientes puntos:

- 1) La eficacia de los trabajadores con relación al proceso productivo lo cual depende de ciertas características; la primera es, que éstos adquieran los conocimientos y la formación necesaria para desempeñar sus labores, ello fortalece que cada trabajador adquiera el compromiso y la responsabilidad en el desempeño de sus actividades; ya que se trata de que cada uno pueda tomar decisiones operativas; de ahí que alienten a los empleados a tomar conciencia de lo que significaría un error en la cadena que conforma el proceso productivo<sup>35</sup>.
- 2) La valorización de su “saber hacer productivo” desarrollado a través de los lugares de trabajo; es decir la experiencia; la cual, desde una nueva visión es un factor importante que ayuda a elevar la productividad; ya que en primera instancia crea conciencia de los errores y de las fallas que existen en el proceso productivo, para que a través de ella pueda existir la corrección oportuna de ellas, tanto para eliminar “tiempos muertos” y fomentar el cero defectos<sup>36</sup>.

Con la experiencia se conoce las capacidades de cada trabajador y las expectativas de cada uno, con ello existe un ahorro de tiempo en la medida en que se remedian las deficiencias y los errores del proceso, ya que cada trabajador con el intercambio de experiencias se detecta las fallas y la organización con los colaboradores trabajan en conjunto para solucionarlas. De ahí la importancia en la relación estrecha entre el trabajador respecto a la organización, por lo que éste

---

<sup>35</sup> “Error es ignorar que los primeros clientes de la empresa son sus propios empleados: empleados satisfechos, motivados, no distraídos, escuchados... El éxito o el fracaso del proceso está en manos de sus colaboradores” (Luigi Valdés. *op. cit.* p. 215)

<sup>36</sup> Lo que se trata es de tomar a la experiencia como ventaja comparativa para aumentar la productividad y con ello evitar deficiencias en el proceso; ya que lo que sucedía en el pasado era que “cuántas veces un buen trabajador renuncia o se jubila y se lleva consigo todo un acervo de conocimientos acumulados, cuántas veces los problemas se vuelven repetitivos porque la solución no se comparte y tampoco se documenta; cuántas veces la información no se automatiza y se pierden oportunidades valiosas en los mercados (*Idem.* p. 202). Estos son algunos ejemplos de por qué y para qué funciona la experiencia como ventaja; y el cúmulo de ellas permite la funcionalidad eficaz de la organización.

adquiere un papel activo, más humanizado y motivacional donde hay un ahorro de tiempo así como de fallas para la empresa. “Un elemento más que es la clave en este contexto se llama velocidad. El grado en el cual se trabaje es definitivo para detectar qué se quiere, para detectar quién produce, para producir lo que se demanda y para entregar lo producido. Pero para poder dar una respuesta acertada en el sentido conveniente, es menester estar dispuestos a mejorar continuamente”<sup>37</sup>.

La situación que Bimbo y en general las empresas enfrentan son los costos económicos y sociales para elevar la productividad. Los costos económicos que la empresa debe invertir radican por ejemplo en la capacitación y, en general en esta nueva forma de integración a la planta productiva representa ciertos ajustes en su política fiscal; sin embargo, esto se traduce que los resultados en términos generales son la eficacia, donde la empresa aprende a utilizar con mayor eficacia los métodos de producción y mejorar su estructura organizativa; lo cual ayuda a elevar su productividad que a mediano plazo la inversión se convierte en la obtención de niveles de competitividad.

Los costos sociales están dirigidos de acuerdo con los ajustes en la estructura organizativa de la empresa; donde a diferencia de mantener una estructura donde la información “no fluye”; la nueva forma de trabajar es por medio de la unión de esfuerzos de todos los colaboradores para que exista una retroalimentación de ideas y de resultados respecto a la evaluación de desempeño; dentro de esta perspectiva, tal y como en Grupo Bimbo se ha manejado, es que en la medida en que se controle el proceso productivo se evita la construcción de un aparato burocrático y la organización puede controlar la variación del producto.

El término de productividad bajo la idea del autor Luigi Valdés lo conceptualiza como “el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cosas mejor”<sup>38</sup>. Una conclusión muy elemental basada en el conocimiento general de esta previsión y particularmente en el caso de Bimbo, llevan a inferir que este concepto más que ser un objetivo a alcanzar es un modo de organización permanente, además de ser un proceso que se alcanza a través de los esfuerzos por parte de la empresa. Así la concientización hacia la integración de la dinámica de los mercados se encuentra en la evolución en el nivel de productividad.

A esto, Luz Elena Espinoza advierte que, “es prácticamente imposible modificar de manera sustancial los procesos de gran parte de la planta productiva nacional a fin de lograr un ajuste que

---

<sup>37</sup> Luz Elena Espinoza. *op. cit.* p. 101

<sup>38</sup> Luigi, Valdés. *op. cit.* p. 195

permita la obtención de un producto final con las especificaciones de capital impuestas por las Empresas Transnacionales. Ello no garantiza que la concurrencia sea mínima, pues participan sólo unas cuantas empresas. Aquellas empresas que han logrado consolidar procesos productivos de tecnología de punta<sup>39</sup>.

### **1.2.3.3 Calidad**

A lo largo de este apartado se ha enfatizado en la necesidad que tienen las empresas en cuanto a su reajuste organizacional para lograr ser competitiva ante las consecuencias que conlleva la apertura de mercados; para lograrlo se requiere que una organización consciente tal y como Bimbo lo ha determinado, en la necesidad de la mejora en cuanto a la calidad. Sin embargo, en términos generales en qué consiste este sistema de organización para alcanzar la calidad y lograr la adaptabilidad de la empresa ante este contexto internacional.

El concepto de calidad no ha sido el mismo de lo que es hoy en día respecto a principios de siglo<sup>40</sup>; el concepto ha variado según la dinámica de la economía internacional y de las empresas; la conceptualización actual tomando en cuenta no es bajo la premisa de “producción en masa”; se le designa a “la aptitud de un bien, de un servicio o de una actividad a satisfacer las necesidades y expectativas del usuario o del cliente. Y se refiere a la calidad del producto o del servicio antes, durante y después de su venta al cliente”<sup>41</sup>; no obstante calidad no se define sólo en el producto final, ya que al igual que en la productividad, la calidad del producto depende del proceso organizacional de la empresa; aunado a que ésta se relaciona con la funcionalidad y la seguridad de éste.

Para el cliente, la calidad puede llegar a ser multidimensional porque adquiere diversas percepciones dirigidas al desempeño del producto, las cuales pueden ser: confiabilidad, durabilidad, flexibilidad, sabor, estética, diseño por mencionar algunos ejemplos; así, si el objetivo primordial de Bimbo es el cliente; el grupo tendrá que hacer transformaciones para cubrir las necesidades y los requerimientos de manera prioritaria.

---

<sup>39</sup> Considerando tecnología de punta al conjunto de instrumentos, procedimientos y métodos empleados para perfeccionar un producto a fin de que contribuya al mejoramiento de la vida social en función directa de la cultura, la tradición, las necesidades y los recursos con que cuenta un núcleo social. (Luz Elena Espinoza. *op. cit.* p. 102)

<sup>40</sup> De hecho, es hasta la Segunda Guerra Mundial cuando se dan los indicios de aplicación a los criterios de calidad; respecto a los requerimientos que necesitaban los artículos militares. Antes de esta época, existía un sistema de “producción artesanal”, en donde la fabricación y la calidad de los productos recaían en los artesanos y donde la calidad no era lo importante.

Con ello, la perspectiva de Grupo Bimbo en cuanto a calidad es alcanzar la excelencia a partir de encontrar el cero defecto en todo el proceso productivo, lo cual se ha convertido en un nuevo modelo de gestión empresarial sustentado bajo la visión de crear una planeación integral a través de métodos y estrategias las cuales movilizan y reestructuran la gestión a fin de obtener una mejora permanente; y cuya planeación se ha conformado desde 1985, tomando el concepto de calidad como premisa dentro de la práctica productiva como una “forma de hacer” y una “manera de ser”. De tal manera que, mejorar la calidad y así elevar el nivel de competitividad se ha convertido en un desempeño cotidiano de la gestión en BIMBO.

En términos generales la idea de calidad se ha evolucionado, entendiendo este concepto en términos generales al proceso continuo de mejoramiento del producto o de los servicios de una empresa, con la finalidad de satisfacer totalmente las exigencias de sus clientes. Los resultados que se esperan de la calidad total y de la implantación dentro de la organización no sólo es el crecimiento del mercado, sino además la consolidación de éste, aunado evidentemente a una rentabilidad de la organización.

La evolución de este sistema de administración de la calidad ha adoptado diversos matices; en la década de los 60's por ejemplo, el control de la calidad era ejercido al final del proceso y los especialistas inspeccionaban el producto terminado, bajo este método los costos para la empresa eran muy elevados porque implicaba desperdicio de materia prima, de trabajo y de tiempo con lo que su producción descendía; aunado evidentemente a los gastos económicos extras para la contratación del personal especializado, este sistema tuvo como consecuencia la ideología de que producir con calidad resultaba muy costoso, de esta forma se buscaron métodos más flexibles para el control de la calidad.

Para la década de los 70's y con una competencia más afianzada inicia la idea de que calidad en el producto final es el resultado de la forma de organización de la empresa; por lo que se dan los inicios de acciones preventivas para corregir los errores, es decir la empresa ya no se espera hasta la última etapa del proceso productivo para asegurar un producto con calidad sino más bien se trata de detectar las fallas en el proceso productivo y corregirlo, permitiendo así la introducción de acciones correctivas. Existe por tanto, medidas de inspección y reparación de errores.

---

<sup>41</sup> Gerardo Cedrola S. *op. cit.* p. 105

Así, en la década de los 80's, la finalidad es garantizar la calidad de los productos como un factor de la competitividad, por lo que la estrategia se estructura en la organización del proceso productivo, como es el caso de incluir "calidad" dentro de la práctica productiva como una "forma de hacer" y una "manera de ser".

A partir de estas transformaciones, el concepto de calidad radica para Bimbo como en general para todas las organizaciones en el resultado del producto que ofrece la misma y el cual tiene que ser construido en todas las actividades y funciones del proceso. "La necesidad de asegurar la competitividad de las empresas sobre un mercado nacional e internacional hace de la calidad total un desafío económico mayor, la calidad asume un carácter de obligación ética... ...donde la calidad es un deber de la empresa"<sup>42</sup>.

Esta perspectiva radica en que a partir de las necesidades del cliente se ajusta el producto, así hoy en día ante la competencia, la calidad en Grupo Bimbo se enfatiza de acuerdo con las necesidades del cliente y se diseña un producto que cubra las expectativas. Sin embargo, hay que recordar que el producto sólo es el resultado del proceso productivo, de ahí la necesidad de transformar la concepción de control de calidad dentro de la gestión empresarial. "En la actualidad cumplir con los requerimientos del cliente, implica una serie de cambios en la gestión de la producción de las empresas, que abarcan todo el sistema productivo desde la recepción de insumos, la relación y el servicio posventa"<sup>43</sup>.

La reestructuración integral del concepto de "calidad" dentro de las funciones de la empresa se ilustra en el siguiente cuadro:

---

<sup>42</sup> *Idem.* p. 104.

<sup>43</sup> Mónica Baéza. *op. cit.* p. 53



**Sistema Antiguo del concepto de “Calidad” como “forma de hacer” y “manera de ser”**

Calidad	En función de las pautas dictadas por las empresas y la producción
---------	--

**Sistema Actual del concepto de “Calidad” como “forma de hacer” y “manera de ser”**

Calidad	En función de los requerimientos del cliente.
---------	---

Entorno Cambiante
Empresas a nivel de adaptabilidad a los cambios (flexibles)
Requerimientos de un sistema integral que abarque a todos los involucrados en la producción
Cumplimiento de las necesidades de los clientes

Calidad en el Proceso	Eliminación de Desperdicios
	Eliminación de inspecciones a proveedores, a partir de coordinación de tareas
Calidad en el Producto	A partir del diseño del Producto
	Mejora del Producto a partir de las necesidades del cliente
Calidad del Trabajador	Él mismo realice tareas de control de calidad, por lo cual debe existir: a) Calidad de vida del trabajador, en su sistema de remuneración y tareas enriquecidas b) Calidad en las condiciones de trabajo, a partir de la ergonomía y ambiente de trabajo

FUENTE. Mónica Baéza. “La Vinculación de las Normas ISO 9000 con las normas de Competencia Laboral”. TESIS. UNAM. FCPyS. México, 1998. P. 53

Con base en el cuadro anterior se esquematiza el actual sistema integral de calidad, mismo que se deben de coordinar todas las áreas y funciones del proceso productivo y en general de la empresa. Así, “cada proceso de implantación de la calidad debe estar adaptado a las características propias de la empresa en donde se pretende implantar la generación de una nueva estructura de la organización de la empresa y una nueva cultura de empresa basada en la calidad”<sup>44</sup>

De hecho, la implantación de los procesos de calidad total en Bimbo están relacionada con los objetivos de la empresa en su afán de tener y mantener la competitividad en el mercado. Sin embargo, lograr la implantación de esta “cultura” en el grupo enfocada en las estrategias, las cuales tienen la finalidad de adecuar la calidad al proceso productivo a través de la idónea implicación de todo el proceso con relación a lograr y mantenerla; por ello, se requiere de un recuento de los recursos con los que cuenta la empresa y; en segundo lugar se trata de incluir todos los recursos a esta nueva cultura; de esta manera se concluye que el proceso de calidad dentro del grupo BIMBO ha sido un proceso “incluyente”; es decir el concepto de calidad está asociado con mecanismos de participación de todas las funciones y de los recursos con los que cuenta la organización.

“No es lo mismo tratar de ‘ser o hacer mejor’ las cosas, cada día, que busca alcanzar la calidad total de un solo golpe, pero lo segundo demanda llegar, de noche a la mañana, a niveles de excelencia que algunos gustan de identificar como ‘clase A’ es decir 10 en absoluto. En cambio, el primero buscará atacar los problemas por lo tangible, lo que se tiene: recurso humano, infraestructura existente y proceso productivo, para poderlo asimilar a lo que se quiere”<sup>45</sup>. Por lo que, no hay que dejar de lado la importancia en lo que respecta a la identificación por parte de la organización en Bimbo en el reconocimiento que el concepto de calidad dentro de la gestión donde es un proceso que ha evolucionando de acuerdo con la dimensión cooperativa de los recursos.

La implantación de la calidad en términos generales no es lineal, ni rígido, no se trata de una “receta”, se trata que a partir de la connotación y la necesidad de calidad se adecue un sistema integral; es decir una “forma” que con las capacidades de cada empresa se logre calidad, haciendo énfasis en que estos procesos son incluyentes y se requiere de la participación de todos los recursos.

Por ejemplo en el caso de Bimbo, uno de los recursos con el que cuenta es el humano; éste evidentemente como elemento de la empresa no puede ser excluido del proceso de calidad; por el contrario, hay que lograr la implicación de calidad en las personas con relación a su trabajo, ya que

---

<sup>44</sup> Luigi, Valdés *op. cit.* p.106

<sup>45</sup> Luz Elena Espinoza. *op. cit.* p. 101

este concepto no se debe apreciar como un aspecto aislado del proceso y/o de las actividades laborales, hay que saber como en la realidad la gente de Bimbo puede involucrarse y participar en el proceso de calidad y no termine en buenas intenciones; en la medida en que el trabajador realice sus actividades sustentadas bajo la premisa de la calidad y donde ésta sea la forma natural de realizar su trabajo y además aprende vivencialmente, hace que el concepto no sea una idealización de trabajo sino una realidad.

El plan de calidad en Bimbo tiene que ver en conjunto con todas las áreas del proceso como lo son: ventas, mercadotecnia y desarrollo humano; de tal forma que se unen la idea de calidad respecto a las estrategias. Calidad significa en BIMBO una forma de trabajo una “forma de hacer” y una “manera de ser”, con lo que se reitera en que los lineamientos de implantación es a través de las mismas actividades laborales, no se tiene que percibir como algo extra sino como un modo de trabajar.

Enfatizando en la calidad en el proceso productivo en términos generales: “la mano de obra también participa del proceso hacia la calidad total. No obstante, una evaluación de las políticas educativas... ..... cuando se trabaja para alcanzar mejoras progresivas en cada segmento de la producción, llegará el momento cuando, al producir sin defectos se acortarán los tiempos de producción, y con ello, los tiempos de entrega. Ello comprende normalmente, el lapso transcurrido desde que se inicia la orden del cliente hasta la entrega del producto. Para ello, deberá ponerse en marcha un programa de planeación estratégica centrado en el Control Total de la Calidad”<sup>46</sup>.

Así la calidad inicia con un proceso educativo relacionando este concepto respecto a sus actividades laborales, Bimbo lo ha llevado a cabo desde 1985, bajo este proceso educativo que si bien para el grupo ha requerido de costos, costos que son financieros, hay que ver los costos sociales y que son inversiones hacia una transformación de cambios cualitativos.

Dentro de estos cambios dentro de Grupo Bimbo, se encuentran aquellos representados por nuevas formas de organización, el trabajo dirigido hacia una participación abierta y de cooperación; donde se asocia el personal a la resolución de los problemas organizacionales<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> *Ibidem.*

<sup>47</sup> Con ello se transforman las condiciones del trabajo que prevalecieron en la década de los 60's y 70's, cuando lo que contaba era producir en masa; es decir, lo importante era producir cuantitativamente y no de forma cualitativa. El concepto de riqueza era asociado a que la calidad y cantidad eran sinónimos. Sin embargo, hoy en día el término “calidad” no sólo es una herramienta para controlar el producto en el mercado, sino que es una estrategia de negocios para el mantenimiento del mercado; es decir, producir un “bien”, “no sólo sin defectos sino pensando en mejorar continuamente

Actualmente la calidad para cualquier empresa que quiera incorporarse de manera efectiva a este entorno es la parte de diseño y desarrollo de su organización; de esta forma la calidad incluye las cadenas productivas que al final deberán responder a las expectativas del cliente. De esta manera, si se quiere obtener un producto con calidad hay que hacer un proceso con esta misma característica; el cual se logra sólo a través de la educación y de una nueva cultura enfocada hacia esta idea; cabe señalar que un proceso incluyente y participativo no es exclusivo de los diseñadores de estrategias sino que incluye a todos los colaboradores; de este modo existe congruencia entre los objetivos, las acciones y los resultados debido a la relación estrecha entre los actores del proceso productivo, al punto que el personal es desarrollado para que “pueda”, pero sobretodo que “sepa” hacer su trabajo.

---

para anticiparse a las demandas del cliente” (*Idem.* p. 100). En el caso del recurso humano sólo se limitaba a realizar alguna actividad específica, sin tomar conciencia de qué era lo que hacía con su trabajo dentro del proceso productivo.

## **CAPITULO II**

### ***Nuevas Formas de Organización y de Gestión***

A lo largo del presente trabajo, la palabra organización representará una premisa para ejemplificar las relaciones internacionales contemporáneas., por ello es necesario conceptualizar el término “organización” y algunos otros conceptos que emanan de ella. La organización no sólo es entendida como una unidad meramente productora y distribuidora de bienes y servicios; desde un punto de vista más profundo la organización es conceptualizada por varios autores, por ejemplo:

1. *Parson* habla que organizaciones son unidades “unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos<sup>48</sup>”.
2. *Barnard* las conceptualiza como Sistemas conscientemente coordinados hacia acciones orientadas.
3. *Pfeffer* señala a la organización como una “entidad macroestructurada”, debido a que en ella se conjuga una interacción entre estrategias y estructuras demográficas, consecuencia directa de las relaciones sociales que en ella existen.
4. *Luhman* señala que “la organización es un sistemas de decisiones... ..decidir si está consciente de la posibilidad de elegir entre alternativas. Un problema del diseño organizacional es decidir quien y cómo”<sup>49</sup>.

Por lo tanto, las organizaciones son entes los cuales la planificación es de manera racional donde el control y la coordinación son procesos y no eventos fundamentados en un previo conocimiento basado en un sistema de decisiones, dentro de ese previo conocimiento se encuentran las estrategias y los niveles más altos que establecen las líneas de la política.

Asimismo las organizaciones son sistemas sociales orientado a acciones y como ente social se requiere de encontrar nuevas y mejores maneras para lograr los objetivos preestablecidos, así se trata también de coordinar dos contingencias existentes; las reglas y los objetivos con relación a las conductas de las personas. Empero toda esta interacción tiene que establecerse en una planeación, en un diseño y en una definición de objetivos y acciones donde en el transcurso del objetivo hacia la acción se encuentra la posibilidad de elegir entre alternativas; es decir, se trata de trazar un comportamiento racional orientado a fines; de este proceso dependerá la efectividad y la eficiencia de la organización, justamente aquí recae la complejidad que constituye el sistema, ésto de ninguna manera representa un obstáculo contrariamente es una condición para escoger de esa complejidad

---

<sup>48</sup> Dario Rodríguez. *Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio*. Edit. Serie, Capacitación y Desarrollo Pontificia. Universidad Católica de Chile. 1ª. Edición. Chile, 1991. p. 43.

<sup>49</sup> *Idem*. p. 61

alternativas viables y selectivas que ofrezcan elementos significativos en la construcción de la organización.

Cabe mencionar que la durabilidad en las decisiones depende del entorno y de la modificación de los fines, tomando en cuenta que decisión significa toda idea fundamentada y plasmada en una acción que va a ser significativa y trascendental para el entorno

Lo anterior significa una doble contingencia dentro de la organización; ya que por un parte existen reglas que hay que acatar y por el otro lado el comportamiento de las personas que hay que adoptar, sin embargo esto se puede llevar a cabo a partir del acomodo mutuo y por supuesto de la coordinación; pero sobretodo lo fundamental en la coordinación es la comunicación caracterizada como un proceso de entendimiento, aunado a la expresión de ideas y a la comprensión de ellas. Las organizaciones buscan las formas de comunicarse a fin de lograr la eficiencia de la organización porque a partir de esa reciprocidad se consoliden los canales de entendimiento para el logro de los objetivos.

De esta forma, el concepto de organización no se puede quedar en un plano superficial, sino debe ser entendida como un ente donde interactúan factores como estilo, cultura, habilidades, relaciones humanas, por mencionar algunos ejemplos. Toda esta instrumentalización de la organización significa administración, este término confiere al acomodo mutuo entre los elementos de ésta; es decir, la planificación racional entre las formas más efectivas para conseguir los objetivos y adaptarlas a la conducta de las personas que laboran en ella.

Administrar, representa planear, sistematizar, coordinar, controlar y dirigir las pautas y funciones que recaigan en la efectividad de los elementos de la organización dentro de un entorno. Así, al sistema integral de administrar se le denomina “gestión”, en este concepto se enfatiza la diligencia hacia el logro de los objetivos que se plantea la organización.

De lo anterior radica la necesidad de analizar conceptos teóricos-metodológicos, los cuales no intentan hablar de una reconfiguración en los ordenamientos establecidos por nuevas concepciones teóricas en la gestión empresarial, sino se trata de analizar como se han manejado estos procesos a lo largo de la historia de la empresa para comprender la funcionalidad de la misma y que ello conlleve a tomar este elemento como un entendimiento para comprender la funcionalidad en la consolidación de la empresa.

Para comprender de forma progresiva un comportamiento más racional orientado a fines específicos, es necesario tomar en cuenta a la Teoría y en especial la Teoría Organizacional; ya que además de esto, las “teorías permiten comprender la enorme complejidad del ser humano y la gran dificultad que se presenta a las organizaciones que quieran hacer predecible su comportamiento”<sup>50</sup>.

Sin embargo, la teoría y los conceptos metodológicos ayudan al análisis, empero para lograr uno más completo es necesario que estas ideas se plasmen a la realidad, así cuando se interrelacionan con la gestión empresarial los conceptos adquieren esa funcionalidad respecto al manejo en este caso sobre la gestión de Grupo Bimbo, cuya magnitud de éste a nivel nacional y en el ámbito internacional es trascendental.

Asimismo, si tomamos en consideración que una organización es un ente planificado de manera racional que comprende todos los factores que se encuentran en la empresa; entonces el análisis partiría del estudio de esta planificación consiste en diversos factores; uno de ellos es el “proceso estratégico”; entendiendo éste como la adecuación de medios y capacidades a fin de elegir la mejor opción hacia el cumplimiento de los objetivos, y que la implantación de ella se lleve a cabo de la mejor manera.

Cabe señalar que la estrategia es la pauta para las acciones, de hecho es allí cuando se plasma en la realidad; todas las acciones empresariales están estratégicamente pensadas y enfocadas en la funcionalidad de los objetivos establecidos de acuerdo con las necesidades y capacidades de la misma, esto se lleva a cabo manteniendo objetivos adecuados a este medio, es decir, que no queden fuera de la realidad.

De esta manera, la finalidad de los siguientes apartados consiste en que a partir del análisis respecto al funcionamiento, coordinación y estructura podamos entender que ésta constituye un ente pragmático para comprender el entorno contemporáneo; este proceso es trascendental porque además de estudiar los conceptos metodológicos de la gestión empresarial, el análisis del mismo puede ser pragmáticos cuando se realiza uno de la gestión empresarial no sólo en México sino a nivel mundial.

Sobretodo porque la gestión empresarial juega un papel muy importante en este ámbito debido principalmente a los procesos como la regionalización y la globalización que marcan el

---

<sup>50</sup> *Idem.* p. 92



entorno, de allí su importancia en la planeación e implantación de estrategias que se adecuen al medio para el logro de un objetivo común: la consolidación y la permanencia en el mercado no sólo nacional sino también internacional.

Es decir, la organización puede ser vista como un ejemplo para entender el significado de “éxito”, el cual no es mágico, sino se trata de un fin mismo desarrollado bajo un proceso caracterizado por el “trabajo”, ya que en el único lugar que el éxito viene antes que el trabajo es en el diccionario, en todo lo demás incluyendo por supuesto la organización tiene que ir fundamentado en el trabajo, asimismo este concepto consiste y se incluye en todo el proceso organizacional de la estructura.

Toma importancia el estudio de la organización cuando además de manejarse a niveles nacionales traspasa estos y se convierte en internacional. De allí la importancia desde mi perspectiva en tomar en consideración el análisis de la estructura; ya que dentro de la complejidad en el estudio de las relaciones internacionales, la empresa es un elemento dentro de este campo; de esta manera si podemos entender su funcionamiento sin duda podría tomarse como premisa para el estudio del área internacional en general.

El análisis del presente estudio de ninguna manera se trata de un tema de “moda”, se trata que las organizaciones hoy en día juegan un papel predominante en la dinámica internacional, por ello es necesario profundizar en los esquemas característicos de las mismas; ya que una vez entendiendo la estructura de la organización podremos entender la relación dentro de esta dinámica internacional. Asimismo toda esta “complejidad” que en un primer momento puede representar el estudio, analizando cada parte de la estructura podrá al final comprender la organización como un todo y como un único proceso.

Así, esta división se realizó partiendo de dos factores, los cuales son; “*de fondo*” y “*de forma*”; el de fondo significa toda la configuración del proceso organizacional dirigido hacia la operabilidad del sistema; es decir, todas las variables que deben ser pensadas y planeadas racionalmente en la estructura de la organización, por ello se le denomino de esa manera porque son las bases que sustentan la funcionalidad de toda la estructura.

Por otra parte, el segundo factor pero no menos importante está denominado como de forma; esto significa que a partir de éste se puede esquematizar y darle esa pragmatidad a las bases que sustentan la organización. Este factor esta caracterizado por ser un ente social en el

sentido que es a partir del “recurso humano”, que se efectúa y adquiere el sentido práctico a la planeación racional de la organización.

Es de suma importancia hacer el estudio analítico de los dos factores, porque esa interrelación depende la funcionalidad de la organización, ya que a la función le sigue la forma. Y que en términos reales tiene igual relevancia la forma como el fondo, debido a que sin un fondo la idea carece de sentido y por supuesto sustento; al mismo tiempo que sin la forma la idea puede quedar tan sólo en una abstracción sin la aplicación práctica.

## **Primera Parte**

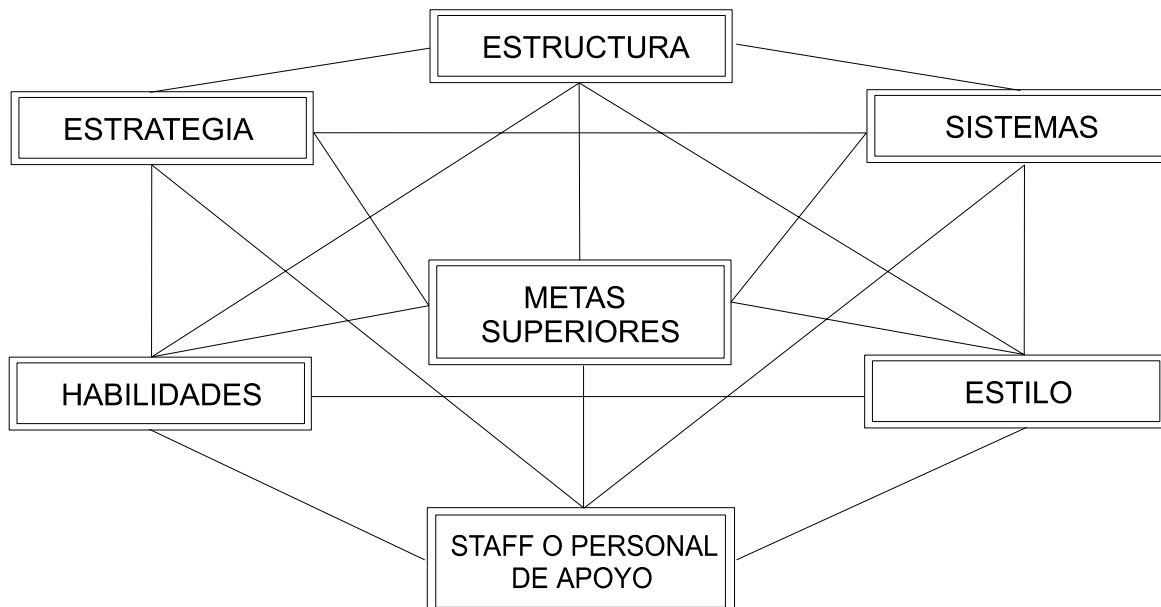
### **De Fondo. El Proceso Estratégico**

Uno de los factores que intervienen en la estructura de la organización y el cual se denomina de fondo es el proceso estratégico, la razón de conceptualizarlo de esa manera es, porque partimos de la premisa que la organización es una unidad deliberadamente construida bajo la planeación y coordinación para alcanzar fines específicos, de esta manera si esta formada racionalmente tiene por ende que estar sustentada en ideas y objetivos que vayan construyendo la estructura de la organización. Aunado a que esta visión de “fondo” significa la esquematización y sistematización de ideas; es decir, encuentran el sustento lógico y racional que a partir de ello puedan tener las ideas una operabilidad.

El estudio se fundamenta a partir del proceso estratégico que el estudio de Henry Mintzberg plantea, este estudio ayuda a comprender la “complejidad” que representa la gestión empresarial entendiendo así al proceso estratégico como la adecuación de medios y capacidades, que de acuerdo con esto se elegirá una opción que cumpla con los objetivos establecidos.

El proceso estratégico es delineado en variables las cuales se presentan en el siguiente esquema; el análisis de ellas se realiza por separado, con la finalidad de que se concentran los principios básicos de la estructura, posteriormente con la interrelación de las variables se comprenderá la esquematización y la funcionalidad de la organización.

### ESQUEMA DEL PROCESO ESTRATEGICO



FUENTE. Henry Mintzberg. *El Proceso Estratégico. Concepto, Contexto y Casos*. Edit. Prentice Hall. 2ª. Edición. p. 346.

### **2.1.1 Metas Superiores**

Las metas superiores consisten en todo objetivo que la empresa diseña y que es una línea base de las aspiraciones que quiere alcanzar.

Dentro de esta formulación de aspiraciones se establece el decidir que se va a hacer, por ejemplo cuando en 1945 inicia sus funciones la Organización Bimbo pretendía conquistar un mercado local a partir de los productos que elaboraba, desarrollando obviamente el valor de la empresa y la productividad, no obstante con la inserción en el mercado capitalino y la satisfacción de éste aunado a la demanda nacional se hizo necesario para Grupo Bimbo una reconstrucción de objetivos donde la competitividad era fundamental para la consolidación del mercado nacional.

Cabe señalar que el medio social - económico influye en el establecimiento las metas y la reconfiguración de ellas; ya que por ejemplo en la década de los 80's con el proceso de internacionalización económica se fomentan oportunidades para que empresas traspasen fronteras geográficas y logren establecer su productividad así como su actividad empresarial en diversas regiones. La consolidación en México de Grupo Bimbo y aprovechando el proceso de internacionalización permite el establecimiento de la empresa en Estados Unidos y América Latina, por lo cual el objetivo es que sin descuidar el mercado nacional basado en la innovación y calidad total se conquisten y consolide Bimbo en el mercado exterior.

Una de las metas que toda empresa toma en cuenta es la satisfacción del cliente; la importancia del cliente es fundamental porque de ello depende su posición en el mercado; si no hay cliente no puede existir empresa, por ello la relevancia de Grupo Bimbo en considerar el cumplimiento de las expectativas y de las especificaciones; de esta capacidad de respuesta ha dependido su posición.

En el caso de Bimbo por la magnitud del grupo, tiene una doble responsabilidad por una parte mantener la consolidación del mercado y además de buscar canales de expansión bajo este carácter de satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

### **2.1.2 Estrategias**

Mucho se ha hablado a lo largo de este apartado de la estructura organizativa de Grupo Bimbo a partir de los fundamentos administrativos, no obstante su actividad empresarial se cimienta en la estrategia, por estrategia se entiende la forma en que se llevará a cabo el logro de los objetivos; cabe mencionar que ésta se toma como “un plan, patrón, posición y perspectiva”<sup>51</sup> plan porque se elabora una serie de ideas dirigidas a acciones destinadas a cumplir objetivos, patrón porque es un proyecto que se realiza, posición por la relación entre el cumplimiento de los objetivos y la realidad de la empresa y está enfocada hacia una perspectiva hacia el cumplimiento de una misión establecida.

Cabe señalar que las estrategias son deliberadamente planeadas enfocada en acciones que cumplan con los objetivos formulados; la estrategia al ser deliberada permite una comunicación para la selección de ellas tanto propuestas como emergentes, de tal manera que la estrategia seleccionada sea la adecuada.

Esta se planea de acuerdo con el diseño de los objetivos tomando en cuenta los recursos de la empresa y sus políticas. “La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente”<sup>52</sup>, por ello es necesario la comunicación entre los sistemas de la organización involucrando a los trabajadores a fin de crear opciones en la efectividad de la estrategia para que en el momento de la implantación se logren resultados positivos.

Cuando se define el campo de acción se tiene que observar el “sistema exterior” y el “sistema interior”, dentro del primer aspecto se entiende la competencia y la capacidad de la empresa en la consolidación en el mercado y, en el aspecto interior son los valores y el estilo lo que cuantifica este sistema.

La estrategia no es monótona ni rígida, es más bien flexible a los cambios que pudieran presentarse; lo pragmático de ésta son las decisiones<sup>53</sup> que lleven a cabo las acciones, éstas para que sean funcionales tienen que cimentarse desde una perspectiva “proactiva”<sup>54</sup>, es decir tener en cuenta

---

<sup>51</sup> *Idem.* p. 14

<sup>52</sup> *Idem.* p. 54

<sup>53</sup> Entendiendo como decisión toda idea fundamentada y plasmada en una acción que va a ser significativa y trascendental para el entorno.

<sup>54</sup> *Idem.* p. 108

la realidad que se vive para la adecuación que brinde las mayores oportunidades hacia el cumplimiento de los objetivos.

En todas las acciones que se realizan dentro de la empresa están predeterminadas hacia el cumplimiento de los objetivos, no obstante hay que mencionar que este concepto tiene un valor fundamental en el proceso organizativo porque de ella depende la toma de decisiones y las acciones a seguir que pueden llegar a ser determinantes en el éxito o fracaso de la misión.

Para ejemplificar la estrategia dentro de la Organización BIMBO tenemos el siguiente esquema:

1. *Objetivo*: Consolidar los productos en el mercado nacional y a la empresa como la mejor industria en su ramo.
2. *Estrategia*: Comercializar los productos apegados a la calidad en lo referente a características sanitarias como frescura en los productos, fechas de caducidad a corto plazo, innovación en los productos y llevarlos con estas características a todas las regiones del país.
3. *Tácticas*: Adecuar las redes de distribución, en lo referente al transporte de forma que éstos sean los suficientemente capaces de llegar a las regiones donde los medios de comunicación no son urbanos, al mismo tiempo que garanticen el control de calidad y las medidas sanitarias para conservar la “frescura” del producto. En lo referente a las zonas urbanas la red de distribución debe ser frecuente. Además el personal debe estar adecuadamente vestido y presentable porque refleja la higiene y la calidad de la empresa.
4. *Acciones*: Bimbo a lo largo de su historia ha logrado consolidar la empresa en la República Mexicana como la mejor en su ramo.

Siguiente ejemplo:

1. *Objetivo*. Mantener esa consolidación en el mercado nacional e internacional a pesar de la existencia de la competencia.
2. *Medio*. A partir de octubre de 1999 en la Ciudad de Monterrey Grupo Maseca (GRUMA), corporativo dedicado en la mayoría de sus empresas a la comercialización de productos de maíz, “lanzo” al mercado local un pan de caja denominado “Breddy”, por la innovación de la marca ha crecido su mercado de octubre a abril el 15%, mismo porcentaje que se ha reducido en Bimbo.
3. *Estrategia*. Mantener el liderazgo de la empresa no sólo en la región sino en todo el mercado fortaleciendo las redes de distribución y de la calidad en el producto, de esta forma se cierra las posibles redes de distribución de la marca “Breddy”. Además el liderazgo se mantendrá

establecido la nacionalidad de la Empresa BIMBO para que de esta manera el mercado se identifique con la empresa mexicana.

4. *Táctica.* Las redes de distribución se fortalecen alrededor de la Ciudad de Monterrey. Además se realizó una propaganda publicitaria a nivel nacional donde se marque la nacionalidad mexicana de Bimbo para que el consumidor se identifique con la empresa por la calidad del producto por las fuentes de empleo mexicanos que produce.
5. *Acción.* Nueva difusión de la Empresa Bimbo tanto en los medios de comunicación como radio y televisión así como en la misma red de distribución en las camionetas y los mismos productos, donde se expresa el “slogan” “Bimbo: El Pan de México”.
6. *Evaluación.* Si bien en el mercado de Monterrey aún existe el pan “Breddy” marca perteneciente a Gruma, hay que señalar que su área de influencia no ha aumentado, empero se ha fortalecido la identificación del consumidor mexicano con Bimbo.

Este marco de ejemplo tiene la intención de resaltar la importancia de la estrategia como intermedio entre el objetivo y la implantación de las acciones, y que de ella depende la evaluación exitosa o el fracaso de la empresa. De esta manera, este término tiene la finalidad de mejorar los procesos y funciones establecidos.

### **2.1.3 Habilidades**

Por habilidad se entiende aquella capacidad adjunto a destreza hacia la ejecución de un proyecto que se convierte en “atributos particulares de una compañía”<sup>55</sup>. Estos atributos se adquieren a través de la herencia de la compañía, aunado a la estrategia hacia el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de las habilidades se encuentran la innovación, la presentación a la venta de un producto, la calidad, entre otras; todas estas capacidades son obtenidas de la historia y de la reputación de la organización. Las habilidades no sólo tienen que ver con el producto de la empresa sino que tiene que ver además en las relaciones laborales, porque de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso de la empresa.

Por ejemplo, una de las habilidades que Grupo Bimbo ha llevado a cabo es la innovación en la presentación de sus productos y comercializar productos caseros de forma industrializada a nivel nacional que incluye regiones fuera de las entidades urbanas, donde su ventaja comparativa es que



estos productos se pueden encontrar a cualquier hora del día y que a pesar de las dificultades sanitarias del pan como bien perecedero, los productos de Bimbo cuentan con un control de calidad exacto con la frescura y la calidad integral del producto, ésto sin duda ha fortalecido su mercado.

En lo referente a las habilidades en la estructura de la organización de Grupo Bimbo se encuentra la motivación, ésta comprende al conjunto de factores hacia el cumplimiento de una misión, cabe mencionar que la motivación no sólo se expresa en cuestiones financieras ni de recompensas justas, sino que además es necesario un ambiente adecuado en las relaciones sociales para que la jornada de trabajo sea satisfactoria en el cumplimiento de los objetivos; por ejemplo, esto tiene que ver con la seguridad y la integridad humana en Bimbo; es decir, no permitir que una persona sea vulnerable al aislamiento, en cambio acuda al grupo en busca de apoyo y superación, ya que se le reconoce como parte del mismo y es la principal fuente de afiliación para obtener relaciones sociales, reconocimiento y respeto.

Ahora bien, cuando se habla de este “circuito empresarial” no se puede dejar de pensar en que cada parte funciona aisladamente sino se necesita una interrelación de las mismas. Por ejemplo, cuando se habla de habilidades se establece estrategias a seguir en función al cumplimiento de la misión o de los objetivos.

Sin embargo, las habilidades tienen que ver con las características propias de la herencia y del prestigio de cada empresa, y con todas aquellas estrategias que tengan que ver con la destreza, innovación, calidad en el producto porque de eso depende su funcionalidad.

#### **2.1.4 Estilo**

Dentro de esta variable se manifiesta la personalidad de la organización, es decir todos los patrones de conducta que conduce a una ideología, la ideología se fundamenta hacia la perspectiva de unificación empresarial derivada de una tradición que la comparten todos los miembros de ésta y que se presenta en la “cultura de la empresa”.

La cultura como la visión, puede llevar al fortalecimiento o a la desintegración de la

---

<sup>55</sup> *Idem.* p. 349

empresa debido a la carga de valores que contiene. Mucho de la cultura empresarial se debe al clima organizacional que es el ambiente humano; el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta; cabe mencionar algunos de los factores que se le atribuyen al clima organizacional lo son: el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad, la participación del personal, entre otros.

En el caso de Grupo Bimbo se tienen como fundamento ser una empresa altamente humana; por ello es tan importante la perspectiva de “ente social”, donde se involucra un fomento dirigido hacia la comunicación, comunicación entre el personal, lo que permite satisfacer las demandas internas para el cumplimiento de un objetivo común; es decir, en el momento en que las decisiones se toman en conjunto se le otorga al personal una responsabilidad comprometida a cumplir con dichos objetivos, ésto permite la toma de decisiones con consultoría entre los diferentes grupos de trabajo encaminadas hacia la innovación y mantener el nivel de competitividad de la empresa.

Este tipo de manejo en la cultura organizacional permite el desarrollo de lo que H. Mintzberg denomina una “conciencia misionaria”, que es la unión del grupo de trabajo dirigido hacia la creación de innovaciones que puedan ser proyectadas con verdadero compromiso por parte del personal, ésto de ninguna manera es “libertinaje”, es más bien actuar hacia la solución de problemas específicos de cada sector que compone la organización; en el caso de Bimbo se les inculca el valor del trabajo humano para el desarrollo de la empresa.

Dentro de la cultura en términos generales se desarrollan diversos factores como lo son:

1. Valores
2. Creencias
3. Costumbres/Hábitos
4. Tradiciones

En el caso específico de Grupo Bimbo se desarrollan todos estos factores a partir de los hechos históricos: el fomento de “una empresa altamente humana y plenamente competitiva”, ésto desenvuelve que las relaciones laborales y los valores sean humanos no sólo en términos de productividad, el trabajo es un derecho y un deber social no significa solamente un artículo de comercio, éste exige respeto, dignidad y requiere además de capacitación y un medio adecuado de forma tal que no pongan en riesgo o perjudique la salud física o mental del trabajador; lo anterior permite que se fomente una unidad y una identificación con la organización.

Además la existencia en Grupo Bimbo de reuniones entre personal definidos en grupos de trabajo en donde existe la interrelación de valores firmes de deseo en trabajar en conjunto, el respeto, la responsabilidad y la ética laboral permite una eficacia en la disciplina, la puntualidad, la limpieza y la calidad. Todo ello conlleva a concluir que no se necesita aplicar políticas autoritarias sino aplicar una política incentiva al trabajador como elemento clave y fundamental hacia el desarrollo de ésta. De hecho en la forma en que se maneja el trato laboral, los trabajadores van a proyectar ese trato en sus actividades.

Asimismo, Bimbo valora el trabajo de sus empleados fomentando la integridad, la dignidad y el trato al personal, de esta forma el grupo asegura el compromiso de los trabajadores no sólo en sus actividades específicas sino en el desarrollo de la empresa. Esta perspectiva fomenta una ideología proyectada a los distribuidores, consumidores, proveedores; es decir, a todos los participantes dentro del proceso productivo de la organización.

Es necesario hacer la connotación que la herencia y el medio ambiente son factores determinantes en los rasgos de la personalidad de la organización, por ejemplo en Bimbo se resaltan factores en la forma de tratar a los demás, respetar la dignidad, el ser cortés y amable, lo cual es reflejo de una buena educación y de un medio adecuado y agradable; en la forma de vestir, una persona limpia que usa ropa adecuada para su presentación denota confiabilidad en su actividad y por último la forma de trabajo, la disciplina, la puntualidad, la organización y la iniciativa son rasgos fundamentales de la personalidad que se manifiesta en el estilo de trabajo personal y que influyen poderosamente como ejemplo a seguir.

### **2.1.5 Staff o Personal de Apoyo**

El personal de apoyo en el impacto del funcionamiento de cualquier organización tiene que ver con las relaciones laborales en la organización donde se necesita “una comunicación rigurosa acerca de las metas”, dentro de esta comunicación se encuentran aspectos de una disciplina en la estructura de los grupos de trabajo orientada hacia la contribución que aumenta la competitividad, debido a que las funciones interpersonales de enlace permiten una función en la información hacia la toma de decisiones.

Ejemplificando lo anterior, el personal que labora en Bimbo es un número considerable (63,000 trabajadores) por ello es que las relaciones son tan importantes debido a que no se puede

dejar de lado a la estructura como ente social; ésto hace que las relaciones laborales sean analizadas. Dentro de las relaciones laborales se enfatiza la cultura y los valores de la empresa como lo son: el respeto, la confianza, la comunicación; para llevar ésto a cabo, las relaciones se dan en grupos de trabajo donde los jefes a diferencia de otras organizaciones que tienen un carácter de mando autoritario, los jefes en Bimbo son interlocutores de las propuestas y demandas de su grupo de trabajo que encabeza hacia el mejoramiento de la empresa.

Asimismo, las reuniones en Grupo Bimbo como un estilo de gestión es base fundamental en la organización porque a través de ella se puede tener una comunicación y una participación; hay que señalar que, dichas reuniones no sólo terminan en esa participación sino que además son debatidas entre los diferentes jefes de sistemas para elaborar las necesidades y tener una ubicación real de la empresa.

Bimbo no ignora al personal ni tampoco lo toman como un mero elemento en la actuación de su proceso productivo sino que tienen un valor como seres humanos con participación y dignidad; ésto es muy importante porque toda esta organización vertical jerarquizada no permitía esa interacción de ideas y obviamente la realidad en la búsqueda de formulación e implantación de la estrategia empresariales no se adecuaban a la realidad de la empresa.

Así, este ambiente sencillo y flexible como se maneja en Grupo Bimbo permite por una parte que no se burocratizen las relaciones laborales y por otra, en el momento en que se le reconoce al empleado como generador del éxito de la empresa en términos cualitativos, el trabajador tiene la sensación de estar a gusto con su labor que lo beneficia a nivel personal y en las relaciones sociales.

De hecho esta perspectiva tiene que ver con lo que H. Mintzberg menciona: “las intenciones existen como una visión personal y desarticulada, colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno”.<sup>56</sup> Hay que señalar que es proactiva porque todos trabajan hacia el cumplimiento de la misión y todos respetan las guías de acción debido a que en parte ellos las crearon, y por ende las respetan; es decir, existen normas resultado de configuraciones y de la interacción de grupos, pero sobretodo de la adaptación de ideas donde existe un verdadero compromiso para actuar y resolver su desempeño.

---

<sup>56</sup> *Idem* p. 415

Cabe señalar que, este panorama a nivel general en las relaciones laborales es viable porque de la forma en que se manejen dependerá el logro de los objetivos, ya que aunque los objetivos sean firmes el medio propicio y las estrategias adecuadas y analizadas; el personal que labora es quien lleva a cabo las acciones, de ahí su importancia en la evaluación de estos mecanismos empresariales.

Este tipo de adaptaciones en el caso de Bimbo dentro de las relaciones laborales donde la motivación es uno de los elementos fundamentales permiten una organización donde el personal tiene el compromiso no sólo por recibir un salario sino que les dan a los colaboradores el valor como personas y por supuesto el valor a su trabajo. De esta manera, al estar consciente de esta reciprocidad de necesidades; tanto de la empresa hacia al trabajador y viceversa tienen ese compromiso y la responsabilidad hacia un fin común que los beneficie.

#### **2.1.6 Sistemas**

Los sistemas de las empresas son los “procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione”<sup>57</sup>; estos procedimientos se basan principalmente en las actividades que crea la organización para su funcionalidad.

Por ejemplo en Bimbo existen sistemas de capacitación, los cuales permiten procesos de productividad más efectivos a fin de no alterar los niveles de estándares en la infraestructura, por mencionar un caso. Además los sistemas de capacitación incluyen cursos al personal que labora, desde panaderos, distribuidores hasta administrativos que a través de estos cursos permiten una retroalimentación de ideas y conocimientos en la superación de los objetivos establecidos. Hay que señalar que dentro de éstos se hace presente la comunicación como eje de la filosofía de la empresa donde se incluye el respeto y la participación funcional para el logro de los objetivos.

De hecho, se puede decir que los sistemas son mecanismos a través de los cuales existe una forma de instrumentalizar los objetivos de la empresa. Son acciones estructuradas que tienen un control de la realidad y de los problemas que emanen. Por ejemplo, en el caso de Grupo Bimbo si existiera un descontento de parte de algún sector del personal que labora con retribuciones económicas “salarios”, a través del sistema de personal o de recursos humanos se conoce el problema, se consultan las demandas de los trabajadores con el sistema de presupuesto para llegar a

una negociación favorable para ambas partes antes de que desate tal vez una “huelga” y mayores problemas. De ahí la importancia que tienen los sistemas dentro de la organización como forma de conocer la realidad de la empresa hacia la búsqueda de propósito que superen a la misma.

### **2.1.7 Estructura**

Estructura son todos aquellos factores que integran a la empresa de forma ordenada en departamentos para lograr la funcionalidad de ésta.

Por ejemplo, podemos hablar de la estructura en Grupo Bimbo en la división de marcas y de organizaciones que dentro de cada empresa existen una serie de objetivos específicos de acuerdo con los productos que cada una de ellas maneja, por ejemplo es el caso de la compañía Lara y Coronado, ambas pertenecen al Bimbo; sin embargo, la clase de productos y las características propias son diferentes las de galletas a la cajeta, por mencionar un ejemplo; lo cual significa que cada una se adecua al producto que se maneje. No obstante hay que hacer mención que una de las características que lo hacen comunes es que todas manejan bienes perecederos y manejan una filosofía empresarial similar dentro del corporativo.

Asimismo, como se mencionó anteriormente dentro de las estructuras se refleja el ordenamiento de la empresa, en el caso de Bimbo este tipo de estructuras se acoplan estratégicamente a las características de los productos o bien geográficamente; por ello es que, las estructuras tienen que estar planteadas para cada mercado, ya que por ejemplo no es lo mismo un mercado latinoamericano a uno europeo, se diferencia en este caso por los hábitos de consumo.

A nivel nacional, Grupo Bimbo tiene el compromiso de mantener el liderazgo para que su reputación se mantenga como mejor industria mexicana en el ramo y como una de las tres más exitosas a nivel mundial. Este mantenimiento del mercado para Bimbo se refiere al cumplimiento de diversas características, como lo son calidad, medidas sanitarias, presentación de sus productos, la innovación y redes de distribución.

En el caso de la inserción a nivel internacional Grupo Bimbo plantea la estructura de su empresa en regiones localizadas en los Estados fronterizos de los Estados Unidos, respondiendo al

---

<sup>57</sup> *Idem.* p. 348

siguiente objetivo, con el fenómeno migratorio muchos connacionales habitan estas regiones, además conocen la reputación de la empresa, por ello es mucho más fácil entrar y consolidar un mercado donde existen consumidores conocedores de la empresa; así una vez consolidado ese mercado es viable hacia la expansión dirigida al norte de ese país. Por eso hablamos de que la estructura es manejada estratégicamente de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada región que se localiza el grupo.

Una vez que se ha analizado cada variable que interviene en la conformación del proceso estratégico; es decir de este carácter de “fondo” y sustento que hace a la organización un ente deliberadamente construido para alcanzar fines específicos; donde además cabe hacer la connotación que este desarrollo fue realizado por separados exclusivamente con fines analíticos; es decir, de lo particular a lo general para comprender este proceso. Sin embargo, en este momento donde se tiene las bases del mismo es necesario comprenderlo como un todo, como la formación de un sólo proceso denominado “proceso estratégico”; de esta manera con la relación de las variables tenemos pautas para poder llegar al entendimiento y comprensión no sólo del proceso sino de la misma gestión empresarial.

El esquema que ilustra el proceso estratégico al principio de esta parte refleja varias cuestiones; la primera de ellas y quizá una de las más importantes que este proceso no está determinado de forma vertical-lineal; lo que significa que no existen jerarquías, ni están ordenados de manera descendente de acuerdo con la importancia; es relevante señalar que las variables son la conformación de un todo; es decir, las variables están un mismo plano que es la composición de un proceso, tampoco tiene una forma horizontal-lineal porque no existe ningún tipo de interposición ni significa que para llegar a una variable se tiene que resolver la anterior.

Bajo un mismo plano representa por una parte la reciprocidad hacia la adaptación y adopción de decisiones adecuadas, aunado a que si existe una reciprocidad existe una intercomunicación que une a las partes; por ejemplo, no se puede planear una estrategia cuando no se tiene una meta o un fin establecido, al mismo tiempo que para realizar o llevar a cabo la estrategia es necesario tener una correlación con los sistemas para adaptarla, de hecho las habilidades y el estilo funcionan como medios o recursos.

De esta manera, a partir de la administración y coordinación de estos sectores se puede adaptar con celeridad las exigencias de un mercado abierto previniendo y controlando los posibles riesgos antes de que se conviertan en siniestros. Asimismo, teniendo todas las variables bajo un

mismo plano cada una tiene su importancia, participación y representatividad sectorial que logran conformar estructuras corporativas, deliberadamente ordenadas y esquematizada con la finalidad de lograr las metas y/o fines; donde lo fundamental es el éxito de la organización, mismos que se refleja por la consolidación y mantenimiento del mercado.



## **S e g u n d a   P a r t e**

### **De Forma. Como Ente Social**

Con anterioridad se ha enfatizado que uno de los factores que intervienen en la estructura de la organización es el factor humano; y que es a partir de éste donde recae buena parte de la ejecución de las estrategias, es decir, los empleados son la “piedra angular” en la sistematización de la estructura sobretodo en el caso de Bimbo, quien cuenta con alrededor de 63,000 empleados, ésto significa que es una empresa altamente humana; por ello entender a la organización como ente social es fundamental ya que desde la planeación, ejecución hasta la coordinación de los objetivos se realiza a partir de este factor: el elemento humano.

De esta manera, se entiende como ente social a la estructura deliberadamente coordinada y planeada para alcanzar fines específicos, que se encuentran relaciones entre hombres y mujeres lo cual representa coadyuvar dos contingencias, por una parte las reglas, los objetivos definidos y preestablecidos y, por otra parte la conducta misma de las personas. De hecho de esta interrelación de variables dependerá en términos generales la funcionalidad de la organización, no obstante la complejidad radica en el entendimiento de estas dos contingencias.

Esto significa que cada persona participe en la ejecución de tareas y actividades, que pueda y sepa realizarlas, de esta forma de la unión de trabajo y de esfuerzos se logra consolidar los objetivos; sin embargo, la coordinación de funciones para alcanzar fines preestablecidos es a través de variables como por ejemplo la información, la cual debe estar caracterizada por ser fluida lo que conlleva a la comunicación; la adecuación de ésto se realiza a través de la creación de canales.

Históricamente, la forma en la creación de puestos de trabajo para ayudar a que la operación fluyera recaía en una responsabilidad, asegurando por medio del control el flujo de la operación; y a partir de ese aseguramiento dependía la formación de nuevos y mayor número de puestos. No obstante, ésto significó el crecimiento desmesurado de los niveles jerárquicos, que va desde los supervisores hasta los directores de área pasando evidentemente por otros puestos como por ejemplo los jefes de departamento y los gerentes, donde todos eran responsables del control de los niveles jerárquicos más bajos; aunado a que fungían como una clase de capataces con lo cual se fue creando todo un aparato burocrático y rígido dentro de la estructura que tuvo como consecuencia un control pero no una coordinación ni muchos menos una comunicación.

Cada parte del proceso se desarrollaba donde no existía ni un principio ni un fin; tan sólo representaba limitar el trabajo a tareas simples y repetitivas donde la finalidad única era el ahorro de tiempo y una rapidez que garantizará la producción cuantitativamente; es decir, la congruencia entre las contingencias, las reglas y los objetivos aunado a la conducta de las personas bajo ese contexto

en el ámbito social provocó “la deshumanización de las fábricas y la desmotivación de sus trabajadores ante el resultado de su propio trabajo. El trabajo no tenía sentido, ya que simplemente se trataba de repetir lo mismo hora tras hora, día tras día, año tras año. Sin saber en realidad por qué se hacía de esa manera y para quién se hacía”.<sup>58</sup> No existía una valoración del concepto de trabajo aunado a la impersonalidad del concepto; ya que minimizaban las capacidades de los trabajadores.

Ahora bien, en este sentido si se habla de una relación entre humanos; conlleva a relaciones de poder; así bajo esta primera perspectiva se sustentaba bajo un poder formal caracterizado por ser específico y referido a puestos delegables, de esta manera las relaciones se limitaban en acatar ordenes sin conocer fundamentos o alternativas, por supuesto la comunicación era cerrada, lineal, estrictamente estipulado pero sobretodo resistentes a cambio, es decir, no existía flexibilidad. Evidentemente, ésto generó la minimización del potencial creativo del hombre y la limitación de a un simple recurso.

Sin embargo, este sistema respondía al contexto histórico de hace algunas décadas, donde la importancia y la funcionalidad de la organización funcionaba bajo la producción en masa; empero esta modalidad hoy en día no responde al nuevo contexto caracterizado por ser competitivo y ágil al cambio; por lo que es necesario para la organización reajustar este modelo precisamente hacia esa coadyuvación de congruencias entre objetivos, reglas y conducta de los hombres, la combinación de ellos significará para la empresa una ventaja comparativa.

Esta nueva modalidad de relaciones laborales aunque también está caracterizada por relaciones de poder existen variantes, como es el caso de que el liderazgo<sup>59</sup> vistas desde otra perspectiva; el cual además tiene un poder informal y espontáneo; de forma tal que el líder conozca las funciones a realizar y encuentre el medio de hacerla efectiva, los rangos jerárquicos tienen la finalidad de “armonizar” la implantación de la estrategia de negocios a partir del entendimiento, para lo cual se requiere de una comunicación fluida y reciproca con el objetivo de eliminar barreras y problemas hacia la mejora de procesos.

De esta forma, la visión de los trabajadores se modifica radicalmente en el sentido que involucran a cada uno en el proceso productivo de manera participativa e incluyente; ya que si bien siempre han sido parte del proceso por lo que genera su fuerza de trabajo, esta modalidad se transforma en el sentido que deja de ser un recurso y se convierte en capitalizador en la formación

---

<sup>58</sup> Luigui, Valdés. *op. cit.* p. 64

<sup>59</sup> Tomando en consideración que el liderazgo es la autoridad de forma legítima.

del proceso. La nueva forma de trabajar es a través de la unión de esfuerzos aunado a la estimulación de desarrollo de sus capacidades humanas tanto físicas como intelectuales; tal es el caso de la destreza, las habilidades y el conocimiento práctico en sus labores, así en la medida en que la comunicación es recíproca se desarrolla al personal hacia el manejo de los conflictos pero sobretodo hacia la resolución de problemas.

Cuando la organización otorga al trabajador el valor por su trabajo y por supuesto como persona alientan a los empleados hacia una participación ya que, “cuando estimulas al personal a pensar y a trabajar obtienes resultados sorprendentes. El mismo personal descubre en sí mismo cualidades y habilidades que desconocía porque nunca había puesto en práctica”.<sup>60</sup>

Esta visión aunado al principio que el personal es un “activo” de la empresa: los resultados son que los empleados sepan, puedan y quieran hacer su trabajo; es decir, el trabajo tiene un nuevo significado de carácter constructivo y propositivo; debido a que con la comunicación tanto formal como informal puede existir una relación entre la misión, la visión de la empresa y el involucramiento a todos los integrantes hacia un fin común: “la Organización”. Ésto sin duda ofrece una mejora continua para la empresa, al mismo tiempo que para los colaboradores se promueve el arraigo, el sentido de pertenencia pero sobretodo la responsabilidad de sus labores respecto a la evaluación de los resultados.

Lo anterior se logra a través de ciertas pautas como por ejemplo en Grupo Bimbo y su gerencia estructuraron y sistematizaron la experiencia con las habilidades; es decir, el conocimiento de los trabajadores a fin de integrarlos con las metas de la empresa; sin embargo, Bimbo debe fomentar este planteamiento a partir de una educación, educación en el sentido de capacitar a los empleados en sus labores y saber por qué y para qué lo hacen, al mismo tiempo que ellos basándose en la experiencia y en sus conocimientos empíricos enriquecen la mejora continua de la empresa.

La premisa para cualquier empresa es tener controlada la situación y la capacidad de resolución, porque cometer errores y aprender de ellos para no volverlos a cometer significa avanzar, por el contrario cometer errores y no hacer nada significa retroceder. El trabajo y en general la relación hombre-empresa se transforma; como esta visión es incluyente, los colaboradores tienen la responsabilidad con sus funciones y con los fines propios de la organización, esto además es recíproco la organización no sólo remunera económicamente al trabajador sino lo hace participe y le da un valor humano, ya que se empieza a implantar los

premios y reconocimientos a los esfuerzos y resultados a nivel individual y grupal. Ese compromiso fomenta el proceso productivo de la empresa y de la calidad de vida de los colaboradores.

En lo que respecta a la estructura jerárquica bajo estas premisas las empresas se disminuye el crecimiento de la burocracia; porque ésta funcionaba como “pegamento” para mantener el control; sin embargo bajo esta premisa el personal comienza a mejorar sus propias actividades; las pautas y los fines se marcan y se evalúan de acuerdo con los resultados.

Todos y cada uno de los colaboradores trabajan para un objetivo común; es decir, las actividades dirigidas hacia el desarrollo de nuevas ideas y trabajar en las que ya se tienen. No se trata en la actualidad de etiquetar al personal entre los de arriba y los de abajo, donde en los primeros recae el conocimiento, la información y la toma de decisiones, mientras que los segundos sólo realizan el trabajo diario habiendo con ello dos mundos diferentes; sino que hoy en día se trata de que todo el personal este informado y consciente de las tareas y los objetivos; al respecto y en un caso ilustrativo, el autor Luigi comienza que si “el director general ‘no se ensucia las manos’ dentro del proceso, entonces el fracaso es muy próximo”<sup>61</sup>.

En síntesis, se trata que a partir del involucramiento de todo el personal, desarrollando su capacidad intelectual y física se fomente el valor activo de la empresa; así, en la medida en que se relacione los objetivos establecidos por la organización con la conducta natural del hombre el trabajo adquiere otro significado donde no sólo se mejora la funcionalidad sino la calidad de vida humana.

Esta concepción no limita el potencial físico e intelectual al trabajador, ni que su participación en la empresa sea como una herramienta; una máquina o un “engranaje”, por el contrario al entender al hombre con la potencialidad que pueda ofrecer al desarrollarse y estimularse además como ente y como sujeto activo puede ofrecer una ventaja comparativa; porque no sólo hay congruencia sino responsabilidad y compromiso legítimos entre los objetivos y la respuesta efectiva de los resultados; lo que se traduce en una funcionalidad de la organización.

---

<sup>60</sup> *Idem.* p. 177

<sup>61</sup> *Ibidem.*

### **2.2.1 Modelos Organizacionales: Fordismo – Taylorismo y Toyotismo - Ohnismo**

La idea principal de este apartado es establecer dos sistemas de producción y de organización totalmente radicales en sus principios y bases, sin embargo a partir de este cuadro comparativo se puede lograr entender el conjunto de particularidades que tienen vigencia respecto a la dinámica de laboral contemporánea. Sin embargo, no hay que olvidar el entorno en que cada uno de ellos se desenvuelve, incluyendo evidentemente las ventajas y desventajas respecto a las características propias y específicas de nuestro entorno, sustentado en términos muy concretos por la apertura de mercados, lo cual hace de éste incierto y diferenciado.

El primer modelo el sistema Fordista-Taylorista cuya existencia tiene varias décadas, éste inició a mediados de la década de los 20's, contexto caracterizado en donde la competitividad se cuantificaba según el volumen de productos, transformando el sistema de producción artesanal donde el número de producción era limitado. La "producción en masa" era el sistema idóneo para producir un sólo tipo de producto que estaba determinado en las especificaciones de la calidad y en el estilo que la empresa ofrecía; que lo determinaba de acuerdo con sus capacidades, así el cliente se conformaba con lo que la empresa quería y podía ofrecer.

De esta manera, si la productividad se basaba en los grandes volúmenes tendría que existir una forma de organización que respondiera a este principio, el sistema adaptado fue a partir del Taylorismo. Taylor sustentaba el sistema en una especialización de tareas y repetitividad de ellas para hacer más fácil el trabajo y con ello el proceso productivo, el cual justificó las ventajas de ahorro de tiempo en una actividad especializada, fragmentada y repetitiva a partir de su ejemplo de taller de alfileres.

Para este autor no tenía sentido el hecho que un trabajador hiciera por sí sólo todo el proceso productivo; ya que se perdía tiempo y dinero, en cambio si cada persona hacía una determinada tarea el resultado era que el proceso era más rápido y menos costoso. De hecho la repetitividad fomentaba que el trabajador se especializara en ello y era mucho más fácil para éste hacer su trabajo. Este principio que en un primer momento resultaba ventajoso para todos los componentes de la organización al aplicarlo bajo una mala o distorsionada interpretación resultó que el trabajo fuera deshumanizado; porque la misma repetitividad provocó que el trabajo no tuviera ningún significado.

Es evidente que el conjunto de particularidades estuvieron vigentes porque se adaptaban a ese contexto y a esa realidad sin importar que tanto el valor del trabajo se convertía en deshumanizado, simplemente respondía a esa realidad caracterizada porque calidad y cantidad eran sinónimos. Se trataba de vender sólo un producto, de ahí el concepto de “producción en masa” y que además era consuetudinario aplicarlo de esa forma, que además fue adoptado por la gran mayoría de las empresas aunque sus condiciones no eran las adecuadas, se trataba de copiar porque para algunas empresas estadounidenses funcionaba y éstas eran multimillonarias.

No obstante, dentro de ese contexto una empresa japonesa (Toyota) por la crisis en la que estaba inmerso su país (Japón) en la década de los 50's y ante su carencia de recursos financieros busca la forma de ser competitiva sin considerar el método tradicional estadounidense y comienza a “pensar al revés”; término utilizado por el autor Benjamín Coriat para designar el desarrollo del sistema de producción de la empresa japonesa, este sistema no tiene nada que ver con el estadounidense; por el contrario, cambia los postulados para lograr la productividad y el éxito de su empresa a través de uno muy radical al sistema Fordista-Taylorista, lo que significa que ante la falta de recursos y ante la imposibilidad económica de obtener más inicia a producir con su existencia; es decir, en vez de producir grandes volúmenes y luego vender, hace primero los pedidos y posteriormente los hace, a eso se le denomina sistema “justo a tiempo”.

Ésto significó producir exactamente lo que la demanda establecía, de tal manera en que la producción fuera activa y no se encuentre pasiva esperando venderla, teniéndola almacenada como en el sistema fordista; al mismo tiempo en que este nuevo sistema producía pequeñas cantidades con artículos diversificados, es decir, la tipología de los productos no era el mismo como se manejaba en empresas estadounidenses.

Estas son las características del sistema de producción ohnista; sin embargo, también se hicieron transformaciones en la estructura de la organización, las cuales se guiaron bajo la misma premisa sobre la conscientización de los recursos; de esta manera si el recurso humano es un componente activo para el proceso entonces hay que desarrollar sus potencialidades y aprovecharlas, ésto no significa una explotación se trata simplemente de desarrollo. “Estamos hablando entonces de una nueva forma de integración de los trabajadores a la práctica productiva, que a la vez lleva a la adquisición de un compromiso de la empresa hacia los trabajadores para llegar al logro de sus objetivos”<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Mónica Baeza. *op. cit.* p. 67

Este método japonés llevado a la práctica por la empresa Toyota bajo su creador Taiichi Ohno (de ahí el neologismo “ohnismo”) demuestra varias cuestiones; por una parte es concebida como una forma heurística, es decir, como una alternativa y una contrapartida a lo existente ante la necesidad de mantenerse eficiente, esta innovación permitió el surgimiento de nuevas prácticas organizacionales que evidentemente transformaron la gestión empresarial y el concepto de práctica productiva; sin embargo, estas particularidades han favorecido no sólo el proceso productivo de la organización sino una reivindicación del valor del trabajo pero sobretodo del ser humano.

La segunda razón importante que el método tiene, es la compatibilidad con el contexto histórico actual donde cambian las economías y las exigencias del cliente hacia el cumplimiento a tiempo de las necesidades, requerimientos y expectativas; por lo que el ohnismo bajo el sistema basado en producir artículos variados, diferenciados y el sistema “justo a tiempo” se traduce en una ventaja comparativa para la empresa y con ello el mantenimiento y crecimiento porque cumple con las pautas que el cliente requiere.

Lo anterior significa que “Taylor y Ford pertenecen al tipo de empresa que corresponde al capitalismo de la época de la consolidación del sistema de producción en serie, y a Ohno el de la época de la producción diferenciada y de calidad”.<sup>63</sup>

De ahí la importancia que emana el método japonés hacia nuestra realidad por la compatibilidad de principios sustentados en la competencia. No obstante, el caso Toyota bajo el sistema ohnista es un ejemplo del “éxito” del método; empero el desafío de las empresas que desde la década de los 80’s se ha llevado a cabo no es copiar este sistema, la verdadera efectividad radica en adaptar los principios básicos con los que la organización cuenta y ajustarlos a las condiciones propias de ésta. Por tanto se trata de concebir las particularidades e “importarlas” hacia la composición de los objetivos, estrategias y en general a la estructura de cada organización.

### 2.2.1.1 Esquematización de los Modelos Organizacionales

<b>Producción según el sistema Fordismo-Taylorismo</b>	<b>Producción según el sistema Toyismo-Ohnismo</b>
1. Inicia desde la década de los 20’s en EEUU y con mayor auge en los 40’s.	1. Surge en la década de los 50’s con resultado de la crisis que Japón estaba inmerso.

<sup>63</sup> Benjamín Coriat. *Pensar al Revés*. Edit. Siglo XXI. 4ª. Edición. México, 1998. p. 144



2. Sistema de producción sustentado en grandes cantidades con la variedad de modelos limitados.	2. Sistema de Producción sustentado en pequeñas cantidades empero con gran variedad de productos.
3. Se basa en grandes volúmenes de producción de acuerdo con las posibilidades y recursos de la empresa.	3. Se basa en la diversificación de los modelos de acuerdo con la demanda que establece el mercado.
4. “Economías de Escala”, es decir, producir grandes volúmenes idénticos aunado a que las existencias son igualmente grandes para el abastecimiento de un mes.	4. “Economías de Variedad”, es decir, que a partir de volúmenes limitados de productos diferenciados, sin existencia se producen a costos más bajos.
5. La productividad se sustenta en la extrema especialización del trabajo y el producir grandes volúmenes de un mismo artículo.	5. La productividad es a través de la flexibilidad del trabajo y de la diversificación de los productos.
6. El proceso productivo se caracteriza porque el trabajo es fragmentado en tareas preestablecidas.	6. Dentro del proceso productivo el trabajo se intensifica a través del enriquecimiento de las funciones y evita la fragmentación de éstas.
7. El proceso de trabajo se concibe en una especialización, es decir, tener trabajadores parcelarios dedicado a una sola y única especialidad.	7. El proceso de trabajo se concibe a través de puestos polivalentes; ésto significa formar trabajadores multifuncionales.
8. Como el trabajo es hiperespecializado se requieren de un número mayor de trabajadores que se dediquen a la reparación y al mantenimiento de la calidad.	8. Como los trabajadores son multifuncionales en las actividades diarias incluyen funciones como las de mantenimiento y control de la calidad.
9. Este sistema como incluye burocracia en el flujo de trabajo deja de ser eficaz, por lo, que la productividad se limita.	9. Este sistema de control de calidad dentro de los recursos humanos por la polivalencia de las funciones aumenta la productividad de la empresa.
10. Con la especialización la organización se caracteriza por una inflexibilidad del flujo, es decir, hay una existencia de “grasa”.	10. Con esta polivalencia aligera el flujo de trabajo.
11. La “Hiperespecialización” implica la repetitividad en la jornada laboral.	11. La “Desespecialización” permite que el trabajador realice tareas diversas que hagan del proceso más fluido.
12. Los índices de producción dependen a la propia capacidad de tiempos y movimientos que la organización establece.	12. A partir de la demanda del mercado se establecen los índices de producción.
13. La productividad se evalúa a través de la eficacia del trabajo individual.	13. El término productividad se concibe a través de la evaluación del proceso en general.
14. La competitividad está basado bajo la rapidez en la ejecución de cada tarea.	14. El criterio de competitividad está basado bajo el sustento de calidad del producto.
15. Los productos son “pasivos”; ya que se produce y almacena hasta que se consiguen clientes para vender.	15. Cuando se produce bajo al premisa “justo a tiempo” no se requiere de almacenar; ya que se produce justo lo que se necesita, no hay pasivos sólo activos para vender.
16. La productividad radica en producir en grandes volúmenes.	16. La productividad radica en buscar el “cero defecto” en el producto.
17. El trabajo como es especializado, la	17. El trabajo como es “multifuncional” permite

organización se caracteriza por tener movimientos y tiempos asignados e impuestos, que no permiten reajustarse en corto plazo.	que la organización tenga tiempos y movimientos “compartidos” lo cual la hace más flexibles a los cambios imprevistos e inesperados.
18. Los trabajadores con la especialización, su formación es escasa, limitada y específico.	18. Los trabajadores, por tener actividades “multifuncionales”, son ampliamente formados y motivados para realizarlas de forma efectiva.
19. El trabajador por la limitante de la especialización no agrega un valor al proceso.	19. La polivalencia de funciones permite que, el trabajador añada con su trabajo valor agregado a que la producción sea eficiente.
20. La especialización en la coordinación de trabajo se realiza a partir de la supervisión con jerarquías verticales rígidas; ésto no permite una comunicación porque se trabaja a un ritmo limitado, no hay espacios de comunicación porque todo esta establecido y las decisiones se toman “arriba”.	20. El trabajo se realiza con la polivalencia, que ofrece la coordinación debido a que a través de las jerarquías horizontales se establece una buena comunicación que permite un proceso de decisión “ad hoc”.
21. El proceso productivo únicamente puede ser detenido por altos directivos o por razones de seguridad, puesto que nadie está capacitado por completo en el funcionamiento del proceso.	21. El proceso productivo puede ser detenido por cualquier trabajador que detecte alguna falla (puesto que esta capacitado para llevar el funcionamiento del mismo).
22. El proceso productivo se basa en los grandes volúmenes de artículos sin importar la calidad con la que éstos cuentan.	22. El proceso productivo se basa en fabricar artículos terminados sin defectos, capaces de cubrir con las expectativas y necesidades del cliente.
23. El sistema de ventas se basa en que los vendedores se encargan de “sacar” o vender las existencias almacenadas.	23. El sistema de ventas se concibe de forma directa a la demanda existente en ese momento.
24. Con un sistema tan especializado se requiere de departamentos que ejecuten por separado los programas de fabricación y por otro lado de calidad; por lo que el proceso productivo tiene que pasar por diversos departamentos que hace un proceso más lento y con costos más elevados tanto porque hay que pagar a más trabajadores así como de reparar las posibles fallas que se presenten en el producto terminado.	24. Los dispositivos de multifuncionalidad ofrecen que cada trabajador realice y ejecute sus funciones buscando el “cero error” con el objetivo de evitar desperdicios y ahorrar tiempo en el proceso productivo.

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

### **2.2.1.2 Comparación de los Modelos**

En primer lugar, me gustaría hacer mención que no se puede olvidar el contexto histórico en que estos dos modelos organizacionales se desarrollan, ya que de ello depende la efectividad en la dinámica contemporánea. El modelo japonés se desarrolla a partir de la necesidad de la organización para integrarse al mercado y enfrentar a las grandes compañías extranjeras; lo cual coincide en el hecho de un ascenso en la competencia caracterizado como ya se ha señalado en que esa integración al mercado dependerá de cubrir oportunamente tanto las necesidades pero sobretodo las expectativas del consumidor. A partir de esto es que el modelo japonés se desenvuelve.

La innovación que ofrece el sistema Toyota o el “ohnismo” comparable con el sistema fordista o el “taylorismo” es un sistema de producción sustentado en pequeños volúmenes de productos variados y diferenciados. Lo anterior es la base del sistema y la gran diferencia al modelo fordista, empero lo fundamental del estudio radica en entender su significado pero sobretodo el alcance de éste frente al otro modelo; la diferencia es que el modelo fordista tenía como premisa el sistema de producción de grandes volúmenes de un sólo tipo de artículo; es decir, no existe variedad de productos, la producción se limita a uno.

La ventaja de una diversificación se encuentra en que se puede cubrir con las expectativas de los clientes, por tanto hay una mejor y mayor aceptación respecto al producto, recordando que la apertura mercados conlleva la existencia de una variedad de marcas hacia un producto y que ello hace más complejo el mantenimiento de la organización en el mercado.

El alcance que tiene este modelo radica en la transformación del sistema de producción y por tanto en la reestructuración de la organización, empero la efectividad se centra en su manejo a partir de la inteligencia en modificar la planeación integral así como de adaptar los recursos, asimismo en este sistema el elemento humano es un componente trascendental para la funcionalidad de la organización.

De esta manera el método Toyota se sustenta bajo la combinación de dos principios:

- a. “La Producción ‘en el momento preciso’ y;
- b. La Autoactivación de la producción”<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Benjamín Coriat. *op. cit.* p. 19

Lo anterior se lleva a cabo a través de la instauración y adaptabilidad de técnicas y procedimientos como es el caso de nuevas formas de gestión en la división del trabajo caracterizado por la multifuncionalidad, polivalencia y pluriespecialización; las cuales consisten en coordinar el flujo de trabajo a partir del “tiempo compartido”, ésto significa que las tareas y actividades son variadas, incluyen por ejemplo integrar las tareas de fabricación, de control de calidad; es decir, las tareas son variadas y completas de manera tal que esta ampliación ofrece un aumento en el rendimiento del trabajo aunado a la maximización que implica las funciones de los trabajadores; éstos son operadores de todo el proceso que incluye diagnóstico, reparación y mantenimiento.

Este método reasocia las actividades de los trabajadores a un solo que incluye tanto las funciones de programación, ejecución, control y calidad; es decir que todas las actividades tienen que visualizarse bajo esta perspectiva de tomar cada función como parte esencial del proceso.

Lo cual, representa el significado que tiene el hecho de transformar tiempos y movimientos de la organización y convertirlos en “compartidos”, donde bajo el sistema fordiano se caracterizan porque cada movimiento y cada tiempo están fragmentado y especializado; es decir, todas las actividades se encuentran separadas a través de la creación de departamentos especializados en ejecución, programación o control de calidad.

El proceso de trabajo fordiano se encuentra dividido en “tiempos asignados e impuestos”, lo que representa la parcelarización y limitación de las tareas.

Asimismo, el modelo estadounidense se sustenta por una hiperespecialización de las funciones de trabajo que deriva en una repetitividad; ésto es que un trabajador se limita a realizar cotidianamente una sola función y esa fragmentación establece una “producción estrictamente planificada” basada en la división de trabajo en microtiempos, empero esta planificación es tan restringida que no permite movilizar; al interior crea un “desorden” porque la producción en masa sin tomar en cuenta el mercado (caracterizados hoy en día por ser cambiantes e inciertos) tiene un nivel de producción que no es siempre el requerido por la demanda, los cambios no se llevan a cabo al momento porque el sistema está asignado, no hay libertad de movimiento precisamente porque el flujo productivo se caracteriza por ser “lento” y “denso”.

Contrario a lo que significa el modelo japonés donde los trabajadores “polivalentes” permiten hacer cambios justo en el momento en que así se requieran, es decir a corto plazo; esta visión ofrece una prospectiva compatible a lograr una flexibilidad para que la organización sea

productiva, término concebido hoy en día bajo los criterios que establece el mercado, es decir, tomando en cuenta las demandas que el cliente y/o el consumidor se determina las necesidades pero sobretodo con las expectativas, ya que la empresa no funciona si los clientes no obtienen el producto que necesita en el momento requerido. Esta es la filosofía de competitividad, cumplir en el tiempo preciso los requerimientos de los clientes.

De hecho el término flexibilidad en la organización se conceptualiza bajo dos premisas; la primera es que a partir de los recursos se debe producir; tal es el caso de la producción de pequeños volúmenes (como se basa el modelo japonés), empero ésta debe estar basada en productos diferenciados para que en el mercado se tenga la aceptación por la innovación que representa.

La segunda premisa tiene que ver precisamente con la relación de la organización respecto al mercado de acuerdo con la demanda que el propio mercado determina, absorber de manera oportuna las “fluctuaciones” cuantitativas pero sobretodo cualitativas para cumplir con las expectativas del cliente; significa producir “Justo a Tiempo”.

Lo anterior representa que, según el sistema ohnista producir bajo el concepto “Justo a Tiempo” es fabricar y distribuir con los términos y necesidades que la demanda determine, la cantidad variara según los propios requerimientos que el cliente establece, diferente al sistema fordista donde se producía según las capacidades de la empresa, empero la ventaja del primer modelo es que la organización no tiene perdidas en ventas porque no hay existencias de producto; en cambio el segundo tiene la desventaja de que el índice de ventas no sea igual que el de la producción ya que quizá no se vende igual que lo que se produce, por lo tanto representa pérdidas.

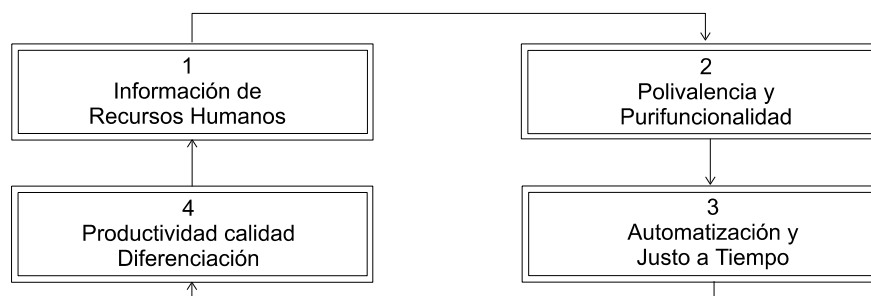
Otra de las ventajas que tiene el ser una organización flexible con respecto a la polivalencia en el trabajo es mantener un nivel de multifuncionalidad para establecer flujos de información recíproca, por lo tanto no existe un modelo jerárquico de autoridad como en el modelo fordista, el modelo japonés se sustenta en establecer una cadena que atravesase los puntos extremos y además sea recíproco, es decir de arriba hacia abajo, de esta forma se toma al proceso como un conjunto de funciones en donde se trata de organizar y distribuir espacios para obtener un ahorro de tiempo y obtener la eficacia requerida a través de un equilibrio del sistema en general.

De esta forma, la eficiencia no se mide como en el modelo fordista en la eficacia de cada puesto sino que el proceso se evalúa en su totalidad, lo que implica la integración de todos los

elementos; uno de ellos es el elemento humano, así bajo el sistema ohnista el principio de eficiencia está pensada en la maximización de sus labores y funciones de los trabajadores evitando la deshumanización de éstos y en general del trabajo. Es importante señalar que cuando se habla de una maximización de funciones no se habla de una “explotación”, sino más bien de establecer una estructura de intercambio de información a fin de desarrollar todas y cada una de las potencialidades que los trabajadores tienen como seres humanos.

Por tanto, si se habla de personal multifuncional se requiere de formación, la cual debe ser financiada por la empresa ya que es allí donde realizan las actividades. La formación puede ser de dos tipos, en el mismo lugar de trabajo “on the job training”,<sup>65</sup> cuando se realizan y ejecutan las funciones, así como la formación fuera de la organización “off-the-job-training”,<sup>66</sup> como pueden ser alfabetización o carreras técnicas.

“Las inversiones en recursos humanos garantizan un alto nivel de polivalencia y plurifuncionalidad de los asalariados, quienes hacen posible la eficacia de las innovaciones en la organización; a su vez, estas últimas permiten obtenciones de ganancias de productividad que permiten realimentar las inversiones en recursos humanos”<sup>67</sup>.



FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

El cuadro anterior establece la necesidad en la formación de todo el personal porque cada trabajador es parte de una “red” que hace la consolidación del proceso, es decir, este sistema es

<sup>65</sup> *Idem.* p. 85

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> *Idem.* p. 90

incluyente. Ohno plantea la formación de todos los trabajadores tanto de los cuellos “azules”<sup>68</sup> como de los cuellos “blancos”, ya que si todos están preparados el proceso es más eficiente en el sentido que el sistema esta preparado para ajustarse a los cambios, aunado a que los flujos están coordinados y existe además un conocimiento real de las existencias y requerimientos que en la organización se presente.

A partir de esta formación, cada trabajador está capacitado para llevar a cabo cualquier actividad o tarea que se presente, de tal manera que se adapten de forma inmediata a los cambios y ajustes porque las tareas y las funciones pueden ser en cada momento redefinidas con la plena seguridad de que se lleven a cabo de manera eficaz, lo que significa que cualquier trabajador sea capaz de realizar una función requerida que en determinado momento y lugar se necesite.

Sin duda, la multifuncionalidad de tareas hace que la organización sea más flexible porque hay una mejor conciliación de los componentes y la coordinación de ellos, lo cual se da a través de procedimientos transfuncionales y cooperativos, la empresa se deshace de todo lo que estorba y se trabaja únicamente con lo que es indispensable; con ello la organización no tiene burocracia como pagamento de control y coordinación haciéndola más delgada, ajustándose a los cambios en un corto plazo.

Si lo anterior se tiene presente en la administración de la organización se logra una mayor y mejor conciliación del proceso y evidentemente en la productividad de la misma. Contrariamente a los postulados del sistema fordista-taylorista; el cual está basado en una “hiperespecialización” de las tareas y funciones donde se busca la ganancia máxima con la repetitividad de las actividades que hace “más rápido” el proceso; sin embargo, este reparto de trabajo ha causado la deshumanización del mismo ya que los estándares preestablecidos limitan no sólo el intercambio de información sino de las potencialidades físicas e intelectuales del hombre.

El principio de especialización y repetitividad se concibe en el proceso de trabajo bajo tiempos y movimientos “asignados e impuestos” caracterizados en la asociación de perfiles, áreas y departamentos especializados y limitados a una sola y exclusiva función; por lo que la división tajante del proceso productivo hace que el sistema de coordinación de áreas sea a través de un

---

<sup>68</sup> Los trabajadores normalmente se han clasificado en dos; en lo alto los que piensan; es decir, los de camisa y corbata (cuellos blancos) y por otro lado los que ejecutan el trabajo, es decir, los que usan overoles (cuellos azules), no obstante bajo el sistema ohnista se trata de no seguir dividiendo de esta forma tan tajante al personal; lo novedoso es que la productividad de la organización se dará cuando se logre la unión de estos dos grupos en uno sólo, que es el proceso productivo.

modelo jerárquico de reparto de autoridad donde la supervisión es el método de coordinación de las funciones.

De esta manera, no existe un intercambio de comunicación entre las necesidades, requerimientos y logros del proceso; la eficiencia no se mide como en el modelo japonés por el proceso sino en la eficiencia de los resultados de cada puesto, no hay comunicación y no se piensa en el proceso productivo sino sólo en la ejecución de una función sin saber de dónde viene o para qué se hace, con este método se piensa de forma individual y diferente al otro departamento.

Asimismo con un sistema de control bajo la supervisión se requiere de contratación de un número mayor de personal que funcione como supervisores dedicados a controlar las funciones para que los principios preestablecidos no se desestabilicen, de esta manera aumenta la burocracia como pegamento de control de funciones, así no sólo la empresa requiere de más gastos para pagar los salarios sino que la empresa tiene personal incomunicado el uno con el otro, y cuando se requiere de hacer o ajustar ciertas transformaciones, que se llevan a cabo en un largo plazo porque tiene que pasar por todos los departamentos y por todos los supervisores.

Por eso es que hoy en día tipo de administración de Taylor ya no es la idónea porque las necesidades y requerimientos de los clientes son muy cambiantes y la empresa requiere hacer continuamente transformaciones para ajustarse a la demanda, con una empresa no-flexible no puede ser competitiva porque la capacidad de respuesta esta sustentada en cambios lentos y paulatinos que no corresponden a la realidad.

“Las economías de escala (basadas en el sistema fordista) no pueden ser interpretadas como meros procedimientos informáticas y transaccionales. En ellas intervienen leyes casi físicas (indivisibilidad de los equipos) que se mezclan con consideraciones relativas o la división del trabajo (el famoso efecto “Smith” de fragmentación y repetitividad), que vuelven altamente acrobática su interpretación en términos de estructuras “informáticas”.<sup>69</sup>

Así, cuando se habla de una producción de mercancías estandarizadas fundamentadas en una división y repetitividad del trabajo, las relaciones laborales se conciben en divisiones establecidas de funciones y las decisiones descienden de forma vertical jerárquica; precisamente a partir de esta idea es como se califica el trabajo en deshumanizado porque la relación de la empresa sólo requiere que el trabajador realiza sus funciones tal y como se establecen, pero en realidad no

---

<sup>69</sup> *Idem.* p. 140



existe otra relación; en cambio, en el caso japonés se valoriza a cada trabajador como parte de un proceso que funciona eficientemente, ya que hay un compromiso y responsabilidad recíproca porque cada trabajador al tomar parte de decisiones se toma en cuenta su participación física e intelectual como parte fundamental del proceso.

Dentro del modelo estadounidense las relaciones laborales son concebidas como una mera firma de contratos, no existe ningún tipo de motivación, basta con el cumplimiento de sus actividades; y que en el momento de no cumplir sin importar el motivo se requiere tan sólo del reemplazo del trabajador, por lo que el método de sustitución está vigente para el reemplazo de los faltantes y que el proceso no se vea afectado.

Este modelo ciertamente respondía al entorno que hasta décadas recientes se requería (producción en masa), donde la importancia radicaba en el hecho de la existencia de un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, empero esa realidad hoy en día ya no es vigente; ante la apertura de mercados la competitividad es la clave para mantenerse. De esta forma, competitividad significa cumplir oportunamente con las necesidades pero sobretodo con las expectativas del cliente por lo que los productos variados que el modelo japonés ofrece se compatibilizan con esa visión que el cliente tiene.

Por tanto desde mi perspectiva el modelo japonés es un modelo que además de ser viable responde a la realidad, empero los principios que el “espíritu Toyota” y más aún el sistema ohnista hay que tomarlo como eso, como principios; adaptándolos y ajustándolos a los propios recursos con los que cuenta cada organización. No se trata de una receta, se trata de establecer una idea y moldearla a las propias condiciones de la organización.

Retomando el tema sobre lograr el mantenimiento de la competitividad, se ha hablado que el producto en el mercado es parte de un proceso, por lo que competitividad se encuentra en él, como es el caso por ejemplo del manejo de sus componentes, así si uno de ellos son las relaciones laborales hay que enfatizar sobre esas; de esta manera y relacionándolo con el método japonés la importancia que tienen para el funcionamiento de la organización es trascendental porque es el activo de ello; asimismo si el trabajo se requiere que sea eficiente, hay que “formarlo” a través de capacitación y de motivación para que realicen trabajo con esa característica.

Lo que el modelo japonés propone tiene mucho que ver en cuanto a formar trabajadores para que hagan una función eficiente, ya que ello representa el crecimiento y mantenimiento en el

mercado. La formación de trabajadores tiene que ver con la capacitación pero sobretodo con el desarrollo de las potencialidades físicas e intelectuales que como seres humanos tienen los empleados; ésto se logra a partir de una humanización del trabajo donde se incluyen y se involucran el valor del trabajo como parte fundamental del proceso en general.

Lo anterior no tiene nada que ver con el método fordista donde el trabajo se define en hacer una sola función preestablecida, limitada y sin saber por qué y para qué se hace, contrario a ello el sistema japonés permite por una parte lograr tener un proceso competitivo, sobretodo permite una valorización, humanización del trabajo y del trabajador, así en vez de categorizarlo como una máquina más del proceso (con las limitantes que la palabra máquina conlleva) se toma al empleado como ser humano, otorgándole una mejor calidad de vida como ser pensante y con todas sus necesidades tanto fisiológicas como el caso de su salud y otras como el autoestima que en nuestra condición de seres humanos tenemos.

### **2.2.1.3 Sistema Ohnista y Grupo Bimbo**

El sistema ohnista represento por la empresa japonesa Toyota al igual que Grupo Bimbo se sustenta en la necesidad de integración al mercado y a enfrentar a la competencia que la apertura de mercados conlleva; sin embargo conscientes del significado que para empresas representa el término competitividad reestructuran su organización con la finalidad de cubrir oportunamente las expectativas del cliente y con ello alcanzar la consolidación del mercado.

Uno de los ajustes es respecto a la innovación de los productos, en Bimbo por ejemplo se ha caracterizado por una línea de expansión en la rama alimenticia, cubriendo una única perspectiva: comercializar productos caseros y típicos de forma industrializada cumpliendo además cabalmente con los parámetros de sanidad que los bienes perecederos deben mantener, prueba de ello lo son el pan integral, los pastelitos como por ejemplo el “gansito”, el bizcocho es el caso de las “conchas”, o bien la “cajeta”; ésto significa que al igual que el sistema ohnista Bimbo ofrece al consumidor productos variados, diferenciados a fin de satisfacer los gustos de los consumidores y de esta manera tener una mejor aceptación.

No obstante, en apartados anteriores se había mencionado que un producto competitivo es resultado de un proceso y de una práctica productiva organizada de forma eficiente, para lo cual se requiere de hacer un recuento en lo que respecta al conjunto de particularidades, elementos y

recursos con los que cuenta, de esta forma y en lo que se refiere a la relación del Ohnismo-Bimbo se encuentran los siguientes aspectos:

El primero se refiere a la coordinación del proceso de trabajo a partir del “tiempo compartido”; es decir la multifuncionalidad en la jornada laboral donde se integran acciones de control, calidad, producción y mantenimiento; esta visión no sólo amplía la maximización del trabajo sino que además acota los “tiempos muertos” de forma tal que permite un mayor rendimiento del proceso en general. Por ejemplo, en Grupo Bimbo la función de distribución de los productos del grupo está sustentada por ser multifuncional ya que los encargados de esta tarea son las siguientes:

- a) Manejar las camionetas distribuidoras.
- b) Estar al tanto del funcionamiento y mantenimiento de las camionetas a fin de evitar fallas que interrumpan el proceso de distribución en las rutas.
- c) Proveer de los productos requeridos a los intermediarios cumpliendo con las necesidades de cada uno de ellos, acorde a la línea de productos así como al número requerido.
- d) Acomodar los productos tanto en las camionetas como en los comercios de tal manera que la integridad del producto no se altere, al mismo tiempo que éstos se encuentren visibles para el consumidor final.
- e) Se encargan también del cobro de los productos que los clientes requieren; por lo que la función de cobranza e inventarios de productos se involucran.
- f) Mantener al día las condiciones sanitarias de los productos; ésto significa que los distribuidores se encargan de cambiar y renovar los productos que no fueron vendidos acorde a las fechas de caducidad.

Aunado a estas funciones, los distribuidores proyectan la cultura y filosofía de la empresa; por ejemplo en cuestiones de manejo, éstos lo hacen con cortesía y peripecia, asimismo en la realización de sus tareas se caracterizan por tener puntualidad en lo pedidos y entregas de los productos, la higiene está presente tanto en las camionetas como en las “charolas” donde los productos son transportados así como en la higiene personal del trabajador, quienes se encuentran debidamente uniformado; y, en general el “buen trato” como eje de sus actividades.

Este panorama sin duda muestra la multifuncionalidad del trabajador respecto a su jornada laboral, de hecho con la multifuncionalidad se aprovecha el proceso de trabajo en cuanto a la organización y distribución del mismo a fin de mantener un orden pero sobretodo la funcionalidad del mismo evitando tiempos y movimientos muertos.

Por último cabe señalar que en la medida en que el proceso de trabajo en general sea más ágil y coordinado, el trabajador adquiere un mayor cúmulo de conocimientos con lo que su currícula se caracteriza por ser competitiva. De esta manera, Bimbo al igual que el sistema ohnista aprovecha este recurso, es decir los conocimientos, experiencia, inteligencia así como la creatividad del trabajador, que no significa explotación sino más bien se trata de una visión de desarrollo y aprovechamiento de potencialidades donde además los beneficios son recíprocos.

El sistema ohnista además plantea al aprovechamiento de los recursos materiales con los que cuenta la organización, en el caso de Bimbo el aprovechamiento de éstos se ha desarrollado; por ejemplo al entrar a la fase de adquisición de bienes de capital en la década de los 80's con los negocios periféricos como en un inicio fueron los molinos, las fábricas de maquinaria y refacciones que tienen la función de abastecer en primera instancia las necesidades y requerimientos del grupo y en segunda instancia vender a externos, aunado a las adquisiciones de transporte como lo son las camionetas repartidoras y la creación de sus talleres propios encargados del mantenimiento de las mismas.

La adquisición de bienes de capital responde a la necesidad de Grupo Bimbo por asegurar el abastecimiento tanto de materia prima como lo eran sus tres molinos de harina y de infraestructura como las máquinas de horneado, a fin de que el proceso productivo no se altere por falta o fallas tanto de los pedidos con los proveedores como en algún desajuste en las máquinas.

Es por ello que Bimbo consciente de la necesidad de asegurar las condiciones para no alterar el proceso productivo desarrolló estos negocios para lograr entre ellos la coordinación del proceso; sin embargo lo que en un inicio éste comenzó como coincidencia debido a que éste no planeó el adquirir el primer molino (San Gabriel) sino que en una adquisición éste se incluía, ha concluido en aprovechar con estos negocios los problemas de deficiencia de entrega con sus proveedores como fue el caso de CONASUPO.

Grupo Bimbo que en ese entonces se denominaba Grupo Industrial Bimbo adquirió este negocio con la finalidad de asegurar su materia prima y con ello su proceso, bajo esta perspectiva se ha desarrollado la postura estratégica de adquisiciones y creación de empresas que impulse su proceso productivo y de comercialización. Empero hay que señalar que la adquisición de bienes de capital ha evolucionado en la medida en que se han dado las condiciones de crecimiento del propio grupo, el cual hay que remarcar que éste se beneficia por el aseguramiento de su materia prima y

maquinaria, debido a la creación de empresas pertenecientes al grupo como Exbim, Maquindal o Interrefacciones.

En párrafos anteriores se mencionaba que los principios del sistema ohnista se debían de tomar como bases y no como una receta preestablecida y lineal, por ello considero que adaptar los recursos hacia el proceso productivo no son recetas mágicas sino más bien se trata de adaptabilidad acorde a las propias circunstancias y entorno de cada organización. De esta manera Bimbo es un ejemplo que si bien los principios del sistema ohnista se encuentran presentes, el propio grupo ha trazado su estructura en la medida en que sus necesidades, requerimientos y recursos han evolucionado, creciendo y desarrollando, por tanto el reconocimiento de Grupo Bimbo es que con base en lo anterior ha marcado su propia dinámica de gestión.

Por otro lado, estar a la expectativa de lo que hace la competencia es válido y conveniente dentro de este contexto de apertura de mercados y obviamente de entrada de empresas extranjeras, no obstante el desafío de las organizaciones no sólo se encuentra en enfocar su gestión hacia esta visión sino más bien se trata de coordinar el proceso de producción y comercialización conscientes de sus necesidades y visión prospectiva, de forma tal que con esta organización pueda en el exterior encontrar las oportunidades de crecimiento y desarrollo; quizá esta perspectiva es lo que Grupo Bimbo ha planteado para organizar su propia gestión y que sin duda ha hecho que se encuentre como una de las cinco empresas panificadoras más exitosas a nivel mundial.

### **2.2.2 La Nueva Concepción en las Relaciones Laborales. La Funcionalidad de la Organización a partir del manejo en este rubro.**

A lo largo de la investigación se ha enfatizado en la necesidad así como en los cambios y las transformaciones que las empresas requieren realizar para ser competitivas ante la realidad del propio contexto histórico contemporáneo. De esta manera, si el objetivo de la organización es ser competitiva es necesario adaptarse a las exigencias de un mercado global y diferenciado por la apertura de mercados, empero la competitividad representada por el mantenimiento y expansión de mercado proviene de una estructura organizada y coordinada para enfrentar la vulnerabilidad de la dinámica actual.

Por lo que, la organización de la estructura debe ser lo suficientemente capaz para compatibilizar con estos cambios y transformaciones que se logra cuando la empresa es flexible, entendiendo este término como la armonización de sus componentes hacia un fin común tomando en consideración las exigencias del mercado caracterizado por ser cambiantes y rápidos.

Asimismo si un componente de la organización es el recurso humano y se requiere esa compatibilidad para lograr el fin que es la competitividad, entonces el recurso humano puede llegar a convertirse en una alternativa efectiva para enfrentar los desafíos empresariales contemporáneos.

Ante este panorama, el objetivo de los siguientes apartados es analizar que una reestructura en las políticas y acciones relacionadas dentro de la gestión en las relaciones laborales representa transformaciones en el proceso de producción; esto es una propuesta ya que puede llegar a ser concebida dentro de la estrategia para cumplir las metas y objetivos de expansión, crecimiento y desarrollo de la organización.

Esta política en el manejo de las relaciones laborales tiene una visión proactiva e integradora debido a que el trabajador es el núcleo de programas así, la organización logra armonizar, articular y aprovechar sus componentes, de esta manera el factor humano representa más que un recurso un capitalizador intelectual en la adaptación de programas para mejorar la calidad, productividad y en generar una mejora permanente y continua de la empresa.

Con lo anterior tenemos el caso de Bimbo que para mantener y expandir su mercado ha incorporado el manejo de las relaciones laborales como sustento en su estrategia; el recurso humano

forma parte de la arquitectura interna por lo tanto este componente debe adaptarse hacia el logro de la competitividad.

Todo lo anterior no significa que se explote, se trata más bien de crear un desarrollo “sano” y productivo tanto para el proceso de la empresa como para la calidad de vida del trabajador, debido principalmente a que el trabajo puede ser interpretado como la operacionalidad del conocimiento humano; con ello, se impulsa por un lado un proceso productivo eficiente y consciente evitando cualquier tipo de desperdicio al mismo tiempo que el trabajador encuentra sentido a la vida del trabajo.

Con la operacionalidad del conocimiento, el personal no sólo se encuentra consciente del trabajo que realiza sino que es también parte fundamental para que el proceso funcione; se trata entonces de que, a partir de la concientización y comprensión del trabajo se impulse el compromiso hacia una mejora continua, por ejemplo en 1982 Bimbo inició una campaña para impulsar la competitividad en su estrategia a través de la “Campaña Nacional de Productividad”, la cual tenía la finalidad que el personal participara por medio de ideas, ideas sobre las deficiencias en el proceso y propuestas para resolverlas, éstas eran analizadas por un “comité” para detectar los errores y encontrar soluciones a partir de las ideas que se juzgaran más viables.

Lo anterior refleja la correlación entre los trabajadores y el proceso de trabajo de Grupo Bimbo a fin de establecer una mejora continua para la empresa, al mismo tiempo que se valoriza el conocimiento del trabajador y la calidad de vida de ellos porque impulsa las potencialidades del ser humano. De esta manera Bimbo rompe con la acostumbrada forma de utilizar al hombre como un recurso, asignándole una tarea y limitarlo a ella, desperdiciando el potencial de conocimiento que impulse una mejora en el proceso productivo; así esta nueva concepción de desarrollo permite la personalización en el proceso de trabajo involucrando el esfuerzo físico y mental del trabajador.

Asimismo, el concepto calidad en Grupo Bimbo representa un elemento de competitividad y; a pesar que las características de este proceso no son nuevos en la empresa, ya que existía una compatibilidad de objetivos y valores como lo son por ejemplo objetivos de “hacer bien las cosas”, “el servicio a los clientes y consumidores” o “la mejora continua” que de cierta forma éstos han sido principios de la empresa desde que la empresa inició en la década de los 40’s.

Empero a últimas décadas también ha existido un impulso en estos rubros a fin de fortalecer la relación de estos valores con el proceso productivo y convirtiéndose en hábitos laborales; es decir, como una forma natural y cotidiana de trabajar. Así dentro de Grupo Bimbo el concepto de calidad es un proceso continuo y permanente para mantener la “mejora continua”; entendiendo “mejora continua” donde los productos de Bimbo sean la mejor opción para el consumidor, donde a pesar que éstos tienen una capacidad de compra más racional consecuencia del aumento de competencia que origina un mercado altamente diversificado y selectivo, los productos de la empresa se consuman.

En términos generales, para lograr este objetivo se requiere por un lado establecer una filosofía empresarial y coordinarlas con políticas sustentadas bajo un contenido social, estableciendo al personal como una ventaja comparativa apegado a la premisa de obtener y mantener la mejora continua; de esta forma se reconoce al personal como un eje para alcanzar la competitividad, al mismo tiempo que fortalece la calidad de vida del trabajador, con ello se aprovecha el recurso humano hacia el proceso productivo.

El desarrollo de este componente en Grupo Bimbo se encuentra apegado desde mi perspectiva al sistema ohnista, ya que plantea la necesidad del recuento de los componentes y recursos con los que cuenta la organización y con base en ello llevar un proceso productivo eficiente; si uno de estos recursos es el elemento humano la mejora radicará en potencializar el rol del factor humano como el activo de programas.

Ésto, sin duda implica una serie de transformaciones en el proceso de trabajo en Grupo Bimbo, debido a que el mismo concepto se rediseña, lo anterior implica un reajuste en la “arquitectura” y “modos vivendi” de la empresa ya que la visión se transforma. De ahí la importancia que tiene la “Gestión en las Relaciones laborales” no sólo como área sino como una transformación.

Estos cambios a nivel general, radican en primer lugar en que las tareas a realizar no sólo sean eficaces sino además sean eficientes, y que evidentemente respondan como parte de un sólo proceso de trabajo, donde cada tarea sea vista como elemento de un proceso transfuncional.

El trabajo está basado en la idea de que las tareas tengan un carácter propositivo buscando dar respuesta oportuna a las demandas que el propio mercado determina. De esta forma las actividades consisten en ser amplias, multifuncionales y enriquecidas bajo el conjunto de



conocimiento, aptitudes (que consisten en las habilidades y destrezas) dirigidas al desempeño de una función productiva partiendo de los principios y requerimientos de calidad, estas condiciones de aplicación se deben desarrollar de forma cotidiana con base en los mecanismos de comunicación, participación y compensación.

Para ello la empresa debe guiar, impulsar, estimular y administrar las actividades logrando una interacción, amplitud así como un enriquecimiento de las mismas para lograr la mejora del proceso dirigido hacia una productividad a través de una base de aprendizaje y de desarrollo de los conocimientos y habilidades caracterizado por ser multifuncionales, este término permite una integración e intensificación de tareas que conlleva a ser una organización flexible para adecuarse de forma casi inmediata a los requerimientos que la demanda y el mismo mercado determina.

De ahí que se rediseñe un nuevo concepto y visión del “trabajo” y una “nueva cultura de trabajo” basado en la premisa de crear y fomentar un “trabajo holístico”,<sup>70</sup> entendiendo este concepto como la interrelación de ciertos factores como lo son las actividades desempeñadas, el aprendizaje y el conocimiento en la conformación del trabajo cotidiano.

De esta manera, estos componentes no se separan, es decir, no se disocian, así se logra construir un óptimo ejercicio en las funciones el desarrollo de la organización dirigidas a la mejora continua. Esta visión implica una actitud orientada hacia la mejora continua y al desarrollo profesional, para ello se requiere en mantener una comunicación que sea el medio para definir las pautas en el proceso a partir de un lenguaje claro y entendible para una comprensión símil.

Con este enfoque integral y tomando en cuenta al factor humano como una elemento en su estrategia que conlleve a la productividad, la organizaciones deben tomar en cuenta la necesidad de constituir una política de “Educación-Formación”, educación en lo que respecta a la enseñanza y conocimientos en la multiplicidad sectorial de las tareas así como del proceso en general, y formación en lo que se refiere al desarrollo de facultades físicas e intelectuales como pueden ser la destreza y la habilidad vistas como vías de acceso y aprovechamiento.

Lo anterior logrará elevar la participación de los trabajadores permitiendo posiciones propositivas con trabajadores de alto rendimiento, es decir, que el trabajador sea más “sensible” para responder de manera efectiva y real en términos cualitativos y cuantitativos a los problemas

---

<sup>70</sup> Término utilizado por Leonard Meterns y Laura A. Palomares para definir la nueva perspectiva del concepto “trabajo” en la gestión organizacional.

que presente la organización, resaltando sobretodo la importancia de evitar desperdicio ya que a partir de la educación, conocimiento e inteligencia del trabajador aplicada a sus funciones y tareas puede hacer que el trabajo sea más productivo, eficaz y eficiente.

El problema o más bien el desafío que las organizaciones deben afrontar consiste en guiar esta nueva práctica productiva donde si el recurso humano es un componente importante con el que la empresa cuenta, éste se debe de desarrollar, de forma tal que se convierta en una mejora continua de la organización.

Esto, sin duda rompe con la forma tradicionalista de la organización del trabajo, el cual se caracterizaba por tener una perspectiva estrictamente mecánica, cada trabajador equivalía a un “engranaje” o aparecían como “cajas negras”, donde lo único que se sabe es una tarea predeterminada sin saber que pasa dentro del proceso completo.

Empero lo que plantea esta nueva práctica productiva es una compatibilidad entre los objetivos y los componentes de la organización (en este caso refiriéndonos claramente al recurso humano), en donde no se trata de crear más empleos sino como en el sistema ohnista adecuar y elevar la calidad de éstos a fin de convertir trabajadores de alto rendimiento y con un potencial de productividad.

La transformación en la gestión del recurso humano se trata de un cambio cualitativo reconocido dentro del proceso productivo, lo cual significa que éste debe ser continuo y permanente para lograr una forma cognitiva, un modo de trabajar y un “modus vivendi”, que inicia con el contrato de trabajo haciendo a cada trabajador parte del proceso productivo.

Esta nueva concepción de trabajo en Bimbo se refleja por el trato que se les confiere no como recurso sino como el trabajo de personas asociadas en lograr un objetivo común que inicia desde el momento de la contratación, empero el desempeño laboral no se limita a lo estipulado legalmente, se trata que el vínculo entre el colaborador y la organización no sea la relación trabajo y salario, se trata de compartir un objetivo común y benéfico para las dos partes obteniendo un crecimiento en términos cualitativos.

La ventaja de esta visión para la empresa es su expansión y, para el trabajador la realización y el progreso de sus potencialidades así como de su persona; ya que el trabajador en la medida en

que esta capacitado para llevar a cabo sus funciones y más aún encuentra en su jornada laboral un espacio de información, de comunicación y de participación promueve la conciencia y la responsabilidad que fortalezca el proceso así como a la persona porque cada acción esta orientada hacia la eficacia y eficiencia.

Esto, funciona como premisa para impulsar la idea de un “trabajo holístico” y fomentar el conocimiento y el aprendizaje aplicado a las tareas del proceso es necesario crear un ambiente laboral basado en la comunicación, participación, confianza, respeto y trato abierto para quienes conforman la empresa; de ahí el genuino interés en la conscientización, comprensión y compromiso por mantener objetivos comunes y compartidos ya que de esta manera todos se involucran y “se sienten parte de ella”, con ello se conforma una organización participativa y por tanto productiva.

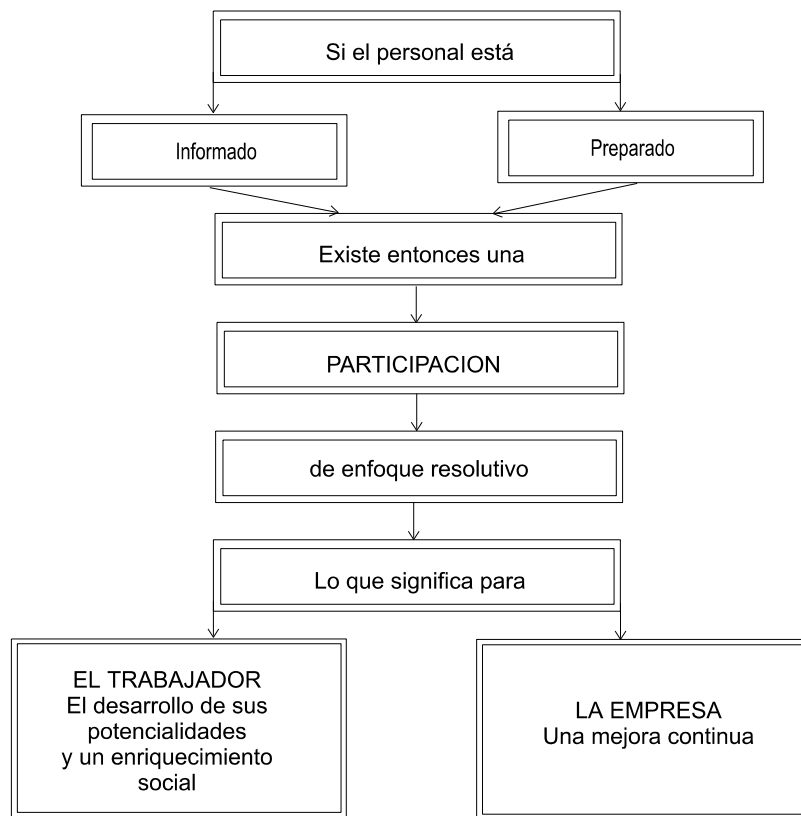
Grupo Bimbo por ejemplo, tiene la visión que la empresa representa para el trabajador “una segunda escuela” por ello es que se capacita respecto a la eficiencia de sus tareas formando hombres y mujeres con un desarrollo integral para realizarse como personas. Esto significa desde mi perspectiva una visión muy importante y completa porque al mismo tiempo que se ve al trabajador como parte en estrategia en alcanzar la productividad, el papel del trabajador como persona y como ser humano se valoriza y propicia un desarrollo social integral que evita la deshumanización del trabajo y del propio hombre; prueba de ello lo fue que en 1990 el grupo desarrolló un “Programa de Productividad” a fin de lograr la eficiencia del trabajo personal a través de aprovechar y desarrollar el recurso humano.

Todo lo anterior representa para cualquier organización cambios tanto cuantitativos como cualitativos, dentro de este último se encuentra por ejemplo que las características de la reestructura en la Gestión de las Relaciones Laborales actuales no tiene que ser vista como una “moda”, sino más bien como un “modo”, en el sentido que se trata de hacer diferente las cosas. Otra transformación que representa esta perspectiva es la propia humanización del trabajo, ya que sitúa el potencial del factor humano en el rol de proceso productivo donde se desarrollan aptitudes, cualidades y capacidades que se incluye evidentemente el conocimiento, un contenido técnico mayor así como el desenvolvimiento de las habilidades mentales y manuales, por lo que se desarrollan las potencialidades propias del ser humano.

De igual manera, este proceso permite impulsar a los trabajadores a discutir, consultar y decidir sobre el proceso, lo que implica una participación directa debido a que las premisas son la cooperación, confianza y la comunicación; con ello existen mecanismos de retroalimentación que

evalúan y fortalecen el desempeño de la gestión, esta visión fomenta una visión proactiva impulsando el proceso, la productividad y la competitividad de la organización. Para el trabajador ésto significa una mejora en las condiciones de vida porque su trabajo es reconocido, remunerado y satisfactorio ya que su participación tiene razones lógicas y lo ubica como parte esencial para el funcionamiento del proceso productivo al mismo tiempo que desarrolla sus potencialidades humanas.

En lo que respecta a los cambios cuantitativos esta reestructuración no equivale a un costo económico adicional para la empresa sino más bien como una inversión para obtener una mejora continua y un proceso productivo con calidad, hay que recordar que personas de calidad hacen productos de calidad; de manera tal que, si existe un conocimiento del entorno aunado a la capacidad para realizar eficazmente sus tareas existe entonces la ubicación de los problemas y deficiencias pero sobretodo de proposiciones resolutivas que hagan proceso eficiente y por tanto competitivo; quizá sea la ganancia más importante al desarrollar al factor humano. Todo esto, se ilustra en el siguiente cuadro:



FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Estos cambios tienen la finalidad de evitar cualquier tipo de desperdicios materiales y “tiempos muertos” aprovechando los recursos y/o componentes dentro del proceso de trabajo, tal y como lo supone el sistema ohnista<sup>71</sup>; lo anterior en el caso de Bimbo se construye a partir de dos principios básicos: la austeridad y el ahorro; austeridad en el sentido de evitar “despilfarros”, esto significa contar con los recursos necesarios e indispensables, prueba de ello lo es que en las oficinas del grupo se encuentra la infraestructura necesaria para llevar a cabo las funciones sin caer ni en el derroche de muebles ni en la inexistencia de ellos con la finalidad de evitar gastos adicionales que representen costos extras para la organización.

La austeridad significa para Grupo Bimbo una forma de desarrollar y fomentar el segundo principio: el “ahorro”, el grupo sustenta que el ahorro producido por los efectos que conlleva la austeridad y el no-derroche de recursos económicos fomenta el crecimiento debido a que con el ahorro se puede impulsar el crecimiento.

Empero esta política en la gestión de las relaciones laborales para cualquier organización debe estar instrumentalizada en cuatro acciones principales:

1. La Capacitación<sup>72</sup>
2. La Participación<sup>73</sup>
3. El Sistema de Remuneraciones<sup>74</sup>
4. La Ergonomía

Para responder a una estrategia bajo la idea de productividad, estos instrumentos deben ser implantados de forma simultánea y permanente que respondan a los programas de calidad para

---

<sup>71</sup> Sustentado en la idea de que a partir de la cuantificación de los componentes (entendiendo este término como la conscientización de los recursos con los que la empresa cuenta) se diseña o en su defecto se rediseña la dinámica del proceso productivo.

<sup>72</sup> La capacitación se refiere a la instrumentalización de instancias que fomenten una formación y preparación respecto al proceso de trabajo, incluye las tareas y funciones a fin de preparar al trabajador para que al realizar las tareas se haga de forma eficaz y precisa. Esta visión funge como una instancia para conservar, impulsar y aprovechar el acervo que representa el Capital Humano. De esta manera se logra un desarrollo profesional ya que la integración de tareas se definen a partir del desarrollo de las destrezas, habilidades y capacidades físicas e intelectuales tanto naturales como aprendidas, al mismo tiempo que existe una congruencia y una convergencia de esto respecto al desarrollo de las actividades laborales; lo que representa un beneficio para las dos partes; para la empresa porque el proceso de trabajo es eficaz y las posibilidades de desperdicio son mínimas ya que el personal está calificado y preparado para hacer sus funciones eficientemente y, para el trabajador fomenta el mejoramiento en las condiciones de trabajo y de la propia vida porque el trabajo se sustenta en un razonamiento lógico y funcional no como una pieza más de una máquina.

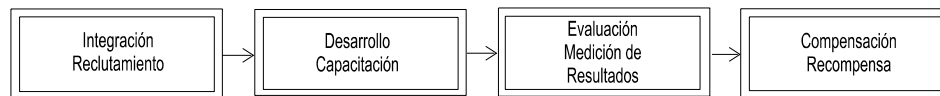
<sup>73</sup> La participación funciona como respuesta a los mecanismos de comunicación que permiten la retroalimentación de información para ello se requiere establecer relaciones de confianza y de cooperación (características de la Cultura Empresarial); todo ello impulsa la identificación de los objetivos así como de las eficiencias o en su defecto deficiencias que el proceso presente con el fin de aprovechar las ventajas aunado a la detección de fallas para lograr que el proceso productivo sea más flexible y eficaz, evitando desperdicios no sólo de materia prima sino también de tiempos.

<sup>74</sup> Este instrumento permite evaluar y estimular el desarrollo profesional del personal, ya que empleados motivados a través del sistema de remuneraciones e incentivos crea bases sólidas para fortalecer la ejecución del proceso productivo.

lograr una congruencia de los resultados entre los esperados y los reales. No obstante este proceso de trabajo (ilustrado en el siguiente cuadro) debe ir acompañado por una cultura empresarial cognitiva, lo que significa que tiene un carácter “*de facto*” y no “*de jure*”.

Esto significa que los principios aunado a la aplicación de los instrumentos se logra una nueva organización de trabajo apegado a dos objetivos básicos: lograr una rearquitectura interna donde el trabajador es el núcleo de programas y conformar a la organización como una red donde hay un interés mutuo y compartido bajo mecanismos de retroalimentación de información; así se establece que, la organización tiene un personal calificado que deriva en la competitividad para ambas partes, entendiendo por personal calificado no solamente en el aspecto académico de saber leer, escribir o aritmética básica, sino “calificación” comprende otros aspectos como lo son el resolver problemas de forma analítica, trabajar en equipo y también hacia el desarrollo personal del trabajador como sería el caso de la confianza y la autoestima.

**CUADRO A**  
**Proceso de Trabajo**



FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Para llevar a cabo lo anterior, se requiere del involucramiento de una Cultura Empresarial caracterizada y sustentada por ciertos valores y principios, los cuales más que tener un carácter moral considero que la importancia radica en el enriquecimiento social que pueden ofrecer estas características, las cuales son: respeto, confianza, cooperación, responsabilidad, compromiso, interacción e involucramiento. Esto por ser principios no se puede definir de forma lineal-jerárquica; sino como pertenecen a una cultura; es decir a una “forma de ser”, la conceptualización de ellos y quizá sea el desafío para la implantación y funcionamiento radica en la necesidad de interacción de estos factores como esencia de la Cultura Empresarial y de la nueva percepción de las Relaciones Laborales.

La Cultura se fundamenta en 4 premisas básicas:

1. El Conocerla
2. El Entenderla
3. El Implantarla
4. El Difundirla

Lo que significa el involucramiento directo y activo de los actores de producción, que en este caso serían los trabajadores tienen respecto no sólo al proceso de trabajo en la ejecución, evaluación, definición de los objetivos, estrategias y acciones que impulsen el crecimiento de la organización.

En lo que se refiere al involucramiento, las dificultades que las organizaciones presenta y que debe ser afrontadas para que el proceso funcione de manera armónica radica en la necesidad del entendimiento y convencimiento en la aplicación de la cultura a fin de evitar resistencias o un agotamiento prematuro; hay que recordar que la cultura empresarial aunado a la nueva dinámica en la gestión del recurso humano aplicado al proceso se convierte en una manera habitual y cotidiana de trabajo; lo cual significa que es permanente, de ahí radica la necesidad de integrarse como un sólo “equipo”.

La cultura empresarial en el caso específico de Grupo Bimbo y como bien se analizará de manera más profunda en los siguientes apartados tiene la premisa de establecer un ambiente laboral “sano”, propiciando a partir de esta nueva concepción del trabajo un desarrollo integral que inspire el crecimiento de la organización de forma tanto cuanti como cualitativamente.

Así, se desarrolla en Grupo Bimbo al trabajador como persona, ya que el propio trabajo tiene ese contenido social aunado a los principios bajo los cuales se lleva a cabo, que son cooperación: participación, confianza y respeto donde conlleva a un ambiente armónico de sus integrantes, ésto permite mejorar el nivel de vida social; este ambiente armónico se logra a través de una integridad sustentada en valores buscando fortalecer un trato justo, respetuoso y digno para los que forman la empresa. Estos son los valores de la jornada de trabajo, sin embargo lo importante es el reconocimiento de ellos como formas de ser; de ahí la mejora en el nivel de vida del hombre.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Porque con ello no sólo se da el entusiasmo y el dinamismo sino que ello implica el fortalecimiento del trabajador como ser humano.

Algunos ejemplos de estos valores se encuentran en la veracidad, honradez, convivencia y ayuda mutua, la relación que éstos guardan respecto al trabajo se refleja a través de diversas actitudes del trabajador como lo son puntualidad, cordialidad, higiene y buena presencia.

Para ejemplificar las ideas anteriores se encuentra el caso de los sismos que en 1985 azotaron la Cd. de México, Bimbo ayudó no sólo a las familias afectadas haciendo aportaciones al “Fondo de Reconstrucción” sino que además realizó colectas con los trabajadores de la empresa a fin de ayudar a compañeros afectados; ello muestra el fomento de compañerismo y ayuda mutua.

La importancia en el ámbito general radica desde mi perspectiva en establecer valores pero sobretodo lograr la identificación de ellos en los trabajadores, de tal manera que lo “sientan” como parte misma de su personalidad para lograr la implantación de éstos dentro del proceso de trabajo; por ejemplo en el grupo se reconoce al “jefe” como pieza fundamental en la transmisión de estos valores para crear un ambiente laboral “sano”, en este sentido si estos niveles tienen esa identificación con los principios, entonces éstos son aceptables y efectivos.

### **2.2.3 Instrumentalización de Acciones acorde a esta Política y a la Nueva Concepción del Trabajo.**

#### **2.2.3.1 Capacitación y Competencia**

Para el proceso productivo, la capacitación debe responder a los acontecimientos cotidianos que impulsen tanto el desarrollo tecnológico como organizacional, ya que de esta manera se incrementa el desempeño del trabajador y por tanto la rentabilidad del proceso. La capacitación puede ser vista desde la perspectiva de convertirse en una condición óptima para obtener grandes beneficios en el quehacer organizacional. No obstante, con el objetivo de evitar problemas y fallas, la capacitación debe ir acompañada por la existencia de un proyecto integral que permita la coherencia de objetivos, es decir, entre los esperados y los reales.

De esta manera, las erogaciones en seminarios, cursos y/o prácticas por mencionar algunos ejemplos deben responder a las expectativas de las empresas prevaleciendo que la evaluación, medición de los programas y resultados se encuentran vinculadas a la estrategia y objetivos de la organización.



Dentro de este proyecto integral, las organizaciones deben involucrarse tanto las habilidades y destrezas como conocimientos empíricos, de tal manera que se establezca cómo y en qué forma se pueden vincular tales enseñanzas a la práctica, empero los cursos no se deben limitar a destrezas básicas o a reiterar conocimientos, el desafío radica en coadyuvar los conocimientos con las metas que se pretenden lograr; para lo cual se requiere que los empleados deben conocer la empresa y viceversa, asimismo elaborar una hipótesis de trabajo estableciendo un compromiso para una ejecución óptima y eficaz.

La finalidad de la capacitación es discernir al establecer planes eficaces y oportunos que beneficien el proceso de trabajo y organizacional; ésto significa que la capacitación es un método que involucra ciertos pasos o fases; las cuales son cuatro, la primera comprende elaborar un diagnóstico de las necesidades que impulsen el proceso de trabajo aunado a los recursos con los que se cuentan, de la misma forma diagnosticar a los asesores contratados de tal manera que conozcan la situación de la organización en el sector productivo, en el mercado y a los destinatarios, siendo el segundo paso.

Además, éste consiste en integrar de forma detallada y específica la manera en que se llevará a cabo el cumplimiento del plan y la satisfacción tanto de los requerimientos como de las necesidades de la organización. Dentro de este plan se debe de incluir por ejemplo criterios de coherencia, de selección, de medios de implantación y los objetivos a alcanzar; lo cual significa que se deben de establecer todas las variables que incidan en las acciones de implantación.

La implementación es la tercera etapa que consiste en llevar a cabo el programa establecido y contemplar posibles ajustes que existen dentro del comportamiento del método, sustentadas en las líneas de seguimiento que logre un avance para alcanzar los objetivos perseguido tanto del curso de capacitación como del mismo proceso productivo; los cuales se reflejan en la evaluación; esta cuarta etapa inicia desde la implementación de tal manera que todo marche acorde al plan hasta la obtención de efectos con la finalidad de que exista una coherencia de resultados.

La capacitación se centra en impulsar la idea del trabajo holístico, es decir evitar la disociación del aprendizaje y conocimiento dentro del proceso de trabajo, donde el trabajador es activo en el sentido que aplica todo su conocimiento en el proceso de trabajo, enfrentando y resolviendo los problemas que se presenten; ésta se asocia comúnmente con el término de calidad y excelencia en el desempeño laboral, que de hecho esta asociación es idónea ya que funge como una

condición que impulsa el proceso productivo de la organización; de forma tal que tenga una visión conjunta y compartida: lograr una coherencia de resultados.

Esto también fortalece al capital intelectual y las condiciones de vida del trabajador se refuerza, por ello la capacitación más que ser un costo es una inversión. La inversión en el desarrollo del recurso humano es hoy en día uno de los fundamentos efectivos para una organización competitiva; y ello implica que los trabajadores cuenten con conocimientos que impulsen la eficiencia en el proceso productivo; donde el beneficio y las ganancias se reflejan para la empresa en las ventas y en la consolidación de los mercados.

Ahora bien respecto a los trabajadores, la capacitación no debe ser considerada como una carga de trabajo sino como un mecanismo para elevar su competencia, educación<sup>76</sup> y conocimiento<sup>77</sup>.

La capacitación trata de llevar a cabo una transformación cualitativa para lograr un proceso productivo acorde a los nuevos retos derivados de la apertura de mercados, como lo es tener personal competente capaz de asumir en cada tarea y actividad la responsabilidad de elevar el desarrollo de la organización basándose en sus conocimientos, destrezas y habilidades fomentadas por este elemento. Por lo que, con la capacitación los trabajadores son más activos y productivos para el proceso.

Empero, existen ciertas limitantes para llevarla a cabo, la primera son los altos costos económicos, empero hay que recordar que ésta puede ser difundida en la medida en que las tareas y actividades se realicen de tal forma que exista una congruencia entre la capacitación y el mismo proceso de trabajo, con lo cual se evitaría otra limitante que es “la capacitación como una carga adicional de trabajo”, ésta tiene una efectividad cuando existe la vinculación entre los requerimientos de la organización.

Otro obstáculo o limitante es con relación a que el empresario tiene la perspectiva que este elemento representa un costo, porque el trabajador puede ser contratado por otra organización que

---

<sup>76</sup> El término “educación” se entiende como el “conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se adquieren, transforman y utilizan a lo largo de toda la vida. En el ámbito laboral el individuo aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo así distintas competencias que le permitan adaptarse al entorno cambiante y mejora su productividad”. “Competencia Laboral: Un vínculo entre Educación, Capacitación y Trabajo”. *Competencia laboral*. Año 3. Nº 11. México. Julio-Septiembre, 1999. p. 9

<sup>77</sup> Entendiendo el término “conocimiento” como “el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral, ya que expresa en el saber como ejecutar una actividad productiva”. *Ibidem*.

no lo ha capacitado, no obstante la capacitación funciona en un corto plazo; es decir, desde que ésta se implementa, se implementa también en el proceso de trabajo, por ello es que no debe ser vista como un costo sino como una inversión. Estas son algunas limitantes del por qué ésta no se llevaba a cabo y que sólo el 22% de la población activa en México en el año 1995 había sido capacitada<sup>78</sup>.

Esta incluye además en reconocer el aprendizaje informal y la experiencia del trabajador que se pueden aprovechar para un proceso de trabajo eficiente, porque la empresa cuenta con la mano de obra calificada aunado a una información oportuna y veraz donde a los trabajadores se les reconoce sus calificaciones y experiencias, de esta forma se eleva su calidad de vida, ya que es estimulante porque permite progresar en lo laboral y en lo educativo, asimismo hay una formación integral.

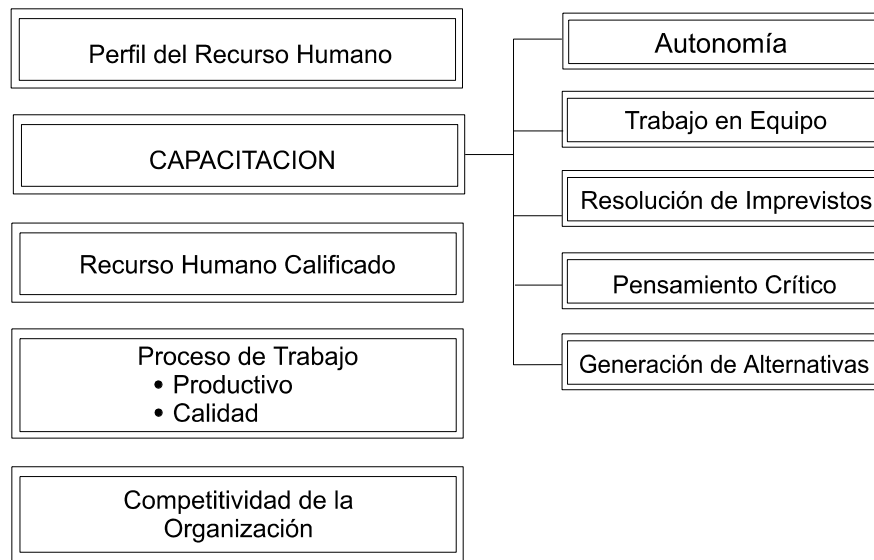
Como consecuencia de la capacitación se eleva el nivel de calificación de los trabajadores que conlleva a mejorar el proceso productivo haciendo más competitivo y acorde a las circunstancias contemporáneas. Entendiendo el término calificación como la capacidad de respuesta de las tareas y actividades correspondientes acorde a la aplicación óptima como de conocimientos y de habilidades, para lo cual se requiere de la integración de tareas a partir de la capacidad intelectual, esfuerzo técnico y un número mayor de habilidades mentales así como manuales. A lo que se hace referencia que este método es incluyente; ya que para su funcionamiento eficaz debe incluir a todo el personal de la empresa porque hay un compromiso conjunto y común.

Esto significa la existencia de un esfuerzo conjunto. Uno de los desafíos que la capacitación tiene que enfrentar para que responda a esta finalidad es que no puede limitarse a la retransmisión de conocimientos para ofrecer una formación, sino se trata que a partir de los conocimientos y de la formación se modifique el comportamiento laboral con el objetivo de que el proceso evolucione hasta la eficiencia; tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

---

<sup>78</sup> Pablo Reyes. "Mercado de Trabajo y Competencias Laborales". *Competencia Laboral*. Año. 1. N° 5. México. Enero-Marzo, 1998. p. 3

### Organización del Trabajo



FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Cabe señalar que la capacitación como instrumento para obtener beneficio debe ser permanente, continuo y renovado (on the job) a fin de incorporarlo como condición para obtener los objetivos y las metas de la empresa, por lo que la vigencia y por tanto la eficacia de la capacitación radica en el reentrenamiento así como en la actualización de los programas.

Sin embargo, para que esto se lleve a cabo se debe de tomar en cuenta ciertos aspectos como lo son la compatibilidad de la capacitación respecto a la jornada laboral, la adecuación de planes y proyectos aunado al reforzamiento de redes de comunicación para obtener no sólo la capacidad de aprender sino la pragmatidad en el uso de ese conocimiento; de tal forma que exista convergencia entre el empleo y la capacitación para obtener una formación de los trabajadores como una estrategia de generar ventajas comparativas aunado a ser una alternativa optima y efectiva ante los acontecimientos contemporáneos.

La capacitación a diferencia de cómo se manejaba en décadas anteriores no sólo se limita al trabajo a desempeñar sino que se amplía, de tal manera que la capacitación tiene que ver en cuestiones técnicas como el desarrollo de actitudes y conocimientos a fin de resolver problemas dentro de esas tareas; es decir, esto ofrece un carácter propositivo y autónomo a la vez que se fortalece el compromiso así como la responsabilidad del trabajador respecto al proceso de trabajo.

Ahora bien, el papel que juega la capacitación dentro de Grupo Bimbo, tenemos los casos de los programas que se han realizado con la finalidad que los trabajadores puedan desempeñar de manera eficiente sus actividades con lo que el proceso productivo crece y se desenvuelve; de esta forma este instrumento más que significar un costo es una inversión para crear y desarrollar un proceso productivo propicio para lograr los objetivos establecidos.

Cabe mencionar que la capacitación en Grupo Bimbo no se ha creado en los últimos años sino que desde 1954 se ha capacitado al personal con el mismo fin que ésta conlleva; sin embargo en últimas décadas se ha intensificado este instrumento como estrategia para la productividad debido principalmente a que en la década de los 80's específicamente en el año de 1985 Bimbo introduce el programa de "Calidad Total"; el cual establece que la competitividad se logra teniendo un proceso y una manera de operar basado en "la obtención de calidad"; es decir evitando desperdicios y errores, para lo cual se requiere una forma de operar distinta donde cada trabajador este consciente de su trabajo y lograr el "cero defecto" en el proceso de trabajo, el cual se logra a través de este instrumento.

Lo anterior representa una cuestión que en párrafos anteriores se había señalado sobre la importancia en la reinversión de la capacitación, no sólo para mantener la continuidad para un mejor desempeño de las tareas sino para la adecuación y compatibilidad con los objetivos acorde al entorno y contexto; tal es el caso de que anualmente Bimbo invierte en formación y capacitación aproximadamente 60 horas promedio por trabajador, que hasta 1985 representaba la capacitación un promedio de 4,000 trabajadores.

Los cursos de mayor trascendencia en Grupo Bimbo han sido:

- a. Curso del Jefe
- b. Curso de Superación Personal
- c. Modelos de Supervisión y Curso de Oficio
- d. Curso de Orientación Social
- e. Seminario de Productividad

La capacitación en Grupo Bimbo no sólo significa instrumentar en un curso y/o seminario las pautas de desarrollo técnico del proceso de trabajo y dotar a las personas de conocimientos y habilidades, sino que además se incorporan los principios de la filosofía de la empresa a fin de

lograr por una parte que, el trabajador desempeñe de forma eficiente el trabajo técnico; y por otro lado, el trabajador se identifique con los principios y objetivos de la empresa.

De esta manera, el trabajo se convierte en eficiente porque existe una consciencia, una comprensión pero sobretodo un compromiso con su labor, ya que las pautas anteriormente mencionadas significan el mejoramiento continuo porque el trabajador comprende la importancia de los objetivos aunado a las implicaciones y al alcance que con sus tareas puede generar el logro de los objetivos, ejemplo lo son la creación e importación de talleres en materia de salud laboral y la creación de un área de vídeo a la cual los trabajadores tienen acceso para fomentar la comunicación interna.

Otros de los casos de capacitación en Bimbo se muestran en el siguiente cuadro:

<b>Año</b>	<b>Curso de capacitación</b>	<b>Propósito</b>	<b>Evaluación</b>
1954	Manual o Curso del Jefe	Crear una política de trato al personal.	Mejora en la comunicación interna.
1985	Seminario basado en “Cero Defectos”	Crear comités para mejorar la calidad, capacitando en el manejo de herramientas y de conceptos acorde a los modelos de mejoramiento que incluye las metodologías para proyecto y solución de problemas de acuerdo con cada área y nivel.	Creación de un ambiente propicio acorde a los principios de “Calidad Total”, es decir, la emisión de la política basado en la mejora de calidad.
1985 - 1995	Area de Distribución	Capacitación de los conductores de vehículos para manejar con cortesía, peripeca así como para la presentación, imagen y limpieza de las camionetas que sean congruentes con la calidad del producto que transporta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El índice de fallas es el más bajo del continente.</li> <li>• El número de incidentes disminuyó de 7% a 4.5%.</li> </ul> La forma de manejo de los vehículos es una característica reconocida por organizaciones y autoridades de México.
1988 - 1992	Creación de la escuela en el ámbito de supervisión	Esta escuela equivale a la American Institute of Baking (AIB) imparten cursos tanto teóricos como prácticos de pasteles, panes y galletas. El primer curso fue en 1989 con el de “fermentación”.	Personal capacitado en el mantenimiento en lo referente a las funciones de fabricación y conservación de los productos.

1991	Primer Sistema global de capacitación Fabricación-Sanidad-Mantenimiento	Se implantó en las fábricas de Bimbo y Marinela poco después a las fábricas de Ricolino y Alpre a fin del perfeccionamiento de las funciones del proceso productivo.	La producción es más ágil y efectiva, se evita el desperdicio y por lo tanto el proceso es menos costoso.
1993 - 1995	Reingeniería del Personal	Sistemas para el aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos de calidad y de la Filosofía de la Empresa.	Perfeccionamiento en las funciones de la persona.

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Estos programas sobretodo en la evaluación de los mismos comprueban que la capacitación en Grupo Bimbo es una inversión que mejora además del proceso productivo la formación del personal, por lo que la visión que implica la capacitación como un costo sólo es cuando los programas no se ajustan a los recursos ni a los objetivos a seguir.

De forma contraria, como bien se plantea en los casos anteriores la capacitación es rentable y redituable; sin embargo, hay que resaltar la importancia que de la relación tripartita resulta; es decir, de la congruencia entre la capacitación, el empleo y los objetivos de la empresa aunado evidentemente a la compatibilidad con los recursos económicos empresas como Bimbo fomenta la capacitación individual de la persona.

Por otro lado, la competencia laboral en términos generales se refiere a la relación que guarda el sistema educativo respecto al proceso productivo a fin de instituir un enfoque integral con base en mecanismos de evaluación que permitan valorizar el desempeño del trabajador con relación a lo que éste debe o en su defecto debería realizar en sus funciones. La competencia para cualquier organización está basada en la formación de conocimientos, habilidades y destrezas y en la educación que la capacitación ofrece, teniendo como objetivo primordial la contextualización de convergencia entre la articulación educación/formación y los requerimientos en el desempeño de las actividades y en general en la práctica productiva.

Asimismo, la competencia en la medida en que se institucionalizan mecanismos de evaluación sobre el adecuado desempeño del trabajador, puede convertirse en un instrumento motivacional respecto al reconocimiento en el quehacer laboral a través de la certificación.

No obstante, la competencia vista como un cúmulo de conocimientos aplicados y dirigidos a un desempeño efectivo requiere de la ampliación así como de la variedad en las tareas que incluyen actividades académicas, de desarrollo personal y de trabajo, lo que implica la multihabilidad de ellas debido a que se necesita una formación amplia para cubrir tareas de producción e incluir en ellas procesos de calidad.

Por lo que, la competencia no sólo significa una formación continua, articulada y actualizada a partir del énfasis que tiene la capacitación de acuerdo con las propias necesidades en los cambios tecnológicos de la práctica productiva; sino además una adecuada relación y congruencia entre la realidad y el discurso; ésto significa que la competencia laboral es parte de la visión del trabajo holístico en el sentido que esos conocimientos y habilidades que el trabajador tiene son transferibles en el empleo; por ello es tan importante que la competencia laboral sea continua y actualizada en términos cuantitativos y cualitativos enfocados a la adecuada dirección de la formación, para lograr de esta manera la coordinación efectiva entre la competencia y el desempeño del trabajador respecto a los centros de trabajo.

La relación de educación-formación es tan relevante para la competencia laboral en el sentido que ésta se evalúa respecto a los resultados en el desempeño del trabajador no importando en donde los conocimientos fueron aprendidos. De esta manera, los trabajadores deben estar conscientes para aprovechar y desarrollar los conocimientos así como las habilidades subyacentes que el desempeño del trabajado conlleva; hay que recordar que la competencia es un proceso excluyente en el sentido en que para las personas menos formadas están limitadas a las oportunidades de trabajo respecto a las personas que saben desempeñar las funciones sino que aplican todo un cúmulo de conocimientos en el entorno laboral.

En la medida en que la competencia sea una ventaja para las empresas en el aprovechamiento del recurso, la competencia llegará a ser más que una “moda” un “modus operandi”; es decir, un modo de trabajar que “*a priori*” representa la efectividad y congruencia de



los resultados entre los esperados y los reales; no obstante “*a posteriori*” la competencia puede ser un mecanismo de utilidad para realizar en las organizaciones productivas<sup>79</sup>.

La competencia funciona en las empresas como una alternativa viable para detectar el desempeño individual del trabajador ya que constituye una ayuda de referencia para conocer la capacidad real del trabajador respecto al desempeño y dominio en el conjunto de tareas que recae sus funciones. Así, en la medida en que la competencia es una alternativa para conocer las posibilidades reales del trabajador<sup>80</sup>; la competencia puede apegarse al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La efectividad de la competencia laboral se da a través de una “norma de competencia laboral”; la cual está compuesta por un conjunto de estándares que establece parámetros a fin de lograr una aproximación sustentada en los conocimientos y habilidades probadas para calificar el desempeño del trabajador para llevar a cabo de forma eficiente las actividades y tareas.

Cabe señalar que los estándares entre los conocimientos requeridos para desempeñar ciertas funciones crea parámetros respecto a la relación entre aprendizajes, el entorno laboral, el desempeño en las labores y la mejora continua dentro de la práctica productiva, con la finalidad de establecer un instrumento o normas que ofrezcan cierta identificación de algunos conocimientos requeridos en la práctica productiva y con los cuales el trabajador debe cumplir.

Estos instrumentos deben estar vigentes acorde a las innovaciones dentro de la dinámica laboral para reformular y actualizar la misma; entre los conocimientos y habilidades de la norma se encuentra no sólo los conocimientos directos relacionados con el trabajo, como lo son los técnicos sino se deben de incluir la educación respecto a los contenidos de su carrera profesional y las habilidades relacionadas con el proceso en la práctica productiva que incluyen evidentemente la socialización del trabajador.

---

<sup>79</sup> Porque el hecho de que “la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo” Leonard Mertens. *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1996. p. 92

<sup>80</sup> Ya que la competencia describe la capacidad de lo que el trabajador puede y sabe hacer. “La diferencia entre conceptos como habilidades y conocimientos respecto a los resultados parecería ser nítida: es la diferencia entre habilidades y conocimientos mostrados para el puesto por un lado, y por el otro los resultados exigidos a una persona que ocupa ese puesto. Es decir, la calificación se proyecta en el desempeño del puesto, en saber cumplir con normas de conocimiento y habilidad, cuando la competencia se proyecta en el resultado que debe cumplir la persona ligada al puesto: conocimientos y habilidades que aseguren un producto deseado. Mientras que la calificación se circunscribe al puesto, la competencia se centra en la persona, que puede llegar a ocupar uno o más puestos”. *Ídem*. P. 68

La ventaja que la norma ofrece se encuentra la integración de un sistema basado en un programa de formación respecto al desempeño laboral, empero aunque la norma está compuesta por la vinculación del trabajo holístico, el desempeño del trabajador no se debe limitar a lo expuesto en ésta sino que su desempeño laboral tiene que estar enfocado a aplicar todos sus conocimientos; de ahí la importancia y el desafío de la normalización respecto a su renovación y actualización. De hecho la validez de la norma depende de la adecuada conceptualización y adaptación entre los conocimientos así como las habilidades respecto a lograr ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada.

Es importante señalar que la norma se define a partir de un organismo competente, el cual se encarga de normalizar y certificar la competencia laboral, para ello se requiere que este organismo como sería el caso de un “Consejo” tenga una estrecha vinculación tanto con la dinámica en la práctica productiva como con las empresas, debido a que el sustento de los mecanismos de calificación y evaluación deben estar apegados a la práctica productiva.

La norma como un instrumento de medición de competencia laboral en los trabajadores requiere de una evaluación, la cual define los objetivos y los requerimientos, además de desarrollar y calificar de acuerdo con la lógica de desempeño bajo un mismo estándar el desarrollo de las funciones de los trabajadores tomando en consideración las actitudes, comportamientos y desempeño.

Ahora bien, a partir de la evaluación se certifica la competencia laboral del trabajador; la certificación es la cuarta y última etapa del proceso de la competencia. A través de ella se establece que el trabajador cumplió con los parámetros definidos por la competencia; ésta tiene los siguientes resultados: para la empresa, significa la capacidad adecuada del recurso humano para desenvolverse en la práctica productiva; lo cual es una ventaja comparativa respecto no sólo a la arquitectura interna del proceso sino en obtener una mayor y mejor competitividad en su entorno; por otra parte, para el trabajador la capacitación es motivacional ya que es reconocido su desempeño laboral y profesional, en el sentido de apreciar el grado de dominio técnico y práctico de sus labores donde sus conocimientos son un respaldo para su desarrollo profesional en la práctica productiva.

No obstante, la efectividad de la competencia laboral recae a partir de acciones tripartitas en lo que se refiere a la relación entre gobiernos, empresas y trabajadores, asimismo a partir de la congruencia de un programa apoyado por estos tres actores se fomentará que la competencia laboral

tenga un reconocimiento tanto “*de jure*” como “*de facto*” hacia una institucionalidad con respaldo y validez para los trabajadores, mejorar con ello la competitividad del recurso humano en la práctica productiva con la finalidad de lograr un proceso con esa misma característica; sin embargo en la medida en que se fortalezca la competencia laboral tendrá un reconocimiento internacional.

Por ejemplo en el caso de México específicamente en lo que se refiere a Grupo Bimbo, la competencia laboral se ha impulsado a partir del convenio de colaboración entre esta organización y CONOCER, CONOCER son las siglas del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral creado por iniciativa del gobierno mexicano en 1995 y el cual inició sus operaciones en 1996. Este tiene la finalidad de integrar normas de competencia así como la certificación de ellas con la participación tanto de empresas como de los empleados que eleven la competencia laboral de los trabajadores mexicanos.

El convenio de colaboración que se mencionaba en el párrafo anterior inició en 1997 con el Proyecto: “Distribución de Productos de Consumo”, el cual bajo acciones conjuntas se desarrolla la capacitación y evaluación al personal de la empresa Bimbo con base en los criterios en competencia laboral; la elaboración y capacitación de las mismas sustentado bajo estos criterios permitirá la evaluación en el desempeño de los trabajadores. Las normas que se han elaborado son dos; la primera es la supervisión de la operación y la segunda es la supervisión en el mantenimiento del vehículo.

La capacitación en Grupo Bimbo ha sido el rediseño de la “currícula”, la formación de instructores y el diseño de material didáctico. La impartición de los cursos se ha llevado a cabo junto a una evaluación sobre el avance del curso y apegado al objetivo central, la realización de talleres de retroalimentación de información, conocimiento y experiencia han fortalecido la difusión así como la sustentabilidad del mismo. Con este método se han obtenido beneficios como el apoyo en la detección de necesidades de capacitación y participación intensa de los trabajadores en el área de distribución, haciendo más efectiva la práctica productiva de la empresa y por lo que respecta a los trabajadores este proyecto significa un respaldo en su currícula laboral y profesional.

Antes de finalizar con este apartado considero que es de suma importancia señalar que Grupo Bimbo reconoce la trascendencia que la competencia hoy en día tiene; por ello no sólo se necesita de la calificación de su personal a fin de lograr un proceso productivo eficiente sino que para ser una empresa competitiva se requiere que el personal sea competente, por lo que las normas de competencia laboral responden a este requerimiento; de esta forma Grupo Bimbo como parte de

sus programas de capacitación y formación se encuentra el vincular a su personal con los programas de competencia laboral, ésto representa para los trabajadores una oportunidad en no ser excluidos dentro de este entorno de competencia; sino por el contrario es una alternativa para ser parte del mismo.

Quizá por su reciente tiempo de creación este programa no se encuentra concluido, sin embargo considero que es una buena premisa el inicio de los programas y proyectos que en la medida en que se trabajen se dará una madurez y resultados satisfactorios; por lo que una vez más la continuidad de éste es la clave para la pragmaticidad y la funcionalidad tanto de la competencia laboral de los trabajadores de Bimbo como para la práctica productiva de cualquier empresa.

### **2.2.3.2 Participación**

Si tomamos en consideración que el personal es el activo de la empresa, quienes además son los que detectan y conocen los problemas de el proceso productivo, entonces se requiere establecer relaciones de cooperación y confianza a través de la participación y el mejoramiento en la comunicación que conduzca a una mejora en el proceso productivo. Debido a que la participación, establece un compromiso de todo el personal el cual es un factor determinante para alcanzar las metas de la organización.

Con la participación aumenta la interacción de los objetivos de las organizaciones como sería el caso de los procesos de calidad bajo las normas ISO respecto a las labores del trabajador y al funcionamiento en el proceso productivo. La participación y contribución de los empleados se logra a través de la formación de grupos de trabajo, los cuales se caracterizan por una retroalimentación en la comunicación<sup>81</sup> con la finalidad de lograr un enriquecimiento de conocimientos aplicables al proceso de trabajo que desarrollan la productividad dentro de la empresa.

Contrario a lo que sucedía en décadas anteriores donde no existía participación ni comunicación entre los trabajadores, éstos aparecían como “cajas negras” realizando técnicamente

---

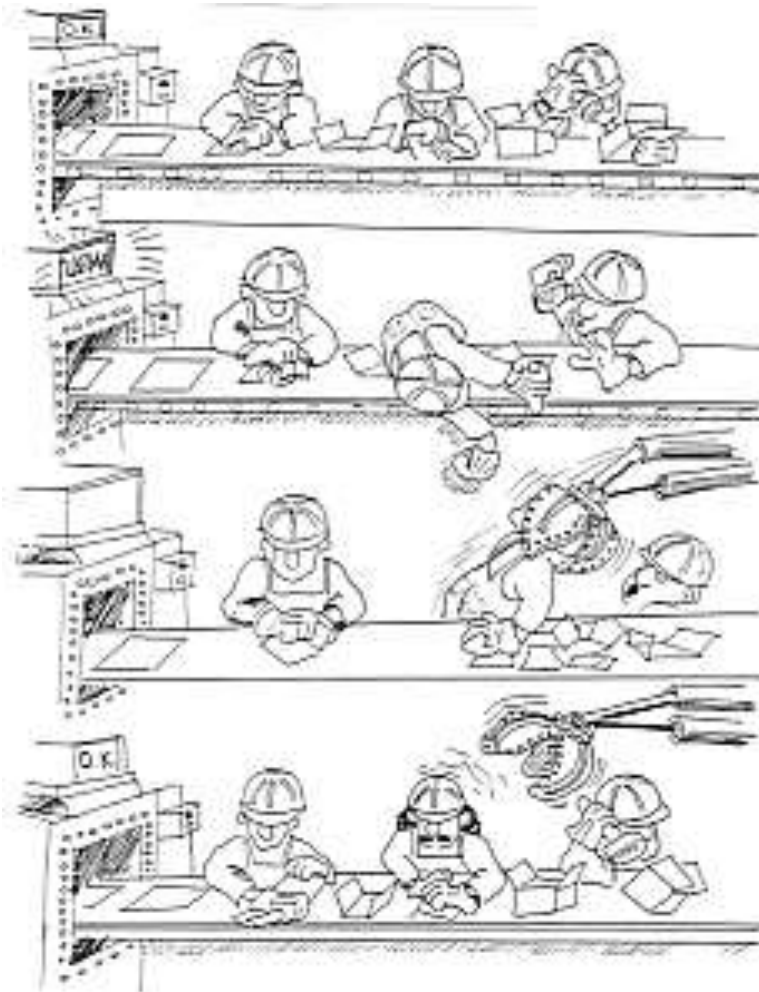
<sup>81</sup> La comunicación se establece tal y como se ilustra en los flujos de información y comunicación tanto formal como informal.

la tarea preestablecida sin saber exactamente el proceso productivo en general, es decir, sólo se observa lo que entra y lo que sale sin razones lógicas ni conscientes; se limitan a realizar esa función; tal y como se ilustra en la siguiente imagen.

Hoy en día, la participación juega un papel importante para impulsar los mecanismos de retroalimentación de conocimientos a fin de lograr y mantener la eficiencia del proceso, debido a que la participación puede responder a los problemas que la organización enfrenta desarrollándose de forma permanente la mejora continua.

De esta manera se puede decir que, la participación se desarrolla a partir de la información y comunicación que fomentan conocimientos para lograr cambios técnicos sustentado en las opiniones de los mismos trabajadores, éstas además de crear un mayor compromiso respecto al proceso de trabajo desde la rotación de tareas hasta la planificación de las mismas, se fomenta la autonomía para la solución de problemas y la cual es regulada por la dinámica del grupo y no por un supervisor o “capataz”; así las obligaciones y derechos no se limitan a las que se estipulan en el contrato de trabajo sino a la misma dinámica del proceso.

### Imagen A



FUENTE. Luigi Valdés. *Conocimiento es Futuro*. Edit. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. 2ª. Edición. México, 1960. p. 84.

El alcance de este instrumento depende de la capacidad en la organización por fomentar a través de la comunicación una participación activa que incluye la vinculación de los conocimientos de los trabajadores hacia el proceso productivo como una ventaja comparativa para desarrollar la mejora continua. Asimismo este instrumento es un proceso que debe de ir desarrollándose en la medida en que se implante, la cual además debe ser incluyente, permanente y continua.

Aunado a lo expuesto cabe señalar que, la participación al ser permanente debe incorporarse en el mismo proceso de trabajo y no debe ser vista como una carga adicional, como fue el caso de

un banco “que introdujo círculos de calidad para analizar los problemas de atención al público conjuntamente con los empleados. El gerente del área reunía al personal, cuyos miembros durante una hora expusieron los problemas y las posibles soluciones. Regresando de la reunión, encontraron que su trabajo ordinario durante la hora de reunión se había acumulado y que tenían que recuperar ese tiempo ‘perdido’. La reacción fue que la participación en las reuniones se redujo considerablemente, pues el personal argumentaba que no había problemas a tratar, para poder así regresar más pronto a su lugar de trabajo, evitando de esta manera que se les acumularan las tareas”<sup>82</sup>.

Asimismo, la participación del trabajador en un primer momento se encuentra relacionada a partir de un beneficio económico; es decir, ésta depende de la remuneración económica que éstos reciben, no obstante en la medida en que la empresa fomenta la participación como un “modo de trabajar” y donde los trabajadores reconocen que es a partir de ella como se les otorga cierta autonomía en el trabajo y que los resultados son favorables, deja de ser una carga adicional y se convierte en un mecanismo óptimo en la obtención de beneficios, no sólo para hacer del proceso más productivo sino es una condición para desarrollar la calidad de vida del trabajador.

Los trabajadores pueden involucrarse en el proceso a partir de este instrumento; el cual tiene la ventaja de lograr una congruencia entre las acciones y objetivos a partir del “trabajo en conjunto” y alcanzar así uno general y común; el cual es el desarrollo de la empresa.

La participación fomenta un mayor involucramiento, compromiso, interacción, ya que se delegan responsabilidad a fin de fomentar la creatividad, comunicación, autonomía y mejora continua del proceso, porque la certidumbre que produce en el trabajador el hecho de haber tomado parte en la decisión de la empresa, introducir y desarrollar cambios estructurales que mejora el proceso, y que ha funcionado para la congruencia de los resultados provoca una satisfacción para el trabajador y una estabilidad en el empleo, disminuyendo y evitando el índice de ausentismo en el proceso de trabajo.

Por ejemplo y tomando los principios anteriores al caso de Grupo Bimbo, la participación ha sido a través de una política de comunicación sustentada en el respeto y el “trato cordial” de todo el personal, “trato cordial” se refiere a un ambiente abierto y de respeto entre los colaboradores; así,

---

<sup>82</sup> Leonard Mertens. “El desafío de las Relaciones Laborales en la Nueva Competitividad”. *Crítica y Comunicación*. OIT. N°. 8. Perú, 1992. p. 59.

la participación es un valor laboral que impulsa no sólo el proceso sino crea un ambiente armónico, lo cual permite establecer y mantener un entorno caracterizado por la permisividad y la eficiencia.

Otra de las ventajas que ha representado este instrumento para Grupo Bimbo es fomentar el potencial de los trabajadores, porque en la medida en que se les otorga un ambiente laboral confortable, preparación y formación tanto técnica como personal, con un ambiente participativo delegando compromiso y responsabilidad se logra hacer un trabajo consciente evitando y corrigiendo los errores que se presente, ésto significa que en Bimbo “la participación tiene un símil con la subsidiariedad. Esa oportunidad que tenemos de ser parte de este grupo, y de tener desarrollo y de ser, nos permite de alguna manera tomar acciones y decisiones que influyen sobre nuestro propio trabajo y sobre el trabajo del grupo mismo. Esto nos permite tener una motivación diferente a ser simplemente un instrumento, no como un engranaje sino como un motor”<sup>83</sup>.

Los trabajadores de Bimbo al ser protagonistas del trabajo fomentan la participación en el empleo con los principios y objetivos de la empresa; tal es el caso que con la entrada del proceso de “calidad total” fue apoyado a partir de métodos para el trabajo en equipo a fin de que estos grupos mejoren la administración del proceso, ya que a través de ellos se revisan los indicadores en el desempeño del trabajo y en general del proceso.

### **2.2.3.3 El Sistema de Remuneraciones**

La capacitación como la participación para cualquier organización fomenta la motivación de los trabajadores haciendo un proceso productivo eficiente porque sus labores se convierten en activo para la transformación y desarrollo de éstas, empero cabe señalar que la motivación<sup>84</sup> abarca más que estos dos instrumentos, se refieren también a la cuestión económica; la cual se basa en el sistema de remuneración; es decir, la recompensa económica que la empresa otorga a cambio de las labores desempeñadas. Lo cierto es que, aunque el trabajo resulte muy gratificante éste no se hace gratuitamente.

Este sistema se compone por 4 elementos básicos.

1. Salarios
2. Ascensos

---

<sup>83</sup> *BIMBO. Un esfuerzo a través de los años. Grupo Industrial Bimbo. GIBSA. México, 1995. p. 112.*

<sup>84</sup> Por “motivación” se entiende las causas y pautas que funcionan como estímulo e impulso para llevar a cabo una acción.



### 3. Compensaciones

### 4. Incentivos

Sin embargo, cabe señalar que los elementos antes mencionados están relacionados en la medida en que se cumplan los objetivos; ésto significa que el sistema de remuneración representa una variable en el establecimiento del compromiso en lo referente a la congruencia de resultados, es decir, entre esperados y los reales. Además este sistema es una forma de reconocer sus tareas en lo concerniente en términos económicos y sociales, como es el caso de la entrada de programas “del empleado del mes”.

Asimismo la convergencia entre estos elementos apela el sentido afectivo y da un sentido real al trabajo. De esta manera, el sistema de remuneraciones se evalúa en función de la capacidad del trabajador en realizar sus tareas con relación a sus conocimientos, habilidades y destrezas, en el caso de los ascensos ya no se maneja exclusivamente la categoría del “ascenso por antigüedad” sino que a ésta se agregan otras como es el caso del desenvolvimiento y evaluación<sup>85</sup> de los conocimientos, aptitudes y actitudes en el trabajo por lo tanto existen los ascensos sin necesidad de la existencia de una vacante.

Las empresas con ello generan una relación individual con el trabajador sobre diversas categorías como lo son premios, descansos y escalafón de acuerdo con una serie de elementos tales como la comunicación, la eficiencia de sus tareas o creatividad de forma personal; lo cual permite mantener trabajadores motivados, que significa para la organización la eficacia en el proceso y la flexibilidad interna a fin de lograr los objetivos.

El concepto de salario remunerado se sustenta bajo esta nueva práctica productiva acorde a los puestos y a la función que el personal ocupa; es decir, de acuerdo con el desempeño y su aportación dependerá el pago.

Con lo anterior, el sistema de remuneración en el caso concreto de Grupo Bimbo se define en función de la relación “trabajo desempeño-beneficio”; tanto en los salarios como en las compensaciones; este último se refiere al hecho de premiar las aportaciones, sugerencias e ideas que

---

<sup>85</sup> Dentro de la evaluación se puede tomar en cuenta ciertos criterios como lo son:

- Autonomía en la toma de decisiones para resolver positivamente una tarea; es decir, la capacidad del trabajador en crear decisiones rápidas, congruentes y favorables.

los trabajadores realizan a fin de mejorar el proceso; por ejemplo, al ahorro tanto de materia prima como de “tiempos muertos” para evitar cualquier tipo de desperdicio e impulsar el rendimiento del proceso. Bimbo lo lleva a cabo con el proceso de “calidad total” donde premiaban las ideas más congruentes y reales para mejorar y desarrollar el proceso.

Este sistema es un instrumento que permite incentivar la identificación de los empleados respecto a los objetivos propias de Grupo Bimbo, ya que su participación es redituable no sólo cuestiones salariales sino también con compensaciones;<sup>86</sup> de esta manera el sistema de remuneración en la medida en que ofrece una estabilidad económica al trabajador impulsa el desarrollo en su formación profesional.

Sin embargo, los beneficios de las partes se dará únicamente en la interrelación de estos instrumentos en el proceso de trabajo dentro de la cadena productiva de Grupo Bimbo, pero sobretodo que se implementen en el proceso para convertirse en un modo de trabajar; para ello se requiere de la continuidad y desarrollo de los mismos. De esta forma, se lograrán los beneficios que representan para el trabajador elevar la calidad de vida de los trabajadores y para la organización mantener una empresa competitiva.

#### **2.2.3.4 Ergonomía**

Los teóricos de la motivación creen que los trabajadores no se motivan exclusivamente por el dinero, de ahí la importancia en el resto de los instrumentos como por ejemplo la participación o la ergonomía; ya que si el trabajo resulta sobresaliente, se habrá logrado las metas del trabajador y de la organización. Esto significa que el aumento en el trabajo será proporcional al esfuerzo hecho; más aún si el trabajo además de ser satisfactorio resulta remunerable económicamente el aumento es total al esfuerzo hecho; por eso la importancia en cuanto a no dissociar los instrumentos sino manejarlos de forma simultánea.

---

• Capacidad organizativa para establecer una actitud de trabajo acorde a ciertas características como lo es, la responsabilidad a fin de desarrollar de manera eficaz el proceso. Todo lo anterior como conjunto fomenta el establecer una planificación compatible con los objetivos de la empresa.

<sup>86</sup> Existen dos tipos de compensación; las directas y las indirectas; las directas se refieren a los sistemas de pagos, créditos y descuentos, y la segunda se refiere a los viajes, becas y promociones que la empresa otorga a los trabajadores.

En este sentido, el cuarto y último instrumento se refiere a la ergonomía, entendida como el conjunto de instrumentos y objetos de trabajo, es decir, las condiciones para hacerlo eficaz, éstas que en décadas anteriores se consideraban como un costo para la empresa, hoy en día bajo las condiciones de competitividad resulta no sólo necesario y requerido sino rentable y redituable; ya que las mejoras además de evitar riesgos y desperdicio se conciben como una variable fundamental para el proceso, debido a que si la calidad y productividad son primero, se requiere tanto personas como infraestructura de calidad que produzcan artículos con esa característica.

De esta manera, al mismo tiempo que el proceso cuenta con las condiciones para hacer de él uno productivo, ya que la producción no se ve interrumpida por falta o falla de máquinas o los gastos médicos se reducen, se evitan los riesgos y los incidentes son menores; los trabajadores por su parte no están expuestos a riesgos y accidentes. Estas son algunas razones para reconocer a la ergonomía más que como un costo una inversión porque es redituable tanto para la empresa como para los trabajadores.

Una de las características en la mejora continua recae en la ergonomía, precisamente porque las condiciones de trabajo adecuadas abren espacio en evitar errores y ahorrar tiempos incluyendo por supuesto “tiempos muertos”, en el sentido que las condiciones de trabajo involucran la organización de tareas y una eficacia en ellas al representar un eje fundamental para la mejora continua, la ergonomía debe ser constante, permanente y evidentemente acorde a los objetivos de la organización.

En Bimbo por ejemplo la ergonomía se encuentra dentro del proceso productivo en los sistemas automatizados que incorporan tecnología de punta, parte de la cual desarrollan en la empresa Maquindal<sup>87</sup> perteneciente al mismo grupo, ésta hoy en día funciona como fabricante, reparadora de la maquinaria y de equipo en la infraestructura, que se encarga no sólo de mantenerla en buenas condiciones sino además en estar actualizada para proporcionar a las empresas de Grupo Bimbo un eficaz proceso; de ahí se desprende la efectividad en la mejora continua; en este sentido un segundo ejemplo lo es, la Empresa Interrefacciones<sup>88</sup> que igualmente es perteneciente al grupo, y la cual se encarga de crear las autopartes y refacciones para la maquinaria y que éstas sean

---

<sup>87</sup> La empresa Maquindal se crea en 1982 y es el primer negocio periférico al grupo y tiene la finalidad de fabricar, reparar infraestructura requerida por el grupo además de vender esta maquinaria y equipo a clientes externos para la industria alimenticia principalmente.

<sup>88</sup> La empresa Interrefacciones se crea en 1983 y al igual que Maquindal fabrica, repara y vende artículos industriales tanto para abastecer al grupo como para clientes externos; sólo que ésta se especializa en autopartes y refacciones.

compatibles con las que se fabrican en Maquindal y, que evidentemente tienen que caracterizarse por contar con tecnología de punta.

Esto para Grupo Bimbo ha ahorrado dinero y ha hecho un proceso eficaz porque tienen la infraestructura necesaria, y aunado a ello se encuentra el estudio continuo en la innovación del ramo; por ejemplo se ha ahorrado tiempo en el sentido que tanto la maquinaria como las refacciones necesarias para el corporativo en su mayoría las fabrican estas empresas, por lo que no se requiere de otros proveedores que tardan tiempo en la compra y en la entrega o en los centros de servicios para reparaciones.

Lo anterior, son casos de lo que significa mejora continua respecto a la infraestructura y, en general de la ergonomía en la organización; empero en párrafos anteriores se mencionaba que ésta incluía al personal, en Bimbo por ejemplo con los proyectos de “calidad total” que entró en vigor en 1985, las políticas hacia el personal se transformaron bajo la premisa de que calidad más que ser una moda era una forma de trabajar a fin de lograr un proceso sustentado en esta característica.

Los campos deportivos que Grupo Bimbo ha creado con la finalidad que los trabajadores puedan descansar y relajarse de la tensión física y mental del trabajo; en la medida en que esos espacios son motivantes para el trabajador impulsan también la comunicación informal fomentando la participación y con ello la retroalimentación de ideas con carácter propositivo para el proceso y para la organización.

#### **2.2.4 Cultura Empresarial**

En los apartados anteriores se analizó la instrumentalización del manejo en las relaciones laborales bajo la nueva concepción del trabajo holístico, empero esta instrumentalización tiene la perspectiva de ser los cambios y las transformaciones de “*forma*”; es decir, las pautas de organización y de desarrollo de la estrategia; sin embargo, tal y como se mencionó anteriormente, la forma tiene que ir acompañada de un “*fondo*”, éste significa un sustento basado en aspectos críticos que fortalezcan la estrategia, la cual está representada por la “cultura empresarial”, que funge como una ideología, logrando compatibilizar esta concepción del trabajo y que no sólo influye a las relaciones laborales sino en el desarrollo de la generación de ideas y opciones así como una mayor capacidad de respuesta ante las transformaciones del entorno.

Por tales motivos, en este apartado se analizará la cultura empresarial bajo la lógica de entendimiento que, de la aplicación del fondo y de la forma aparece como consigna para lograr el desarrollo de la organización. Cabe señalar que la “cultura empresarial” como parte de esta nueva concepción de trabajo no debe concebirse como una “moda”, sino más bien como un sustento y un modo de pensamiento pero sobretodo de comportamiento.

La cultura empresarial es considerada como parte del “paradigma organizacional”<sup>89</sup> en cuanto al recurso humano se refiere, debido a que ésta se encuentra incorporada en el proceso de trabajo de forma intangible; la cual se define como “la filosofía básica y las creencias o convicciones de la gestión de la empresa”<sup>90</sup>; es decir, es una atmósfera que tiene como característica clave la capacidad de unificar a los trabajadores y está sustentada bajo una ideología, entendiendo ideología como una forma o un estilo de trabajar en donde todos los miembros la comparten.

Esta se caracteriza por varios factores como los son: el establecimiento de tradiciones, escala de valores así como de hábitos y costumbres; dentro de las “tradiciones” se encuentran los hechos históricos de la organización como lo son por ejemplo las reuniones en grupos de trabajo para lograr la calidad del proceso; la “escala de valores” se establece de acuerdo con la relación que se lleva a cabo dentro del proceso de trabajo, como pueden ser honestidad, responsabilidad y respeto; por último los “hábitos y costumbres” se determinan según el comportamiento consuetudinario del mismo proceso, ejemplo de ello es la disciplina y la puntualidad.

Empero estos factores se encuentran orientados a cumplir con un objetivo o lo que el autor H. Mintzberg denomina “misión” a través de la “conciencia misionaria”; que significa la influencia que establece la ideología en la conducta y en la jornada laboral del trabajador, de forma que la unión del trabajo se encuentre enfocada para cumplir con un objetivo a partir de un verdadero compromiso.

El compromiso con el objetivo se dará en la medida en que se logre una identificación del trabajador con la cultura a través de valores establecidos y compartidos, para ello es necesario que,

---

<sup>89</sup> “Se emplea el término ‘paradigma’, porque se trata de un cambio en la práctica productiva, desde sus raíces, y con consecuencias en todos los ámbitos de la sociedad contemporánea”. Laura Palomares y Leonard Mertens. “El Movimiento Sindical ante los cambios en la Práctica Productiva”. *Economía & Trabajo*. Año 1. N° 1. México. Enero-Junio, 1993. p. 116

<sup>90</sup> Cita realizada por Laura Palomares y Leonard Mertens en el artículo “El Movimiento Sindical ante los cambios en la Práctica Productiva”. *Economía & Trabajo*. Año 1. N° 1. México. Enero-Junio, 1993. p. 126

las características de la cultura se conviertan en un ambiente de trabajo para que sean compartidos y vigentes; es decir funcionales.

Si existe una cultura sustentada en una ideología firme, se logra entonces una plena identificación del personal; de forma tal, que funciona en el proceso de trabajo de manera natural sin que su aplicación sea forzosa.

Cabe señalar que, la cultura puede llegar a coordinar el comportamiento y la conducta del trabajador para el logro de los objetivos, se requiere para ello de una visión común y compartida que debe ser inspiradora, estimulante y entendible para que pueda preservarse, extenderse y perfeccionarse en el trabajador y en su jornada laboral como características claves para su funcionalidad.

Empero, en términos generales la trascendencia de la cultura empresarial y quizá el mayor desafío es que a través de formas indirectas (como los son los valores o los hábitos) se compatibilice la conducta de los trabajadores respecto al logro de los objetivos. La compatibilización se refiere a la asimilación de los principios de la cultura en la jornada laboral; por ejemplo, en Grupo Bimbo el objetivo es hacer y comercializar bienes perecederos sustentado en una cultura de esfuerzos para obtener un bienestar recíproco, por tanto los empleados están firmemente comprometidos con la misión.

La asimilación debe ir acompañada de principios y sustentada bajo una filosofía de trabajo; es decir, la transformación del compromiso en un esfuerzo productivo. Esta situación se caracteriza por ser “*de facto*” y no “*de jure*”; lo cual representa que no es normativa; no obstante, la trascendencia radica en la asimilación y en el comportamiento bajo un ambiente de comunicación, confianza y respeto. El tiempo de identificación del trabajador con la cultura depende de la adaptación de los valores, hábitos y costumbres; entre más comunes sean con las cualidades del trabajador, más rápido será la identificación y asimilación.

Por ejemplo, la competitividad es eje del proceso productivo; que incluyen los objetivos y la misión de la organización, debido a que el propósito es desarrollarse como empresa y, de las actividades dependerá ser mejor que los competidores, como cultura lo anterior impera en la estructura de la forma de trabajar y por tanto en las operaciones cotidianas de las actividades, como una “forma de hacer” y “manera de ser”.

Si la cultura funciona para lograr los objetivos, el desafío radica en entender a la cultura como “medio” para alcanzarlos, de esta forma los autores Laura Palomares y Leonard Mertens la fundamentan como “un sistema de signos y símbolos”; “cuando hoy en día la empresa dice que la calidad es primero, se refiere a un símbolo, cuya idea fue producto de la convicción y conciencia de que la competitividad se logra a partir de la calidad. La eficacia de las representaciones simbólicas se realizará cuando el trabajador o el gerente como parte de la comunidad creyente, aprenda vivencialmente los que es calidad para él. El símbolo será eficaz cuando llegue a ser compartido por la gran mayoría de la comunidad, pero también cuando logre esta legitimidad por muchos años, pasándose por buenos y malos tiempos, renovándose según los nuevos signos de los tiempos y no quedándose en la pura autoreferencia del mundo real”<sup>91</sup>.

Los símbolos constituyen el contenido en la forma vivencial y cotidiana de trabajar, por lo que con éste existe una idea previa que comprende la representación de lo que se quiere obtener; es decir, el signo.

La cultura como parte integral del proceso de trabajo debe incorporarse a la arquitectura de la organización; de forma tal que su desarrollo, expansión e implantación constituya la coordinación de las partes y se interprete como una ventaja comparativa para la empresa, empero para su funcionalidad debe sustentarse en un interés mutuo y común. La contribución de la cultura empresarial y de trabajo dentro de las estrategias de modernización debe sustentarse en criterios de calidad, innovación, productividad, y en general de competitividad, ya que la cultura puede influir de forma directa en la realización de las actividades.

Esta puede ser también interpretada como la integración de los hábitos en las acciones que determinan características cuantitativas y cualitativas en el proceso productivo. Un hábito lo es la disciplina y puntualidad; en el caso concreto de Grupo Bimbo por ejemplo, este hábito como parte de su cultura empresarial ha trascendido a ser un factor en su ventaja comparativa, ya que la puntualidad en la entrega del producto apegado a las condiciones sanitarias del pan como bien precedero le ha dado a Bimbo no sólo la reputación sino la lealtad del consumidor, no por ello tiene el 90% de cobertura del mercado mexicano en el ramo.

Para que la cultura sea perdurable, sus características deben estar apegadas a valores y hábitos reales no sólo en el proceso productivo, sino en la propia conducta de los trabajadores para

---

<sup>91</sup> Comentario realizado en la ponencia presentada en el X Congreso Nacional Anual de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales por Laura Palomares y Leonard Mertens en 1995.

lograr la identificación del trabajador respecto a la cultura como el interés mutuo, la lealtad y el compromiso.

La cultura para cualquier organización impulsa la comunicación porque la “nueva creencia” es que los trabajadores son el activo del proceso y son los que mejor lo conocen, detectando errores que al solucionarlos eficiente el proceso y por tanto a la empresa.

Así, en la medida en que esa identificación se convierte en asimilación y en convencimiento, entonces los objetivos a realizar se vuelven comunes trabajando de forma conjunta y con empeño, de esta manera se fortalece el proceso productivo enfocado hacia la competitividad, el trabajador con esta visión también se beneficia en el sentido en que se establecen relaciones laborales participativas, cooperativas, respetuosas, valorando así el trabajo y el desempeño del trabajador en el aspecto tanto físico y mental.

Esta perspectiva, fomenta la visión de la empresa como ente social debido principalmente a que la comunicación y la participación forman un sentido colectivo enfocado a la búsqueda de solución de problemas, por lo que los grupos de trabajo y las relaciones de confianza y respeto entre los trabajadores impulsa la socialización del hombre.

Cabe señalar que, las relaciones de comunicación y participación de ninguna forma deben ser vistas que cada quien haga lo que quiera, por el contrario en la medida en que se ceda poder por medio de estos canales aumenta el compromiso y la responsabilidad en las tareas a realizar a fin de lograr un objetivo común; para lo cual se requiere de la identificación del trabajador respecto a las metas a través de la cultura empresarial.

Asimismo, si la cultura empresarial es una atmósfera en el proceso del trabajo, se habla entonces que la cultura es incluyente en todos los trabajadores de la empresa y cada uno está enfocado en un mismo proyecto alentando a los empleados inclusive a los de “cuello azul” a tomar parte activa del proceso.

Por ello es tan importante que la cultura sea conocida y entendida por todo el personal logrando la implantación de la misma; donde se requiere que la organización tenga la capacidad de transmitirla a través de su política y de su ambiente de trabajo sustentado en la comunicación, respeto, compromiso y responsabilidad emitiéndola pero sobretodo que sea una forma de comportamiento laboral; es decir, que sea aplicable, legítima; real y perdurable.



Precisamente bajo esta nueva concepción de las relaciones laborales sustentada a través de la cultura empresarial se ha establecido que todos los trabajadores independientemente de las tareas que realizan trabajan para un fin común, por lo que se necesita que los colaboradores disocien la fragmentación de grupos de personal; es decir, entre “*los de arriba*” y “*los de abajo*” inclusive entre áreas y departamentos en que se divide la empresa; lo cual significa que cada trabajador y cada área realicen sus actividades para un único objetivo.

Por lo tanto situaciones como las que presentan las siguientes dos imágenes no pueden ser concebidas dentro de esta nueva perspectiva de trabajo. debido a que todos como parte integral de un proyecto deben de trabajar como un “equipo”, en donde cada uno colabora a través de la realización de sus tareas para el cumplimiento de la misión. Empero, para que éste sea funcional en primer lugar se debe tener una conciencia donde cada tarea y actividad es parte de un proceso que conlleva al logro del objetivo y se requiere que cada realice sus tareas correspondientes en función de esto.

Asimismo, la idea del concepto de “*la organización como un equipo*” no sólo es teórico sino que en la práctica, el trabajo se lleve a cabo a partir de la realización de cada función conformando una red, que es el proceso; en esa medida se logra el cumplimiento del objetivo de la organización.

### Imagen B



FUENTE. Luigi Valdés. *Conocimiento es Futuro*. Edit. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. 2ª. Edición. México, 1960. p. 77.

**Imagen C**



¿Cansado? ¡Hombre! Si todos somos un equipo, si no remas duro no me alcanza para pagar mi viaje a Paris y mi casa en Cocoyoc idale duro! itú puedes!

FUENTE. Luigi Valdés. *Conocimiento es Futuro*. Edit. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. 2ª. Edición. México, 1960. p. 88.

En el caso específico de Grupo Bimbo, la cultura como parte integral del proceso productivo ha evolucionado de acuerdo con las mismas experiencias cotidianas, empero desde que el grupo inició en 1945 se sustenta en ciertos valores bajo los cuales se ha basado este proceso productivo, los cuales más categorizar su importancia en términos morales o espirituales, la importancia radica desde mi perspectiva en intentarlos llevar a cabo como una manera de trabajar pero sobretodo una forma de ser; estos valores son por ejemplo responsabilidad, compromiso y servicio; por ejemplo, los transportistas en sus actividades deben encaminarse bajo un lema establecido por la empresa: “*Seguridad, Pericia y Cortesía*”, lo cual no sólo les ha llevado a tener un bajo nivel de incidentes automovilísticos, sino que los mismos trabajadores desempeñan su trabajo como personas a partir de estos valores que evidentemente les ofrece una integridad como seres humanos.

La cultura empresarial en Grupo Bimbo se ha impartido a través de ciertas políticas y que en 1989 fue necesario impulsarla para su propia evolución; basándose en cuatro principios fundamentales:

- Concientización
- Comprensión
- Compromiso
- Liderazgo

El cumplimiento del objetivo en Grupo Bimbo funciona en la medida en que se lleven a cabo estos principios de manera ascendente; es decir, el liderazgo que significa “ser el primero”, que se logra con el compromiso y la responsabilidad, no obstante para que exista ese compromiso se requiere en primer lugar de la comprensión y entendimiento que la misión tiene; y, con la concientización se logra establecer un compromiso legítimo para que cada tarea se encuentre encaminada hacia este objetivo.

Basándose en lo anterior, Grupo Bimbo ha desarrollado una misión y objetivos donde todo el personal conoce, entiende y se compromete en llevarlos a la práctica; tal es el caso que en el año de 1995 se llevó cabo una encuesta entre ejecutivos del grupo con la finalidad de conocer a partir de la experiencia de los colaboradores cuál es la ventaja competitiva de éste; los resultados fueron que el 84% de los 30 ejecutivos encuestados opinaron que la ventaja competitiva del grupo radicaba precisamente en la filosofía, donde los valores y principios no sólo eran conocidos sino que se difundían, logrando que cada actividad fuera productiva.

Asimismo, los objetivos del Grupo Bimbo, mismos que han sido premisas para estructurar la cultura empresarial del grupo se plantean en el siguiente cuadro:

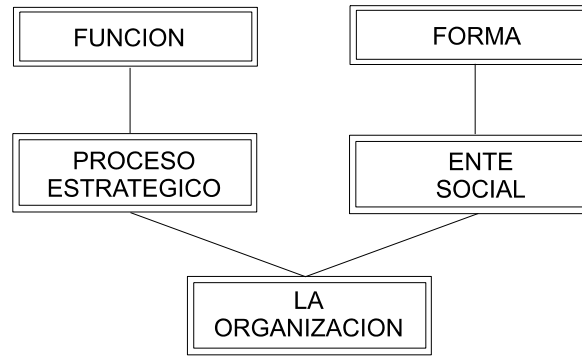
<b>MISIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar y distribuir productos alimenticios comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar un servicio y productos de calidad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar a nuestro personal una adecuación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder Nacional con creciente presencia internacional</li></ul>	

FUENTE. *Bimbo. Un Esfuerzo a través de los Años. Grupo Industrial Bimbo. GIBSA. México, 1995. p. 72*

## **Tercera Parte**

### **La Interrelación de estos Factores: La Organización**

El objetivo de este apartado es establecer una visión compartida del significado y estructura de la organización. Esta visión es incluyente y deriva de una congruencia entre la adaptabilidad de estos dos factores, el "de fondo" y "de forma"; ya que es importante señalar que una función tiene que ir apegada a un esquema; como lo ilustra el siguiente cuadro:



FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Bajo esta perspectiva la organización consta de un proceso, mismo que se tiene que adecuar para alcanzar fines determinados a través de la adaptabilidad de los elementos con los que la organización cuenta, entre los cuales se encuentra la infraestructura y el recurso humano; de tal manera que la organización se caracteriza por el conjunto de fines o metas específicas que de la forma de administrar y coordinar dependerá el alcance de los objetivos.

Esta “complejidad” o más bien este reto para alcanzar los fines establecidos radica no solamente en deliberar, estructurar, definir y coordinar ciertas funciones o acciones sino depende de la forma de implantarla; en este sentido los trabajadores representan también un papel “activo” dentro de la organización.

Por ello es importante un estudio de ambos factores en el logro de una convergencia; ya que finalmente la gestión empresarial es el resultado de la correlación de estos factores.

Con lo anterior si de la forma de administrar con todos los factores que en la organización intervienen depende su éxito o fracaso, aunado a que si el éxito fluctúa en ser competitiva entonces el “desafío” radica en el entendimiento de su administración, ya que a partir del desenvolvimiento al interior proyectará en el mercado su crecimiento.

Es importante señalar que, ante la apertura de mercados que hoy en día trasciende, el objetivo primordial de las organizaciones es respecto a la satisfacción de los clientes nacionales como internacionales ya que sin clientes no puede haber empresa; bajo esta visión como objetivo general actualmente las organizaciones tienen que adaptar su administración apegándose a ciertos parámetros, algunos de ellos son por ejemplo el ser flexible ante los cambios, porque la realidad representa reajustes a los objetivos específicos que requieren de una rápida y eficiente capacidad de respuesta.

Esta flexibilidad tiene que incorporarse en todo el proceso, desde la adaptabilidad de la estrategia hasta relación con el sistema en la cadena proveedores-distribuidores.

El ajuste respecto a la modificación de la estructura de la empresa en cuanto a la forma de organizar y coordinar el trabajo de las áreas y de departamentos depende de un modelo de administración no-burócrata; éste es, no creando personal como “pegamento” para el control del proceso; sino que a partir de una rearquitectura de la organización que comprende un alcance amplio e interfuncional a través de una participación de arriba hacia abajo y viceversa, dependerá el nivel dirigido hacia una operación fluida y con ello eficaz; ya que de esta eficacia y por ende de esta capacidad de respuesta radica la mejora continua de la organización. Así la estructura burocrática basada en una estructura piramidal conformada por un crecimiento descomunal e incontrolado para “fortalecer” el control no puede existir porque obstaculiza esa fluidez, la eficacia y eficiencia.

De esta manera, el modificar o reestructurar la organización es con la finalidad de convertirla en eficiente y con la suficiente capacidad de respuesta al cliente. Esta modalidad donde el proceso no está fragmentado sino que cada área responde con un objetivo específico, se sustentado bajo la visión de ser un sólo proceso, donde cada parte y factor tiene su “razón de ser” y con ello llevar el proceso hacia la congruencia de objetivos y resultados; es decir, de lo que se plantea y lo que se obtiene; ésto sin duda incrementa la mejora continua de la organización y su posición en el mercado.



### **2.3.1 Consideraciones Previas. La Esencia de la Organización**

Si bien de la forma de administrar depende el éxito o el fracaso dentro del mercado, es importante conocer cómo se divide y de qué manera funciona, lo anterior se puede entender a través del conocimiento de las partes que componen la organización pero sobretodo de la coordinación de ellas.

De esta manera, en el presente apartado se analizara la estructura de la organización, entendida como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”<sup>92</sup>. Analizarlo por componente ayuda en primer lugar en conocer la división de la organización y en segundo lugar entender la relación de ésta como un sólo proceso productivo.

Por ello, cuando se habla de la estructura de una organización se plantea dos fundamentos: la división del trabajo, de las actividades y la coordinación de ellas. La primera; es decir, la división del trabajo, consiste en el desempeño de las actitudes diseñadas para llevar a cabo etapas del proceso productivo, es decir, de la capacidad del trabajador depende el desempeño de esas funciones<sup>93</sup>. La segunda, consiste en la coordinación de las actividades que se puede llevar a cabo a través de mecanismos de control, basados fundamentalmente en la comunicación formal e informal.

Lo anterior conlleva a la estructura de la organización, empero es importante remarcar que esta contingencia de política de gestión organizacional está apegada a una teoría, puesto que a partir de ella se construyen ordenamientos conceptuales que permite su entendimiento. La teoría en la que se basa este estudio es en “La Estructuración de las Organizaciones” de Henry Mintzberg; debido a que esta propuesta teórica ayuda al entendimiento de las organización ya que la funcionalidad se encuentra sustentada en el marco de análisis y comportamientos de organizaciones, ya que muchas de los conceptos provienen de las conclusiones en los casos de estudio, aunado a que se apega a la realidad de este contexto político-económico.

Esta teoría se basa en dividir en 5 partes la organización (contrariamente a la típica estructura piramidal burocrática), las cuales tienen sus propios objetivos, de tal manera que cada una cumpla con ciertos criterios que al unirlos forman un proceso, la coordinación de las partes se

---

<sup>92</sup> Henry Mintzberg. *La Estructuración de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 26.

<sup>93</sup> Es lo que H. Mintzberg define como “producción depurada”; lo cual significa que todos conocen el funcionamiento y razón del proceso; sin embargo cada uno tiene tareas especializadas y específicas.

fundamenta a través de la comunicación. Esta modalidad de categorización permite la coordinación del proceso productivo orientada a una mejora continua para que el resultado final sea aceptado por el cliente, de esta orientación depende el crecimiento de la organización, cabe señalar que a partir de esta división se mejoran las relaciones en las funciones y actividades además que se optimiza el proceso productivo.

Es importante mencionar que el proceso involucra a todas las partes y componentes; por lo que el término “incluyente” es indispensable para el desarrollo redituable de la organización. Debido a que es tan importante es la planeación operativa de la capacidad del grupo directivo para alcanzar los fines y las cuales se determinan en el ápice estratégico, como tiene también relevancia de quienes lo llevan a cabo; y el cual se desenvuelve en la línea media y se desarrolla en el núcleo de operaciones, aunado evidentemente a las funciones de asesoramiento tanto de la tecnoestructura como del staff o personal de apoyo.

La trascendencia se encuentra en que esta teoría no solamente es incluyente; en el sentido que cada parte cumple con ciertas acciones que al coadyuvarlas funciona el proceso.

El proceso como la coordinación de las partes está definido hacia la mejora continua; donde la participación de las partes es total y activa a través de un flujo recíproco de información. Por ello es de suma relevancia comprender los componentes y cómo se relacionan para comprender la estructura misma. Este marco de entendimiento es más efectivo relacionándolo con un caso concreto, que en estudio se realiza con Grupo Bimbo.

## **2.3.2 La Organización según la Teoría de H. Mintzberg**

### **2.3.2.1 Mecanismos de Coordinación**

Por mecanismos de coordinación se entiende al establecimiento de técnicas e instancias que concurren a un sólo fin; es decir, mantener unida a la organización. Existen 3 tipos de mecanismos de control y coordinación:

1. Adaptación Mutua
2. Supervisión Directa
3. Normalización
  - A. de los Procesos de Trabajo
  - B. de los Resultados de Trabajo
  - C. de las Habilidades del Trabajo

Estos 3 tipos se ordenan de acuerdo con la magnitud de personas que intervengan en la organización; entre más pequeño es el grupo de trabajadores y sencillas son las actividades se desarrolla la adaptación mutua. Por ello es, que en la medida del tamaño y de las necesidades de coordinación se adaptan estos mecanismos. A continuación se describen y explica cada uno de ellos:

#### **2.3.2.1.1 Adaptación Mutua**

“Este mecanismo tiene la finalidad de conseguir la coordinación del trabajo a través de la simple comunicación informal”<sup>94</sup>. Se utiliza en organizaciones donde hay pocos trabajadores que coordinen un sencillo proceso, un ejemplo sería un taller donde son sólo el maestro y el aprendiz; empero este mecanismo también es utilizado como medio para transmitir detalles que conlleven a un perfeccionamiento de la actividad y de la misión, es el caso que H. Mintzberg menciona cuando se manda a un hombre al espacio exterior donde la relación debe ser estrecha entre el responsable de la misión que se encuentra en la sede controlando junto con el astronauta.

### **2.3.2.1.2 Supervisión Directa**

Este mecanismo funciona donde una sola persona se responsabiliza de la coordinación eficaz del trabajo que llevan a cabo un grupo de personas, éste guía y controla a través de instrucciones las actividades del grupo.

Se recurre a este mecanismo cuando la organización deja de ser sencilla y aumenta en el tamaño de sus colaboradores, cuando el proceso productivo no involucra a dos sino a más de tres personas; de esta manera la adaptación mutua ya no satisface las necesidades de control es decir, ya no es suficiente la adaptación como coordinación de actividades y se nombra a una persona para que guíe ese control. El ejemplo es cuando en un equipo de jugadores se requiere de un capitán que sea el coordinador de la planeación de las actividades a realizar.

### **2.3.2.1.3 Normalización**

Mintzberg menciona un tercer tipo de mecanismo de coordinación; a través de la normalización consecuencia directa de las actividades cotidianas, la coordinación de las personas se da a través de un programa de trabajo donde se incluyen los objetivos, procedimientos y resultados esperados.

Existen tres tipos de normalización:

- A. Normalización de los Procesos de Trabajo
- B. Normalización de los Resultados
- C. Normalización de las Habilidades

### **Normalización de los Procesos de Trabajo**

Se recurre a este mecanismo de control cuando las labores y actividades se encuentran predeterminadas y son específicas; empero no significa de ninguna forma limitar las actividades laborales del trabajador simplemente las actividades están programadas.

---

<sup>94</sup> *Idem.* p. 27

Entendiendo esta programación de actividades en el sentido que el trabajador sabe exactamente qué y cómo desempeñar sus labores; la adaptación y la supervisión en este caso no son necesarias porque las labores son específicas; no obstante este mecanismo no pierde de ninguna manera la comunicación informal con los compañeros de trabajo, la cual no sólo es imprescindible sino que además “saludable” para la calidad de vida del trabajador.

### **Normalización de los Resultados**

Se logra este mecanismo de normalización cuando se especifican los objetivos a los que se quieren llegar; es decir, cuando los resultados esperados y reales se compatibilizan, para lo cual el trabajador a partir de la notificación de resultados a alcanzar sabe cómo llegar a ellos. Por ejemplo, el trabajador se le da únicamente el rendimiento o el porcentaje de que debe llegar el producto y éste sabe como llegar a él; ya sea a través del aumento de producción o fortalecer la red de distribución.

### **Normalización de las Habilidades**

“Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo”.<sup>95</sup> Mintzberg ejemplifica este mecanismo a través de la coordinación y control de los reyes; el cual debía de capacitar a sus gobernantes para que desarrollaran sus actividades, donde éste los preparaba con la finalidad que a pesar de la lejanía que representaban las colonias, estos gobernantes coordinaran y controlaran las tierras tal y como si fueran el mismo rey.

Por lo que este mecanismo representa, en primer lugar una preparación y una capacitación suficiente para que al entrar a la organización en el desarrollo de sus actividades lo lleve a cabo apegado a esa capacitación para no desequilibrar el proceso ni los resultados.

Cabe señalar que, en la medida en que la organización va creciendo y con ello sus relaciones entre el personal; los mecanismos de coordinación se transforman a fin de adecuarlos a la realidad y al tamaño de la organización; empero de la gestión depende el decidir sobre la aplicación de estos mecanismos, la ventaja es que éstos son flexibles en cuanto a su manejo y su adaptabilidad.

Esto, sin duda representa el formar un sistema concebido entre alternativas ya que los mecanismos se ajustan a las particularidades y condiciones de la organización.

Para el caso de Grupo Bimbo, la normalización es desde mi perspectiva la más idónea; en primera instancia por el número de trabajadores, por las distintas áreas como lo son de producción, de adquisición de materias primas y de distribución; es decir, es una organización que contempla un proceso completo, ya que se dedica a la fabricación y distribución del producto. Así, ante esta amplitud y gran extensión del proceso se requiere de la normalización porque se elabora bajo un programa preestablecido.

La coordinación de Grupo Bimbo es tan vasta que para cada área del proceso se requiere de adaptar estos mecanismos para lograr el fin establecido. Por ejemplo al trabajador que controla las máquinas de horneado requiere del mecanismo de normalización del proceso de trabajo, puesto que es necesario su conocimiento en la funcionalidad de la infraestructura. En el caso de los vendedores y distribuidores requieren de la normalización de los resultados; ya que se les notifica el incremento de venta en una  $x$  región de país y ellos saben cómo pueden llegar, probablemente entre sus tácticas se encuentre el fortalecimiento en las redes de distribución en esa región.

Otro caso lo es, el departamento de mercadotecnia junto con el de relaciones públicas, los cuales sólo requieren de la adaptación mutua para fortalecer la imagen de la empresa en los clientes y proveedores.

En términos generales, las tendencias de coordinación para cualquier organización se presentan por separado, lo cual no significan que se tengan que aplicar de manera rígida, éstas en cambio presentan esa flexibilidad de aplicación y de combinación; es decir, tomar de ellas lo que la organización requiere de acuerdo con sus propias necesidades y a sus condiciones concretas, que al aplicarlas puedan lograr un sistema de coordinación idóneo para el proceso productivo.

Así, en la medida en que el personal aumenta, el trabajo y la coordinación de ella se convierte en compleja, donde la adaptación mutua ni la supervisión son suficientes, se requiere de otro mecanismo de control que fortalezca el proceso; no a partir de un fortalecimiento de la supervisión directa porque se desarrollaría la burocracia como “pegamento” de control, esta

---

<sup>95</sup> *Idem.* p. 30

alternativa es a través de la normalización asesorada por otro grupo de personas que ofrezca esa continuidad al proceso.

### **2.3.2.2 Las Cinco Partes Constitutivas de la Organización.**

Las partes fundamentales de la organización son cinco y están ilustradas en el siguiente cuadro; las constituyen el Apice Estratégico ubicado en la parte superior; la segunda, la tercera y la cuarta parte son la Línea Media, el Staff de Apoyo y la Tecnoestructura respectivamente que se encuentran en el nivel y mando intermedio; a estas partes le sigue una última, que es la quinta parte: el Núcleo de Operaciones. Estas se describen a continuación.

Las 5 Partes Constitutivas de la Organización:

#### **1. Apice Estratégico**

El Nivel Intermedio abarca 3 grupos;

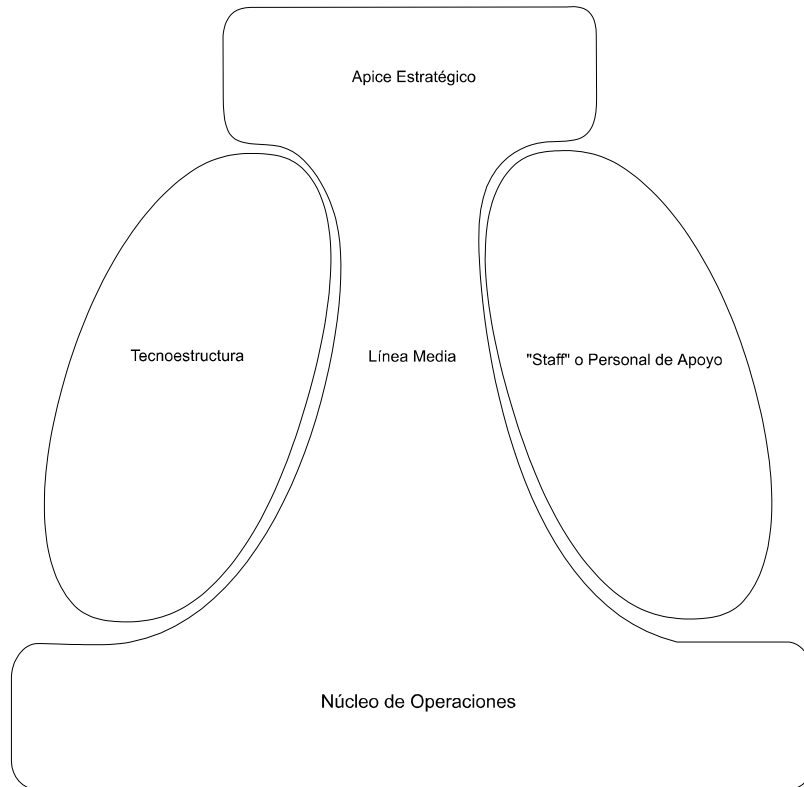
#### **2. Línea Media**

#### **3. Staff de Apoyo**

#### **4. Tecnoestructura**

#### **5. Núcleo de Operaciones**

## Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 45

### 2.3.2.2.1 **Ápice Estratégico**

Se le denomina “ápice estratégico” al componente administrativo de la organización; encargado de la responsabilidad general. Se encuentra por ejemplo el director general y todos los directivos cuyas funciones son el controlar la organización bajo un carácter global; este comité ejecutivo tiene como objetivo primordial que la organización cumpla con las metas superiores; es decir tienen las decisiones generales de la organización.



Las obligaciones con las cuales tiene que cumplir se divide en tres conjuntos; el primero de ellos es el de llevar a cabo la supervisión directa a través de la atención y cuidado que éste tiene respecto a las acciones se lleven a cabo. Sus funciones radican en emitir decisiones que van a ser trascendentales para mejorar y mantener las actividades y el proceso, así como la supervisión de acciones; el ápice estratégico funciona como monitor y líder para llevar cabalmente estas decisiones. Este conjunto de funciones representa la relación del ápice respecto al proceso.

Dentro del segundo conjunto de obligaciones se encuentra el conocer y mantener las relaciones con el entorno; esto es establecer y mantener las relaciones con el exterior así como al interior, siendo portavoz, enlace y monitor, estableciendo contactos con el exterior por ejemplo con los proveedores tiene la función de mantener la relación entre éstos y los compradores de la organización, establece contactos y funge como negociador. Por último se le denomina como portavoz porque éste informa de las actividades llevadas a cabo de la organización en general.

El tercer conjunto de obligaciones es quizá uno de los más importantes; ya que si el ápice es el que determina las decisiones, éstas son elaboradas a partir del proceso estratégico, el cual ha sido analizado en apartados anteriores; y que son deliberadamente construidas con base a una planeación integral, de esta manera dentro de este conjunto de obligaciones se encuentra no sólo establecer la misión de la organización sino conocer los recursos y los medios para formular la estrategia y tomar la decisión idónea, dirigidas en acciones que conlleva a una congruencia entre los resultados esperados y los reales. Dentro de este proceso estratégico se encuentra la adaptación de flujos de coordinación para llevar a cabo las acciones, así como de instaurar los cambios que mejoren el proceso productivo.

En esta parte de la organización es donde se tiene la perspectiva más amplia, porque para tomar decisiones se tiene que conocer el resto de las partes y la coordinación de ellas. Es aquí donde se conoce con detalles el funcionamiento, porque para adaptar las estrategias se tiene que estar comunicado e informado del proceso en general, para mantener a la organización como una unidad integrada.

El mecanismo idóneo de coordinación en el ápice es el de la adaptación mutua, ya que requiere de la comunicación para establecer la perspectiva y marcar la línea de acción.

#### **2.3.2.2.2 Núcleo de Operaciones**

El núcleo de operaciones “abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios”.<sup>96</sup> A partir de ello, las funciones y actividades que realizan son las siguientes:

- Tiene la responsabilidad de adquirir puntualmente los “inputs” o materia prima que requiere el proceso productivo.
- Funcionan como los transformadores de esta materia prima (inputs) en (outputs) es decir, en los artículos o productos.
- Se dedican a la venta y distribución del producto o de los outputs.
- Como se dedican al mantenimiento de este proceso; se encargan también del buen funcionamiento de la infraestructura de la organización como lo es por ejemplo la maquinaria.

Esta parte de la organización es la que lleva a la práctica la planeación integral que en el resto de las partes se realiza, por ello adquiere una importancia no sólo para el funcionamiento de la organización sino de la “supervivencia” misma de ésta.

Debido a las actividades de esta parte, el mecanismo de coordinación es a través de la normalización, puesto que las actividades se encuentran predeterminadas y son específicas; empero ésto no significa limitar el “campo de acción” del trabajador.

#### **2.3.2.2.3 Nivel Intermedio**

Se le denomina nivel intermedio a la unión entre el ápice estratégico respecto al núcleo de operaciones, dándole una funcionalidad a las metas y las estrategias deliberadas a partir de las decisiones para llevar a cabo las acciones. En este nivel se encuentra la función de unir esta cadena de la estructura y de la organización. Las partes que componen este nivel son tres: la Línea Media, el “Staff” de Apoyo y la Tecnoestructura.

---

<sup>96</sup> *Idem.* p. 49

## **La Línea Media**

Esta parte se conforma por directores que unen directamente al ápice estratégico con el núcleo de operaciones. La cadena de directivos tiene la finalidad que a través de una autoridad se ejecutan las decisiones a partir de las actividades sobre los operarios. Esta autoridad tiene el mecanismo de coordinación de supervisión directa; es decir, la línea media se comunican los resultados que existen del núcleo para que posteriormente se analicen en el ápice.

Así, la línea media tiene la función de informar de manera recíproca; es decir, tiene que informar, comunicar y transmitir las decisiones del ápice con las acciones, además que es a partir de la línea media donde ascienden hacia el ápice las posibles deficiencias que se detecten, para la existencia de propuestas de cambio adecuadas al proceso; ésto significa que la posición de la línea media tiene como objetivo recopilar información de las dos partes (superior e inferior) y transmitirla; por lo tanto, esta parte influye en el flujo y toma de decisiones para realizar la acción más idónea y eficiente.

Si bien el mecanismo de coordinación más común es a través de la supervisión directa para que la información y comunicación fluya de manera vertical; al interior de la línea media se utiliza el mecanismo de coordinación de la adaptación mutua para crear contactos de enlace entre departamentos y áreas, para no propiciar una estructura burocrática.

La importancia que tiene esta parte de la estructura es trascendental puesto que su condición es de enlace, en el sentido de la relación que tiene con los de arriba, los de abajo, los de a lado y entre ellos mismos; a partir de ese contacto directo con el resto de las partes hace que tenga una particularidad, la cual significa un gran indicativo para la organización.

## **“Staff” de Apoyo**

El “Staff” de apoyo está conformado por el grupo de departamentos y áreas encargados de asesorar el proceso productivo.

Estas unidades se encuentran especializadas en apoyar de manera indirecta el proceso de trabajo. Como se encuentran de manera indirecta no intervienen en el flujo de trabajo de operaciones; empero esta parte tiene la función de crear sugerencias y orientaciones para lograr una

planificación adecuada respecto a la misión de los procedimientos y de las políticas que lleva a cabo el proceso de la organización.

Este asesoramiento ayuda a la instauración de actividades que hagan más eficaces los flujos de trabajo; un ejemplo sería el sistema de presupuesto donde se organiza de forma eficaz el área de finanzas de la organización; además de ayudar a encontrar cambios para controlar y coordinar los asuntos de ésta, su asesoramiento funciona también como fundamento para realizar transformaciones que ayuden al proceso en general.

Cabe señalar que esta parte no realiza los cambios y las transformaciones, simplemente proporciona las razones para llevarlas a cabo; entre éstas se encuentran los costos, riesgos y beneficios, así una vez teniendo el ápice y de la línea media esta premisa se desarrolla la planificación del asesoramiento.

El mecanismo de coordinación idóneo dentro de esta parte lo es la adaptación mutua, para que de esta manera se realice un análisis más completo del proceso y se pueda asesorar para alcanzar una mejora continua.

### **Tecnoestructura**

Se le denomina de esta forma al equipo de analistas y al personal administrativo de la organización donde a partir del conocimiento en el comportamiento del proceso productivo y de trabajo tienen las herramientas para asesorar en el poder de decisión. Al igual que el Staff de Apoyo no participan directamente dentro del proceso productivo; sin embargo, lo que caracteriza a esta parte del staff de apoyo es la capacidad que tiene en alterar y modificar el trabajo ajeno; es decir el proceso de trabajo, ya que en éste incluyen cambios en la forma en que serán replanteados.

Además esta supervisión en el proceso sirve para conocer el funcionamiento del proceso y a partir de este reconocimiento hacer y adaptar las modificaciones necesarias para el mejoramiento y evolución de éste.

Sus actividades se centran en rediseñar la estructura para el buen funcionamiento, y aunque no participan directamente en el proceso de trabajo adquiere una gran relevancia; porque de allí parten los cambios y/o modificaciones debido a que estos grupos normalizan los procesos; es decir,

determinan y establecen con la normalización el flujo de trabajo físico e intelectual, además de rediseñar sistemas para lograr una unidad planificada integral coordinada. Con ello, se conceptualiza su participación dentro de la organización, que aunque no se encuentra de forma directa, participa activamente para establecer el buen funcionamiento de la organización.

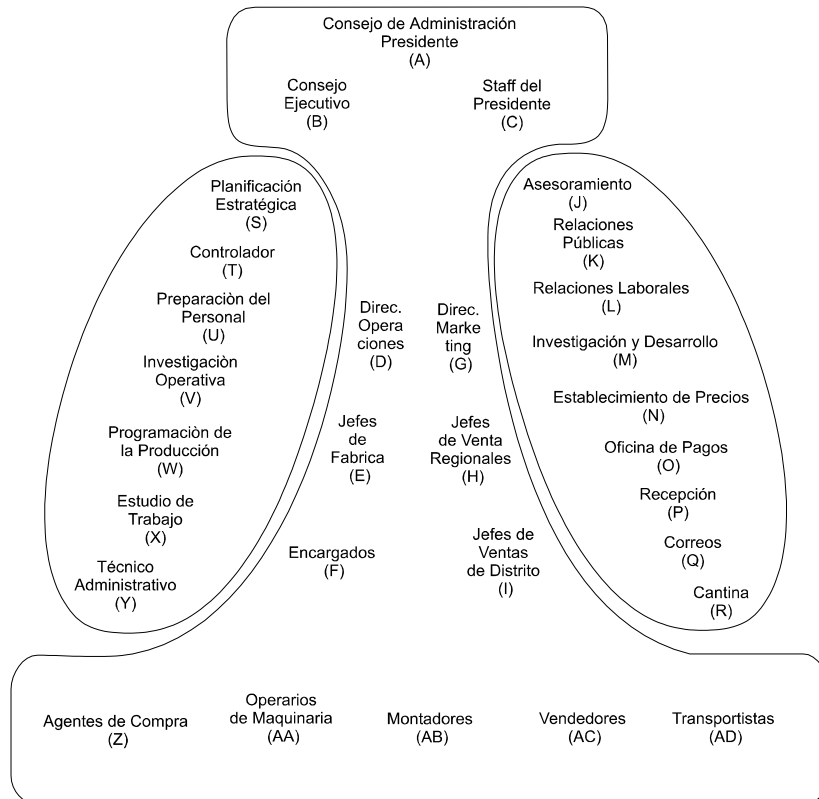
El mecanismo de coordinación idóneo para esta parte es la adaptación mutua y la comunicación para establecer y mantener contactos que mantengan a esta parte informada de cómo se encuentra la organización, para hacer con ello los cambios propicios y necesarios.

Si bien a lo largo de este apartado se estudiaron las partes y los componentes fundamentales de la organización, por separado cada parte pierde esa pragmaticidad; por ello es necesario analizar el proceso, ya que para que sea funcional hay que tener una armonización, armonización en el sentido que las partes tengan una coordinación no sólo al interior de éstas, sino entre ellas mismas. Por lo que no se trata de estudiar sus particularidades sino la relevancia es visualizar la relación y, la cual se caracteriza por tener cierta complejidad para su estudio por la amplitud y extensión que significa entender esos contactos y la coordinación. Lo cual se enfatiza en los siguientes apartados.

### 2.3.2.3 La Relación y Coordinación de las Partes: El Funcionamiento de la Organización

A continuación se presentan dos cuadros, los cuales van a ser premisas para resumir los componentes de la organización, el primero (Cuadro A) muestra algunas áreas de personal que componen el organigrama, estos casos son únicamente significativos para ejemplificar la organización y que H. Mintzberg los estipula, lo cual no significa que así sea el organigrama de todas las organizaciones, sólo es una muestra representativa que nos va a servir también para ilustrar el funcionamiento de la Organización de Grupo Bimbo<sup>97</sup>. El segundo cuadro (Cuadro B) ilustra gráficamente cuáles son los mecanismos de coordinación y cómo funcionan, ya que a partir de ello podemos “unir” y relacionar a los componentes de la organización.

**CUADRO A**  
**Algunos Miembros y Áreas de la Organización**

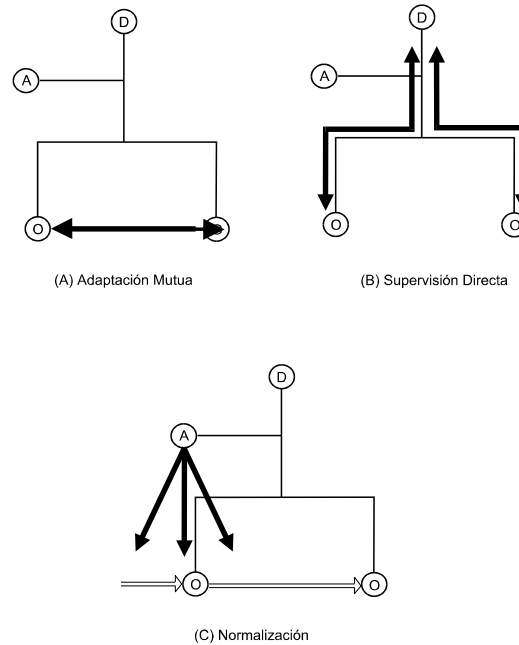


FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 59.

<sup>97</sup> El cual además se ordenan con letras, ésto con la intención de simplificar nombres, puestos y áreas; para hacer más ilustrativo el estudio.

## CUADRO B

### Los Cinco Mecanismos de Coordinación



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 28

#### 2.3.2.3.1 El Flujo de Autoridad Formal

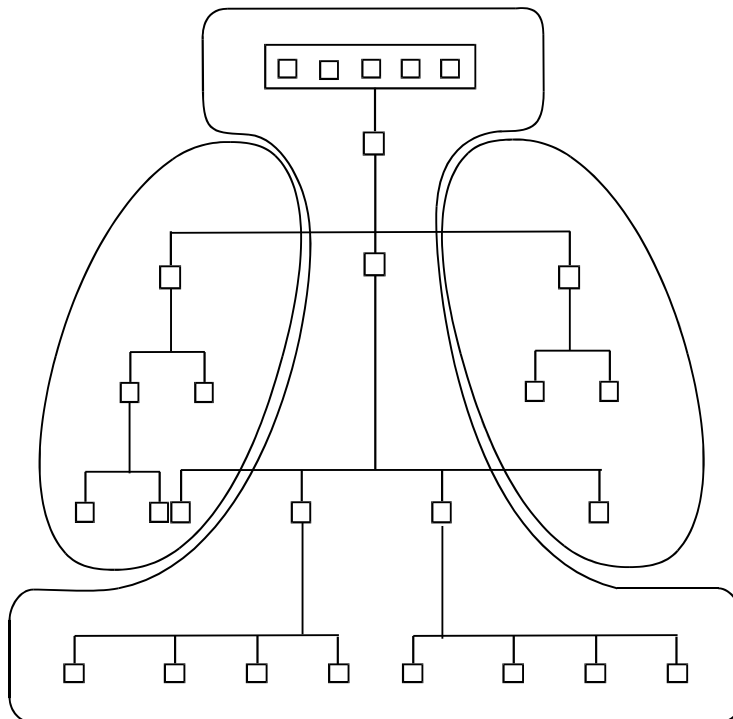
Los componentes de la organización se coordinan entre sí a través de distintos flujos, entendiendo por flujo las acciones de movimiento para establecer una coherencia y con ello lograr los objetivos; existen dentro de todas las organizaciones distintos tipos de flujos como lo son de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión, y que al igual que los mecanismos tienden a esa flexibilidad de adaptación donde se pueden combinar y aplicarlos tanto como lo requiera la organización.

Por ejemplo, representando el caso del sistema de autoridad formal, la organización sería como muestra el cuadro C, donde los mecanismos de coordinación son a través de la supervisión directa y donde además la información fluye de arriba hacia abajo de manera lineal y jerárquica.

En el caso concreto de Grupo Bimbo este sistema de flujo funcionaría de la siguiente forma: El Consejo Administrativo (A) está consciente del papel que la Organización Bimbo tiene en México, empero se conoce la existencia de otra marca de pan de caja: “Breddy”, la cual se ha extendido en la Ciudad de Monterrey, para ello se le notifica de la situación y de posibles soluciones al Director General de Bimbo (B); éste a su vez marca las acciones al director de Bimbo en la zona norte de México (D); éste establece la línea de acción a sus jefes de distribución (I) para fortalecer las redes y crear nuevas para una expansión pero sobretodo para contrarrestar la posición de la competencia.

Estos jefes marcaran a través de la normalización de resultados a los distribuidores (AD) sobre el porcentaje que deben de aumentar las ventas a partir del fortalecimiento de estas redes. De esta manera se muestra la línea en el flujo de las decisiones de arriba hacia abajo; la cual se ilustra en el mismo cuadro.

**CUADRO C**  
**El Flujo de Autoridad Formal**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 62



Existen también dentro de la Teoría de sistemas los flujos regulados, debido a que se sustentan en la normalización como mecanismo de coordinación; estos sistemas están diseñados para aquellas áreas donde la planificación y el control son ordenados por el mismo proceso de trabajo.

El primer tipo de flujo de trabajo es el de operaciones, el cual está enfocado para aquella parte de la organización donde el trabajo es secuencial; es decir, el proceso de trabajo esta caracterizado por ser sucesivo, ésto se presenta evidentemente en el núcleo de operaciones donde el proceso es introducir al proceso los inputs, transformarlos en outputs y distribuirlos, el mecanismo de coordinación es a través de la normalización del trabajo.

En el caso específico de la organización de Grupo Bimbo, el flujo de trabajo de operaciones se determinan con el abastecimiento de la materia prima que es la letra (Z), para que los operarios de las máquinas (AA) fabriquen los productos y permitan a los distribuidores (AD) repartir los productos o los outputs que lleguen a los clientes. Este flujo de trabajo esta representado en el cuadro D en la parte inferior con flechas que ilustran ese proceso sucesivo secuencial.

Un segundo tipo de flujo es el de control regulado; éste se caracteriza porque la comunicación y la información se transmiten de forma lineal-vertical, estas vías son reciprocas; es decir, fluyen tanto de abajo hacia arriba y viceversa, asimismo fluye la comunicación y la información así como la toma de decisiones con la finalidad de mantener la eficiencia del trabajo de operaciones; sin embargo, para “unir” o mantener la comunicación del ápice respecto al núcleo de operaciones de la línea media para que a partir de este flujo de información vayan tomando forma las decisiones, y así éstas se realicen bajo el tratamiento determinado y con ello se logre la eficiencia.

Este tipo de flujo permite esa reciprocidad indispensable para retroalimentar el proceso de trabajo que se traduzca en reforzar la eficiencia del mismo para cualquier organización. Sin embargo, cabe mencionar que la línea media funciona como interlocutor para mantener la comunicación entre el ápice y el núcleo de operaciones.

Lo anterior se ilustra en el cuadro D, en donde las flechas ubicadas en el ápice atraviesan la línea media para llegar al núcleo de operaciones; empero este flujo esta diseñado como un circuito donde no se aprecia el inicio ni el final ya que éste tiene como característica fundamental la reciprocidad, de esta manera el hecho que en el gráfico no se presente ni inicio ni final es

precisamente para ilustrar esa intercomunicación que, sirve tanto para que fluya la información como para que se lleven a cabo las decisiones que tendrá como resultado una mejora del proceso en general.

Retomando el ejemplo de este tipo de flujo con el caso de Grupo Bimbo, es con respecto a la existencia de otra marca que desequilibra el mantenimiento del mercado en la Ciudad de Monterrey, el jefe de ventas regionales (H) a partir del informe de ventas realizado por los este grupo (I) y (AC) se percibe que el índice disminuyó en la zona por lo que se le informa al director de ventas (G) y el cual notifica al ápice (B), quien designará las medidas que serán manejadas ahora de forma descendente. Esta ascendencia y descendencia de información permite obtener mejores resultados en ventas y mejorar el proceso de trabajo.

Es importante señalar que en términos generales, la aplicación de los mecanismos de coordinación es de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada flujo y de cada parte de la organización; puesto que no es lo mismo el flujo de información en el núcleo de operación, el cual es secuencial, al que se lleva a cabo respecto a la toma y aplicación de decisiones que no son rutinarios sino que se adaptan según las deficiencias que los mismos proceso van presentando.

Existe dentro de este sistema un tercer y ultimo flujo de información, el cual consiste en transmitir información y mantener las relaciones del Staff de Apoyo y la Tecnoestructura respecto al proceso de trabajo, la cual se lleva a cabo de manera directa con la línea media; este flujo tiene la finalidad de que, con el asesoramiento que ambas partes aportan se lleguen a replantear las decisiones para el mantenimiento de la organización como una unidad integral.

Este asesoramiento se fundamenta a partir de una recopilación de información por parte tanto del Staff de Apoyo como de la Tecnoestructura, no obstante la información recopilada no sólo se sustenta a partir del estudio del proceso de trabajo sino que además la información se recopila a partir de entes externos a la organización. En el cuadro D, se ilustra con las flechas que tienen el indicativo de reciprocidad; que une a la tecnoestructura, con el staff de apoyo y con la línea media. Las flechas ubicadas en la parte superior ubicadas fuera de la estructura son los flujos de información que se obtiene del exterior.

El mecanismo de coordinación idóneo para este flujo de información es la adaptación mutua; puesto que es necesario mantener contacto directo para lograr una planificación integral; la cual se caracteriza por ser incluyente.

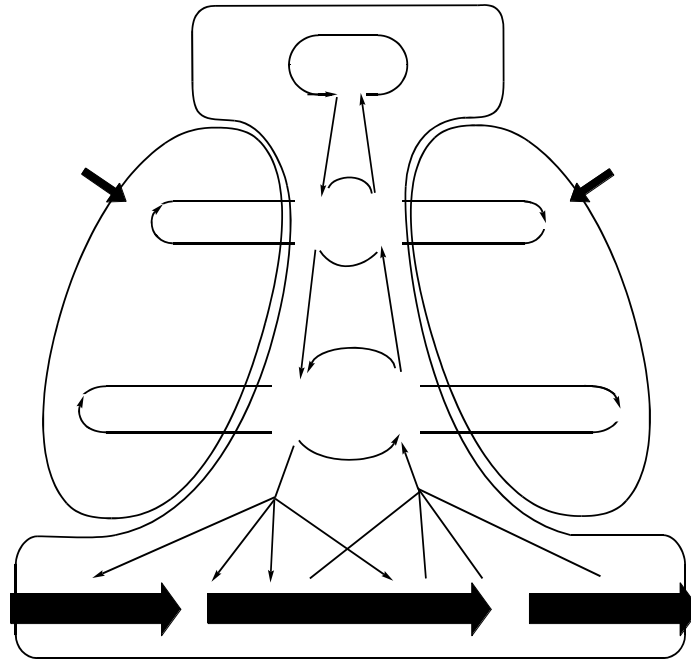
Haciendo el cuadro comparativo de este flujo de información respecto a la organización de Grupo Bimbo, tenemos el caso que cuando éste requirió establecer los procesos de calidad total, mismos que comenzaron en 1985; los cuales contrariamente a otras organizaciones como es el caso de FORD de México quien inició este proceso en primer lugar con la infraestructura, Bimbo lo hizo con el personal debido a que es una empresa altamente humana, así estos procesos se llevaron a cabo con la capacitación del personal; por lo que los departamentos de relaciones públicas (K) junto con el de relaciones laborales (L) dieron su asesoramiento al personal para lograr tener procesos de calidad y con ello ajustarse a las normas correspondientes.

Este asesoramiento, el cual tuvo que pasar por la línea media (D), que a su vez esto fluyó tanto al ápice (B) como a la tecnoestructura (U) se estableció la planificación de las formas en que se llevaría a cabo esta capacitación, así una vez que fue aprobada por el ápice (B) se desarrolló a través de la línea media (D) para llegar al núcleo de operaciones.

La información de inteligencia o externa en este caso sería el apoyo de organismo creados por el gobierno federal mexicano; el caso de CONOCER, donde se ha llevado a cabo caso-piloto para la capacitación a los distribuidores a partir de la competencia laboral, que pueda elevar la competitividad de la empresa y del mismo trabajador a fin de normalizar la función productiva del grupo.

Para concluir con el análisis de este sistema, cabe señalar que el flujo de información es meramente formal; no se descarta el hecho de la reciprocidad que ésta representa; la cual es de suma importancia para mantener a cualquier organización como unidad.

**CUADRO D**  
**La Actividad de la Organización con Flujos Regulados**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 64.

**2.3.2.3.2 El Flujo de Comunicación Informal**

Bajo estas dos perspectivas: de autoridad formal y de flujos regulados, las organizaciones se coordina bajo la retroalimentación de la comunicación formal; ésto se enfoca hacia lo planeado y acordado a través de un sistema meramente oficial, empero lo anterior no significa que éstas sean las únicas formas de coordinación; dentro de la organización existen otras redes de comunicación que tienen un carácter informal, es decir enlaces “entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales, pero demasiados fluidos para corresponder exclusivamente a éstos”.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> *Idem.* p. 73

Lo que significa que la comunicación informal sirve de apoyo y de complemento para fortalecer los enlaces entre las partes que fortalezcan la planificación; sin embargo, una organización no se puede basar exclusivamente en este tipo de comunicación, no porque carezca de un orden sino más bien porque las vías formales coadyuvan la línea en la planeación, de esta manera la comunicación informal es idónea para conocer otro tipo de comunicación que ayuda a complementar esta planificación, aunado a que ésta nos sirve para entender a la organización como un ente social<sup>99</sup>. Este tipo de comunicación se centra en el mecanismo de coordinación de la Adaptación Mutua.

Asimismo, la combinación de la comunicación formal y informal fortalece no sólo el mantener a la organización como una unidad sino que ayuda a enfrentar las adversidades y los cambios imprevistos, la comunicación es un “sistema de información de inteligencia auténtica” porque ofrece una visión más amplia y puede ser una oportunidad de conocer de manera profunda y detallada el proceso, lo cual permite un conocimiento más profundo de las actividades y del mismo funcionamiento de la organización.

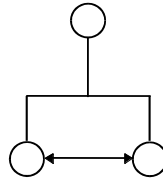
Esta red no se basa en flujos establecidos, tampoco esta ordenada de forma lineal-vertical o lineal-horizontal, al contrario está conformada por vías “sobrepuestas” que conectan al personal sin importar rangos jerárquicos o división de áreas, algunos ejemplos de estos enlaces se ilustran en el cuadro E, los cuales pueden ser entre compañeros de la misma área (a), o en contacto diagonal que no sean de la misma área (b) ni que tampoco son del mismo rango jerárquico (c).

---

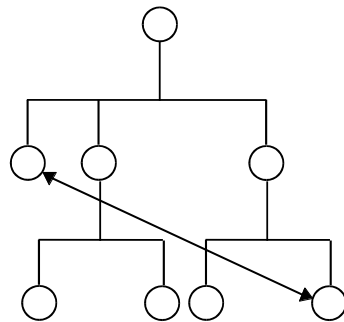
<sup>99</sup> Precisamente porque la comunicación es una característica propia del hombre, y si la organización es entendida como un ente social en una organización como Bimbo, la cual se caracteriza por ser altamente humana, la comunicación informal es imprescindible y “saludable” no sólo para la calidad de vida del trabajador sino también para el desarrollo del funcionamiento de la organización ya que como bien lo menciona Mintzberg al referirse que de un 68 al 80% del tiempo de la gestión es a través del contacto verbal.

### CUADRO E

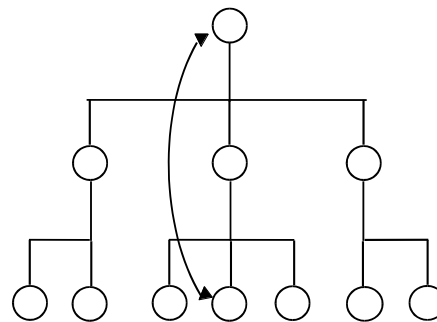
#### Algunas Vías de Comunicación que prescinden de la Estructura Jerárquica



(a) Contacto Directo entre Compañeros



(b) Contacto Directo Diagonal

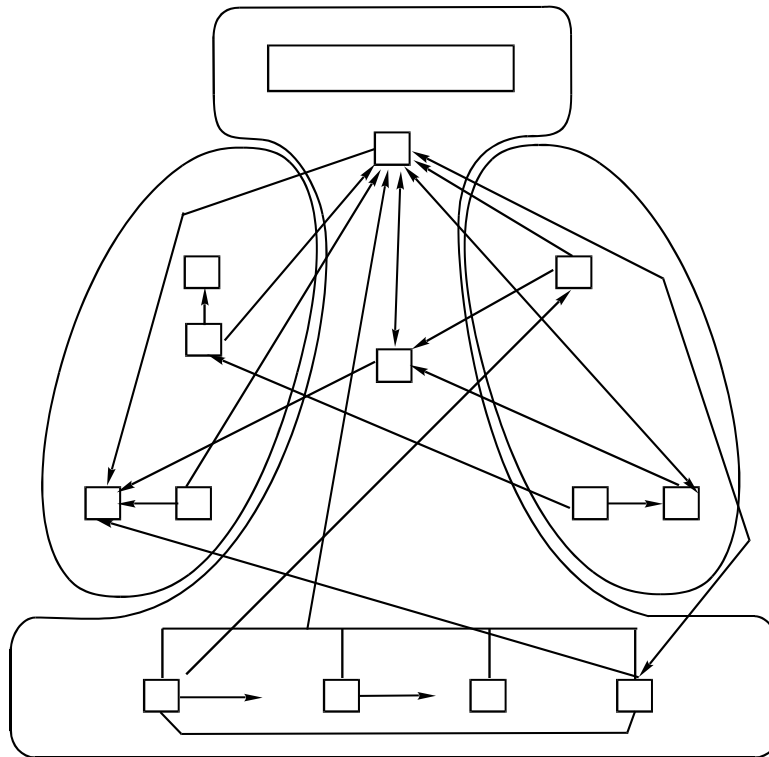


(c) Salto en la Cadena Escalar

FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 78.

En párrafos anteriores se menciona que la comunicación formal e informal permite a la organización un proceso productivo mucho más fluido y ordenado pero a la vez flexible, permitiendo la funcionalidad del mismo, el orden que la comunicación formal ofrece no tiene porque convertirse en una organización rígida e inflexible a los cambios imprevistos; para esto, la comunicación informal permite esa flexibilidad en mantener el balance ante las circunstancias del entorno. Estos enlaces que la comunicación informal representan, son ilustrados en el cuadro F y donde las flechas no cuentan con la línea que la comunicación formal representa, empero esa falta de interrelación permite un contacto directo entre las partes que mantienen unida a la organización.

**CUADRO F**  
**El Flujo de Comunicación Informal**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 73.

Ejemplificando lo anterior, Grupo Bimbo cuenta con 19,000 vehículos que abarcan una red de distribución de 20,000 rutas, de esta manera la importancia que deben tener el mantenimiento de los vehículos y/o unidades deben ser permanente y adecuada, ya que de ello depende la eficiencia en el cumplimiento de los pedidos, por lo que los transportistas (AD) tienen que tener un contacto directo con los operarios de maquinaria (AA) para supervisar las unidades y mantener en buen estado las mismas.

La comunicación informal existe en la medida en que hay una reciprocidad de información entre las dos partes que no son de la misma área, a fin de detectar las fallas y evitar imprevistos; de esta forma, cada parte por ejemplo los transportistas (AD) le comunican de manera informal a la tecnoestructura (W) de las fallas que detectan a partir de la experiencia cotidiana, la tecnoestructura

a su vez se pone en contacto con los directores de operaciones (D) para resolver las fallas que los transportistas (AD) detectaron.

Estas dos relaciones, representan dentro de Grupo Bimbo una comunicación entre componentes que no son de la misma área ni tienen el mismo nivel jerárquico, en el segundo existe una comunicación quizá entre mismo nivel jerárquico pero no necesariamente pertenecientes a la misma área.

Lo anterior ilustra que la comunicación informal para cualquier organización es más abierta que ayuda al proceso y a la coordinación funcional de éste.

### **2.3.2.3.3 El Flujo de Trabajo como Sistema de Constelaciones**

Dentro de esta coordinación de la estructura de la organización existe otra perspectiva en interrelación de las partes; ésta se denomina “de constelaciones”, en el sentido en que a partir de una serie de redes diferenciados tanto de las partes como de niveles jerárquicos se coadyuvan para tomar las decisiones más adecuadas e idóneas a un objetivo particular de la organización.

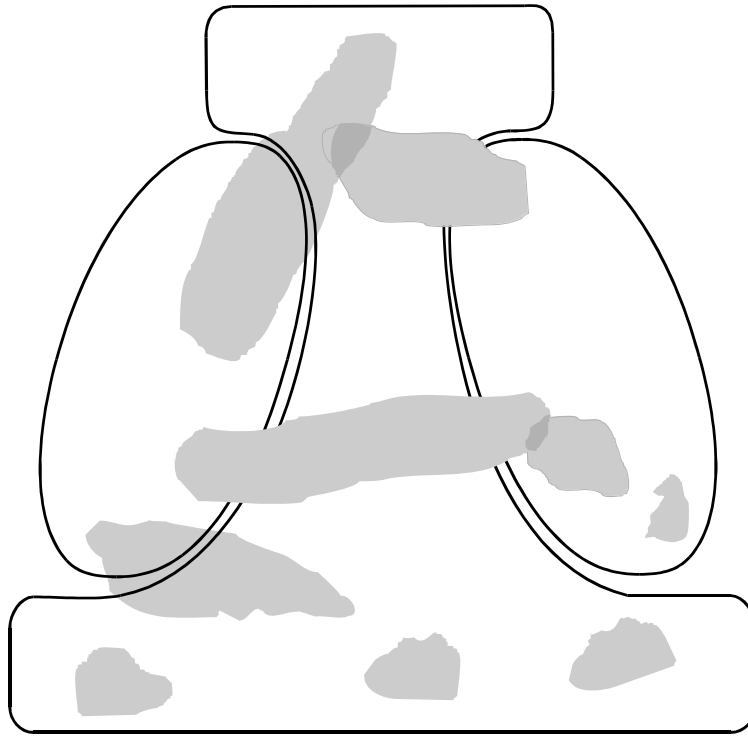
Las constelaciones de trabajo son el conjunto de varias áreas y departamentos que no precisamente se ubican en el mismo componente de la organización, que unen sus funciones y actividades para lograr una planificación integral a un objetivo particular y determinado.

“La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico”<sup>100</sup>. Estas unidades diferenciadas se coordinan bajo el mecanismo de adaptación mutua debido al acoplamiento necesario para la toma de decisiones en conjunto de cierto tipo, donde las acciones influyen en varias áreas del proceso productivo.

Estas constelaciones involucran en una sola o en varias áreas y departamentos de distintas partes de la organización, lo anterior se ilustra en el cuadro G.



**CUADRO G**  
**El Conjunto de Constelaciones de Trabajo**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 84

En el caso de Bimbo respecto al manejo de las constelaciones se puede ejemplificar de la siguiente manera: una de las fuentes más importantes que la organización ha utilizado para convertirse en una de las 100 empresas más competitivas a nivel nacional y la primera dentro del sector de alimentos,<sup>101</sup> se debe no sólo a su nivel de producción sino que además gracias a las “habilidades” en las áreas de Marketing (G), Ventas (D) y Distribución, adjunto al apoyo del comité de ápice (B) y del área de relaciones públicas (K), quienes han logrado el diseño de “campanas promocionales” hacia el apoyo sólido en la búsqueda de la satisfacción del cliente a partir de una identificación del producto respecto a los consumidores.

<sup>100</sup> *Idem.* p. 84

“Un ejemplo de ésto es el éxito de la campaña promocional que detonó las ventas de Bimbo en el mercado hispano-mexicano del sur de EEUU, el formato visual era sencillo: la imagen del Osito Blanco con su gorro y delantal y una frase más sencilla aún “¿Me recuerdas?”<sup>102</sup>. De esta manera a partir de la unión de distintas áreas y departamentos de la organización coadyuvaron junto con el ápice una constelación que tuvo como resultado la introducción de las campañas promocionales junto con el producto en esa región, lo cual consolidó y aumentó las ventas en ese mercado.

Asimismo, con este ejemplo se ilustra las constelaciones en cualquier organización funciona como la “unión de esfuerzos” de distintas áreas para lograr un fin particular que involucra evidentemente las actividades y los fines de la organización; donde además la adaptación mutua es el mecanismo idóneo para coordinar la toma de decisiones y la aplicación de ellas.

Con todo lo analizado hasta el momento y haciendo una conclusión preliminar, el funcionamiento de las organizaciones radica en relacionar las partes y los mecanismos de coordinación incorporando entre sí tanto los sistemas de autoridad formal, como de flujos regulados y por supuesto el de constelaciones. Su funcionalidad recae en la convergencia, interpelación y congruencia de estos sistemas.

A esta alusión Mintzberg de manera ilustrativa hace referencia diciendo que “los sistemas de autoridad formal y de flujos regulados presentan la organización como una especie de resorte en espiral de material homogéneo, cuya forma cónica acaba en un ápice, el sistema de comunicación informal en cambio la describe como un mármol cuyas ventas corren en mil direcciones distintas, por último, el sistema de constelaciones de trabajo la concibe como una tarta de varios pisos menos ordenados que el resorte cónico pero más allá que las formas del mármol”.<sup>103</sup>

#### **2.3.2.3.4 El Flujo de Proceso de Decisión “ad hoc”**

Las organizaciones incorpora estos sistemas de coordinación entre las partes para mantener la funcionalidad en la estructura, incorporando cada uno de acuerdo con las necesidades y requisitos para lograr los objetivos preestablecidos, así como para responder oportunamente a los cambios

---

<sup>101</sup> Calificación hecha a partir de la elaboración propia de la Revista Mundo Ejecutivo. “Las 100 empresas más competitivas” *Mundo Ejecutivo*. No. 254. Junio, 2000. p. 22

<sup>102</sup> *Idem*. p. 28

<sup>103</sup> H. Mintzberg. *op. cit.* p. 89

imprevistos. Por tanto, en la medida en que estos sistemas se adaptan a la estructura de la organización existe otro que relaciona a los componentes para mantener la funcionalidad de ésta.

Es un sistema de procesos de decisión denominada “ad hoc” debido a que coadyuva los sistemas de autoridad y comunicación, donde esta combinación permite un conocimiento profundo de las necesidades, recursos y requerimientos que apegado en los objetivos se logra establecer una toma de decisiones idónea para el caso.

De esta forma, la relación entre la comunicación formal (con todo lo que ésta implica, como es el caso de la autoridad y la normalización) junto con la comunicación informal permite la dirección de fallas pero sobretodo la selección de la decisión idónea para establecer las acciones debidas; lo cual significa que este proceso está sustentado como las anteriores en un sistema deliberadamente construido. Este flujo de comunicación entre las necesidades y las respuestas que exige la estructura para su funcionamiento como se ilustra en el cuadro H.

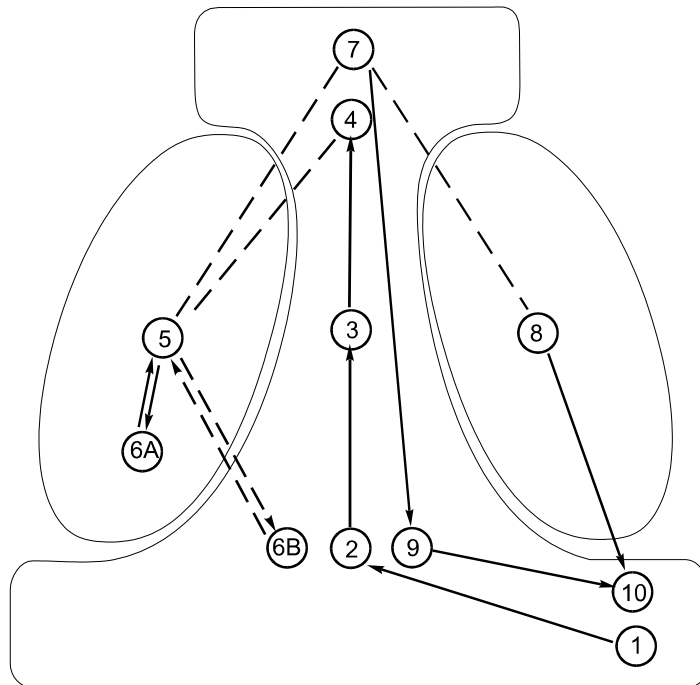
La explicación del gráfico de este proceso es de manera secuencial; es decir que los números 1 (AD) y 2 (F) que representa el del núcleo de operaciones y la línea media respectivamente son los primeros lugares donde se encuentra la fase de identificación de la situación, donde además se inicia la necesidad de un diagnóstico de la misma, es allí donde emergen los procesos de producción, tal es el caso de la distribución del producto, en estas áreas es donde se reconoce la necesidad de tomar decisiones que respondan eficazmente al entorno.

Los números 3 (D) y 4 (B); es decir, el nivel superior de la línea media y el ápice son los encargados de desarrollar posibles soluciones, a partir de los enlaces tanto con el Staff de Apoyo como de la Tecnoestructura obtienen la asesoría que fundamente las soluciones y la tecnoestructura para diseñar y planificar las mismas, esta etapa concuerda con los números 5, 6A y 8 del gráfico, en él también se observa la reciprocidad de información, la cual se concentra en el ápice (7).

Esta es una etapa de conocimiento del problema así como de las posibles alternativas de solución; en esta fase del proceso, el ápice es el encargado de selección de solución que se llevará a cabo a partir de la comunicación en la aplicación de la solución, la cual desciende a la línea media (3) y por tanto al núcleo de operaciones (10).

Este proceso es un circuito donde todas y cada una de las partes componentes de la organización trabajan en sus actividades para un fin común. El sistema “ad hoc”, nos amplía la perspectiva de interrelación de las partes como una cadena en donde cada una tiene su importancia ya que todas participan, aunado a que este proceso incluye la comunicación formal e informal. Mintzberg menciona la relevancia del sistema “ad hoc” en “la comprensión de cómo atraviesa la organización los flujos de los procesos de decisión. Tenemos que entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones y que papeles juzgan los distintos participantes en las distintas etapas de cada proceso de decisión”<sup>104</sup>.

**CUADRO H**  
**El Flujo de un Proceso de Decisión “ad hoc”**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 90

Haciendo el cuadro comparativo del proceso de decisión “ad hoc” respecto a la organización de Grupo Bimbo, existen en el grupo 20,000 rutas encargadas de distribuir de manera

<sup>104</sup> *Idem.* p. 90

puntual los productos con relación a los estándares de calidad y condiciones sanitarias que tiene el pan como bien perecedero, asimismo dentro de esas rutas abarcan en el caso de México tanto ciudades como poblados no urbanos; las camionetas distribuidoras tienen que estar en perfectas condiciones técnicas y mecánicas para transportar el producto y para llegar a todos los lugares, inclusive en aquellos donde no existen carreteras pavimentadas sino sólo caminos empedrados, ante esta situación el proceso de decisión “ad hoc” funcionaría de la siguiente manera:

El número 1, es decir el núcleo de operaciones [transportistas(AD)] reportan el número (2) a los encargados (F) de la línea media las fallas en las camionetas y la necesidad de un tipo de mantenimiento mecánico determinado para ajustarse a las condiciones de las vías de comunicación, los encargados; es decir, el número (2) comunica de esta situación al director de operaciones (3) no sólo para que diagnostique la situación sino para desarrollar una solución, el director comunica al Comité Ejecutivo (B), [en el ápice (4)] de las necesidades y requerimientos para el desarrollo de soluciones que no desestabilice el proceso productivo.

Dentro del ápice se informara de la situación a la tecnoestructura y al staff de apoyo para el desarrollo y planeación de la situación; de esta forma, el comité ejecutivo comunicara al staff de apoyo (8), a las áreas de investigación y desarrollo (M) para que a través de su asesoramiento técnico se planifique una solución, la cual se fundamentará y programará en la tecnoestructura (5) (6A) en los departamentos de investigación operativa (V) y planificación estratégica (5).

Estos darán soluciones como sería el caso de capacitar a los transportistas en el tipo de manejo y tipos de cuidados mecánicos que deben tener respecto a las unidades, esta solución regresa con una planificación de costo-beneficio al ápice (A); es decir, es el paso número (7) del esquema, y es precisamente en esa etapa donde se autoriza la solución, la cual difundirá al número (4) al comité ejecutivo (B). A partir de esta etapa corresponde difundir el programa de trabajo tanto al director de operaciones (D) como a los encargados (F); o sea, los números del gráfico 3 y 2 respectivamente.

De esta manera la solución al problema regresa al número (10) de donde surgió el problema y es allí donde se proyecta forma a la decisión, porque los transportistas con base en una capacitación saben cómo manejar y cómo cuidar las unidades para que la red de distribución no se altere.

Con ello, se ha analizado la estructura de la organización en teoría y en el caso específico de Grupo Bimbo con base a ciertos sistemas de coordinación de los componentes; asimismo se encuentra la organización vista como un sistema de flujo de autoridad formal, de sistemas regulados, como flujo de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y como un proceso de decisión “ad hoc”, donde la principal característica ha sido la comunicación como parteaguas de coordinación.

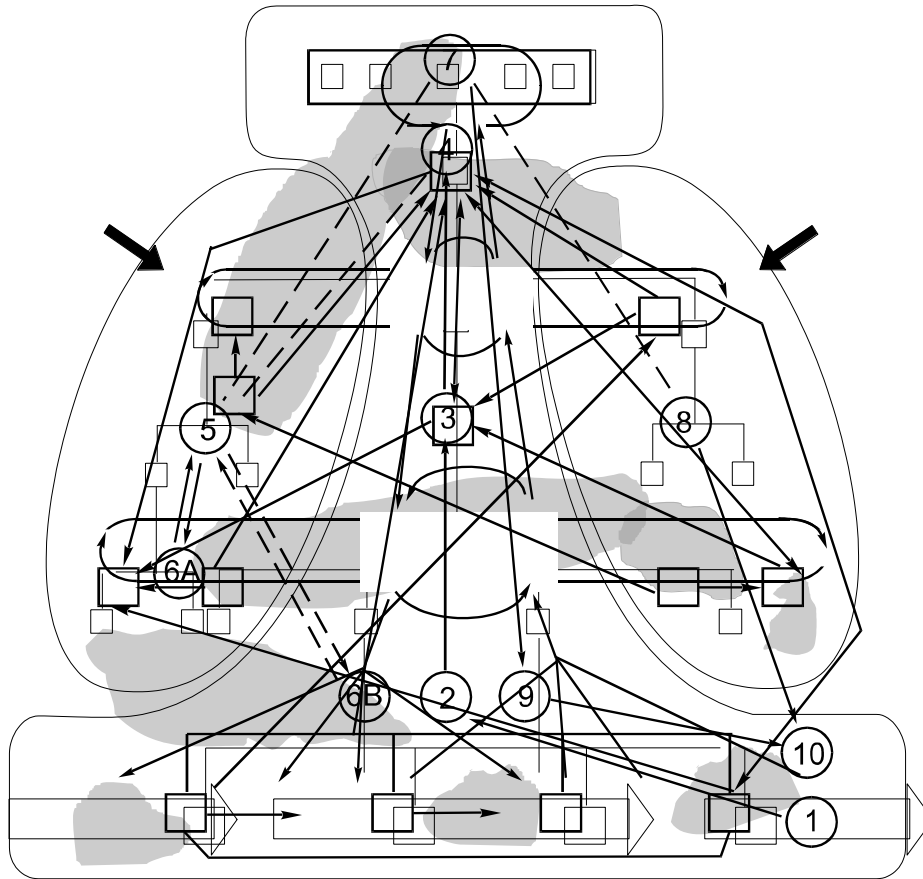
Si se ha analizado cada proceso de forma separada fue con la finalidad de dar cierta coherencia para la comprensión de cada parte del proceso y de la misma estructura; sin embargo, cabe señalar que la pragmatidad de la estructura de las organizaciones radica no sólo en la aplicación de cada uno de estos sistemas de comunicación y de coordinación del proceso sino de una combinación acertada de ellos.

Al final, cualquier organización vista como un ente global tiene la aplicación de todos los sistemas en un único proceso, es decir, el funcionamiento de la organización es la compatibilidad de éstos y que gráficamente su dinámica se vería como en el cuadro I. El autor Mintzberg diseña este gráfico como una sobreimpresión combinada de los flujos tanto formales como informales no sólo de comunicación y de autoridad, sino incorpora los procesos de decisión y que a partir de este contexto existe la funcionalidad de las organizaciones.

Precisamente por esta complejidad de flujos que aparentemente muestra el cuadro I, se ha analizado cada impresión para lograr el entendimiento de la organización como el conjunto de sistemas de coordinación. Así el cuadro I es eso, una sobreimpresión donde se conjuntan de forma ilustrativa estos sistemas y que representa la dinámica de las organizaciones.

**CUADRO I**

**Una Sobreimpresión Combinada: El Funcionamiento de la Organización**



FUENTE. Henry Mintzberg. *La Estructura de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. p. 92.

### **2.3.3 Grupo Bimbo: Un Ejemplo de Estilo en Prácticas Administrativas y de Gestión Empresarial**

#### **2.3.3.1 Historia Inicial**

Grupo Bimbo se ha caracterizado desde sus inicios en la década de los 40's por fabricar y comercializar productos perecederos como lo es el pan de una forma industrializada; y que al mismo tiempo estuvieran ampliamente disponibles. Sin duda la característica principal de la empresa no sólo ha sido ser innovador en sus años sino que ha continuado bajo esta perspectiva de crear productos novedosos y disponibles, que en su mayoría concentra productos en la rama de alimentos.

La estructura de ésta se ha sustentado a partir de lo establecido por la filosofía empresarial suscrita tanto por las familias que crearon la empresa, es decir las familias Servitje, Sendra y Jorba como por sus sucesores; donde a través de la comunicación y respeto, la empresa mantenga su posición en el mercado y con ello poder ofrecer oportunidades complementarias de empleo a fin de fortalecer el desarrollo de la empresa como de los trabajadores y en general del país donde se desenvuelve. Empero para lograr ese mantenimiento del mercado se debe tener como premisa fundamental el cumplimiento con las necesidades, expectativas en la satisfacción del cliente.

#### **2.3.3.2 Principios del Pasado y una Organización para el Futuro**

El éxito que Grupo Bimbo tiene se debe a un objetivo corporativo bien definido bajo el cual existe la línea de la organización. Este se suscribe a partir de la perspectiva en lograr la satisfacción del cliente, por lo que el éxito ha dependido en la capacidad por cumplir con las expectativas y la satisfacción en las necesidades de éste; de esta manera a partir de hacer énfasis en la organización, la planeación y el proceso institucionalizado aunado a los principios de la cultura no sólo existirá el crecimiento de la empresa sino un enriquecimiento social, ya que el elemento humano es el activo de la misma.

##### **- Cultura Empresarial**

A partir de lograr la satisfacción del cliente, Grupo Bimbo ha implantado una base innovadora en lo que respecta a sus productos sustentada en una excelencia en ingeniería; por lo que su estrategia en



lograr la productividad ha sido expandir el mercado y su liderazgo basado en contribuciones de nuevos productos, que cuenten con la característica de ser productos de calidad, por ello se requiere de hacer énfasis en la filosofía empresarial, porque de eso depende el desarrollo del proceso productivo.

▪ Filosofía de Grupo Bimbo

1. *Misión*

- a. Hacia Fuera: Contribuir al bienestar de la gente, ofreciendo productos de calidad a fin de obtener una satisfacción total.
- b. Hacia Dentro: Desarrollar un sistema organizacional donde cada trabajador tenga la oportunidad de una integridad humana y profesional, que exista un crecimiento y beneficio mutuo, mejorando constantemente los productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

2. *Principios relacionados con los Trabajadores*

1. La Calidad es Primero.
2. Comunicación tanto formal como informal pero sobretodo abierta, honesta, vertical y horizontal.
3. El mejoramiento constante es esencial para el éxito.
4. Confianza para compartir objetivos y generar una claridad que permita un desarrollo organizacional.
5. Participación y Retroalimentación de ideas y soluciones.
6. Énfasis para trabajar juntos como un equipo, compartiendo responsabilidades y proyectos.
7. Desarrollar y promover la capacitación y en general la educación-formación para que el trabajo se realice con eficiencia.
8. El trabajo se califica de acuerdo con los resultados y, en esa medida funciona el sistema de remuneraciones; es decir los reconocimientos están basados en contribuciones y resultados.
9. Desarrollar un sistema eficiente a partir de las ventajas en cuanto a motivación.
10. Características de comportamiento de los empleados:
  - a. Disciplina: Limpieza, Puntualidad, Cortesía y Responsabilidad.
  - b. Cooperación: Adaptación y Asimilación.
  - c. Lucha para Mejorar: Ahorrar e Invertir.

3. *Valores.* El personal es el origen de la fuerza y del proceso evolutivo de Grupo Bimbo; en él se genera la inteligencia corporativa y es el que determina la reputación y vitalidad de los productos; que es el resultado final de los esfuerzos y del trabajo organizacional.

Todo lo anterior que encuadra la filosofía de la empresa ha representado la base de la organización del trabajo que responde a una estrategia de los preceptos de la competitividad, el hecho de aprovechar el recurso humano de la empresa, que en el caso de Grupo Bimbo es significativo (63 000 empleados) ha dependido su crecimiento y desarrollo sustentable. Sin embargo, esta concepción del trabajo no sólo significa el éxito de la empresa sino que ha fortalecido la socialización pero sobretodo la dignidad del trabajo humano.

### **2.3.3.3 El Inicio de una Nueva Era y un Desempeño Ininterrumpido**

La década de los 80's marca el inicio de una nueva etapa en la organización de las economías y de los mercados internacionales basado en el enfoque de competitividad; ésto ha significado para el grupo transformaciones inclusive dentro de la estructura de su organización, para ejemplificar este panorama se encuentra el caso de la descentralización de la organización a partir de la división de líneas de productos; lo cual surge como respuesta para tener una mejor coordinación y control en cualquier lugar donde Grupo Bimbo opere.

A partir de la realización de cambios Grupo Bimbo realizó una “revolución tecnológica” dentro de su infraestructura en lo que se refiere a las comunicaciones, Bimbo reformó su sistema computacional con el objetivo de mantener el aseguramiento institucional entre las empresas que lo conforman, como con sus clientes y proveedores.

Asimismo, a nivel de producción no sólo se encuentra la construcción de nuevas plantas mismas que cuentan con tecnología de punta como son el caso de las plantas de Chile y de Argentina, sino que a nivel general Grupo Bimbo ha transformado sus plantas productivas mejorando los tableros de control, paneles de fuerza, sistema automáticos de bandas transportadoras, hornos, máquinas de alta velocidad para envoltura y refrigeradores.

Empero, la premisa fundamental ha sido continuar bajo la dinámica constituida alrededor de la innovación con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente, incluyendo tanto la adaptabilidad en cuanto a los hábitos de consumo que la inserción a mercados extranjeros conlleva

como también una aceptación general; ésto significa que, a pesar de la diversidad de las personas sin importar edad, clase social inclusive “gustos cosmopolitas”, los productos de Grupo Bimbo se consuman.

Lo anterior ha sido parte de su liderazgo nacional e internacional; otra característica parte de este liderazgo proviene de “hacer bien las cosas”, éste enfoque dentro del corporativo consiste en fabricar productos de calidad que tengan un lugar privilegiado en el mercado, para lo cual se ha requerido en fortalecer una línea de productos en expansión y diversificados bajo la misma rama de alimentos.

Teniendo esto en consideración como parte del objetivo a alcanzar; su *postura estratégica* ha sido mantener el campo de acción a nivel nacional, así como lograr una mayor participación de mercado en las actuales áreas de negocio. Al mismo tiempo que su orientación radica en una diversificación de dos tipos; la primera hacia la expansión en el campo de acción para la captación de mercados extranjeros; y la segunda, consta de diversificar la línea de productos basada en el área de alimentos.

Esta postura tiene el objetivo de lograr la captación de “todos los gustos”; lo cual significa cumplir con las expectativas de todos los clientes tan variadas y diferenciadas como lo son los hábitos de consumo; donde además el cliente exige niveles de calidad, y Grupo Bimbo tiene que adaptarse a este ritmo de cambio acelerado por los crecientes niveles de competitividad que la apertura de mercado conlleva.

Todo ello, en Grupo Bimbo se puede lograr porque la industria de alimentos representa una gama de oportunidades para la comercialización, tienen la ventaja de ser requeridos por el consumidor como productos básicos y masivos; de esta manera bajo una participación creciente no sólo se puede lograr un crecimiento de la empresa sino que además un liderazgo en los mercados. Empero, se necesita de una excelencia en el desempeño y dinámica de la organización como un requisito integral en la práctica de la administración, donde a pesar de los mercados cambiantes, vulnerables y competitivos, Bimbo sea la mejor opción para el cliente, cumpliendo obviamente con las necesidades y expectativas; así el crecimiento, desarrollo y en general el éxito de la empresa dependerá de la lealtad del cliente hacia el producto y hacia la organización.

En torno a ello, el desafío para Grupo Bimbo radicaba en resolver de qué manera se le podía dar forma a la postura anterior. La resolución al respecto se conceptualizo bajo tres aspectos:

1. *Crear Laboratorios de Producción.* Equipados con la última tecnología que definiera una investigación y desarrollo en la línea de productos; por ejemplo la investigación tecnológica en la industria de la harina; como fue el caso de la creación de la empresa Maquindal, perteneciente al mismo corporativo.
2. *Administración por Objetivos y Compromiso.* Bajo la implantación de la filosofía de la empresa, establecer una relación de confianza donde cada trabajador es directamente responsable por los resultados, para lo cual se requiere de establecer y fortalecer la comunicación con los trabajadores y objetivos; por lo que se creó una división en los departamentos y áreas, como es el caso de Mercadotecnia, Producción, Investigación e Internacional. En este último caso específicamente a lo referente a las exportaciones e importaciones Grupo Bimbo creó en 1986 la empresa EXBIM, la cual se encarga de organizar las ventas en el ámbito internacional. De esta manera, todas las áreas tienen la finalidad de flexibilizar y ordenar el proceso productivo manteniendo la línea innovadora. Para lograr esa flexibilidad se ha llevado a cabo una planeación y control de sistemas, en donde todos los trabajadores comprendían las variables claves y su desempeño está enfocado a aplicar habilidades y conocimientos para ajustarse al plan; por lo que las auditorías más que representar miedo y tensión en los trabajadores es una forma de evaluar el desempeño y los resultados.
3. *Línea de desempeño.* Establecer una expansión a partir de las ventajas que las adquisiciones y fusiones tienen; en lo referente a las adquisiciones éstas deben ser tácticas y lo que respecta a las fusiones participar de manera que Bimbo contribuya con un valor significativo en el mercado mediante su propia experiencia y recursos. De acuerdo con estos “tiempos de cambio”, las adquisiciones han sido parte del interés del corporativo por lograr una expansión del mercado; no obstante se trata de construir negocios integrados, permanentes y exitosos donde la expansión cuesta mucho dinero en lo que a inversión se refiere, empero la expansión más que ser un costo extra para Grupo Bimbo, es una inversión que significa nuevas y enormes oportunidades y posibilidades para el crecimiento y desarrollo de éste.
4. *Mercadotecnia y Publicidad.* Ante este panorama caracterizado por la competitividad, inserción es la palabra clave; ante el respaldo de producir bienes de calidad, se puede fortalecer a partir de la publicidad y la mercadotecnia donde se fundamente el esfuerzo por crear y distribuir bienes innovadores y de calidad; esfuerzo hecho por personas responsables y comprometidas bajo valores y principios dedicados hacia la satisfacción del cliente. A través de la publicidad enfocada por ejemplo en tiendas departamentales, tiendas especializadas de venta al menudeo, anunciantes regionales, en cadenas de comida como es

el caso de Mc Donald's e inclusive en publicidad de entretenimiento como lo son programas deportivos y culturales se logra una cobertura, la cual debe estar ligada a cubrir con la diversidad de los consumidores; no obstante ésta debe proyectar los valores de la empresa, éstos valores son por ejemplo la armonía en lo referente a la unión familiar.

Por otra parte, ante la competitividad que conlleva la apertura de mercados, Grupo Bimbo adoptó una postura estratégica a través de "*competencia por nichos*"; ésto significa que dentro de la gran estructura que representa su organización se dividió en secciones, donde cada una de ellas tenía que competir con un área específica que fuera de la misma rama o línea de productos; por ejemplo Galletas Lara tiene una especialidad de productos con la que tiene que competir con la empresa GAMESA, ésta última perteneciente al Grupo PEPSICO. De esta forma, cada división de Grupo Bimbo tiene una especialidad donde hay que mantener su mercado a pesar de sus respectivos competidores del área de alimentos.

Sin duda, esta postura estratégica respondió a enfrentar de manera consciente el entorno internacional contemporáneo organizando sus recursos, a fin de establecer áreas claves y claras para el crecimiento pero sobretodo mantener un desarrollo sostenido. Para ello, se ha llevado a cabo transformaciones en la filosofía administrativa donde la calidad es una prioridad y se ha requerido de incluir procesos de calidad total en la gestión donde se involucra.

Bajo esta perspectiva, los objetivos operativos de Grupo Bimbo ante la nueva etapa fueron:

- Entender el potencial de los recursos con los que se cuenta.
- Alentar los campos de expansión y explorarlos.
- Establecer de forma responsable y consciente las áreas de crecimiento.
- Crear y comercializar productos útiles y necesarios, con excelencia en la calidad de ellos.
- Continuar creando una nueva visión del trabajo, donde el trabajador no sea una pieza más de la máquina, sino donde salga a relucir las mejores aptitudes y el talento de cada persona donde se comparten responsabilidades y recompensas.

Es importante señalar que, Grupo Bimbo para lograr la productividad ha enfocado dentro de sus estrategias en las relaciones laborales ciertos valores como lo son la confianza y el respeto mutuo; criterios sustentados a partir de la participación que el fortalecimiento de la comunicación conlleva.

De hecho, la comunicación ha sido un parteaguas para dar a los objetivos una forma de realización hacia el crecimiento de la organización sobretodo porque hay un reconocimiento y compromiso hacia ellos, desencadenado obviamente por la motivación y compensación<sup>105</sup>.

Sin embargo, lo significativo desde mi perspectiva es que Grupo Bimbo consciente de que el elemento humano es el activo de su organización reconoce las características análogas de la vida humana y de la socialización como lo son: amistad, poder, autoexpresión, creatividad y realización, que al aprovecharlas son traducidas con un carácter propositivo que en la vida corporativa se transforma en productividad.

Este reconocimiento ha sido un gran alcance para la organización y una ventaja comparativa, pero además ha sido un “modos operandi” del grupo donde los resultados se reflejan en el desarrollo de sus compañías; donde a pesar que este tipo de gestión se encuentran al alcance de las organizaciones, son pocas entre ellas POLAROID y por supuesto BIMBO quienes han aprovechado los criterios de la competitividad en sus estrategias y que ha funcionado.

Este modo de operar no sólo se implementa en México, sino que todas las operaciones de Bimbo en el extranjero tienen la misma característica; es decir en las instalaciones de producción, distribución y administración se sustentan bajo este mismo enfoque, prueba de ello lo es que cuando Grupo Bimbo creó la planta de producción en Argentina capacitando en México a colaboradores argentinos a fin de difundir la política del grupo en ese lugar, de manera tal que cada subsidiaria puede diferir en cuanto a la planeación integral respondiendo a una postura estratégica y a una misma cultura empresarial; lo anterior ha funcionado en el sentido que operan fuera de México sólo tres decenas de mexicanos. Esto es un ejemplo que la organización basado en una filosofía común puede funcionar de manera exitosa.

En lo que respecta a los cambios en la organización, Grupo Bimbo como una empresa transnacional continua descentralizando las operaciones de sus divisiones como de sus afiliados, los cuales son responsables de mantener y consolidar el liderazgo de la empresa en sus respectivos lugares; la política administrativa se sustenta como se mencionaba en el párrafo anterior en conformar al personal de las subsidiarias con gente del “país anfitrión”, y sólo en casos muy especiales se encuentran mexicanos operando en el extranjero; ésto responde al objetivo corporativo

---

<sup>105</sup> Compensación en lo referente a los salarios e incentivos, pero especialmente a que Bimbo ha proporcionado oportunidades de crecimiento educativo y profesional a sus colaboradores a través por ejemplo de los cursos de capacitación.

de desempeñar una corporación ciudadana, consciente y responsable en cada “país receptor”; puesto que los intereses del corporativo están estrechamente vinculados con los intereses de los países donde el grupo opera.

Por lo que, existe un proyecto estratégico en el ámbito corporativo; el cual está conformado por ciertas metas como lo son:

- Crecimiento Ininterrumpido de ventas.
- Credibilidad y lealtad del consumidor a la empresa a partir de la satisfacción de éste respecto a los productos.
- Convertir una empresa de calidad y de primer nivel en todos los aspectos como lo son: el personal, los productos, la infraestructura y en general en el desempeño empresarial.

Así, con un proyecto estratégico que se resume en ser una compañía de alimentos caracterizados por ser de calidad, que requiere para su crecimiento tanto de la innovación como del aumento de participación comercial se necesita de la reinversión y diversificación, lo cual significa estar acorde a los hábitos de consumo contemporáneos como lo son alimentos para fuera y dentro de casa o bien alimentos congelados; es decir alimentos que vayan con los cambios de estilo de vida y que cumplan con ciertas características para lograr tener una mayor aceptación por parte del consumidor. Algunas de estas características son: alimentos rápidos, nutritivos y ligeros (snacks).

El crecimiento y desarrollo de Grupo Bimbo depende de ser la mejor opción para el consumidor en cada categoría de los productos en que se compite. En esta medida se logrará el éxito de la empresa, por lo que se requiere llevar a cabo el proyecto estratégico establecido empero la planeación empresarial dependerá de las condiciones particulares de cada área, esto representa autonomía de acción; sin embargo el sustento de función está enfocada en un estilo administrativo similar como sería el caso de la filosofía empresarial.

#### **2.3.3.4 Qué sigue para Grupo Bimbo**

En primer lugar continuar con las tendencias que desde hace dos décadas se ha implantado y fortalecerlas; entre los asuntos principales que enfrenta se encuentra por ejemplo:

- Continuar con el nivel superior del mercado.

- Expansión en el mercado nacional y extranjero.
- Coordinar la organización y descentralización del grupo.
- Analizar a la competencia y reformular los factores para ser la mejor opción hacia el consumidor.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente donde no sólo se trata de buscar, sino llegar a todos los clientes a pesar de la diversidad que ésto significa.
- Fortalecer los nichos de mercado.

El desafío radica en cómo continuar posesionándose del mercado; la respuesta desde mi perspectiva es continuar y fortalecer los nuevos campos de acción sin descuidar en donde ya está ubicado, siendo líder en tecnología y productos para adecuar el proceso ante los nuevos asuntos competitivos, para lo cual se requiere de la reinversión como factor de actualización y por tanto de crecimiento puesto que conceptos como innovación, calidad y productividad son variables para enfrentar con éxito la competitividad; y que sin duda en Grupo Bimbo han significado un parteaguas de su desarrollo que se logra a través de la reinversión y de continuar con estas variables como un “modos operandi” dentro de la práctica productiva y no como una “moda” caracterizada por ser temporal y pasajera.

Asimismo, se había mencionado que para definir las formas de organización no existen “fórmulas claras, específicas o mágicas” sino más bien se trata que cada organización estructure una arquitectura de forma tal, que se adapte a sus recursos y por supuesto a sus objetivos sin dejar de tomar en cuenta la inserción en un contexto caracterizado por la globalización. De esta manera, el reconocimiento para Grupo Bimbo como organización radica en el hecho que ellos mismos han trazado un estilo propio de gestión acorde a las circunstancias, esa línea corresponde a las metas preestablecidas y sustentada bajo una cultura empresarial.

De esta manera, su postura estratégica ha sido crear ventajas comparativas a partir de sus propios elementos, el elemento humano corresponde a una estrategia enfocado en la productividad que no sólo complementa la estrategia que ha llevado al éxito de la empresa, sino que al tomar al trabajador no como una pieza más de la máquina, más bien como capitalizador del proceso productivo reivindica tanto el concepto de trabajo dándole una característica que por décadas la práctica productiva a nivel mundial había olvidado: *“la humanización del trabajo”*, lo cual es clave para impulsar el proceso productivo y en general del corporativo.



En la medida en que se humaniza el trabajo se desarrolla la socialización del proceso productivo, específicamente en lo que respecta a la interrelación de trabajadores pero sobretodo la interrelación de hombres que piensan y actúan; por lo que la comunicación, participación y respeto han sido factores cruciales en las relaciones laborales de Grupo Bimbo.

Ésto ha dado forma al resultado donde Grupo Bimbo hoy en día es una de las organizaciones más competitivas de México, reconocimiento que comparte con empresas como TELMEX y CEMEX además de ser primer lugar nacional en el sector alimenticio, y que en el ámbito internacional es una de las cinco empresas panificadoras más grandes.

### **CAPITULO III**

#### ***El Paradigma en la Denominación de una Empresa Creciente***

### **3.1 Preámbulo. Grupo Bimbo y la Apertura de Mercados**

Con la apertura de mercados en la década de los 80's se desarrolla la dinámica de Grupo Bimbo como empresa internacional caracterizada por el nacimiento de la exportación de mercancías y de bienes de capital. De esta manera, el mercado exterior ha representado para el grupo una oportunidad de crecimiento y una forma de expansión a través de las transacciones con sus filiales extranjeras, éstas se organizan bajo un sistema apropiado de operación el cual se sustenta por compañías en cadena.

Por lo que, el presente estudio tiene por objetivo presentar un análisis acerca del desarrollo de Grupo Bimbo como empresa internacional enfatizando en las circunstancias, medios y alcances; es decir, los principales efectos que de esta corporación derivan, ubicándola como un desarrollo resultado de la estructura productiva del capitalismo actual y resaltando en los alcances de expansión y crecimiento; de forma tal que, Grupo Bimbo hoy en día sea considerada por un lado un caso de desarrollo o bien un eufemismo en la incorporación de las grandes empresas monopólicas en la dinámica del comercio internacional.

Algunos autores señalan que esta modalidad en la dinámica de las empresas internacionales como lo es Bimbo es una forma de denominar al viejo y siempre problema de la dominación y del imperialismo, evidentemente con nuevas técnicas de expansión donde la particularidad radica en la flexibilidad en las condiciones político-económicas de la región donde actúa.

Esto significa que la expansión no se lleva a cabo mediante el uso de la fuerza, más bien bajo la denominación de la internacionalización de las economías y especialmente del mercado utiliza estrategias como la sustitución de importaciones y de la gama de manufacturas; de esta manera, comienza a generalizarse los arreglos con empresas extranjeras para el suministro de asistencia técnica, procedimientos y marcas, como sucedió en la década de los 80's en Guatemala donde a partir de la asistencia de Grupo Bimbo a una empresa panadera guatemalteca inició sus operaciones fuera de México; así en una etapa más desarrollada de este proceso se ha fortalecido la participación creciente de inversiones extranjeras directas en actividades orientadas hacia la compra de empresas existentes o a través de la formación de nuevas.

Por ejemplo, Grupo Bimbo comenzó sus operaciones productivas en Costa Rica en el año 1994 y respondiendo a una estrategia de expansión distribuye desde ese país a Nicaragua con 84

rutas a través de la marca Tulipán, perteneciente al mismo grupo; también se encuentra el caso que en 1994 desde Perú donde tiene una planta industrial distribuye a las regiones aledañas.

El fenómeno de la internacionalización de las economías ha aumentado, por lo que empresas como Grupo Bimbo han acrecentado su comercialización en el exterior, específicamente en regiones como América Latina por la cercanía geográficamente y por la libre concurrencia de exportación tanto de mercancías como de capital. La internacionalización ha abierto en el grupo nuevos canales de financiamiento y comercialización asegurando en estos mercados una forma de crecimiento.

La expansión responde a una dinámica de las empresas como consecuencia directa del medio internacional; sin embargo, constituye una lógica de oportunidades y de responsabilidades donde cada inversión debe estar respaldada por un crecimiento sustentable. Este proceso esconde una profunda transformación en la estructura empresarial por ejemplo de Grupo Bimbo, reorientando sus intereses a un mercado nacional e internacional. “Esta diversificación e internacionalización no obedece a un afán expansionista, sino a una profunda preocupación por sobrevivir a la globalización y por mantener y acrecentar nuestro liderazgo en el área de alimentos”<sup>106</sup>

Lo cierto es que, en el ámbito mundial la libre concurrencia representa en la actualidad una realidad caracterizada por la exportación de capital, donde desde el punto de vista de Bimbo este proceso es la instrumentación para su desarrollo; y, para los países receptores en este caso países centro y sudamericanos es una alternativa de inversión que fomenta el crecimiento de la economía nacional. La internacionalización se ha planteado el corporativo bajo los mismos propósitos mexicanos, en el sentido de asegurar una operación rentable con un control adecuado a fin de crecer y lograr una participación constante y redituable en los mercados donde se comercializa, fomentando el desarrollo del personal que lo integra.

La internacionalización en Bimbo llevado a cabo desde los años 80's responde a dos perspectivas diferentes; por un lado, cuando el desarrollo de una empresa a nivel nacional es sostenible y tiene la capacidad para continuar, la empresa no puede limitarse en el abastecimiento del mercado nacional; y la segunda perspectiva se concibe gracias al fomento en el desarrollo tecnológico de las comunicaciones, claro ejemplo lo es la tecnología en el ámbito computacional.

---

<sup>106</sup> *BIMBO. Un Esfuerzo a través de los Años. Grupo Industrial Bimbo. GIBSA. México, 1995. p. 97*

Grupo Bimbo a finales de la década de los 90's, comenzó con una innovación de estructura en las áreas de la industria de la harina, en el proceso de producción y en sus telecomunicaciones. Para estos dos primeros rubros se ha realizado una investigación tecnológica en esta industria acondicionando los tableros de control, los sistemas automáticos de bandas transportadoras, hornos y máquinas de alta velocidad para envoltura así como los refrigeradores, con la finalidad de lograr el cumplimiento en el sistema de control de las plantas.

En lo que respecta a las telecomunicaciones y ante los posibles desajustes en el sistema computacional con el cambio del año 2000 (Y2K), Grupo Bimbo reestructuró y reemplazó su comunicación institucional bajo una planeación integral que respondiera un aseguramiento en el desarrollo de los encadenamientos dentro y fuera del corporativo, de tal forma que las aplicaciones modificadas fortalecieran tanto la comunidad entre el personal del corporativo en el ámbito internacional como con los gobiernos, clientes y proveedores; de esta manera, la red en las telecomunicaciones tiene la finalidad de reducir tiempos y eficientar la información.

Empero, el presente análisis no pretende calificar bajo un valor moral la dinámica de Bimbo, más bien la trascendencia radica en cualificar esta dinámica especialmente en lo que confiere al desarrollo y crecimiento de la corporación.

Resumiendo, Grupo Bimbo en cierto momento de su desarrollo una vez conquistado una parte considerable del mercado mexicano busca nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo rebasando fronteras nacionales, oportunidades que encontró en un primer momento en EE.UU. y América Latina. Quizá lo anterior fue la premisa fundamental para la comercialización de Bimbo en territorios fuera de México, ésto es un fenómeno que ha creado de acuerdo con las propias circunstancias del corporativo y del entorno; en el caso específico de las internas se encuentra por ejemplo su crecimiento mexicano sostenido; y, en el caso de las externas es el desarrollo de las comunicaciones así como por los múltiples cambios operados durante ese periodo en el ambiente de la economía internacional, como son los tratados comerciales entre Estados.

Es decir, ante los cambios estructurales como lo es la libre competencia, la estrategia de Grupo Bimbo para lograr la competitividad se fundamenta en su misión corporativa, el desarrollo de sus marcas y plantas a partir de ser “una empresa altamente competitiva y plenamente humana”, orientada hacia las expectativas del consumidor basándose en la calidad en su proceso de comercialización, de su personal, de sus marcas y del producto.

Así hoy en día, la expresión “negocios internacionales” en Grupo Bimbo significa exportación de mercancías y de bienes de capital como una forma de expansión y de aseguramiento de su crecimiento económico. Aunque, las grandes organizaciones comerciales no son algo nuevo en la historia internacional, éstas existían dentro del periodo mercantilista donde se caracterizaban por ser grandes de tamaño pero con deficiencias en la organización; contrariamente a lo que sucede en la actualidad, la cual bajo una lógica de ganancias Grupo Bimbo por ejemplo invierte en plantas donde tengan un mayor y mejor acceso al mercado y por tanto obtener un desarrollo sostenido, para lo cual se requiere de un “cerebro” o un ápice estratégico del corporativo que diseñe una planeación integral de organización y de acción que impulse este objetivo. Grupo Bimbo ha aprovechado los nichos de mercado, conquistando espacios, posicionándose de éste realizando operaciones rentables y reajustando sus esferas de calidad desarrollándose en nuevas como lo son los negocios periféricos.

Todo lo anterior significa que Bimbo al adquirir inmuebles, comprar tierras, importar tecnología, contratar personal, lograr una adaptabilidad entre la cultura empresarial y la nacional como lo son hábitos de consumo transforma la dinámica internacional específicamente la relación entre Empresas y Estados; de ahí la relevancia en el presente análisis en lo referente a las condiciones por las que invierte en el exterior así como las consecuencias de ésta tanto en su denominación y alcances como en los actores con los que se interrelaciona que incluye evidentemente sociedad, gobierno y empresas nacionales.

Es importante señalar que, la internacionalización de Grupo Bimbo no se ha llevado a cabo en un corto plazo, más bien responde a un proceso que implica una serie de etapas como lo son las condiciones propias de la empresa y de las zonas a invertir; por ejemplo, Bimbo comenzó mediante las exportaciones de mercancías, luego a partir de una lógica de oportunidades realizó inversiones directas en primer lugar con facilidades comerciales, oficinas de ventas, depósitos y distribución; así, en la medida en que las condiciones fueron apropiadas creó instalaciones industriales. Conforme estas inversiones el grupo se ha convertido en una empresa internacional.

Al hablar de la internacionalización de Bimbo significa un doble compromiso y responsabilidad, ya que al mismo tiempo que expande su comercialización se debe de fortalecer el mercado local de una forma competitiva; para ejemplificar lo anterior en 1999, Grupo Bimbo invirtió en la organización BIMBO 30 m.d.d. en la construcción de una planta para mantener la cobertura de mercado en México. En ese mismo año, esta Organización anunció la certificación de la NORMA de calidad internacional ISO 9002 en plantas de Azcapotzalco y Santa María, con esta NORMA la compañía se constituye como una empresa competitiva de “clase mundial”. Esto con

respecto a México, empero y a nivel internacional podemos afirmar que Grupo Bimbo es una empresa internacional; ya que opera en 15 países de AL, EEUU y Europa.

Todo lo anterior retoma un concepto de gestión: “la competitividad”; debido a que a partir de una mayor afluencia de empresas, con mayor diversidad de productos y marcas comercializando en un mismo lugar consecuencia directa de la apertura comercial, aunado a los diferentes procesos de producción y distribución es indiscutible la necesidad de Bimbo como Empresa Internacional en llevar a cabo una gestión competitiva, pero además competir de una manera efectiva a pesar de las transformaciones por las nuevas adquisiciones. Estas transformaciones tienen que ver con el respaldo económico de la empresa, pero sobretodo el desarrollo de la internacionalización se sustenta en una eficaz gestión organizativa, el saber compatibilizar los objetivos, estrategias y acciones entre las subsidiarias pertenecientes a un mismo corporativo.

Lo anterior se logra de acuerdo con el grado de organización entre las operaciones subsidiarias como en Argentina, Chile, y el ápice estratégico ubicado en México, ejerciendo como entidades funcionales separadas bajo un objetivo integral común. En estas circunstancias, Bimbo descubre que no sólo ha crecido sino que se ha transformado. La estrategia para la implementación de los preceptos de competitividad responden no sólo al cuándo, cómo y dónde sino más bien a las razones y los objetivos que genera este proceso. Al respecto Luigui Valdés menciona que todas “las estrategias de implantación pueden ser correctas siempre y cuando la empresa en verdad conozca lo que está haciendo. Grupo Bimbo reforzó primero el capital humano, mucho antes de iniciar un proceso de calidad total, y tiempo después comenzó a trabajar con la parte de medición de la calidad de manera formal”<sup>107</sup>.

Ahora bien, la lógica de comercialización del grupo en el exterior responde a la ley del mayor beneficio que impulse su crecimiento y desarrollo; de esta manera su expansión se encuentra determinada bajo este corolario, para lo cual se requiere del pleno conocimiento sobre el lugar apropiado y el momento oportuno de inversión. Ejemplificando lo anterior Bimbo es hoy en día un grupo integrado vertical y horizontalmente<sup>108</sup>. Una de las empresas que componen al grupo se encarga de suministrar y proveer al resto de equipo y servicios que así se requiera, en maquinaria por ejemplo se encuentra la empresa “Maquindal” y en las operaciones internacionales se encarga la empresa “EXBIM”. La finalidad de esta integración en Grupo Bimbo corresponde a una estrategia que sustituye la inadecuada capacidad de los proveedores.

---

<sup>107</sup> Luigui Valdés. *op. cit.* p. 174.

<sup>108</sup> (ver capítulo I).

Cabe señalar el efecto que conllevan las innovaciones tecnológicas como impulso a la internacionalización de BIMBO, los medios de comunicación por ejemplo han sido un elemento para establecer y mantener una mayor y mejor conexión entre personas del mismo grupo donde la geografía ya no es un obstáculo para estar incomunicado; asimismo la tecnología utilizada en los procesos de producción y distribución tanto en la maquinaria como en el transporte ha permitido contribuir en gran medida al desarrollo de esta dinámica, donde Bimbo ha encontrado en el exterior una forma de expansión y crecimiento; para ilustrar lo anterior se encuentra el caso de la tecnología en los medios de transporte como una vía accesible de exportación de productos cumpliendo cabalmente con los sistemas de sanidad y calidad que los productos perecederos requieren.

Sin embargo, para convertir las innovaciones tecnológicas como una herramienta de desarrollo se requiere de la continua inversión; en el rubro del Sistema Computacional durante los años de 1997-98 se requirió de una reinstalación en la infraestructura tecnológica a fin de eficientar el acopio y manejo de información. Esta reingeniería consistió en la implantación de 600 servidores UNIX donde se ocuparon aproximadamente de 7 mil computadoras.

Las características que han sido elementos para el proceso de Bimbo como empresa multinacional se apuntan hacia los siguientes criterios:

- La búsqueda en las ventajas de beneficio a través de la captación de oportunidades de inversión.
- La necesidad de desarrollar el excedente de capital producido por el crecimiento y rentabilidad dentro del mercado interno mexicano.
- El termino “expansión”, representa una forma de establecer la competitividad que responda a la premisa de mantener su desarrollo; por ejemplo, si una empresa se coloca en el mercado exterior su competidora más cercana hará lo mismo a fin de impedir la hegemonía y su desarrollo. Por ejemplo, en 1999 Grupo Bimbo se consolida en líder del mercado costarricense a partir de la adquisición de la empresa local Panacea y la marca “tulipan”, con esta acción la empresa eleva su participación activa que ha tenido en ese país desde 1994, obteniendo un incremento en su comercialización compitiendo con el 45% del mercado que la marca Breddy tenía, ésta última marca perteneciente Grupo Maseca (GRUMA), otra panificadora mexicana.

Lo cierto es que, la tendencia en el proceso de expansión se encuentra marcada bajo la capacidad de Grupo Bimbo por presentar productos competitivos. De hecho, conciliar una actitud de acción caracterizada por la planificación en la organización y la competencia eficaz ayuda a entender el crecimiento de éste dentro y fuera de México. En un estudio elaborado por la Revista



Mundo Ejecutivo en junio del 2000, se reconoce a Bimbo no sólo como una de las 100 empresas competitivas a nivel nacional, sino en el área de alimentos está encabeza la lista por ser más competitiva. Algunos de los rubros generales que se manejaron para esta categorización tienen que ver con la estructura, eficiencia operativa, rentabilidad, solvencia financiera y gestión estratégica.

Además se definió por otros particulares que consisten en su crecimiento en el mercado nacional e internacional, capacidad económica y productiva en los últimos 5 años que ha duplicado anualmente en un 16%. En lo que respecta al perfil internacional se toma en cuenta el aumento en sus exportaciones así como en su actividad productiva en el exterior, que puede consistir ya sea en adquisiciones, funciones y alianzas estratégicas.

Otros rubros para esta denominación lo constituyen la diversificación de la producción, su red de distribución, desarrollo de marcas, innovación de productos, crecimiento y desarrollo laboral, capital contable, utilidades, deudas, solvencia financiera, entre otros<sup>109</sup>.

Grupo Bimbo, cuando decide internacionalizarse mantiene la visión que su negocio abarcará al mismo tiempo un mercado nacional y uno internacional, para lo cual se requiere que en términos de organización ésta sea funcional y competitiva, al mismo tiempo que sus capacidades financieras sean sustentables y sus sistemas de productividad, innovación y calidad representen un parámetro importante para cualificar su posición, de forma que su desarrollo mantenga un nivel prevaleciente para adquirir el capital y la mano de obra necesaria que conlleve en el extranjero no sólo la transmisión sino el crecimiento en las regiones vecinas de la organización; quizá por esta premisa el grupo ha tomado su internacionalización como un proceso que incluyen etapas de iniciación y de maduración.

Así, la nueva estructura de Bimbo vislumbra una doble perspectiva de crecimiento y compromiso; es decir, la cobertura de comercialización mexicana e internacional.

Dos de los parámetros a considerar por Grupo Bimbo para llevar a efecto su internacionalización radican en conocer el tamaño del país receptor tanto en su dimensión y en su poder adquisitivo, así como la afluencia de participación de empresas locales e internacionales que comercializan el mismo sector. En esta medida, reconociendo estos aspectos Bimbo reconoce de lo rentable y redituable que origina su inversión; es decir, la productividad que ofrezca el mercado

---

<sup>109</sup> Datos obtenidos de Miguel Muñoz. "Las 100 Empresas más competitivas". *Mundo Ejecutivo*. No. 254. México. Junio 2000. p. 32.

exterior, es entonces cuando decide invertir en bienes de capital e importar sus técnicas de gestión y producción.

De esta premisa se desencadena lo que hoy en día significa Grupo Bimbo; es decir, un conjunto de compañías que integran una gama de productos en el área de alimentos y con mayor afluencia en el sector de la panificación. Cuantitativamente los resultados de este proceso se muestran en el siguiente cuadro.

#### **Cobertura en mercado donde comercializa Grupo Bimbo en los años 90`s**

<b>País</b>	<b>Cobertura de Mercado en %</b>
Chile	73%
Venezuela	70%
Perú	51%
Guatemala	49%
Honduras	47%
El Salvador	43%
Costa Rica	40%
Nicaragua	39%
Argentina	21%
Colombia	15%

Por tanto, una conclusión preliminar nos conduce a pensar que Grupo Bimbo obtiene y mantiene un desarrollo sostenible en la medida en que su proceso estratégico y productivo es eficiente, la cual no sólo se lleva a cabo de acuerdo con su capacidad económica sino más bien responde a una gestión organizativa proactiva, productiva, innovadora y con calidad que compatibilice tanto una lógica de inversión entre las compañías que conforman al grupo como al aprovechamiento de las circunstancias y del entorno; empero, hay que recalcar que “aprovechamiento” de ninguna manera en Bimbo ha significado abuso ni imposición.

Asimismo, la dinámica de esta empresa ha demostrado una adaptabilidad en su forma de internacionalización en los diferentes países donde decide invertir, que las convierte en un agente de cambio más aceptable; sin embargo y ante esta realidad el objetivo del presente estudio consiste en analizar si este proceso es una fuente significativa como ventaja de productividad tanto a las

subsidiarias así como para la empresa tomando en consideración que la eficacia productiva incrementa su eficiencia en la gestión y con ello el crecimiento, desarrollo en el país donde ésta opera.

De esta forma, si la perspectiva de Grupo Bimbo identifica al mundo como un campo de acción donde su actividad y desarrollo se sustenta sobre esas mismas bases, la organización debe estar consciente y preparada para enfrentar las circunstancias y riesgos de las actividades económicas diversas acorde a esta visión, funcionando bajo la línea de acción sobre la adaptabilidad que requiere la planeación estratégica definida, estable, pero sobretodo eficaz y eficiente. Esta lógica ha representado su desarrollo en el exterior con ventas anuales de 2.3 billones de dólares en el año 2000, por volumen de ventas el grupo se encuentra en la posición no. 17 de una lista de 37 grandes empresas en América Latina<sup>110</sup>.

### **3.2 Denominación de Grupo Bimbo como Empresa Internacional.**

Bimbo desde la década de los 80's visualiza su campo de acción productiva, distribuidora y en general comercial en diversas regiones fuera de la República Mexicana principalmente en EE.UU. y América Latina sin descartar el mercado europeo; ésto ha significado para la organización transformaciones que implican establecer y mantener una empresa competitiva que satisfaga las necesidades, requerimientos y expectativas, las cuales se amplían considerando la diversidad de los clientes.

Así, Grupo Bimbo debe actuar llevando a cabo una compatibilidad entre los objetivos de crecimiento de la organización con relación a las expectativas del cliente frente al producto que ofrece, tan variadas y diferenciadas como éstas sean; ya que, de acuerdo con sus productos esta organización expande y crea ventajas comparativas, así en la medida en que los productos sean mejores éste tendrá mayores condiciones y beneficios, por lo que su permanencia en el mercado será de larga duración, empero para lograr lo anterior los productos deben ser competitivos, lo que significa que entre otras cosas éstos deben ser de calidad. El cumplimiento en las expectativas del cliente radica bajo 3 preceptos; las cuales son cantidad, calidad y oportunidad.

---

<sup>110</sup> Celso Garrido. "Estrategias empresariales ante el cambio Estructural en México". Revista *Comercio Exterior*. Vol. 47. N° 8. México. Agosto, 1997. p. 663. Donde en 1994 el grupo tenía ventas por 1,795.4 mdd.

La satisfacción del cliente en Grupo Bimbo es un punto clave para su desarrollo; sin embargo, lograr la calidad en el cumplimiento de las expectativas responde a un proceso productivo y a un desarrollo del personal con esta misma característica, por lo que si el proceso y el personal trabaja bajo una perspectiva de calidad los productos van a tener esta misma característica, lo que impulsa entonces un desarrollo de la empresa en los mercados en que comercializa y en aquellos donde desea expandirse.

Enfatizando en la transformación respecto al interior de la organización de Grupo Bimbo y en lo que confiere a las relaciones laborales, la presencia del personal aumenta en cuanto a diversidad de nacionalidades y aumento en el número de empleados; no obstante, se requiere continuar bajo la misma idea de competitividad en el proceso productivo y en el producto en virtud de que la administración eficaz de las relaciones laborales es una forma de incremento que evoluciona la eficiencia productiva. En este caso es conveniente transmitir el estilo propio de administración del corporativo como una fuente significativa de las ventajas de productividad a las filiales.

Este estilo se denota por establecer y mantener una buena comunicación con sus empleados, dado que la visión de trabajar con personal de varias nacionalidades como colaboradores pertenecientes a una misma organización exigen nuevas cualidades en los administradores a fin de llevar políticas adaptando las metas a todo el personal; eso como primer punto, en segunda instancia pero no menos importante se encuentra el hecho de contar con trabajadores calificados, por eso la capacitación a los empleados no es un costo sino una inversión de mantener una línea en el proceso; es por lo que Bimbo invierte en calificación y educación al personal, con ello el aumento en los niveles educativos es mayor porque como bien se analizó en apartados anteriores un producto es competitivo resultado de un proceso con esa misma característica, mismo que se logra a partir de la calidad del personal que lo integra.

La estrategia con base en la productividad consiste en una adaptación en la cultura local y transmitirla en donde los empleados conozcan y laboren bajo los preceptos de calidad y también con los principios de dignidad al hombre y al trabajo.

Por tanto, la situación en la que se encuentra Grupo Bimbo con su entrada a lugares extranjeros es la responsabilidad por mantener un producto competitivo, así de la forma de gestión y de organización no sólo depende el crecimiento y desarrollo sino la misma reputación de la empresa.

De esta manera, es necesario maximizar sus ventajas comparativas de gestión aprovechando las oportunidades, tomando la inversión como una premisa de crecimiento. “Su filosofía es muy simple, como ellos mismos lo comentan: El cliente, él es nuestro verdadero jefe, el producto, que tenemos que hacer con calidad y con el que tenemos que estar identificados con cariño; y nuestra gente que es la base de todo, son nuestros socios, nuestros compañeros”<sup>111</sup>.

Si bien la finalidad de Grupo Bimbo es el éxito mismo, que se puede cuantificar a partir del crecimiento de sus empresas, lo que significa que para sobrevivir hay que aprovechar las oportunidades de inversión a fin de maximizar las ventajas competitivas consecuencia de la innovación de sus productos y tecnología utilizada en los procesos productivos así como en el nivel de calidad.

Bajo esta perspectiva en cuanto a la dinámica de gestión internacional empresarial, cuáles son las razones para denominar a Grupo Bimbo un ente de cambio. Como primer punto y tomando en cuenta que el corporativo importa no sólo capital y tecnología sino un estilo propio de gestión y organización, lo cual implica llevar a la práctica una planeación estratégica así como una filosofía y cultura empresariales, aunado al significado que el mismo producto conlleva donde en algunos casos por ejemplo ocasiona aumentar la diversidad de marcas en los productos, en otros casos representa una innovación debido a que en los lugares establecidos no existían tales.

De esta forma, además de representar un ente económico y comercial también puede considerarse como un ente de carácter social, que representa transformaciones en un caso extremo en los hábitos de consumo. En términos generales, la rama de alimentos es un sector redituable y aceptado por los consumidores, no obstante éste representa una vulnerabilidad en el mercado, debido a la relación que guarda la cultura y los hábitos de consumo en el mercado local; para lo cual Grupo Bimbo está integrada en torno a esta línea de productos; es decir, bienes de consumo masivo donde debe aplicar un minucioso estudio de mercado, algunos de los criterios que utiliza para cuantificar y cualificar un mercado son por ejemplo los siguientes parámetros: rapidez en ventas, ganancias, poder adquisitivo de la población, entre otros; donde a partir de ello se reconoce la adaptabilidad del producto respecto a estos hábitos y se pueden realizar las modificaciones correspondientes al producto a fin de lograr esta compatibilidad.

---

<sup>111</sup> Luigui Valdés. *op. cit.* p. 209.

En este caso, Grupo Bimbo en América Latina comercializa un bien perecedero como lo es el pan de una forma industrializada y empaquetada en lugares donde no existía, como fue el caso en Costa Rica transformando y modificando los hábitos de consumo de los lugareños.

Eso es en cuanto a los cambios socio - culturales, los cambios políticos – jurídicos tienen que ver con la compatibilidad de su gestión y su política de organización apegados al marco normativo que del país receptor emana. La flexibilidad de la apertura de mercados radica en que Grupo Bimbo y en general las empresas internacionales puedan escoger entre las siguientes alternativas, ya sea entrar al extranjero abasteciendo mediante exportaciones o bien por medio de producción en el país. Inclusive no sólo se trata de escoger entre el mejor medio para la internacionalización, sino la empresa tiene que lograr una compatibilización con las instancias y el cuadro jurídico de los países a donde desee ingresar.

A este respecto, podemos ejemplificar el caso cuando Bimbo en Chile en el año 1991 tuvo que cambiar la marca del producto a “Ideal”, puesto que la corte chilena le prohibió comercializar en ese lugar con la marca “Bimbo” debido a la existencia de este nombre como marca.

No obstante, Grupo Bimbo tiene la oportunidad de elegir la opción que más le convenga en cuanto a la creación de ventajas comparativas y con ello maximizar su crecimiento y desarrollo. Empero son a través de los bienes de capital incluidos en las plantas de producción y comercialización donde se incorporan con mayor énfasis en el país receptor, debido a que llevan a la práctica un proceso productivo que incluye tanto innovaciones tecnológicas así como proyectos de investigación que desencadena el perfeccionamiento del producto y en general del proceso. Sin embargo, cada uno de los proyectos de expansión prevé realizar la maximización de ganancias a partir de la competitividad del producto sustentado en los factores de innovación, calidad y productividad (analizado en apartados anteriores) pues, de otra manera el grupo no invertiría.

Resumiendo, a últimas décadas se ha desarrollado una nueva forma de organización empresarial, donde se puede denominar a Grupo Bimbo como “empresa internacional”, el concepto “empresa internacional” infiere sobre un doble sustento; el cual está caracterizado por:

- “empresa transnacional” y
- “empresa multinacional”

Entendiendo “*transnacional*” o “*empresa transnacional*” (ET) a las transacciones, gestiones y controles de la actividad productora y distribuidora de bienes o servicios que hace la empresa fuera de su país de origen. Mientras que el término “*multinacional*” o “*empresa multinacional*” (EM) confiere a las actividades, formas y funciones de la empresa transnacional en dos o más países.

Varios criterios para comprender el concepto de empresa internacional son considerados, como es el caso del número de establecimientos de una empresa en el extranjero, a este respecto el autor Víctor Tesa señala que “¿acaso toda sociedad que produce en el extranjero no se convierte por ese sólo hecho en una empresa multinacional?. Se emplea el término empresa multinacional cuando la producción en el extranjero alcanza un volumen importante en relación con la producción total. Se admite, muy arbitrariamente, que el límite está alrededor de 25 a 30%. Si no se poseen en caso datos sobre la producción, se toma como criterio ya sea la parte del beneficio realizado en el extranjero, o bien la importancia del personal empleado”<sup>112</sup>

En resumen, Grupo Bimbo puede considerarse como empresa internacional cuando:

- a) A partir de un centro de operación estratégico (corporativo ubicado en Santa Fe en México) se plantea, desarrolla una acción permanente y significativa en el ámbito de un mercado internacional.
- b) Además de su ámbito de acción, su capital social es multinacional, para lo cual se requiere de hacer negocios en dos o más países en tal volumen como para que su solidez y crecimiento dependan de éstos y la planeación se encuentra en función de alternativas multinacionales.
- c) Cabe señalar que, la unidad de decisión es de distintas maneras, ya sea por un control totalitario o bien como en el caso de Bimbo por una uniformidad sistemática entre filiales en el extranjero y el corporativo.
- d) Del manejo de los métodos de planificación y gestión empresariales depende la descentralización de la producción, quien ha creado plantas especializadas y complementarias a él; es decir, las ganancias se ocupan en la reinversión a fin de aumentar su eficiencia productiva y fortalecer sus posibilidades en materia de competitividad en el mercado tanto nacional como internacional; estas transformaciones deben fortalecer el compromiso y la adaptación bajo una comprensión multinacional que conlleve al crecimiento y desarrollo. Sin embargo, cada organización emplea sus métodos de gestión y

coordinación, por ejemplo, si se va a producir en el exterior se trata de proyectar un estímulo hacia las filiales como si fuera la misma matriz, como Grupo Bimbo lo hace.

En términos generales, las causas para caracterizar a Grupo Bimbo como empresa internacional se deben a que su actividad comercializadora se encuentra presente en más de dos países, por lo que su planeación está en función de alternativas más allá de la frontera mexicana, donde en un inicio radicaba. El grupo realiza su planeación estratégica a partir de un centro de operación, el cual sería el corporativo ubicado en el ápice estratégico, donde se planea, desarrolla y establecen las decisiones en la dinámica de su gestión para que los resultados entre los esperados y los reales sean compatibles, ya que como opera como un ente internacional sus horizontes de espacios se amplían.

Empero, este “centro de operación” no significa la limitación de decisión y acción por parte de las filiales debido a que no a todas se puede tratar igual, por el contrario Bimbo otorga autonomía a sus subsidiarias de acuerdo con la diversidad y a los problemas generados a partir de las necesidades de cada una, ya que no es lo mismo las necesidades y requerimientos en EEUU donde se comercializa en su mayoría panadería y verduras congeladas que en América Latina donde se exportan equipo industriales.

Lo anterior significa que se adapta el estilo propio de la organización respecto a la dinámica de cada una de las empresas; es decir, el ápice se encarga de establecer sus métodos de planificación e inversión a fin de elevar su eficiencia productiva y fortalecer al mismo tiempo su competitividad; sin embargo, para hacer más flexible descentralizan la producción en plantas especializadas y complementarias al mismo porque a partir de la adaptación se fortalece la relación entre las filiales, tratando de proyectar un estímulo hacia las plantas y centros de distribución.

Este tipo de motivación como es el caso de la autonomía en sus métodos de coordinación se traduce en un fortalecimiento de la planta, lo cual hace a Grupo Bimbo más flexible, rentable y redituable; de ahí la razón por la que el corporativo se conforme por empresas en el ramo de la panificación y en empresas complementarias a este sector, como es el caso de la cajeta con las marcas Coronado y Yopi.

---

<sup>112</sup> Víctor Tesa. *Empresas Multinacionales e Imperialismo*. Edit. Siglo XXI. 1ª. Edición. Buenos Aires, 1973. p. 39



Esta descentralización significa autonomía, empero no dejan de pertenecer al grupo; de esta manera el desarrollo de la organización tiene una visión internacional debido a que la corporación es un sistema compuesto por subsidiarias y filiales, por lo que la estrategia de crecimiento consiste en lograr el éxito de la organización a partir de la coordinación entre la planeación respecto a la actividad de cada una de ellas, lo cual maximiza las ganancias de todo el sistema y no de uno en especial.

Reiterando la expansión de negocios por parte de la organización trae apegadas nuevas repercusiones de carácter político, económico y social, para ejemplificar lo anterior Grupo Bimbo emplea recursos económicos y mano de obra del lugar donde radica, aunado a que interviene y transforma los hábitos de consumo y de vida de la población, prueba de ello lo es cuando se venden productos que no se acostumbraban consumir como es el caso del pan empaquetado que produce y comercializa la organización Bimbo, Marinela o Lara; por ello es que se considera al corporativo un ente comercial y social.

De esta manera, Grupo Bimbo requiere de una adaptación respecto a las condiciones de mercado, gustos así como en los hábitos de consumo y en general con la sociedad del país receptor, esta adaptación es un reto para sus administradores, porque la perspectiva de trabajar con personas de muchas nacionalidades latinoamericanas y estadounidenses perteneciente a una organización es diferente a que cuando se trabajaba con personal de una nacionalidad, que en este caso era la mexicana.

### **3.3 Métodos de Internacionalización de las Empresas como Grupo Bimbo.**

Grupo Bimbo puede establecer y desarrollar su actividad económica y comercial en el exterior a través de diversos sistemas de implantación; como lo es la exportación o bien por el establecimiento de una filial en el exterior ya sea para producir o para distribuir, en este último caso cuenta con un sistema propio encargado de suministrar mercaderías a compradores al resto de las regiones que adquieren los productos.

Otro sistema es la venta de patentes y marcas a un productor extranjero, donde se cobra un pago de regalías, también existe un sistema donde la empresa multinacional suministra a una empresa extranjera sobre gestión y asistencia gerencial para fortalecer el desarrollo de esta última.

Dentro de esta lógica de implantación se encuentra por ejemplo la alianza estratégica en 1992 de Grupo Bimbo con la empresa Sara Lee, este acuerdo permitió la distribución de cada una de las empresas en ambos países donde se fortaleció la distribución de la marca Marínela que se comercializaba en EEUU desde 1984.

Asimismo, no sólo en EEUU ha distribuido su comercialización mediante las exportaciones sino que además ha establecido desde 1993 plantas productivas y ha adquirido empresas en el ramo de alimentos; prueba de ello lo es la adquisición en 1993 de la empresa ORBIT Inc., Fabila Foods Inc. en 1994, y la empresa Suandy Foods Inc. en 1996, por mencionar algunos ejemplos. En México podemos mencionar la adquisición de BIMBO de la empresa Baking Co. en 1985 lo que hizo propietario al grupo de la marca Wonder; y en Alemania en el sector de la confitería la compra de la empresa Park Lane.

Sin embargo, esto es sólo un preámbulo de las formas en las que una empresa en el exterior puede entrar y desarrollarse; no obstante para fines metodológicos se pueden clasificar estos sistemas de implantación en una doble tipología; la primera es “de facto”, que significa las formas típicas de incorporarse en el exterior; el segundo tipo se denomina “de jure”; es decir los conceptos normativos para definir esta dinámica de las empresas.

Así, el panorama internacional en lo que compete a la apertura de mercados presenta ciertas alternativas de actuación, ya sea a partir de la actividad exportadora o bien realizar operaciones de inversión en lo que respecta a bienes de capital a fin de crear plantas de producción y distribución en el exterior; a través de estas operaciones cualquier empresa tiene la oportunidad de elegir entre la que más convenga y sea más rentable; entre mayor estabilidad económica y social tengan los países serán lugares concurridos tanto para Bimbo como en general por las Empresas Internacionales para invertir y comercializar.

No obstante, las implicaciones que Grupo Bimbo debe asumir cuando invierte en el exterior y que con anterioridad se habían mencionado, se encuentra la diversidad de productos, marcas, empresas, la inversión necesaria en lo referente a aspectos financieros y de organización, en el caso de las adquisiciones de empresas ya existentes por ejemplo es muy importante conocer la situación financiera de ésta y el estado de organización en el que se encuentra la adquisición antes de la compra.

Y en el caso del sector alimenticio tienen otras especificaciones como lo son las condiciones de sanidad adecuadas a los sistemas de calidad que los alimentos como bienes perecederos tienen, de esta manera la red de producción y distribución debe apegarse a esta condición, donde hay que mencionar que la internacionalización no altera esta particularidad de Bimbo en el sector de alimentos, por el contrario es indispensable.

Asimismo en lo concerniente a las subsidiarias, las cuales suman 90, Grupo Bimbo debe tener conocimiento del estado en el que se encuentran las nuevas adquisiciones con la finalidad de que estas inversiones sean redituables y no signifiquen costos, por ejemplo en el caso en que las filiales tengan deudas financieras, el grupo debe estar preparado para asumirla siempre y cuando se encuentre seguro que el pago de éste represente a un corto plazo beneficios.

### **3.3.1 Sistemas de Implantación**

A continuación se mencionan las formas típicas de internacionalización sin profundizar en las mismas; ya que el presente estudio tiene por objetivo cualificar los alcances en la dinámica de Grupo Bimbo, así como en la relación con diferentes actores que interviene en la Sociedad Internacional. El hecho de mencionarlas responde a una metodología de estudio.

#### **a) Alianzas**

La razón fundamental de las alianzas es defender e incrementar tanto las ganancias como las ventajas comparativas de las empresas que intervienen en ellas; se puede considerar como una estrategia de “sobrevivencia”, una forma de encontrar oportunidades de expansión dado el mercado internacional característico del contexto contemporáneo. Por lo que, si las alianzas son tomadas como una estrategia, entonces se puede definir tal y como H. Mintzberg lo menciona, es decir “el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y... establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”<sup>113</sup>. Por lo que una alianza entre empresas se va a realizar para mantener y fomentar su desarrollo pese a las condiciones competitivas de este mundo globalizado.

## TIPOLOGÍA DE ALIANZAS

- *Cluster o Núcleos Industriales Dinámicos.*
  - *Empresas Integradoras*
  - *Consortios Exportadores*
  - *Parques Industriales*
  - a) *Zonas industriales*
  - b) *Ciudad Industrial*
  - c) *Complejo Industrial*
  - d) *Parques Tecnológicos*
  - e) *Joint Venture*
  - *Franquicias*
  - *Licencias*
  - *Contrato de Manufactura*
  - *Subcontratación*
  - *Fusiones*
1. *Horizontal.* Opera adquiriendo y coordinando empresas dedicadas a la misma rama de producción, multiplicando con ello su cadena de empresas, además que tiene el control de racionalizar las actividades de éstas; lo cual significa que puede cerrar o aumentar la producción según el nivel de eficacia de ellas, ejemplo de ello respecto al caso de Grupo Bimbo lo es la adquisición en México en 1986 de la empresa Baking Co. y la marca Wonder quien comercializa en el sector de la panificación.
  2. *Vertical.* Este tipo de fusión consiste cuando una empresa compra algún tipo de mercadería o bien se realiza la fusión para complementar su producto, de igual forma cada planta puede fabricar alguna parte del producto. Por ejemplo para Grupo Bimbo, la razón fundamental en un inicio de tener negocios periféricos respondió a la necesidad de mantener producto de calidad debido a la inadecuada capacidad de los proveedores nacionales, el caso de la empresa Frexport perteneciente al corporativo quien abastece de mermelada a Bimbo y a Marinela.
  3. *Conglomerado.* Es cuando una firma con grandes recursos líquidos enfrenta una declinación de la demanda de sus productos para diversificar la producción.

---

<sup>113</sup> Mintzberg y Quinn. *op. cit.* p. 320

## b) Inversión Extranjera Directa

La Inversión Extranjera Directa (IED) se caracteriza como una categoría de implantación y de acción por parte de Grupo Bimbo y por las empresas internacionales que constituye un flujo transnacional de capital. La razón fundamental por la que Bimbo por ejemplo decide invertir se debe a que con ésta pueden ingresar al mercado exterior, ampliando su comercialización y aprovechando las ventajas tanto del mercado como de los factores de producción para la obtención de beneficios que implica tener acceso a las materias primas, propiedades así como aprovechar la fuerza de trabajo local; además que la IED fomenta la cultura empresarial del producto en cuanto a mantener las condiciones adecuadas de la sanidad que el pan como bien perecedero tiene.

La expansión de Grupo Bimbo en el exterior se cuantifica a partir de su actuación, la cual consta ya sea por el establecimiento de distribuidores de ventas y que pueden ser empresas incorporadas como filiales, como lo son las empresas de distribución en EEUU o Alemania; o bien, por la creación de plantas de producción y la exportación de bienes de capital, el caso de la planta en Chile o la planta que en este año está creando en Brasil.

Quizá esta etapa de inversión dentro de Bimbo transforma la dinámica de apertura, la cual se añade a la de exportación, empero al igual que esta última para que este corporativo decida invertir requiere de explorar el lugar en forma de aseguramiento de crecimiento del negocio y la invulnerabilidad en su desarrollo. Con este tipo de inversión, Bimbo ha extendido a estos lugares no sólo la comercialización de sus productos ni las divisas que genera la inversión sino que además su estilo propio de gestión. Esta comercialización se expande tanto a la fabricación, distribución, servicios y consulta para la industria de alimentos, misma que es de la más alta calidad; por ejemplo, dentro de la fabricación destacan no sólo los bienes perecederos sino incluye la fabricación de equipos como lo son los tableros de control, hornos, máquinas de envoltura y refrigeración.

### **3.4 Efectos del Proceso de Apertura de Mercados**

#### **3.4.1 Para Grupo Bimbo como Empresa Internacional**

Sin duda, nos encontramos ante un proceso irrevocable de apertura de mercados, mismo que conlleva a que Grupo Bimbo y en general las empresas puedan vislumbrar el exterior como una alternativa viable de crecimiento y desarrollo, empero el exterior por sí solo no representa el éxito,

afirmar esta idea resultaría una ufanación. Ciertamente el exterior es una oportunidad de crecimiento y desarrollo; sin embargo, por ejemplo este corporativo al internacionalizarse de manera exitosa tuvo y tiene que pensar en otros aspectos, como lo son por ejemplo las bases en la práctica productiva, control de calidad, desarrollo tecnológico, sistema de producción, distribución así como su publicidad y mercadotecnia además de reconocer los escenarios y los nichos en los mercados internacionales.

Los nuevos modelos de conducta y práctica empresariales se basan en la detección de nichos de mercado, es decir analizar el mercado al cual se quiere ingresar, se incluye asimismo necesidades y expectativas de los consumidores así como las marcas y productos competidores; de acuerdo con esta premisa Grupo Bimbo determina la forma en la que comercializará, por ejemplo en la década de los 80's las condiciones se tornan para la internacionalización a través de la exportación, proceso que se ha transformado a partir de la exportación de capital; así, aunado a la exportación de mercancía el potencial de crecimiento del corporativo se ha implantado en los siguientes 3 rubros:

Establecimiento de Plantas Productivas; tan sólo en 1985 contaba con 17 plantas productivas y 1500 rutas de distribución.

Asociaciones Estratégicas. El desarrollo de "joints ventures"; ejemplo de ello lo es con la empresa estadounidense de Sara Lee en 1992.

Adquisición de Empresa en el ramo. El caso de Suandy Foods en 1996.

Este proceso ha respondido a las condiciones internacionales como lo es la apertura de mercados; sin embargo, el considerar al mercado exterior como un potencial de crecimiento corresponde a las condiciones nacionales; ésto significa que en la década de los 90's el mercado mexicano caracterizado por las constantes crisis, el abaratamiento de los costos debido a las devaluaciones, Grupo Bimbo encontró una opción viable para impulsar la creación de producción, de distribución y en general de comercialización, de esta manera el corporativo ha perfeccionado su posición en materia de competitividad.

El hecho para cualquier empresa de aspirar a operar en el exterior más que requerir de una actitud especulativa se requiere de una actitud consciente basada en que la práctica productiva de la organización, así como un apego al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los futuros consumidores, para lo cual se debe considerar en primer lugar la eficiencia y eficacia del proceso productivo y, en segundo lugar pero no menos importante es llevar a cabo un estudio de mercado a

fin de conocer los gustos y necesidades del mercado a donde se quiere ingresar, debido a que las implicaciones de esta apertura marcará el éxito o el fracaso de la organización. Por ello es que “Bimbo es, en efecto, una empresa un tanto hermética respecto de las asociaciones y reservada para implementar cualquier tipo de estrategias comerciales”<sup>114</sup>.

Algunas de estas implicaciones en términos generales son grandes inversiones de capital tomando en consideración que éstas deben ser continuas y permanentes, aunado a que se necesita tenga la capacidad económica para financiar la inversión, esto respecto a las implicaciones económicas; en lo referente a las implicaciones socio - culturales la entrada representa una doble coyuntura respecto a la transmisión de la cultura; en cuanto a hábitos de consumo y; por otra parte, la forma de organización; así que, esto será efectivo en la medida en que los consumidores la adopten como hábito de consumo y de trabajo; lo anterior no es fortuito, en el caso de hábitos de consumo responde a la compatibilidad entre lo que ofrece el producto y las expectativas del cliente, por ello es tan importante la constante labor del corporativo hacia los consumidores para estar al tanto de las necesidades y requerimientos.

Lo anterior es con respecto al impacto en el mercado, empero cuando la organización como Grupo Bimbo quien decide crear plantas de producción como en el caso de Argentina o Chile requiere de la mano de obra local y por ende, necesita transmitir la filosofía social de la empresa a las plantas a fin de que los valores y el estilo propio de la empresa que conlleva la cultura se adapten y adopten como una forma de trabajo en todos los empleados.

Esa es quizá la razón en la inversión que Bimbo ha realizado sobre capacitación para la mano de obra local, lo cual no significa un costo adicional sino más bien es una forma de mantener el proceso productivo eficiente, eficaz y en general competitivo.

Por lo que la continua inversión tanto en capacitación, tecnología, calidad, innovación, productividad y el mantenimiento del proceso productivo competitivo así como la actualización sobre los gustos del mercado son algunas de las situaciones que ha afrontado Bimbo para que su actuación en el exterior sea redituable y rentable. Su desarrollo está representado hoy en día con ventas anuales de 2.3 billones de dólares, debido a los factores que se han mencionado.

---

<sup>114</sup> Enrique Bustamante. “A la Exportación con la Solidez en la Mano”. *El Universal*. México. Octubre, 1998. p. 8.

Por ejemplo, la continua inversión significa en Grupo Bimbo que en el periodo de 1987 a 1994 invirtió 1,000 m.d.d. en actualización. En cuanto a tecnología en 1993 las plantas eran de “tercera generación” mismas que se actualizaron para llegar en 1996 a tener plantas de “cuarta generación”.

De esta manera, una conclusión en términos generales después del análisis específico de Grupo Bimbo, es que si bien el exterior representa una alternativa de crecimiento; sin embargo, depende del manejo de cada empresa su permanencia y éxito en el exterior, ya que dentro de este proceso se enfrenta no sólo ante una competitividad en donde todas las empresas buscan su permanencia en el mercado; empero, ésta se puede lograr siempre y cuando se realice un previo análisis del mercado al que se quiere llegar y de las condiciones propias de la organización para solventar los altibajos que representa hacer operaciones rentables no sólo en términos económicos – financieros sino también en términos sociales, como sería el caso entre la adaptación de una cultura nacional con una externa, y en términos políticos – jurídicos se trata de una compatibilidad con las políticas gubernamentales y el marco que sustenta la base normativa del Estado receptor.

Así, la eminente internacionalización de Grupo Bimbo implica lograr el desarrollo que tiene en la actualidad grandes inversiones así como la integración a una cultura local y transmite la propia.

En este sentido, si bien hoy en día existen acuerdos entre Estados y regiones que fomentan la dinámica de las empresas en este contexto de internacionalización tanto en lo referente a exportaciones como a la inversión extranjera directa, ésto de ninguna manera significa que una empresa dependa incondicionalmente de estos acuerdos, ciertamente tal y como Grupo Bimbo lo ha ejercido puede apoyarse en estos instrumentos, es decir en estas figuras creadas por el Estado; no obstante, la efectividad radica en la adecuación de Bimbo para solventar las implicaciones que la entrada al exterior conlleva.

Para ejemplificar esta idea tenemos dos casos; en México, Nacional Financiera (NAFINSA) ha implantado un “Programa de Desarrollo de Proveedores y Distribuidores”, que tiene la finalidad a través de diplomados de fortalecer el proceso productivo de las empresas en el incremento de la calidad, el cual se ha aplicado en Grupo Bimbo. Otro caso lo es el proyecto que en 1997 desarrolló BIMBO y CONOCER denominado “Distribución de Productos de Consumo”, mismo que representó una premisa para desarrollar la capacitación y evaluación del personal sustentado en las normas técnicas de competencia laboral.



Los recursos de las empresas se encuentran representados tanto en la capacidad productiva como en la misma práctica, ello significa que la organización debe buscar su permanencia en el mercado tanto en las instancias gubernamentales financieras como en su propia gestión, recursos e iniciativas. Por ejemplo, de las formas de organización basado en la calidad e inversión, Grupo Bimbo se ha integrado de manera vertical y horizontal, aunado a la realización de acciones oportunas y rentables en lo referente a las alianzas estratégicas y fusiones.

El ingreso de Grupo Bimbo en el exterior no se puede calificar respecto si se ha dado de forma lenta o rápida, más bien desde mi perspectiva considero que se ha llevado a cabo dependiendo de ciertos factores que marcan la dinámica del mercado como lo son: innovación, demanda en el cliente y a las condiciones propias de la empresa; de forma tal que cada etapa de esta internacionalización ha sido con la suficiente capacidad financiera y organizativa para que su crecimiento sea fuerte e invulnerable a los mismos cambios, a nivel gestión se encuentran ciertas características como lo son: innovación, calidad y productividad, es decir competitividad.

El alcance del crecimiento de Bimbo como organización en el exterior a nivel laboral ha dependido de una fuerte disciplina de trabajo en lo que se refiere a la capacitación y al involucramiento de la filosofía empresarial del grupo, así como en el sistema de actualización del proceso productivo.

El hecho que Grupo Bimbo en el ámbito nacional sea característico por tener un desarrollo sostenido nos conduciría a pensar que en el exterior tenga por esa única razón la misma oportunidad; no obstante, la premisa anterior no es una generalidad, lo que sí básico es la concientización y la necesidad hacia una compatibilización de principios, necesidades y en general de los costos, riesgos y beneficios que el exterior conlleva; más aún si se tiene como Bimbo la capacidad económica y financiera es muy posible que el exterior represente una alternativa viable de crecimiento, debido a que el comprar bienes de capital sólo representa la premisa inicial de los costos a realizar, la dificultad radica en la continua reinversión a fin de sostener y aumentar su desarrollo.

Una conclusión refiriéndose a este actual escenario de expansión donde para Grupo Bimbo representa la existencia de oportunidades ha sido el aumento en su red de producción y distribución.

Para ejemplificar lo anterior tenemos que en un reportaje realizado por la revista mexicana “Expansión” en julio del 2000 sobre “las 500 empresas más importantes de América Latina”,

BIMBO ocupó la 13ª. posición tanto por su estado financiero el cual constituye ventas por \$3,011 m.d.d., exportaciones por \$801 m.d.d., se destaca el desarrollo de su recurso humano y su responsabilidad social en sus productos así como en el compromiso con sus clientes y proveedores. Entre los clientes del grupo en EE.UU. se encuentran KFC, Wal Mart, Mc Donald's. y 7ELEVEN<sup>115</sup>.

Empero lo anterior responde a la búsqueda y operabilidad consciente tanto de inversión, producción y en general de comercialización que Grupo Bimbo ha llevado a cabo donde incluyen resultados financieros, mismos que manejan en la Bolsa de Valores en México. Se basa también en adoptar una práctica productiva en el manejo del recurso humano, desarrollo tecnológico, cadenas de abastecimiento, productividad, calidad, mercadotecnia e innovación y en su responsabilidad social.

Otras de las situaciones que Grupo Bimbo debe asumir con este proceso tiene que ver con la relación entre las instituciones gubernamentales y legales del país receptor; es decir, las condiciones para establecerse; lo que significa el marco político y jurídico al que la Empresa Internacional como este corporativo debe enfrentar con su entrada a otros Estados en lo referente a marcas o a impuestos; por ejemplo, Bimbo no puede comercializar con esta marca en Chile dado el fallo de la Corte por la existencia de ese nombre, así que se decidió cambiar el nombre a "Ideal", misma con la que actualmente comercializa.

De esta forma, la Empresa Internacional, en este caso Grupo Bimbo debe adaptarse a este marco, ya que partimos de la idea que en este contexto al salir al exterior tiene la finalidad de acrecentar su crecimiento y desarrollo, por lo tanto la compatibilidad de intereses a través de la negociación entre los Estados receptores y la organización es la clave para obtener su entrada. La variable radicará no en la imposición sino más bien en el reajuste y la redefinición en la planeación estratégica, sin que de ello dependa la vulnerabilidad de los objetivos de crecimiento y desarrollo.

A partir de la presencia que Bimbo tiene en EEUU y en América Latina podemos afirmar que la internacionalización ha respondido a una estrategia de expansión, puesto que se ha convertido en uno de los corporativos mexicanos que ha obtenido en los mercados donde ha instaurado un desarrollo similar al de su país de origen. Por ejemplo, en México la marca Bimbo tiene el 90% de cobertura en el mercado, en Venezuela y Chile tiene una presencia del 70%.

---

<sup>115</sup> "Las 500 Empresas más importantes de México". *Expansión*. México. Julio, 2000. p. 305

Resaltando algunos de los medios y “según Roberto Sevitje ninguna misión estratégica o visión a largo plazo no puede tener éxito sin una filosofía institucional. Esta se debe basar en una rica y profunda mística que no sólo involucre los principales valores, sino también los principios de solidaridad, de respeto por la dignidad de la persona, la justicia y el reconocimiento del valor al trabajo. Lo anterior se puso en manifiesto cuando la compañía mantuvo su plantilla completa de personal (53,500 empleadas) a pesar de la fuerza reducción de utilidades de 1995<sup>116</sup>.

Otros aspectos para lograr lo que Grupo Bimbo hoy en día tiene se encuentran en ofrecer productos de calidad, mismos que responde a un proceso productivo bajo esta misma característica; en lo que respecta al proceso los sistemas se encuentran automatizados y desarrollados a partir de las necesidades del mismo grupo, de ello se encargan las empresas de fabricación de maquinaria conocida como la “ingeniería del osito panadero”; en cuanto al manejo en las relaciones laborales se trabaja bajo los preceptos de calidad, respetando la integridad humana y la dignidad al trabajo.

Esta estrategia ha sido implantada en todo el personal que integra el grupo, asimismo a través de su red de distribución se explica la posición en los mercados, la cual está constituida por 20,000 rutas, todo lo anterior gira en torno a cumplir cabalmente las expectativas de los clientes y con ello el éxito de la organización y de este corporativo.

La cuestión sobre la gestión de las Empresa Internacional, en el caso concreto de Grupo Bimbo desde su perspectiva de gestión se amplía a una visión tripartita; es decir, se requiere por un lado la continua actualización sobre los gustos y preferencias de los consumidores a través del estudio de mercado por medio de un centro de atención a clientes; en segundo lugar, se deben conocer los productos, capacidades y recursos con los que cuentan las empresas que originan competencia a fin de evaluarlos para crear ventajas comparativas fomentando los rubros que Grupo Bimbo tiene y apoyar en aquellos donde así lo requieran.

El tercer punto tiene que ver con la idea de mantener un proceso productivo competitivo en lo referente tanto a innovación, productividad y calidad ya que el producto es sólo resultado del proceso, por lo que si éste es competitivo lo será también el producto, ello se traduce en una mejor opción para el consumidor pese a la diversidad de marcas, logrando de esta manera el crecimiento de Grupo Bimbo.

---

<sup>116</sup> Michelle Chauvet. et. al. *op. cit.* p. 749.

### **3.4.2.Efectos para el País Receptor**

La dinámica de Bimbo en el escenario internacional conlleva sin duda a una serie de efectos para el país receptor como parte de esta misma dinámica donde el mercado, la sociedad, las empresas locales así como las instituciones gubernamentales y jurídicas tienen ciertas implicaciones. De esta manera, a continuación se enfatizan algunos de estos efectos dentro del país receptor y particularmente a los actores que se involucran a partir de la apertura de mercados.

Los efectos que la entrada de Grupo Bimbo tiene para la sociedad local se encuentran relacionados con dos aspectos; el primero se refiere con los consumidores, la línea de productos del grupo se involucra con los hábitos de consumo, transformando los mismos, ya que la organización al llegar por ejemplo a lugares donde los consumidores no están acostumbrados a comprar pan casero de una forma industrializada, la población comienza a consumir estos productos innovadores transformando sus hábitos.

Esta relación de introducción de nuevos productos en una sociedad externa implica una compatibilidad de necesidades y requerimientos donde la empresa se adapta a los consumidores como éstos al producto; para ilustrar lo anterior existe el caso que Grupo Bimbo con su compañía Ricolino quiere lograr su entrada y desarrollo en Europa con la empresa Park Lane en la línea de productos de dulces; sin embargo, los gustos de los europeos no contiene mucho dulce, de esta manera Ricolino comercializa haciendo esta modificación; y, por su parte los consumidores europeos se adaptan a la línea de productos y de presentaciones que Riocolino ofrece.

Exclusivamente bajo la variable en el cumplimiento con las expectativas del cliente la empresa logrará la consolidación en el mercado externo. Estos son algunos ejemplos de la manera en que Grupo Bimbo ha influido en la sociedad local donde se involucra por supuesto formas, hábitos, estilos de consumo y de vida; ya que si bien la introducción de los productos que comercializa fomenta tanto la diversificación de marcas, también es muy cierto esta línea constituye una innovación para los consumidores.

Los efectos para la sociedad local se involucran en otros aspectos como por ejemplo en el empleo; ya que con la inversión de Grupo Bimbo en bienes de capital se crean plantas de producción y distribución, el caso de Chile y Argentina, mismas que se caracterizan por la introducción en su mayoría de nuevas técnicas en el proceso productivo y de trabajo, por lo que requieren de mano de obra de estos países.

La controversia en torno al impacto en el empleo nacional ocasionado por la entrada de Empresas Multinacionales radica en crear un número mayor de empleos que puede traducirse en un desarrollo de la población, y justamente lo anterior no está en duda; sino lo paradójico se encuentra más que en la cantidad de empleos en la calidad de los mismos; sin embargo para el caso específico de Grupo Bimbo cuando se crean plantas de producción y distribución, donde contratan y capacitan personal del país local con la finalidad que éstos efectúen el proceso organizativo y productivo. Prueba de ello lo es que, de 63,000 personas que conforman el grupo solo 30 personas de nacionalidad mexicana se encuentra laborando fuera de su país de origen.

Por lo que, la contratación del personal ocupa todos los niveles y áreas de la empresa desde repartidores hasta puestos gerenciales. Lo benéfico en la contratación de todos los puestos consiste para los trabajadores en una una oportunidad de mejorar el nivel de empleo y, para Grupo Bimbo en cuestión de costos es mucho más benéfico reclutar personal calificado adaptado a la cultura del país receptor capacitándolo en las técnicas propias de la organización, en vez de cambiar de residencia y de cultura a personal de la nacionalidad de la empresa.

Este manejo en las relaciones con el personal es una de las responsabilidades sociales al interior de las organizaciones de Grupo Bimbo, en lo referente al mejoramiento en las condiciones de vida del trabajador mediante la educación y teniendo un clima laboral estimulante con programas de integración familiar y ecología.

Lo anterior es con respecto a los efectos que el grupo ocasiona en la sociedad de los países receptores donde actúa. Ahora bien, en lo que confiere al mercado, la entrada de Bimbo crea una mayor diversidad de marcas y productos haciendo un mercado más competitivo, en el sentido que el cliente ante esta diversidad tiene un mayor número de estilos y formas de los cuales pueden seleccionar, esta selección del cliente de los productos radica en que la línea cumpla cabalmente con sus expectativas.

No obstante, ante este panorama, es necesario enfatizar el estado que guardan las empresas locales frente a este entorno, ya que mucho se habla que con la apertura de mercados y de empresas multinacionales la empresa nacional sufre un rezago y un desequilibrio en su desarrollo; sin embargo esta idea dependerá del manejo y dinámica de las empresas locales.

Tomando el caso de Bimbo pero ahora como empresa local en México existe la comercialización de la empresa Sabritas, la cual representa competencia directa de la Organización

Barcel (perteneciente a Grupo Bimbo); empero, y a pesar de la presencia de Sabritas (perteneciente al grupo PEPSICO), Barcel tiene una posición creciente en el mercado mexicano donde ha mantenido su desarrollo y éste no se ha alterado, debido a que cuenta con un sistema de calidad, su innovación está actualizada, tiene un control exacto en la red de distribución y en general cuenta con un proceso productivo competitivo.

Por ello es que Grupo Bimbo como empresa nacional, consciente que el proceso de apertura de mercados es irrevocable e inevitable es necesario llevar a cabo una evaluación sobre el estado de la organización a fin de fortalecer sus ventajas comparativas, pero sobretodo reconocer sus errores y fallas corrigiéndolas tanto en lo que se refiere en su forma de organización y gestión así como en la infraestructura y tecnología con la que Bimbo cuenta.

En términos generales después de realizada esta evaluación; la organización puede tener diferencias, ya sea en falta de recursos económicos o en políticas administrativas y de gestión, para este primer caso la empresa puede respaldarse tanto en las instituciones creadas por los gobiernos que cuenten con programas de financiamiento, con la finalidad de obtener recursos y canalizarlos en las áreas donde se requieran para hacer más redituable el proceso, de tal forma que pueda pagarse el préstamo y los intereses; ya que de lo contrario, si la organización no canaliza debidamente el préstamo; es decir, cae en el despilfarro y no “inyecta” capital donde se necesita continuará con un proceso productivo deficiente y además con una deuda que no puede solventar, provocando con ello desajustes, desequilibrios y una mayor posibilidad de quiebra<sup>117</sup>.

En términos generales, si bien es muy importante la parte de la tecnología y en general la infraestructura con la que cuentan las empresas, porque existen técnicas de producción y distribución más avanzadas; no obstante, esto no significa que sea lo único que requiere la organización para ser competitiva, otro de los factores radica en las técnicas de gestión enfocada básicamente en la coordinación de las áreas especialmente en las relaciones laborales.

Para implementar la premisa anterior existe el caso de Grupo Bimbo, quien ha requerido de sus objetivos, los cuales deben apearse a esta realidad, pero sobretodo en establecer y mantener una

---

<sup>117</sup> De esta forma, los préstamos que se le otorgue independientemente de la institución financiera, ya sea pública o privada tiene que sustentarse en el aprovechamiento de estos recursos a partir de una inversión en donde se requiera, por ejemplo en la compra y abastecimiento de equipo para mejorar su tecnología tanto para las áreas del proceso como lo pueden ser máquinas de horneado y refrigeración, como en las áreas administrativas es necesario mejorar su equipo de cómputo y telefonía para una mejor administración y una mayor comunicación entre empleados, con los clientes y proveedores; y el resto dedicarlos a la reinversión a fin de que los préstamos se traduzcan en un proceso productivo redituable y competitivo.

competitividad pese a la entrada de empresas extranjeras al mercado mexicano; algunos de los reajustes han sido respecto a la calidad del producto.

Estos ajustes de objetivos y de técnicas van madurando en la medida en que se van implementando, sin embargo para ello existen procedimientos metodológicos de los cuales se pueden adecuar a los recursos de la propia empresa; este procedimiento puede estar representado por pautas y guías, Bimbo lo hizo a través de la metodología que el autor Crosby realiza sobre lograr un proceso productivo con calidad, empero hay que remarcar que si bien esta metodología funciona como pautas, no son recetas para llevarlas a la práctica tal y como se especifican, por el contrario, éstas se deben adecuarse a los propios recursos de cada organización.

Por tanto, el desafío para Grupo Bimbo en su desarrollo ha radicado en la constante actualización para crear una industria competitiva logrando un crecimiento, independientemente de la existencia de un número mayor de empresas en el mercado.

De esta manera, se han mencionado los efectos del país local ocasionados por la entrada de Empresas Internacionales como Grupo Bimbo hacia la sociedad, empresas y mercados de los países receptores; empero, existe otro actor como es el Estado quien ha tenido transformaciones ante este contexto contemporáneo, específicamente con la actuación de los gobiernos; que si bien estos cambios se dan desde que la política gubernamental proteccionista se transforma a una política de apertura de mercados, empero en este momento no es tan relevante remarcar los cambios que las políticas gubernamentales han enfrentado bajo esta dinámica, la trascendencia radica en la actuación que deben tomar ante esta realidad, ya que actualmente no son estas políticas gubernamentales las únicas que establecen la dinámica económica nacional ni internacional, debido a que otros actores como sería el caso de las políticas de Bimbo se incluyen como participes activos.

Ello no significa que las políticas gubernamentales dejan de actuar en este escenario, simplemente su presencia se transforma, la cual está destinada a preservar la seguridad nacional, que incluye establecer acuerdos con el exterior tratando de beneficiar tanto a la sociedad, a las empresas locales como al mercado y, en general al propio Estado.

De hecho, cuando se habla de la relación entre Estados y Empresas Transnacionales se tiene la perspectiva de que ello signifique “conflicto”, empero la acción del Estado radica en la negociación para compatibilizar los intereses de las partes. Por ello, más que hablar de la existencia de un

conflicto, el papel que éste juega es la inserción y la compatibilidad de su objetivo frente a esta dinámica.

Por ejemplo, uno de los efectos que conlleva la entrada de empresas como Grupo Bimbo son nuevas prácticas de producción y comerciales, donde se requiere que el Estado apoye tanto a las empresas nacionales como en general a su sociedad a fin de que la entrada de la empresa transnacional, en este caso Bimbo beneficie a la nación; con ello, en primer lugar se deben fomentar programas de desarrollo a las empresas locales especialmente a la micro y mediana empresa, tanto en apoyos financieros como en programas acordes a las nuevas practicas productivas para lograr mantener la estandarización respecto a las prácticas productivas mundiales, donde la innovación, calidad y productividad son prioridades. Estas prácticas incluyen infraestructura como el caso de tecnología y se extiende hasta en la gestión organizacional como lo es la productividad a partir del manejo en las relaciones laborales.

A este respecto, el Estado Mexicano ha creado organismos como es el caso de CONOCER, donde a partir de una acción conjunta entre empresas, gobiernos y trabajadores se logre la capacitación respecto al proceso de trabajo para eficientar la práctica productiva de las empresas nacionales, en este sentido si las políticas gubernamentales están dirigidas a fomentar el desarrollo sostenible de la nación, entonces deberá apoyar mediante sus políticas la calificación de la población a través de la educación – formación y más aún, sus planes de estudio deben estar acorde a las nuevas prácticas productivas y de gestión con la finalidad de compatibilizar la formación académica de la población con relación a las prácticas productivas contemporáneas.

Bajo estas variables, quizá la relevancia en el papel que juega el Estado frente a esta dinámica no se encuentra en la medición de su nivel de acción e intervención, más bien el Estado como en general los actores de la sociedad internacional se enfrentan a una apertura comercial, por lo que su acción depende de la compatibilidad de intereses y objetivos, específicamente en el papel del Estado y su línea de acción se encuentra en las instancias que complementen y ayuden al desarrollo sustentable de su nación.

Esta compatibilidad puede realizarse a través de su marco jurídico, lo cual no significa que el Estado sea el único capaz de fijar las condiciones, se trata de una regulación donde se establezcan los parámetros de acción a fin de evitar la explotación por parte de las Empresa Internacional. De ahí que, cuando se menciona que si bien ante este entorno los Estados ya no son los únicos que



tratan la política económica nacional ni mundial, su papel a desempeñar radica en compatibilizar la dinámica internacional y el desarrollo de su nación como su objetivo primordial.

No obstante, lo anterior es la premisa bajo la cual los Estados deben guiar su actuación, empero la realidad marca una asimetría no sólo en la relación entre los países desarrollados y los subdesarrollados sino que además las asimetrías se tornan entre empresas y Estados, de ahí que los Estados independientemente de su situación deben buscar y promover las actividades de las Empresas Transnacional estimulándolas en los ámbitos en donde el país es deficiente, la finalidad radica en el aprovechamiento de esta realidad.

### **3.5 Diferentes Posturas con relación a la Dinámica de la Empresa Internacional como Grupo Bimbo.**

El desarrollo de Grupo Bimbo como empresa internacional y, en general esta dinámica de apertura comercial desata un sin número de opiniones donde para efectos de este análisis se mencionan algunas de ellas, mismas que conllevan un carácter cualificativo.

Por lo que, la finalidad de éste consiste en exponer las posturas que implica la entrada del Grupo Bimbo en el exterior.

1. Grupo Bimbo ocupa una falacia porque aunque se encuentra en diversas regiones, el centro de poder, de decisión y de planeación estratégica radica en la sede.	1. Bimbo importa prácticas, técnicas productivas y de comercialización, lo cual puede ser un elemento positivo para el país receptor quien puede promover el desarrollo en prácticas competitivas.
2. Grupo Bimbo es el actual concepto para denominar los objetivos expansionistas que marcan la tendencia imperialista.	2. La entrada de Bimbo en los mercados latinoamericanos puede ser un elemento positivo para sus economías cuando éstos absorben la tecnología, las prácticas técnicas, administrativas y de comercialización; es decir, los países receptores deben reaccionar ante estas prácticas competitivas y lograr el mantenimiento de sus empresas, lo que significa salir adelante.
3. Su carta de presentación para obtener una mejor aceptación por parte de los países donde va a invertir se encuentra el hecho de ser portadoras del progreso tecnológico. Ciertamente Grupo Bimbo posee un dominio técnico y tecnológico que lo utilizan sólo para desarrollar su propio proceso productivo,	3. Grupo Bimbo no sólo importa su capital sino también su tecnología, lo cual puede ser un elemento positivo para la economía de los países receptores como es el caso de Guatemala o Costa Rica; ya que puede hacer que las empresas cuenten con mejores maquinarias y equipos que eleven la productividad de las empresas. A la vez

independientemente del lugar donde opera la empresa, la cual gestionará con la finalidad de incluir en su proceso los avances tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus propias actividades.	que se promueve el desarrollo tecnológico y de investigación de la región.
4. Para Grupo Bimbo su único objetivo de inversión es la maximización de ganancias, por tanto el interés de éstas para invertir radica únicamente en el poder adquisitivo que la población local tenga y no el desarrollo e ingreso per capita de la población.	4.La expansión de Grupo Bimbo es ofrecer al mercado local una diversificación en la línea de productos, así como crear una alternativa a fin de cumplir no sólo con las necesidades sino también con las expectativas de los consumidores locales.
5.Grupo Bimbo se desenvuelve exclusivamente en aquellas ramas industriales como lo son los bienes perecederos, las cuales son capaces de establecer y consolidar su línea de productos en el mercado local.	5. Grupo Bimbo analiza la situación y la relación que guarda su línea de productos respecto al cumplimiento en las necesidades de los clientes locales. De esta manera, si el resultado de un amplio estudio de mercado es la compatibilidad de esta relación, el grupo entonces invertirá.
6. Grupo Bimbo tiene una imagen de competitividad como resultado de la inversión en su mercadotecnia que incrementa la reputación de la misma.	6. La propaganda de esta organización es con la finalidad de dar un conocimiento de los productos a los clientes locales, no obstante la aceptación y permanencia en esos lugares dependerá únicamente en la medida en que ésta cumpla cabalmente con las necesidades y expectativas de los consumidores locales.
7. La inversión de Grupo Bimbo debilita la economía interna, dado que las ganancias generadas por éstas son únicamente para ellas y no para el desarrollo sustentable del país receptor, por tanto las ganancias fomentan el crecimiento exclusivo de la empresa.	7. Con la inversión Grupo Bimbo aumenta la formación de capital en el país receptor.
8.Grupo Bimbo proporciona al país receptor empleo, empero en muy pocas ocasiones se permite el acceso a puestos de alta jerarquía al personal local provocando con ello dos efectos secundarios: a. El reclutamiento se lleva a cabo a partir de la selección del personal local más calificado, con ello su personal y el proceso productivo es más competitivo. b. La perspectiva que crea el grupo sobre el empleo es de carácter temporal y no permanente, ésto significa una vulnerabilidad en la estabilidad laboral del personal local. c. El acceso del personal local a las altas jerarquías es exclusivamente cuando éste se encuentra calificado para ocupar el puesto, lo cual implica desde una perspectiva extremista una “fuga de cerebros” y continuar creando ventajas comparativas para la organización.	8. Grupo Bimbo proporciona más empleos ofreciendo mayores salarios que los empleados locales, lo cual puede hacer que mejoren la calidad de vida trabajadores.

<p>9. El mero hecho del tamaño de Grupo Bimbo altera las posiciones competitivas debido a su nivel técnico, dado que en muchos de los casos la empresa local no tiene la capacidad de sustento que las multinacionales, con ello el grupo introduce una perturbación en el mercado consecuencia de sus propias dimensiones que pueden absorber o hacer desaparecer a la empresa local al grado de llegar a controlar el mercado.</p>	<p>9. La empresa local independientemente de su tamaño debe estar consciente de lo que significa la apertura de mercados; es decir, la entrada de empresas con una perspectiva de gestión que difiere en sus prácticas administrativas; es por ello que, las empresas locales deben adecuar a estas innovaciones tanto en lo referente a las nuevas tecnologías como en su estilo propio de gestión sustentadas en los principios de calidad y productividad. De hecho de las transformaciones propias apegadas a estos principios y de cara a un mundo globalizado lograran no sólo su sobrevivencia en el mercado sino su crecimiento y desarrollo a pesar de la entrada de empresas como Grupo Bimbo.</p>
<p>10. El hecho de que Grupo Bimbo beneficie a la economía local y al desarrollo con la inversión que crea, se habla entonces que el crecimiento de la economía nacional o del país receptor es vulnerable a la dinámica internacional al desarrollo del grupo, lo cual implica una volatilidad en el desarrollo de la nación, con ello los problemas económicos y sociales como lo es la pobreza no decrecen.</p>	<p>10. Con la dinámica de internacionalización de Grupo Bimbo, se contribuye tanto a la economía regional como mundial, y no sólo a una nación en particular.</p>
<p>11. Ciertamente Grupo Bimbo es una fuente de inversión, empero éstas sólo lo hacen en las ramas industriales productivas, lo cual significa que la inversión de esta organización no se traduce en un desarrollo sostenido ni en la desaparición de problemas que la nación tenga, tal y como sería el caso de educación y pobreza, ya que sólo califica al selecto grupo de personal que contrata acrecentando con ello las desigualdades sociales.</p>	<p>11. La presencia de Grupo Bimbo en los diferentes países es benéfica para el país receptor, ya que los incentivos para la inversión y la reinversión que crea trae consigo un crecimiento económico; ejemplo de los beneficios lo es la capacitación que el grupo ofrece a sus empleados, con ello eleva la calificación así como la competencia de la fuerza laboral.</p>
<p>12. Las prácticas administrativas y técnicas de Grupo Bimbo se transmiten exclusivamente a sus filiales, por lo que si bien esta organización importa su estilo de gestión y tecnología, ésto sólo se lleva a la práctica para el desarrollo de la empresa en el exterior y no para que sean utilizadas por empresas locales ajenas.</p>	<p>12. La introducción de nuevas prácticas y técnicas puede llevar a una eficiencia y a actividades innovadoras, por ende se tiene una visión más amplia y menos localista.</p>
<p>13. Tomando en consideración que Grupo Bimbo es poseedora de un eficaz proceso productivo la calidad de los productos es elevada, empero en ocasiones las empresas locales al no contar con tecnología suficiente ni con los recursos para reinversión del proceso crea una situación de desigualdad respecto a la calidad de los productos, por lo que el grupo tiene mayores ventajas comparativas y por ende una maximización de las ganancias que no</p>	<p>13. Con la expansión de Grupo Bimbo se eleva la calidad de los productos debido a la diversificación de los mismos, mejorando tanto el proceso productivo y en general a los consumidores.</p>

comparte con la situación adversa de las empresas nacionales.	
---	--

FUENTE. Elaboración propia sobre Datos Obtenidos de la Investigación. Realizada por Daniela Flores Basurto. 2001.

Cabe resaltar una disyuntiva que desencadena la apertura comercial y la entrada al exterior de empresas como Grupo Bimbo. La cual se encuentra en torno a calificar si es bueno o malo la gestión internacional del grupo, personalmente más que calificar bajo una escala de valores se trata de cualificar, es decir radica en evaluar lo conveniente de este entorno para cada parte.

Así, en términos generales podemos enlistar algunas de las ventajas y desventajas de este panorama tanto para el grupo como para el país receptor, mismas que se presentan a continuación:

- EMPRESA:

1. La apertura de mercados es conveniente para Grupo Bimbo porque responde a una estrategia de crecimiento en su comercialización, en este sentido los mercados exteriores pueden representar la expansión de la organización; sin embargo para ello se requiere de una concientización respecto a la vulnerabilidad del mercado exterior consecuencia de la diversidad que representan; esta consciencia se apega a una amplitud en la cobertura de expectativas del cliente; por eso es tan importante en mantener una competitividad que cubra las mismas.

Cabe señalar que, el concepto “competitividad” confiere los factores de innovación y de un eficaz sistema de calidad, en muchos de los casos si la empresa en el ámbito nacional como Grupo Bimbo cuenta con un crecimiento, es probable que lo expanda al ámbito nacional, empero esto no significa que sea una regla como tampoco lo es que una empresa al no tener éxito a nivel nacional no lo logre en el exterior, precisamente por la vulnerabilidad que se mencionaban. Sin embargo, y en cualquiera que sea el caso es indispensable que cuente con un proceso productivo competente capaz de mantener su producto en el mercado a pesar de la diversidad de marcas; de esta manera, es muy importante para Grupo Bimbo en continuar manteniendo una evaluación actualizada sobre la compatibilidad entre su nivel de producción y comercialización que cubra las expectativas del cliente y por lo tanto el producto sea el idóneo.

2. Un proceso productivo eficiente incluye evidentemente un proceso de trabajo y un modelo organizacional con esa misma característica, el cual lo determina la empresa, por tanto para Grupo Bimbo contratar personal local puede ser conveniente en el sentido en que conocen a la gente del país local y no hay problemas de compatibilidad, además que el personal local cuando adopta los principios de la empresa y labora en función de ellos se logra la difusión de la Cultura Empresarial y el crecimiento del corporativo.

- PAIS

1. La apertura de mercados es conveniente cuando la empresa como Grupo Bimbo invierte en bienes de capital; deja de ser conveniente para el país cuando se aprovecha un precio bajo de arancel en la exportación entrando exclusivamente para comercializar y aumentar la competencia frente a las empresas nacionales.

2. Empero, cuando empresas como Grupo Bimbo invierten en plantas de producción transmite sus prácticas productivas así como su tecnología, la cual es conveniente para el país en la medida en que se aprovechen para actualizar las propias; el concepto aprovechar no significa copiar sino adaptar a las condiciones propias e impulsar el proceso de trabajo y productivo, como lo es el manejo de la comunicación.

3. Asimismo, la apertura comercial es conveniente para la creación de empleo en el país siempre y cuando se transmitan las prácticas productivas a través de la capacitación como es el caso de Grupo Bimbo, con lo cual la educación - formación de la población se incrementa, además si a ello se le agrega que la empresa contrata trabajadores para cubrir todos los niveles jerárquicos conviene aún más. Precisamente si sucede lo contrario; es decir, la empresa contrata únicamente personal de bajo nivel explotando la mano de obra del país sin capacitación ni educación - formación deja de convenir para el país pues el nivel educativo no mejora.

4. Si bien es cierto que la apertura de mercados trae consigo una competitividad entre empresas nacionales y extranjeras, lo cual puede traducirse en una ventaja para el país porque entre una mayor competitividad se eleva el nivel de calidad beneficiando los bienes, servicios y en general al consumidor; sin embargo, cuando estos sistemas de calidad y en general la competitividad son desiguales entre las empresas extranjeras respecto a las nacionales puede

repercutir en el desplazamiento de éstas últimas; por lo tanto deja de ser conveniente para las empresas nacionales como para el desarrollo sustentable de la nación.

El tema de las disyuntivas que genera este contexto se amplía a una segunda, la cual radica en función de que, si el capital extranjero en el país receptor significa un complemento o bien, una sustitución del capital nacional; una respuesta tajante sería que el capital extranjero representa una doble perspectiva de acción de acuerdo con cada caso específico, empero y como es imposible precisar, podríamos tomar como una premisa preliminar el hecho de que si las empresas nacionales como en México lo es Grupo Bimbo que cuenta con la capacidad comercial, empresarial, técnica y financiera para solventar el mantenimiento de su competitividad no crea ningún tipo de desventaja a nivel nacional, por el contrario el nivel de competencia se encuentra bajo un mismo plano donde el cliente se beneficia por contar con productos de calidad.

No obstante, cuando la empresa extranjera cuenta con esas variables y las empresas nacionales no, es allí cuando fungen las diferencias y desventajas que en un caso extremo y en la medida en que estas diferencias se marquen puede llegar a la sustitución de las empresas locales, lo cual crea una desventaja y un riesgo para el país receptor en general.

Empero, desde otra perspectiva, si los objetivos de los Estados y de las empresas internacionales como es el caso de Grupo Bimbo se compatibilizan en buscar un crecimiento para ambos, la corporación puede aportar beneficios económicos, ya que ésta optimiza el aporte de tecnología, contrata personal para todas sus jerarquías, ofrece capacitación y calificación a los empleados, entonces la organización no crea desigualdad.

Por eso y para finalizar con este apartado, cuando se habla que la apertura de mercados es o no conveniente depende de cada caso, lo cierto es que la realidad pone de anteclaro un mayor número de intereses y objetivos debido a la presencia de diversos actores, donde el paradigma radica no en una confrontación sino en una compatibilidad de ellos a través de la negociación y lograr que esta interrelación sea benéfica y conveniente para ambas partes; si bien lo anterior marca la teoría, en la práctica se ha llevado a cabo, caso concreto Grupo Bimbo; es decir, a partir de esta idea no sólo el grupo ha crecido sino que el desarrollo se expande a los actores con los que interactúan, beneficiando en términos generales al desarrollo sustentable en el ámbito internacional.

### **3.6 Alcances y Desafíos de Grupo Bimbo como Empresa Creciente**

A lo largo de la investigación se ha conceptualizado a Grupo Bimbo en lo referente a su funcionamiento interno, en cuanto a su estructura y a las relaciones entre los diversos esquemas que una empresa plantea en su manejo en los aspectos productivos y sociales.

Asimismo, las organizaciones se transforman desde el punto de vista social – técnico, por ejemplo las empresas se tienen que modernizar en sus aspectos productivos y organizacionales, ya que responden a un contexto que ciertamente tiene que ver con la dinámica de las relaciones internacionales contemporáneas. Grupo Bimbo no es la excepción dentro de este contexto, panorama que actualmente tiende hacia una nueva clase de empresa enfocada a un mercado internacional.

Esta tendencia se explica por un cambio profundo en la cultura empresarial de la región, que a diferencia de otras décadas donde las empresas dominantes se consideraban no sólo en nuestro país sino también en América Latina como símbolos nacionales, cuya prosperidad fue asegurada por el Estado mediante medidas proteccionistas; hoy en día, con la liberalización de los mercados y las privatizaciones durante los últimos dos decenios, las empresas comenzaron a orientarse hacia la expansión en el extranjero que conlleva a una salida oportuna en la expansión de un mercado y de recursos que los nuevos consorcios ofrecen con la internacionalización de sus productos.

Cabe señalar que, las organizaciones quienes tienden a esta perspectiva son empresas líderes en su ramo, los ejemplo claros en México son: CEMEX, TELMEX y BIMBO que cada una en sus diferentes áreas de bienes y servicios: el cemento, la red telefónica y los bienes perecederos respectivamente, constituyen una perspectiva en el mercado tendiente hacia la “expansión”, figura que dentro de las relaciones internacionales contemporáneas está resurgiendo después de casi seis décadas, cuando a principios del siglo XX una nueva etapa del capitalismo se fundaba “con apetitos de expansión política y de beneficio comercial”<sup>118</sup>.

Así, actualmente, la tendencia en la expansión de las empresas, sobretodo en aquellas las cuales tienen cierta relevancia en el mercado, el caso de Bimbo en México extiende su influencia a un número mayor de lugares, el resultado de ésto es precisamente una cobertura mayor en el mercado, lo cual permite una expansión comercial evidentemente con beneficios económicos.

Por lo tanto, de una base empresarial propia; es decir, de una “actividad comercial profesional encaminada a reunir bienes, conservarlos y ofrecerlos”<sup>119</sup>, aunado a las condiciones internas y externas de Grupo Bimbo aumenta la producción y la distribución que desencadena un incremento enorme de la industria y un proceso de concentración no sólo de la producción sino del mercado; creándose lo que Lenin llamaría: la garantía de un “beneficio gigantesco y conduce a la creación de unidades técnicas de producción de proporciones inmensas”<sup>120</sup>.

Sin embargo, cuáles son las razones por las que se le podría considerar a Bimbo como un “monopolio” en las relaciones internacionales contemporáneas. El concepto de monopolio significa para el autor Lenin la “concentración de la producción de un cierto sector en una organización”. Bimbo cuenta con más de 30 marcas divididas en cinco organizaciones donde la especialidad de los 700 productos que maneja es el bien perecedero, como lo es el pan; su red de producción y distribución (20,000 rutas) es considerable en términos de dimensión en el mercado nacional, sin dejar de tomar en cuenta el papel que juega en los mercados latinos y estadounidense.

Esta expansión comercial ha dado una cobertura de mercado derivado evidentemente de su industria, implantación, tecnología y al manejo en sus relaciones laborales; de hecho la dimensión de Grupo Bimbo podría pensarse que responde a una estrategia de desplazamiento de pequeñas y medianas empresas. No obstante, hay que resaltar que, este crecimiento se debe a las adquisiciones y fusiones, donde en la mayoría de los casos Bimbo como corporativo ha respaldado la situación de estas empresas pequeñas, porque su situación financiera era deficiente en su capital para sustentar a la misma; por ello, es que ha implantado un sistema de ayuda a fin de apoyar organizaciones que por sí solas son incapaces de sustentar y donde para Grupo Bimbo representa una expansión de mercado y un crecimiento así como de rendimiento económico.

Para hablar de la estrategia que ha llevado a cabo en la clasificación de sus productos, cabe señalar que ésta no ha sido de “etiquetar” los productos bajo el nombre de una empresa, sino más bien el Grupo se ha dividido en varias compañías con el fin de clasificar cada organización con una especialidad: pan, galletas, pastelillos, entre otros. Para ejemplificar, tenemos el caso de las organizaciones Marinela, Bimbo o Barcel, que permite mantener una mejor organización interna.

---

<sup>118</sup> Lenin. *Imperialismo: Fase superior del Capitalismo*. Edit. Quinto Sol. México, 1992. p. 116

<sup>119</sup> *Idem*. p. 62

<sup>120</sup> *Idem*. p. 31



Por todo ello, Grupo Bimbo actualmente se ha convertido en la empresa líder en su ramo en nuestro país y es considerada como una de las tres empresas nacionales más exitosas; no obstante, éste se ha intensificado a partir de su internacionalización.

Sin embargo, ese liderazgo se ha convertido en una gran capacidad de la empresa que pudiera denominarse como “monopolio”, en el sentido en que la organización concentra una gran red de producción y distribución aunado evidentemente a la dimensión y cobertura del mercado.

Justamente, ante las condiciones apropiadas del contexto internacional y a las nacionales Grupo Bimbo con una cobertura del mercado del 90% en México, confiere su expansión en términos geográficos y además en la diversificación de su línea de productos en el ramo de panificación, repostería, confitería y botanas, aunado evidentemente a la consciencia por parte del corporativo en la satisfacción eficiente de la dimensión en la oferta y demanda de los mercados donde así decide establecerse.

Por ello, no se puede decir que la estructura vertical y horizontal del Grupo Bimbo sea casual, más bien esta organización ha respondido a la circunstancia de crecimiento interno, en el caso de su expansión vertical tiene la finalidad de asegurar materia prima de calidad y; en lo que confiere a lo horizontal, las adquisiciones ha sido una alternativa para establecer una afluencia en el mercado nacional e internacional; así sus ventajas consisten en cubrir un mercado poco asimilado.

Hay que resaltar que, el tamaño de la corporación se debe a la implantación de un estilo propio en los métodos de organización en lo interno, como lo es el caso de las prácticas generales con sus filiales y; en lo externo, con la relación con los sindicatos.

Lo cierto es que la dimensión creciente de los conjuntos de producción en Bimbo son a partir de la diversificación interna tanto en equipos, infraestructura, fuerza de trabajo empleada y, en general la concentración de un importante número de actividades con relación a la producción así como a la distribución que ha constituido su red de comercialización.

Esta se encuentra compuesta por subconjuntos, por ejemplo establecimientos, plantas de fabricación, talleres de mantenimiento entre otros; donde cada uno de éstos forman un departamento dependiente e integrado directamente a las actividades existentes; así como a las necesidades y requerimientos de acuerdo con las unidades de producción, distribución y en general de comercialización.

Estas unidades se encuentran físicamente separadas, empero sus funciones están enfocadas al desarrollo de un corporativo, es decir al funcionamiento de un proceso productivo, pero sobretodo un poder dentro del mercado sobresaliente que nos conduce a pensar en el “autoabasto”, “autofinanciamiento”, que cubra no sólo sus necesidades sino un mayor y mejor liderazgo en el mercado donde éste se ha establecido.

El abastecimiento en la materia prima, es un factor muy importante para mantener ese poder, ya que Grupo Bimbo al producir sucedáneos como lo era hace algunos años la producción de harina o la mermelada no tiene problemas de abasto, lo que implicaba mantener un proceso productivo estable y no vulnerable; en el caso de la harina debido a los problemas en el agromexicano Bimbo tuvo que recurrir a otras instancias para adquirir su principal materia prima, de ahí la necesidad de adquirir un molino; por eso es la combinación de actividades similares y distintas al ramo de la panificación.

Otro factor radica en las asociaciones y fusiones como un medio para acrecentar la influencia del grupo en donde se establezca, así la expansión horizontal tiene por objeto obtener la formación de nuevos productos, que comprende una parte del proceso de la manufactura o complementaria a éste, como una alternativa para mejorar las condiciones de aprovisionamiento de nuevos mercados y de materias primas a fin de crear las condiciones óptimas en la obtención de mayores beneficios, ampliando con ello su propia red de participación.

Lenin a este contexto señala que “cuando las empresas se consolidan como monopólicas, se concentran en ellas la mayoría de la productividad en este sector”; y aunque esta cobertura de marcas no ha llegado a una cobertura única y total en el mercado por parte de Grupo Bimbo, si podemos decir que, esa expansión y diversidad lleva a una mayor y mejor presencia en el mercado internacional.

La fortaleza en la cobertura del mercado de Grupo Bimbo se debe también a la diversificación de los productos en el ramo, de ahí la existencia de la marca “Lara”, sin embargo, este liderazgo se orientará en la medida en que exista la diversificación, la cual debe estar acompañada por la calidad en los productos.

El término “innovación” que incluye las investigaciones científico - técnicas para la fabricación de un nuevo producto por nadie elaborado es sólo una capacidad de Grupo Bimbo, otras

capacidades para describir el liderazgo de este corporativo lo constituyen la infraestructura y las prácticas técnicas y laborales.

Empero, dentro del marco normativo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece la jurisdicción sobre el tema del monopolio y las prácticas monopólicas, donde en el artículo 28 se estipula que:

*“En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, las estancias y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a títulos de protección a la industria.*

*En consecuencia, la ley castigará severamente y las autoridades perseguirán con eficacia toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tengan por objeto obtener el alza de precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre concurrencia o la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados”.*

La legislación mexicana en este sentido ayuda a que la concentración y centralización que origina la condición de desarrollo de las fuerzas de producción no se desencadene una asimetría entre empresas, debido a la desigualdad en la acumulación de capital. De esta forma, es decir basándonos en el marco jurídico a pesar que éste es más declarante que operante, se puede mencionar que, Grupo Bimbo en México no es considerado como “monopolio”, porque en sus 56 años de actividad productora y distribuidora no ha evitado la libre concurrencia de otras empresas en el mercado mexicano, tal es el caso de la existencia de la marca “Breddy”, empresa de pan empaquetado perteneciente a Grupo Maseca (GRUMA). El hecho de que en nuestro país Bimbo tenga el 90% de cobertura en el mercado no implica que sea considerado como monopolio legalmente, ya que su finalidad no es la concentración para fijar y elevar los precios.

Los monopolios para asegurar su poder realizan prácticas desleales, confiriendo este término a las políticas de competencia destructiva, entre éstas se encuentran la difamación, intimidación, cláusulas de restricción o bien los intentos o amenazas de “boicot”, para asegurar la elección y la fidelidad del consumidor hacia esta empresa; al respecto, se encuentran medidas normativas ante los tribunales a fin de evitar estas prácticas. No obstante, éstas en Bimbo; es decir, la realización de prácticas desleales no se ha llevado a cabo por el grupo, puesto que la fidelidad del

consumidor al producto radica en la calidad de los mismos, más no en la práctica destructiva de precios.

Profundizando en el marco jurídico mexicano existe un organismo dependiente al Estado Mexicano quien vigila sobre las prácticas monopólicas de las empresas dentro del territorio mexicano, la restricción de éstas y la protección al proceso de libre competencia.

Así, sustentado bajo la Comisión Federal de Competencia y la Ley que lo ampara, Grupo Bimbo no se considera como monopolio, estanco, ni tampoco como actor de prácticas monopólicas ya que no impide la afluencia de diversas empresas y marcas en el territorio mexicano, ni desplaza de éste a otros actores que comercializan en el ramo; asimismo no manipula el precio de la venta ni restringe del mercado sus productos para desestabilizar entre la oferta y la demanda.

Quizá por el hecho del tamaño y dimensión de Grupo Bimbo puede llegar a pensarse en que sea monopolio, dado que su línea de productos gira en torno a bienes de consumo masivo; empero ello no significa que sea la única marca que comercializa este bien como tampoco que la finalidad del grupo sea el hecho de evitar la afluencia y presencia de empresas en el ramo, además su objetivo no lo es la fijación de manera unilateral a partir de la restricción en el abasto.

La participación en el mercado mexicano no se debe a las prácticas desleales, corresponde a la calidad de sus productos y en el servicio que la organización ofrece respaldada en buena medida tanto en la cobertura del mercado como en la dimensión del corporativo.

En lo referente a las fusiones, uniones o adquisiciones, más que responder a una política que evite la libre competencia, considero que ha respondido a una estrategia de oportunidades de inversión, respaldadas por el desarrollo y a las condiciones financieras y de organización de Grupo Bimbo.

Por tanto una conclusión a este respecto es que, Grupo Bimbo no deriva sus ganancias a partir de la restricción de su producción, en principio porque no es la razón de ser de la empresa; y, el apropiamiento del mercado que hoy en día tiene se debe a que su línea de productos cumple con las expectativas del cliente. Otra razón por la que no podría considerarse como monopolio es que Grupo Bimbo no establece una prohibición legal para evitar en México la libre competencia ni mantiene cubierta la demanda total del país, la competencia en cambio puede surgir en cualquier lugar y momento.

El concepto de monopolio y su poder consiste en la obstrucción de la libre competencia, Grupo Bimbo no evita la libre competencia, ni es la única fuente de abastecimiento que cubra el mercado, por ello es que no se le puede considerar como tal, ya que no está a salvo de una competencia potencial.

Ciertamente, Grupo Bimbo se autoabastecía en la mayoría de los casos de materia prima e infraestructura; sin embargo, ello no significa que se apropie para evitar el abasto de ésta a otras empresas.

De hecho, este estudio no pretende utilizar calificativos de ningún tipo con relación al comportamiento de Grupo Bimbo; frente a lo que sería “bueno”, ya que al ser una organización que no sólo en nuestro país sino que además en diversas regiones donde ésta ha perpetrado se ha desarrollado de forma expansiva, en lo referente por ejemplo a la fusión de empresas pequeñas quienes se encuentran en bancarrota y Grupo Bimbo de alguna manera “salva” de esa situación sosteniendo la situación financiera, producción y empleo que en el futuro se concentran con el nombre del grupo. O bien, desde un punto de vista “malo”, porque este crecimiento otorga un poder legítimo donde existe una gran empresa que obstaculiza o impide el desarrollo de las pequeñas, aunado a que su internacionalización es con la finalidad de identificar localidades donde el precio de la materia prima, mano de obra e incluso de las propiedades es mucho más barata que de la nacional; de esta manera, la productividad tendrá un mayor excedente y no se trata de una mera cultura empresarial que los productos no se exportan por condiciones sanitarias.

No obstante, el presente más que trascender por la calificación de Grupo Bimbo sobre la denominación del “monopolio” comprada bajo el sustento del ya considerable número de opiniones a favor o en contra, considero que adquiere mayor relevancia conocer y analizar las circunstancias que han determinado la conformación de una afluencia considerable por parte de Bimbo en el mercado y de su crecimiento horizontal y vertical.

Desde mi perspectiva, en un inicio en 1945 Grupo Bimbo tenía el objetivo de crecimiento y desarrollo en su comercialización y que debido a la forma de gestión ha logrado la dimensión con la que hoy en día cuenta, de ahí la relevancia en estudiar los medios de este éxito; es decir, su estilo propio de organización particularmente en las relaciones laborales en convertir, transmitir los objetivos y misión de la empresa en objetivos globales del corporativo.

Las formas de expansión y de cobertura ciertamente es el fin que caracteriza en la actualidad a Grupo Bimbo, estudiar este fin en sí mismo no es trascendental, la relevancia radica en estudiar los medios que han alcanzado el mismo; es decir, el proceso empresarial y que son las fases por las que una organización atraviesa preestablecidas estrategias, mismas que tienen la finalidad de crear, consolidar y mantener ese mercado, objetivo de cualquier organización y que en los anteriores capítulos se desarrolló.

Retomando la visión de Grupo Bimbo como una empresa con cierto poder dentro del mercado es una situación que se plantee como objetivo general de la organización, empero es un proceso preestablecidas estrategias que conlleva a una consolidación de los productos y de la organización dentro del mercado. Aunado a ello, otra de las condiciones para que este corporativo comercializará en el exterior es el proceso de internacionalización; así, consciente que este ámbito de acción es un eslabón en la cadena de producción, de distribución y de posibilidades de control que aumente su mercado, lleva a efecto este proceso mediante ciertas ventajas comparativas como el abastecimiento de productos en aquellos lugares donde no existían; o bien, en que la calidad de los mismos lo diferencian del resto y ello hace tener una aceptación por el consumidor.

Asimismo, un factor a considerar, es que Grupo Bimbo como una empresa competitiva no sólo responde a ser la mejor opción en el mercado, sino éste se extiende en torno al grado en que el producto o el pan de forma industrializada atraiga un número considerable de consumidores a pesar de que lo anterior represente modificar sus hábitos de consumo.

Cabe señalar que, lo anterior no es fortuito, la forma de lograr ganancias máximas se encuentran en conocer con exactitud la relación y funcionamiento de la tabla entre la oferta y la demanda; es decir en tener el conocimiento del comportamiento del mercado, el cual se obtiene de la información. La información brinda la posibilidad que Grupo Bimbo establezca su capacidad para perpetrar con sus productos en el mercado, esta capacidad radica en torno a las necesidades, requerimientos del consumidor así como al establecimiento de otras marcas en esos productos.

Lo cierto, es que la competencia ante la libre concurrencia puede surgir en cualquier momento, con lo que dependerá mantener un liderazgo de Grupo Bimbo por larga duración haciendo de la calidad en los productos la compatible a las expectativas del consumidor, permitiendo darle a la empresa la dimensión necesaria para afrontar los posibles desajustes; dejar este liderazgo a la buena suerte y al buen juicio resultaría una ufanación.

El tiempo para Grupo Bimbo como para cualquier empresa es transitorio, en el sentido que pueden surgir nuevos competidores, empero hacer frente a este factor radica en el desarrollo de una gestión dirigida a la mejora continua para el consumidor; ésto es quizá la clave para que la efectividad y eficiencia sean perdurables.

El hecho de que las asociaciones y fusiones se lleven a cabo como un medio para fomentar la expansión de Grupo Bimbo, no significa que por ese simple factor el grupo acrecente su influencia, aumentar sus dimensiones radican en la fidelidad del consumidor hacia la marca, mismo que se logra a partir de la calidad del producto.

Por lo tanto, una conclusión radica en que el liderazgo de Grupo Bimbo está apegado a partir del cumplimiento cabal del producto respecto a las expectativas del consumidor, debido a las características propias de éstos y específicamente del pan como bien perecedero, aunado a lo novedoso que resulta llevar un bien industrializado con características meramente caseras, las condiciones sanitarias exactas y que representa un alimento cotidiano en la dieta y hábitos de consumo; de lo contrario no sólo el liderazgo se termina sino que además su actividad productiva y de distribución se convierte en ineficiente.

Grupo Bimbo, en sus 56 años de existencia ha logrado el crecimiento internacional que tiene porque responde a un proceso de comercialización eficiente. No obstante, la clave de permanencia, continuidad y durabilidad radica en la mejora continua en tanto calidad, productividad e innovación de los productos, aprovechar las oportunidades de inversión y la continua reinversión, en fortalecer aún más su red de distribución, que sin duda este último factor ha representado para importante para la fidelidad del consumidor, y a la responsabilidad social de Grupo Bimbo tanto interna como externa.

Hay que señalar que, el poder con el que el Grupo Bimbo cuenta responde a un proceso donde la mejora continua así como la inversión han conducido a obtener unidades de producción y distribución eficaces, justamente es esta medida ha aumentado sus operaciones y crecimiento. El punto decisivo en el desarrollo de Grupo Bimbo no se centra exclusivamente en la acumulación y la ampliación de capital sino incluye también un compromiso de carácter social no sólo por el aumento en el número de trabajadores de diferentes nacionalidades sino por involucrarlos en técnicas de producción eficientes.

Sin duda, esta fase de expansión, de dimensión y de cobertura de Grupo Bimbo hay que entenderla como una etapa del proceso en la evolución de la organización; ésto significa que para continuar con este proceso evolutivo de manera eficiente hay que trabajar en los valores, principios, técnicas productivas y organizativas que ha llevado al corporativo a una expansión sostenible de Grupo Bimbo donde más que ser una visión monopolística es una visión de crecimiento.

Por lo que, estos fundamentos teóricos ejemplificados en el caso de Grupo Bimbo plasman la dinámica comercializadora, la cual es compleja por lo que representa: la creación de un desarrollo y el mantenimiento del poder en el mercado en un entorno de competitividad, que se logra a partir de un estilo propio de gestión y organización.



## **CONCLUSIONES**

Grupo Bimbo como una empresa que se enfrenta a un mundo globalizado, de libre competencia y competitividad tiene que adecuar su gestión hacia la compatibilidad de los requerimientos que determina el entorno para poder coadyuvar su actuación de forma idónea; es decir, este corporativo así como cualquier empresa tiene que hacer frente a la afluencia de un número mayor de empresas y diversidad de marcas, por lo que su permanencia radica en mantener la competitividad.

Bajo estos cambios en la práctica productiva y en el entorno internacional conlleva a que se conciba la dinámica de los negocios desde una visión de competir, esto significa que el producto en el mercado será aquel que el cliente elige entre la diversidad de productos, ya que en él cubre sus necesidades y expectativas de consumo; no obstante, el producto en el mercado es consecuencia del proceso productivo.

El empresario requiere estar actualizado en estas prácticas empresariales, en las formas de producción, distribución y de gestión. En torno a lo anterior, su compromiso es cabal hacia el proceso productivo en el campo tecnológico y en el proceso de trabajo, por lo que la competitividad es una visión y una misión de las empresas.

La gestión empresarial radica en alcanzar la excelencia a partir de encontrar el “cero defecto” en la cadena productiva, lo cual se ha convertido en un nuevo modelo sustentado bajo la creación de una planeación integral a través de métodos y estrategias a fin de obtener una mejora permanente.

Ajustar su política industrial acorde a estas circunstancias, se trata de entrañar una gestión empresarial donde cada parte del proceso este consciente que es un eslabón de la cadena y que no debe existir ningún tipo de desequilibrios. El reconocimiento de este concepto y de sus elementos dentro de la gestión de Grupo Bimbo es la parte del diseño en la planeación y funcionamiento; de esta forma calidad y productividad se incluyen en el proceso productivo.

Esta necesidad de mejorar la calidad, tener una constante innovación y ser altamente productivo se ha convertido en premisas claves dentro de las estrategias operativas y en un desempeño cotidiano en la gestión de Grupo Bimbo.

En términos generales, la idea de calidad en Grupo Bimbo se ha transformado y evolucionado hasta lo que en la actualidad se conoce como “calidad total”, entendiendo este concepto al proceso permanente de mejoramiento del producto y de los servicios, con la finalidad de satisfacer totalmente las exigencias de sus clientes. Los resultados que se esperan de este proceso y de la implantación dentro de la organización no sólo es el crecimiento del mercado sino además la consolidación de éste, aunado evidentemente a una rentabilidad.

De esta manera, si se quiere obtener un producto de calidad hay que hacer un proceso con esa característica; el cual se logra sólo a través de la educación en el proceso de trabajo y de una nueva cultura enfocada hacia este principio; cabe señalar que ésta es incluyente y participativo, no es exclusivo de los diseñadores de estrategias sino que involucra a todos los colaboradores; de este modo existe congruencia entre los objetivos, las acciones y los resultados debido a la relación estrecha entre los actores y el proceso productivo, al punto que el personal es desarrollado para que “pueda”, pero sobretodo que “sepa” hacer su trabajo.

El proceso productivo ha evolucionado de acuerdo con la dimensión cooperativa de los recursos de Grupo Bimbo. La década de los 80's marcó el inicio de una nueva etapa en la organización de este corporativo, que ha significado transformaciones dentro de la estructura, para ejemplificar este panorama se encuentra el caso de la descentralización a partir de la división de líneas de productos; lo cual surge como respuesta para tener una mejor coordinación y control en cualquier lugar donde éste opera.

Asimismo, este Grupo se ha caracterizado por mantener un mercado muy variado en cuanto a gustos de los clientes; no obstante, los productos tienen una aceptación debido a que responden a sus expectativas y que han cumplido con tres características: requerimientos sanitarios, afinidad con los hábitos de consumo y alimenticios.

La ventaja que tiene Grupo Bimbo como una unidad deliberadamente formada es que puede ajustarse su proceso estratégico; es decir la planeación es de manera racional basado en un sistema de decisiones, por ejemplo éste tiene un objetivo corporativo bien definido bajo el cual existe la premisa en la línea de la organización.

A partir de lo anterior, el grupo ha implantado en sus productos una excelencia en ingeniería; por lo que su estrategia enfocada en la productividad ha sido expandir el mercado y su

liderazgo, basado en contribuciones de nuevos productos que cuenten con la característica de ser de calidad; sustentado en un proceso eficaz y eficiente.

Todo ello, en Bimbo se puede lograr porque la industria de alimentos representa una gama de oportunidades para la comercialización, tiene la ventaja de ser requeridos por el consumidor como productos básicos y masivos; de esta manera bajo una participación creciente no sólo se puede lograr un crecimiento de la empresa sino que además un liderazgo en el mercado. Empero, se necesita de una excelencia en el desempeño y dinámica de la organización como un requisito integral en la práctica de la administración, donde a pesar de los mercados cambiantes y vulnerables Grupo Bimbo sea la mejor opción para el cliente cumpliendo obviamente con sus necesidades y expectativas; por tanto el éxito de la empresa dependerá de la lealtad del cliente hacia el producto y hacia la organización.

Su postura estratégica ha sido mantener el campo de acción en el ámbito nacional, así como lograr una mayor participación de mercado en las actuales áreas de negocio como lo es América Latina y Estados Unidos. De la misma forma que su orientación radica en una diversificación de dos tipos; la primera hacia la expansión en el campo de acción para la captación de mercados extranjeros; y la segunda consta de diversificar la línea de productos basada en la misma área.

La forma a la postura anterior se conceptualiza a través de “competencia por nichos”; entendiendo este concepto como la división de la compañía en organizaciones, donde cada una de ellas tiene que competir con alguna área específica que sea de la misma rama o línea de productos; por ejemplo Galletas Lara tiene una especialidad con la que compite con la empresa GAMESA, ésta última perteneciente al Grupo PEPSICO. Cada división de Bimbo tiene una especialidad donde hay que mantener su mercado a pesar de sus respectivos competidores en la rama.

Se maneja también mediante el desarrollo de otras estrategias como lo son la formación de la integración vertical, horizontal y en las alianzas, para Grupo Bimbo, ésto se enfoca como una instrumentalización para suplir la inadecuada capacidad de oferta de los proveedores y con ello satisfacer sus demandas. De ahí la razón en comprar empresas del mismo sector de la panificación y en la adquisición de empresas de productos sucedáneos, como los son la fábrica de cajeta y de la Ingeniería en la creación de Laboratorios de Producción.

En lo que respecta a los cambios de la organización, Grupo Bimbo como una empresa internacional continúa descentralizando las operaciones de sus divisiones como de sus afiliados, los cuales son responsables de mantener y consolidar el liderazgo de la empresa en sus respectivos lugares.

La política administrativa se sustenta en conformar al personal de las subsidiarias con gente del “país receptor” y sólo en casos muy especiales se encuentran mexicanos operando en el extranjero; lo que responde al principio de desempeñar una corporación ciudadana, consciente y responsable en cada país; puesto que los intereses de Grupo Bimbo están estrechamente vinculados con los intereses de los países donde el grupo opera. Otros medios y herramientas que fortalecen este crecimiento se han basado en el uso lacerante de la mercadotecnia.

Asimismo, el desarrollo de la postura estratégica y en general de Grupo Bimbo se debe a su responsabilidad social, la cual se clasifica en dos puntos; el primero es para la sociedad y para el consumidor en ofrecer productos de calidad, disponibles en cualquier lugar y a cualquier hora, cumpliendo con las condiciones sanitarias que el pan como bien perecedero requiere, aunado a los nutrientes como las vitaminas que incorporan a estos productos ya que éstos son fáciles de adquirir y consumir, contribuyendo al bienestar de la gente.

Ahora bien, la responsabilidad al interior ha significado desarrollar un sistema organizacional donde cada trabajador tenga la oportunidad de una integridad humana y profesional existiendo un crecimiento y beneficio mutuo, mejorando constantemente los productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

La planeación integral para entender el entorno y el caso concreto de Grupo Bimbo se suscribe en la coordinación de sus componentes a través de distintos flujos, entendiendo por flujo las acciones de movimiento para establecer una coherencia en las decisiones y tácticas logrando los objetivos; existen dentro de todas las organizaciones distintos tipos de flujos como lo son de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión, a partir de este entendimiento fluctúa el proceso productivo.

Esto se enfoca hacia lo planeado y acordado a través de un sistema meramente oficial, empero lo anterior no significa que éstas sean las únicas formas de coordinación, existen otras redes de comunicación que tienen un carácter informal, el cual sirve de apoyo y de complemento para fortalecer los enlaces entre las partes. La organización incorpora estos sistemas de coordinación

para mantener la funcionalidad en la estructura de acuerdo con las necesidades y requerimientos para lograr llegar a los objetivos preestablecidos y, para responder oportunamente a los cambios imprevistos.

Esto nos conduce a pensar que bajo esta nueva práctica productiva inherente al término competitividad, las organizaciones se coordina a través de la información y de la comunicación no sólo para tener un conocimiento profundo de las necesidades y recursos sino que coadyuvado al proceso productivo se logre establecer una toma de decisiones idónea para cada caso.

Empero, cabe señalar que cada organización debe adecuar un estilo propio acorde a sus recursos y capacidades, la teoría y los estudios de casos de empresas pueden dar pautas de conducta, sin embargo ello no significa que sean recetas para llevarlas a cabo tal cual se demarcan, más bien ofrecen las premisas donde dependerá de cada organización adecuarlas; por ello es que si bien Grupo Bimbo en los procesos de “calidad total” se ha basado en los principios que el autor Crosby marca, el mismo grupo ha definido la forma en la que éstos se manejaran dentro de su organización; quizá lo anterior sea una de las principales características del corporativo, su estilo propio de gestión acorde a las circunstancias del entorno y de las internas; las cuales le han permitido tener el crecimiento que hoy en día lo caracteriza.

Por ejemplo, en Grupo Bimbo el factor humano lo ha establecido como elemento indispensable en la estrategia dentro del proceso de trabajo basado en la competitividad, lo cual se debe en primer lugar al número considerable de trabajadores (63,000 empleados); y en segunda instancia cuando el grupo plantea relaciones laborales lo hace bajo un intercambio a partir del flujo de la comunicación y participación que permiten el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa y del trabajador, contribuyendo al desenvolvimiento sano de nuestro entorno.

Bajo esta visión, la organización de Grupo Bimbo ha enfocado este elemento como un participe activo, dirigiendo sus funciones hacia un carácter propositivo buscando dar respuesta oportuna a las demandas que el propio mercado determina. De esta forma, las actividades consisten en ser amplias, multifuncionales y enriquecidas bajo el conjunto de conocimientos y aptitudes (habilidades y destrezas) hacia el desempeño de una función productiva partiendo de los principios y requerimientos de calidad; estas condiciones de aplicación se desarrollan de forma cotidiana con base en los mecanismos de comunicación, participación y compensación dentro del corporativo.

A partir de este enfoque integral organizaciones como Grupo Bimbo han tomado en cuenta la necesidad de construir una política de “educación-formación” que la capacitación confiere para elevar la participación de los trabajadores, permitiendo posiciones propositivas desde el punto de vista de tener y mantener trabajadores de alto rendimiento; es decir, que el trabajador sea más “sensible” para responder de manera efectiva y real en términos cuanti y cualitativos a los problemas que se presenten, resaltando sobretodo la importancia de evitar desperdicios; ya que con la educación, conocimiento e inteligencia del trabajador aplicada a sus funciones y tareas puede hacer que el trabajo sea eficaz y eficiente.

La comunicación, es un parteaguas dentro de este manejo en las relaciones laborales; sin embargo otra de las características lo es la cultura empresarial, en el desenvolvimiento de sus valores como la confianza, el respeto, la cooperación; criterios sustentados a partir del flujo en el proceso de trabajo.

Todo ello confiere la perspectiva de las relaciones laborales de Grupo Bimbo, empero desde una perspectiva más amplia esta práctica productiva ha rediseñado un nuevo concepto y visión del “trabajo” y una “nueva cultura de éste” basado en la premisa de crear y fomentar un “trabajo holístico”, entendiendo este concepto como la interrelación de ciertos factores; es decir las actividades desempeñadas, el aprendizaje y el conocimiento en la conformación del trabajo cotidiano, construyendo un óptimo ejercicio y una mejora continua.

Este sistema de trabajo tiene una doble perspectiva en cuanto a su importancia se refiere; la primera gira en torno a que este tipo de gestión empresarial permite a la organización el diseño, la planeación y la administración en las tareas que, aunado a la cultura de efectividad que conlleva la comunicación, educación, participación, recompensa y compensación obtiene un proceso de trabajo y productivo eficiente que responde a los preceptos de competitividad, donde eleva el desarrollo de ésta.

Este enfoque organizacional otorga una revalorización del trabajo humano, porque cuando el trabajador aporta sus conocimientos en el campo laboral contribuye no sólo al cumplimiento de los objetivos sino que su condición de hombre de acción y de pensamiento en su calidad de vida se fortalece. Entendiendo “calidad de vida” como la compatibilidad entre las expectativas, necesidades y preocupaciones del trabajador frente a su entorno.

De esta manera, lo significativo desde mi perspectiva es que Grupo Bimbo consciente de que el elemento humano es uno de los activos de su organización, reconoce las características análogas de la vida humana y de la socialización como lo son: amistad, poder, autoexpresión, creatividad y realización, que al aprovecharlas son traducidas con un carácter propositivo donde en la vida corporativa se transforma en competitividad. Este reconocimiento ha sido un gran alcance para la organización y una ventaja comparativa, pero además ha sido un “modo operandi” donde los resultados se reflejan en el desarrollo de este corporativo; donde a pesar que este tipo de gestión se encuentra al alcance de las organizaciones, son pocas entre ellas POLAROID y por supuesto BIMBO quienes han aprovechado esta gama de características como estrategia en su proceso.

Esto nos conduce a concluir que si el factor humano al ser un elemento activo de la organización, donde es tomado en cuenta como parte de la estrategia enfocado en la productividad y calidad, la organización a partir de su estilo propio de gestión puede llegar a establecer un proceso productivo eficiente y eficaz como ha sido el caso de Grupo Bimbo. Con base en ello ha llevado a cabo el corporativo su inserción en el mercado no sólo nacional sino internacional acorde con la requisición que el contexto contemporáneo determina, como lo es el eje de la competitividad, lo cual se refleja en el crecimiento que hoy en día tiene. Lo anterior indica la comprobación positiva de la hipótesis del presente estudio.

Empero ante la vulnerabilidad que significa el mercado de libre competencia; la permanencia de la empresa y de Grupo Bimbo radica en continuar posesionándose de éste a través de fortalecer los nuevos campos de acción sin descuidar en donde ya está ubicado, siendo líder en tecnología y productos para adecuar el proceso ante los nuevos retos, para lo cual se requiere de la reinversión como factor de actualización y por tanto de crecimiento, puesto que conceptos como innovación, calidad y productividad son variables para enfrentar con éxito la dinámica contemporánea. De esta manera, su postura estratégica será continuar creando ventajas comparativas a partir de sus propios elementos, el elemento humano por ejemplo ha sido uno de ellos.

Con todo lo anterior, las organizaciones se transforman desde el punto de vista técnico, es decir, las empresas se tienen que modernizar en sus aspectos productivos y organizacionales, de ahí la necesidad del grupo en fomentar su integración vertical.



En el caso específico de Grupo Bimbo con base en esta práctica de gestión organizacional, los alcances se reflejan en una expansión y crecimiento en el mercado, donde apoyado en el fenómeno de la internacionalización ha acrecentado su comercialización no sólo en territorio mexicano sino además se ha incorporando a mercados exteriores, principalmente en el de Estados Unidos y América Latina. La internacionalización ha abierto para Grupo Bimbo nuevos canales de financiamiento y comercialización asegurando en éstos una forma de crecimiento.

Lo cierto es que Grupo Bimbo como empresa internacional representa en la actualidad una realidad caracterizada por la exportación de mercancía y de bienes de capital, donde este proceso es la instrumentación para su desarrollo; y, para los países receptores una alternativa de inversión que fomenta el crecimiento de sus economías. La internacionalización de este corporativo se ha planteado bajo los mismos propósitos mexicanos, en el sentido de asegurar una operación rentable con un control adecuado a fin de crecer y lograr una participación constante y redituable en los mercados donde comercializa, fomentando el desarrollo del personal que lo integra.

Algunos autores señalan que esta modalidad en la dinámica de las empresas internacionales como lo es Grupo Bimbo es una forma de denominar al viejo y siempre problema de la dominación y del imperialismo, evidentemente con nuevas técnicas de expansión donde la particularidad radica en la flexibilidad en las condiciones político-económicas de la región donde actúa.

De ahí que se desencadenen una serie de disyuntivas en torno a la apertura comercial y la entrada de empresas como Grupo Bimbo, calificando su actuación bajo una tabla de valores. Personalmente más que calificar se trata de cualificar, es decir radica en evaluar lo conveniente de este entorno para cada parte.

Por ejemplo, la expresión “negocios internacionales” en Grupo Bimbo significa extender su influencia a un número mayor de lugares con la exportación de mercancías y de bienes de capital, el resultado es precisamente una cobertura mayor en el mercado, lo cual permite una expansión comercial evidentemente con beneficios económicos; donde el grupo actualmente sea considerado por un lado un caso de desarrollo o bien un eufemismo en la incorporación de las grandes empresas expansionistas en la dinámica del comercio internacional.

Las razones por las que se le podría considerar a Grupo Bimbo como empresa con tendencias monopólicas en las relaciones internacionales contemporáneas radican por ejemplo a partir de su estructura vertical y horizontal, no obstante esto no es casual, más bien la integración ha

respondido a las mismas circunstancias de crecimientos interno, en el caso de su crecimiento vertical tiene la finalidad de asegurar materia prima de calidad y; en lo que confiere a lo horizontal, las adquisiciones han sido una alternativa para establecer una afluencia en el mercado nacional e internacional, así sus ventajas consisten en cubrir un mercado poco asimilado

Asimismo, las ganancias de Grupo Bimbo no derivan de la restricción de su producción, en principio porque no es la razón de ser de la empresa; y, el apropiamiento del mercado que tiene se debe a que su línea de productos cumple con las expectativas del cliente. Otra razón por la que no podría considerarse bajo esta tendencia, es que Bimbo no establece una prohibición legal para evitar en México la libre competencia, ni mantiene cubierta la demanda total del país, la competencia en cambio puede surgir en cualquier lugar y momento.

Las capacidades y dimensiones de Grupo Bimbo, se encuentran por ejemplo en 30 marcas divididas en cinco organizaciones con 700 productos y una red de distribución de 20,000 rutas que podría considerarse como una gran concentración; sin embargo para categorizar a este corporativo con tendencias expansionistas tendría que responder a otra instancia, como lo es la legal, así con base en el marco normativo mexicano y en la dinámica de la organización no se conceptualiza como tal, dado que Grupo Bimbo de ninguna manera ha evitado la libre competencia de otras empresas en los mercados donde opera, como tampoco mantiene la fijación de precios y la elevación de ellos.

Empero, el presente más que trascender en la calificación de Grupo Bimbo sobre la denominación del “monopolio” comprada bajo el sustento del ya considerable número de opiniones a favor o en contra, considero que adquiere mayor relevancia conocer y analizar las circunstancias que han determinado la conformación de su comercialización en el mercado y en su crecimiento horizontal y vertical.

Esto se deriva de su estilo propio de organización; los medios son el proceso empresarial y que son las fases por las que una organización atraviesa preestablecidas estrategias, para crear, consolidar y mantener ese mercado, objetivo de cualquier organización y; en segunda instancia pero no menos importante se encuentra el manejo de las relaciones laborales en convertir y transmitir la visión y misión de la empresa en objetivo global del corporativo. El fin es el papel que ha desempeñado Grupo Bimbo como empresa internacional caracterizado por ser funcional, efectivo, redituable y que los beneficios se concentran en ventas anuales por 2.3 millones de dólares, lo cual podemos describir como exitoso.

Por lo que, dentro de este entorno, la clave de permanencia, continuidad y durabilidad de Grupo Bimbo y de cualquier empresa que desee insertarse en este entorno radica en la mejora continua en tanto calidad, productividad e innovación en los productos, aprovechar las oportunidades de inversión y la continua reinversión, en fortalecer aún más su red de distribución, que sin duda este último factor ha representado para la compañía un papel importante en la fidelidad del consumidor, y en la responsabilidad social tanto interna como externa.

La competencia ante la libre competencia puede surgir, con lo que dependerá mantener un liderazgo de Grupo Bimbo por larga duración a partir de los anteriores preceptos acordes a las expectativas del consumidor, donde cada inversión debe estar respaldada por un crecimiento sustentable consecuencia directa de la planeación integral, basado en su estilo propio de gestión y organización acorde al eje de la competitividad.

Para finalizar, desde hace más de dos décadas algunas empresas han tenido una participación creciente en el ámbito internacional, consecuencia directa de la liberalización de las economías, la apertura de mercados y el apoyo a la Inversión Extranjera Directa (IED), las empresas entonces han adquirido un papel activo en la dinámica de las Relaciones Internacionales; es por tanto, una responsabilidad de los internacionalistas realizar estudios en lo que confiere a su dinámica tanto en la relación con los demás actores de la Sociedad Internacional, aunado al comportamiento a lo interno de la organización; todo ello, para una mayor y mejor comprensión de estos actores y del entorno contemporáneo.

En este sentido, el presente trabajo es un análisis de un caso concreto como lo es Grupo Bimbo y establecer con este ejemplo un panorama particular de nuestra realidad y comprender así el entorno comercial internacional. De esta manera, la presente investigación me ha dejado como internacionalista, analizar un elemento y una pieza que ayude a comprender las Relaciones Internacionales Contemporáneas.

**A N E X O**

1. Materias Primas Directas de Grupo Bimbo

NACIONALES	PRINCIPALES PROVEEDORES	IMPORTACION	PRINCIPALES PROVEEDORES	SUST NAL.	% COSTO PRODUCCION TOTAL
HARINA DE TRIGO	GRUPO ALTEX				29.20
GRASAS	SANTA LUCIA				14.20
HUEVOS	OVOPLUS				5.23
AZUCAR	BETA SAN MIGUEL				9.96
FLUCTOSA 42	ALMIDONES MEXICANOS				
GLUTEN DE TRIGO	GLUTEN Y ALMIDONES	GLUTEN DE TRIGO	MANILDRA MILLING INC. B.V. MEELUNIE		1.07
COBERTURAS	RICOLINO				3.24
MERMELADAS	FREXPORT				2.65
LECHE EN POLVO	LA MESA				1.85
LEVADURA	SAF-MEX				1.50
	LEVADURA AZTECA				
HARINA DE MAIZ	MASECA Y MINSА	HARINA DE MAIZ	MINSА SOUTH WEST	NO	2.14
COCOAS	A.D.M. MILLING, CIA	COCOAS	ADM COCOA SAVANNAH		
	AGROINDUTRIA UNIDA				
BOLSAS Y BOBINAS	NOVACEL				14.80

FUENTE. "Información Financiera Trimestral". *Bolsa Mexicana de Valores*. Información Correspondiente al 1er. Trimestre de 2000-2001. De la Emisora Grupo Bimbo, S.A. de C.V. p. 47

2. Relación de Inversiones en Acciones de Grupo Bimbo

NOMBRE DE LA EMPRESA	No. DE ACCIONES	% DE TENENCIA	MONTO TOTAL	
			(miles de pesos)	
			COSTO ADQUISICION	VALOR ACTUAL
1. PANIFICACION BIMBO, S.A. DE C.V.	5,958,474	99.31	2,792	636,174
2. BIMBO DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	504,042,103	100.00	53,554	327,225
3. BIMBO DEL NORTE, S.A. DE C.V.	139,999,119	100.00	16,742	350,200
4. BIMBO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	962,186	96.00	646	141,584
5. BIMBO DE TOLUCA, S.A. DE C.V.	155,999,999	100.00	15,642	103,254
6. BIMBO DE SAN LUIS POTOSI, S.A. DE C.V.	359,621,699	88.91	67,819	112,796
7. BIMBO DE PUEBLA, S.A. DE C.V.	625,623,705	89.37	110,635	161,244
8. BIMBO DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	494,000	98.80	50	118,453
9. BIMBO DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	490,000	98.00	49	76,011
10. BIMBO BAKERIES OF EL PASO, INC.	36,091,200	100.00	3,577	-1,310
11. BIMBO DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	492,500	98.50	963	104,450
12. MARINELA DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	571,507,672	90.00	87300	114,196
13. BIMBO DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.	1,501,538	99.97	7,909	150,861
14. BIMBO DEL GOLFO, S.A. DE C.V.	114,520,347	99.15	11,483	242,473
15. BIMBO DE YUCATAN, S.A. DE C.V.	52,500,000	100.00	73,931	112,549
16. CONTINENTAL DE ALIMENTOS, S.A DE C.V.	18,000,000	90.00	20,943	112,549
17. INDUSTRIAS DEL MAIZ, S.A. DE C.V.	124,000,000	96.90	125,437	169,050
18. PRODUCTOS MARINELA, S.A. DE C.V.	5,215,276	97.52	65,959	255,449
19. MARINELA DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	4,732,856	99.64	1,142	150,194
20. MARINELA DEL NORTE, S.A DE C.V.	678,942,460	89.33	110,308	147,462
21. BIMBO DE BAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.	673,000,000	100.00	90,688	247,690
22. MARINELA DE BAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.	580,000,000	100.00	92,801	225,187
23. GALLETAS LARA, S.A. DE C.V.	16,500,000	100.00	22,659	37,465

24. PASTAS CORA, S.A. DE C.V.	136,532,662	51.00	28,950	17,153
25. TIA ROSA, S.A. DE C.V.	525,000,000	100.00	114,543	770,458
26. MARILARA, S.A DE C.V.	3,436	89.02	59,331	78,223
27. PASTAS CORA LA LAGUNA, S.A. DE C.V.	215,036,171	51.00	35,557	32,567
28. ABASTEX, S.A DE C.V.	11,105,000	100.00	111,050	243,594
29. ENTREGA AGIL, S.A DE C.V.	5000	100.00	2,050	-440
30. BARCEL MEXICO, S.A DE C.V.	374,000,000	100.00	220,045	546,176
31. RICOLINO, S.A. DE C.V.	80,118,720	93.72	174,853	366,602
32. SUANDY MEXICO, S.A. DE C.V.	174,819,354	98.35	133,237	151,125
33. FRISER, S.A. DE C.V.	99,950	99.95	8,971	-2,879
34. MAQUINDAL, S.A. DE C.V.	298,991	90.60	10,140	-1,378
35. INTERREFACCIONES, S.A. DE C.V.	471,330	94.27	15,878	11,033
36. MOLDEX Y EXHIBIDORES, S.A. DE C.V.	158,630,483	99.14	33,805	45,660
37. PROARCE, S.A. DE C.V.	200,821,249	97.72	34,378	56,698
38. EXBIM, S.A. DE C.V.	500,000	100.00	50	219
39. PRODUCTOS DE LECHE CORONADO, S.A. DE C.V.	81,955,104	99.95	95,477	132,035
40. SECORBI, S.C.	680,848	97.26	70	87,174
41. CENTRAL IMPULSORA, S.A DE C.V.	2,500	100.00	2	39,035
42. INMUEBLES HOGAR, S.A. DE C.V.	999,999,750	100.00	408,955	430,166
43. TECEBIM, S.A. DE C.V.	0	100.00	300,000	452,788
44. GIBSERSA, S.A DE C.V.	2,010,000	100.00	100,084	80,555
45. CONSULTORES UNIDOS, S.A DE C.V.	5,349,900	100.00	5,440	2,936
46. TRANSPORTE DE CARGA AEROPACIFICO, S.A. DE C.V.	416,354	78.56	3,144	1,251
47. EMULTEC, S.A. DE C.V.	1,375,000	55.00	138	-168
48. MARINELA DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.	60,000	100.00	18	5,829
49. MARINELA DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	10,000,000	100.00	1,022	5,532
50. PARK LANE CONFECTIONARY, S.A DE C.V.	181,720	100.00	144,800	48,907
51. FRIGOPAN, S.A. DE C.V.	988,527	100.00	22,593	12,977
52. SALES COORDINATED, INC.	578,200	100.00	11,781	52,123
53. COMERCIALIZADORA CATALANA	392,312	100.00	81,259	11,000
54. HIPOTECARIA LA HISPANA	48	100.00	5	-279
55. BIMBO CENTROAMERICA, S.A.	12,319,376	98.51	119,471	102,353
56. BIMBO DO BRASIL, LTD.	100	100.00	561,064	532,191
57. BIMBO DE VENEZUELA, C.A.	220,221,460	94.18	325,535	232,475

58. BIMBO DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	114,995	99.57	84,507	57,286
59. BIMBO DE COSTA RICA, S.A. DE C.V.	15,000	100.00	178,926	45,894
60. BIMBO DE ARGENTINA, S.A. DE C.V.	12,000	100.00	12,512,519	430,437
61. BIMBO DE HONDURAS, S.A DE C.V.	127,088	75.00	32,772	10,275
62. IDEAL, S.A. DE C.V.	2,500,600	100.00	662,347	440,631
63. BIMBO DE COLOMBIA, S.A.	1,680,000	60.00	244,568	183,268
64. MARINELA GUATEMALA, S.A.	100	100.00	14,638	5,503
65. BIMBO DEL PERU, S.A.	750	75.00	226,480	117,450
66. MARINELA DE URUGUAY, S.A.	349,999	100.00	34,779	1,983
67. BIMABEL DE NICARAGUA, S.A.	289	99.33	14,898	679
68. BIMABEL INTERNATIONAL, LLC.	317,436,995	100.00	2,490,701	3,500,080
69. BIMBO BAKERIES USA, INC.	5,000	100.00	0	0
70. ORBIT FINNER FOODS	8,000	100.00	0	0
71. TIA ROSA BAKERY OF OHIO	100	100.00	0	0
72. BIMBO CEREAL FOODS	80	80.00	0	0
73. MRS. BAIRDS BAKERIES BUSINESS TRUST	100	100.00	0	0
74. BBU, INC.	2,046,350	99.38	4,022,707	3,707,761

TOTAL DE INVERSIONES			13,269,467	17,140,282
----------------------	--	--	------------	------------

ASOCIADAS				
-----------	--	--	--	--

1. CONGELACION Y ALMACENAJE DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	3,240,000	10.00	7,756	26,117
2. EFFORM, S.A. DE C.V.	29,250	24.00	0	4,547
3. PLASTICOS Y ALAMBRES ROGAMA, S.A. DE C.V.	200	10.00	2	471
4. NOVACEL, S.A. DE C.V.	76,103,353	41.83	43,662	210,670
5. ARTES GRAFICAS UNIDAS, S.A. DE C.V.	17,500	15.00	4,085	31,486
6. UNIFORMES Y EQUIPO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	48,240	24.00	530	1,817
7. POLIRAMA, S.A. DE C.V.	52,800	18.00	521	231
8. PRODUCTOS RICH, S.A. DE C.V.	5,414,285	25.00	13,483	32,125
9. OVOPLUS, S.A. DE C.V.	1	24.00	5,489	12,624
10. BETA SAN MIGUEL, S.A. DE C.V.	11,119,721	18.02	34,280	141,795
11. DAYHOFF, INC.	1	50.00	42,506	6,805
12. VARIOS AL COSTO	1	0	29,827	134,610



TOTAL DE INVERSIONES			182,141	603,298
OTRAS INVERSIONES				0
TOTAL				17,743,580

FUENTE. "Información Financiera Trimestral". *Bolsa Mexicana de Valores*. Información Correspondiente al 1er. Trimestre de 2000-2001. De la Emisora Grupo Bimbo, S.A. de C.V. p. 32

3. Inmuebles, Plantas y Equipo perteneciente a Grupo Bimbo.

CONCEPTO	COSTO DE ADQUISICION	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS	REVALUACION	DEPRECIACION DE LA REVALUACION	VALOR EN LIBROS (+) REVALUACION (-) DEPRECIACION
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>						
INMUEBLES	1,466,612	354,689	1,111,923	2,975,516	988,229	3,099,210
MAQUINARIA	5,405,274	2,250,846	3,154,428	5,928,190	3,005,496	6,077,122
EQUIPO DE TRANSPORTE	2,473,269	1,432,718	1,040,551	1,818,460	563,155	2,295,856
EQUIPO DE OFICINA	74,575	36,904	37,671	0	0	37,671
EQUIPO DE COMPUTO	396,574	213,182	183,365	0	0	183,365
OTROS	243,395	37,336	206,059	80,880	37,909	249,030
<b>TOTAL DEPRECIABLES</b>	<b>10,059,672</b>	<b>4,325,675</b>	<b>5,733,997</b>	<b>10,803,046</b>	<b>4,594,789</b>	<b>11,942,254</b>

<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>						
TERRENOS	224,534	0	224,534	1,232,926	0	1,457,460
CONSTRUCCION EN PROCESO	285,495	0	285,495	0	0	285,495
OTROS	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL NO DEPRECIABLES</b>	<b>510,029</b>	<b>0</b>	<b>510,029</b>	<b>1,232,926</b>	<b>0</b>	<b>1,742,955</b>

<b>TOTAL</b>	<b>10,569,701</b>	<b>4,325,701</b>	<b>6,244,026</b>	<b>12,035,972</b>	<b>4,594,789</b>	<b>13,685,209</b>
--------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------

FUENTE. "Información Financiera Trimestral". *Bolsa Mexicana de Valores*. Información Correspondiente al 1er. Trimestre de 2000-2001. De la Emisora Grupo Bimbo, S.A. de C.V. p. 37

## **F U E N T E S**

## BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, Carmen. et. al. "Las Empresas Admiradas" Revista *Expansión*. México, Octubre 2000. N° 799 p. 303-310.
2. BAÉZA Guerra, Mónica. *La vinculación de las Normas ISO 9000 con las normas de competencia laboral*. Tesis UNAM. FCPyS. México, 1998. 130 Pp.
3. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Edit. Porrúa. 91ª. Edición. México, 1991. 126 Pp.
4. CORIAT, Benjamín. *Pensar al Revés*. Edit. Siglo XXI. 4ª. Edición. México, 1998. 163 Pp.
5. \_\_\_\_\_ *Made in France*. Edit. Alianza. 3ª. Edición. México, 1995. p. 1-155.
6. DUNNING, John. et. al. *La Empresa Multinacional*. Edit. FCE. 2ª. Edición. México 1976. 204 Pp.
7. *Efectos de las Empresas Multinacionales sobre el empleo en los Países en Desarrollo*. OIT. 1ª. Edición. Ginebra, 1982. 126 Pp.
8. FANJZYLLER, Fernando. et. al. *Corporaciones Multinacionales en América Latina*. Edit. Periferia. 1ª. Edición. Buenos Aires, 1973. 246 Pp.
9. *Formación basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*. CONOCER-OIT. 1ª. Edición. Montevideo, 1997. p. 1-100.
10. GARCÍA, Anselmo. et. al. *Trayectorias de innovación y calificación en la Industria de Alimentos y Bebidas en México*. Edit. CONOCER. 1ª. Edición. México, 1999. 71 Pp.
11. GÓMEZ, Jara Francisco. *Aceites Jabones y Multinacionales*. Edit. Nueva Sociológica. 1ª. Edición. México, 1978. p. 275-367.
12. HÖRNELL, Erick. *La Competitividad a través de la Productividad*. Edit. Financial Times. 1ª. Edición. España, 1994. p. 9-38.
13. HOWE, Martín. *Empresas Multinacionales*. Ediciones Economía y Empresa. PROLAM. 2ª. Edición. Buenos Aires, 1973 p. 10-234.
14. HYMER, Stephen. *Empresas Multinacionales. La Internacionalización del Capital*. Edit. Periférica. 1ª. Edición. Buenos Aires, 1992. p. 3-75.
15. LENIN. *Monopolio: Fase Superior del Imperialismo*. Edit. Quinto Sol. México, 1992. 160 Pp.
16. MERTENS, Leonard. *Competencia Laboral. Sistemas, Surgimientos y Modelos*. CINTERFOR/OIT. 1ª. Edición. Montevideo, 1996. 119 Pp.
17. MINTZBERG, Henry. *La Estructuración de las Organizaciones*. Edit. Ariel Economía. 4ª. Reimpresión. Barcelona, 1995. 287 Pp.
18. \_\_\_\_\_ *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Edit. Prentice Hall. 2ª. Edición. Barcelona, 1995. 1207 Pp.
19. PFEFFER, Jeffrey. *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Edit. FCE. 1ª. Edición. México, 1992. p. 276-317
20. RODRÍGUEZ Mansilla, Dario. *Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio*. Edit. Serie, Capacitación y Desarrollo Pontificia. Universidad Católica de Chile. 1ª. Edición. Chile, 1991. 170 Pp.
21. SAMPAY, Enrique. et. al. *Empresas Multinacionales*. Biblioteca del Int. Argentino para el Desarrollo Económico. 1a. Edición. Buenos Aires, 1973. 145 Pp.
22. TESA, Victor. *Empresas Multinacionales e Imperialismo*. Edit. Siglo XXI. 1ª. Edición. Buenos Aires, 1973. 210 Pp.
23. VALDÉS, Luigui. *Conocimiento es Futuro*. Edit. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. 2ª. Edición. México, 1960. 415 Pp.

## HEMEROGRAFIA

24. BUSTAMANTE, Enrique. et. al. "A la Exportación, con la solidez en la Mano". *El Universal*. México. Octubre, 1996. p. 1,8.
25. BARRAGÁN, Armando. "La Apertura Comercial y Sistemas antidumping mexicano (1987-1995)". Revista *Relaciones Internacionales*. Vol.70. México. Abril – Junio. 1996. p. 85-87.
26. BIMBO. *Un Esfuerzo a través de los Años. Grupo Industrial Bimbo*. Edit. GIBSA. 1ª. Edición. México. D.F. 1995. 351 Pp.
27. "Bimbo., nuevas rutas". *El Financiero*. México. 17 de mayo de 1999. p.15.
28. CANO, Aracéli. "Expande Bimbo su presencia en los Mercados Latinoamericanos" *El Financiero*. México. 06 de Mayo de 1999. p. 11.
29. "Bimbo construirá planta". *El Financiero*. México. 09 de julio de 1999. p. 26.
30. CEDROLA Spremolla, Gerardo. "Calidad Total como nueva forma de 'Management' y sus efectos sobre las Relaciones Laborales" Revista *Relaciones Laborales en América Latina y Cono Sur (RELASUR)*. No. 3. Montevideo, 1994. p. 95-115.
31. CHAUVET, Michelle. et. al. "Desarrollo Territorial y Globalización" Revista *Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior. SNC. Vol. 49. No. 8. México. Agosto, 1999. p. 445-453.
32. "Competencia Laboral: Un vínculo entre educación, capacitación y trabajo". *Competencia Laboral*. Año 3 No. 11. México. Julio-Sept. 1999. p. 7-17
33. "Dispuesto a participar en el mercado brasileño". *El Universal*. México. 26 de agosto de 2000. p. D-1.
34. ESPINOZA, Luz Elena. et. al. "Las Exportaciones Mexicanas: Calidad total y Justo a Tiempo". Revista *Relaciones Internacionales*. Vol.70. México. Abril – Junio. 1996. p. 93-102.
35. "Estabilidad en crecimiento prevé Bimbo para este año". *El Financiero*. México. 04 de agosto de 1994. p. 26.
36. "Estímulos a la demanda de Capacitación basadas en Competencia Laboral". *Competencia Laboral*. Año 1 No. 5. México. Enero-Marzo, 1998. p. 12-17
37. GARRIDO, Celso. "Estrategias empresariales ante el Cambio Estructural en México". Revista *Comercio Exterior*. Vol. 47. N° 8. México. Agosto, 1997. p. 662-669.
38. IBARRA, Agustín. "Empresarios y Trabajadores, los verdaderos protagonistas del CONOCER". *Competencia Labora*. Año 1 No. 1 México. Enero-Marzo, 1997. p. 13-18.
39. "Información Financiera Trimestral". *Bolsa Mexicana de Valores*. Información Correspondiente al 1er. Trimestre de 2000-2001. De la Emisora Grupo Bimbo, S.A de C.V. México, 2001. 53 Pp.
40. "ISO 9002 a Bimbo". *El Financiero*. México. 02 de agosto de 1999. p. 13.
41. "Las 500 empresas más importantes de México". Revista *Expansión*. No. 799. México. Julio, 2000. p.303-310.
42. LUGO, Cuéllar Luis M. "Recursos Humanos: Evolución o Revolución" *Competencia Laboral*. Año 3. No. 11. México. Julio-Septiembre 1999. p. 2-6
43. MARTÍNEZ, José Ignacio. "La Política Industrial y la Competitividad del sector exportador". Revista. *Relaciones Internacionales*. Vol. 70. México. Abril – Junio. 1996. p. 53-83.
44. MERTENS, Leonard. "El desafío de las Relaciones Laborales en la Nueva Competitividad". Revista *Crítica y Comunicación*. OIT. No. 8. Perú, 1992. 65 Pp.
45. MUÑOZ Elías, Miguel. "Las 100 Empresas más Competitivas" Revista *Mundo Ejecutivo*. México. Junio, 2000. Vol. XXXV. N° 254. p. 15-36.
46. PALOMARES, Laura. et. al. *Evolución de la Cultura Empresarial en el Contexto de la Economía Internacional*. Ponencia presentada en el X Congreso Nacional Anual del AMEI. México, 1995. 10 Pp.
47. \_\_\_\_\_ "El Movimiento Sindical ante los cambios en la Práctica Productiva". Revista *Economía y Trabajo*. Año 1 No. 1. México. Enero-Junio, 1993. p. 115-133

48. PIÑÓN, Rosa Ma. “El reto de México: Desarrollo y Mercados externos”. Revista *Relaciones Internacionales*. Vol. 70. México. Abril-Junio 1996. p..11-22.
49. RAMÍREZ Yáñez, Jaime. Los Cárteles Cerealeros, en disputa por el mercado internacional de la Tortilla”. *El Financiero*. México, 10 de mayo de 1999. p. 20.
50. REYES, Pablo. “Mercados de Trabajo y Competencias Laborales”. *Competencia Laboral*. Año 1 No. 5. México. Enero-Marzo, 1998. p. 2-6
51. “Se convirtió Bimbo en líder en CR”. *El Universal*. 22 de octubre de 1999. p.D-3.

#### **SITIOS EN INTERNET**

- <http://www.gibsa.com.mx>
- <http://www.bimbo.com.mx>
- <http://www.bmv.com.mx>