



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO
BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN ECONOMÍA.
P R E S E N T A :
EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**



ASESOR: MTRO. VICTOR CASTRO LUNA.

MÉXICO, D.F.

2004



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**, bajo el siguiente título: **“ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente

LIC. VICTOR CASTRO LUNA .

México, D.F., a 9 de noviembre de 2004.

LIC. FERNANDO DEL CUETO CHARLES
SECRETARÍA DE EXÁMENES
PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMIA, UNAM
PRESENTE

Por medio de la presente me permito informar a Ud. que después de asesorar y revisar la tesis del alumno **EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO** con Número de Cuenta **09431817-7**. que lleva por título: **"ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO"**, expongo las siguientes razones:

- La estructura del trabajo fue la apropiada, aunque se le sugirió al alumno ser más claro en algunos puntos del trabajo.
- La metodología utilizada fue la adecuada para la sustentación del trabajo.
- La investigación documental y de campo, que hizo el alumno fue la apropiada para el desarrollo del trabajo.
- La bibliografía que se presentó en dicho documento cumple con lo establecido en el reglamento para la realización del trabajo.

Por tal motivo, al reunir los requisitos necesarios dicho trabajo, doy mi voto aprobatorio para que se lleve a cabo la replica en examen profesional.

Sin más por el momento me despido de Ud. agradeciéndole las atenciones que se sirva dar a la presente y enviándole un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E



L I C. VÍCTOR CASTRO LUNA.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**, bajo el siguiente título: **“ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”**en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente

LIC. DANIEL FLORES CASILLAS .

México, D.F., a 9 de noviembre de 2004.

LIC. FERNANDO DEL CUETO CHARLES
SECRETARÍA DE EXÁMENES
PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMÍA, UNAM
PRESENTE

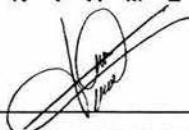
Por medio de la presente le envié un cordial saludo y me permito informar a Ud. que después de revisar la tesis que lleva por título: "ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO" del alumno EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO con Número de Cuenta 09431817-7., manifiesto las siguientes razones:

- La estructura del trabajo fue la apropiada, se le sugirió al alumno poner el marco teórico, así como la hipótesis y los objetivos en el trabajo, ya que no contaba con estos, para que sustentara sus conclusiones y recomendaciones, además ser más claro en algunos puntos del trabajo.
- La metodología utilizada fue la adecuada para sustentar el trabajo.
- La investigación realizada tanto documental como de campo fue la apropiada para el desarrollo del trabajo.
- La bibliografía que se presentó en dicho documento, es la correcta para el nivel de estudios de licenciatura

Por tal motivo, al reunir los requisitos necesarios dicho trabajo, doy mi voto aprobatorio para que se lleve a cabo la replica en examen profesional.

Sin más por el momento me despido de Usted agradeciéndole las atenciones que se sirva dar a la presente.

A T E N T A M E N T E



L I C. DANIEL FLORES CASILLAS.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**, bajo el siguiente título: **“ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente

ING. FRANCO GUERRERO GALEANA .

Lic. Fernando del Cueto Charles
Secretaría de Exámenes Profesionales
y Servicio Social.

Presente.

Lic. Del Cueto.

Sirva la presente para dejar constancia ante la secretaria a su cargo, sobre el voto aprobatorio al trabajo de tesis presentado por el **C. Edgar Rafael Méndez Velasco**, con el tema **“Estrategias de penetración del grupo Bimbo en la Cd. De México”**

Al termino de la lectura del documento referido, se concertaron citas con sustentante para acordar y corroborar entre otros puntos los siguientes:

Autoría

Del dialogo sobre el contenido y detalles de la investigación se corroboró la autenticidad de su autoría.

Estructura

En este punto se sugirió al sustentante, incluir explícitamente en la parte introductoria la razón o hipótesis en que apoyó su investigación, el uso de pies de página como recurso en la claridad de lo expuesto, la congruencia entre la hipótesis y sus conclusiones, además de observaciones varias en sus capítulos.

Redacción.

Hubo orientaciones para la redacción la cual fue aceptada por el alumno.

Profundidad del tema

Para el nivel de estudios de licenciatura es aceptable.

Es un trabajo descriptivo-propositivo que cumple con los requisitos necesarios y estipulados para continuar el proceso marcado para la titulación en esta Facultad.

A T E N T A M E N T E

Franco Guerrero Galeana
Profesor de la Facultad de Economía
27 de octubre 2004

C.c.p: El sustentante



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**, bajo el siguiente título: **“ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente


LIC. MIGUEL ANGEL JIMÉNEZ VÁZQUEZ .



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

México, D.F., a 13 de noviembre de 2004.

LIC. FERNANDO DEL CUETO CHARLES
SECRETARÍA DE EXÁMENES
PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMÍA, UNAM
PRESENTE

Como resultado de la revisión de la tesis que lleva por título: "ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO" del alumno EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO, con Número de Cuenta 09431817-7., le informo lo siguiente:

- En la primer revisión, le indique que debía mejorar la redacción y ortografía, escribir con mayor claridad el objetivo e hipótesis, completar los datos de las fuentes bibliográficas en las notas de pie de página, cuadros y gráficas.
- Le solicité relacionar más sus conclusiones con la hipótesis de la tesis.
- Además, le indique que debía ser más concreto y claro en sus propuestas y recomendaciones.

Dado que el egresado, si llevó a cabo las modificaciones indicadas y presenta una tesis cuyo contenido y calidad responden a los requerimientos de una tesis de licenciatura, estoy de acuerdo en aprobarla y dar paso a su replica en el examen profesional.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E


L I C. MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ VÁZQUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.
DIRECTOR GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.
P R E S E N T E.-

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO**, bajo el siguiente título: **“ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

Atentamente



LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ ZARZA .

**LIC. FERNANDO DEL CUETO CHARLES
SECRETARÍA DE EXÁMENES
PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMIA, UNAM
PRESENTE**

Por medio del presente me permito informar a Ud. que después de revisar la tesis que lleva por título: "**ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA CIUDAD DE MÉXICO**", del alumno **EDGAR RAFAEL MÉNDEZ VELASCO** con Número de Cuenta **09431817-7**, vierto la siguiente opinión:

- La metodología que se utilizó sirvió para sustentar la investigación del trabajo.
- La investigación que se realizó tanto directa (investigación de campo), como indirecta (investigación documental), fue la apropiada par la estructura del la investigación.
- La bibliografía utilizada en el presente documento cumple para el trabajo realizado.

Por tal motivo, considero que reúne los requisitos necesarios para su réplica en el examen profesional.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E



L I C. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ ZARZA.

AGRADECIMIENTOS

Al concluir una meta, la cual es el convertirme en un profesionalista. Estas líneas que escribo a continuación son para agradecer a todas esas personas que hicieron posible la culminación de esta meta.

A MIS PADRES ROSA MA. Y RAFAEL†

Les doy las gracias en primer lugar por haberme dado la vida, el amor y cariño, el apoyo en esos momentos que fueron difíciles, aquellos regaños que me sirvieron de mucho para no desviar el rumbo y dirección de mi vida, pero sobre todo por su confianza depositada en mi, no tengo más palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mi y convertirme en un *HOMBRE DE BIEN*.

A MI HERMANO ERIK

Por el apoyo y cariño manifestado a lo largo de todo este camino. Por sus palabras de aliento, en aquellas ocasiones que las necesitaba, los llamadas de atención que en esos momentos merecía y la amistad que me ha brindado.

A ROBERTO GARCÍA CARREÓN

No tengo palabras con que agradecerle todo el apoyo que me brindo a lo largo de estos años, para llegar hasta el fin de esta meta, así como la confianza depositada en mí. MIL GRACIAS!

A MIS AMIGOS TOÑO, MIGUEL, MELISSA, GABY Y LIDIA

Les agradezco su amistad, todos sus consejos, palabras de aliento y todos esos momentos tan gratos que hemos pasado. GRACIAS!

A MIS FAMILIARES VELASCO

Les doy las gracias por haber contribuido en poco o en mucho a que fuera una realidad este momento.

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES	
1 Historia del Pan	13
1.1 Antecedentes de la Máquina Rebanadora de Pan	15
1.2 Antecedentes del Pan Rebanado en América	15
1.3 Antecedentes de Grupo Bimbo	17
1.3.1 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Cuarentas	18
1.3.2 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Cincuentas	18
1.3.3 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Sesentas	19
1.3.4 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Setentas	19
1.3.5 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Ochentas	20
1.3.6 Conformación de Grupo Bimbo en la Década de los Noventas	21
1.3.7 Conformación de Grupo Bimbo Durante los Tres Primeros años de del 2000	23
1.4 Mapa de División de Grupo Bimbo S.A. de C.V., en Seis Regiones en México	27
1.5 Características de las Diferentes Empresas Subsidiarias de Grupo Bimbo	28
1.5.1 Bimbo S.A. de C.V.	28
1.5.2 Marinela S.A. de C.V.	28
1.5.3 Barcel S.A. de C.V.	28
1.5.4 Bimbo Bakeries U.S.A. (BBU)	28
1.5.5 Organización Latino América (OLA)	29

	Pág.
1.6 Negocios Complementarios de Grupo Bimbo	30
1.7 Mapas de Localización por Área Geográfica de las Plantas de Grupo Bimbo en el 2003	31
1.7.1 México (Mapa No. 2)	31
1.7.2 Estados Unidos (Mapa No. 3)	32
1.7.3 Centroamérica (Mapa No. 4)	33
1.7.4 Sudamérica (Mapa No. 5)	34
1.7.5 Europa (Mapa No. 6)	35
1.8 Productos de Grupo Bimbo	36
1.9 Clientes Principales de Grupo Bimbo	36
1.10 Competencia de Grupo Bimbo	37
1.11 Publicidad y Promoción de Grupo Bimbo	38
1.12 Duración y Rotación del Producto	39

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS

2 Estrategia	41
2.1 Las Cuatro P's de la Estrategia	47
2.2 Estrategias de Grupo Bimbo	48
2.2.1 Empresa Altamente Productiva y Plenamente Humana	50
2.2.2 Calidad y Precio	51
2.2.3 Servicio a Clientes	54
2.2.4 Desarrollo del Valor de sus Marcas.....	55
2.2.5 Apoyo a los Insumos Estratégicos	56
2.2.6 Crecimiento y Consolidación de Operaciones Internacionales	58
2.2.7 Diversificación de Productos	62
2.2.8 Desarrollo de Nuevos Productos	63

2.2.9 Productividad	65
2.2.10 Certificación, Mejora e Innovación de Procesos	66
2.2.11 Estrategia Social	67

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN

3 Posición de Mercado de Grupo Bimbo en la Industria	
Panadera en la Ciudad de México	70
3.1 Fuerzas de Porter	70
3.1.1 Rivalidad entre Vendedores en Competencia	70
3.1.2 La Fuerza Competitiva de Entradas Potenciales	71
3.1.3 La Fuerza Competitiva de Productos Sustitutos	73
3.1.4 El Poder de los Proveedores	73
3.1.5 El Poder de los Compradores	74
3.2 Evaluación de la Posición Competitiva de las Empresas Rivales	75
3.3 Mapa de Grupo Bimbo Estratégico de la Industria Panadera Mexicana	76
3.4 Portafolios de Productos	77
3.5 Factores Claves del Éxito	84
3.5.1 Factores Claves del Éxito Relacionados con la Tecnología	84
3.5.2 Factores Claves del Éxito Relacionados con la Fabricación	85
3.5.3 Factores Claves del Éxito Relacionados con Distribución	85
3.5.4 Otros Tipos de Factores Claves del Éxito	86
3.6 Análisis SWOT	87
3.6.1 Puntos Fuertes	87
3.6.2 Oportunidades Externas	87
3.6.3 Amenazas Externas	88

	Pág.
3.8 Estrategias de Penetración de Grupo Bimbo	89
3.8.1 Estrategia de Diferenciación de Precios	91
3.8.2 La Estrategia de Apoyo a la Diferenciación	91
3.8.3 La Estrategia de Diferenciación de la Calidad	92
3.8.4 Estrategia de Segmentación	92
 CONCLUSIONES	 93
RECOMENDACIONES	96
 ANEXOS	
 Anexo 1 Principales Productos de Grupo Bimbo División Panadería, Bollería y Tortillas en México, 2003.	 98
 Anexo 1.1 Principales Productos de Grupo Bimbo División Panadería, Bollería y Tortillas Bimbo Bakers U.S.A., 2003.	 99
 Anexo 1.2 Principales Productos de Grupo Bimbo División Panadería, Bollería y Tortillas Organización Latinoamérica, 2003.	 101
 Anexo 1.3 Principales Productos De Grupo Bimbo División Botanas Saladas y Confitería, 2003.	 102
 Anexo 2 Clientes de Bimbo (Por Forma de Pago)	 103
 Anexo 2.1 Clientes de Bimbo (Por Tamaño)	 104

	Pág.
Anexo 3 Grupo Bimbo en América Latina 2003	105
Anexo 4 Porcentaje de Participación de Grupo Bimbo en el Mercado Centroamericano en Pan Empacado, 2003	106
Anexo 4.1 Porcentaje de Participación de Grupo Bimbo en el Mercado Sudamericano en Pan Empacado, 2003	107
Anexo 5 Principales Insumos de Producción, Origen y Proveedores, 2003	108
Anexo 6 Cronología de las Plantas de Grupo Bimbo	109
GLOSARIO	112
BIBLIOGRAFÍA	116

JUSTIFICACIÓN

En México, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, que no cuentan con los recursos necesarios para tener un mejor desarrollo y poder salir a otros países con perspectivas de internacionalización, aunque existen pocas empresas transnacionales como el caso de Grupo Bimbo, Cemex, Grupo Carso, entre otras; que llegan a ser empresas exitosas fuera de nuestro país.

Hoy en día las grandes empresas buscan llevar sus productos e inversiones a otros países, donde puedan obtener mayores beneficios, cuando ya han satisfecho los mercados locales. Este fenómeno sea dado principalmente en empresas de países altamente industrializados.

Grupo Bimbo es una compañía exitosa, cien por ciento mexicana, además de ser una empresa plenamente humana, porque se preocupa por sus trabajadores, así como por el desarrollo de estos y de la sociedad en general. Bimbo es una empresa transnacional, que han tenido éxito y reconocimiento a nivel internacional, además de ser líder a nivel nacional en la industria de la panificación y estar dentro de las cinco empresas líderes a nivel mundial.

Bimbo cuenta con operaciones en casi todo el Continente Americano y en algunos países de Europa, siendo México el mercado en el cual efectúa el mayor porcentaje de sus ventas totales, seguido por los Estados Unidos y Latinoamérica.

Al ser México, el mercado en el cual se realizan el mayor porcentaje de sus ventas totales, y la Ciudad de México uno de los principales mercados del Grupo, es necesario conocer que estrategias ha realizado para penetrarlo en cuestión de pan de caja hasta el 2003; asimismo saber si han funcionado con éxito estrategias. Además saber que posición ocupa dentro de la industria panadera nacional; y determinar si lleva acabo prácticas monopólicas en esta industria.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Analizar los factores que más han contribuido al crecimiento, consolidación y liderazgo de Grupo Bimbo a lo largo de 58 años de existencia en la Ciudad de México y en todas aquellas regiones, puntos de venta y distribución en que se encuentra la empresa.

HIPÓTESIS

El desarrollo de Grupo Bimbo a lo largo de 58 años, se debe principalmente a su producto estrella (Pan Blanco), a sus directivos la compañía que han buscado producir mercancías de buena calidad, retirarlas antes de que haya rebasado su fecha de Alta Frescura, que sus colaboradores ofrezcan un excelente servicio al cliente y que el precio de sus bien sea accesible o adecuado para la población (popular alto en adelante en sus diferentes clasificaciones) en la Ciudad de México, como en todas las regiones y puntos de venta: México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica y Europa.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consta de tres capítulos en los cuales se muestra los puntos más importantes sobre Grupo Bimbo S.A. de C.V.; así como, sus estrategias que ha realizado para llegar a ser una de las empresas líderes a nivel mundial en la industria de la panificación.

El primer capítulo contiene los antecedentes del pan (desde sus inicios hasta la época actual), de la primera máquina que fabricó este producto, la historia del pan de caja en América y su introducción a Ciudad de México, además de los antecedentes de la conformación del Grupo desde su fundación hasta el 2003, la división del Grupo en México por regiones; las características de las diferentes empresas subsidiarias de Bimbo; la localización de las plantas por áreas geográficas; los productos más genéricos que elabora y distribuye en los países en donde se encuentran sus instalaciones; los principales clientes de la Compañía, entre otros aspectos.

El segundo capítulo describe lo que es una estrategia y los aspectos que contiene; las estrategias generales de Bimbo que se desprenden de su Misión como Empresa, algunas son citadas en el siguiente capítulo para explicar ciertos puntos importantes del Grupo como los Factores Claves del Éxito, etc.

El tercer capítulo muestra un análisis de Bimbo dentro de la industria panadera nacional, así como un estudio del entorno de la empresa, se presenta además el portafolio de productos del Grupo con los cuatro tipos de pan de caja que elabora, a parte de la *MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN* de sus productos, también se presentan los Factores Clave del Éxito de la Compañía, el análisis *SWOT* (Puntos *Fuerte, Débiles, Oportunidades y Amenazas* siglas en inglés); y por último, las estrategias de penetración que ha llevado a cabo para abarcar la totalidad del mercado de la Ciudad de México.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1. HISTORIA DEL PAN

Desde tiempos muy remotos el pan ha sido considerado una de las principales formas de alimento para la humanidad, además de ser considerado por la mayoría de las culturas el símbolo de sustento del Hombre. Estudios demuestran que el primer pan fue hecho hace 12,000 años probablemente, se cree que el hombre prehistórico lo cocinó cubriéndolo con cenizas calientes, asimismo otros descubrimientos en altos relieves, tumbas e inscripciones funerarias demostraron la existencia de una gran variedad de panes elaborados de cebada y trigo, que fueron hechos en hornos con una antigüedad de más de 5,000 años. Este nuevo conocimiento, como el de la agricultura llevó al ser humano a vivir en comunidades establecidas. En el siglo XII antes de Cristo en Egipto ya se elaboraban panes de trigo que crecía en el Valle del Nilo¹.

En Grecia el arte de la panadería fue perfeccionado, más que nada el pan fermentado, algunos panaderos fueron llevados a Roma para enseñar y transmitir sus conocimientos y técnicas en la elaboración de este producto. Los griegos al igual que los romanos tuvieron un gusto por el pan blanco, ya que su sabor era mejor que el hecho de cebada, además su color claro era una prueba fehaciente de calidad cuando lo adquirían.

En Roma las panaderías estaban nacionalizadas y sus trabajadores eran casi funcionarios del Estado, ya que gozaban de muchos privilegios, como el hecho de que fueron los únicos artesanos en ser hombres libres en la ciudad, en comparación del resto de los artesanos y trabajadores. Fue tan grande el gusto del pan blanco para los romanos, que sus emperadores tuvieron tanto interés en que no faltara éste, ni los espectáculos para sus ciudadanos.

¹ En el Viejo Testamento de la Biblia se menciona la fabricación de dos tipos de pan: leudado (*zymi*), fermentado y ácimo (*azimi*), sin fermentar. La salida del pueblo judío de Egipto, descrita en el Éxodo de la Biblia señala que elaboraban y comían pan leudado de costumbre, y que hoy en día conmemoran este acontecimiento comiendo pan ácimo en ocasiones especiales.

En el año 1202 en Inglaterra, fueron aprobadas leyes que regulaban el precio del pan así como, el de las materias primas para la elaboración del producto, además se llevaron a cabo grandes esfuerzos por mantenerlo bajo y de buena calidad, asimismo prevenir que la gente influyera en la fijación del precio.

En el siglo XV, hubo un gran auge en la fabricación de diferentes tipos de pan, además de que surgieron los pasteleros y galleteros, que con la enorme disposición de materias primas como el azúcar, mantequilla y chocolate, tales productos fueron para la gente rica.

Durante el siglo XVI el pan blanco de trigo tuvo un gran auge y aceptación por parte de la población, ya que era elaborado anteriormente de centeno, lo que daba como resultado que su color fuera oscuro y no de muy buen sabor, para la mayoría de la gente.

En la época feudal la propiedad de los hornos fue principalmente de los señores feudales y los hombres de negocios, ellos permitieron a los panaderos de sus villas utilizar los hornos en forma comunal, dichas prácticas hicieron que el costo de producir el pan fuera mucho más bajo.

Existieron leyes y reglamentos que hicieron cumplir con los siguientes requerimientos, limpieza de los establecimientos, en donde se elaboraba el pan, calidad en los ingredientes utilizados en la fabricación de harina, el acabado del producto final, entrenamiento o capacitación de los panaderos, entre otras.

La Revolución Industrial dio varios aportes a la industria, entre otros la fabricación de harina, producto primordial para la elaboración del pan; aunque algunos molineros de Inglaterra siguieron con la utilización de los antiguos métodos. A mitad del siglo XIX un ingeniero suizo invento un molino que trabajaba con motores de vapor, dejando a un lado el uso rudimentario de las ruedas de piedra, por las de acero. Esta máquina tuvo un gran éxito en casi toda Europa.

1.1 ANTECEDENTES DE LA MÁQUINA REBANADORA DE PAN

Otto Frederick Rohwedder, es conocido como el Padre del Pan Rebanado. Trabajó por trece años en desarrollar este tipo de máquina. Sus primeros esfuerzos resultaron satisfactorios, pero no había previsto un detalle, el cual era, que el pan se añejaría demasiado rápido. Entonces intentó de varias formas y maneras resolver este problema del pan, así que pensó en envolverlo en plástico que era la mejor forma de mantenerlo fresco por más tiempo. Además, descubrió que la empresa podía estampar su marca en la bolsa de plástico.

El 7 de julio de 1928, un panadero de Chillicothe, Missouri, que se encontraba en una mala situación económica, tomó el invento de Rohwedder y puso los primeros panes rebanados en los estantes de los almacenes de comestibles de Chillicothe.

En busca de mejorar la máquina de Rohwedder, Gustav Papedick panadero de San Luis, colocó una bandeja de cartulina por debajo de la plancha, con ello los panes serían rebanados limpiamente y tendrían una mejor presentación para empacarlos, la manera en que trabajaría la máquina sería empujar el pan a través de esta, saliendo ya rebanado y envuelto en plástico. Este invento no solo ayudó a las amas de casa, sino también a millones de personas que sacó de apuros, al ya no tener que rebanar el pan, además de que se conservaría por más tiempo fresco.

1.2 ANTECEDENTES DEL PAN REBANADO EN AMÉRICA

Para desarrollar este punto se tomó como base el libro de Roberto Servitje, Estrategia de Éxito Empresarial.

Los primeros colonos europeos que llegaron a los Estados Unidos, traían consigo unas cajas de metal en donde guardaban algunos pequeños objetos de valor, al estar instalados, utilizaron sus cajas como moldes para hornear sus panes. Es por

tal motivo que se llama "*Pan de Caja*". El pan de caja a finales del siglo XIX y principios del XX, también fue conocido con el nombre de *Pan de Pullman*, ya que se servía en los restaurantes de los carros de ferrocarril llamados Pullman. Al iniciar el siglo XX en México, el pan de caja empezó a ofrecerse en un restaurante llamado Sylvain, únicamente para el consumo de este lugar.

En los años veinte, el señor Martin Velasco de nacionalidad española, abrió una panadería en la Ciudad de México, él consideró el posible potencial que tendría producir el pan de caja en México a nivel industrial. Este empresario, conociendo lo que se estaba haciendo en los Estados Unidos, instaló su pequeña fábrica de pan en la Ciudad y envió a su hijo Alfonso a estudiar un curso técnico de panificación a los Estados Unidos, años después tuvo problemas económicos lo que le ocasionó vender su panadería. Don Pablo Diez la adquirió y encargó a su sobrino Adolfo Fernández que instalará una fábrica de pan más grande. Con esta operación nació Pan Ideal en 1926, en ese tiempo no tenía una gran distribución en el comercio del pan, ya que ahí mismo se despachaba y se contaba con una camioneta para algunas entregas a domicilio, en ese mismo año, los dueños abrieron la Pastelería Ideal.

En 1936 Pan Ideal había inaugurado una nueva fábrica de pan de caja, además de que adquirieron cinco camiones para su distribución en la Ciudad de México. A finales de los años treinta y principios de los cuarenta, existían otras fábricas de pan de caja, pero de menores dimensiones, La Condesa White Bakery y Pan Lara, la primera elaboraba sus productos bajo la marca Tip Top, esta fue adquirida por los señores Fernández, con la intención de introducirla nuevamente en el mercado.

Pero en esos tiempos la marca de Pan Ideal era la que dominaba en el mercado de pan de caja en la Ciudad de México, como suele suceder en productos donde es nula la competencia, la calidad del producto dejaba mucho que desear, además no se conseguía satisfacer la creciente demanda que empezaba a surgir para el

producto. La presentación del producto no fue la adecuada, ya que era envuelto en un papel encerado, debido a su falta de transparencia, imposibilitaba ver las condiciones en que se encontraba el pan.

1.3 ANTECEDENTES DE GRUPO BIMBO

Para el desarrollo de los antecedentes de Grupo Bimbo se tomó como apoyo y base el Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V., 2003, publicado en su página web.

Para la creación de la fábrica de pan de caja, los socios fundadores atendieron especialmente las necesidades que el mercado planteaba en ese momento, la atención periódica de calidad hacia los clientes y la frescura requerida para el producto. Para satisfacer dichas necesidades, se determinó que productos debían fabricarse, las características de su envoltura y se implantaron sistemas de distribución directa y de sustitución del producto no vendido cada dos días.

El día 2 de diciembre de 1945 se fundó formalmente la empresa que fue constituida bajo la denominación de Promoción de Negocios S.A., en la Ciudad de México, en 1978 cambió su denominación por "Grupo Industrial Bimbo, S.A.", en 1981 adopta la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable, y para 1999 la empresa cambia su denominación a *Grupo Bimbo, S.A. de C.V.*, esta fue organizada por los señores Don Lorenzo Servitje Sendra y Don Jaime Sendra Grimau, ya que ambos contaban con experiencia dentro de la industria panadera, así que decidieron crear una empresa de fabricación de pan de caja estilo americano. Asimismo invitaron a otros socios industriales a participar en esta empresa, entre ellos Don Alfonso Velasco y a los señores Don Jaime Jorba Sendra y Don José T. Mata, otro fundador fue Don Roberto Servitje Sendra, quien en un principio no participó como socio, pero colaboró como supervisor de ventas. Después de algún tiempo adquirió acciones de la empresa y posteriormente se

convirtió en Director General, puesto que deja en el año de 1994, ya que fue nombrado Presidente del Consejo de Administración, en sustitución de su hermano Lorenzo, quien se había desempeñado en este puesto desde su fundación.

1.3.1 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS CUARENTAS

En 1942 la marca de Pan Ideal introduce el pan de caja empacado, un año después Lorenzo Servitje y sus socios empacan el pan en celofán. Para 1947 Bimbo comienza con la distribución foránea de sus productos, en algunas ciudades de los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla.

1.3.2 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS CINCUENTAS

En 1952, ya tenía instaladas cuatro plantas en la Ciudad de México, y se había ampliado la distribución hacia algunos estados del centro y norte de México.

En 1956 se crea la empresa Pasteles y Bizcochos, S.A. antecesora de Productos Marinela S.A., con esta nueva empresa el Grupo incursiona en el mercado de la pastelería, en ese mismo año se abrieron plantas fuera de la Ciudad de México, en las ciudades de Guadalajara (Bimbo de Occidente, S.A.) y Monterrey (Bimbo del Norte, S.A.) lo que llevó a Bimbo a tener mayor cobertura y variedad en los productos que ofrecían.

1.3.3 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS SESENTAS

En 1962 Jaime Jorba Sendra, cofundador del Grupo regresa a España para instalar Bimbo España en Granollers (Barcelona).

En el período de 1963 a 1978, Bimbo tuvo una gran expansión, ya que se construyeron ocho nuevas plantas en diferentes estados de la República, y realizaron ampliaciones en ya existentes, además se incrementaron los productos de pastelería ofrecidos por Productos Marinela, S.A., también se incursionó en el área de dulces y chocolates con la apertura de la primera planta de Ricolino, incursionando también en el mercado de las botanas saladas, con lo que hoy se conoce como Barcel.

Para 1964 Continental Baking Co. entró en México con su marca Wonder, y para contrarrestarlo, Bimbo utilizó la marca estadounidense Sunbeam. Al mismo tiempo Bimbo España inició sus actividades con su fábrica en Granollers, Barcelona, y en 1966, fue inaugurada Bimbo del Noroeste, además de que realizaron cambios en el empaque del pan, ya que fue sustituido el celofán por polietileno y se usaron moños de alambre para cerrarlo.

1.3.4 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS SETENTAS

En esta década Bimbo incursiona en el área de alta repostería, sacando al mercado su línea Suandy, productos elaborados a base de mantequilla, que a partir de 1981 toma gran auge.

En 1977 Barcel inició operaciones con la adquisición de una fábrica de botanas en la Ciudad de Querétaro, que en 1978 dio origen a Nubar, S.A. de C.V., en ese mismo año la empresa americana Campbell Taggart Inc., dedicada a la

panificación comenzó a invertir en Bimbo España, y en 1979, Bimbo lanzó su nueva línea de pan Tía Rosa, a nivel nacional con gran éxito, teniendo como imagen la del pan casero.

1.3.5 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTAS

En el año de 1982, Campbell Taggart, Inc., pasó a controlar el 100% de las acciones de Bimbo España, también fue construida una planta de botanas en Gómez Palacio, Durango.

A finales de la década de los setenta y principios de los ochenta el Grupo ya fabricaba algunos de sus equipos y partes, que eran utilizados en sus plantas, para 1983 inauguró la Planta de Maquindal, S.A., la cual se fusionó en enero de 2001 con la empresa Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V. En 1984 Bimbo incursionó en el mercado de exportación hacia los Estados Unidos, con productos de Marinela. Para 1986, después de la crisis de cinco años que vivió México, el Grupo siguió con sus adquisiciones de varias empresas entre la que destaca la de Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca Wonder, la cual fue su competidor más directo durante esos años, en panificación y pastelitos. Para 1989 Bimbo tuvo una importante expansión por las adquisiciones que realizó y el establecimiento de plantas en las líneas, tanto de productos para el consumidor final, como de materias primas, etc., un año después comenzó con la distribución de productos en Estados Unidos con Suandy y Proalsa, a través de las instalaciones ubicadas en Los Angeles y Houston.

1.3.6 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTAS

En 1990 Bimbo adquirió una planta productora de pan y pastelillos en Guatemala, con lo que comenzó la cobertura de Bimbo en América Latina, además construyó una planta en Lerma, Estado de México, en la cual se produce y comercializa la botana salada. Para 1992 comenzó con las adquisiciones de plantas productivas en América Latina, siendo Chile el primer país donde realizaron dichas adquisiciones, con Alesa, S.A. y Cena, hoy Ideal, S.A., expandiéndose a Venezuela con la adquisición de Industrias Marinela, C.A. y de Panificadora Holsum de Venezuela, C.A., en 1993, las cuales fueron fusionadas en 1999, bajo el nombre de Bimbo Venezuela C.A., asimismo fueron instaladas plantas productivas en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Perú y empresas de distribución en Honduras y Nicaragua, además de que adquirió a la empresa Orbit, Inc., en los Estados Unidos, también en 1994 a las empresas Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc, en 1995 las compañías C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc., y para 1996 Pacific Pride Bakeries con dos plantas, Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co., todas estas en los Estados Unidos.

En 1998 Grupo Bimbo a través de su subsidiaria Ricolino compró la marca Park Lane, que bajo ese nombre formó una nueva empresa, la cual llevaba la distribución de confitería en Alemania y vendía los productos bajo su marca en Europa Oriental y Asia, además concluyó con la inversión en helados (Holanda y Bing), pero siguió con la distribución de congelados en Suandy y Frexport. A partir de 1999, Marinela incursionó en el mercado de Barras de Frutas y Granola con la marca Energy Up, además es responsable de las operaciones de Autovend, que son las máquinas expendedoras de autoventa, que son líderes en la comercialización de productos en estas máquinas.

En el mes de febrero de 1999, Bimbo realizó una alianza estratégica con la empresa estadounidense Dayhoff, la cual se dedicaba a la distribución de dulces,

además adquirió a la empresa Four-S, que se dedicaba a la panificación en el Estado de California. De acuerdo a la estrategia del aprovechamiento de las sinergias y consolidación operativa, el Grupo comenzó la fusión administrativa y operativa de sus empresas en los Estados Unidos, las cuales estaban enfocadas a las industrias de la panificación y de las tortillas, lo cual llevó a convidarse de la siguiente manera Mrs. Baird's Bakeries Business Trust, en el mercado de Texas y Bimbo Bakeries USA, en el mercado de California. Al mismo tiempo en la Ciudad de Tijuana, Baja California se construyó e inició operaciones una planta nueva de panadería, en cuyas líneas de producción se encuentran productos de pan blanco, pan integral, pan dulce, tortillas de harina de trigo y tostadas de maíz. La producción está orientada a satisfacer a los mercados de la región noroeste de México y al Estado de California en los Estados Unidos, en el mes de marzo el Grupo se asoció con Grupo Mac'ma, ya que adquirió el 51% de la participación accionaría en las empresas dedicadas en la elaboración de pastas, asimismo la pequeña operación comercial que tenía Ricolino, subsidiaria del Grupo, con Park Lane, en Boizemburg, Alemania, se vio reforzada con la adquisición con dos plantas nuevas de confitería, en Viena, Austria, una de chocolates y la otra en Ostrava, República Checa, de gomas, las cuales fueron inauguradas en el mes de abril. Park Lane ofrece una gran variedad de dulces, que se distribuyen en los Estados Unidos, Europa, Asia y Medio Oriente. En el mes de julio Bimbo reforzó su presencia en el país de Colombia, con la adquisición de activos en la Ciudad de Cali, y para el mes de octubre, la Compañía cerró negociaciones con la empresa Panacea, S.A., ubicada en San José de Costa Rica. Estas negociaciones le permitieron la adquisición de algunos de los activos de esta planta, así como el derecho al uso de su marca líder Tulipán, por parte de Bimbo asimismo, en septiembre, el Grupo realizó un acuerdo con la cadena de comida rápida americana McDonald's, con lo cual se convirtió en el único proveedor de toda la bollería de esta cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú, esto contribuyó a consolidar su posición en América Latina. Dicho acuerdo hizo que se reforzara la relación que sostienen estas dos empresas desde 1985, cuando McDonald's se instaló en México y le otorgó la exclusividad de proveer la bollería a

esta cadena y por último en el mes de noviembre la Compañía realizó la venta de sus seis molinos de harina de trigo y del negocio de frutas y vegetales frescos y procesados.

1.3.7 CONFORMACIÓN DE GRUPO BIMBO DURANTE LOS PRIMEROS TRES AÑOS DEL 2000

En el mes de noviembre de 2000, adquirió la empresa Pan Pyc, la segunda más importante de panificación en Perú, consolidando Bimbo su liderazgo en este mercado. En el mes de diciembre la Compañía adquirió a la empresa de panificación La Mejor, de Guatemala, con esta adquisición mejoró su presencia en los mercados de los países centroamericanos como: Guatemala, El Salvador y Honduras, además realizó nuevas instalaciones en Cuautitlán, en el Estado de México, en el cual se ubicó un nuevo negocio de pan artesanal y de especialidades bajo el nombre de Pan del Hogar, S.A. de C.V., en esta planta se produce el producto Lonchibón.

Grupo Bimbo dejó de invertir en México en la empresa Pastas Cora en el 2001, en el mes de marzo adquirió el 100% de capital de la empresa brasileña Plus Vita, Ltda., una de las más importantes en la industria de la panificación, que produce pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado, bajo marcas consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en ese mercado, como Pullman, Plus Vita, Ana María, Muffs y Van Mill, entre otras. Plus Vita manejaba tres plantas, localizadas en las ciudades de Sao Paulo, Río de Janeiro y Recife. En noviembre, adquirió activos productivos pertenecientes a la empresa mexicana Grupo Maseca, S.A. de C.V. (GRUMA), en la República de Costa Rica relacionados con la fabricación y distribución de pan, dicha adquisición incluyó los negocios de pan fresco y pan congelado en la República de Costa Rica, como también los equipos provenientes de la planta que Gruma cerró en el Municipio de Escobedo, en Nuevo León.

En el 2002 Bimbo, adquirió las operaciones de panificación de George Weston, localizada en la región oeste de los Estados Unidos, la inversión fue la más importante hasta ese momento en la historia del Grupo, con lo cual consolidó su posición como uno de los líderes mundiales de la Industria de la Panificación, esta operación le proporcionó el acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense tales como Oroweat, pastelillos Entenmann's, pan tipo English muffin y bagels Thomas' y bases para pizza Boboli, también adquirió otros activos de la marca de pan Oroweat así como, cinco plantas distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon y con esto un eficiente sistema de distribución directa que contaba con aproximadamente 1,300 rutas, asimismo todos los derechos relacionados con los productos de las marcas Entenmann's, Thomas' y Boboli y los derechos de distribución de estas dos últimas. Estas adquisiciones convirtieron a Bimbo Bakeries USA, (BBU), en la cuarta panificadora y líder en el oeste de este país. La Organización consolidó sus rutas en los Estados de California y Texas, lo cual incrementó la entrada de los productos Bimbo y Marinela en esta región.

Durante 2002 se abrieron nuevas rutas para los productos del Grupo como: Bimbo, Marinela y Tía Rosa en los Estados de Kansas, Washington, Oregon, Nebraska y Tennessee. Cabe destacar el lanzamiento de nuevos productos a este mercado que fueron un éxito, como los panes Honey 7 Grain, Sugar Free y 100% Whole Wheat Bread de Mrs Baird's, y Country Wheat de Oroweat, hubo un relanzamiento de la línea de pastelería de Mrs Baird's. Asimismo Bimbo realizó la conversión de cerca de 1,000 rutas a distribuidores independientes en el Estado de Texas, este proyecto lo colocó a la par de sus competidores en cuestión de costos de distribución.

El 11 de diciembre la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Bimbo acordó la fusión de la Compañía con su empresa subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V., en virtud de la fusión, la Compañía se convirtió en el titular de las

principales marcas del Grupo. Y por último, realizó profundos cambios estructurales, orientados a lograr una organización más ágil, funcional y competitiva, llevó en México la fusión de sus cuarenta empresas panaderas para conformar una sola *Bimbo S.A. de C.V.*, lo mismo hizo con sus plantas de botanas y dulces de Barcel, Ricolino y Coronado que quedaron integrados bajo la firma de *Barcel, S.A. de C.V.*

En enero de 2003, Grupo Bimbo consolidó una alianza con Wrigley, S.A. de C.V., para distribuir sus productos, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., con la distribución exclusiva dentro de territorio nacional de las marcas de goma de mascar de Wrigley. Esta operación incorporó una línea de productos de la más alta calidad a la línea de confitería del Grupo, lo cual le otorgó la oportunidad de ofrecer las marcas de goma de mascar más exitosas en Estados Unidos como son Doublemint, Juicy Fruit, Spearmint y Winterfresh.

El estudio sobre Grupo Bimbo se centrará en el pan de caja y en la Ciudad de México, ya que la Compañía produce más de 4,500 productos y realiza operaciones en México, en algunos estados de Estados Unidos, en países de América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela; y en países de Europa como Alemania y República Checa.

Grupo Bimbo es una gran compañía de panificación, ya que cuenta con presencia a nivel mundial, y en México es la empresa líder en esta industria así como, en varios países de América Latina. La Compañía a través de sus subsidiarias se dedica a la producción, distribución y venta de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida, además cuenta con marcas de alto reconocimiento como Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Oroweat, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, Milpa Real, Del Hogar, Ideal, Plus Vita, Pullman y Trigo, entre otras.

Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones:

- a) Productos de panificación y,
- b) Botana salada y confitería.

En lo que se refiere al segmento de la panificación se encuentra bajo el nombre de

- a) Bimbo, S.A. de C.V., en la cual se incluyen las marcas Bimbo y Marinela;
- b) Bimbo Bakeries U.S.A. (BBU), la cual incorpora dos compañías operadoras en Estados Unidos; y
- c) Organización Latino América (OLA), en la cual se reúnen todas las operaciones de América Latina.

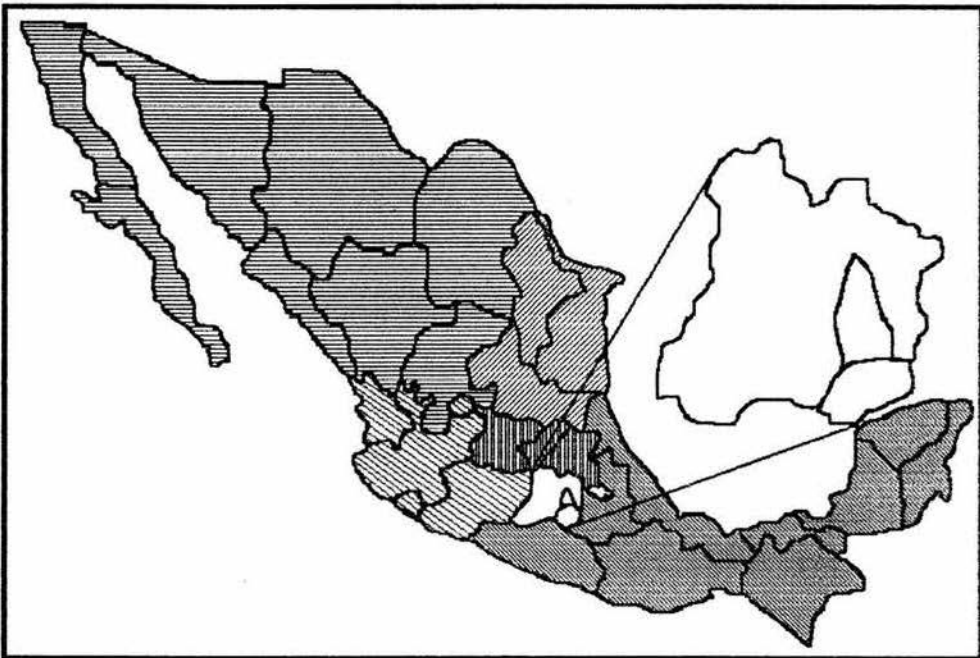
Y lo que se refiere a botana salada y confitería se encuentran agrupadas en:

- a) Barcel S.A. de C.V., donde se incluyen las marcas Barcel, Ricolino y Coronado.

Además, el Grupo tiene negocios complementarios a sus principales operaciones que prestan servicios a las principales compañías del Grupo.

1.4 MAPA DE DIVISIÓN DE GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V., EN SEIS REGIONES EN MÉXICO

En México a principios del 2002, Grupo Bimbo realizó profundos cambios estructurales, orientados a lograr una organización más ágil, funcional y competitiva, por lo cual inició con la fusión de las 40 empresas panificadoras de Bimbo en una sola: Bimbo S.A. de C.V. en un período corto de tiempo se modernizó un modelo de 50 años de operación, al pasar de un enfoque multiregional a uno multifuncional, para implementar una estructura más adecuada a las actuales circunstancias del entorno social y económico. Es por eso que Bimbo S.A. de C.V. está dividido en seis regiones en México:



Elaboración propia con datos del Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
 Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
 Reporte Anual General de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Pág. 11.

MAPA No. 1



1.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE GRUPO BIMBO

1.5.1 BIMBO S.A. DE C.V.

Empresa que se dedica a la fabricación, distribución y venta de pan blanco y dulce, tostadas, tortillas empacadas de harina de trigo y maíz en diferentes presentaciones, como también comida rápida.

1.5.2 MARINELA S.A. de C.V.

Empresa que está dedicada a la fabricación, distribución y venta de diversos productos de pastelería, galletas, barras de granola y fruta.

1.5.3 BARCEL S.A. de C.V.

Empresa que controla todo lo referente a las botanas saladas y dulces, chocolates y dulces aquí en México, con las marcas Barcel, Ricolino y Coronado.

1.5.4 BIMBO BAKERIES U.S.A. (BBU Inc.)

Las empresas que conforman BBU, están dedicadas a la manufactura, distribución y venta de pan, tortillas y otros productos, con sede en Fort Worth, Texas. Se encarga de la distribución de algunos productos de confitería, botanas saladas y de panificación, que son exportados desde México. Hasta el 2003 Bimbo Bakeries U.S.A. BBU, contaba con 16 plantas en los Estados Unidos, ubicadas en los Estados de California, Oregon, Texas, Colorado y Ohio. Además de todo esto cuenta con un sistema de distribución propio en los Estados de Arizona, California, Colorado, Illinois, Kansas, Nevada, Oklahoma, Oregon y Washington; y asimismo cuenta con la distribución de sus productos a través de terceros en Florida, Miami y Texas

La Organización de Bimbo Bakeries USA, está dedicada a la producción, distribución y venta de pan y tortillas empacadas. Distribuye más de 70 productos, los cuales se exportan y comercializan bajo las marcas de Bimbo, Marinela, Ricolino y Barcel, que van principalmente enfocadas al mercado hispano. Con las adquisiciones de las empresas Mrs. Baird's y Oroweat, participa también en el mercado anglosajón, ya que las marcas tienen un gran reconocimiento en los Estados Unidos, primordialmente en los Estados de Texas y California.

1.5.5 ORGANIZACIÓN LATINO AMÉRICA (OLA)

Esta Organización se encarga de las operaciones de Grupo Bimbo en Latinoamérica, con sede en el país de Argentina. Dichas operaciones comenzaron con la construcción de plantas propias, asociaciones estratégicas y adquisiciones en algunos países determinados. Las operaciones de Grupo Bimbo se encuentran en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela, que representan un mercado potencial de 325 millones de consumidores. El sistema de distribución en Latinoamérica es similar al que realiza en México, aunque existen condiciones diferentes como:

- a) Sociales,
- b) Geográficas,
- c) Económicas,
- d) Políticas y
- e) Laborales.

Por lo que se debe adecuar el sistema a cada país.

1.6 NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS DE GRUPO BIMBO

En estos negocios algunas empresas prestan ayuda a las principales subsidiarias del Grupo, a nivel internacional. Entre las empresas que prestan tales servicios están:

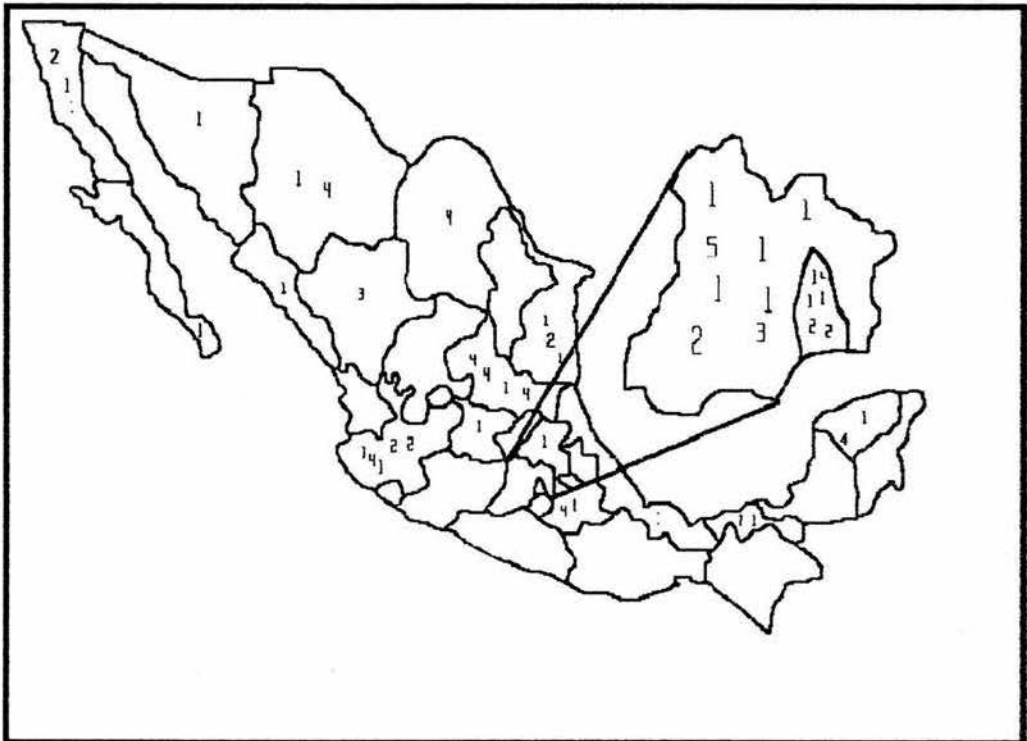
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V., empresa dedicada al diseño, producción, ensamblaje de productos de exhibición o productos para el punto de venta, además de la fabricación de productos de pailería, jaulas y dolys.

Abastex, S.A. de C.V., empresa que se dedica a ofrecer servicios de logística; tanto para Bimbo como para empresas externas.

Grupo Bimbo en conjunto con su socio Grupo Alteva, S., de R.L. llevaron a cabo la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de empaques flexibles a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, líder mundial en la fabricación de empaques, dicha venta se realizó por que Bimbo busca deshacerse de aquellas empresas subsidiarias que no se encuentran en su línea principal de producción, pero Novacel seguirá suministrando una parte importante de las envolturas flexibles a Bimbo.

1.7 MAPAS DE LOCALIZACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA DE LAS PLANTAS Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE GRUPO BIMBO EN 2003

1.7.1 MÉXICO



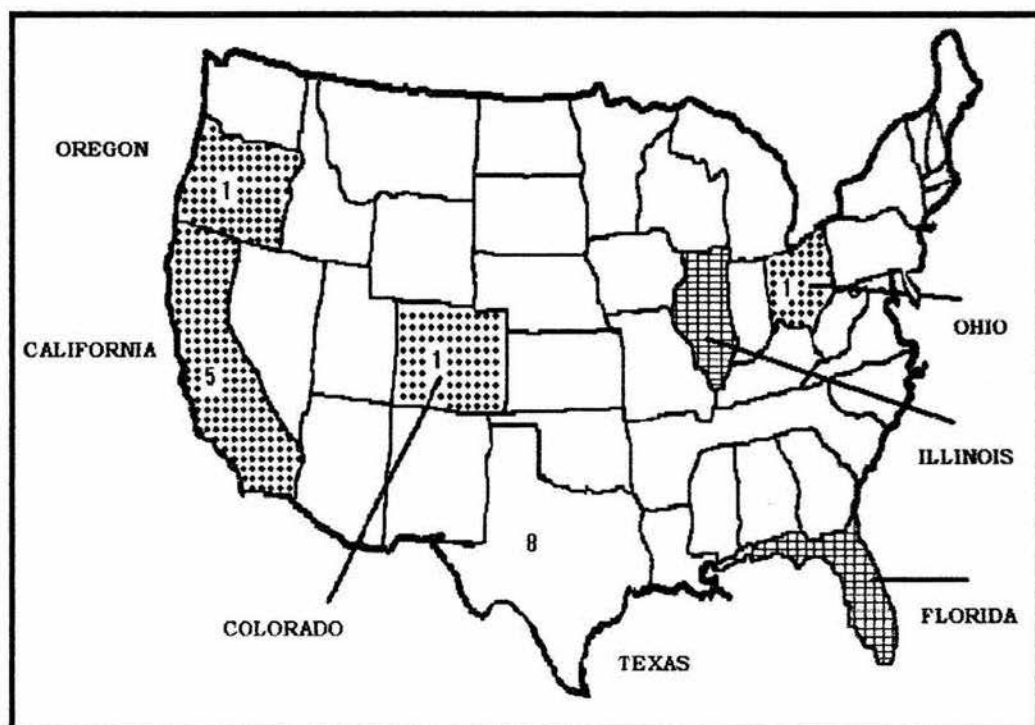
Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Pág. 55 y 56.

MAPA No. 2



- 1 Pan de caja, pan dulce y tortilla.
- 2 Pastelillos y galletas.
- 3 Botanas saladas.
- 4 Chocolates, dulces y confitería.
- 5 Empresas de Servicios.

1.7.2 ESTADOS UNIDOS

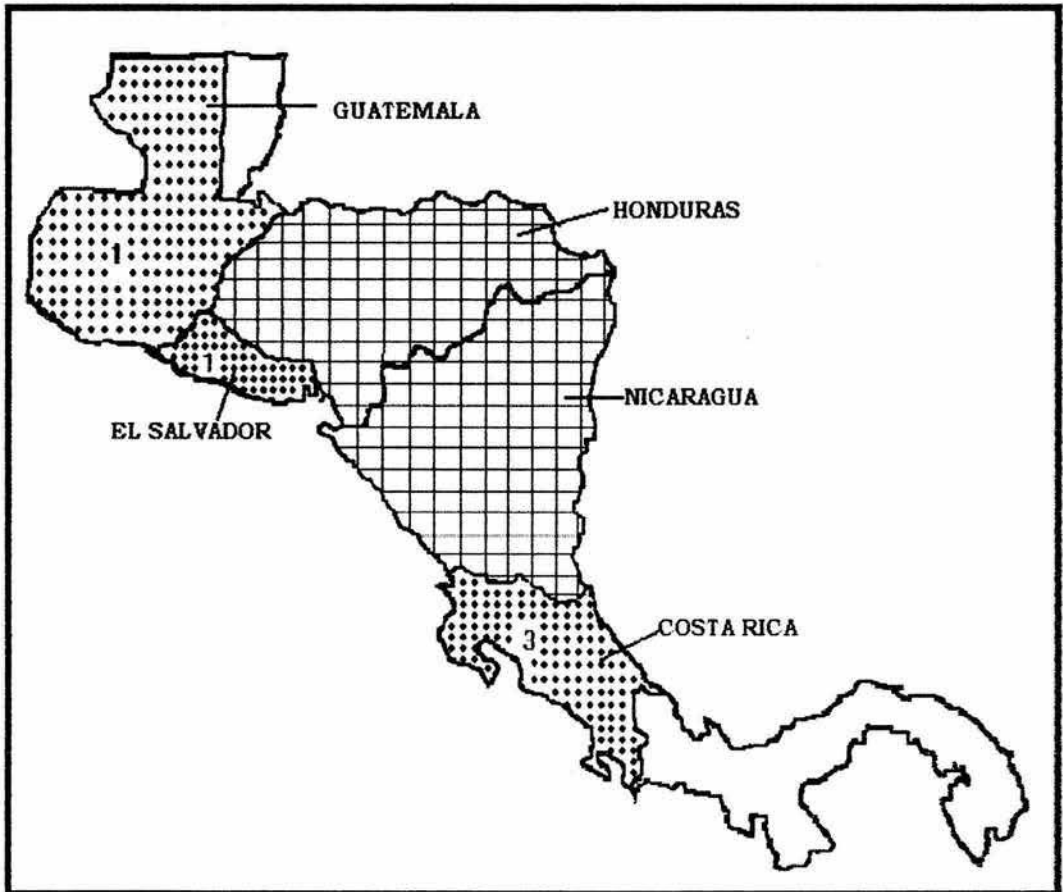


Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
 Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
 Pág. 55 y 56.

MAPA No. 3

Pan de caja, Pan dulce y Tortilla tortilla.		1 Pan de caja, pan dulce y
Centros de distribución		5 Empresas de Servicios. 8 Cede de BBU Inc.

1.7.3 CENTROAMÉRICA





Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

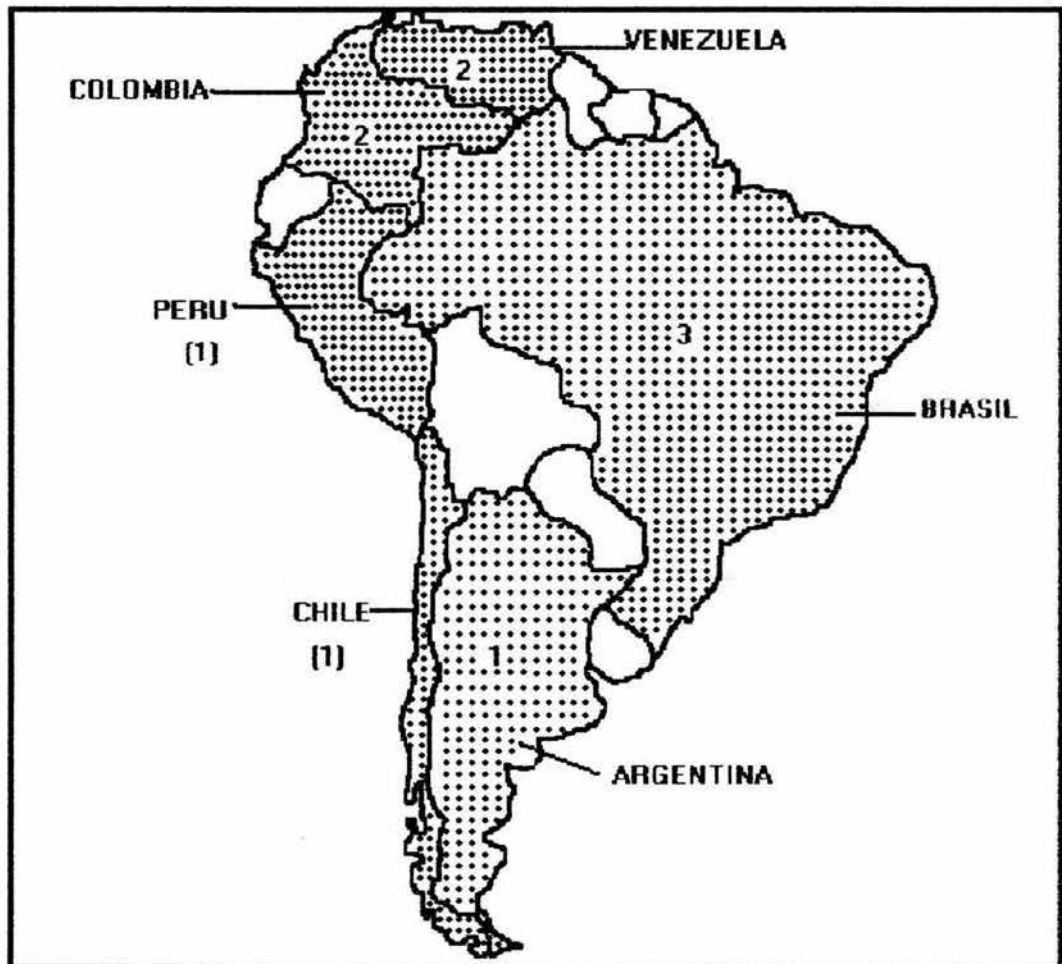
Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Pág. 55 y 56.

MAPA No. 4

- | | | |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Pan de caja, Pan dulce y Tortilla |  | 1 Pan de caja, pan dulce y tortilla. |
| Centros de distribución |  | 3 Botanas saladas. |

1.7.4 SUDAMÉRICA



Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Pág. 55 y 56.

MAPA No. 5

Pan de caja, Pan dulce y Tortilla

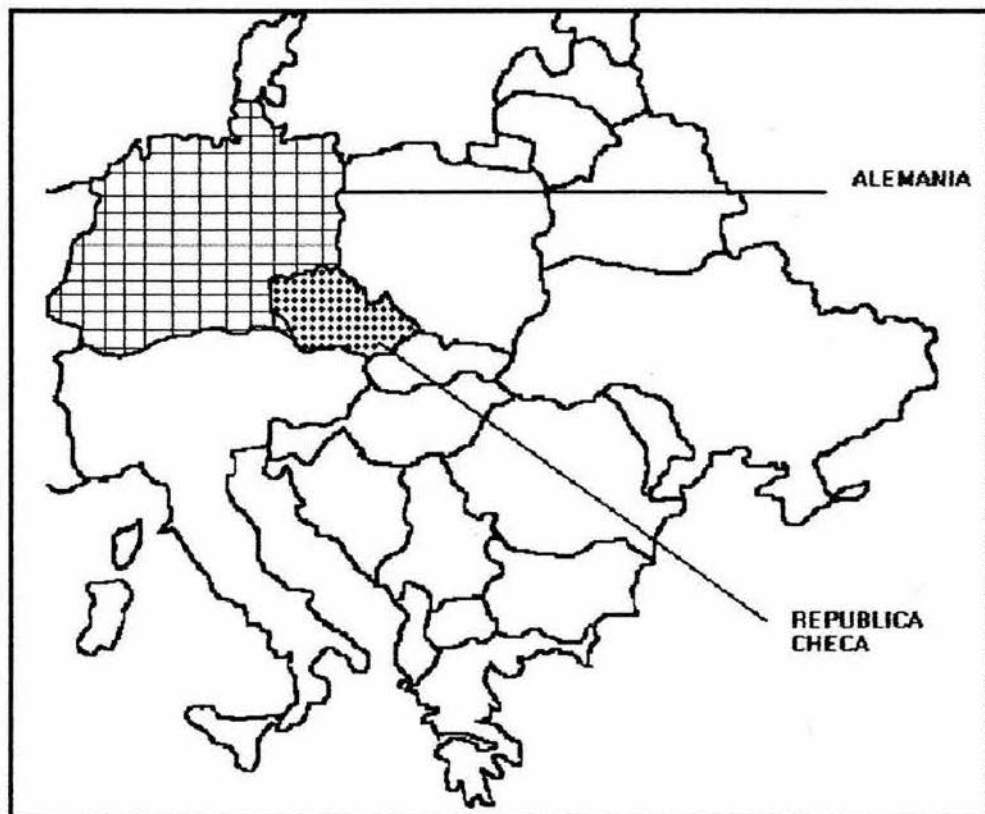


1 Pan de caja, pan dulce y tortilla.

2 Pastillitos y galletas.

3 Botanas saladas.

1.7.5 EUROPA



Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Pág. 55 y 56.

MAPA No. 6

Chocolates, dulces y confitería



Centros de distribución



1.8 PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO

Grupo Bimbo produce más de 4,500 productos, se presentan las líneas genéricas más importantes hasta el 2003. **(Ver Anexo 1).**

1.9 CLIENTES PRINCIPALES DE GRUPO BIMBO

Bimbo cuenta en el continente americano con alrededor de más de 620,000 clientes, los cuales clasifica según su tamaño y forma de pago **(Ver Anexo 2)**. Estos son considerados grandes por realizar sus pagos mediante transferencia electrónica de fondos. Las tiendas de conveniencia y las gubernamentales lo efectúan por medio de cheques y el pequeño comercio en efectivo cuando recibe el producto. Aproximadamente el 83% de sus clientes en México hasta el 2003, son comercios pequeños o chicos, pero se cuenta con una base muy importante de clientes grandes que comercializan los productos en elevadas cantidades.

Los grandes clientes de Grupo Bimbo son conformados por grandes cadenas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales. Cuenta con clientes de cadenas de comida rápida como, Burger King, McDonald's y Kentucky Fried Chicken, y los considerados por el Grupo como clientes institucionales, Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y Hospitales del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) e IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), con los cuales se tienen arreglos especiales, ya que las presentaciones de los productos son específicos.

En Estados Unidos la proporción de ventas es diferente por las diferencias que existen en el mercado de este país. En el 2003, el 62% de las ventas se lleva a cabo en instituciones y cadenas de tiendas de autoservicio, el 20% en comercios

pequeños y el 18% en las cadenas de restaurantes. Entre los principales clientes de Bimbo en Estados Unidos se encuentran Wal-Mart, Albertson's, Safeway (Randall's Tom-Thumb), Kroger, Sam's, Price Costco, Wendy's, Dairy Queen, KFC, H.E.B y 7 Eleven. **(Ver anexo 3).**

1.10 COMPETENCIA DE GRUPO BIMBO

En México son varios los competidores en el mercado de pan empaçado, en la Ciudad de México, Dulcipán, S.A. de C.V., que elabora productos bajo la marca de Don Toño, El Panqué, S.A. de C.V. con la marca El Panqué, en la zona centro de la República Mexicana, especialmente en el estado de Jalisco, además en las ciudades de México y Mérida, se tienen competidores a través de las tiendas de autoservicio, con Pan Filler, S.A. de C.V. que produce, bajo la marca Pan Filler, pan de especialidades (pan negro, de centeno y alemán); en el sureste del país se tiene a la empresa Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A. con la marca de pan de caja Boni Bon y a Panadería El Cometa, S.A. de C.V. con la marca de pan de caja Don Rico. Asimismo en la frontera norte del país las marcas de importación que cuentan con pan empaçado y bollería como son Rainbow producida por Sara Lee Corp. y Nature's Own producida por Flowers Foods, Inc. La competencia que presenta Grupo Bimbo en cuestión de pan blanco y pan dulce empaçado, son la panadería tradicional y las cadenas departamentales.

En lo que se refiere a competencia por parte de Marinela, con la adquisición de la fábrica de Galletas Lara, le permitió la entrada a este mercado, en especial en el de galletas tipo Marias y Saladas, pero la competencia es grande, ya que existen muchas empresas en el ramo, pero la más fuerte es Gamesa, ya que es una empresa del Grupo Pepsi Co., que cuenta con una posición de mercado de casi el 50%, y las marcas Marinela y Lara ocupan el segundo lugar en el mercado con un 30% aproximadamente. Además Marinela controla la marca Suandy dedicada a la fabricación de pastelitos y galletas finas, con lo que busca Grupo Bimbo penetrar en un mercado de calidad Premium.

En los Estados Unidos con la adquisición de la empresas Mrs. Baird's y Oroweat en los estados de Texas y California, las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos son Oroweat, Mrs. Baird's, Entenmann's, Thomas, Francisco, Old Country y Weber's (bajo licencia de uso en California) para pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos.

La competencia que enfrenta Grupo Bimbo, a raíz de dichas operaciones es por parte de las empresas Sara Lee, Flowers Foods, Interstate Bakeries, Keebler Foods, McKee Foods, Pepperidge Farm y Tasty Baking.

En América Latina la competencia no es tan grande como en los Estados Unidos, ya que la participación en el mercado es de más de 50% por parte de Grupo Bimbo. **(Ver anexo 4 y 4.1)**

1.11 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE GRUPO BIMBO

Durante el 2003 Grupo Bimbo realizó un sin número de campañas publicitarias masivas de publicidad y promoción de sus productos destinados a:

- a) Mantener la imagen de sus productos líderes;
- b) Apoyar aquellos productos nuevos que han sido lanzados al mercado, y
- c) Apoyar productos específicos cuya demanda se ha visto mermada.

La Compañía emplea agencias de publicidad independientes para llevar a cabo sus campañas publicitarias. Utiliza varios medios de comunicación para realizarlas, la principal es la televisión, le siguen los anuncios en exteriores, radio y las revistas, pero además de utiliza la publicidad móvil, la cual es rotulada en los diferentes vehículos que utiliza para la transportación de sus productos.

La imagen que representa Grupo Bimbo, en su publicidad se caracteriza principalmente por ser familiar, lo cual es una de las políticas del Grupo, se busca

que sus comerciales sean transmitidos en horarios familiares así como, en programas y / o eventos deportivos y de entretenimiento.

Cada línea de productos establece su presupuesto de publicidad de acuerdo con sus necesidades, sobre un porcentaje fijo sobre las ventas de cada producto en lo individual.

Para hacer llegar sus productos Grupo Bimbo, contaba hasta el 2003 con más de 25,500 unidades de venta, la flotilla más grande en el continente americano. Los vendedores visitan diariamente a poco más de 620,000 puntos de venta, los cuales salen de 1,185 agencias de distribución. Estas bodegas conforman a la vez agencias, o sea, puntos de distribución de las distintas marcas y en algunas ocasiones llegan a albergar a más de una agencia.

En la Ciudad de México se utilizan vehículos de reparto eléctricos; y en las demás áreas geográficas, las flotillas de vehículos de reparto están compuestas por camionetas tipo *Vanette* y *Nissan*, también por unidades de un tamaño mayor (*rabones*) para la distribución a los clientes grandes. La flota de transporte que lleva el producto de la fábrica a la agencia de distribución esta compuesta por trailers sencillos y dobles.

1.12 DURACIÓN Y ROTACIÓN DEL PRODUCTO

Las visitas que realizan los vendedores en México y América Latina pueden ser:

- Diarias,
- Terciadas,
- Semanales o,
- Bisemanales.

Para el caso de Estados Unidos, estas visitas son menores, ya que las características del mercado y los tipos de clientes son muy diferentes, al igual que las distancias, las visitas van de los 18 a 20 clientes diarios, los vehículos de transporte que se utilizan son de mayor capacidad, que los utilizados en México, América Latina y Europa.

En la bitácora de cada vendedor se lleva el control por cliente, de los productos colocados y retirados por éste. Los productos que no fueron vendidos son retirados y son repuestos sin ningún costo para el cliente. Estos productos pueden ser consumidos todavía aunque en la fecha en la cual fueron retirados de los exhibidores, ya cumplieron con su calidad de *"Alta Frescura"*.

El destino de los productos retirados es el siguiente:

- Su venta en expendios denominados *"PAN DE AYER"*, donde el producto que es devuelto se exhibe, de 2 a 4 días, para su venta a un precio menor.
- Reproceso, algunos productos pueden ser reprocesados en esta etapa, para obtener otros, que serán puestos a la venta otra vez.
- Venta por kilo, los productos se venden por peso, que es utilizado como alimento para ganado.

El porcentaje de devolución de productos, representa aproximadamente el 8% de las ventas totales netas de Grupo Bimbo.

Los tiempos de exhibición de los productos de panadería, se encuentra en función de su duración, el cual es de 5 días en esta línea.

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS

2 ESTRATEGIA

Bimbo como todas las empresas necesitan estrategias² que le guíen de cómo lograr los objetivos y cómo hacer para llevar a cabo la misión de la empresa.

Para la empresa los objetivos son los *finés* y la estrategia es el *medio* para alcanzarlos. La estrategia es la herramienta gerencial directa para lograr los objetivos estratégicos. Lo esencial de formular una estrategia comienza con un estricto análisis interno y externo de la empresa.

Los directores se enfrentan a un reto ó desafío empresarial, cuando tratan de que la estrategia de la empresa se mantenga a la vanguardia, para que pueda responder a las condiciones externas cambiantes, y que mantenga a la empresa en el camino hacia las actividades empresariales adecuadas en el momento oportuno.

Las estrategias evolucionan en forma constante, como respuesta a los cambios externos del entorno que siempre se encuentran en constante movimiento, en gran medida por los esfuerzos llevados por los directivos para crear nuevas oportunidades así como, por las ideas que surgen de directores, para que las estrategias funcionen mejor.

Cuando una empresa es bien dirigida, es que la formulación y la adecuada puesta en marcha de su estrategia es buena (aunque de nada sirve una buena estrategia, sino se llega al objetivo o misión fijada por la empresa). Siempre que la estrategia sea bien ideada y bien ejecutada, la empresa tendrá mayor oportunidad de convertirse en el líder de la industria.

² El vocablo *Strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército), más tarde pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder), en tiempos de Alejandro de Macedonia (330^o.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Bimbo como todas las empresas necesitan objetivos financieros y estratégicos;

- a) Los objetivos financieros se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimientos sobre la inversión y flujo de efectivo.
- b) Los objetivos estratégicos se encuentran dirigidos hacia la situación competitiva general de la empresa. Como "el crecer con más rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado, vencer a los competidores clave por medio de calidad en el producto o servicio a clientes; lograr costos menores que los rivales, aumentar la reputación de la empresa entre los clientes, obtener una posición más sólida en el mercado internacional, ejercer el liderazgo tecnológico y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento"³

La formulación de estrategias por parte de los directivos se encuentra compuesta de dos elementos: Uno *proactivo* que tiene carácter anticipativo y el otro *concebido* como respuesta de nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos.

La implementación de las estrategias son de índole de directivos CEO (Chief Executive Officer), la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de *hacer que las cosas sucedan* y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

Ver 3. Thompson, Arthur y A. J. Strickland III. Dirección y Administración Estratégicas, Pág. 7.

Para que una estrategia sea eficaz debe contener los siguientes elementos:

- a) Claridad en el planteamiento, por que si no la hay, no se podrá entender que es lo que se busca;
- b) Impacto motivacional, que todos dentro de la empresa lo sientan, para que juntos trabajen y la cumplan, no solamente los directivos;
- c) Compatibilidad en el entorno, que se realice en el ambiente adecuado para la compañía, con lo que no habrá desperdicios de recursos evitándose pérdidas;
- d) Disponibilidad de los recursos, esta debe de contar con los necesarios para efectuar la estrategia, no solo monetarios, sino también humanos;
- e) Grado de riesgo, al llevarla acabo se corre siempre un riesgo, por lo que se tiene que minimizar este, para que no la afecte demasiado;
- f) Congruencia con los valores personales de los directivos, porque de no ser así la aplicación de esta sería un fracaso, o se estará trabajando una mala estrategia y tendría que estar cambiando constantemente;
- g) Horizonte temporal adecuado, por lo regular éstas son planteadas a largo plazo, todo depende del giro en que se encuentre y
- h) Aplicabilidad, que se pueda utilizar y que le represente una ventaja a la empresa.

La función principal de Grupo Bimbo al implantar una estrategia consiste en ver qué hace falta para que esta funcione y alcance los resultados previstos en el programa. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una empresa capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

Los objetivos estratégicos de la empresa se centran en la competencia y, con frecuencia, tratan de quitar al competidor que es considerado el mejor en una categoría particular. En Grupo Bimbo se han cumplido y llevado en práctica estos objetivos, ya que:

- Su participación en el mercado se ha incrementado, por lo que en la Ciudad de México lo ha cubierto totalmente, al igual que el nacional.
- En la industria nacional de la panificación es líder, y a nivel internacional se encuentra colocada dentro de las tres primeras empresas.
- Busca con gran afán la calidad en todos sus productos y trabaja día a día en la implantación de la calidad total en todas sus áreas.
- Sus costos son los más bajos en comparación con el resto de sus rivales, por las siguientes razones: a) Las ventajas de la curva de aprendizaje y experiencia, b) Los contratos realizados con sus proveedores, etc.
- Grupo Bimbo produce más de 4,500 productos. En cuestión de pan de caja elabora cinco diferentes tipos en dos tamaños (chico y grande).
- Con 58 años de experiencia en el mercado, con productos de alta calidad, una excelente atención al cliente, buena relación con sus colaboradores, entre otras ha hecho que la reputación de Grupo Bimbo con sus clientes sea la mejor, además de ser una de las empresas más admiradas en México por otros empresarios.
- Para Grupo Bimbo al igual que para todas las empresas, los clientes son los más importantes.

- Compete en diferentes mercados internacionales como, Estados Unidos, Centro y Sudamérica y Europa Oriental.
- Cubre el 20% del mercado de la panadería nacional (pan tradicional y pan empacado) y cuenta con la oportunidad de incrementar su crecimiento por varios factores como: a) El cambio de gustos y preferencias de los consumidores, b) El fácil acceso a este productos, c) El cambio de tipo de alimentación de un segmento de la población, etc.

Bimbo ha utilizado dos estrategias de acuerdo a su tamaño, defensiva para el líder y ofensiva; desarrollada por empresas grandes, además de que los estrategias dividen la industria en donde participan en cuatro partes: la primera corresponde al líder, la segunda a las empresas grandes, la tercera a medianas y la última a las pequeñas.

El Grupo efectúa la estrategia defensiva del líder para tomar medidas que eviten consecuencias negativas para la empresa por parte de sus competidores, la estrategia es fuerte ya que se consume desde su posición de superioridad como el dominio del mercado y dispone de recursos suficientes para descomponer los ataques de sus competidores, dicho comportamiento se convertirá en normas, ya que Bimbo aplica su fuerza en detener los movimientos amenazadores de su competencia, sin pérdida de tiempo, sin vacilaciones y con todo el poder de que es capaz. Todo esto para ganar la lucha táctica que se encuentra en relación directa con un caso en específico. Bimbo puede aplicar la diferenciación del producto, pues cuenta con los recursos necesarios para vender productos con marca y características diferentes, con lo que puede colocar a la venta un número enorme de productos para competir contra una menor cantidad de productos semejantes. Realiza también la división del mercado en diferentes segmentos, para competir con productos diferentes, sus competidores pueden responder de diferentes maneras como:

- a) El competir en un solo segmento, Bimbo aumenta sus utilidades dentro de los segmentos no competidos, con lo cual puede canalizar estas ganancias hacia los segmentos competidos en los que se encuentran otros de sus productos;
- b) Cubrir parte de ellos, el Grupo domina por cantidad de recursos, mientras sus competidores se van debilitando al estarse dividiendo y;
- c) Abarcar todos los segmentos, Bimbo lo ha realizado al atacarse a sí mismo, haciendo productos de diferente calidad e imagen, teniendo como resultado crear su propia competencia para mantenerse en el liderazgo de la industria.

2.1 LAS CUATRO P'S DE LA ESTRATEGIA

Grupo Bimbo hace la división de la estrategia en cuatro diferentes elementos.

ESTRATEGIA COMO PLAN; esta puede ser de dos tipos: generales o específicas, además pueden servir como una pauta de acción, o sea, una maniobra con la cual pueden ganarle la jugada a los contrincantes, ya que *la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía para abordar una situación específica.*

ESTRATEGIA COMO PATRÓN; es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones, ya es considerada como una consistencia en el comportamiento, sea o no institucional.

ESTRATEGIA COMO POSICIÓN; es la fuerza mediadora, o el acoplamiento, entre la empresa y el medio ambiente, o sea, la relación entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, esta representa un NICHOS, en económicos un

lugar que genera UTILIDADES, lo que significa que es, un lugar ÚNICO, en administrativos formales es un DOMINIO del producto de mercado, es decir, *el lugar del medio ambiente en donde se concentran los recursos*. Esta estrategia significa juego para "n" personas.

ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA; es una representación compartida por y entre los miembros de una empresa, a través de sus intenciones y sus acciones.

2.2 ESTRATEGIAS DE GRUPO BIMBO

Toda empresa lleva acabo una serie de estrategias, lo cual les ayuda a saber cual es el rumbo a seguir y los métodos para que se logren sus objetivos trazados, por lo regular las estrategias son a largo plazo, pero también se pueden formular a corto y mediano plazo.

Grupo Bimbo ha destacado por ser una gran compañía y líder en la industria nacional de la panificación, así como encontrarse dentro de las líderes a nivel internacional, además de tratarse de una empresa *Altamente Productiva y Plenamente Humana*. Por tal motivo, tienen que llevar acabo una serie de estrategias, para seguir en el camino trazado por sus fundadores que fue y es la elaboración de productos de calidad y que estos no pierdan posición en el mercado.

Grupo Bimbo es una de la pocas empresas transnacionales mexicanas; esto los ha llevado tener inversiones en empresas filiales en gran parte del continente americano y en algunos países de Europa.

La estrategia general de Grupo Bimbo, esta basada en su misión como empresa, "La cual consiste en el desarrollo de sus marcas y fundamentalmente con el

compromiso de ser una empresa *Altamente Productiva y Plenamente Humana*, además de ser innovadora, y competitiva, orientada a satisfacer totalmente a sus clientes y consumidores, teniendo como aspecto primordial ser líder a nivel mundial en la industria de la panificación, asimismo con esta se orienta al incremento del valor de la empresa, reflejándose en un valor mayor para sus accionistas⁴. Esta es una estrategia empresarial, porque las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un líder y son adaptables a las nuevas oportunidades.

Tomando su misión como estrategia, Grupo Bimbo ha logrado ser reconocida y admirada en el ámbito nacional e internacional, al ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, ya que lo que busca es tener la mejor tecnología para la elaboración de sus productos, además contar con una serie de acuerdos con diversas instituciones de investigación tecnológica. Cuenta también con un departamento de investigación, dando como resultado ser altamente productiva; pero no es solo por el hecho de contar con la mejor tecnología, ya que sin su principal activo no lo hubieran podido lograr, me refiero a sus empleados, ya que sin ellos Grupo Bimbo no hubiera podido llegar a lo que es hoy.

De la estrategia general se desprenden estrategias particulares que buscan la consolidación y posicionamiento en el mercado nacional e internacional de los productos de Grupo Bimbo, las cuales se mencionarán a continuación.

Ver 4 http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual General de Grupo Bimbo S.A. de C.V. Grupo Industrial Bimbo. México. Al 31 de Diciembre de 2003. Página 21.

2.2.1 EMPRESA ALTAMENTE PRODUCTIVA Y PLENAMENTE HUMANA

Para llegar a ser el tipo de empresa que es hoy Grupo Bimbo, ha realizado inversiones en tecnología de punta, en el desarrollo y capacitación de su personal, la combinación de ambos factores, ha sido muy benéfica para la compañía en general.

Gerentes de la Compañía viajan alrededor del mundo a las ferias o exhibiciones de maquinaria especializada en la elaboración de pan, además se realizan viajes de monitoreo a países altamente industrializados. También se lleva un trabajo conjunto y estrecho con proveedores y sus centros de investigación. Se tiene un acercamiento con diferentes universidades y se realiza un trabajo interno con su propio equipo de investigación y desarrollo, tanto en el área de maquinaria y equipo como en proceso e insumos de producción, esto con el fin de modernizar las plantas, lo cual ha sido un factor clave para su crecimiento. Ya que si una empresa no se moderniza o actualiza su maquinaria y procesos productivos, esta podría quedar fuera del mercado, y ser desplazada por la competencia.

La modernización de las plantas y de los procesos productivos dando como resultado un incremento en las ventas, y una disminución en sus costos. La búsqueda de la modernización por parte de Grupo Bimbo ha sido para implantar "*El Sistema de Calidad Total*" en todas sus plantas, porque si desea exportar debe contar con las especificaciones internacionales de calidad. La mayoría de las plantas de Grupo Bimbo cuentan con la certificación de la norma internacional de calidad: ISO 9000.

Otro punto es la capacitación de los *colaboradores*⁵ que no es visto como un gasto, sino como una inversión, por parte de Bimbo. Ya que si son capacitados y entrenados propician un desarrollo constante de sus colaboradores, aunque el desarrollo nunca termine.

Ver 5. Glosario

Así que cuando un trabajador ha dominado las funciones del puesto que desempeña, procuran que aprenda las funciones de puestos laterales o superiores, dando como resultado que el colaborador crezca como persona y desarrolle otras funciones dentro de la empresa.

Tomando un ejemplo de la filosofía de los trabajadores de algunos países asiáticos, que se sienten parte de la empresa, es decir, que no trabajan para enriquecer a unos cuantos, sino que laboran como si fuera su propia empresa, ya que si colaboran y las cosas van bien en la empresa ellos también saldrán beneficiados.

Con esta filosofía lo que se busca es que los trabajadores se sientan a gusto al realizar sus labores, y como resultado se obtendrá un incremento en la productividad de las personas y de la misma empresa.

2.2.2 CALIDAD Y PRECIO

Desde su creación Grupo Bimbo, ha buscado que sus productos cuenten con la más alta calidad de acuerdo a las normas nacionales e internacionales en cuestión de higiene y frescura, para hacerlos llegar a sus consumidores. Asimismo llevar a cabo innovaciones en cuestión tecnológica, que dan como resultado:

- a) Bajos costos,
- b) Productos de calidad y
- c) Precios competitivos.

Lo que se manifiesta en la preferencia de sus consumidores y el alto consumo de sus productos.

Hoy en día toda empresa debe de ofrecer en sus productos la más alta calidad posible y a un precio accesible para los consumidores, ya que corren el riesgo de que otra empresa les quite el segmento de mercado que tiene. Los consumidores

tienen la posibilidad de obtener a través de otras empresas productos de mejor calidad y a un mejor precio. En el mercado existen empresas que ofrecen dichas mercancías, además de que existen bienes sustitutos, por tal motivo las empresas se encuentran en continua mejora, de sus procesos productivos, modernización de su planta tecnológica (maquinaria y equipo), departamento de investigación y desarrollo, y capacitación de su personal, entre otras cosas.

Para Grupo Bimbo, lo principal es que sus productos sean de gran calidad y a un precio adecuado para sus consumidores, ya que desde su fundación así quedo estipulado.

Durante los años treintas la empresa de pan de caja Pan Ideal, ofrecía su producto de mala calidad y dejaba mucho que desear, porque el empaque era de papel encerado y el consumidor no podía ver el estado en que se encontraba el producto; la mayoría de las ocasiones el pan se encontraba ya en pésimas condiciones (enlamado o con hongos), y los consumidores se daban cuenta hasta que llegaban a sus hogares, en ese entonces la empresa no contaba con un departamento de atención a clientes. Ya que era la única empresa en la Ciudad de México que ofrecía este producto y no tenía competencia, los consumidores no encontraban otra alternativa mejor, para el consumo de este bien (pan de caja).

Grupo Bimbo observó esta situación, además de que veía un fuerte crecimiento de mercado, la gran demanda de este producto así como, la de ofrecer un mejor servicio y un producto de mejor calidad y frescura, dio como resultado que Grupo Bimbo creciera en corto plazo.

Grupo Bimbo ha trabajado en la búsqueda de la calidad total, la cual se encuentra encaminada ha obtener un estricto control y una mejora en insumos, procesos y productos terminados para obtener la confianza de sus clientes y consumidores y así contar con los más rigurosos estándares mundiales de la industria alimenticia.

En referencia con el precio de su producto, Grupo Bimbo tomó en cuenta muchos factores que influyen en la fijación de precios de sus productos, principalmente se basa en las condiciones generales de mercado y los costos de sus insumos de producción. Cuando se lleva un alza en el precio en su producto, no es únicamente porque ha habido un incremento de sus costos, intervienen otros factores como son:

1. El mercado y la competencia;
2. Sensibilidad del producto y su mercado;
3. Estudio general del entorno (principalmente económico), y
4. La no repercusión de ineficiencias por parte del Grupo en el precio al consumidor, entre otros factores.

"Cabe mencionar que los productos de Bimbo no están sujetos a controles de precios por parte del gobierno mexicano."⁶

En México los factores de riesgo que toma en cuenta para fijar sus precios están relacionados con las fluctuaciones cambiarias, ya que una serie de operaciones comerciales y corporativas relacionadas con su operación cotidiana están en dólares y otras monedas extranjeras.

Como es sabido el principal insumo de producción del Grupo es la harina de trigo, la cual se cotiza en moneda nacional, pero en gran medida depende del precio internacional del trigo que se cotiza en dólares, la adquisición del insumo se vería afectada si se diera alguna fluctuación en el tipo de cambio.

Ver 6 Ibid. p. 36.

“Cabe mencionar que más del 30% de los ingresos de la Compañía hasta el 2003 se encontraban denominados en divisas distintas al peso, lo cual es considerado por la misma como una cobertura natural.”⁷

Otro factor es la inflación, que influye en el precio de sus materias primas, como en otros insumos que necesita, por tal motivo dicho factor interviene en el costo, lo cual se verá reflejado en el precio final del producto.

2.2.3 SERVICIO A CLIENTES

Grupo Bimbo cuenta con una gran variedad de clientes, por lo cual se hizo una segmentación, para brindarles un mejor servicio y satisfacer necesidades más específicas. La división hace que su propuesta de valor de la empresa se incremente.

Lo importante para la Compañía son los clientes, porque sin ellos ¿quién consumiría sus productos?, así que han estado trabajando para mejorar su departamento de servicio al cliente, ofreciéndoles una mejor atención, productos de calidad, entre otras cosas.

El servicio no es un factor que influya directamente en el crecimiento, más que nada lo es indirecto, porque al ofrecer productos de calidad, y un buen servicio a los clientes y consumidores, ellos comprarán y venderán sus productos respectivamente.

Grupo Bimbo ha estado llevando una nueva segmentación de sus clientes de acuerdo con las marcas que maneja, con el fin de ofrecer un mejor servicio que satisfaga las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

Ver 7 Ibid p. 10

En el caso de las “tienditas”, llegan pequeños camiones los cuales cuentan con uno o dos colaboradores que colocan los productos nuevos en los mostradores y retiran los productos que ya cumplieron con su calidad de alta frescura o que cuentan con algún defecto. Para las cadenas de autoservicio, llega un trailer cargado de los productos que se solicitaron, en el interior de la tienda existe un colaborador que se encargará de ver en donde se colocará el producto, retirar el producto que ya no cumple con esta calidad. Así como, de cobrar y realizar la factura.

2.2.4 DESARROLLO DEL VALOR DE SUS MARCAS

Estudios realizados a nivel nacional por Grupo Bimbo, han demostrado que la mayoría de las personas encuestadas mencionaron las siete principales categorías de los productos en las que participa (pan, pan dulce, pastelitos, tortillas de maíz, tortillas de harina, tostadas y confitería), lo que da como resultado que los productos que ofrece Bimbo, se encuentran bien posicionados en la mente de los consumidores.

El posicionamiento de las marcas de Grupo Bimbo en la mente de las personas es benéfico para la empresa, además de que hace un énfasis de las tendencias del mercado y los requerimientos, como también en las necesidades de los consumidores. Por eso lleva a cabo la innovación de productos.

El producto que ofrece Grupo Bimbo cuentan con las normas más altas de calidad, lo cual hace que sea recordado por los consumidores a la hora de hacer su elección de compra. Los consumidores al adquirirlo, tendrán la garantía de que consumirán un producto de alta calidad y nutritivo.

2.2.5 APOYO A LOS INSUMOS ESTRATÉGICOS

Dentro de esta estrategia se encuentra la de abastecimiento oportuno de insumos estratégicos. Grupo Bimbo ha llevado a cabo una serie de contratos de suministros a largo plazo con sus principales proveedores, estos a su vez deben de cumplir con las más altas normas de calidad, ya que los productos que ofrece deben de cumplir con ellas también. Estos contratos le permiten un mayor control de abastecimiento de insumos, contar con economías de escala, instaurar estándares de calidad de acuerdo a sus productos, aprovechar sus medios de transporte y contar con un mejor sistema de inventarios, además cuenta con inversiones minoritarias en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como por ejemplo en las productoras de harina de trigo, huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas.

Toda empresa que se dedique a la elaboración y producción de bienes alimenticios, lo esencial es que sus insumos sean de buena calidad, además de que el abastecimiento sea oportuno, porque de no ser así, habría problemas en su línea de producción, por tal motivo Grupo Bimbo ha concertado acuerdos con sus proveedores, para evitar la falta o escasez de sus materias primas principalmente la harina de trigo fuerte y suave (la harina fuerte se deriva de cuando se realiza la molienda de este cereal, que es utilizada para la elaboración de panes y tortillas y la harina suave proviene de este, que es utilizada para la elaboración de pasteles y galletas), ya que es su principal insumo de producción, el trigo se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales cotizando su valor en dólares. Grupo Bimbo lleva a cabo una serie de estudios con respecto a dicho cereal, porque tiene una gran influencia en los costos de producción y ventas, los estudios consisten en llevar un seguimiento sistemático del comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad del trigo y la harina; y establecer coberturas. Las coberturas de precio de algunos insumos del Grupo se realizan en aquellos países en que el mercado local lo permite, como México, Estados Unidos, Brasil y Argentina.

La harina de trigo se adquiere principalmente de los molinos locales, Grupo Bimbo cuenta con contratos de suministro a largo plazo a fin de disponer con un suministro oportuno del producto. Una parte del consumo de trigo en México se importa de Canadá y los Estados Unidos.

La cotización de la harina de trigo toma como referencia el precio de los futuros del trigo en las Bolsas de Chicago, Kansas y Minneapolis, en los Estados Unidos.

Para llevar acabo sus objetivos de calidad y frescura, Grupo Bimbo maneja sus insumos de producción con un eficiente y continuo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de insumos, utiliza el método de inventarios PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas), debido a que sus insumos de producción son perecederos y por la naturaleza de sus productos, al utilizar sus insumos en forma inmediata y continua.

La harina de trigo no es su único insumo, utiliza también otras materias primas importantes como: azúcar, mantecas, grasas y aceites de origen vegetal, huevo, leche, levaduras, mermeladas y material de empaque. **(Ver Anexo 5).**

La política de Grupo Bimbo con los proveedores, es que estos cumplan con los estándares mundiales de calidad, así como que garanticen la obtención de materiales y / o servicios en donde la relación costo / calidad proporcione el mayor valor agregado al consumidor final. Lo que ha dado como consecuencia que la Compañía obtenga los precios más bajos de abastecimiento, dándole prioridad, tanto a la calidad como al servicio.

Como se mencionó anteriormente, la Compañía cuenta con una serie de políticas para sus proveedores, a continuación se mencionaran las principales premisas que toma en cuenta Grupo Bimbo para el manejo y la selección de sus proveedores:

- "Procurar relaciones de negocio a largo plazo,
- Manejo reducido de proveedores,
- Mantener prácticas de negocio éticas,
- Considerar al proveedor como una extensión del Grupo,
- Desarrollo de sistemas de información con proveedores,
- Evaluación continua de proveedores,
- Manejo conjunto de expectativas de reducción de costos,
- Obtención de precios competitivos a nivel mundial y,
- Apoyos y asesorías en materia de calidad y productividad"⁸.

2.2.6 CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE OPERACIONES INTERNACIONALES

Grupo Bimbo busca un posicionamiento de liderazgo a nivel internacional, asimismo consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, además de continuar realizando inversiones en Latinoamérica y los Estados Unidos, a través de asociaciones estratégicas y / o adquisiciones de empresas que se encuentren dentro del mismo sector, para que pueda obtener una red más amplia de canales de distribución y un incremento en ventas. El interés de participar en los mercados internacionales, en particular en mercado latinoamericano, ya que se observa una gran oportunidad de crecimiento de sus productos dentro de este mercado.

Ver 8 Ibid p. 34.

Hoy en día las grandes empresas buscan crecer y expandirse a otros países, ya sea porque en su país de origen ya abarcaron la totalidad del mercado o porque la situación de los mercados a donde piensan dirigirse les es favorable para realizar sus inversiones.

El crecimiento de Grupo Bimbo se ha venido dando desde 1945 con su primera planta de producción, hasta lo que es el día de hoy una de las empresas de panificación líderes a nivel internacional, con plantas en México, en los Estados Unidos, Centro y Sudamérica y en Europa. **(Ver anexo 6).**

El afán de crecer por parte del Grupo se volvió una obsesión, que dio como resultado una expansión territorial en México, abriendo plantas donde era necesario, siempre buscando crecer para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. ¿Cómo se dio el crecimiento?. Los accionistas del Grupo no siempre iban a estar invirtiendo, por tal motivo se implantó la política de reinversión de utilidades, además de los préstamos de las instituciones financieras, tanto nacionales como internacionales. Como resultado de lo realizado, la Compañía no ofrece dividendos muy altos, pero el valor sus acciones se incrementan, debido a esta política. Realizan otro tipo de políticas como la de calidad-austeridad y servicio, no quiere decir que la Compañía deje de gastar, más que nada gastar pero sin lujos, porque lo que se busca es invertir más que gastar, y la austeridad ha llevado a mantener bajos sus gastos.

Cuando se empezó la fabricación de sus productos, Grupo Bimbo solo los distribuía en la Ciudad de México, tiempo después empezó a cubrir otras rutas en los estados de Morelos, Hidalgo y Veracruz; aunque no les eran muy rentables, "Varias de las rutas que iniciábamos causaban más pérdidas que ganancias. Les llamamos **Rutas de hacer patria**: no ganábamos dinero pero si mercado; **pensábamos que a la larga era más importante el mercado que el dinero.**"⁹ Y así lo comprobaron.

Ver 9 Servitje, Roberto, BIMBO, **Estrategias de Éxito Empresarial**, Página 30.

La primera experiencia de internacionalización por parte de Grupo Bimbo fue en 1963, cuando uno de los socios fundadores de la Compañía, el señor Jaime Jorba, decidió regresar a su país de origen España y fundó una planta de pan con la marca Bimbo. Se conformó una sociedad en la que él con un grupo español eran mayoría. Se obtuvo un gran éxito en un corto período de tiempo, ya que poco después de haberse inaugurado la primera planta en Barcelona, se abrió otra en Madrid, llegando a principios de los setenta, a operar cinco fábricas. Surgieron algunas diferencias entre los inversionistas, los cuales ya no querían invertir fuera de México, así que el grupo español tomó la mayoría de las participaciones, se presentaron problemas con el sindicato, lo que trajo como consecuencia que las relaciones con los obreros se tornaran difíciles, lo que ocasionó que varios de los socios empezaran a vender sus acciones a una empresa estadounidense, tiempo después se presentaron diferencias con los nuevos socios, por lo que decidieron vender el total de sus acciones.

Para el año de 1969 tomaron la decisión de salir a otros países, pero no se iban a instalar fábricas, sino más bien lo que iban a realizar era exportar, así fue como comenzó la exportación de productos hacia los Estados Unidos y Europa. Estas primeras exportaciones les fueron devueltas porque no cumplían con los estándares de calidad que los países exigían.

En 1984, Grupo Bimbo formó pequeñas empresas distribuidoras de sus productos una en el estado de Texas, con base en Houston y la otra en Los Ángeles, California. Con el tiempo ambas empresas crecieron hasta convertirse en instrumentos de penetración para la Compañía. A partir de 1984 Grupo Bimbo continuó con su penetración hacia los Estados Unidos, adquirió plantas de pan en San Diego y en Los Angeles, adquirieron la planta Four-S-Webber y al Grupo Mrs. Bair's, que contaba con más de diez fábricas en el estado de Texas.

Se dieron cuenta que la situación era muy complicada desde el punto administrativo, y que era necesario una consolidación de sus empresas en los

Estados Unidos, así que en 1999, Grupo Bimbo creó la empresa Bimbo Bakeries USA, que reunía todas las empresas del Grupo en los Estados Unidos. En 2002, se llevó a cabo la adquisición más importante del Grupo hasta ese momento, la compra de cinco fábricas y los derechos de fabricación de la línea de panes Premium, además de la Compañía George Weston Bakeries (operación del Pacífico).

En Latinoamérica, se empezó la penetración en el país de Guatemala, en 1990, donde introdujo las líneas de productos con las marcas Bimbo y Marinela, en 1992 les ofrecieron dos plantas en Santiago de Chile, una era de pan de caja (Pan Ideal) y la otra de botana salada (Alesa), la cual se vendió en el 2003.

En 1993 les ofrecieron una planta de panquería de la empresa Polar de Venezuela, así como la oferta de venta del principal fabricante de pan de caja de Venezuela, panificadora Holsum. En ese mismo año la empresa panificadora Las Victorias, de San Salvador, República de El Salvador, les ofreció su pequeña planta de producción. Años más tarde adquirieron la planta panificadora Cinta azul, en Costa Rica. En 1996 se inauguró en Bogotá, Colombia; una nueva fábrica en asociación con el Grupo Noël de Medellín. En 1997 construyeron una nueva y moderna fábrica de pan en Buenos Aires, Argentina. En 1998, Grupo Bimbo fue invitado por el Grupo empresarial Alicorp a instalar en sociedad una planta de pan en Lima, Perú. En el año de 2001, Grupo Bimbo adquirió en Brasil tres plantas de la empresa Plus Vita, en las ciudades de Sao Paulo, Río y Recife.

Las operaciones de Grupo Bimbo en Europa, comenzaron en 1998, cuando adquirió una distribuidora de confitería Park Lane en Hamburgo, Alemania, cuya actividad principal consistía en la distribución de dulces y chocolates en Europa Oriental, sobre todo en Rusia y Asia (primordialmente China). A mediados del mes de abril de 1999 compraron dos fábricas de producción, una de chocolates en Viena, Austria y la otra de gomas y caramelos en Ostrava, República Checa.

Grupo Bimbo con éste gran crecimiento tuvo que llevar acabo una consolidación de sus empresas, ya que contaban con más de cuarenta compañías en México y para el 2002 se contaba con dos, la división en México de la Compañía fue:

- a) Bimbo S.A. de C.V., en la cual se encuentran todos los productos de panificación y,
- b) Barcel, S.A. de C.V., que abarca los productos de botana salada y confitería.

La consolidación de las operaciones del Grupo en los Estados Unidos:

- a) BBU (Bimbo Bakeries USA) en las que incorpora a las dos compañías operadoras.

La consolidación de operaciones en Centro y Sudamérica es:

- a) OLA (Organización Latinoamérica) que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica.

2.2.7 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Desde su fundación Grupo Bimbo ha ofrecido a sus consumidores, una variedad de productos, de alta calidad y fresca, además de contar con precios accesibles, para que la mayoría de los consumidores de los distintos sectores económicos de las diferentes regiones en donde se venden sus productos puedan acceder a ellos.

En el año de 1945, al inicio de sus operaciones, Promoción de Negocios S.A. (hoy Grupo Bimbo) contaba con cuatro productos: Pan chico, Pan grande, Pan negro y Pan tostado. En el año de 2003 se contaba con más de tres mil seiscientos productos (**Ver anexo 1**).

Grupo Bimbo, cuenta con dos líneas de producción:

- a) La que se encarga de producir todo lo referente a panadería, bollería y tortillas; y
- b) La otra que produce botana salada y confitería.

La Compañía busca dar a sus productos una buena imagen para sus clientes, además de facilitar la selección de los distintos productos, de acuerdo a sus necesidades, Grupo Bimbo maneja presentaciones diferentes para cada línea de productos, todo de acuerdo a las preferencias de sus clientes.

La gran diversidad de los productos por parte de Grupo Bimbo, ha hecho que estos se encuentren en diferentes segmentos del mercado, ya que cuenta con una gama de productos como el pan de caja, pan dulce, pan para hot dog y hamburguesas, pan tostado normal e integral, pastelillos, pasteles, galletas, tortillas, dulces, chocolates, cajetas, botanas saladas (cacahuates, papas, etc.). En lo que respecta al pan de caja Grupo Bimbo cuenta con diferentes tipos y tamaños como son: Pan blanco, Pan integral, Pan multigrano y Pan doble fibra con presentaciones grandes y chicas, además elaboraba el pan de papa (Bimbo), cuenta con dos marcas que compiten en el mercado del pan de caja como son: Bimbo y Wonder.

2.2.8 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Grupo Bimbo, ha fortalecido su estrategia en cuestión de innovación y ha tenido un gran énfasis en analizar las tendencias del mercado, además de los requerimientos y necesidades que se presentan por parte de los consumidores. La Compañía, cuenta con diferentes grupos de especialistas para el desarrollo de nuevos productos, además de que cuenta con laboratorios e instalaciones especializadas en la elaboración de prototipos, prueba y validación de nuevos

ingredientes, estudios de funcionalidad, evaluación de nuevos procesos de fabricación, etc.

Grupo Bimbo, ha consolidado su estrategia de innovación de productos, teniendo un gran énfasis en el análisis de las tendencias del mercado así como, los requerimientos y necesidades del consumidor.

Grupo Bimbo trabaja conjuntamente con “el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y con diferentes instituciones, para estar a la vanguardia en la investigación tecnológica, contribuyendo así a apoyar la investigación en México. Por otro lado, tiene acuerdos con sus principales proveedores, que interactúan en este proceso como socios estratégicos, aportando su conocimiento en diferentes especialidades”¹⁰.

Además de que cuenta con su centro de desarrollo de nuevos productos y con un comité que se encarga de determinar que productos en desarrollo deben continuar hasta llegar a los mercados de prueba.

Además Grupo Bimbo mantiene contratos de fabricación de maquinaria con empresas mexicanas y extranjeras como F.M.C., Stewart, Meinke, Record, Sasib Packaging, I.J. White y A.P.V., todos con vigencia indefinida y tiene celebrado un contrato de asociación con Pan Glo para la limpieza y mantenimiento de moldes utilizados en la elaboración de panadería.

Cuando el Grupo decide lanzar sus productos al mercado, se encuentran sujetos a un período de prueba de aceptación, donde se realiza una serie de importantes campañas de publicidad y promoción. Al terminar dichos pasos, Grupo Bimbo introduce en diferentes segmentos sus nuevos productos, posicionándose en una plataforma de alta competitividad con respecto a otras compañías alimenticias a nivel mundial.

Ver 10 Ibid. p. 31.

Grupo Bimbo invierte grandes cantidades de dinero, en productos nuevos, ya que son la sangre de la Compañía; los que la mantienen viva. Al desarrollar estos busca ampliar sus segmentos en los diferentes mercados en los que se encuentran, para consolidar los que ya existían en el mercado, por este medio logra satisfacer los gustos y necesidades que ellos detectan en el mercado y para seguir en el gusto de sus consumidores.

2.2.9 PRODUCTIVIDAD

Grupo Bimbo en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado ha establecido mecanismos para lograr un incremento en capacidad y calidad así como, el potencial de su producción de las diversas líneas de fabricación, mediante el rediseño de sus instalaciones actuales o la incorporación de nueva tecnología (parte de esta tecnología desarrollada por ellos y la demás es adquirida a terceros), teniendo como resultado en sus plantas un incremento significativo de su capacidad instalada, y al mismo tiempo lograr una reducción en sus costos de producción.

En Grupo Bimbo, la productividad se ha llevado a cabo en diferentes partes de la Compañía ya sea en equipo, personal, etc. Como ejemplo tuvo que modernizar la maquinaria y equipo en la mayoría de las plantas sudamericanas que adquirió, para que fueran más productivas, un caso especial fue la planta ubicada en Argentina, que fue quizá la más avanzada del Grupo en el aspecto tecnológico en ese momento.

En lo que se refiere al personal, Grupo Bimbo busca que sea productivo, pero ¿cómo lo logra? Es muy importante que los colaboradores se encuentren capacitados para desempeñar su trabajo, así que la Compañía lo efectúa, pero lo más importante es el respeto a ellos por parte de los jefes. Lo cuál hace que el colaborador se sienta en un ambiente de confianza, tranquilidad, y a gusto al realizar sus actividades; y que para él, su trabajo sea valioso, cuando el

colaborador esté satisfecho con las actividades que realiza, las hará bien, con lo cual será productivo, y aportará más ideas para mejorar su trabajo, las ventajas que esto significan son ilimitadas, aunado a esto Grupo Bimbo lleva acabo el *principio de subsidiaridad*¹¹ con todo su personal en todas sus empresas, esto hace que sea benéfico para todos en la Compañía, y que las relaciones laborales sean mejores.

2.2.10 CERTIFICACIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS

Grupo Bimbo, en todas sus actividades y operaciones, manufactureras, comerciales o de servicios, ha buscado una certificación continua de sus procesos de acuerdo a estándares internacionales (ISO 9000, HACCP, AIB), vinculados con entidades especializadas. Motivo por el cual cuenta con un sistema de evaluación interno, de mejoras e innovación para incrementar su productividad y el mejor desempeño de sus actividades.

La mayoría de las empresas buscan que sus procesos sean certificados de acuerdo a los estándares internacionales, con lo cual las empresas, cuentan con un mayor prestigio entre sus clientes nacionales e internacionales.

Por lo tanto, para el Grupo es importante la inocuidad de todos sus alimentos y el control a lo largo de toda la cadena de valor para prevenir que pueda afectar la salud de los consumidores con sus productos. La calidad de sus mercancías es uno de los valores de la Compañía, así como la implementación del sistema de calidad total, que ésta encaminada a tener un control estricto y una mejora de insumos, procesos y manejos de productos terminados, lo que le da confianza a los clientes y consumidores sobre la capacidad de cumplir con sus requisitos y con los más rigurosos estándares mundiales de la industria alimenticia.

Ver 11. Glosario.

Además cuenta con más de 250 procesos certificados con la norma ISO 9000, así como: DNV (Det Norske Veritas), AIB, QBA (Quality Bakers of America), GFTC (Guelph Food Technology Centre) y el US Custom Service, que en su conjunto garantizan la consistencia, calidad e inocuidad de sus procesos y productos.

2.2.11 ESTRATEGIA SOCIAL.

Grupo Bimbo, ha destacado por ser una empresa Plenamente Humana. Esto ha dado como resultado, la integración de los jefes con sus colaboradores en una sola misión, que es la de servir, atender y satisfacer completamente al cliente, proporcionando la absoluta unión de su personal, además generar e impulsar la identificación de todo el personal que labora en la empresa. Su objetivo primordial es que el trabajador se vaya desarrollando dentro de la Compañía, buscando la satisfacción de sus trabajadores y al mismo tiempo obtener la máxima productividad de los mismos.

"La empresa debe servir a la sociedad. Este servicio se logra mediante su influencia en la comunidad y en el medio ambiente y mediante sus relaciones con el gobierno"¹².

Para la Compañía es muy importante la sociedad, así que destina un porcentaje de sus utilidades a obras sociales, especialmente a las relacionadas con la educación y las necesidades del campo, por lo tanto el Grupo es un gran consumidor de productos agropecuarios. Esta ayuda ha sido principalmente a través de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.

Ver 12 Servitje, op. cit. p. 60.

En lo referente a los obras de educación están convencidos de que es la mejor inversión que un país puede hacer hacia los niños y jóvenes. Desde 1954 Promoción de Negocios S.A. (hoy Grupo Bimbo), se afilió a la USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos), perteneciente a la UNIAPAC (Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas). Las dos asociaciones tienen como objetivo la difusión e implantación de los principios de la Doctrina Social en el empresariado.

En Grupo Bimbo, se busca el respeto a todas las personas, se espera justicia para todos los actos, además se promueve la confianza y el afecto, asimismo cuida su publicidad, se resiste a la tentación de realizar anuncios con contenidos de violencia, sexo y de vulgaridad, aunque se piense que así se vende más. El propósito primordial es que su publicidad no resulte ofensiva para nadie. Además la Compañía busca cumplir siempre con los principales requerimientos ecológicos que marca la ley.

En lo que respecta al Medio Ambiente (Ecología), Grupo Bimbo está colaborado por preservarlo, ha llevado acabo programas nacionales para "La Conservación y Mantenimiento de Áreas Naturales Protegidas, Programas de Reforestación, Programas de Ahorro de Energía, Cuidado y Uso Eficiente del Agua y Reducción de las Emisiones a la Atmósfera", tanto en las instalaciones productivas como en la flotilla de distribución (uso de combustible y tecnologías "limpias" para vehículos automotores) así como, proyectos locales en materia de

tratamiento y re uso de aguas residuales. En sus mercados de América y Europa, Grupo Bimbo ha diseñado e implantado un nuevo sistema el cual lleva el nombre de SIGA *Sistema Integrado de Gestión Ambiental*, similar al sistema de certificación ISO 14000, que esta orientado a las características del Grupo, además de que considera elementos de planeación, control operacional, evaluación de la eficiencia del sistema y hace patente el compromiso en todos los niveles de la Compañía para preservar y enriquecer el medio ambiente y lograr la continuidad de sus operaciones. Lo que garantiza que las decisiones del Grupo se lleven acabo buscando la sustentabilidad del negocio, en sus tres pilares básicos:

- "La preservación del medio ambiente;
- El crecimiento social; y
- El crecimiento económico de la Compañía para garantizar la integridad del capital inter-generacional."¹³

Ver 13 *Ibid.* p. 47.

CAPÍTULO 3
ESTRATEGIAS
DE
PENETRACIÓN

3 POSICIÓN DE MERCADO DE GRUPO BIMBO EN LA INDUSTRIA PANADERA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Los principios fundamentales del análisis competitivo e industrial son realizar un estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria y descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este es primordial para que los gerentes no realicen una estrategia equivocada, porque deben conocer y entender el carácter competitivo y especial de la industria.

Para el estudio se deben de seguir los siguientes pasos:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
2. Los intentos de las empresas por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materias primas y componentes claves.
5. El poder de negociación e influencia ejercidas por los compradores del producto.

3.1 FUERZAS DE PORTER

3.1.1 RIVALIDAD ENTRE VENDEDORES EN COMPETENCIA

La rivalidad dentro de la industria del pan de caja en la Ciudad de México es muy poca, ya que solo consta de algunas pocas panaderías tradicionales, cadenas de autoservicio (Carrefour, Superama y Gigante), unas cuantas empresas pequeñas que elaboran dicho producto (Dulcipán, El Panqué, Pan Filler), y Grupo Bimbo. Ninguna de las empresas puede competir contra Bimbo, porque no cuenta con

una gran presencia en el mercado así como, el posicionamiento de la marca en los consumidores, entre otros factores que hacen que la rivalidad sea casi nula dentro del mercado, la única competencia directa podría ser su otra marca de pan que elabora (Wonder), pero más que nada es una competencia interna.

3.1.2 LA FUERZA COMPETITIVA DE ENTRADAS POTENCIALES

La entrada de empresas potenciales al mercado representa una amenaza a las ya existentes, estas cuentan con diferentes barreras para evitar o dificultar el acceso a la industria, estas nuevas compañías pueden penetrar de dos formas, una es instalando sus fabricas y elaborando sus productos, o bien adquiriendo a empresas que se encuentren en una posición débil en la industria.

Bimbo lleva a cabo diferentes barreras a la entrada para evitar el ingreso al mercado en que se encuentra estas serían:

1. Economías de escala que tienden a detener la incursión de las nuevas compañías, ya que las fuerzan a ingresar con una producción a gran escala, lo que les llevará a tener un exceso de capacidad en la industria y tendrá como resultado la amenaza de la participación.
2. Si estas compañías pudieran superar la barrera se encontrarán con otra como son lo efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia, el Grupo al contar con la ventaja de poder reducir sus costos unitarios que son el resultado parcial o total de las curvas, se vería reflejado en una disminución en el precio de sus productos, entonces las nuevas empresas se enfrentarían en una desventaja al competir en costos, ya que no poseen el conocimiento y la experiencia acumulada por parte del Grupo.

Las nuevas empresas pueden acceder a la tecnología, así como a la contratación del personal técnicamente calificado, pero no siempre se encuentran disponibles otros factores como el conocimiento especializado y la capacidad de realizar técnicas complicadas de elaboración del producto, aunque llegarán a reunir todos estos elementos les hará falta la capacidad técnica, la experiencia, el conocimiento, entre otros factores con que cuenta el Grupo, aunado a los componentes antes mencionados se debe tomar en cuenta las preferencias de los consumidores y su lealtad hacia la marca, por ejemplo la marca Bimbo se encuentra posicionada en la mente de los consumidores, ya que realiza una gran publicidad y que lleva en el mercado cincuenta y ocho años, entonces tendrían que hacer un gasto en publicidad y promoción de ventas con el objetivo de darse a conocer y hacerse de su propia clientela y si les es posible quitarle parte del segmento de mercado a su rival. También para ingresar al mercado necesitan llevar a cabo una gran inversión de capital si quieren abarcar una mayor parte, el requerimiento de capital será en planta y equipo de fabricación, capital de trabajo para financiar sus inventarios, entre otros, así que es otra desventaja para las potenciales empresas.

Bimbo goza con varias ventajas sobre las potenciales compañías, ya que cuenta con acuerdos con los proveedores de su materia prima, tiene la disposición de patentes, marcas y del conocimiento tecnológico así como, los beneficios que le dan las curvas de aprendizaje, la construcción y equipamiento de sus plantas con costos más bajos, la localización favorable y lo más importante que es el acceso a los canales de distribución, ya que como se mencionó anteriormente es su principal y gran ventaja sobre sus competidores y los potenciales entrantes, pues cuenta con la flotilla de ventas más grande del continente americano.

3.1.3 LA FUERZA COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El pan de caja que produce Bimbo cuenta con sustitutos como: que es el bolillo o telera [...], elaborados por la panadería tradicional, los cuales se encuentran en la misma industria. Los bienes sustitutos son de fácil acceso, su precio es competitivo y bajo con respecto al que ofrece el Grupo, al presentarse el bien los consumidores tienden a comparar la calidad y el precio que este ofrece en relación con el pan de caja de Bimbo. Por lo que la fuerza competitiva de los productos sustitutos es media.

3.1.4 EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Para que los proveedores constituyan una fuerza poderosa o débil depende de las condiciones del mercado de la industria en que se encuentran y de su importancia de los productos que proporcionen. Los proveedores pueden tener concesiones sólo cuando los productos que ofrecen son escasos y los consumidores desean asegurar el suministro de bienes y acceden a proporcionar términos más favorables con ellos, o pueden encontrarse en una posición débil para negociar cuando existen sustitutos buenos y el cambio resulta fácil y barato.

Los proveedores pueden tener menos influencia cuando el cliente al que abastecen es importante dentro de la industria, el bienestar de los proveedores tiene una alta relación con el bienestar de sus clientes importantes, además cuentan con un incentivo para proteger a sus consumidores mediante precios razonables, mejor calidad, servicios que pueden mejorar su posición, ventas y las utilidades de sus consumidores.

[...] NOTA: Al realizar la comparación se dejaron de mencionar otros productos sustitutos como: a) la tortilla de harina de maíz, b) la tortilla de harina de trigo, c) El pan de caja sin rebanar y e) El arroz, ya que son considerados también sustitutos del pan de caja

Bimbo cuenta con una buena relación con sus proveedores, y busca que ambos ganen, asimismo desea que las relaciones sean a largo plazo, con el menor número posible de proveedores y mantener prácticas de negocios éticas, los consideran como una extensión de la Compañía, realiza un manejo continuo de posibilidades de reducción de costos, examina la posibilidad de obtener precios competitivos a nivel internacional, por último brinda apoyo y asesoría en materia de calidad y productividad. Además el Grupo posee en algunos casos participación en estas empresas.

3.1.5 EL PODER DE LOS COMPRADORES

La fuerza puede ser poderosa o débil como la de los proveedores, ya que si el número de consumidores es grande al igual que las cantidades que adquiere, su poder de negociación con los vendedores será mayor, los consumidores lo obtienen cuando pueden cambiar de marca o adquieren productos sustitutos y logran tener la misma utilidad con los productos, además el poder se incrementa cuando son capaces de influir en el precio, cantidad, servicio u otros términos de condición de venta.

El poder que puedan ejercer los compradores es variado ya que no todos cuentan con el mismo poder de negociación con Bimbo, porque algunos son más sensibles que otros con respecto al precio, la calidad o al servicio, como por ejemplo las ventas que realiza el Grupo a las cadenas de autoservicio, a las instituciones de gobierno, a las cadenas de comida rápida (clientes grandes), ellos ejercen un gran poder porque influyen en el precio del producto y la calidad, entre otros factores, por las grandes cantidades que adquieren. Todo lo contrario pasa con los pequeños compradores en donde su poder es débil, aunque representen aproximadamente el 83% de sus compradores en la Ciudad de México, pero no realizan compras tan grandes como los otros.

3.2 EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS RIVALES

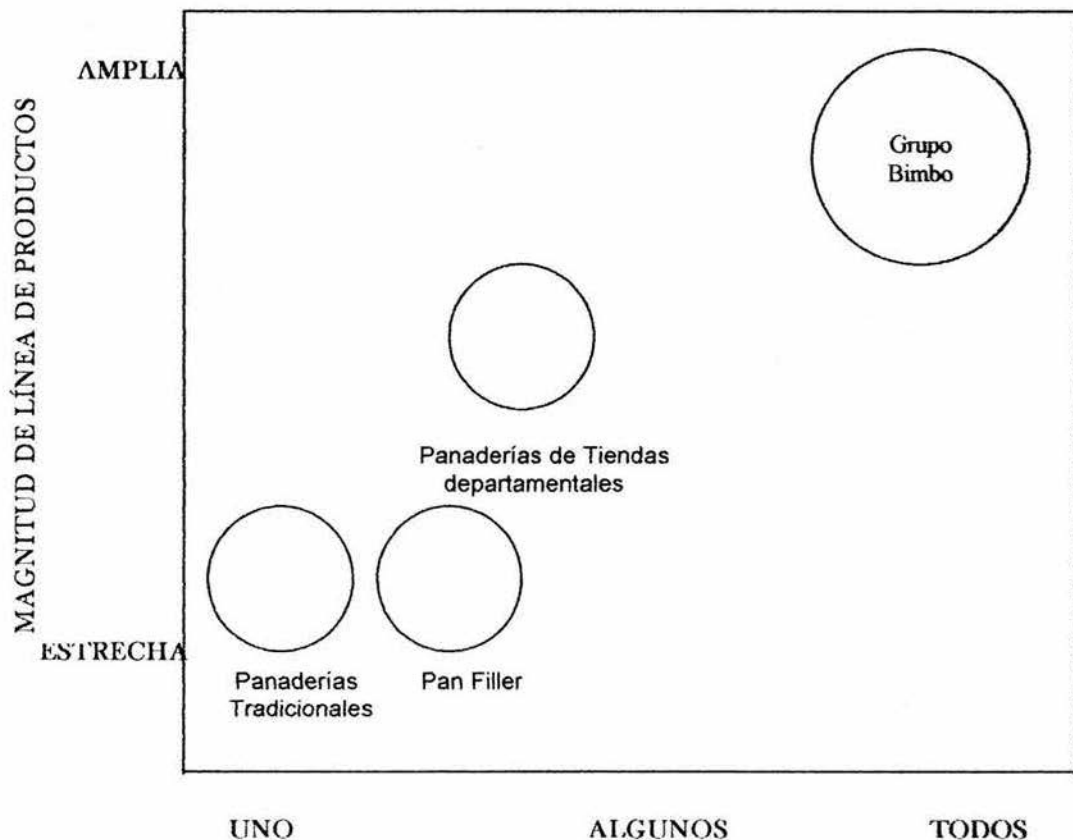
Para saber y comparar las posiciones de las otras empresas participantes en la industria, es necesario realizar un mapa de los "Grupos Estratégicos"¹⁴, que sirve de ayuda a la empresa que lo realiza, a tener la visión de la industria como un todo así como, la posición de cada compañía por separado, además de ser muy útil cuando en la industria existen demasiados competidores y no se puede realizar un estudio minucioso a cada una de ellas.

"Algunos grupos estratégicos se encuentran en mejor posición que otros, ya que las fuerzas motrices y las presiones competitivas no afectan a todos por igual y los márgenes de utilidad varían entre estos de acuerdo con el atractivo relativo de sus posiciones en el mercado"¹⁵.

Ver 14 Glosario.

Ver 15. Thompson y Strickland op. cit. p. 88

3.3 MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA PANADERA MEXICANA



USO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Este mapa nos muestra que Bimbo cuenta con una línea de productos grandes (pan de caja) en comparación de sus competidores, además de que obtiene una ventaja sobre los demás por el uso de los canales de distribución, con lo cual hace llegar sus productos a sus clientes de una manera eficiente y rápida.

3.4 PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS

Para que una empresa tenga éxito depende del equilibrio financiero de las diferentes actividades a las que se dedique. Por ejemplo un buen "Portafolios de Productos" debe contener productos cuyas tasas de crecimiento sean diferentes, así como la parte del mercado en que se encuentran.

El Portafolios puede conformarse de la siguiente manera:

- a) Productos de una alta participación en el mercado y presentan un alto crecimiento,
- b) Productos de una alta participación en el mercado y presentan un bajo crecimiento,
- c) Productos de una baja participación en el mercado y presentan un alto crecimiento y,
- d) Productos con una baja participación en el mercado y presentan un bajo crecimiento.

Estos tipos de productos son necesarios para que la empresa mantenga su posición en el mercado.

Las empresas realizan una mezcla equilibrada de productos, en la cual se encuentran artículos que tienen un nuevo y viejo posicionamiento en el mercado así como, otros que a lo mejor les representen un riesgo, pero que les generará una alta tasa de ganancia. Las compañías encasillan sus productos según su participación en el mercado y su tasa de crecimiento, como se mencionó anteriormente, y los ilustran en una forma de esquema para ver que posición guardan en el mercado.

Los productos son clasificados y les asignan nombres para ubicarlos en un cuadro, para ver su posición en el mercado, como por ejemplo:

- *Estrellas*; son productos líderes en un mercado de alto crecimiento, generalmente no producen un flujo positivo de efectivo para la empresa, porque se tiene que llevar a cabo un gasto considerable de recursos para que se mantengan al parejo del crecimiento del mercado y contrarrestar los ataques de las otras empresas. Habitualmente, los productos *estrellas* le serían rentables a la empresa si llegaran a convertirse en futuras vacas lecheras.
- *Vacas de efectivo (lecheras)*; son productos que generan una enorme cantidad de dinero, por lo cual la empresa no financia la capacidad de expansión porque el índice de mercado haya bajado, además de que el producto es líder, se beneficia de las economías de escala y márgenes de utilidad más elevados. Las empresas por lo regular utilizan las utilidades de las *vacas lecheras* para pagar sus cuentas y apoyar a los otros productos (estrellas, interrogantes o niño problema y perros o pesos muertos) que necesitan efectivo.
- *Interrogantes (Niño Problema)*; dichos productos se encuentran en mercados con un alto crecimiento, pero su participación relativa en el mercado es baja. La mayoría de las empresas parten de un producto interrogante, con el cual intenta penetrar en un mercado que cuente con un líder y un gran crecimiento. Este tipo de productos necesita mucho efectivo, porque la empresa debe continuar con el crecimiento de su planta, equipo y personal, para estar al parejo del crecimiento del mercado, además de que desea superar al líder. La compañía debe de considerar si continúa inyectándole recursos al producto.
- *Perros (Pesos Muertos)*; como su nombre lo indica, son productos que cuentan con insignificantes participaciones en el mercado de bajo

crecimiento, generan pocas utilidades y hasta pérdidas, aunque puede darse el caso de generar dinero.

Algunas empresas consideran como una estrategia este tipo de productos, ya que puede dar un cambio en el Índice de Crecimiento del mercado o para no perder posición en el mercado, en ocasiones son por cuestiones sentimentales. A menudo los productos consumen más tiempo de la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Se presenta a continuación la matriz de Crecimiento y Participación.

ÍNDICE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS	INTERROGANTES O NIÑO PROBLEMA
	BAJO	VACAS DE EFECTIVO O VACAS LECHERAS	PERROS O PESOS MUERTOS
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	

Ya que la empresa ha diseñado sus productos en la matriz crecimiento – participación, debe determinar si su portafolio de negocios es saludable, porque al no serlo y no estar equilibrado obtendría demasiados productos perros o

interrogantes y pocos estrellas y vacas. Al haber concluido, la empresa debe establecer qué objetivo, estrategia y presupuesto asignará a cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN), el cual puede hacerse por cuatro objetivos alternativos:

1. *Estructurar*; el objetivo es incrementar el mercado del (los) producto (s), aunque tenga que renunciar a ingresos a corto plazo para obtenerlo. La "estructuración" es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si quieren convertirse en estrellas.
2. *Sostener*; el objetivo es conservar la participación en el mercado, es adecuado para vacas de efectivo, si desean continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
3. *Cosechar*: lo que se busca es incrementar el flujo de efectivo del (los) producto (s) a corto plazo, sin considerar que efectos pueda traer a largo plazo. Dicha estrategia es aplicable a vacas flacas que no presentan un futuro brillante y que requieren de un mayor flujo de efectivo, además puede llevarse acabo a interrogantes y perros.
4. *Eliminar*; el objetivo es vender o sacar del mercado a los productos que les generan problemas, para que los recursos que utilizaban estos sean destinados a otros. Tal objetivo puede aplicarse a interrogantes y perros ya que absorben las utilidades de la empresa.

La posición del o los productos cambia con el tiempo en la matriz de crecimiento – participación, ya que cuentan con un ciclo de vida. Comienzan como interrogantes, pasan a ser estrellas, después en vacas de efectivo y, por último se convierten en perros. Por tal motivo las empresas deben estar en constante monitoreo de las posiciones de sus productos en esta matriz, porque se encuentran en movimiento,

así que Bimbo está obligado a revisar donde se encontraba cada producto el año anterior, y donde se localizará el año próximo y el siguiente.

Por tal razón, si el producto no se encuentra en el camino trazado por la empresa, se le pide al director que le de una posible estrategia con su vía, así que la matriz de crecimiento – producto se vuelve una herramienta para el personal del departamento de planeación estratégica, los cuales la utilizan para evaluar cada producto y poder darle el objetivo mas apropiado.

Hay veces que se cometen errores al momento de asignar objetivos y estrategias, como por ejemplo:

- a) Situar a todos los productos en el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento,
- b) Dejar sin recursos a las vacas, que daría como resultado un debilitamiento de estos productos o dejarles muchos fondos, lo que resultaría perjudicial a la empresa, porque no invertiría en otros productos en crecimiento,
- c) Realizar grandes inversiones en perros esperando recuperarlas, pero fracasando cada vez que las realiza, y
- d) Conservar muchas interrogantes con poca inversión, lo que representaría un desperdicio de dinero para la empresa, ya que deben recibir apoyo suficiente para controlar su segmento.

En el caso de Bimbo, el pan de caja se encuentra clasificado de la siguiente manera:

Pan Blanco: es considerado un producto *estrella*, porque es líder en su mercado, el cual es de gran crecimiento, aunque se crea que dicho producto no generará un flujo de efectivo positivo, pues si lo genera, puede decirse que este tipo de pan se está convirtiendo en un producto vaca. El pan blanco es el producto líder de Bimbo, ya que en los exhibidores ocupa más del setenta por ciento del total del pan de caja que se deja en mostradores o exhibidores, además de que es el que más rápido se termina.

Pan Integral: producto considerado *vaca de efectivo*, ya que le genera gran flujo de efectivo a la empresa, con lo cual no tiene que financiar su expansión, porque el índice del mercado en el que se encuentra es bajo, además de que el bien es líder, al igual que el pan blanco cuentan con economías de escala que les dan una ventaja en el mercado, dando con resultado márgenes altos de utilidad. Su participación en el mercado de pan de caja es del veinte por ciento, siendo el segundo lugar de ventas para Bimbo, además de ser líder en este segmento lo que le representa altos márgenes de utilidad.

Pan Doble Fibra y Multigrano: son considerados como *interrogantes*, ya que operan en segmentos de mercado de alto crecimiento, aunque su participación sea relativamente baja. Estos productos necesitan de un gran flujo de efectivo, para crecer al parejo en el mercado, además de que desea ser el líder en este. Su participación en ventas para Bimbo le representa el diez por ciento del total, pero esta tiende a aumentar por las nuevas tendencias de la población a llevar a cabo una alimentación más sana.

Pan de Papa: este producto fue nombrado como *perro*, porque su participación fue raquítica en el mercado, además de que estaba en la posición de bajo crecimiento. Generó pocas utilidades o posiblemente hasta pérdidas al Grupo. Se pensó tal vez

que podría tener un crecimiento en el mercado o tener una aceptación por parte de los consumidores, pero no ocurrió, así que Bimbo decidió sacarlo del mercado para evitar pérdidas.

MATRÍZ DE CRECIMIENTO - PRODUCTO DE LOS PRODUCTOS DE BIMBO (PAN DE CAJA)

INDICE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	<p>PAN BLANCO</p> <p>(ESTRELLA)</p>	<p>PAN MULTIGRANO</p> <p>PAN DOBLE FIBRA</p> <p>(NIÑO PROBLEMA)</p>
	BAJO	<p>PAN INTEGRAL</p> <p>(VACA LECHERA)</p>	<p>PAN DE PAPA</p> <p>O</p> <p>GOURMET</p> <p>(PERRO)</p>
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	

La matriz nos muestra en que cuadrante se ubican los diferentes tipos de pan de caja que elabora Grupo Bimbo, según su participación en el mercado y su índice de crecimiento.

3.5 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

3.5.1 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO RELACIONADOS CON LA TECNOLOGÍA

Bimbo es una empresa exitosa dentro de la industria de panificación, porque cuenta con uno o más activos intangibles, como por ejemplo: el *Conocimiento Tecnológico*, que le ha ayudado a elaborar un producto mejor y más barato dado los precios de los insumos, o como producirlo a un menor costo en comparación con las empresas rivales. Dichos activos pueden tomar la forma específica de un proceso, diseño patentado o simplemente descansar sobre el *know how* compartido entre los empleados de la empresa y además puede tomar la forma de un activo de mercadotecnia. Por tal motivo, Bimbo cuenta con habilidades específicas en estimular o promover su producto de manera tal que el consumidor pueda distinguirlo del de sus competidores. Por lo tanto los activos intangibles pueden ser una novedad patentada, o simplemente una combinación nueva de atributos que sus rivales no pueden imitar rápida o efectivamente.

Además para lograr el desarrollo de nuevos productos la Compañía debe de contar con una diversidad de grupos especialistas para el desarrollo de bienes, también con instalaciones y laboratorios propios para la elaboración de los prototipos, prueba y validación de nuevos ingredientes así como, estudios de funcionalidad, evaluación de nuevos procesos de elaboración, etc.

3.5.2 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO RELACIONADOS CON LA FABRICACIÓN

Grupo Bimbo, ha fortalecido su estrategia en cuestión de innovación y ha tenido un gran énfasis al analizar las tendencias del mercado; además de los requerimientos y necesidades que se presentan por parte de los consumidores. La empresa logra una eficiencia de producción en bajos costos, ya que cuenta con economías de escala y aprovecha los efectos de la curva de experiencia, que son sus ventajas competitivas, que le sirven de barrera a la entrada de nuevos productores a la industria, además de la alta productividad de sus colaboradores y la flexibilidad con que cuenta para elaborar una gama de productos y así proveer los pedidos habituales.

3.5.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO RELACIONADOS CON LA DISTRIBUCIÓN

Bimbo cuenta con una sólida red de distribución que ha sido su ventaja competitiva y una de sus fuerzas tradicionales, "Bimbo es una red de distribución que vende pan" ¹⁶, ya que hasta el 2003 contaba con la red de distribución más grande del continente americano con más de 26,500 unidades. Todo esto le ha dado como resultado la obtención de un gran espacio en los estantes de sus clientes minoristas y bajos costos en la distribución.

Ver 16. José Ramón Huerta, Expansión, México, D.F., Año XXX, No. 775, Pág.34.

3.5.4 OTROS TIPOS DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Grupo Bimbo desde su inicio ha procurado presentar una buena imagen de la empresa y con los años se ha logrado una excelente reputación dentro del ámbito empresarial nacional e internacional y en muchas ocasiones le ha valido el reconocimiento por parte de otros empresarios, pero lo más importante es que su imagen y reputación sean favorables con los compradores. Además Bimbo ha buscado que todos sus colaboradores sean amables y corteses en los puestos que desempeñen, poniendo énfasis a los que tienen contacto con los clientes. Asimismo con la buena reputación con que cuenta le ha beneficiado para acceder a capital financiero no solo a nivel nacional, sino también en el internacional, sino que también es obtenido por parte de las utilidades que son reinvertidas.

Después de haber realizado dicho estudio hay que realizar una evaluación interna de la situación de la Compañía, para conocer sus puntos fuertes y débiles así como, sus oportunidades y amenazas externas, tal estudio es conocido como análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, siglas en inglés Puntos Fuertes, Débiles, Oportunidades y Amenazas), que servirá para lograr una rápida visión general de la situación estratégica del Grupo así como, la elaboración de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la misma y la necesidad de emprender una acción estratégica.

3.6 ANÁLISIS SWOT

3.6.1 PUNTOS FUERTES

Los puntos fuertes son aquellos en los cuales la empresa realiza algo bien, que le brinda una capacidad importante, como una habilidad, un recurso valioso, una ventaja competitiva o un logro que le ofrece una situación favorable en el mercado.

Bimbo al elaborar un buen producto a un precio accesible, con un control de calidad excepcional ha obtenido grandes beneficios, como una buena imagen y el reconocimiento de su marca por parte de los consumidores, además de ser líder en la industria; lo que le ha producido su aislamiento en cierto grado de las presiones competitivas, porque al contar con ventajas en costos por la posición que tiene en la curva de experiencia; a las otras empresas les cuesta trabajo poder competir contra los costos, con los que opera el Grupo, cuenta con mejores campañas publicitarias que los otros participantes, lo cual resulta una gran ventaja, pero lo más importante es la dirección capaz de sus dirigentes que han hecho de la Compañía una de las más grandes en México y el mundo.

3.6.2 OPORTUNIDADES EXTERNAS

Bimbo al encontrarse en una buena posición dentro de la industria, va detrás de las más atractivas oportunidades, que le generen un beneficio, con lo cual obtendrá un gran potencial para lograr una ventaja competitiva como:

- a) El ingresar a nuevos mercados o segmentos y
- b) Expandir la línea de productos para satisfacer una mayor gama de necesidades al cliente y atender a grupos adicionales de consumidores.

Además de que se puede presentar la eliminación de barreras comerciales en atractivos mercados foráneos, lo que dará como resultado un crecimiento más rápido en el mercado.

3.6.3 AMENAZAS EXTERNAS

Las amenazas que puede tener Bimbo son un lento crecimiento en el mercado, la elaboración de un mejor producto, la entrada de nuevos competidores con costos más bajos en la industria, tal vez un incremento en la venta de productos sustitutos, un cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, una probable adquisición de empresas débiles por parte de una empresa extranjera para ingresar a la industria o la fusión de las pequeñas compañías para hacerle frente al Grupo, la fragilidad por parte de esta a un cambio en las tasas de interés o a una recesión económica, cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros que dificultaría en mucho el funcionar del Grupo.

Grupo Bimbo se encuentra en un mercado monopolístico, ya que se encuentra compuesto por una gran variedad de compradores y vendedores que negocian en una gama de precios y no en uno solo, lo cuál da como resultado que los vendedores se encuentran en condición de modificar sus productos para los compradores. Existiendo dos posibilidades:

1. Cambiar la calidad, características o estilo del producto, o
2. Modificar los servicios concomitantes (al mismo tiempo).

Con lo cual, los consumidores observan varias ofertas y están dispuestos a desembolsar cierta cantidad. Por tal motivo, Bimbo procura crear ofertas acordes

con los segmentos de consumidores, y para individualizar su oferta, recurre a la selección de marca, publicidad y precio, entre otras.

Después de haber realizado el análisis del Grupo dentro de la industria de panificación en la Ciudad de México, podemos observar que se trata de una empresa que abarca la totalidad de este mercado, además de que cuenta con demasiados factores a su favor, los cuales le han significado una ventaja enorme en relación con sus competidores y que han hecho que sea la empresa líder en esta industria.

3.7 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE GRUPO BIMBO

Bimbo busca penetrar en el mercado nacional como internacional, mediante el incremento de la participación en dichas áreas geográficas, se puede hacer por medio de la expansión directa a través de la incorporación de la competencia existente. Si Bimbo desea aumentar sus ventas, y no realiza ningún cambio importante en su producto o en el mercado, se realizará una promoción con lo cual se llevará una expansión. Sin embargo, podría ser difícil si se tratará de un mercado estable y competido, porque significaría quitarle participación de mercado a las otras empresas, lo que daría como resultado una mayor competencia, pero al tratarse en este caso de un mercado no competitivo, porque no existen grandes competidores que amenacen la posición de mercado con que cuenta Bimbo.

Bimbo para penetrar el mercado de la Ciudad de México ha utilizado las siguientes estrategias la de expansión geográfica, que ha consistido en llevar la oferta de sus productos existentes a nuevas áreas territoriales, a la tienda de la esquina, a una colonia distinta, o a una delegación diferente y así lograr que su producto sea encontrado por los consumidores y obtener la cobertura total del mercado.

La estrategia de desarrollo de productos, puede ser tres tipos:

- a) La que trata de nuevos y distintos productos con lo cual se llevará una diferenciación a través de un nuevo diseño, o un incremento al alcance del mercado. Por el camino de la segmentación, los productos que ofrece Bimbo se encuentran diferenciados, en relación a los que ofrecen sus competidores, ya sea por el diseño, la calidad y la enorme publicidad que realiza hace que sean reconocidos por los consumidores; el Grupo ha realizado una gran segmentación con lo cual ha abarcado la totalidad de este mercado.
- b) La proliferación de las líneas de productos, con lo que se busca una mayor segmentación de sus bienes, así como la cobertura total del negocio en específico, por tal motivo Bimbo a sacado a la venta una variedad de pan de caja (blanco , integral, multigrano y doble fibra), con esto ha ampliado la segmentación de su mercado y la vez se ha protegido y,
- c) La racionalización que busca una elección de sus productos así como, una vía de los mismo, para impedir los excesos no productivos, es por eso que Bimbo cuenta con un variado grupo de especialistas para desarrollar nuevos productos, además de realizar estudios de funcionalidad, evaluación de nuevos procesos de fabricación y escoger que productos salen al mercado y la ruta que tomarán para evitar los excesos no productivos que le ocasionaría pérdidas.

Así como, la estrategia de diferenciación que le ha beneficiado a Bimbo para distinguirse de la competencia en el mercado, no obstante, de que no es competitivo al igual que sus competidores; sin embargo, el Grupo ha utilizado cinco estrategias con referencia a la diferenciación para penetrar y mantenerse en el mercado y las cuales son:

3.7.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS

Se basa en vender su producto a bajo precio, si se da el caso de que sean productos idénticos o similares, y como consecuencia, la mayoría de los consumidores terminará consumiendo el más barato. También se da en los productos no diferenciados, en tal caso se aplicará como un diseño estándar o en mercancías de primera necesidad. La empresa no pierde, ya que absorbe el margen de pérdida, mediante volúmenes de venta más altos. A pesar de esto en ocasiones dicha estrategia es diseñada con el propósito de crear un producto que sea específicamente más barato. Todo tiene que ver con la estrategia de reducción de costos por parte de la empresa para penetrar en el mercado, ya que si sus costos son más bajos obtendrá una ventaja en relación con el resto de la industria, y podrá implantar otras estrategias funcionales de mejoramiento de la calidad o la creación de innovaciones que le ayudará a ampliar su segmento de mercado. El pan de caja de Bimbo es barato en comparación con el que ofrecen sus competidores, además realiza promociones para que su producto sea vendido a un precio más bajo, sin embargo el Grupo no pierde al ofrecerlo barato o al realizar estas promociones, por los grandes volúmenes de venta que realiza.

3.7.2 LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

Se proporciona como un complemento al producto vendido, una base de apoyo, este se refiere a las ventas (crédito especial). Bimbo al ofrecer su producto realiza diferentes formas de venta a sus clientes de acuerdo a su tamaño, por ejemplo las cadenas de autoservicio cuentan con un plazo mayor de pago y lo realizan mediante transferencia electrónica o cheque, mientras las tiendas pequeñas lo efectúan en efectivo y cuando reciben el producto, entonces se observa que Bimbo lo lleva a cabo.

3.7.3 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

Dicha estrategia tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, forzosamente diferente, puede contener tres particulares como:

- a) Una confiabilidad inicial mayor,
- b) Un lapso mayor de durabilidad y;
- c) Un desempeño superior o ambos.

El pan de caja de vende Bimbo al ser adquirido por los consumidores brinda la confianza de que adquieren un producto de calidad, si no que también en cuestión de frescura e higiene, entre otros aspectos.

3.7.4 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación ayuda a la empresa abarcar más mercado y por ende, más clientes, con lo cuál el porcentaje de ventas es mayor, puede ir desde la sencilla hasta la hiperfina. La estrategia de segmentación de Bimbo hace unos años fue mediana, ya que no sólo elaboraba sus productos, sino que también contaba con molinos para la refinación de su materia prima, además con empresas que le fabricaban sus productos flexibles, rejillas, etc. Hasta el 2003 prefirió ser selectiva y competir duramente sólo en ciertos segmentos.

CONCLUSIONES

La hipótesis fue comprobada, porque Grupo Bimbo a lo largo de sus 58 años de existencia se ha convertido en una empresa consolidada y líder en la totalidad del Continente Americano en la industria de la panificación. En la República Mexicana, en especial en la Ciudad de México abarca la mayoría del mercado del pan de caja. Todo esto por aprovechar las tendencias del mercado y aplicar de manera eficiente las estrategias para penetrar el mercado, además de contar con una amplia red de distribución que le ha significado su principal ventaja o su punto más fuerte contra la competencia. Aunado a estos factores la mínima o nula competencia que ha existido en esta rama de la industria de la panificación; ha hecho que Bimbo abarque la mayoría del segmento de mercado de pan de caja.

Además de esto, Bimbo lleva a cabo el BENCHMARKING, que es la comparación con la o las mejores empresas dentro de la industria, ya sean nacionales o extranjeras; para tener una mejora continua en sus procesos y con eso llegar a ser una empresa líder, como lo es hoy en día.

Grupo Bimbo busca año tras año estar a la vanguardia en cuestión de tecnología y en todos sus procesos para no perder su liderazgo y segmento de mercado.

Para penetrar este segmento de mercado en la Ciudad de México, Bimbo utilizó en un principio otra marca de pan, la cual se comercializaba en los Estados Unidos (SUNBEAM), para contrarrestar la entrada al mercado de la nueva marca de pan WONDER, realizó la adquisición de dos de sus rivales más fuertes en esos momentos. Pan Ideal (marca que desapareció en México, pero sigue en Chile), y Continental de Alimentos S.A. de C.V., que elaboraba pan de caja bajo la marca WONDER en 1986, con lo cual la competencia en esta ciudad se hizo casi nula, quedando algunas panaderías tradicionales que elaboraban un producto similar. aunque existen ciertas empresas que producen pan de caja no cuentan con una publicidad, así como una red de distribución grande, lo cual representa una gran desventaja para competir contra Bimbo.

La rápida aceptación por este tipo de pan en la Ciudad de México, así como las estrategias de penetración se debió a la aceptación por parte de los consumidores y a las tendencias del mercado que se iban presentando como:

- a) El cambio de vida por parte de las familias (gustos, preferencias, costumbres).
- b) La preparación rápida de alimentos.
- c) La incursión de la mujer a la vida laboral y
- d) Al acelerado ritmo de vida que se ha presentado en los últimos años.

Al elaborar diferentes tipos de pan , hace que su segmento de mercado se vaya ampliando cada vez más, además de que la marca se encuentra bien posicionada en la mente de los consumidores de este tipo de producto.

Al observar el portafolios de productos de Grupo Bimbo, podemos sacara como conclusión que tres de sus diferentes productos (Pan Integral, Multigrano y Doble Fibra), han presentado un crecimiento importante tanto en producción como en cantidad en los estantes de venta, todo esto por las nuevas formas de alimentación, más sana y nutritiva por parte de un segmento de la población.

Estos productos que se encuentran localizados en la Matriz Crecimiento – Producto en el cuadrante BAJO del Índice de crecimiento en el mercado y ALTO en Participación relativa en el mercado (Pan Integral) o conocido como producto *VACA LECHERA*, mientras que los otros se encuentran ALTO Índice de crecimiento en el mercado y BAJA Participación relativa en el mercado (pan Multigrano y Doble Fibra), también denominados productos *PERROS*, están presentado un crecimiento como se mencionó anteriormente, tal vez en un futuro no muy lejano lleguen a desplazar al Pan Blanco (producto *ESTRELLA*), y este ocupe otro cuadrante en la Matriz.

Las empresas en el pasado comenzaron a diversificarse a tal grado que ya no sabían cual era su mercado principal. Por lo que a principios del siglo XXI estas se enfocaron a lo que es su actividad primordial. Vendieron aquellas empresas subsidiarias que les causaban un aumento sus costos.

Bimbo a partir de finales de la década de los noventas, se dedicó más a su actividad principal, al comenzar a vender o dejar de invertir en aquellas empresas y negocios que no se encontraban dentro de esta actividad y que le representaba costos muy altos, por ejemplo vendió sus seis molinos, la empresa que le fabricaba los empaques flexibles (NOVACEL), ya no invirtió en los helados (Holanda y Bing), aunque siguió con la distribución de congelados en Suandy Frexport, como también en Pastas Coras.

Con las nuevas técnicas de administración como el **JUSTO A TIEMPO** conocido en inglés como **JUST IN TIME** ó en Japón como **KAN BAN**, que lo que busca es el no desperdicio de materiales, el hacer bien las cosas desde un principio, contar con **STOCK** cero, entre otras cosas, le ha permitido al Grupo ser una empresa altamente productiva y eficiente, además de ser reconocida en el ámbito internacional. Otra de estas técnicas es el **OUTSOURCING** que son empresas auxiliares y maquiladoras que prestan sus servicios, esto le ha convenido a Bimbo, por que esta manera sus gastos han bajado, así de este modo brinda más empleos a más personas.

A Bimbo se le puede acusar de practicas monopólicas, al ser el productor más grande de este tipo de pan en el mercado de la Ciudad de México, por que puede fijar el precio de venta de su producto ya que no se encuentra bajo control de precios por parte del Gobierno Federal. Su defensa se sustenta en que sólo abarca aproximadamente el 20% del mercado, pero no se puede comparar el pan de caja que elabora Bimbo con el bolillo producido por parte de las panaderías tradicionales. Este último producto bien puede ser el sustituto del pan rebanado, aunque no es lo mismo hacerse un sándwich que una torta.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hacen a Grupo Bimbo son:

- a) Que siga trabajando de esa forma, porque ha sido benéfica tanto para ellos como para la economía mexicana.
- b) Poner más atención en sus competidores internacionales más fuertes, pues que pueden penetrar sus mercados adquiriendo a empresas locales pequeñas e irle quitando participación.

Las empresas mexicanas en su mayoría no tienen una cultura empresarial como la de las grandes empresas, que siempre buscan crecer y mejorar para obtener mayores beneficios y abarcar una posición más amplia en el mercado, además de que las empresas en muchas ocasiones no cuentan con los recursos necesarios para poder adquirir maquinaria y equipo de punta o no tienen el interés en mejorar su empresa.

A las empresas mexicanas y al Gobierno se les sugiere lo siguiente:

- a) Si las compañías mexicanas tomarán de ejemplo lo que hace Grupo Bimbo para ser una empresa altamente productiva como: mandar a sus gerentes a ferias o exhibiciones de maquinaria y equipo especializado en su ramo, para observar que avances hay en tecnología, y así poder

- actualizar su planta productiva, lo cuál sería excelente y beneficioso para las empresas, ya que podrían ser más competitivas.
- b) Que los gerentes de las empresas realicen viajes de monitoreo a los países altamente industrializados para ver que es lo que se esta haciendo para mejorar sus procesos productivos.
 - c) Los empresarios deben buscar trabajar conjuntamente con la Universidades e Institutos en cuestión de investigación y desarrollo de nueva tecnología, como lo hacen las grandes empresas, con lo cual ambos salen beneficiados.
 - d) Que las empresas mexicanas tomen en cuenta las medidas que realiza Grupo Bimbo para llegar a ser una empresa altamente productiva y poder internacionalizarse como lo ha hecho sería algo magnifico para la economía mexicana contar con más empresas trasnacionales como los países altamente industrializados.
 - e) Que la Secretaría de Economía realizará o apoyará a los empresarios mexicanos que no cuentan con los recursos suficientes para este tipo de viajes o eventos (a ferias o exhibiciones) para que los gerentes de estas empresas puedan observar la maquinaria y equipo de punta que se ha estado desarrollando y que diera créditos para que los empresarios adquieran este tipo de tecnología.

ANEXOS

ANEXO 1

PRINCIPALES PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO
DIVISIÓN PANADERÍA, BOLLERÍA Y TORTILLAS
EN MEXICO, 2003

	TIPO DE PRODUCTO	MARCA GENÉRICA	PRODUCTO O MARCA ESPECÍFICA
	Panes	Bimbo Wonder Bimbo Wonder	Pan Blanco Pan Integral, Integral 100%, Multicereal, Pan de papa, Doble Fibra
	Secos	Bimbo Wonder	Pan tostado, Pan molido, Palitos
	Tortillas de harina de trigo	Tía Rosa Bimbo, Del Hogar, Wonder	Tortillitas, Tortillas
	Tortillas de maíz	Milpa Real	Tortillas de maíz
	Tostadas	Milpa Real	Tostadas
	Totopos	Milpa Real	Totopos
	Fritos	Bimbo	Bimbuñuelos Donas
	Bollería	Bimbo Wonder	Bimbollos
	Bollería	Bimbo, Wonder, Del Hogar	Medias Noches, Telera, Bolillo, Bagels
BIMBO	Bollería dulce	Tía Rosa	Minis
	Bollería dulce	Bimbo	Negrito, Roles Glass, Conchas
	Panquelería	Bimbo	Panqué con nuez / pasas, Panquecitos, Mantecadas
	Panquelería Hojaldre	Tía Rosa Tía Rosa	Mantecadas Conchas Cuernitos, Mini Bigotes, Empanadas

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

PRINCIPALES PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO
DIVISIÓN PANADERÍA, BOLLERÍA Y TORTILLAS
EN MEXICO, 2003

	TIPO DE PRODUCTO	MARCA GENÉRICA	PRODUCTO O MARCA ESPECÍFICA
	Pan dulce	Bimbo	Rebanadas
	Pan dulce	Del Hogar	Pan congelado
	Barras de fruta	Bimbo	Bran fruit
	Pastelito	Marinela	Gansito, Pingüino, Choco-roles, Submarino, Pays, Rollos
	Pastelito	Wonder	Tuinky, Chocotorro
	Galletas	Marinela, Lara	Canelitas, Barritas de fresa/piña, Triki, Trakes, Príncipe, Choco chispas, Tartinas, Rocko, Plativolos, Lors, Suavicremas, Deliciosas
BIMBO	Galletas saladas	Lara	Canapinas, Saladas
	Repostería	Suandy	Rosca de Panqué, Pastel de Chocolate, 3 Leches, Irlandés
	Barras de granola y de fruta	Marinela	Energy up
	Cuadros de arroz	Marinela	Energy up
	Galletas finas	Suandy	Pastisetas, Danesa, Duquesa

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

ANEXO 1.1

**PRINCIPALES PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO
DIVISIÓN PANADERÍA, BOLLERÍA Y TORTILLAS
BIMBO BAKERS U.S.A., 2003**

TIPO DE PRODUCTO	MARCA GENÉRICA	PRODUCTO O MARCA ESPECÍFICA
Panes	Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's, Bohemian Hearth	Pan blanco
Bollería	Mrs. Baird's Thomas	Bollos English muffins, bagels
BBU	Weber's	Medias noches
Pan dulce	Mrs. Baird's, Entenmann's	Roles de canela, donas
Pastelito	Marinela	Gansito
Tortillas de maíz	La Tapatía, Tía Rosa	Tortillas
Tortillas	Tía Rosa	Tortillas

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

ANEXO 1.2

**PRINCIPALES PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO
DIVISIÓN PANADERÍA, BOLLERÍA Y TORTILLAS
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICA, 2003**

	TIPO DE PRODUCTO	MARCA GENÉRICA	PRODUCTO O MARCA ESPECÍFICA
OLA	Panes	Bimbo	Pan blanco e integral
		Trigoro (Argentina, El Salvador, Honduras) Plus Vita, Pullman (Brasil) Ideal, Cena (Chile) Monarca, La Mejor (Centroamérica) Schmidt, Breddy (Costa Rica) Wonder (Nicaragua) PYC (Perú) Holsum (Venezuela)	Pan blanco e integral
	Bollería	Bimbo	Bimbollos
		Maestro Panadero, Trigoro (Argentina) Breddy (Costa Rica) La Mejor (Guatemala) Moran (Venezuela)	Bimbollos
	Bollería	Ideal (Chile) Pullman y Plus Vita (Brasil) Wonder (Costa Rica) La Mejor (Guatemala)	Medias Noches
	Secos	Bimbo	
		Breddy (Costa Rica) Holsum (Venezuela)	Pan tostado
	Pan dulce Panquelería	Bimbo	Pannetone
		Bimbo Pullman y Plus Vita (Brasil) Ideal, Cena (Chile) PYC (Perú) Marinela (Venezuela)	Panqué, Madalenas, Brownies
	Pastelito	Marinela	Gansito, Pingüino, Submarinos
	Pastelito	Ana María Muffs (Brasil)	Fiesta y Tradicional
	Pastelito	Maricela (Colombia)	Keikito, Submarino
	Pastelito	Wonder (Venezuela)	Dálmata

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

ANEXO 1.3

PRINCIPALES PRODUCTOS DE GRUPO BIMBO
DIVISION BOTANAS SALADAS Y CONFITERÍA, 2003

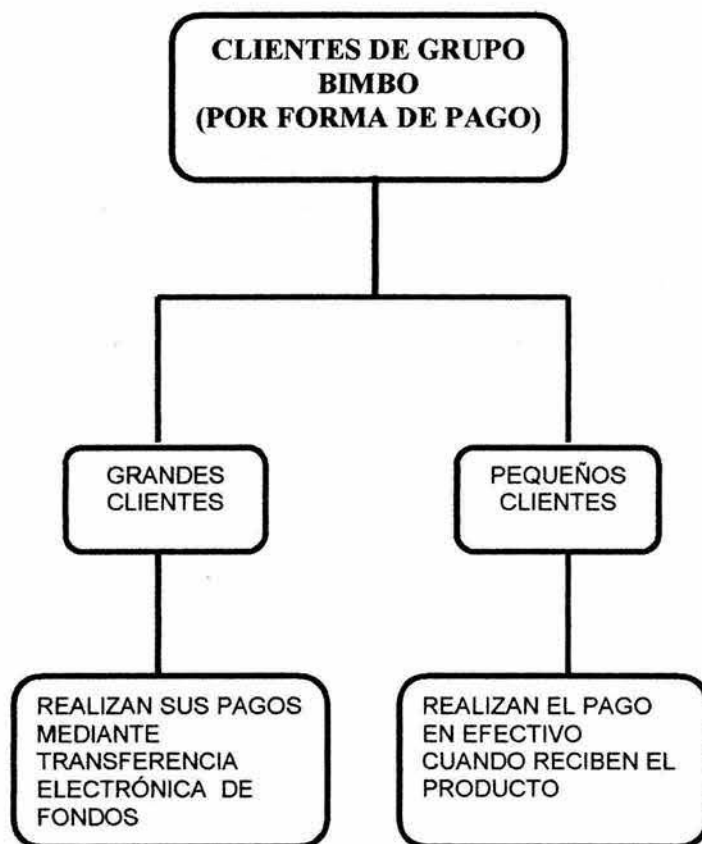
	TIPO DE PRODUCTO	MARCA GENÉRICA	PRODUCTO O MARCA ESPECÍFICA
BARCEL	Botana papa	Barcel	Chip's sal, adobo y jalapeño
		Barcel	Paprizas limón
		Barcel	Ondas sal, picante y chamoy
		Barcel	Papa-finas kipin y chilix
		Barcel	Chipotles, Takis,
		Barcel	Tostachos, Big Mix
	Extruidos maíz	Barcel	Runners y Churritos
	Extruidos harina	Barcel	Cronchers, Piquechos y Quechitos
	Cacahuates	Barcel	Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis y Cacahuates Barcel
	Chocolate trampado	Ricolino	Paleta Payaso, Bubulubu
	Chocolate confitado	Ricolino	Kranky, Pasitas, Chocoretas
	Goma de mascar	Ricolino	Chick's, Aerolitos
	Dulces enchilados	Candy Max	Pikingos, Pi-k-t, Chamoy gum
	Gomitas	Park Lane	Gomas
	Cajeta	Coronado	Cajeta Quemada Irlandesa
		Yopi	Quemada, Envinada, Vainilla
	Chocolates	Park Lane	Chocolates
	Paletas	Coronado	Cajeleta

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

ANEXO 2

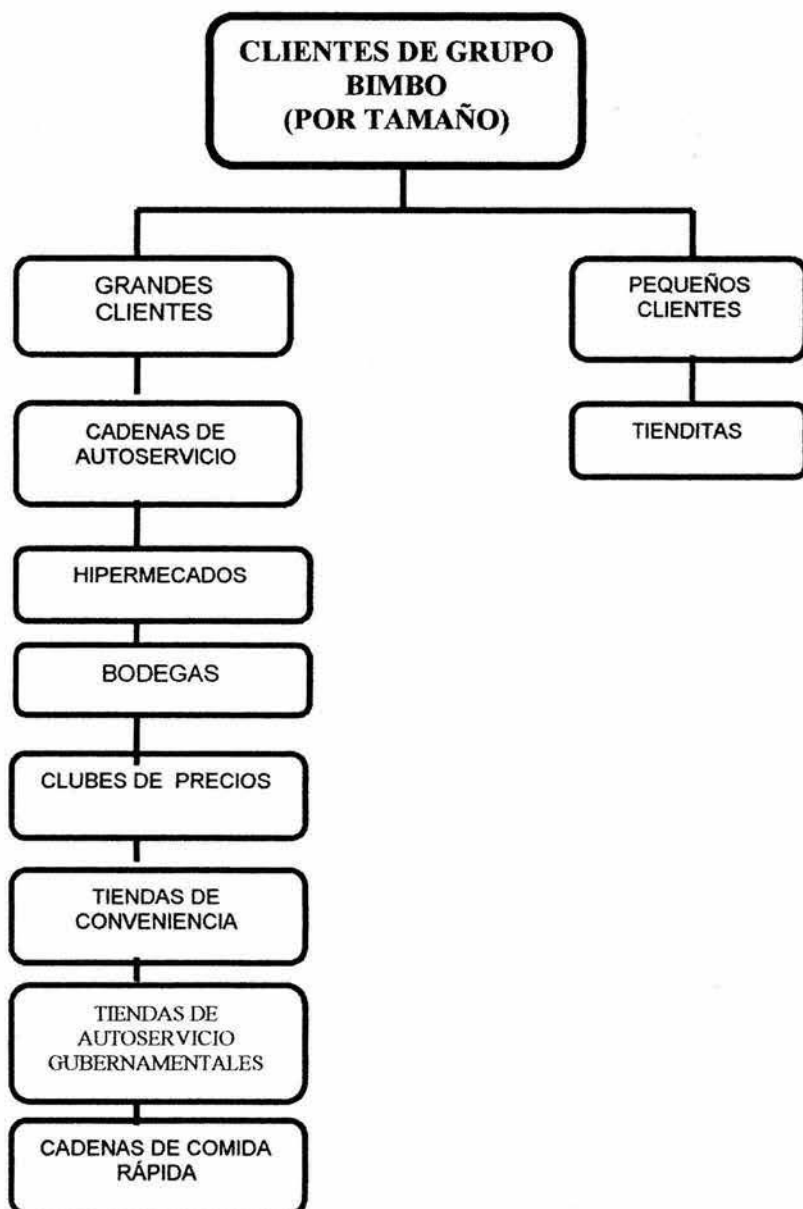
CLIENTES DE BIMBO



Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.
Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
pp. 28-30.

ANEXO 2.1

CLIENTES DE GRUPO BIMBO



Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.
Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.
pp. 28-30.

ANEXO 3

GRUPO BIMBO EN AMÉRICA LATINA 2003

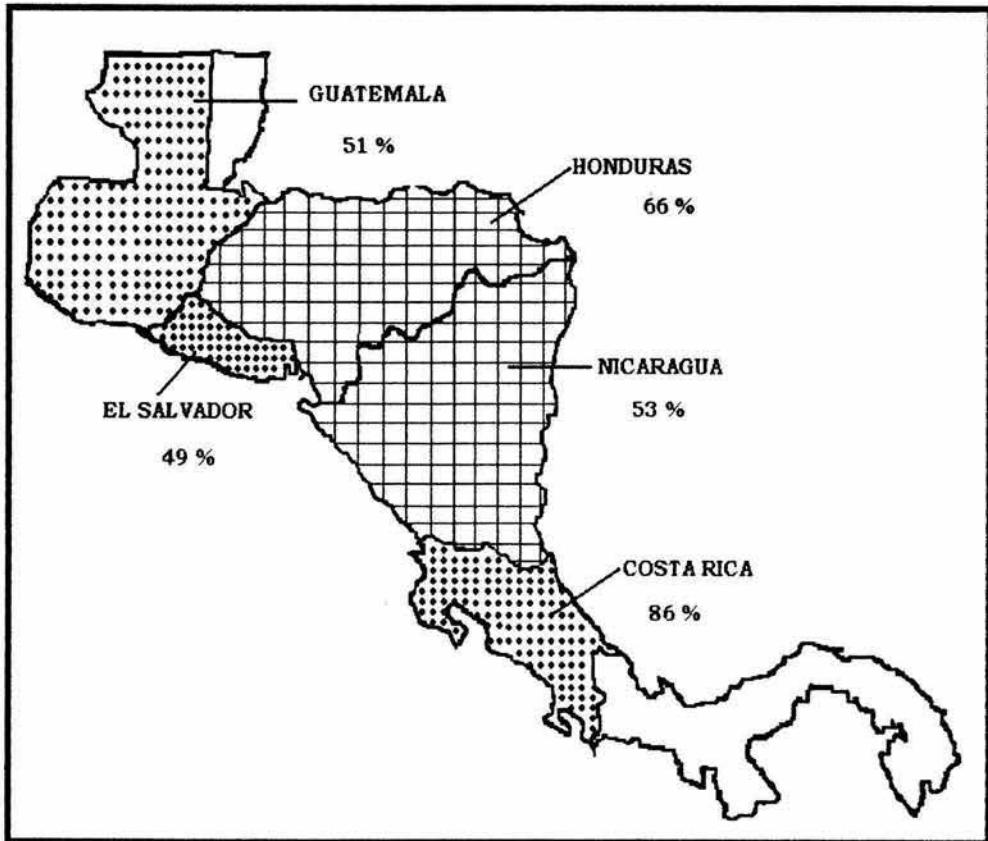
PAÍS	CLIENTES MÁS IMPORTANTES
Argentina	Norte-Tía (Concentrados), Disco-Ekono, Coto, Jumbo, Carrefour-Día, Auchan, Libertad, Wal-Mart, Makro y Burger King.
Brasil	Carrefour, Wal Mart, CBD, Sendas, Bomprezo, Soljae, Mundial, SE. D & S, Unimarc, Montserrat, Jumbo, Santa Isabel, Fruna, Burger King, Montecarlo, KFC, Lomitón y Carrefour.
Chile	
Colombia	Cadenalco-Exito, Carulla, CAFAM, Olímpica, La 14, Colsubsidio, Comfama, Confamiliar y Carrefour.
Costa Rica	Más por Menos, Hipermercado, Pali, Periféricos, AM PM, Price Smart, CECOOP, CONSUCOOP, Super Coop, Corporación de Supermercados Unidos (CSU), Maximercado, Periféricos, Automercado, Megasuper y Burger King.
El Salvador	Supermercados Selectos, La Despensa de Don Juan, Multimart, Supermercados Europa y Pentágono.
Guatemala	La Fragua (Organización Paiz), Invarsa, Prone, Franquicias Shell, Franquicias Texaco, Franquicias Esso, Farmacias Meykos y Supermercados La Torre.
Honduras	Supermercados Junior, Andes, Burger King, La Colonia, Palmira, Paico, Alcon, La Economía, A.B.C., Pali, Mega y Price Smart.
Nicaragua	La Unión, La Colonia, Pali, Estaciones de Servicio Esso y La Fe
Perú	McDonald's, Metro, Bembos, E. Wong, Santa Isabel, MyJ Distribuidores y Vivilu.
Venezuela	Cativen, Excelsior Gama, Central Maderiense, Unicasa, Plaza, Makro, McDonald's, Wendys y Burger King

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V. pp. 28-30.

ANEXO 4

PARTICIPACIÓN DE GRUPO BIMBO
EN EL MERCADO CENTROAMERICANO
EN PAN EMPACADO, 2003



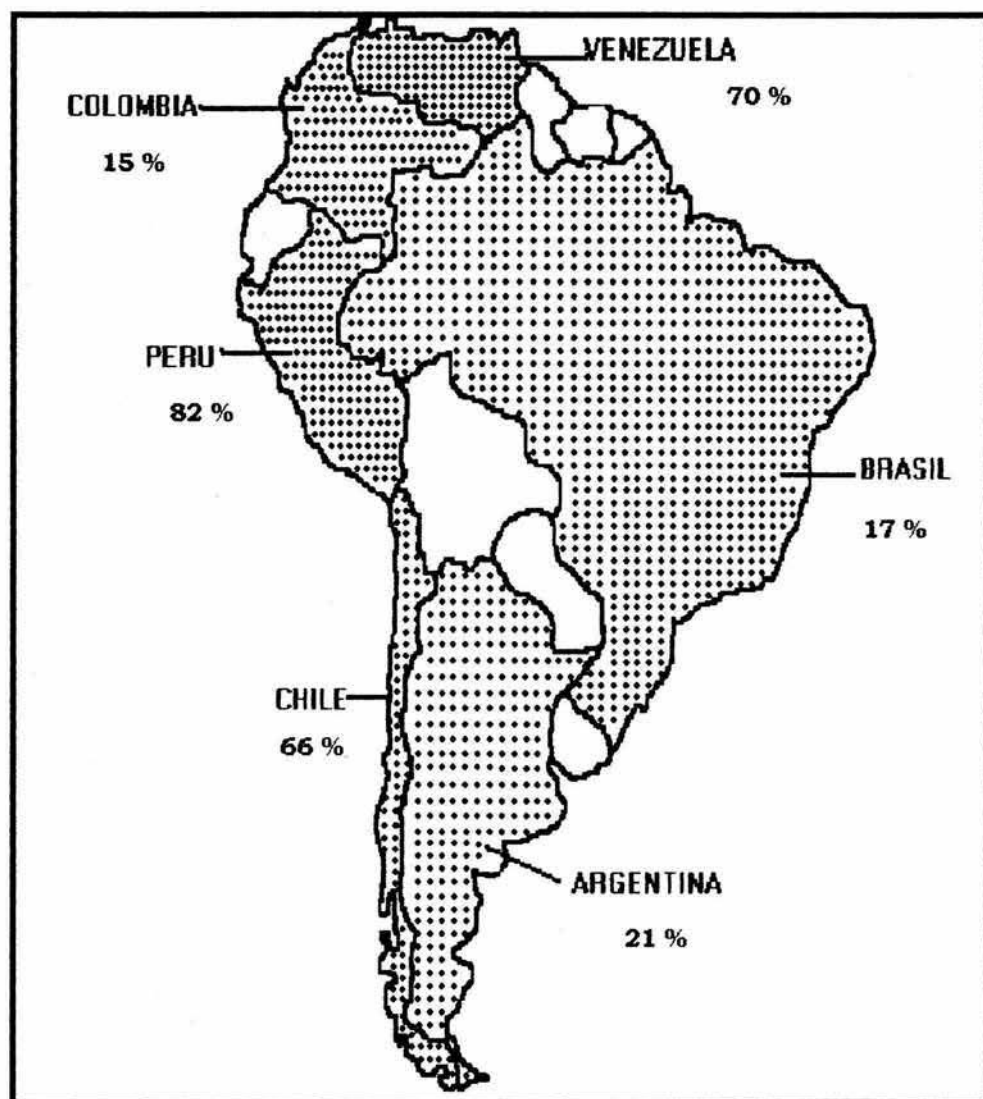
Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Pág. 50.

ANEXO 4.1.

PARTICIPACIÓN DE GRUPO BIMBO
EN EL MERCADO SUDAMERICANO
EN PAN EMPACADO, 2003



Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Pág. 50.

ANEXO 5

PRINCIPALES INSUMOS DE PRODUCCIÓN, ORIGEN Y PROVEEDORES,
AÑO 2003

Insumo	México	Estados Unidos	Latinoamérica
Harina de Trigo	Grupo Altex Molino ARIC Harinera la Espiga Harinera Irapuato	Cereal Food Ingredients ADM Milling Conagra Flour Milling Cargill Flour Milling Okeene Milling Shawnee Milling	Santista Molinos Pacifico Cargill Molino Cañuelas Molino Santa Marta Alicorp La Estampa
Azúcar	Beta San Miguel EDF Mann	California and Hawaiian Sugar Co. Amalgamated Sugar Co. Imperial Sugar Co. Domino Sugar Co.	IANSA Coopersucar
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus Alimentos La Granja	Henningson Egg Co. Cutler Egg Co. Michael's Egg Co.	Ovoprot FamaOvos (DMR) Agricovial Ovosur Ovomar
Mantecas y Aceites	Santa Lucia Cargill Hidrogenadora Yucateca Industrializadora de manteca Oleofinos	Cargill Refined Oliz ACH Foods ADM Oil Bunge Foods AGP Processing	Santísima Cargill Molino Cañuelas Alicorp Team Braswey
Leche en polvo descremada	Lamesa Nutrical	Far West Distributors Berkshine Dairy & Foods Challenge Dairy Co.	Lonco Leche Verónica Central Distr. Prod. Lácteos New Zealand Dairy Prod. Van Heel Colata
Harina de Maíz	Maseca Minsa	Azteca Milling Corp. Minsa Corp.	

Elaboración propia en base al Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fuente: http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.

Pág. 33 y 34.

ANEXO 6

CRONOLOGÍA DE LAS PLANTAS DE GRUPO BIMBO

Año	Planta	Ciudad
1945	Panificación Bimbo (4 productos, 10 camiones)	Distrito Federal
1947	Primera Ampliación (10 productos, 30 camiones)	Foráneo
1952	Segunda ampliación (12 productos, 70 camiones)	Foráneo
1956	Bimbo de Occidente	Guadalajara
1956	Productos Marinela	Distrito Federal
1960	Bimbo del Norte	Monterrey
1963	Se crea el corporativo en México (8 personas)	Distrito Federal
1963	Bimbo España	España
1966	Bimbo Noroeste	Hermosillo
1970	Bimbo del Golfo	Veracruz
1971	Ricolino México	Distrito Federal
1972	Bimbo Azcapotzalco	Distrito Federal
1972	Marinela Azcapotzalco	Distrito Federal
1973	Frexport	Zamora
1977	Nubar (Barcel)	Querétaro
1977	Marinela de Occidente	Guadalajara
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	Distrito Federal
1985	Interrefacciones	Distrito Federal
1986	Wonder México	Distrito Federal
1986	Bimbo San Luis	San Luis Potosí
1986	Molino Cuauhtémoc (San Vicente)	Distrito Federal
1986	Moldex	Chihuahua
1986	Bimbo Yucatán	Mérida
1986	Proarce	Distrito Federal
1987	Distribución Estados Unidos (Suandy Proalsa)	Los Ángeles
		Houston
1987	Marinela Sureste	Villahermosa
1987	Tía Rosa México	Lerma
1989	Productos Confitados	Puebla

Fuente: SERVITJE, Roberto. BIMBO, Estrategias de éxito empresarial. Página 259.

CRONOLOGÍA DE LAS PLANTAS DE GRUPO BIMBO

Año	Planta	Ciudad
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)	Distrito Federal
1991	Lonchibón	Distrito Federal
1991	Paty Lu	Distrito Federal
1991	Distribución Sara Lee	Distrito Federal
1992	Industrial de Maíz	Cuautitlán
1992	Galletas y Pasta Lara	Distrito Federal y Puebla
1992	Bimbo de Baja California	Mexicali
1992	Barcel Chile	Santiago, Chile
1992	Molino Monserrat	Veracruz
1992	Marinela Venezuela	Venezuela
1993	Bimbo El Salvador	El Salvador
1993	DICAM	Estado de México
1993	AUTOVEND	Distrito Federal
1993	Ricolino San Luis	San Luis Potosí
1993	Holsum Venezolana	Venezuela
1993	Bimar Foods	Estados Unidos
1993	La Fronteriza	Estados Unidos
1994	Grissini	Guadalajara
1994	Marilara	Guadalajara
1994	Suandy	Estado de México
1994	Friser	Estado de México
1994	Fabila	Estados Unidos
1994	Bimbo Costa Rica	Costa Rica
1995	Ideal (Bimbo Chile)	Chile
1995	Bimbo Argentina	Argentina
1995	Bimbo Honduras	Honduras
1995	Productos de Leche Coronado	San Luis Potosí
1995	C & C	Estados Unidos
1995	La tapatía	Estados Unidos

Fuente: SERVITJE, Roberto. BIMBO, Estrategias de éxito empresarial. Página 259.

CRONOLOGÍA DE LAS PLANTAS DE GRUPO BIMBO

Año	Planta	Ciudad
1996	Pacific Pride Bakery	Estados Unidos
1996	Bimbo de Colombia	Colombia
1997	Molino Sant Joan	Monterrey
1998	Mrs. Baird's	Estados Unidos
1998	Molino Cereal Foods	Estados Unidos
1998	Bimbo Perú	Perú
1998	Industrial Maiz	Monterrey
1998	Park Lane	Alemania
1999	Molino Navojoa	Navojoa
1999	Molino Guadalajara	Guadalajara
1999	Pastas Cora	Distrito Federal
1999	Dayhoff	Estados Unidos
1999	Bimbo Baja California (Tijuana)	Tijuana
1999	Four S	Estados Unidos
1999	Bimbo Venezuela (Caucagua)	Venezuela
2000	Desinversión Molinos (enero)	
2000	Park Lane Viena	Viena, Austria
2000	Park Lane Ostrava	República Checa
2000	Bimbo Tijuana	Baja California Norte
2001	Plus Vita	Brasil
2001	Desinversión Pastas Cora	
2002	Oroweat (División Oeste de George Weston)	Estados Unidos

Fuente: SERVITJE, Roberto. BIMBO, *Estrategias de éxito empresarial*. Página 259.

GLOSARIO

Las siguientes definiciones son hechas por un economista.

ECONOMÍA

Ciencia social que estudia la asignación más óptima de los recursos escasos de una sociedad, obteniendo con la misma cantidad una mayor satisfacción o eficiencia.

EMPRESA

Es una unidad económica básica dentro de una economía, es decir, la empresa es la combinación de los factores de producción propios y/o ajenos, que combinados adecuadamente dan como resultado bienes y servicios que serán ofrecidos en el mercado correspondiente, y lo que buscan éstos es la maximización de sus recursos.

ESTRATEGIA

Es una rama de la Economía de la Empresa y de la Dirección Empresarial, que va a ayudar a las empresa saber cuál es el camino y los métodos para que ésta logre sus objetivos, que en lo regular son a largo plazo, pero pueden ser a corto y mediano plazo también.

ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección, que pretende lograr los objetivos financieros y estratégicos se trabaja además para que la misión de la empresa se cumpla.

La estrategia general de una empresa y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos, para dar nuevos pasos.

ESTRATEGIA

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner, ordenar y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original así como, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Es la parte de la estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito: ¿cómo crear una ventaja competitiva duradera, cómo funcionar mejor que los rivales?, ¿cómo defenderse contra las presiones competitivas? y ¿cómo fortalecer la posición de la empresa en el mercado?.

INDUSTRIA

Es un grupo de empresas cuyos productos son similares, que compiten por los mismos comparadores.

GRUPO ESTRATÉGICO

Son las empresas rivales que cuentan con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

MERCADO

Lugar, área geográfica o Institución económica donde se reúnen voluntariamente demandantes y oferentes de uno o varios bienes y / o servicios para llevar a cabo transacciones comerciales, en donde se llevara a cabo la determinación del o los precios de compra / venta de estos bienes y / o servicios.

MONOPOLIO

Mercado en el cual una mercancía o servicio es provista por un solo vendedor, donde fija el precio de su producto.

PRODUCTIVIDAD

Conseguir el mismo resultado, pero con menos esfuerzo. O si no conseguir más pero con menos esfuerzo o el mismo costo.

PRINCIPIO DE SUBSIDIARIDAD

"Es promover las posibilidades de desarrollo humano y propugna por que se permita la acción del nivel menor y que el mayor sólo intervenga cuando sea necesario. Rige las relaciones de todo subordinado con sus jefes superiores; implica no sólo que el de nivel mayor no haga lo que el menor pueda hacer bien, sino que aquél haga sólo lo necesario y ayude y estimule a éste para que haga lo más posible por sí mismo"².

COLABORADORES

"Grupo Bimbo cree que la palabra "empleado" es sinónimo de usado, y si la empresa usa a las personas, eso ya es negativo. Es necesario que la persona se integre, forme parte de la empresa. Por ello a nuestro personal le llamamos colaboradores."²

OUTSOURCING

Contratación de mano de obra que no pertenece a la empresa.

Ver 2 Servitje, Roberto. BIMBO, *Estrategias de éxito empresarial*, Página 83.

Ver 3 Servitje, Roberto. BIMBO, *Estrategias de éxito empresarial*, Página 120.

Las siguientes definiciones son hechas por los administradores.

ECONOMÍA

Son las actividades comerciales hechas por una región o un país.

EMPRESA

Es cualquier organización comercial.

Puede ser un negocio personal, una sociedad de personas; una sociedad de participación, un fideicomiso, o una corporación, en donde las personas tienen intereses comunes, en el ejercicio ilícito de cualquier actividad económica que se constituye como una unidad reconocida.

MERCADO

Lugar o área geográfica en donde los productos y sus sustitutos se comparan y son comparados por los vendedores y compradores, los cuales tienen acceso mutuo por los medios de comunicación que llevan a que estos se reúnan.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **AHIJADO, Manuel y Mario Aguer, Diccionario de Economía General y Empresa, Madrid, Ediciones Pirámide, 1996, pp. 678.**
- **BALLESTEROS, Enrique, Principios de Economía de la Empresa, Cáp. 2 Empresa y Empresario, Cuarta edición, Alianza Editorial, 1978, pp.780.**
- **BERNAL Sahún, Víctor M. Las Empresas Transnacionales en México y América Latina, Primera Edición Dirección General de Publicaciones. 1989. pp. 226.**
- **FERNÁNDEZ Sánchez Esteban y Zulima Fernández, Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología, La Producción como Ventaja Competitiva, Primera Edición, Barcelona, Editorial Ariel, S.A. septiembre de 1988, pp. 315.**
- **GABIÑA, Juanjo, El Futuro Revisado: La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión, México, D.F. Editorial Alfa Omega, 1995, pp.415.**
- **LARIS Casillas, Francisco Javier, Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial, México, Editorial Trillas, 1978, pp. 343.**
- **LAMB W., Charles Jr., Hair F. Joseph Jr. y McDaniel Carl, Marketing, Tercera Edición, Editorial South-Western College Publishing is an ITP Company, 1993, pp. 890.**

- KOHLER, **Diccionario para contadores**, México, Editorial Noriega, 1990. pp. 717.
- KOTLER, Philip, **Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control**, Octava Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. pp. 867.
- Mathus Romero, Carlos, **Estrategia y Plan**, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1972. pp. 192.
- MINTZBERG, Henry y Quinn, James Brian, **El Proceso Estratégico**, Segunda Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1998. pp. 867.
- PORTER, E. Michael, **Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, Tercera Impresión, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Enero 1985, pp. 407.
- PORTER, E. Michael, **Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**, Sexta Reimpresión, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Junio 1999, pp. 550.
- ROCHA Centeno, Rogelio, **Estrategia Competitiva para Empresas**, Primera Edición, México, Editorial Trillas, abril 1990, pp. 74.
- ROJAS Soriano, Raúl, **Guía para Realizar Investigaciones Sociales**, 40ª Edición, México, Plaza y Valdés Editores, pp. 437.
- SERVITJE, Roberto, **BIMBO, Estrategia de Éxito Empresarial**, Primera Edición. México, Editorial Prentice Hall. 2003. pp.275.

- SHCP, **Glosario de Términos más Usuales en la Administración**, Pág. 440.
- Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A.J III, **Dirección y Administración Estratégicas**, ADDISON-WESLEY Iberoamericana, 1994.
- ZIKMUND, William y Michael D' Amico, **Mercadotecnia**, Segunda Reimpresión, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1996, pp. 896.

REVISTAS

- Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Expansión, "Las empresas más admiradas en México". *Expansión*. México, D.F. Año XXVII, Vol. XXVIII. No. 677, Octubre 25, 1995. pp. 71 y 72.
- Ernesto Flores Vega, "Bimbo. La multiplicación de los panes". *Expansión*. México, D.F. Año XXVII, Vol. XXVIII. No. 677, Octubre 25, 1995. pp. 75 y 76.
- Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Expansión. "Las empresas más admiradas en México". *Expansión*. México, D.F. Año XXVIII, Vol. XXVIII. No. 702, Octubre 23, 1996. pp. 84-87.
- Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Expansión. "Las empresas más admiradas en México". *Expansión*. México, D.F. Año XXIX, Vol. XXIX. No. 751. Octubre 07, 1998. pp. 77-80.

- Piero Morosini, "La ejecución justifica la estrategia". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, Vol. XXVIII. No. 762, Marzo 31-14 de Abril 1999. pp. 78-83.
- Lucía Pérez – Moreno, "Leyes antimonopolios, Multinacionales Reguladoras". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, No. 772, Agosto 18 – Septiembre 01 1999. pp. 94-100.
- Arantza Rizo y Javier Martínez Staines, "El zar antimonopolios". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, No. 772, Agosto 18 – Septiembre 01 1999. pp. 103-107.
- José Ramón Huerta, "Bimbo, Un gigante con hambre". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, No. 775, Septiembre 29 – Octubre 13 1999. pp. 32-46.
- Yolanda Ruiz, "¿Pan comido?". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, No. 775, Septiembre 29 – Octubre 13 1999. pp. 49-52.
- Mauricio Ramírez, "10 empresas admirables". *Expansión*. México, D.F. Año XXX, No. 777, Octubre 07- Noviembre 10 1999. pp. 60-67.
- Luis Martínez y Javier Martínez Staines, "100 más importantes de México". *Expansión*. México, D.F. Año XXXI, No. 791, Mayo 24 – Junio 04 2000. pp. 44 y 51.
- Carmen Aguilar y Gerardo Mendiola, "Las empresas más admiradas de México". *Expansión*. México, D.F. Año XXXI, No. 802, Octubre 25 – Noviembre 08 2000. pp. 65, 67, 68 y 70.
- "Los hombres de dinero". *Expansión*. México, D.F. Año XXXI, No. 805, Diciembre 06 de 2000. pp. 68 y 80.

- Loiuise Guénette, "Para ayudar, hay que hacerlo bien". *Expansión*. México, D.F. Año XXXII, No. 829, Noviembre 28 – Diciembre 12 2001. pp. 89-96.
- José Ramón Huerta, "100 empresarios más importantes de México". *Expansión*. México, D.F. Año XXXII, No. 816, Mayo 30 – 12 Junio 2001.
- Luis Hernández Martínez, "Las 10 más admiradas en México". *Expansión*. México, D.F. Año XXXII, No. 826, Octubre 17 de 2001. pp. 66, 67 y 71.
- Sacnichte Bastida y Tania Lara, "Trabajar a otro ritmo". *Expansión*. México, D.F. Año XXXIII, No. 838, Abril 17 – Mayo 01 de 2002. pp. 98-100.
- Gabriela Ruiz Bonilla, "Las marcas más valiosas de México". *Expansión*. México, D.F. Año XXXIII, No. 840, Mayo 29 de 2002. pp. 40-50.
- Richard D'Aveni, "El Imperio Contraataca: Estrategias Contrarrevolucionarias para Líderes de Mercado", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Chile por R.R. Donnelly América Latina, Volumen 80, Numero 11, Noviembre de 2002, PP. 50-60.
- Rafael Reyes Hernández, "La Estrategia de los Mercados en el Siglo XXI", *COPARMEX-ENTORNO*. México, D.F., año 13, No. 163, Marzo de 2002. pp. 36-41.
- "GRUPO BIMBO: Desde México para el Mundo", *ELITE EMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SER EL MEJOR*. México, D.F. No.14, Diciembre de 2003, pp. 14 -16.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS EN PDF.

- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_1998.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México. 1998.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_1999.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México. 1999.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2000.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México 2000.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2001.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México 2001.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2002.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México 2002.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf **Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México 2003.
- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2002.pdf **Reporte Anual General de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México. Al 31 de Diciembre de 2002.

- http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5163_2003.pdf **Reporte Anual General de Grupo Bimbo S.A. de C.V.** Grupo Industrial Bimbo. México. Al 31 de Diciembre de 2003.

PÁGINAS WEB

www.botham.co.uk/bread/index.htm 18 de febrero de 2004.

www.brumbys.com.au/recipes/ 18 de febrero de 2004.

www.chillicothecity.org/bread.html 20 de febrero de 2004.

www.exploratorium.edu/cooking/bread/links.html 18 de febrero de 2004.

www.livcolibrary.org/Slicebread/slicebread.html 20 de febrero de 2004.

www.gibsa.com 21 de Febrero de 2004.

www.slicebread.bravepages.com/ 18 de febrero de 2004.