



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BIMBO  
PARA EL AÑO 2009**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**PRESENTA:**

**JORGE RAÚL FONSECA CHIDA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. JORGE GARCÍA HOYOS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F., MAYO DE 2009.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer infinitamente a Dios por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta meta en esta etapa de mi existencia.

Este Trabajo esta dedicado a todas aquellas personas que han marcado la diferencia en mi vida:

A mis padres y a mi hermana por todo el apoyo brindado durante todo este camino.

A mi novia Daniela que ha estado conmigo en todo momento, y que me ha brindado su apoyo incondicional.

A mi Asesor y a mis Sinodales, Jorge García Hoyos, por sus enseñanzas, experiencias, consejos, así como por su vocación y enorme entrega.

A la Lic. Eugenia Rodríguez Martínez por su importante contribución para la elaboración de este trabajo, pero sobre todo por brindarme su amistad.

Finalmente, quiero agradecer a la UNAM porque contribuyó en mi formación académica, en mi persona y me abrió nuevos horizontes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	PÁG.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>

### CAPÍTULO 1

<b>DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....</b>	<b>16</b>
1.1.- Historia de la empresa.	
1.2.- Éxitos y logros recientes.	
1.3.- Misión y Visión.	
1.4.- Ventajas Competitivas.	
1.5.- Objetivos financieros y no financieros.	

### CAPÍTULO 2

<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>30</b>
2.1.- Análisis FODA.	
2.2.- Análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa.	
2.3.- Análisis de la competencia.	
2.3.1.- Participación de mercado.	
2.4.- Análisis de la Compañía (Situación actual).	
2.5.- Análisis de los clientes (mercado meta).	
2.6.- Enfoque Mercado – Producto.	
2.6.1.- Portafolio de producto.	
2.6.2.- Mercados actuales.	

- 2.6.3.- Mercados previstos.
- 2.6.4.- Puntos de diferencia.
- 2.6.5.- Posicionamiento.

### **CAPÍTULO 3**

<b>ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE MARKETING...</b>	<b>61</b>
3.1.- Estrategia de producto.	
3.2.- Estrategia de precios.	
3.3.- Estrategia de promoción de ventas y publicidad.	
3.4.- Estrategia de distribución.	

### **CAPÍTULO 4**

<b>ASPECTOS FINANCIEROS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>70</b>
--	-----------

- 4.1.- Datos financieros.
- 4.2.- Estructura Organizacional.
  - 4.2.1.- Organigrama.
- 4.3.- Evaluación y Control
  - 4.4.1.- Acciones de seguimiento del plan para su cumplimiento.

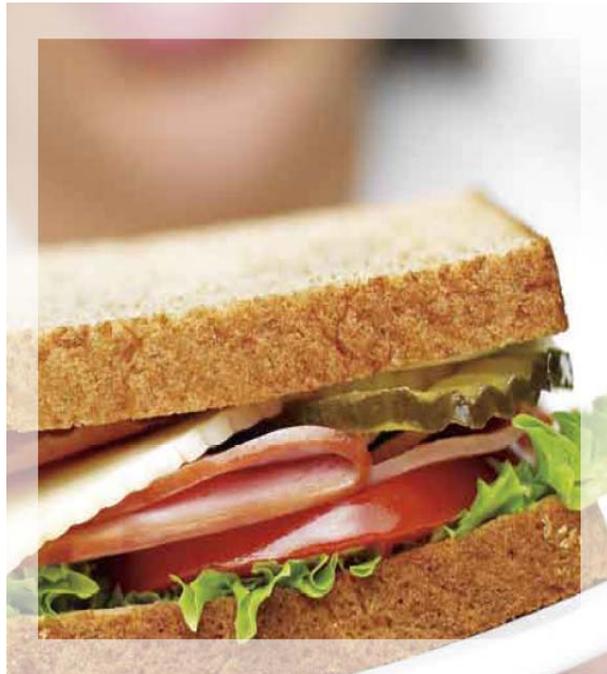
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>

## INTRODUCCIÓN

Grupo Bimbo fue fundado en la Ciudad de México en 1945 y hoy en día se cuenta entre las empresas de panificación más importantes del mundo, por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca.

En México es la Compañía más grande de alimentos y líder indiscutible en la panificación nacional, así como en la de varios países de Latinoamérica.

A través de sus principales subsidiarias, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa cerca de 5,000 productos, entre los que destacan una gran variedad 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 (dulce de leche), comida procesada, maquinaria y artículos de plástico.



Cuenta con más de 100 marcas de reconocido prestigio como Bimbo, Marinela, Milpa Real, Tía Rosa, Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Pastelerías El Globo, Suandy y Lara, Duvalín, Bocadoín, Lunetas, entre muchas otras.

El compromiso de ser una Compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, está presente en México, Estados Unidos de América, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay la República Checa y China.

El Grupo está configurado por 72 plantas y 3 empresas comercializadoras. Durante 2006 las ventas netas consolidadas de Grupo Bimbo ascendieron a 5.9 billones de dólares.

Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa pública cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBOA.

El Grupo cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano. Con 33,500 rutas garantiza que sus productos lleguen frescos y todo el tiempo a los más de un millón de puntos de venta localizados en 17 países del mundo. Los kilómetros que en conjunto recorren las unidades diariamente equivaldrían a rodear 45 veces la circunferencia de la Tierra o ir y volver a la Luna dos veces en un día.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productoras, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones se encuentran: En China, Pan Rico Beijing; en Guatemala, Pan Europa; en Uruguay, Los Sorchantes; en Chile, Lagos del Sur; en México, Pastelerías El Globo, La Corona, Joyco de México. Las operaciones de panificación de Lalo, en Colombia; George Weston, LTD, en la región oeste de los Estados Unidos

("Oroweat"), y el 100% del capital de una de las empresas panificadoras más grandes e importantes en Brasil (Plus Vita LTDA).

Grupo Bimbo está integrado por más de 86,000 colaboradores.

Comprometido con su responsabilidad social, Grupo Bimbo participa en importantes proyectos comunitarios, como la reforestación de áreas naturales protegidas de la República Mexicana, así como en diferentes proyectos para el bienestar de la sociedad.

Durante los últimos años, Grupo Bimbo ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas. Entre estos reconocimientos pueden enunciarse: ISO 9002 (International Organization for Standardization / Organización Internacional de Estandarización) ISO 9001:2000, y HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points / Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), Industria Limpia, BASC (Business Alliance for Secure Commerce / Alianza Empresarial para un Comercio Seguro) e IFS (Internacional Food Standard / norma que regula los sistemas de gestión de la calidad).

Actualmente Grupo Bimbo sigue implementando estos sistemas en todas sus organizaciones.

Asimismo, desde abril de 2004 la empresa cuenta con la inscripción en el Registro de Empresa Certificada, lo que significa que dicha empresa es confiable para las operaciones de Comercio Exterior según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por todo lo señalado anteriormente, los objetivos de esta tesis son:

## **OBJETIVO GENERAL:**

Demostrar que el Plan de Marketing elaborado por la Empresa Bimbo para el año 2009, es un plan altamente eficaz y perfectamente bien estructurado y reúne todos los requisitos metodológicos para que contribuya al crecimiento de la empresa, a mejorar su participación en el mercado y reforzar su posicionamiento en los consumidores actuales y futuros, adicional a eso se plantean una serie de sugerencias y estrategias para complementar el análisis.

## **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- 1.- Analizar la situación actual por la que atraviesa Grupo Bimbo señalando sus logros recientes.
- 2.- Analizar estrategias de producto, precio, promoción de ventas, publicidad, distribución para el logro de sus objetivos financieros y no financieros así como también una serie de propuestas para incrementar sus ventas.
- 3.- Señalar los resultados de las acciones a desarrollar dentro del Plan de Marketing.

De acuerdo a los objetivos señalados anteriormente, la hipótesis de esta tesis es:

El Plan de Marketing es una excelente herramienta que coadyuva al desarrollo de la Planeación Estratégica Global de Grupo Bimbo y que contribuye a lograr buenos resultados para el área de mercadotecnia de la empresa.

Esta tesis esta compuesta por cuatro capítulos, a continuación se dará un esbozo del contenido de cada uno de ellos:

En el capítulo uno, denominado **Descripción de la Compañía**, se señala la historia de la empresa, éxitos y logros recientes, misión, visión, objetivos financieros y no financieros.

En el capítulo dos, denominado **Análisis de la Situación**, se detalla el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa, análisis de la competencia, análisis de la Compañía, análisis de los clientes y el enfoque mercado – producto.

En el capítulo tres, denominado **Estrategias del Programa de Marketing**, se analizan las estrategias de producto, precios, promoción de ventas, publicidad y distribución que realiza Grupo Bimbo para el logro de sus objetivos financieros y no financieros.

Por último, en el capítulo cuatro, denominado **Aspectos financieros, Estructura Organizacional y Evaluación del Plan de Marketing**, se detallan los datos y proyecciones financieras, organigrama, plan de ejecución y las acciones de seguimiento del mismo para su cumplimiento.

## MARCO TEÓRICO

La presente investigación denominada Plan de Marketing de la empresa Bimbo para el año 2009, se ubica dentro del campo de la Microeconomía también llamada Economía de la Empresa.

### Microeconomía.

La Microeconomía tiene una estrecha relación con algunas disciplinas técnicas, entre ellas la Mercadotecnia, porque ambas estudian el comportamiento del consumidor y el funcionamiento de las empresas en aspectos como lo son la Demanda, Oferta, Precios y Comercialización.

La microeconomía tiene varias ramas de desarrollo, las más importantes son: la teoría del consumidor, la de la demanda, la del productor, la del equilibrio general, y la de los mercados de activos financieros. No pueden considerarse enteramente separadas porque los resultados de unos aspectos influyen sobre los otros. Por ejemplo, las empresas no sólo ofertan bienes y servicios, sino que también demandan bienes y servicios para poder producir los suyos

La Microeconomía tiene una estrecha relación con algunas disciplinas técnicas, entre ellas la Mercadotecnia, porque ambas estudian el comportamiento del consumidor y el funcionamiento de las empresas en aspectos como lo son la Demanda, Oferta, Precios y Comercialización.

### Definición de Mercadotecnia:

Debido a lo anterior se decidió hacer este plan de Marketing para conocer las actividades más relevantes en materia de Mercadotecnia que realizará Grupo Bimbo para el año 2009.

Para una mejor comprensión de esta investigación se definieron a continuación algunos conceptos teóricos que se tratarán durante el desarrollo de esta misma.

### Porque elaborar un Plan de Marketing?

El plan de Marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y esperado. Aunque se sabe que el marketing es uno de los componentes más complejos y costosos de un negocio, es una de las actividades más importantes ya que propone actividades claramente definidas, sirve para el desarrollo de actividades futuras de la Empresa, tomándolo de referencia para entrar al mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas. La elaboración de un Plan de Marketing le permite a uno examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio. Una vez que se preparo, sirve como punto de referencia para el éxito de actividades futuras. Dicho plan permite que el gerente del área entre en el mercado con el conocimiento pleno de sus posibilidades, problemas y alternativas para obtener los resultados esperados.

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Por un lado, un error estratégico llega a amenazar la supervivencia de una empresa, y por el otro, un buen plan estratégico puede ayudar a proteger e incrementar los recursos de la empresa.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

Las oficinas centrales de las empresas son responsables de determinar la misión, la política, la estrategia y los objetivos, en función de los cuales las diferentes divisiones y unidades de negocios preparan sus propios planes.

Todas las oficinas centrales llevan a cabo cuatro actividades de planeación:

1. Definir misión corporativa.
2. Establecer las unidades estratégicas de negocios.
3. Asignar recursos a cada UEN (Unidad Estratégica de Negocios)
4. Evaluar nuevas oportunidades de crecimiento.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA**

La planeación estratégica efectiva exige atención y creatividad continuas, además del compromiso de la alta dirección y la alta gerencia.

La planeación estratégica debe ser un proceso constante porque el ambiente cambia continuamente y los recursos y capacidades de la empresa también evolucionan sin cesar.

Una planeación sólida se basa en la creatividad, los gerentes deben desafiar los supuestos acerca de la empresa y su ambiente, y establecer nuevas estrategias.

Tal vez el elemento más crucial en una planeación estratégica es el apoyo y la participación de la alta dirección.

## PLANEACIÓN EN LA MERCADOTECNIA.

La planeación de la mercadotecnia consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y quién lo llevará a cabo.

La planeación de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. Es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing.

La planeación de la mercadotecnia viene a ser un proceso que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y llevar un control.

### **Auditorio previsto y propósito.**

Los elementos incluidos en el plan de marketing específico varían en gran parte según los dos siguientes aspectos:

- 1) Quiénes conformen el auditorio.
- 2) Cuál sea su propósito.

Un plan de marketing para un auditorio interno busca indicar la dirección de actividades de marketing futuras y se envía a todos los miembros de la organización que deban ejecutarlo o que resulten afectados por éste.

Si el plan está dirigido a un auditorio externo, por ejemplo, bancos o posibles inversionistas para la obtención de capital, desempeña la función adicional de ser un importante documento de venta.

En este caso, contendrá elementos como el plan/enfoques estratégicos, organización, estructura y biografías del personal clave, que pocas veces aparecen en un plan de marketing interno. Por añadidura, la información

financiera es mucho más detallada cuando el plan se usa para la obtención de capital externo.

## **CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING**

### **1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO).**

Consiste en estudiar los factores internos y externos de una Compañía. Los factores internos que se estudian son las diferentes áreas funcionales de la empresa, como finanzas, producción, recursos humanos, compras, abastecimientos, etc. Los factores externos son la competencia, los consumidores, el entorno económico, político y social, entre otros.

### **2.- PRONÓSTICOS DE MERCADOTECNIA.**

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas, en pesos o unidades físicas para un periodo específico, con un plan de mercadotecnia propuesto y bajo una serie de fuerzas económicas internas y externas a la empresa.

### **3.- FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA.**

Los objetivos de la mercadotecnia deben hacerse por escrito a fin de que pueda comprobarse con exactitud su grado de cumplimiento; expresarse en forma clara y sencilla para que el personal de mercadotecnia los comprenda fácilmente; ser congruentes con las metas generales de la empresa las cuales deben plantearse de manera concreta, ya que los objetivos requieren ser evaluados y medidos para corroborar si fueron alcanzados.

#### **4.- SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.**

La estrategia de mercadotecnia es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas.

Las estrategias son las decisiones importantes que se requieren para lograr un objetivo. Las estrategias deben plantearse en forma concreta, el objetivo, la actividad, el tiempo y el resultado esperado; por ejemplo: se desea aumentar las ventas del producto X en 10% en relación al año anterior.

La estrategia es un plan de promoción directa; la táctica es la manera de alcanzar las estrategias, que en este ejemplo consistiría en la impresión de 100,000 folletos, de los cuales 50% se encartarían en el periódico local el 10 de noviembre, y el resto el 30 del mismo mes.

#### **5.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS O CONTROL.**

Esta etapa es diferente al control final de todo el proceso administrativo, donde se verifica lo real con lo planeado; en ella debe diseñarse un instrumento que permita la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan mercadológico establecido.

# CAPÍTULO 1

## DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA



## **1.- DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.**

### **1.1 Historia de la empresa.**

Panificación Bimbo inició operaciones el 2 de diciembre de 1945 con sólo 34 trabajadores en una pequeña fábrica de la Ciudad de México, construida en el número 117 de la calle 58 Norte, en la colonia Santa María Insurgentes. La visión de sus creadores era “hacer un pan realmente bueno, nutritivo, sabroso, fresco... Hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, agradar y llegar así a todos los hogares de México”. Los fundadores de la empresa fueron Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, José T. Mata, Alfonso Velasco y Roberto Servitje.

A principios de los años cuarenta, Jaime Sendra, jefe de producción de El Molino, vislumbró una gran oportunidad en la elaboración industrial del pan de caja o de molde y habló con Lorenzo Servitje, quien era Gerente de la pastelería. “¿Por qué no ponemos una fábrica de pan?”, dijo Jaime. Y con aquella sencilla pregunta, hoy famosa entre la gente de la empresa, ambos iniciaron los planes para fabricar un pan digno del México moderno y pujante de aquellos años. Invitaron a la aventura a Jaime Jorba y a José T. Mata, con quienes tenían vínculos familiares y de negocios, y a quien sin duda era el mejor técnico panificador de México: Alfonso Velasco, que había tomado cursos de panificación en Estados Unidos.

En septiembre de 1945, la empresa contrató a su primer colaborador, un jovencito de 17 años: Roberto Servitje. El hermano de Lorenzo ingresó como Supervisor de Ventas y Cajero con un sueldo de 150 pesos mensuales. La tarea inicial de quien hoy preside el Consejo de Administración de Grupo Bimbo fue acompañar a Jaime Jorba en la realización del primer censo de compradores. Recorrieron todo tipo de expendios comerciales, sin imaginar que estaban poniendo los cimientos de la que 60 años después sería una de las redes de distribución de alimentos más extensas del mundo.

El nombre de “Bimbo” aparece por primera vez en una lista de propuestas elaborada por los fundadores en 1943, marcado con un círculo entre varios otros, como Pan Rex, Pan NSE siglas de Nutritivo, Sabroso y Económico, Sabroso y Pan Lirio, Pan Nieve y Pan Azteca. La principal hipótesis es que el nombre elegido resultó de la combinación de Bingo el popular juego de azar y Bambi la famosa película de Disney. Tiempo después, los fundadores sabrían que en italiano coloquial a los niños (bambinos) se les dice bimbo, que en húngaro la palabra significa capullo, y que curiosamente en China el fonema para designar al pan suena muy parecido a Bimbo.

El 4 de julio de 1945 se firmó la escritura constitutiva de Panificación Bimbo, y la imagen de la empresa resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad y al que Anita Mata, esposa de Jaime Sendra, le puso el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. El señor Velasco le arregló la nariz. Este es el osito que hasta hoy caracteriza a Bimbo por su ternura, limpieza, blancura y suavidad.

- **Un sueño hecho realidad.**

A las 10:30 de la mañana del 2 de diciembre de 1945 se dividió la primera masa y a las tres de la tarde salió el primer Súper-Pan Bimbo envuelto de la fábrica de la colonia Santa María Insurgentes. Una flotilla de cinco camiones usados y cinco nuevos inició el reparto. Esa mañana, el Osito Bimbo se presentó en los principales diarios de la capital presidiendo anuncios a plana entera en los que informaba:

“Al iniciar hoy nuestras operaciones, queremos comunicar al público de México que nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad y, además, proporcionar a nuestros distribuidores y clientes el servicio oportuno y eficiente que la Ciudad de México, ya una gran metrópoli, reclama cumplidamente.”

En 1945 la demanda estimada de pan de caja de la Ciudad de México era de 2,400 piezas diarias, y los fundadores de Bimbo calcularon conseguir el punto

de equilibrio vendiendo 4,300 pesos al día, cifra pronto superada. La clave de la rápida aceptación de Bimbo fue desde luego su calidad; pero también tuvo importancia ofrecerlo envuelto en celofán transparente y sellado, lo que permitía a los consumidores apreciar su frescura al momento de la compra, a diferencia del papel encerado de la competencia que frecuentemente ocultaba panes en mal estado.

El lanzamiento de los primeros productos fue acompañado por una original campaña publicitaria: en los principales diarios del país se publicaron historietas en las que el Osito Bimbo, además de promover las cualidades prácticas y nutritivas del pan de caja, protagonizaba una serie de divertidas aventuras. En una de ellas, el símbolo de la empresa buscaba a su bella durmiente en la recóndita África, en otra viajaba a la Luna. Anuncios y programas de radio, como la Revista Radiofónica Bimbo, daban a conocer el nuevo producto al son de La raspa o La bamba: “Sírvale a todos que Bimbo llegó con pan nutritivo y de rico sabor.”

Jaime Jorba dirigió al primer equipo de vendedores que recorrió el país de punta a punta buscando los distribuidores adecuados. “El producto se acababa todos los días, recordaba Jaime. Dábamos un servicio diario y por ello la gente comía el pan fresco. ¡Muy pronto subieron nuestras ventas!”. Los dos teléfonos que había en la fábrica repiqueteaban todo el día. El reto no sólo estribaba en la distribución diaria, sino en el oportuno retiro del producto próximo a caducar.

Siendo sus divisas la calidad y la absoluta higiene, para la empresa era muy importante que su pan no se vendiera endurecido o vencido, debía estar en el hogar de los consumidores unos pocos días después de salir de los hornos de la planta. Su eficiente red de vendedores lo consiguió con visitas diarias a los puntos de venta. Así que, con orgullo y verdad, los publicistas de la empresa podían decir a la gente: “Usted puede confiar en Pan Bimbo.”

- **Cubriendo las rutas de México.**

Esta empresa, que popularizó en México los sándwiches y el consumo de pan tostado, empezó a crecer rápidamente. En 1946 ya se pensaba en ampliar la planta de Santa María Insurgentes, y un año más tarde, a iniciativa de Roberto Servitje, comenzó a estructurarse el área de vehículos que cumpliría una función estratégica en el crecimiento de la empresa. Para fines de 1947, ya eran nueve los productos Bimbo en el mercado: al Pan Blanco, al Pan Tostado y al Pan Negro, se habían agregado un Pan Dulce, un Bizcocho de Pasas, además de Bollos y Panqués grandes, medianos y chicos.

Al principio los vendedores de Bimbo sólo cubrían la Capital y algunos puntos de venta cercanos, como Puebla, Cuernavaca, Toluca y Pachuca. El resto del país se surtía mediante un ingenioso sistema de embarques. Durante un tiempo, Bimbo tuvo un acuerdo con los transportistas que distribuían los periódicos en provincia, de manera que noticias y pan salían de talleres y fábrica por la madrugada para cumplir su cita diaria con los consumidores. Pero pronto esto no fue suficiente y se abrieron rutas y agencias foráneas. La primera agencia fue la de Puebla, en 1949.

De pueblo en pueblo, siguiendo la ruta de caminos, carreteras y vías de ferrocarril, y calle por calle, los vendedores fueron abriendo el mercado. Ellos mismos colocaban en los muros de los comercios las láminas ilustradas con los textos y recetas de los productos Bimbo. Jamás vieron los sitios remotos y de complicado acceso como un obstáculo o problema, sino como una oportunidad.

En 1950, el “38” de la flotilla, un chato vivamente decorado, se convirtió en el primer vehículo parlante de la empresa. Provisto de tocadiscos, micrófono y altavoces, promovió en rancherías y pequeños poblados los productos del Osito. La fórmula se repitió durante muchos años: camiones de sonido con tiendas acopladas a su parte posterior iban abriendo mercados. En aquellos años se realizó la exitosa “Campaña del cuchillito”. Miles de cuchillos de plástico se introdujeron en cada uno de los paquetes de Pan Grande. La experiencia marcaría la pauta para muchas otras promociones en el futuro.

- **El nacimiento de Marinela.**

Pasteleros de origen, los fundadores de Bimbo siempre habían tenido la inquietud de elaborar pasteles y pastelitos de manera industrial. En 1954, en un pequeño rincón de la planta de Santa María Insurgentes, se realizaron las primeras pruebas de producción de pasteles al estilo americano, redondos y sencillos, sin decorado y de sólo tres sabores: naranja, fresa y chocolate. Para operar esta línea se constituyó una Compañía especial: Pastelería y Bizcochos, S. A. (Pabisa). Esta empresa, que más tarde se llamaría Marinela, registró la marca Keik, la cual comenzó a trabajar con tan sólo 14 personas y un camión. Y así como la imagen de Bimbo fue un osito, la de la nueva aventura en aquel entonces fue una pequeña niña rubia de sombrilla y canasta.

Quizá México todavía no estaba preparado para incorporar a sus costumbres la pastelería norteamericana. Los pasteles no eran postre diario sino festivo. En cumpleaños, quince años, bodas y bautizos, los mexicanos preferían grandes pasteles de sofisticado decorado, vivos colores y adornados con figuras y rebuscados arabescos. Keik no tuvo suerte y Pabisa fue sustituida por un nuevo proyecto apenas al año de estar en el mercado. Desde entonces la niña rubia tomó el nombre de Marinela, aunque el registro de la razón social data de 1965.

Marinela lanzó al mercado una nueva línea de pasteles decorados y una de pastelitos de porción individual. Canastitas, Mariposas, Borrachitos, Zebras, Nevadas, Pingüinos, Pipuchos, Delicias, Empanadas, Tartaletas y muchos otros se ofrecían al detallista en charolas de cartón y sin envoltura. Tanto los pasteles decorados, que a veces se ofrecían por rebanada, como los pastelitos, eran de difícil manejo, no satisfacían las exigencias mínimas de la empresa y su distribución nacional era prácticamente imposible.

El reto era crear un pastelito que pudiera envolverse, conservando al mismo tiempo el delicado balance de ingredientes y la atractiva presentación de la rica tradición pastelera europea. Después de muchos experimentos, el Director

Técnico, Alfonso Velasco, dio con la fórmula y desarrolló tres productos susceptibles de envoltura: Gansito, Negrito y Bombonete.

- **Un acierto envuelto en chocolate**

La idea del Gansito, un pastelito tipo *petit four*, cubierto de chocolate, salpicado con granillo de chocolate y relleno de crema y mermelada de fresa, no era totalmente nueva, lo innovador era la manera industrial de producirlo. El primer pedido de Gansitos que fabricó Marinela en 1958 fue de 500 unidades y llevó ocho horas de trabajo, ya que al principio gran parte del proceso de elaboración se realizaba de manera artesanal. Más tarde se mecanizó y hoy en día está automatizado.

Los productos de Marinela se incorporaron a la red de ventas de Bimbo, pero el éxito de Gansito fue tal, que pronto se decidió a diferenciar los sistemas de distribución y las rutas se especializaron. Aquella fue la época de las famosas “Ganseras”, unas motonetas Vespa con una pequeña cabina al frente y una caja en la parte posterior. Alimento nutritivo, golosina, postre y bocadillo, el Gansito fue un acierto de diseño, ventas y publicidad que se convirtió en símbolo institucional. En la actualidad, el mercado mexicano de este tipo de *snack*, iniciado hace 47 años por Marinela, es uno de los más desarrollados del mundo.

Por la época en que nació Gansito, las plantas llegaron a su punto de saturación, así que se decidió abrir una nueva fábrica, y se eligió a la estratégica ciudad de Monterrey, donde se inauguró Bimbo del Norte en 1960. Cuando se iniciaba la conquista de aquella importante plaza, Alfonso Velasco se separó de Bimbo para crear Panificadora Mexicana, asociado con empresarios regiomontanos. Esta Compañía lanzó al mercado el Pan Rey y un pastelito muy parecido al Gansito: el Pipiolo.

- **Lecciones de la competencia**

A comienzos de los años sesenta, el crecimiento de Bimbo era tal que la red de distribución se empezó a medir en términos de “vueltas al mundo”. De 1963 a

1978 se abrieron ocho nuevas fábricas, al mismo tiempo que las instalaciones pioneras se ampliaban y actualizaban con mejoras tecnológicas.

En este periodo la competencia se recrudeció: en 1964 Continental Baking Co., fabricante de los productos Wonder, llegó a México para competir en los segmentos que demandaban los productos extranjeros. Bimbo adquirió los derechos para México de la marca Sunbeam, de Quality Bakers of America.

En la contienda por el gusto de los consumidores, hubo batallas memorables, como la que se dio entre los Tuinky Wonder y los Submarinos de Marinela a partir de 1967, o la que enfrentó al Gansito contra el Pipiolo el pastelito inventado por Alfonso Velasco y después adquirido por Wonder.

Los productos Bimbo y Marinela nunca perdieron su lugar como líderes en el mercado. “Wonder nos despertó”, recuerda Jaime Jorba, “antes éramos más conservadores y nos conformábamos con abrir diez o quince rutas al año”.

“Algo había que hacer para que el competidor no nos comiera y se establecieron reuniones semanales de todos los directivos para tomar las decisiones. El crecimiento gordo vino a partir de entonces.” Bimbo terminaría por adquirir la Compañía Continental de Alimentos y Wonder pasaría a ser una marca de la organización en 1986.

- **Más allá de la panadería**

Algunos afirman que la diversificación de Bimbo en productos ajenos a la panadería y la pastelería nació en 1973, cuando la empresa decidió fabricar mermelada de fresa. Esta línea de las llamadas Mermeladas Carmel respondió a la necesidad de abastecer a Marinela de materia prima.

La verdadera expansión de Bimbo en líneas ajenas a la panadería y la pastelería, surgió al observar que la industria de dulces y chocolates no atendía con suficiencia a los detallistas que Bimbo y Marinela visitaban a diario y conocían a la perfección. “Pensamos, recuerda Lorenzo Servitje, que un sistema de distribución como el nuestro podía constituir una ventaja”. Fernando Servitje, Director de El Molino (y hermano menor de Roberto y Lorenzo),

elaboraba algunos dulces como el Crunch y el Kranky en una pequeña fábrica de chocolates llamada Barcel, misma que Bimbo adquirió posteriormente. Así Barcel pasó a formar parte del Grupo, que en los primeros años de los setenta fabricaba dulces y botanas. A partir de 1978, la confitería pasó a Dulces y Chocolates Ricolino.

Los éxitos de los dulces y chocolates se sucedieron durante esa década: la Paleta Payaso tuvo gran aceptación y dio un fuerte impulso a Ricolino; lo mismo sucedió con el Bubulubu, las Pasitas envueltas en chocolate y los Confitones. La buena acogida que dio el público a las Palomitas Barcel, que en sus variantes acarameladas, saladas y con chile se fabricaron desde 1975, hizo pensar a Bimbo en el mercado de frituras. Se decidió, entonces, comprar una empresa fabricante de botanas (Tigre Toño) de Kellog's, ubicada en Querétaro.

Posteriormente se diseñaron productos como Chip's, y papas con un novedoso y ligero toque adobado. En aquel momento, la alegre Ardillita Barcel se sumó al Osito Bimbo y al Gansito Marinela.

## **1.2 Éxitos y logros recientes.**

A continuación se señalan los eventos relevantes acontecidos durante el último semestre de 2005 y el año 2006.

- **Grupo Bimbo adquiere empresa en China**

El 24 de marzo de 2006, Bimbo anunció que llegó a un acuerdo para adquirir la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, subsidiaria de la empresa española Panrico, S.A., ubicada en la República Popular China, en una transacción que ascendió a 9.2 millones de euros por el 98% de las acciones, asumiendo, adicionalmente, una deuda neta de 1.3 millones de euros.

Con esta operación, la Compañía adquirió una empresa que contaba con 800 colaboradores, una planta de producción y una red de distribución

con un amplio portafolio de productos de panificación, diseñados y desarrollados para el mercado local, que le han permitido alcanzar una importante presencia y reconocimiento en las ciudades de Beijing y Tianjin.

Para Grupo Bimbo, que ha realizado un intenso programa de investigación y análisis en la región, esta adquisición representó una sólida oportunidad de incursionar de forma inmediata, con una inversión inicial modesta, en uno de los mercados de mayor crecimiento y dinamismo del mundo. Asimismo, esta operación es consistente con la visión de la Compañía de mantenerse como uno de los líderes mundiales en panificación.

- **Grupo Bimbo regresa al mercado de panificación de Uruguay.**

El 30 de enero de 2006, Bimbo anunció que concluyó la adquisición de las empresas uruguayas Walter M. Doldán y Cía. S.A. y Los Sorchantes S.A.

Esta operación ascendió a 7 millones de dólares, de los cuales 5.5 millones fueron destinados a la compra del 100% de las acciones y el resto se destinó al pago de pasivos financieros. Estas empresas se dedican a la producción y comercialización de productos de panificación, a través de las marcas Los Sorchantes y Kaiser, principalmente.

Durante el año 2005, las ventas de ambas empresas ascendieron a 6.9 millones de dólares.

A través de esta operación, Grupo Bimbo regresó a la industria de panificación en Uruguay y a la vez se posicionó como el líder en el mercado. Asimismo, esta operación le permitió a la Compañía continuar con su estrategia de consolidación en la región, atendiendo al potencial

de crecimiento que representa la baja penetración del pan empaçado en la industria en general.

- **Grupo Bimbo firma convenio de distribución con Arcor.**

El 30 de septiembre de 2005, la Compañía firmó un convenio de distribución con Arcor, S.A.I.C. ("Arcor"), de la República de Argentina.

Con este convenio, Bimbo, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convirtió en el distribuidor exclusivo en México de la golosina "Bon o Bon". Este producto se incorporó a la plataforma de golosinas existente de la Compañía como una línea conocida como de alta calidad. Las Compañías firmantes se comprometieron también a realizar una inversión conjunta para construir en México una planta productora de las golosinas de Arcor y Barcel.

- **Grupo Bimbo adquiere las pastelerías "El Globo"**

El 20 de julio de 2005, la Compañía anunció la adquisición, por medio de una transacción de 1350 millones de pesos, de Controladora y Administradora de Pastelerías, S.A. de C.V., operadora de las pastelerías "El Globo", que produce y comercializa productos de pastelería fina, a través de 4 unidades de producción y más de 170 establecimientos de venta.

Con esta adquisición, Grupo Bimbo incursionó por primera vez en el negocio de la comercialización al menudeo de productos de pastelería fina. Después de la aprobación regulatoria correspondiente, la operación se concretó el 23 de septiembre de 2005.

### **1.3 Misión y Visión.**

- **Misión.**

Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas, comprometiéndonos a ser una empresa, altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de panificación, con visión a largo plazo.

- **Visión y Filosofía Empresarial.**

Valores que fomenten la integridad y destierren la corrupción.

Preceptos que cuiden la ecología, la limpieza de la publicidad, el respeto a las leyes y el exacto cumplimiento de las responsabilidades fiscales.

Lineamientos que induzcan a la responsabilidad cívica y política.

- **Valores de la Compañía:**

Persona: “Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.”

Pasión: “Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa. “

Rentabilidad: “Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo.”

Efectividad: “Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser.”

Trabajo en Equipo: “Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos. “

Confianza: “Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.”

Calidad: “Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio. “

#### **1.4 Ventajas Competitivas.**

Grupo Bimbo considera como su principal ventaja competitiva a la gente, esto es por el trato y el bienestar que le otorga no sólo a sus clientes sino a sus empleados y proveedores, además de mostrar un continuo y real interés en impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente, cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar social, promover el bienestar de las comunidades donde Grupo Bimbo opera, y fomentar el respeto y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones nacionales.

La Compañía posee una participación importante de mercado debido a las ventajas competitivas que mantiene, entre ellas, la red de distribución más extensa del país, costos y precios competitivos, servicio integral al cliente, más puntos de venta, eficiencia operativa, imagen de líder y sólido posicionamiento en el mercado

En lo que se refiere a sus productos, Bimbo tiene como valor agregado o ventaja competitiva, ser una Compañía que produce y lleva a la mesa de sus clientes productos de excelente calidad, frescos, empaquetados y con excelente presentación.

## **1.5 Objetivos financieros y no financieros.**

- Fabricar los productos adecuados a los gustos y exigencias de los diferentes consumidores en todo el mundo, manteniendo nuestro enfoque en el sabor la salud y la innovación.
- Asegurar una distribución amplia a través de una red integral y rentable que entregue nuestros productos oportunamente a todos nuestros consumidores.
- Identificar los mercados en crecimiento que nos permitirán seguir mejorando nuestro desempeño, tanto en nuevas regiones geográficas como en segmentos de consumidores.
- Crear valor para nuestros accionistas incrementando nuestra rentabilidad y fortaleciendo nuestra posición financiera, además de continuar siendo una empresa altamente productiva, plenamente humana, confiable y respetada”.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.



## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.**

### **2.1 Análisis FODA**

#### **1. Fortalezas y Oportunidades:**

- Excelente posicionamiento de marca en los mercados en donde participa.
- Atención a más de 600,000 puntos de venta con 25,000 rutas.
- Extenso y permanente control sobre la calidad, seguridad, frescura y presentación de sus productos.
- Reputación intachable.
- Tecnología de punta.
- Un consejo directivo estable y funcional.
- Excelente estrategia de distribución y ventas.

#### **2.- Amenazas y Debilidades:**

- Fluctuaciones cambiarias.
- Riesgos relativos a las ventas.
- Inflación.
- Control de precios.
- Factores climáticos y ambientales.
- Regulaciones ambientales y sanitarias.
- Riesgos de mercado (en áreas internacionales).
- Situación Internacional y abastecimiento de trigo.
- Situación económica, política y social de México.

## **2.2 Análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa.**

- **Panorama General de la Industria de Panificación.**

La industria del pan en México comprende, en primer lugar, el pan tradicional, que recibe varios nombres dependiendo de la región geográfica de que se trate.

Esta industria produce una gran variedad de panes que se fabrican en aproximadamente 22 mil establecimientos de panificación tradicional en México. En este mismo sector, durante los últimos años, un gran número de cadenas de tiendas de autoservicio han integrado panaderías dentro de sus establecimientos.

La industria de panificación en México, incluyendo pan, pasteles y galletas, tiene un valor de mercado de aproximadamente 11.5 millones de dólares anuales y consume alrededor de 2.6 millones de toneladas de harina de trigo.

Asimismo, el consumo per cápita es de 39 kilos al año, mientras que el gasto destinado a este concepto asciende a poco más de 1000 anuales.

Cabe mencionar que dicho consumo se ubica por debajo del correspondiente al de harina y masa de maíz, que es de aproximadamente 6 millones de toneladas anuales y que está concentrado en un solo producto: la tortilla

Dado que el pan de caja manufacturado por Bimbo tiene 60 años de existencia en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. A lo anterior habría que agregar que se prevé un incremento en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente incursión de la mujer al mercado laboral.

Las áreas rurales del país no son ajenas a esta forma de vida, por lo que, gracias a la ampliación de la red carretera, Bimbo puede llegar a un gran número de hogares en el campo, colaborando así a la alimentación de este sector de la población.

En EE. UU. el valor de mercado de la industria del pan, incluyendo pan, pasteles y galletas, es de aproximadamente 33100 millones de dólares anuales. El consumo per cápita de pan es de 171 kilos y el gasto por este concepto es de aproximadamente 379 dólares anuales.

Bimbo no sólo se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan y tortilla empacada, sino que también distribuye más de 150 productos que se exportan y comercializan bajo las marcas Bimbo, Marinela, Ricolino, Barcel y Coronado, dirigidas principalmente al mercado hispano.

Bimbo participa con marcas de alto reconocimiento en EE. UU., particularmente en los estados de Texas y California. Las principales marcas de pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos 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).

Asimismo, el Grupo participa activamente en Latinoamérica, donde el comportamiento y las preferencias de los consumidores son muy similares a las observadas en México. Los países latinoamericanos donde la Compañía tiene operaciones son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Perú. En el caso de Honduras y Nicaragua, aunque no cuenta con fábricas, distribuye sus productos a través de agencias estratégicamente localizadas.

- **Panorama General de la Industria de la Tortilla.**

El mercado de la tortilla es el de mayor consumo en México, debido a que éste es el principal producto en la alimentación del mexicano. Esta industria se encuentra altamente fragmentada y se caracteriza por la existencia de pequeños productores, conocidos como tortillerías, que ascienden a cerca de 40,000.

En promedio, el consumo per cápita diario de tortilla, ya sea frescas o tradicionales, es de nueve sobre la base de tortillas de 30 gramos cada una. Vale la pena mencionar que, a partir de enero de 1999, el gobierno mexicano liberó el precio de la tortilla de maíz, si bien mantiene apoyos al mismo para proteger a la población de escasos recursos.

En esta industria, la participación de la tortilla de maíz empacada es relativamente baja. La Compañía es la precursora en México, la cual comenzó a fabricar y comercializar este producto bajo la marca Milpa Real en 1992 y un año después, gracias a sus sistemas de distribución, cubrió todo el territorio nacional.

Bimbo participa también en el mercado de tortillas de harina de trigo que comercializa bajo las marcas Tortillitas Tia Rosa, Wonder y Del Hogar, entre otras.

En EE. UU el mercado de la tortilla empacada reporta uno de los más altos crecimientos dentro del sector de alimentos en ese país.

La Compañía estima que, al cierre de 2005, el valor de este mercado fue de 6,000 millones de dólares, lo que significa un crecimiento de 100% en los últimos 10 años.

Las tortillas, tanto de harina de trigo como de maíz, presentan más variedades, tamaños y cantidades que en el mercado mexicano. Además se prevé que para 2010 la población hispana sea la comunidad extranjera más grande en EE. UU. Ello aunado al PIB que genera dicha comunidad (calculada en 30 millones de personas), que es igual al PIB generado en México, hace de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en ese país.

En este mercado, las tortillas de harina de maíz y de trigo que se producen y comercializan bajo la marca Tia Rosa, tienen una presencia importante en las regiones oeste y suroeste de EE. UU y están orientadas lo mismo al mercado hispano que al anglosajón.

- **Panorama General de la Industria de la Botana.**

La industria de botana en México tuvo un valor de mercado estimado en 2315 millones de dólares al cierre de 2005, lo que representó un incremento de 9% con respecto al año anterior.

Se calcula que 86% de las personas ha consumido botanas (maíz, papa y extraídos) en los últimos 15 días, mientras que en el segmento de cacahuates, la incidencia de consumo en el mismo período es de 27%.

Asimismo, el consumo promedio de botanas es de al menos una vez por semana, mientras que para cacahuates, el consumo resulta menos frecuente: una vez cada 11 días.

La compra de botanas saladas, para consumo tanto dentro como fuera del hogar, se realiza de manera impulsiva (incluso en autoservicios), es decir, en más de la mitad de los casos no se trata de una compra planeada, independientemente de la cantidad de paquetes o las presentaciones, la botana que se compra se consume en un día.

Cabe mencionar que, aún cuando se trata de una categoría susceptible a la publicidad y las promociones, hay un alto nivel de lealtad hacia la marca preferida o habitual.

- **Panorama General de la Industria de la Confitería.**

La industria de la confitería en México es altamente diversificada y competitiva, ya que está compuesta por más de 650 competidores. Se compone de dos grandes segmentos:

- Golosinas de azúcar, (72% del volumen total), el cual incluye el segmento de gomas de mascar, paletas de caramelo, gomitas, caramelos duros y suaves, pastillas, golosinas en polvo, dulces enchilados, tamarindos, pulpas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas.
- Chocolates (28% del volumen total), conformado, principalmente por chocolate nacional e importado en barra, malvavisco cubierto de chocolate y chocolates finos rellenos.

El valor estimado de este sector en México es de 3157 millones de dólares. Adicionalmente, se estima que un 15% de las ventas corresponde a pequeños fabricantes “caseros”, que producen y distribuyen productos sin marca y en regiones muy concentradas, principalmente en el norte y centro de México.

El consumo per capita de chocolates en México es cercano a los 4.5 kilos por año, muy inferior al de países como Argentina, Brasil, EE.UU. y especialmente, Europa, donde el promedio anual sobrepasa los 7.9 kilos.

El segmento de golosinas de azúcar se encuentra fragmentada en 18 categorías, entre las que destacan las de goma de mascar, paletas de caramelo, pastillas y gomitas. El segmento de chocolates se divide en nueve diferentes categorías.

Es importante destacar que 85% de la distribución de dulces y chocolates en México, se hace a través del canal mayorista y el 15% se realiza en supermercados e hipermercados.

La gran diversidad de productos en este mercado obedece a una fuerte y constante innovación. Y es que la principal característica de los productos de confitería es que se basan en la “moda” y en un mercado principalmente infantil y juvenil, que ha cambiado sus preferencias de manera dramática en los últimos años. Ricolino participa en todos los segmentos de la confitería, obteniendo al menos las tres primeras posiciones.

### **2.3 Análisis de la Competencia.**

En los segmentos de pan dulce empackado, pastelitos y galletas, Bimbo tiene un fuerte reconocimiento de marca. Son varios los competidores en el mercado de galletas, pero el principal de ellos es Gamesa, empresa perteneciente a Pepsi Co.

En la frontera norte del país están las siguientes marcas de importación de pan de caja y bollería: Rainbo, producida por Sara Lee Corp., y Nature’s Own y Butter Krust, producidas por Flowers Foods, Inc.

En la actualidad son varios los competidores en el mercado de pan empacado cuyas marcas tienen presencia local, tales como: Dulcipán, S.A. de C.V., que elabora productos bajo la marca Don Toño en la Ciudad de México, y El Panqué, S.A. de C.V., con la marca El Panqué, en la zona centro de México, especialmente en el estado de Jalisco.

Adicionalmente, en las ciudades de México y Mérida, a través de tiendas de autoservicio, se tienen como competidores a: Pan Filler, S.A. de C.V. que produce bajo la marca Pan Filler, pan de especialidades (negro, de centeno y alemán); Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A., con la marca de pan de caja Boni Bon, y Panadería El Cometa, S.A. de C.V., con la marca de pan de caja Don Rico.

Es importante destacar, sin embargo, que la principal competencia que enfrenta Bimbo con respecto a sus líneas de pan de caja y pan dulce empacado está en las cerca de 22 mil panaderías tradicionales y en la considerable presencia de panaderías en las tiendas de autoservicio.

Bimbo Estados Unidos, BBU, tiene como principales competidores a: Flowers Foods, George Weston, Holsum Arizona, Interstate Bakeries, Pepperidge Farm, Sara Lee y United States Baking.

Bimbo participa también en el mercado de tortillas bajo las marcas Milpa Real, Tortillitas Tia Rosa, Wonder y Del Hogar, entre otras.

El principal competidor en el sector de la tortilla en México es Maseca, con las marcas Paninas, Tortiricas y Misión, en tortillas de harina de trigo, y la marca Misión, en tortilla de maíz. Asimismo, Grupo Bimbo compite con marcas regionales de tortillas empacadas de maíz, entre las que se encuentran: Exquisitas, Del Rancho, Estrella y Dalez, entre otras. Sin embargo, conviene insistir en que las tortillerías tradicionales tienen el dominio en este mercado. Valga mencionar que Milpa Real participa con menos de 1%.

En cuanto a las tortillas de harina de trigo, en la región norte del país hay un gran número de competidores, que elaboran tortillas de manufactura casera para satisfacer los gustos locales y que representan un pequeño porcentaje del mercado.

En EE.UU. Tía Rosa enfrenta la competencia de Gruma Corp., así como de un gran número de pequeños productores.

En cuanto al mercado de las botanas, Barcel tiene como principal competencia a Sabritas. Es importante mencionar que, a diferencia del segmento de botana salada, el de cacahuates se distingue por una importante presencia de competidores regionales. En estos segmentos, las marcas que compiten con Barcel son: Bokca-2, Encanto, Leo, Mafer (Sabritas), Nishikawa y Snaky, entre otras.

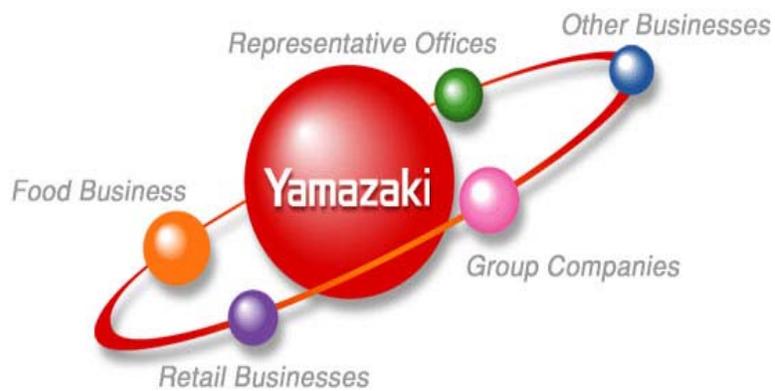
En la industria de la confitería, los competidores de mayor tamaño que enfrenta Ricolino son: Adams, Canels, Ferrero, Grupo Lorena, Mars, Montes, Nestlé, Sonric's y Tutsi Pop.

- **Primera Panificadora del Mundo:  
Yamazaki Baking Company.**

Bimbo, el segundo productor de pan más importante del mundo, sólo superado por la japonesa Yamazaki Baking Company, también podría beneficiarse de las mejoras operativas y administrativas derivadas de su nueva plataforma tecnológica, un software empresarial o ERP (Enterprise Resource Planning / Planificación de los Recursos de la Empresa) y de la apertura de un centro de producción de masa para hacer pan que distribuya a panaderías independientes.



A continuación las distintas áreas de negocio de esta empresa de origen japonés llamada Yamazaki Baking Company. La tecnología de esta empresa es muy avanzada en el proceso de panificación.



A continuación se presenta la mezcla de producto que tiene la empresa japonesa:



Fuente: [www.yamazki.com](http://www.yamazki.com).



Fuente: [www.yamazki.com](http://www.yamazki.com).

Finalmente, se presenta la presencia de esta empresa, competidora de Bimbo en todo el mundo, pero sobretodo en Europa y Estados Unidos con sus puntos de venta.



FRANCIA



CALIFORNIA



HONG KONG

### **2.3.1 Participación de mercado.**

En la mayoría de sus líneas de productos, la Compañía posee una participación importante de mercado, debido a las ventajas competitivas que mantiene, entre otras, la red de distribución más extensa del país, costos y precios competitivos, servicio integral al cliente, más puntos de venta, eficiencia operativa, imagen de líder y sólido posicionamiento en el mercado.

Además, conviene mencionar que, aunque existe una fuerte competencia y, en algunos casos, competencia directa entre las mismas empresas del Grupo, esto no constituye un aspecto negativo. La Compañía considera que, en todo momento, esta situación ha representado una competencia sana y al mismo tiempo, ha provocado que cada organización arroje los mejores resultados, tanto de operación como de ventas, siempre bajo un esquema de respeto mutuo entre líneas de productos y entre organizaciones pertenecientes a la Compañía.

Bimbo mantiene una participación en el mercado del pan (lo que incluye pan tradicional y pan empaçado) de aproximadamente 20%. Lo anterior permite suponer que la Compañía tiene amplias posibilidades de crecer en esta línea de productos.

En los segmentos de pan dulce empaçado, pastelitos y galletas, Bimbo tiene un fuerte reconocimiento de marca. Son varios los competidores en el mercado de galletas, pero el principal de ellos es Gamesa, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una penetración de mercado de 50%, mientras que las marcas Marinela y Lara ocupan el segundo lugar, con 35%. Con su actual participación de mercado, Marinela es líder en el terreno de los pastelitos.

Además de las marcas antes mencionadas, Marinela maneja Suandy, marca de pastelitos y galletas finas con lo cual busca penetrar en un mercado de calidad *premium*.

La participación de la industria de la tortilla empacada es de 1.8% del mercado. Con base en estudios de mercado propios, Bimbo prevé que el potencial de participación de este producto sea de entre 3 y 5% del mercado total, debido al crecimiento del segmento de conveniencia.

En el mercado de las botanas, grupo Bimbo se posiciona con Barcel. Barcel tiene 28 años de historia en el mercado de botanas saladas y como parte del Grupo, es una empresa 100% mexicana con presencia internacional.

La distribución de sus productos tiene cobertura nacional, además de contar con presencia en EE.UU., Inglaterra, Alemania y recientemente en España, con las marcas Barcel y Viva México. Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas y cacahuates en México, después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una participación de mercado cercana al 70% en el caso de botanas saladas y de 44% en el de cacahuates.

Tomando en cuenta que Bimbo inició en 1977 su participación en estos segmentos con la marca Barcel, ha logrado una muy buena posición dentro de estos mercados, gracias a que ha construido su imagen de marca a partir de productos diferenciados.

Dentro de la industria de la confitería, con una participación superior a 17% del total de este mercado, Ricolino ocupa el segundo lugar, después de Cadbury Adams.

En el segmento de untables, Coronado tiene una participación de mercado de 18%. Con respecto a los productos de leche de cabra

comercializados bajo la marca Coronado, los principales competidores son: Real del Potosí, Las Sevillanas, Linares y las marcas propias.

A continuación se muestra la participación de mercado de la Compañía en Latinoamérica al cierre de 2005, así como los competidores más importantes en cada país de la región donde tiene operaciones:

<i>Total Panificación</i>	2005 <sup>(1)</sup>
<b>Argentina</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Fargo y La Salteña	19%
<b>Brasil</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Panco, Seven Boys y Wickbold	20%
<b>Colombia</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Comapan, Guadalupe y Ramo	14%
<b>Costa Rica</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Girasol, Konig y Ruiseñor	83%
<b>Chile</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Pierre y Los Castaños	70%
<b>El Salvador</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Aladino, Europa y Lido	50%
<b>Guatemala</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Americana, Europa y Victorias	50%
<b>Honduras</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Bambino, Hawitt , La Popular y Tabora	70%
<b>Nicaragua</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Aurora, Puropan y Corazón de Oro	68%
<b>Perú</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Costa y Unión	87%
<b>Venezuela</b> Participación de mercado de BIMBO en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Pan Central y Puro y Simple	77%

<sup>(1)</sup> Fuente: A.C. Nielsen (datos en valor).

Fuente: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx).

## **2.4 Análisis de la Compañía (Situación actual).**

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial y es líder en el continente americano. La Compañía, a través de sus principales subsidiarias, se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, 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.

Cuenta con marcas de reconocido prestigio como:

Bimbo, Marinela, Tia Rosa, Lara, El Globo, Oroweat, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Milpa Real, Del Hogar, Ideal, Plus Vita, Pullman y Monarca, entre otras. Bimbo tiene operaciones de manufactura en México, EE.UU., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú y Nicaragua.

Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones: (I) productos de panificación y (II) botana salada y confitería.

Bajo la primera división se encuentran Bimbo, S.A. de C.V., que incluye a las marcas Bimbo, Marinela y El Globo, entre otras; BBU, que incorpora a las Compañías operadoras en EE.UU.; y OLA, que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica. Por otro lado, las operaciones de botana salada y confitería se encuentran agrupadas en Barcel, S.A. de C.V., que comprende las marcas Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Duvalín, Bocadín y Lunetas.

La Compañía opera en las siguientes regiones: México, EE.UU, Latinoamérica, Europa y Asia.

Grupo Bimbo cuenta con más de 77 plantas y 950 centros de distribución localizados de manera estratégica en 14 países de América y Europa.

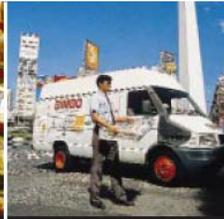
Cuenta con más de 180 certificaciones ISO 9000 y 72 certificaciones HACCP, que ayudan a garantizar la calidad esperada y el funcionamiento de toda la Compañía en general.

Grupo Bimbo tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo, con una flotilla de más de 29000 unidades de reparto y una plantilla laboral superior a 72000 colaboradores.

Produce una gama de más de 3600 productos bajo 100 marcas de reconocido prestigio.

Las Divisiones Actuales de Grupo Bimbo son:

- Bimbo, S.A. de C.V.
- Barcel, S.A de C.V.
- Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)
- Organización Latinoamérica (OLA)

			
<b>BIMBO, S.A. DE C.V.</b>	<b>BARCEL, S.A. DE C.V.</b>	<b>BIMBO BAKERIES USA, INC.</b>	<b>ORGANIZACION LATINOAMERICA</b>
SEDE: México, D.F.	SEDE: Lerma, Edo. de México	SEDE: Ft. Worth, Texas, E.U.A.	SEDE: Buenos Aires, Argentina.
PRINCIPALES PRODUCTOS Pan blanco y pan dulce, bollería, panquelería, pastelería, galletas, tortillas empacadas y tostadas.	PRINCIPALES PRODUCTOS Botanas saladas, confitería, chocolates, cajeta (dulce de leche), gomitas y goma de mascar.	PRINCIPALES PRODUCTOS Pan blanco y pan dulce, bollería, bagels, muffins, panquelería, pastelería, galletas, tortillas y bases para pizza.	PRINCIPALES PRODUCTOS Pan blanco y pan dulce, bollería, panquelería, galletas, pastelería, alfajores, tortillas y bases para pizza.
PRINCIPALES MARCAS Bimbo, Marinela, Milpa Real, Lara, Tía Rosa, Suandy, Wonder, Lonchibon, Del Hogar, La Mejor, Monarca, Tilitipán.	PRINCIPALES MARCAS Barcel, Ricolino, Coronado, CandyMax, Juicee Gumme, Parklane.	PRINCIPALES MARCAS Oroweat, Mrs Baird's, Bimbo, Entenmann's, Thomas', Tía Rosa, Marinela, Francisco, Old Country.	PRINCIPALES MARCAS Bimbo, Marinela, Plus Vita, Pullman, Ideal, Holsum, Trigoro, Pyc, Bontrigo, Cena.

Fuente: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx).

En 2006, Grupo Bimbo reportó los mejores resultados en ventas de su historia, con un crecimiento de 8.5% con respecto al año anterior, reflejando incrementos en todas las operaciones de la Compañía. Contribuyeron a dicho comportamiento el sólido crecimiento de los volúmenes de ventas, una mejor mezcla de productos, la creciente penetración en los mercados de Estados Unidos y Latinoamérica y los aumentos de precios que se aplicaron en la mayoría de los mercados para contrarrestar el alza de los costos. Adicionalmente, aunque en menor medida, las ventas del año se vieron beneficiadas por las adquisiciones en México y Latinoamérica realizadas en 2005 y 2006.

El margen de operación se mantuvo prácticamente sin cambio, 9.2% a pesar del considerable incremento en los costos de las materias primas.

La presión en el margen fue contrarrestada con una mayor absorción de costos y gastos fijos y con una importante reducción en los gastos de administración de las operaciones en México y Estados Unidos.

La utilidad neta mayoritaria fue superior a la reportada en 2005.

Sus estrategias y fortalezas se han visto reflejadas en los esfuerzos para consolidar sus marcas, lo que dio como resultado una mayor participación de mercado en múltiples segmentos de productos en los que está presente la Compañía.

También fue importante la apertura en el año 2005 de más de 1,700 rutas de distribución, con especial énfasis en la expansión en los canales no tradicionales en México, a lo largo de Latinoamérica, así como en los productos con marcas mexicanas en Estados Unidos.

Entre los esfuerzos emprendidos también sobresalen: la optimización del portafolio de productos y su mezcla, así como la expansión y segmentación de la red de distribución.

## **2.5 Análisis de los clientes (mercado meta).**

Bimbo atiende más de 1.5 millones de puntos de venta en sus operaciones. La relación que tiene con sus clientes, clasificados de acuerdo con su tamaño y giro principal, es muy sólida.

Se ha mantenido siempre una sana relación de negocio con todos y cada uno de ellos independientemente de su tamaño.

A pesar de que aproximadamente 80% de los clientes de la Compañía en México se concentran en el pequeño comercio, hay una base muy significativa de grandes clientes, que comercializan sus productos en cantidades elevadas.

Los grandes clientes de la Compañía en México, consisten en grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales. Finalmente, existen otros clientes, como Burger King, KFC, McDonald's, Sistema Integral para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y hospitales del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que son considerados clientes institucionales, con los cuales se tienen arreglos especiales, ya que generalmente se les elaboran presentaciones especiales que satisfacen sus necesidades en muy variados momentos de consumo.

Cabe mencionar que, en lo individual, ninguno de estos clientes representa más de 5% del total de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que ésta no depende de ninguno de ellos.

En EE.UU. la proporción de las ventas por tipo de cliente es diferente debido a las características de este mercado. De esta forma, 65% de los clientes se concentra en cadenas de tiendas de autoservicio, 18% en clubes de precios, 13% en cadenas de restaurantes y clientes institucionales, y el restante 4% en tiendas de conveniencia. Entre los clientes principales del Grupo en EE.UU. se encuentran Albertson's, Basha's, Denny's, H.E.B., Kroger, Costco, Raley's, Safeway, Sam's, Wal-Mart y Wendy's.

En Sudamérica, 55% de las ventas se distribuye a través de cadenas de autoservicios e hipermercados, 20% en el canal tradicional, 7% en el canal de consumos, mientras que el 18% restante corresponde a distribuidores. Entre los grandes clientes del Grupo en esta región se encuentran Carulla, Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, D&S, E. Wong, Éxito Coto, Olímpica, Santa Isabel, Vivero y Wal-Mart.

## 2.6 Enfoque Mercado – Producto.

### 2.6.1 Portafolio de productos.



Fuente: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx).



- Pastelería Marinela, Suandy, Wonder
- Galletas Marinela, Lara, Suandy, Tia Rosa

### 3) **El Globo.**

Sus productos son “premium” y están primordialmente orientados a los niveles superiores del mercado. Sus principales líneas de productos son pan dulce y salado, pasteles, canapés y gelatinas, que son comercializadas bajo las siguientes marcas:

- Pan tradicional El Globo
- Pastelería fina La Balance
- Panes de especialidad Delibrot

4) **BBU, Inc.** Empresa que controla las operaciones del Grupo en EE.UU., Dichas operaciones consisten en la manufactura, distribución y comercialización de pan y tortillas, principalmente, así como en la distribución de productos con marcas mexicanas en los segmentos de panificación, confitería y botana salada, los cuales se exportan desde México.

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

- Pan de caja y bollería Oroweat, Mrs. Baird’s, Weber’\*, Bimbo, Thomas, Francisco, Old Country, Bohemian Heart
- Pan dulce, pastelitos y galletas Mrs. Baird’s, Entenmann’s, Bimbo, Marinela.
- Tortillas Tia Rosa, Bimbo

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

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

- Pan de caja y bollería Bimbo, Ideal, Holsum, Cena, Bontrigo, Pyc, Wonder, La Mejor, Trigoro, Pullman, Plus Vita, Tulipán, Breddy, Tradiçao, Pan Todos, Morán, Monarca Maestro Panadero, Fuch's, Los Sorchantes.
- Pan dulce Bimbo. Pullman, Plus Vita, Ideal.
- Pastelitos y galletas Marinela, Marisela, Ana María.

- **Sector de Botanas y Confitería.**

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

7) **Barcel**. Produce, distribuye y comercializa botanas.

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

- Papa Línea Chips, Ondas, Paprizas, Papa-tinas, Toreadas y Maxipapas. Maíz Línea.

- Takis Runners, Chipotles, Tostachos, Big Mix-.
- Extruídos Chicharrón de cerdo y de harina, Cronchers.
- Cacahuates Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis, Pepitas, Cacahuates Barcel..
- Palomitas de maíz Karameladas pop.

8) **Ricolino.** Produce, distribuye y comercializa chocolates, cubiertos de chocolate, confitados, gomas de mascar, gomitas, grageas aciduladas, caramelos, paletas, dulces tradicionales y cajetas.

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

- Cajeta Coronado, FOPI.
- Caramelos y paletas Chiclosos Coronado, obleas Coronado, Duvaletas Paletas Coronado, Just Juicee.
- Chocolates La Corona, Figuras de chocolate, Bon-o-bon, Chocosorpresa, Bocadín, Barra Payaso.
- Confitados Lunetas, Chocoretas, Almendras.
- Cubiertos de chocolate Paleta Payaso, Bubulubu, Kranky, Pasitas, ,Paletón La Corona.
- Golosinas untables Duvalín.
- Goma de mascar Chick's, Chiclub, Wrigley's.
- Gomitas Panditas, Moritas, Dulcigomas, Gomilocas Just Fruttie, Park Lane, Dayhoff, Juicee Gummee.
- Grageas aciduladas Pecositas.
- Modificadores de leche Choco Kiwi, Choco Kinder.

Todas las marcas son marcas registradas de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.,

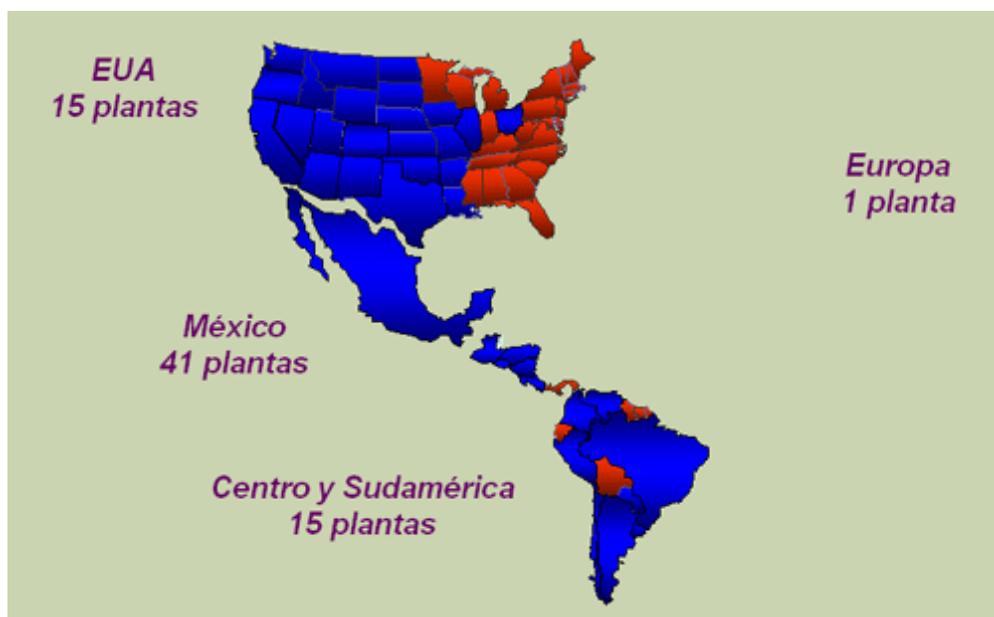
### 2.6.2 Mercados actuales.

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial y es líder en el continente americano.

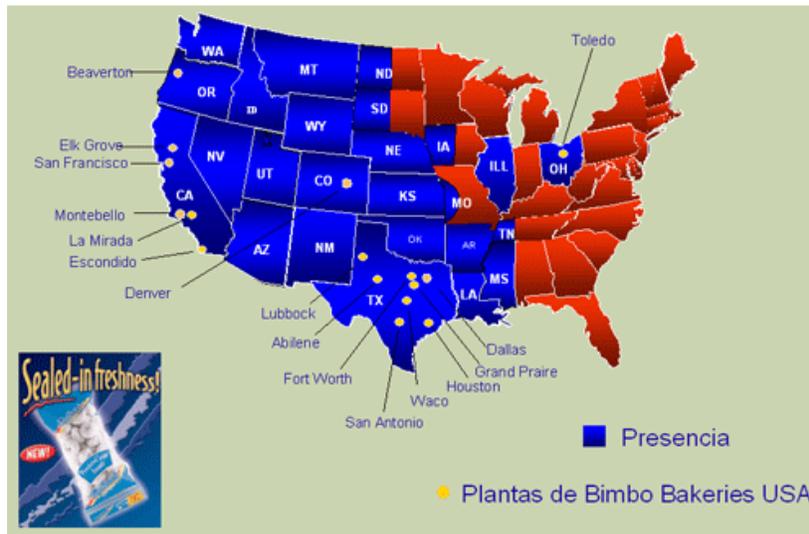
El mercado actual de Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones: productos de panificación y botana salada y confitería.

Su mercado actual abarca mas de 1.5 millones de puntos de venta.

#### PRESENCIA EN 14 PAÍSES, TERRITORIO Y PLANTAS



FUENTE: [www.antp.org.mx](http://www.antp.org.mx)



FUENTE: [www.antp.org.mx](http://www.antp.org.mx)

### 2.6.3 Mercados previstos.

Grupo Bimbo tiene previsto abarcar otro segmento del mercado en los próximos años, busca producir, distribuir y vender cereales en caja.

Otro mercado previsto para el próximo semestre es China. La entrada del Grupo al mercado asiático es un gran logro para Bimbo.

Saldrá al mercado chino un pequeño bizcocho relleno de crema de chocolate y vainilla, que llevará por primera vez el icónico osito, símbolo del Grupo Bimbo, en el empaque.

Bimbao será el nombre con el que los chinos conocerán a la marca del osito, ya que las marcas occidentales cambian sus nombres al entrar a este mercado.

Otra forma de abarcar mercado en un futuro, es con la planeación de invertir y poner en funcionamiento nuevas plantas de distribución para lograr llegar a un mayor número de puntos de venta.

## 2.6.4 Puntos de diferencia.

La Compañía posee una participación importante de mercado, debido a las ventajas competitivas que mantiene; entre otras, la red de distribución más extensa del país, costos y precios competitivos, servicio integral al cliente, más puntos de venta, eficiencia operativa, imagen de líder y sólido posicionamiento en el mercado

En lo que se refiere a sus productos, Bimbo tiene como valor agregado o ventaja competitiva, ser una Compañía que produce y lleva a la mesa de sus clientes, productos de excelente calidad, frescos, empaquetados y con excelente presentación.

## 2.6.5 Posicionamiento.

Grupo Bimbo es hoy en día, una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas. Líder indiscutible en México y Latinoamérica. Tiene presencia en América y Europa, cuenta con más de 3600 productos y cerca de 100 marcas de prestigio.



FUENTE: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx)

<p><b>BIMBO</b></p> <p>La división más grande y rentable</p> <p>Líder en el negocio de pan empacado</p> <p>Responsable de Centroamérica 4 países y 5 plantas</p>	<p><b>MARINELA</b></p> <p>Líder en el negocio de pastelitos</p> <p>2da posición en el mercado de galletas dulces y saladas</p>	<p><b>BIMBO EU</b></p> <p>Líder en Texas y California</p> <p>Con fuerte presencia en todo el Oeste</p> <p>Sinergias en las regiones fronterizas</p>	<p><b>BIMBO AMERICA LATINA</b></p> <p>Presencia en 6 países, líder en 5 países.</p> <p>Desarrollado por medio de adquisiciones y “greenfields”</p>	<p><b>BARCEL</b></p> <p>2da posición en el mercado mexicano de botanas saladas</p> <p><b>CORONADO</b></p> <p>Líder en el mercado de cajeta</p>	<p><b>RICOLINO</b></p> <p>2da posición en el mercado mexicano de confiterías</p> <p>Operación en Europa</p>
--	--	---	--	--	---

# **CAPÍTULO 3**

## **ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING.**



## **ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING.**

### **3.1 Estrategia de producto.**

- **Línea de Productos.**

El Grupo Industrial Bimbo está compuesto por ocho organizaciones que agrupan la mayoría de sus líneas de productos: Bimbo, Marinela, Wonder, Alpre, Barcel, Ricolino, Organización Altex y la División Internacional.

"La palabra Bimbo tiene un gran significado más allá de las fronteras de nuestra empresa, un significado de calidad y servicio".

Todas las líneas de producto Bimbo cuentan, en las áreas de fabricación de Bimbo, con instalaciones que por la calidad de sus equipos y su alta tecnología están al nivel de las más modernas del mundo, lo que le permite a la empresa fabricar productos de alta calidad.

Las líneas de producción están diseñadas por personal propio, de tal forma que se logran procesos automatizados de gran versatilidad, alta productividad y elevados estándares de higiene.

Un ejemplo más del éxito de Bimbo en sus tareas, es ofrecer una excelente calidad es el área de empaque, donde se trabaja conjuntamente con empresas especializadas en la implementación de películas adecuadas para asegurar la conservación y el manejo del producto, con lo que éste mantiene por un tiempo mayor sus características de frescura y presentación.

Otra garantía de calidad es que todos los productos tienen en las envolturas o en su empaque claves de elaboración y de recogido, lo que garantiza la calidad del producto y la frescura. Con base a dichas claves nuestros vendedores saben el día que lo tienen que retirar. Una política muy estricta de la empresa es que el producto que venció su vida de anaquel se retire de los puntos de venta.

Los productos que no se vendieron en las tiendas regresan a la agencia y se venden en lo que llamamos expendios de pan frío a precio bajo.

Durante el proceso de fabricación se hacen análisis continuos del producto en sus distintas fases de elaboración, comprobando en cada momento que la calidad se ajuste, no sólo al estándar del mercado, sino a las exigencias de los clientes.

Para realizar el trabajo descrito, se cuenta con laboratorios en cada una de las plantas que tienen instrumental con la tecnología más actualizada.

Bimbo también desarrolla, fabrica y vende maquinaria para la industria del ramo alimentario. A través de la empresa Maquindal, que cuenta con cinco naves industriales y produce equipos de alta calidad utilizando las más avanzadas tecnologías que hay en el mercado.

- **Sistema de Calidad**

La Compañía tiene plena conciencia de la importancia y la necesidad de la calidad. Es por eso que trabaja con un modelo de Gestión de Calidad, entre cuyos elementos fundamentales está la consistencia en la calidad, la inocuidad del producto y el respeto al medio ambiente. Cada vez es más prioritaria la inocuidad de todo alimento y su control a lo largo de la cadena de valor, para así evitar que afecte la salud de los consumidores.

Para Grupo Bimbo, la calidad es uno de sus valores y, en consecuencia, la implementación del sistema está encaminada a tener un control

estricto y una mejora de insumos, procesos y manejo de producto terminado. De este modo, logramos la confianza entre nuestros clientes y consumidores en cuanto a nuestra capacidad de cumplir con sus requisitos y con los más rigurosos estándares mundiales de la industria alimenticia.

Como resultado de lo anterior, a la fecha, Grupo Bimbo cuenta con 28 plantas certificadas con la norma ISO 9000 y 25 plantas con el certificado HACCP. En el caso de las plantas exportadoras, contamos con certificados BASC (Business Alliance for Secure Commerce / Alianza Empresarial para un Comercio Seguro), en 5 plantas para asegurarlas contra el narcotráfico. Todos estos certificados son otorgados por instituciones independientes de reconocido nivel, prestigio y presencia internacional como AIB, DNV, GFTC y el U.S. Custom Service, que en conjunto garantizan la consistencia, calidad e inocuidad de nuestros procesos y productos.

- **Productividad.**

Como parte de las estrategias para responder a las necesidades cambiantes del mercado y de los productos, se han implantado mecanismos tendientes a incrementar, en capacidad y calidad, el potencial de producción de las diversas líneas de fabricación.

Para ello, recurrimos al rediseño de instalaciones actuales o a la incorporación de nueva tecnología (en parte desarrollada por el Grupo y en parte adquirida de terceros), con lo que las plantas incrementan en forma significativa su capacidad instalada y logran importantes reducciones en los costos de producción.

Es importante mencionar que, como resultado de las mejoras en la producción, y con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan las plantas, éstas hacen el diagnóstico particular de su

proceso, en conjunto con las áreas de soporte corporativo que realizan las mejoras pertinentes.

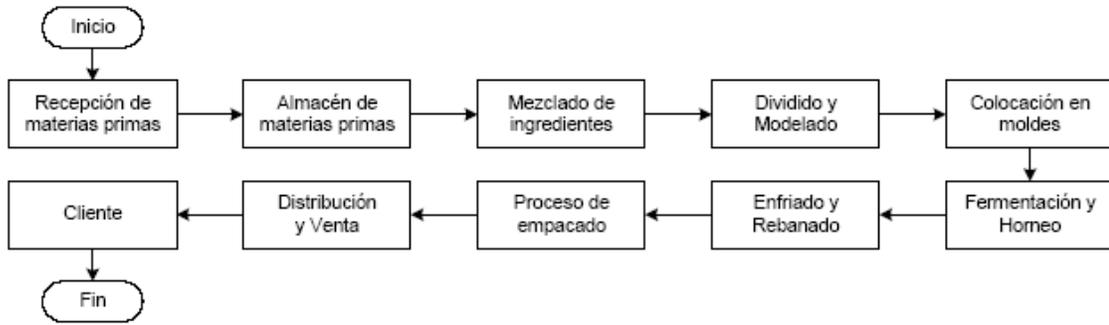
- **Procesos Productivos**

Los equipos utilizados en los procesos de manufactura de la Compañía cuentan con tecnología de punta, lo que incluye control de procesos, automatización, control de operación y/o elaboración de producto, entre otros aspectos. De este modo, Grupo Bimbo logra una alta competitividad en el costo por producto. Debido a las diversas líneas de productos que maneja la Compañía, se tienen procesos diferentes para la elaboración de los productos. Sin embargo, todos los procesos se realizan en forma continua y automatizada.

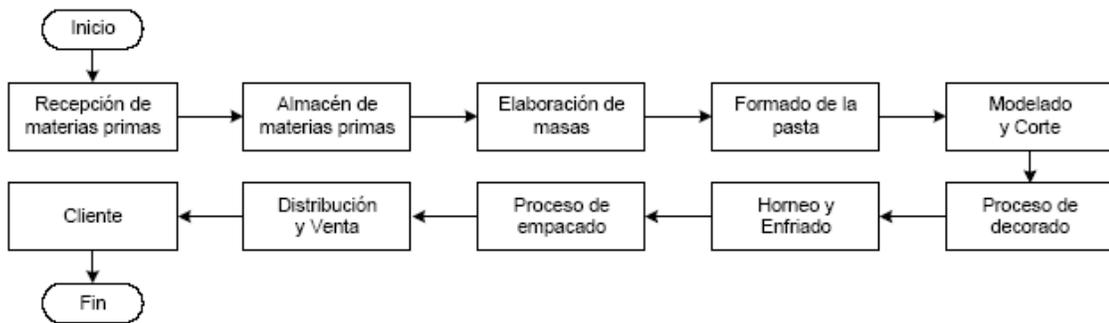
A continuación, se presentan a manera de ejemplo, diagramas de algunos de los procesos para las líneas de pan empacado, pan dulce, pan congelado y botanas saladas.

Conviene mencionar que los diagramas corresponden a los principales procesos productivos, lo que significa que para la elaboración de otros productos alimenticios, como tortillas, chocolates, cacahuates, cajetas, etc., los procesos son diferentes.

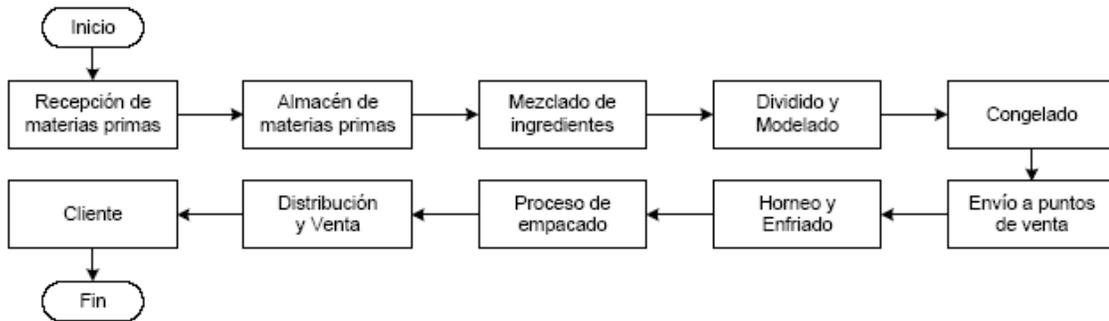
### PAN EMPACADO



### PAN DULCE

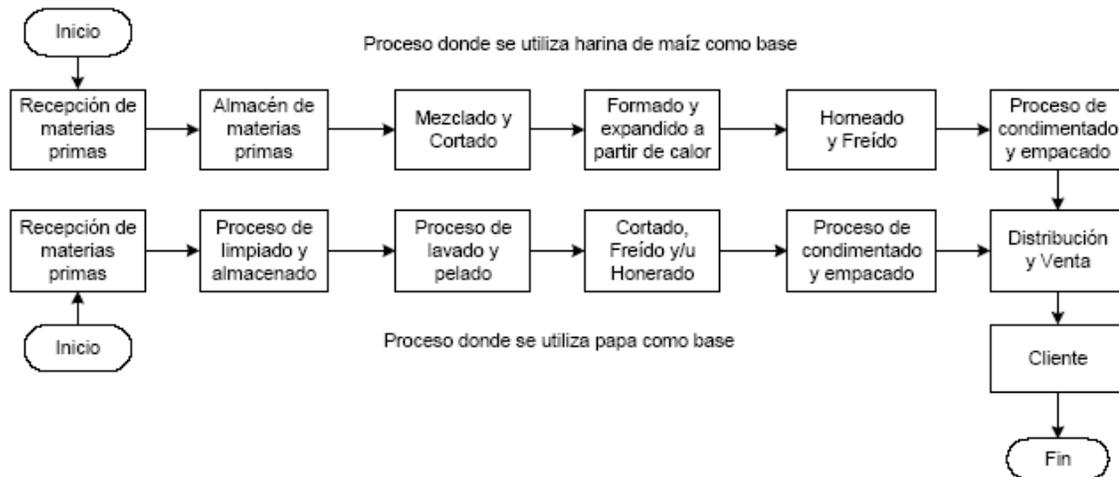


### PAN CONGELADO



FUENTE: [www.invdes.com.mx](http://www.invdes.com.mx)

## BOTANA SALADA



FUENTE: [www.invdes.com.mx](http://www.invdes.com.mx)

### 3.2 Estrategia de precios.

La política general de la Compañía en relación con los precios de sus productos se basa fundamentalmente en las condiciones generales de mercado y en los costos de sus insumos de producción "Resultados de Operación".

Basado en los sistemas de optimización de procesos, Bimbo busca mantener continuamente costos bajos para ofrecer a sus clientes los precios más adecuados.

El incremento de precios en el Grupo no se deriva únicamente del eventual aumento de costos. Se toman en cuenta, además, diversos factores, como son: mercado y competencia, sensibilidad del producto y su mercado, estudio general del entorno (fundamentalmente económico) y la no repercusión de ineficiencias por parte de Bimbo en el precio al consumidor.

De esta manera, la Compañía estima que cuenta con un sistema integral de precios que le permite ubicarse como líder de la industria. Cabe mencionar que los productos de Bimbo no están sujetos a controles de precios por parte del gobierno mexicano.

- **Insumos de producción y proveedores**

Para la Compañía, los insumos que utiliza son un factor determinante en la elaboración de productos de alta calidad. Por tal motivo, cuenta con un sistema riguroso de adquisición de materiales, lo que incluye, entre otros aspectos, especificaciones de cada insumo y materiales de empaque, entrega de un certificado de calidad emitido por cada proveedor, análisis de los materiales en los laboratorios propios del Grupo, o bien, en laboratorios externos y auditorías (HACCP) a proveedores.

La harina de trigo es el principal insumo de producción de la Compañía. Ésta proviene de la molienda de trigo fuerte y trigo suave; la primera se utiliza para la elaboración de panes y tortillas, y la segunda, para la fabricación de pasteles y galletas.

Con el fin de obtener los tipos de harina de trigo utilizados en la panificación y otros procesos productivos de Bimbo, se requiere trigo con un alto contenido de proteínas. En México, el trigo con tales especificaciones es escaso, por lo que la Compañía exige a sus principales proveedores cumplir con altos estándares de calidad. A este respecto es importante destacar que Bimbo apoya el desarrollo de trigos en territorio mexicano.

El trigo, principal materia prima de la harina de trigo, es un producto que se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales, además de que su valor se cotiza en dólares.

En virtud de tales factores, y debido a que este insumo tiene una importancia considerable en los costos de producción y ventas, la administración de Bimbo se preocupa especialmente por dar un seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad del trigo y la harina de trigo; y establecer coberturas .

Igualmente, el manejo de los insumos de producción es un factor fundamental para cumplir con los objetivos de calidad y frescura de los productos que elabora Bimbo. Por tal motivo, la Compañía cuenta con un eficiente y continuo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de insumos. Además de la harina de trigo, las otras materias primas importantes son: aceites de origen vegetal, azúcar, empaques, grasas, huevo, leche, levaduras, mantecas y mermeladas.

Hasta la fecha, los precios de la mayoría de los insumos de producción utilizados por Bimbo no se han sometido a controles, y muchos de ellos se encuentran sujetos a las condiciones del mercado internacional.

Bimbo no depende de ningún proveedor de insumos, ni siquiera de aquéllos en los cuales tiene participación minoritaria. La Compañía tiene como política trabajar con proveedores que cumplan con estándares de clase mundial y que garanticen el suministro de materiales y/o servicios en donde la relación costo/calidad proporcione el mayor valor agregado al consumidor final.

Esto significa que la Compañía ha buscado tener los precios de abastecimiento más bajos y que le ha dado prioridad tanto a la calidad como al servicio.

En relación con lo anterior, Bimbo ha venido modernizando sus prácticas de compras a través de la implementación de modelos de abastecimiento estratégico y la utilización de subastas inversas vía Internet, con lo que ha podido reducir el costo total en varias categorías estratégicas.

### **3.3 Estrategia de Promoción de Ventas y Publicidad.**

A lo largo del año, la Compañía realiza diversas campañas masivas de publicidad y promoción tendientes a: (I) mantener la imagen y el crecimiento de sus productos líderes, (II) apoyar aquellos productos nuevos que han sido lanzados al mercado, y (III) apoyar productos específicos cuya demanda se ha visto disminuida.



Bimbo emplea Agencias de Publicidad y centrales de medios independientes para desarrollar y difundir sus campañas publicitarias. Si bien la televisión es el medio de comunicación que utiliza en mayor medida, también recurre a otros, como anuncios exteriores, radio y revistas, así como a la publicidad móvil (mediante la rotulación de los diferentes vehículos donde se transportan sus productos).



Adicionalmente, durante los últimos años se ha puesto especial énfasis en la atención al punto de venta con materiales gráficos, exhibidores, etc.

Como política del Grupo, la imagen que se proyecta en la publicidad se caracteriza por ser preponderantemente familiar y promotora de la actividad física. Por lo tanto, Bimbo busca estar presente en la programación televisiva que ofrece contenidos acordes con dicha política, así como en los programas deportivos y de entretenimiento.

En ocasiones se apoya también en programas que hacen alusión a algunas de sus marcas; en este caso, la frecuencia y duración dependen de la situación del mercado vigente.



Asimismo, durante las épocas de menor consumo, la Compañía lanza al mercado campañas promocionales para ofrecer alternativas al consumo de sus productos, o bien realiza promociones de los mismos y aprovecha eventos especiales (por ejemplo, eventos deportivos y estrenos de películas, entre otros) para el lanzamiento de promocionales o productos nuevos relacionados con dichos eventos.

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

En el área de Relaciones Públicas, Grupo Bimbo mantiene una excelente relación con todos sus sectores, tanto sus clientes, como empleados, proveedores con México y con el gobierno.

Bimbo se ha esforzado siempre por ser una empresa plenamente humana. Ha insistido –y seguirá insistiendo en el futuro– en la integración de jefes y colaboradores guiados por una sola misión: servir, atender y satisfacer plenamente al cliente.

Asimismo, ha impulsado un ambiente de trabajo que facilite la integración e identificación del personal con la Compañía.

Su objetivo en esta materia es que el trabajador se vaya desarrollando y con ello se propicie el desempeño productivo y la satisfacción personal.

De esta manera, el Grupo busca corresponder a su compromiso de responsabilidad, tanto externa como interna, no sólo en el aspecto económico, sino también en el social.

De acuerdo con encuestas realizadas en los últimos siete años por la revista *Expansión*, Bimbo ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas.

### 3.4 Estrategia de distribución.

- **Proceso de Distribución y Ventas.**



FUENTE: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx)

Dentro de las estrategias del Grupo, la distribución directa a los puntos de venta ha sido uno de los factores clave del éxito, por lo que en el área comercial se emplea a 46,750 personas.

La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del Continente Americano con más de 30,000 unidades propias, y más de 2,000 unidades en distribución tercerizada y/o mediante operadores independientes, tanto en Estados Unidos como en Centro y Sudamérica.

Diariamente, la fuerza de ventas se encarga de visitar poco más de 1.5 millones de puntos de venta, para lo cual sale de las plantas, agencias y bodegas, que a su vez pueden albergar en sus instalaciones a más de una marca, por lo que dentro de una instalación se pueden ubicar varias agencias.

La Compañía cuenta con 730 agencias de distribución, cada una de las cuales depende operativamente de una planta específica, aun cuando no se ubique cerca de ella.

La flotilla de vehículos de reparto está compuesta en su mayoría por unidades tipo “Vanette” y “Nissan”, así como unidades de mayor tamaño, para la distribución a grandes clientes. La transportación primaria, es decir, de fábrica a agencia, se realiza mediante ensambles de tráiler semiremolque, que pueden ser sencillos o dobles, dependiendo de la legislación del país correspondiente.

En la tabla siguiente se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función del área geográfica de operación:

Al 31 de diciembre de 2005					
Área Geográfica	Vehículos				Agencias de distribución
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total	
México	25,861	2,838	1,437	30,136	398
EE.UU.	2,406	767	394	3,567	271
Latinoamérica	1,545	20	73	1,638	61
<b>Total</b>	<b>29,812</b>	<b>3,625</b>	<b>1,904</b>	<b>35,341</b>	<b>730</b>

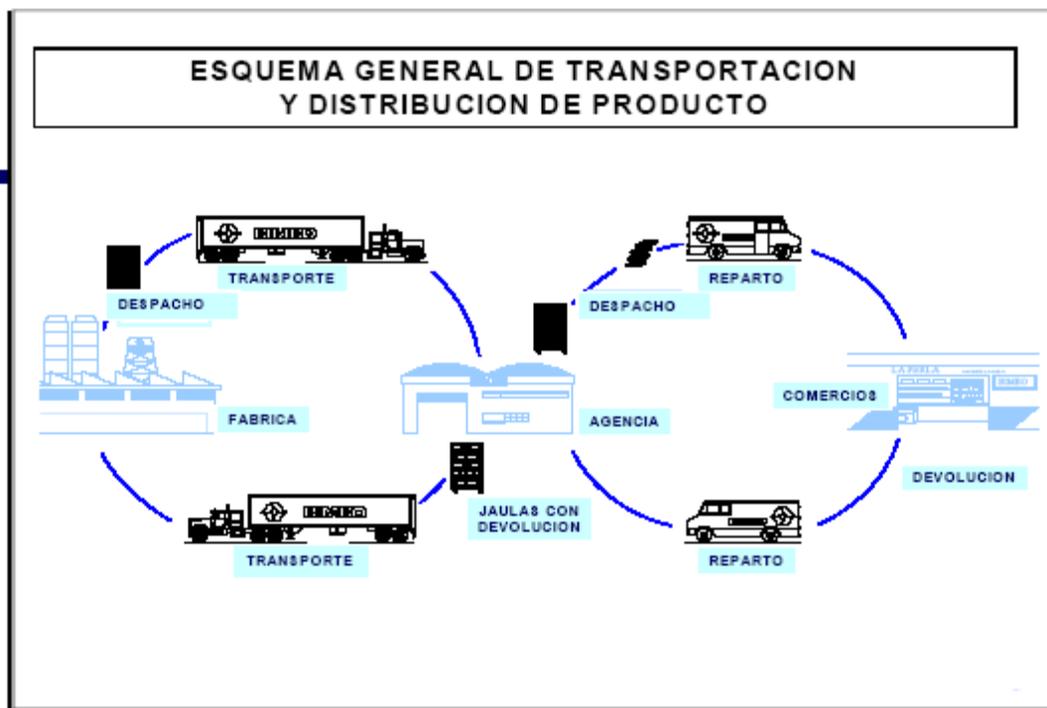
Nota: EE.UU. y Latinoamérica incluyen unidades propiedad de operadores independientes y/o terceros. Sudamérica incluye agencias de distribución de terceros.

FUENTE: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx)

Debido a la importancia estratégica que representa contar con un equipo de transporte confiable y eficiente, que permita la oportuna distribución de sus productos, la Compañía tiene 20 talleres generales para la reparación y mantenimiento de su equipo de transporte en plantas y 313 pequeños talleres de mantenimiento para las unidades de reparto, los

cuales se localizan por lo regular en las agencias y/o centros de distribución.

Asimismo, en aquellos países donde, por sus condiciones, resulta conveniente el servicio de terceros, cuenta con el soporte de Compañías especializadas en mantenimiento de flotillas.



FUENTE: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx)

- **Transporte.**

El área de ventas levanta un pedido para el área de producción con una semana de anticipación, previo al envío a las agencias o centros de distribución, puede hacer ajustes cinco, cuatro o tres días antes, dependiendo de la línea y el producto en cuestión.

Los productos terminados se entregan al área de despacho, cuyos encargados revisan que cumplan con los estándares del Grupo, para luego acomodarlos en jaulas y/o tinas, de acuerdo con la cantidad solicitada por cada agencia o grupo de agencias. Dichas jaulas o tinas son cargadas en tráileres propios o tercerizados, que realizan los viajes programados a las agencias para la distribución de los productos.

En la agencia, los productos frescos, contenidos en las jaulas o tinas, se descargan de los tráileres y se agrupan en el área de despacho de la agencia para, posteriormente, distribuirse en las camionetas de ventas.

Al mismo tiempo, el tráiler con destino a la fábrica, es cargado con algunas jaulas y/o tinas vacías y otras más con productos de devolución. Éstos se entregan a las tiendas concesionarias que expenden “pan de ayer”, o bien a las rutas de “pan frío”, donde se venden paquetes de productos a precios reducidos.

- **Ventas.**

En la agencia, los vendedores salen a su ruta para visitar a los clientes de acuerdo con el itinerario programado.

Actualmente, el 100% de las rutas propias cuentan con hand held (terminales digitales portátiles de captura de datos), donde llevan el control por cliente de los productos colocados y retirados en cada visita. Los productos que se retiran porque no se vendieron son sustituidos por otros frescos sin costo para el cliente.

Conviene aclarar que, si bien dichos productos todavía se pueden consumir en la fecha en que se recogen ya no tienen la calidad de “alta frescura”.

Los destinos de los productos de devolución pueden ser los siguientes: (I) venta en expendios de “pan de ayer”, en donde el producto que es devuelto se exhibe nuevamente de dos a cuatro días para su venta a un precio más bajo (estos expendios pueden ser propios, concesionados o tercerizados); (II) reproceso, con el fin de obtener otro producto que es puesto nuevamente a la venta; o (III) venta por kilo, que son utilizados como alimento para ganado.

El porcentaje de productos de devolución es de aproximadamente 8.0% del total de las ventas netas del Grupo.

Los tiempos de exhibición de cada uno de los productos están en función de su duración, la cual puede oscilar entre cinco días, como es el caso de la línea de panes, y varios meses, como ocurre con los chocolates, las galletas, las golosinas y las botanas.

En promedio, cada uno de los vendedores del Grupo visita diariamente entre 26 y 40 clientes para el caso del canal de detalle, mientras que en el caso de los clientes grandes, se visitan entre 4 y 8 clientes diarios en promedio.

En función del producto que manejan y su nivel de venta, sus visitas pueden ser diarias, cada tercer día, dos veces por semana o semanales.

Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo con el volumen de compra, tipo de canal y por características propias. De este modo, hay cadenas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clientes institucionales, cadenas de comida rápida, consumos y clientes tradicionales (misceláneas, tiendas de abarrotes, etc.). Cabe señalar que éste último representa aproximadamente 80% del volumen total de ventas del Grupo.

En el caso de EE.UU. por las características de ese mercado en cuanto al tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, se visitan en promedio entre 15 y 20 clientes diariamente.

En América Latina, el notable incremento en las ventas se debió en gran parte a la expansión de la red de distribución. Al enfocarse en cada país en forma individual y principalmente, en el canal tradicional, aumentaron su base de clientes 35% lo que se tradujo en más toneladas vendidas.

Las ventas de Bimbo se efectúan en su mayoría en efectivo; sólo se vende a crédito a los clientes grandes y, en algunos casos, a los clientes de tamaño medio. Las condiciones de crédito y descuento otorgados a este tipo de clientes son variables dependiendo del producto y del propio cliente.

Grupo Bimbo tiene uno de los sistemas de distribución más grandes en América.



FUENTE: [www.bimbo.com.mx](http://www.bimbo.com.mx)

# **CAPÍTULO 4**

## **ASPECTOS FINANCIEROS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.**



## 4.1 Datos financieros.

A continuación se presentan los Estados de Resultados Consolidados del 2003 al 2005, y se observan los Balances Generales Consolidados por el mismo periodo. Es más que evidente la fortaleza de esta empresa al analizar las utilidades que genera la misma.

<b>Estados de Resultados Consolidados</b>			
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005)			
<b>Al 31 de diciembre de:</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Ventas Netas (1)</b>	<b>56,102</b>	<b>52,573</b>	<b>50,082</b>
Costo de Ventas	25,798	24,672	23,328
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>30,304</b>	<b>27,901</b>	<b>26,754</b>
Gasto de Distribución y Venta	21,169	19,879	19,136
Gasto de Administración	3,933	3,747	4,015
Gastos de Operación	25,102	23,626	23,151
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>5,202</b>	<b>4,275</b>	<b>3,603</b>
Intereses Netos	(644)	(728)	(968)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	22	(79)	(284)
Resultado por Posición Monetaria	255	338	392
<b>Resultado Financiero Integral</b>	<b>(367)</b>	<b>(469)</b>	<b>(860)</b>
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(138)	(446)	(218)
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>4,697</b>	<b>3,360</b>	<b>2,525</b>
Impuesto Sobre la Renta	1,526	1,426	1,621
Impuesto Sobre la Renta Diferido	(58)	(526)	(719)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	408	275	314
Participación de los Trabajadores en las Utilidades Diferida	(17)	77	-
<b>Provisiones</b>	<b>1,859</b>	<b>1,252</b>	<b>1,216</b>
<b>Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas</b>	<b>2,838</b>	<b>2,108</b>	<b>1,309</b>
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	57	58	31
<b>Utilidad antes de Partidas Extraordinarias y Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad</b>	<b>2,895</b>	<b>2,166</b>	<b>1,340</b>
Partidas Extraordinarias (2)	76	561	1,745
Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad (3)	(67)	-	(1,967)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,904</b>	<b>2,727</b>	<b>1,118</b>
Utilidad Neta Mayoritaria	2,829	2,663	1,080
Utilidad Neta Minoritaria	75	64	38
<b>Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización</b>	<b>7,191</b>	<b>5,962</b>	<b>5,244</b>

FUENTE: BMV.

<b>Balances Generales Consolidados</b>			
<b>(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005)</b>			
<b>Al 31 de diciembre de:</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Efectivo y Equivalentes	4,110	3,885	1,902
Cuentas y Documentos por Cobrar - Neto	3,467	3,735	4,693
Inventarios	1,401	1,249	1,086
Pagos Anticipados	237	154	101
<b>Total del Activo Circulante</b>	<b>9,215</b>	<b>9,023</b>	<b>7,782</b>
Inmuebles, Planta y Equipo Neto	18,469	17,237	17,146
Inversión en Acciones de Asociadas y Obligaciones	685	691	667
Crédito Mercantil - Neto (4)	3,717	3,069	3,907
Marcas y Derechos de Uso - Neto	3,000	2,618	2,902
Otros Activos Neto	1,944	2,032	1,881
<b>Activo Total</b>	<b>37,030</b>	<b>34,670</b>	<b>34,285</b>
Deuda a Corto Plazo	247	199	741
Pasivo Operativo	2,748	2,492	2,679
Cuentas por Pagar a Proveedores	3,386	3,268	2,402
<b>Total del Pasivo Circulante</b>	<b>6,381</b>	<b>5,959</b>	<b>5,822</b>
Deuda a Largo Plazo (5)	8,092	8,580	8,984
Impuesto Sobre la Renta Diferido (6)	1,382	1,713	1,842
Otros Pasivos a Largo Plazo	1,321	747	765
<b>Pasivo Total</b>	<b>17,176</b>	<b>16,999</b>	<b>17,413</b>
Capital Contable Mayoritario	19,390	17,242	16,457
Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	464	429	415
<b>Capital Contable Total</b>	<b>19,854</b>	<b>17,671</b>	<b>16,872</b>

FUENTE: BMV.

Asimismo, se presenta un comparativo con la información del tercer trimestre de 2008 en contraste con el mismo periodo de 2007.

Se puede observar que en el 2008 las ventas ascendieron a \$59,464,595 millones de pesos con respecto a 2007, que reportaron----- \$53,564,789 millones de pesos, lo que demuestra un incremento bastante notorio. Esto nos deja entrever que en el año 2009 los resultados pueden ser todavía mejores con las estrategias que se llevarán a cabo en el Plan de Marketing.

## Reporte Tercer Trimestre

### Información al tercer trimestre de 2008

#### Cifras en miles de pesos

Balance		Resultados	
Activo total:	52,547,462	Ventas:	59,464,595
Pasivo total:	21,997,693	Utilidad	4,746,703
Capital contable*:	30,549,769	operación:	3,063,934
		Utilidad neta:	

FUENTE: BMV.

### Información al tercer trimestre de 2007

#### Cifras en miles de pesos

Balance		Resultados	
Activo total:	44,238,090	Ventas:	53,564,789
Pasivo total:	17,054,126	Utilidad	4,534,421
Capital contable*:	27,183,964	operación:	2,978,237
		Utilidad neta:	

Nota: Cifras actualizadas por la empresa al último trimestre presentado.

\* Corresponde al capital contable mayoritario en el caso de emisoras que consolidan.

FUENTE: BMV.

Grupo Bimbo reportó un beneficio neto mayoritario de 1,027 millones de pesos (unos 77 millones de dólares) en el primer trimestre de 2009, cifra un 26% superior al mismo periodo del año pasado.

En un reporte financiero enviado a la Bolsa Mexicana de Valores, el Grupo indicó que entre enero y marzo de este año facturó ingresos totales por 28.337 millones de pesos (unos 2.146 millones de dólares), lo que significó un incremento del 46,5 por ciento respecto a los mismos meses de 2008.

Lo anterior, dijo, es resultado principalmente de la integración de la reciente adquisición del negocio de panificación en Estados Unidos de George Weston Bakeries, Inc., y del crecimiento orgánico en la empresa en ese país, así como del crecimiento en Latinoamérica.

Destacó que a partir del 21 de enero de 2009, Grupo Bimbo está consolidando los resultados de la compra del negocio estadounidense; dicha operación, previamente conocida como Weston Foods, Inc., se llama ahora BBU East, mientras que lo que se conocía antes como Bimbo Bakeries USA (BBU) tiene actualmente el nombre de BBU West.

En Estados Unidos, las ventas netas de la empresa fueron de 11 mil 995 millones de pesos, de modo que casi se triplicaron con respecto al mismo periodo del año anterior.

Ello fue resultado de la integración de BBU East, y el crecimiento orgánico en BBU West, impulsado fundamentalmente por el alza de precios realizados durante el último año, el buen desempeño en las cadenas nacionales de supermercados y el beneficio de un dólar estadounidense más fuerte al momento de la conversión a pesos, abundó.

En México, a pesar del actual entorno económico adverso, las ventas netas se elevaron 5.9 % en los primeros tres meses de 2009 comparado con el mismo lapso de 2008, lo cual obedeció a las alzas de precios implementadas en los últimos 12 meses para contrarrestar el impacto por el aumento en costos de materias primas.

A nivel Latinoamérica, agregó que pese al entorno económico en la región, el cual se volvió más complejo e impactó el gasto de los consumidores, el crecimiento de las ventas netas fue superior a 30% en el trimestre.

Este comportamiento se derivó tanto de la integración de nuevas operaciones como de precios promedio más altos y de los exitosos lanzamientos de nuevos productos.

Añadió que los aumentos de precios de las materias primas como la harina de trigo elevaron los costos de producción.

Al 31 de marzo de 2009, la deuda neta ascendió a 39,423 millones de pesos, en comparación con los 1,909 millones de pesos registrados en 2008, debido a las líneas de crédito por 2,300 millones de dólares para financiar la compra de la panificadora estadounidense y cubrir los 2,505 millones de dólares que pagó por los activos en Estados Unidos.

A la fecha el Grupo Bimbo tiene una plantilla de más de 100.000 trabajadores, más de 100 plantas y más de 800 centros de distribución en 18 países de América, Europa y Asia.

## 4.2 Estructura Organizacional.

- **Organigrama.**

A continuación se presentan los nombres y puestos de los principales directivos de Grupo Bimbo, en donde destaca la familia Servitje.

Cabe mencionar que la empresa es muy grande y cuenta con una estructura organizacional muy amplia como se podrá ver a continuación:

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo de Administración	77	59
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	46	23
Rosalío Rodríguez Rosas	Director General Corporativo	52	29
Pablo Elizondo Huerta	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	51	28
Gabino Gómez Carbajal	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	46	23
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	47	24
Ramón Rivera Cota	Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	50	23
Ricardo Padilla Anguiano	Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V.	51	23
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director General de BBU	49	4
Javier A. González Franco	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	49	28
Alberto Díaz Rodríguez	Director General de Organización Latinoamérica	50	6
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	52	6
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	56	27
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	51	26

FUENTE: BMV.



## Consejo de administración

Nombre	Puesto	Independiente
SR. ROBERTO SERVITJE SENDRA	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	
SR. JAIME JORBA SENDRA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. VICTOR MILKE AUAI	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. LORENZO SENDRA MATA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. HENRY DAVIS SIGNORET	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. PEDRO NOYOLA ALVAREZ	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. AGUSTIN IRURITA PEREZ	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. ROBERTO QUIROZ MONTERO	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. RICARDO GUAJARDO TOUCHE	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. MAURICIO JORBA SERVITJE	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. RAUL OBREGON DEL CORRAL	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. DANIEL SERVITJE MONTULL	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. ROBERTO SERVITJE SENDRA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. FERNANDO LERDO DE TEJADA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. ALEXIS E. ROVZAR DE LA TORRE	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. FRANCISCO LARESGOITI HERNANDEZ	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. JOSE ANTONIO FERNANDEZ CARBAJAL	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. JOSE IGNACIO MARISCAL TORROELLA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SRA. MARIA ISABEL MATA TORRALLARDONA	CONSEJERO PROPIETARIO	
SR. JAIME CHICO PARDO	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. PAUL DAVIS CARSTENS	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. VICTOR GAVITO MARCO	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. LUIS JORBA SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. VICTOR MILKE GARCIA	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. JAIME JORBA SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. PABLO ELIZONDO HUERTA	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. RAUL OBREGON SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. VICENTE CORTA FERNANDEZ	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. JAVIER DE PEDRO ESPINOLA	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. JAVIER FERNANDEZ CARBAJAL	CONSEJERO SUPLENTE	
SR. JOSE MANUEL IRURITA	CONSEJERO SUPLENTE	

PEREZ	
SR. NICOLAS MARISCAL SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE
SR. ANTHONY MCCARTHY SANDLAND	CONSEJERO SUPLENTE
SR. FRANCISCO LARESGOITI SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE
SRA. ROSA MARIA MATA TORRALLARDONA	CONSEJERO SUPLENTE
SRA. MARIA DEL PILAR MARISCAL SERVITJE	CONSEJERO SUPLENTE
SR. JUAN MAURICIO GRAS GAS	COMISARIO PROPIETARIO
SR. WALTER GIOVANNI FRACHETTO VALDES	COMISARIO SUPLENTE
LIC. LUIS MIGUEL BRIOLA CLEMENT	SECRETARIO PROPIETARIO
SR. PEDRO PABLO BARRAGAN	SECRETARIO SUPLENTE

FUENTE: BMV.

## COMITÉ DIRECTIVO 2006

### **Daniel Servitje Montull**

**Director General Grupo Bimbo**  
Ingresó al Grupo en 1978, estudió la licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad Iberoamericana y obtuvo el grado de MBA en la Universidad de Stanford, EUA. Forma parte del Consejo de Administración de Coca Cola FEMSA, Grupo Financiero Banamex, Grocery Manufacturers of America, Centro de Colaboración Cívica, Consultivo de la Escuela de Negocios del ITAM y Consultivo de Proveedores de Wal-Mart México. Tiene 48 años de edad.

### **Pablo Elizondo Huerta**

**Director General de Bimbo, S.A. de C.V.**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1977, estudió Ingeniería Química. Es Vicepresidente del Consejo de CONMEXICO. Tiene 53 años de edad.

### **Reynaldo Reyna Rodríguez**

**Director General de Bimbo Bakeries USA, Inc.**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 2001, estudió la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas y terminó su maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en la Universidad de Wharton, EUA. Tiene 51 años de edad.

### **Javier Augusto González Franco**

**Director General de Barcel, S.A. de C.V.**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1977, posee el título de Ingeniero Químico y cuenta con una maestría en Administración de Negocios en la Universidad Diego Portales, Chile. Tiene 51 años de edad.

### **Alberto Díaz Rodríguez**

**Director General de Organización Latinoamérica**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1999. Graduado en Ingeniería Industrial y con maestría en Gerencia en la Universidad de Miami, EUA. Tiene 52 años de edad.

### **Rosalío Rodríguez Rosas**

**Director General Corporativo Grupo Bimbo**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1976, estudió la carrera en Ingeniería Bioquímica. Perteneció al consejo del Internacional Life Science Institute, Quality Bakers of America, American Institute of Baking, Panglo de México y al Consejo de Beta San Miguel. Tiene 54 años de edad.

### **Guillermo Quiroz Abed**

**Director Corporativo de Administración y Finanzas Grupo Bimbo**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1999. Estudió la carrera de Actuaría y cuenta con una maestría en Dirección de Empresas por el IPADE. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Altex y de Fincomun. Tiene 53 años de edad.

### **Javier Millán Dehesa**

**Director Corporativo de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo**  
Ingresó a Grupo Bimbo en 1977. Estudió la carrera de Filosofía y Administración de Empresas. Perteneció al Consejo Directivo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. Tiene 58 años de edad.

# ÓRGANOS INTERMEDIOS

## Comité de Auditoría

Henry Davis Signoret  
Presidente

Arturo Fernández Pérez  
Agustín Irurita Pérez  
Alexis E. Rovzar de la Torre

## Comité de Prácticas Societarias

Ricardo Guajardo Touché  
Presidente

Henry Davis Signoret  
José Antonio Fernández Carbajal

## Comité de Evaluación y Resultados

Raúl Obregón del Corral  
Presidente

Roberto Servitje Sendra  
Javier de Pedro Espinola  
José Antonio Fernández Carbajal  
Roberto Quiroz Montero  
Daniel Servitje Montull

## Comité de Finanzas y Planeación

José Ignacio Mariscal Torroella  
Presidente

Ricardo Guajardo Touché  
Mauricio Jorba Servitje  
Victor Milke Aúais  
Raúl Obregón del Corral  
Guillermo Quiroz Abed  
Lorenzo Sendra Mata  
Daniel Servitje Montull

## Información General

Clave de cotización:	BIMBO
Series:	<u>Capitales</u> <u>Deuda</u>
Fecha de constitución:	15/06/1966
Fecha de listado en la BMV:	19/02/1980
Relación con Inversionistas:	C.P. ARMANDO GINER (GERENTE CORPORATIVO DE RIESGOS)
Teléfono:	52686600
E-mail:	<a href="mailto:aginer@grupobimbo.com">aginer@grupobimbo.com</a>
Oficinas Corporativas:	Prolongación Paseo de la Reforma No.1000, Peña Blanca Santa Fe, 01210, México, D.F.
Teléfono:	52686600
Fax:	52686640
Dirección de Internet:	<a href="http://www.grupobimbo.com.mx">www.grupobimbo.com.mx</a>

FUENTE: BMV.

### 4.3. Evaluación y Control.

#### 4.4.1 Acciones de seguimiento del plan para su cumplimiento.

El Grupo industrial Bimbo es una empresa orgullosamente mexicana. En el área de ventas cuenta con 22,500 vendedores que está en 11

países de América y es lógico que se necesita de una excelente ingeniería para controlar, evaluar y atender mejor a las cadenas de distribución y ventas.

Hay cuatro características que son muy importantes para Bimbo: la calidad, la frescura, la saturación y la rentabilidad, los cuales son elementos en los que se sustenta la distribución.

Para mantener estas ventajas competitivas, Bimbo no solo necesita tener buenas estrategias, necesita de un buen plan de ejecución y control, que garantiza que el trabajo se hace como está estipulado.

Bimbo cuenta con varias estrategias para facilitarse la información:

El Sistema Integral de Agencias es un proyecto que le ha permitido automatizar la información, y manejar de una manera más eficiente los datos; el Sistema Integral de Agencias no es un desarrollo interno de software, son bases de datos distribuidas, son redes intercomunicadas en estas cuatrocientas comunidades, que permiten concentrar la información, y tomar decisiones en base a estos datos.

Esto implica que un sistema de información integral logra registrar todas las operaciones de la agencia evaluando su desempeño a través de indicadores de negocio.

Este Sistema de Agencias es una base de datos que almacena información histórica de las operaciones de la agencia, y permiten la fácil consulta. Los supervisores y divisionales tienen más herramientas para controlar y decidir, se enfocan a los resultados de la agencia, su trabajo se vuelve más creativo y más satisfactorio.

En lo que respecta al proceso de levantamiento de las órdenes, éste se hace a través de un sistema computarizado que permite que el vendedor, cuando regresa a la agencia, justifique los datos de su venta y elabore su pedido, éste se procese y a través de *módem* la fábrica lo reciba, después lo manufacture y lo envíe a la agencia.

La fábrica no tiene un inventario, todo se hace de acuerdo a los pedidos de cada día. La transportación del producto generalmente se realiza de noche para que el tiempo entre la producción y el consumo sea lo más corto posible.

Bimbo utiliza sistemas de información automatizados tanto a nivel operativo como gerencial, los cuales se han desarrollado en diversas etapas. Los sistemas de información operativos enlazan sus procesos desde la recepción de insumos de producción hasta la liquidación en el proceso de venta, lo que da como resultado mayor control y más eficiencia operativa.

Por su parte, los sistemas de información gerencial realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado en las diferentes fábricas y agencias en todos los sectores del negocio.

Uno de los principales objetivos de la integración de los sistemas mencionados anteriormente es que, dentro de la estructura organizacional de Grupo Bimbo, se permita delegar la máxima responsabilidad a cada uno de sus miembros, incluidos los niveles más bajos del organigrama. De esta manera, se puede contar con un sistema descentralizado para la toma de decisiones.

En marzo del 2000, Bimbo inició el desarrollo del proyecto BIMBO XXI, con el cual se buscó implementar una solución de negocio integrada por un sistema de tipo ERP (Enterprise Resource Planning / Planificación de

Recursos Empresariales), sobre una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de información.

El objetivo principal de este proyecto es tener un modelo de negocio estandarizado y centralizado, buscando simplificar procesos soportados por tecnologías de información, montados en una infraestructura tecnológica robusta y moderna que permita la integración en todas las operaciones de la Compañía. Al cierre de 2004, el ERP ya estaba operando en el 95% de las operaciones.

De esta forma, al 31 de diciembre de 2005, el sistema ya estaba instalado y operando en todas las operaciones de la Compañía. En este mismo año, la aplicación Oracle ERP se actualizó para las operaciones en México y EE.UU.

Esta versión permanecerá al menos dos años antes de volver a ser actualizada. Durante 2006, se actualizará en las operaciones ubicadas en Latinoamérica.

Como parte del proyecto BIMBO XXI, al 31 de diciembre de 2005, estaban funcionando 26,800 hand helds y se espera que para finales de 2006 se instalen 700 equipos adicionales.

Las 26,800 unidades de hand helds están repartidas de la siguiente manera: Bimbo S.A. de C.V. 18,168; Barcel, S.A. de C.V. 4,673; BBU 3,073; Centroamérica 383; y Sudamérica 503.

Por otro lado, durante 2004 se diseñó y construyó un nuevo sistema comercial para la Compañía, denominado SICOM (Sistema Comercial). Durante 2005, el sistema se probó en la agencia de “El Segundo” en California, EE.UU. Durante la prueba, se detectó la conveniencia de agregar algunas funcionalidades y mejoras, mismas que se probaron durante el primer trimestre de 2006.

Se planea hacer la implementación de este sistema en el resto de las agencias de EE.UU. y hacer pruebas piloto en México, tanto en Bimbo como en Barcel.

También durante 2005, quedó instalado y funcionando en todas las agencias de México y EE.UU. el Sistema Nueva Gestión de Ventas (NGV), el cual es un sistema de información gerencial orientado a tomar acciones correctivas sobre tres situaciones inicialmente definidas como excepciones no deseadas: falta de efectividad (visitas en ventas), desabasto (encontrar el exhibidor vacío) y devolución excesiva (por arriba del límite establecido).

Estas acciones correctivas se toman con la información detallada de los productos vendidos a cada cliente, que es capturada por los equipos hand helds y almacenada usando tecnología “*Datawarehouse*” (DWH), e Inteligencia de Negocios.

# CONCLUSIONES



Se ha podido comprobar que el Plan de Marketing es una herramienta eficaz, que plasma las principales actividades de mercadotecnia que debe llevar una empresa en materia de estrategias de producto, precios, promoción de ventas, fuerza de ventas, publicidad y distribución.

El Plan de Marketing forma parte de la Planeación Estratégica Global de Grupo Bimbo y contribuye a lograr sus objetivos financieros y no financieros. Con ello se alcanza un crecimiento como lo ha tenido esta empresa en los giros de panificación, con pan casero, fino, dulces y chocolates, botanas y tortillas.

Se considera a Grupo Bimbo como una empresa de clase mundial y es respetada en todas partes del mundo, siendo una empresa ejemplar para nuestro país.

Todas estas estrategias han ayudado a Grupo Bimbo a ser la empresa panificadora Número Uno en México y la segunda más grande a nivel mundial. Debido a su fortaleza es seguro que en poco tiempo Bimbo llegue a ser la empresa más importante en materia panificación de todo el mundo.

Sus estrategias de marketing ayudan a ganar participación de mercado en todos los giros donde participa, también estas estrategias ayudan a buscar nuevos mercados, esto se refleja en su crecimiento en otros países y por otra parte se fortalece al adquirir nuevas empresas que amplían sus líneas de productos y la mezcla de la empresa.

Desde una visión puramente económica con esta tesis se comprueba que la mercadotecnia es un instrumento que sirve para observar el comportamiento en este caso del desplazamiento de la curva de la demanda, en este año 2009 Bimbo mantendrá constante la elasticidad de la demanda manteniendo los precios constantes, aun en el caso del surgimiento de alguna crisis económica que llegue a afectar la economía de los consumidores.

También se comprueban ciertos aspectos económicos como la extracción por parte de Bimbo sobre la disposición a pagar de las personas o sea la ganancia del consumidor que de cierta manera es captada por la Empresa en este caso Bimbo que lo que hace es que se mantenga sin lugar a dudas como la Empresa más fuerte a nivel nacional en su ramo y de misma manera a nivel mundial.

Asimismo se observa que la Empresa al tener tan restringido el mercado y por lo tanto implementar ciertas barreras para que otras empresas tengan la oportunidad de ingresar al mercado además de convertirse en un monopolio, obstruye que los jóvenes emprendedores tuvieran la oportunidad de operar y de ingresar a este mercado.

## BIBLIOGRAFIA

Benassini Marcela “Introducción a la Investigación de Mercados”. Editorial: Pretince Hall, Primera Edición, 2006.

Fisher Laura y Espejo Jorge “Casos de Marketing”.  
Editorial: Pretince Hall, Primera edición, 2005.

Fisher Laura y Espejo Jorge “Investigación de mercados “.  
Editorial: Futura SA de CV, Primera edición, 2003.

Fisher Laura y Espejo Jorge “Mercadotecnia”.  
Editorial: Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2006.

Garza Mercado Ario “Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias Sociales”. Editorial: El Colegio de México, Séptima edición, 1998.

Hingston Peter “Marketing efectivo”. Editorial: Pretince Hall, Primera edición.

J. Stanton William “Fundamentos de marketing”  
Editorial: Mc Graw Hill, Treceava edición.

Kerin Roger A. “Marketing”  
Editorial: Mc Graw Hill, Séptima Edición.

Kotler Philip y Keller Lane Kevin “Dirección de Marketing”.  
Doceava edición.

Kotler Philip “Fundamentos de Marketing”  
Editorial: Pearson, Sexta Edición, 2003.

Kotler Philip “Los 80 conceptos esenciales del marketing”  
Editorial: Pearson, Primera Edición, 2003.

Kotler Philip "Marketing para Turismo"

Editorial: Pearson, Tercera Edición.

Mercado H. Salvador "Mercadotecnia de Servicios"

Editorial: PAC, Última Edición 2004.

Mercado H. Salvador "Promoción de Ventas"

Editorial: CECSA, Primera Edición, México, 1999.

Moi Ali "El Marketing Efectivo". Editorial: Grijalbo, Primera Edición 2000.

Parmerlee David "Como preparar un Plan de Marketing".

Ediciones Gestión 2000 S.A.

W. Lamb Charles "Marketing".

Editorial: Thomson, Octava Edición.

Zorrilla A. Santiago y Miguel Torres X. "Guía para Elaborar Tesis".

Editorial: Mc Graw Hill, México 2006.

## **CIBERGRAFIA.**

TERCER FORO NACIONAL DEL TRANSPORTE DE MERCANCIAS

<http://www.antp.org.mx/3erforo/con1.html>

GRUPO BIMBO

<http://grupobimbo.com/relacioninv/uploads/reports/IA%202002.pdf>

BIMBO

<http://bimbo.com.mx>

LA TECNOLOGIA DEL PAN

<http://www.invdes.com.mx/antiores/Mayo1999/htm/bimbo.html#arriba>

GREAT BRANDS

<http://www.mexicosgreatestbrands.org/volumen2/PDFs/PagsJumex.pdf>

IPADE

[http://www.ipade.mx/aacademicas/RecFiles/2004518\\_1022\\_Bimbo%202002.pdf](http://www.ipade.mx/aacademicas/RecFiles/2004518_1022_Bimbo%202002.pdf)

BOLSA MEXICANA DE VALORES.

[www.bmv.com.mx/](http://www.bmv.com.mx/)

CLUB 365

[www.bimbos365club.com/bands.html](http://www.bimbos365club.com/bands.html)

BIMBO BAKERIES

[www.bimbobakeriesusa.com/bbu\\_brands/bimbo/](http://www.bimbobakeriesusa.com/bbu_brands/bimbo/)