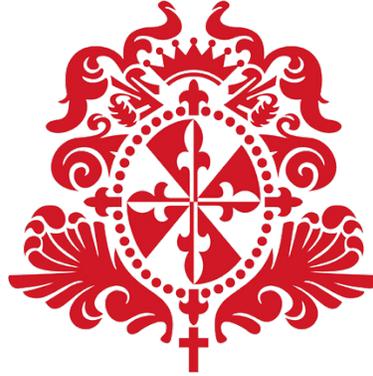


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Innovación, una herramienta que genera valor en las empresas: Caso de Estudio Grupo

Bimbo

Trabajo de grado

Livia Elena Gonzalez Fuentes

Bogotá D.C.

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Innovación, una herramienta que genera valor en las empresas: Caso de Estudio Grupo

Bimbo

Trabajo de grado

Autor: Livia Elena Gonzalez Fuentes

Tutor: David Enrique Anzola Pinzón

Facultad: Administración

Programa: Administración de empresas

Bogotá D.C.

2020

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras Clave: Innovación, Grupo Bimbo, Generar valor, Innovación y Desarrollo.	4
Abstract.....	5
Keywords:	5
1. Introducción	6
1.1 Objetivo General:	8
1.2 Objetivos específicos:	8
2. Contexto del País	9
3. Contexto del sector	11
4. Contexto de la empresa	13
4.1 Historia de Bimbo.....	13
4.2 Lineamientos de Bimbo	16
5. Marco teórico	18
6. Metodología	23
7. Resultados.....	26
7.1 Acerca de innovación:.....	26
7.2 Innovación en Bimbo:	29
7.3 Planteamiento Bimbo:	31
7.4 Patrones de conducta Bimbo para innovar:	32
8. Conclusiones	36
9. Referencias	38

Resumen

El presente es un documento de investigación acerca de la manera en que la innovación se considera una herramienta que genera valor en las empresas, específicamente en Grupo Bimbo. Con tal propósito se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre innovación que involucra temas que van desde los inicios de esta controversial temática, cuando la innovación fue vista como un mal hábito, hasta llegar a la concepción y formas que existen de ella hoy en día, analizando que tan útil o beneficiosa resulta ser para la empresa. Como consecuencia de este análisis se ha determinado que, para la estructura de Grupo Bimbo, la innovación es una herramienta clave para el crecimiento, expansión y desarrollo empresarial, ya que innova no sólo en sus productos, bienes o servicios, sino también en los procesos, métodos y actividades internas de la empresa, en el sistema de gestión o direccionamiento empresarial, en la parte tecnológica, industrial y de maquinaria, en el área de marketing y diseño y todo campo que pueda presentar una oportunidad de mejora dentro de una organización gracias a sus centros de innovación y desarrollo.

Palabras Clave: Innovación, Grupo Bimbo, Generar valor, Innovación y Desarrollo.

Abstract

This paper is an investigation about the way in which innovation is considered a tool that generates value in companies, specifically Grupo Bimbo. With such a purpose, a review of the literature on innovation is carried out involving facts that have taken place since the beginning of this controversial thematic, when innovation was seen as a bad habit, until now with the conception and forms that exist today, analysing how useful or beneficial it could be for the company. As a result of this analysis, it has been determined that, for the structure of Grupo Bimbo, the innovation is a key tool for growth, expansion and business development, because Bimbo innovates in terms of products and services, but also in processes, methods and internal company activities, in the management system the business direction, in the technological, industrial and machinery part, in the area of marketing and design, and in as many fields as better and new things could be created in an organization thanks to its innovation and development centers.

Keywords: Innovation, Grupo Bimbo, Generating value, Innovation and Development.

1. Introducción

Cerca del año 1.920, se fundó en México una pequeña panadería llamada *El Molino*, creada por Juan Servitje y posteriormente manejada por sus hijos, Roberto y Lorenzo Servitje, quienes tenían la idea de convertir el negocio en una panificadora. Apoyados por su tío, Jaime Sendra, pero con enormes falencias de capital y recursos, desistieron de la idea hasta años después cuando Lorenzo se casó y obtuvo mediante su suegro el capital necesario para comenzar su proyecto. Es así como, el 2 de diciembre de 1.945, la empresa Panificación Bimbo S.A. abre sus puertas al mercado (Historia y Biografía, s.f.).

Con la colaboración de Jaime Jorba, primer gerente de ventas, Antonio Velasco, supervisor de operación, Jaime Sendra, jefe de personal, y José T. Mata, actividades varias, Bimbo surgió con la pretensión de ser una empresa panificadora que ofreciera productos nutritivos y de buena calidad que pudieran llegar a todos los hogares de México. Fue más tarde, y gracias a sus múltiples frentes de innovación, cuando Grupo Bimbo comenzó a crecer e internacionalizarse hasta llegar a ser en este siglo la mayor empresa panificadora del mundo (Dinero en Imagen, 2016).

El presente trabajo, realizado por una estudiante de Trabajo de Grado del grupo número 4 de la Universidad del Rosario en la Sede del Emprendimiento y la Innovación, tiene como

objetivo abordar la innovación como una herramienta que a lo largo de la historia ha generado y continua generando valor para Grupo Bimbo.

En el proyecto se aborda el tema de la innovación como una herramienta que genera valor en las empresas. La innovación como realidad presenta cierta ambigüedad, ¿qué es en sí la innovación?, ¿es un concepto?, ¿una idea?, ¿una práctica? Cuando se habla de innovación es claro para todos que se trata de algo nuevo, mejorado, pero a qué se refiere no está tan claro.

En un primer plano un gran porcentaje de la población que escucha la palabra innovación suele relacionarla con tecnología, equipos, maquinaria y demás temas que no son necesariamente todo en cuanto a innovación se refiere. Este concepto en sí puede envolver mucho más que eso, Procesos, Servicios, Productos, Canales de atendimento, Formas de trabajo, Comunicación (Insight), etc. Para que esto sea así el concepto ha mudado y evolucionado a lo largo de la historia de forma que ha llegado hoy en día a un concepto común.

El propósito de este trabajo, entonces, es verificar el concepto de innovación como una herramienta que genera valor en la empresas planteado puntualmente en el caso de Grupo Bimbo. Para ello se hará un recuento de la historia y evolución del concepto a grandes rasgos para intentar comprender de dónde viene y con qué finalidad nació esta idea, qué transformaciones ha tenido en el tiempo y finalmente a qué ha llegado en la actualidad.

Para tales fines se lleva a cabo el presente trabajo que incluye un proceso de recolección de información de fuentes, tanto primarias como secundarias, que busca analizar la información

obtenida en el contexto de las organizaciones. De esta manera, el trabajo envuelve un momento práctico, en el que la estudiante tiene un contacto directo con las empresa que va a observar mediante una visita programada en la misión empresarial. En dicha visita tiene la oportunidad de recabar información mediante observación, explicación del encargado de la visita y solución de las preguntas e inquietudes formuladas por el mismo y por los demás asistentes. Finalmente, el trabajo pretende arrojar luz sobre el controversial tema basándose en la información recolectada y el estudio de los resultados arrojados por la investigación.

1.1 Objetivo General:

Identificar de qué manera la innovación ha generado valor en Grupo Bimbo.

1.2 Objetivos específicos:

- Plantear el actual estado del proceso de innovación en Bimbo.
- Identificar el planteamiento en su marca que genera valor en las distintas áreas de su empresa a partir de la innovación.
- Descubrir los patrones de conducta más relevantes que sigue Bimbo para generar valor desde distintos focos con su proceso de innovación.

2. Contexto del País

Todo espacio geográfico en el que habita una comunidad, llámese pueblo, ciudad, nación, país o cualquiera de sus sinónimos o pares, necesita de una estructura. Para establecer una convivencia dentro de este territorio son necesarios ciertos parámetros de conducta social, política, económica y hasta cultural que regulen la interacción entre estos individuos. Los Estados Unidos Mexicanos, el país de destino para la misión empresarial, es regido como una República Federal Presidencial, está compuesto por 31 estados y un Distrito Federal, y Ciudad de México es su capital (ONU, 2017).

Se encuentra posicionado como el número 10 en el ranking mundial de los países más poblados, aproximadamente, con una población de más de ciento veintinueve millones de personas para el 2017, según la ONU (2017). Su lengua nacional es el español, a pesar de que en su territorio se hablan más de 287 idiomas y es considerado el país de habla hispana más poblado (ONU, 2017).

México es el principal destino turístico que existe en Latinoamérica y a nivel mundial es el número 8 según la OMT (Organización Mundial de Turismo) (2017). Este es un país rico en diversidad, en cultura, en idiomas, en tradiciones y en muchas cosas más.

Durante el año 2017 el crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) se vio reducido al 2%, en gran medida debido a la gran incertidumbre que se generó a raíz de las negociaciones del TLC de México con América del Norte (TLCAN) (Banco Mundial, 2018). Simultáneamente los

cambios y ajustes que han sufrido las políticas fiscales y monetarias de este país durante los últimos años también ha colaborado en esta situación (Banco Mundial, 2018). Todo ellos ha llevado al crecimiento desacelerado de la economía para el país, pasando de 2.3% en 2017 a 2% en 2018, y a 1.6% en 2019 (OECD, 2019).

No obstante, el país evidenció una recuperación del comercio exterior de gran magnitud que contribuyó a contrarrestar el efecto anterior y al crecimiento del Producto Interno Bruto. Así mismo, un incremento en la competitividad externa ayudo al fortalecimiento del sector mexicano de exportaciones (Araujo, 2018).

Para este país, cuya actividad económica se encuentra basada principalmente en la agricultura, el comercio, la ganadería, la industria y la pesca, el sector de exportaciones es de suma importancia. Los Estados Unidos Mexicanos tienen gran influencia como exportadores de recursos primarios o materias primas y como manufactureros de productos (Banco Mundial, 2018).

En cuanto al marco social, para nadie es un secreto que la inseguridad, especialmente en ciertas zonas del país, es uno de los grandes problemas de México. El narcotráfico, las drogas, las peleas entre carteles y la subsecuente situación de los migrantes ilegales debido todo lo anterior son problemas cotidianos en México (Araujo, 2018). Christian Soborowski, el principal economista del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI) declaró para BBC mundo que el costo directo de la delincuencia e inseguridad en México pasó a ser del 2,5% del producto interno bruto del país (BBC, 2019).

3. Contexto del sector

Aun cuando existe una gran diversidad entre las empresas que se visitan en la misión, y que van desde una cementera hasta una empresa de lácteos y pasando por una empresa de alimentos, para los propósitos de este trabajo se escogió una empresa que fue Bimbo y que se encuentra en el sector con el que se trabajará, la industria alimentaria.

Este sector o industria se entiende en general como el grupo de tareas encaminadas a la manipulación, procesamiento, elaboración, conservación y empaque de productos alimenticios (Berkowitz, 2012).

Este sector es importante para México y su desarrollo económico, tanto así que, para el primer trimestre del año 2018, la industria representó más del 23% del PIB de la industria manufacturera, según el Centro de Información de América Latina (CIAL). Esto se debe en gran medida a que el país ha logrado posicionarse entre los primeros tres puestos de los países productores de alimentos procesados en América (detrás de Estados Unidos y Brasil). Igualmente, es de los países con menores costos operacionales, al mismo tiempo que sus compañías aumentan la calidad de los bienes que comercializan, convirtiendo México en un país productor importante (Banco Mundial, 2018).

A su vez, en esta industria se encuentra el sector de panificación en México, que abarca productos de pastelería, panes y galletas. Es importante aclararlo porque Bimbo ha liderado en

continuas ocasiones este sector y desde el año 2010 mantuvo su liderazgo en esta categoría a través de la innovación, tema principal contemplado en este trabajo.

A pesar de esto y de las demás ventajas con las que pueda contar el sector en México, los precios que se cotizan para el país en la Bolsa de Valores de México han presentado pérdidas. La pérdida de confianza de los inversionistas puede ser la razón que explique esto, la incertidumbre frente a situaciones futuras que podrían generar un impacto negativo en las operaciones de las compañías y empresas afecta negativamente la inversión (Levy, 2009).

Se evidencia que este sector es importante para la economía mexicana, que hay factores a favor y en contra de su desarrollo y que, a pesar de la incertidumbre que vive, genera buenos resultados.

4. Contexto de la empresa

La misión empresarial, como se mencionó anteriormente, incluye visitas que resultan relevantes para la elaboración del presente documento y otras que no lo son. A fin de generar mayor claridad y presentación de información relevante, se hará la introducción de la empresa principal seleccionada, mientras que las empresas que no tengan una relación directa con el objeto de estudio no serán mencionadas.

4.1 Historia de Bimbo

La idea de Bimbo surge en 1.943 en México, a pesar de que es dos años más tarde, en 1.945, cuando Lorenzo Servitje logra fundar la empresa. En sus comienzos se ofrecía una única línea con tres productos: pan chico, pan negro y pan tostado. Sin embargo, y en vista de que en el mercado ya existía la oferta de panecillos dulces, bollería y panqués, para el año de 1.947 Bimbo decide sacar su línea de panquelería. Esto no es suficiente, el mercado se mueve muy rápido y hay que correr para alcanzarlo, en 1.948 Bimbo lanza nuevos productos y ya cuenta con 9: pan blanco (chico y grande), pan negro, pan tostado, panqués (chicos, medios y grandes), pan dulce y bollos (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En 1.949 comienza a crecer la demanda en el mercado y Bimbo decide abrir una fábrica en Puebla. Con esto su capacidad de producción aumenta y decide despertar aún más el interés en el mercado. Así, en 1.950, replantea el marketing y envía un coche decorado con su marca

para anunciar sus productos en pueblos aledaños. Aun así, no es suficiente para Bimbo, y en 1.952, la compañía comienza el desarrollo de una nueva línea con Donas, Bimbollos, Medias noches y Colchones (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En 1.954 la junta decide lanzar una nueva marca que se llamaría Keik, jugando un poco con la palabra Cake en ingles que significa pastel. Esta nueva marca estaba destinada a hacer pasteles de 3 sabores, naranja, fresa y chocolate. Oferta y demanda siguen creciendo y en 1.956 se instala una fábrica en Guadalajara. En 1.957 salen nuevos productos: Bombonete, Negrito y Gansito; este último se comienza a vender en empaques individuales en 1.958 y en 1.960 se inaugura Bimbo en Monterrey (Grupo Bimbo, s.f.-a).

Bimbo ha tenido un crecimiento positivo en estos años, ha incursionado en nuevos productos, nuevos lugares y nuevos mercados pero aun así no está satisfecho. En 1.964, adquiere una marca ya existente en el mercado para acrecentar su actividad y, en 1.967, vuelve a retomar su marca keik, que no había resultado exitosa, esta vez bajo el nombre de su hija, Marinela. Esta nueva marca lanza al mercado submarinos rellenos de fresa vainilla y chocolate (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En la década de los 70's, Bimbo sigue adquiriendo marcas, pero lo realmente relevante en esta época es que, en 1.972, en Ciudad de México, instala la planta panificadora más grande de Latino América. Con ello, Bimbo aumenta aún más no sólo su producción sino su diversificación. Gracias a la adquisición de varias de estas marcas a lo largo de la década, el portafolio de Bimbo pasa de producir panes y panqués a producir pasteles y galletas, crispetas

dulces, saldas y picantes; tortillas, dulces y chocolates. Para el final de la década, en 1.979, Bimbo contaba ya con 3 empresas, 12 Fábricas y 15.000 colaboradores; su capital aumento en más de 6.000 veces en esos 35 años, gracias a la innovación (Grupo Bimbo, s.f.-a).

No obstante, esto no satisface a Bimbo, la empresa que en un principio quería alcanzar todos los hogares de México, ahora ve más lejos y, en 1.984, comienza su expansión exportando hacia Estados Unidos, en 1.989 surge Bimbo Centro América, en 1.991 Bimbo en Argentina y finalmente en 1.995 Bimbo Chile (Grupo Bimbo, s.f.-a). Bimbo sigue adquiriendo marcas, creando nuevos productos, incursionando en nuevos lugares y, en el 2.006, llega al mercado asiático. En 2.011, llega Bimbo Iberia en España y Portugal y en ese mismo año se consolida como la empresa panificadora más grande del mundo (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En 2.012 Bimbo mantiene sus ideales de crecer y comienza a pensar en nuevas formas para mejorar. Es así como realiza la más grande conversión a energías renovables con el parque eólico Piedra larga, que se encargaría de suministrar la energía a todas sus plantas en México. Cabe destacar que, si bien no es una acción directamente relacionada con la actividad económica de la empresa, sí mejora sus procesos y productividad (Grupo Bimbo, s.f.-a). En 2014 continúa expandiéndose y llega a Canadá, Ecuador y Reino unido; en 2.017 llega a Marruecos y sigue creciendo, expandiéndose, adquiriendo marcas, empresas, llegando a nuevos mercados, lanzando nuevos productos hasta llegar a ser la empresa que es hoy (Grupo Bimbo, s.f.-a).

La panificadora más grande del mundo, de las empresas de panificación más reconocidas y relevantes con presencia en 4 continentes, 32 países, con más 13.000 productos y 100 marcas

de prestigio, son la empresa alimentaria más grande del mundo, han sido líderes de mercado en el sector de panificación en más de una ocasión. Más allá de una empresa veterana que ha subsistido en la industria, se consideran a sí mismos como una parte de la cultura y tradiciones de un mercado que ha nacido y crecido a la par de la empresa (Grupo Bimbo, s.f.-f).

4.2 Lineamientos de Bimbo

Bimbo nació en la Ciudad de México en el año 1.945 bajo la pretensión de “hornear pan que fuera muy bueno, nutritivo, sabroso, fresco... bien hecho: con aseo, y la más alta perfección, con la intención de complacer y nutrir, alcanzando todos los hogares de México” (Bimbo, 2019).

Hoy en día, este propósito ha cambiado aunque no se encuentra muy lejos del original, actualmente Bimbo busca “Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana que produzca alimentos deliciosos y nutritivos que puedan estar en las manos de todos” (Grupo Bimbo, s.f.-b). Esta pretensión que hoy en día, siguen manteniendo, y para miles de personas del mundo cumpliendo, tiene como valores empresariales trabajar en equipo, con pasión, valorando a las personas, generar confianza, rentabilidad, actuar de forma efectiva y entregar calidad.

Son estos lineamientos los que han permitido en Grupo Bimbo la integración de distintos sujetos en el proceso de innovación. Trabajar en equipo y valorar a las personas son dos de los pilares que más se han explotado en este sentido. Bimbo Vital surgió como respuesta a un

estudio de mercado en el que los consumidores le sugirieron a la compañía una línea de productos enfocados a aquellas personas que están preocupadas por mantener su figura. Así mismo Artesano es una idea que nace de los colaboradores de Bimbo en Colombia bajo la idea de un “pan casero, artesanal”. La compañía aceptó la idea y la ha implementado en distintos países de manera exitosa (Portafolio, 2017).

De esta manera, Bimbo toma en cuenta diferentes y variadas perspectivas dentro de su proceso de innovación, aceptando las ideas creativas de los colaboradores y respondiendo a las demandas de los consumidores.

5. Marco teórico

El comercio y los negocios se mantienen en continua actualización debido a que los intereses, necesidades, pretensiones, preferencias y gustos de los consumidores son cada día más fluctuantes (Formichella, 2005).

Las organizaciones tienen dos caminos, entonces, deciden no responder o ignorar los cambios que se presentan en su contexto o evolucionan con el mercado, ajustándose a las nuevas situaciones, planteando nuevos esquemas y atendiendo continuamente los desafíos del sistema (Kauffman, 1993). Es aquí donde la innovación juega un papel de vital importancia y es que los competidores en el sector deben prestar especial atención a estas continuas variaciones, al fin de no desaparecer o pasar desapercibidos en el mercado.

La innovación es un concepto con abundantes definiciones nacidas de los distintos aportes teóricos y cambios económicos que se han presentado a lo largo de la historia especialmente en países desarrollados (Formichella, 2005; Nelson y Winter, 1977).

Las primeras nociones de innovación al contrario de lo que se pueda pensar no fueron positivas. Desde el siglo XVI y hasta el XIX, la innovación se percibía como dañina y fuera de los estándares de la sociedad, llegando al punto de ser prohibida hacia el año de 1.546 por el desorden y la violencia que generaba en los Estados. Hacia el siglo XX esto cambió, durante los famosos años dorados el concepto de innovación se viralizó y ahora “está de moda” (Sockeel, 2017).

Sin embargo, entrar en detalle en cada una de las concepciones de innovación sería complicado y poco efectivo, por lo que para los fines de este trabajo se empleará el concepto de innovación que usa la OCDE (la organización para la cooperación y desarrollo económico) en su manual de Oslo y que la propone como: implementar con éxito un novedoso (Innovación radical) o notoriamente corregido, favorecido o mejorado (Innovación incremental) bien, servicio, proceso, táctica para comercializar, estrategia de organización en las praxis propias de la compañía, el orden de las instalaciones laborales o los nexos con el exterior (OCDE y EUROSTAT, 2005).

En consecuencia, y según el manual de innovación para pequeñas y mediana empresas, cuando se habla de innovación se hace en referencia a los presentes términos: 1) Creación de un nuevo bien o servicio, 2) Mejoramiento sustantivo de un producto o servicio que ya está creado, 3) Implementación de un nuevo proceso, 4) Incursión en un nuevo mercado, 5) Pesquisa de nuevas materias primas, 6) Búsqueda de nuevas fuentes para el suministro de la empresa y 7) Introducción de cambios en la organización y gestión de la empresa (D.D.I, 1999).

La innovación demuestra entonces diversos campos y formas para generar valor a una empresa. Schnarch plantea que se pueden catalogar según el objeto, como innovación tecnológica e innovación no tecnológica, y según el impacto, como innovación incremental e innovación radical (2013). Innovación tecnológica hace referencia entre otros a los cambios sustanciales que se presentan en el producto, materias primas, fuentes y procesos siempre y cuando estos se traduzcan en un aumento de las características funcionales y productividad del producto (OCDE & Eurostat, 2006).

Cuando la innovación consiste en un cambio en el diseño, empaque o alteraciones que no aumentan su facilidad de uso ni su funcionalidad se está presentando innovación no tecnológica. En ese caso puntual se trata de innovación en marketing con el que se pretende mediante un cambio en la imagen y/o diseño del producto hacerlo más visible para promocionarlo en el mercado. En este mismo margen de innovación no tecnológica se incluye la innovación organizacional que se refiere a la alteración en las formas o a la inserción de nuevas maneras de gestionar la empresa en sus áreas logísticas y administrativas (Muñoz, 2016).

Eso se da en cuanto al objeto. Por otra parte, cuando se trabaja según el impacto, la innovación puede ser: 1) radical, cuando se trata de la creación o nacimiento de un producto distinto que no existen en el mercado y que han surgido en él para desafiar la demanda, o también puede ser 2) incremental, cuando se trabaja con productos ya existentes en el mercado pero a los que se les han realizado mejoras y cambios significativos que han incrementado el valor, funcionalidad y productividad que tiene este nuevo producto desarrollado frente al anterior o a los similares en el mercado (Guzmán & Martínez-Román, 2008).

La innovación se infiere de este modo como un concepto con múltiples definiciones que convergen en la creación o modificación de algo que ya existe para generar un producto, servicio, proceso, método o mecanismo de mayor valor. Se trata de crear algo nuevo de lo que se carece en el mercado o que puede destacar sobre la competencia ya existente por un factor diferenciador que lo potencia.

Su importancia para la vida empresarial ha incrementado exponencialmente, ya que afecta el portafolio de productos, marca/status, ventas, posicionamiento y la atraktividad en el mercado entre otros factores. Puede ser, y de hecho es en muchos mercados, factor determinante del éxito de una organización. Las más recientes investigaciones acerca del tema giran alrededor de entender los procesos, beneficios, consecuencias o repercusiones, impedimentos y relaciones entre variables que favorecen a la innovación (Schnarch, 2009).

Dichas investigaciones concuerdan en que existen patrones de conducta similares en las empresas que destacan en el mercado: la tenencia de centros de investigación, innovación y desarrollo, la inclusión de clientes y consumidores en el curso de innovación y el impulso e incentivo a realizar esta práctica, no sólo de manera interna en la empresa, sino también en actividades asociadas, llámense proveedores, distribuidores, etc. Adicionalmente muchas de las organizaciones no sólo tienen centros especializados en innovación sino que utilizan la estrategia de incluir a los consumidores en sus técnicas de innovación para seguir desarrollando nuevos bienes y/o servicios, al fin y al cabo, son ellos quienes determinan la demanda y el consumo de los mismos (González et al., 2014).

Es evidente que la innovación es un factor de gran relevancia para las compañías, vivimos en un mundo competitivo en el que no resulta atractivo para las marcas inundar el mercado de unos productos que a la larga pueden no venderse y se acumulen en el stock. Lo que se busca, en cambio, es que las personas se identifiquen con los productos, los elijan por sobre los otros y creen una lealtad con la marca; que el posicionamiento estratégico de la empresa sea el ideal y que el sector sea más llamativo. Para todo ello se debe aumentar el valor agregado de

los productos, de los servicios y las empresas y la herramienta para hacerlo es la innovación (Porter, 1980).

La innovación no se trata entonces de incrementar la producción en fábrica de una serie de bienes que pueden o no tener una buena acogida en el mercado, sino que buscar formas, métodos o mecanismos, que generen valor y mejoren continuamente productos que ya existen en el mercado o que desarrollen nuevos y mejores bienes y servicios de acuerdo a las condiciones del contexto y a la información y conocimiento del mercado que la empresa recibe (Diamond, 2006).

6. Metodología

Este Proyecto fue abordado desde distintos enfoques metodológicos. A fin de cubrir tantos frentes informativos como fuese posible para contribuir a la investigación se decidió abordar el campo desde un enfoque mixto, es decir, que envuelve métodos tanto cuantitativos como cualitativos, así como fuentes tanto primarias como secundarias para recolectar la información que posteriormente fue analizada para los fines de este trabajo.

La ficha metodológica de este trabajo es la siguiente:

Tipo de estudio: Estudio de caso

Un estudio de casos consiste en una investigación del tipo empírico que busca estudiar un fenómeno actual dentro de su contexto de la vida real. Esta herramienta no es la más común en investigación de mercados pero resulta valiosa para una investigación en la medida en que se registra y se analiza la conducta de los sujetos involucrados en el fenómeno que se estudia (Yin, 1994).

Así mismo, envuelve un conjunto de técnicas que se utilizan en la investigación de mercados, más específicamente en el campo cualitativo, a fin de recopilar la información necesaria a través del proceso de observación de experiencias, planteamientos y puntos de vista que los participantes de la muestra, que hará las veces de sujeto de investigación puedan tener

frente a un tema en específico. Con esta información se llevará a cabo un análisis con el que se pretende determinar las características, peculiaridades, anomalías y tendencias que se presenten en el tema.

Unidad de análisis: Empresa Bimbo en México, aunque, tiene presencia en más de 30 países, como se mencionó en la sección 4 de este trabajo.

Cabe destacar que de acuerdo al análisis de datos según Yin esta investigación es Tipo 2, es decir, el diseño se encuentra basado en el estudio de un caso, pero cuenta con sub-unidades de análisis dentro de la investigación que sirvieron de apoyo para el estudio principal. Así, mientras la unidad de análisis central es Bimbo México, el trabajo pudo analizar otras unidades de la compañía a fin de aportar información y luz a la investigación.

Mecanismos de recolección de la información:

La metodología usada para la recopilación de la información fue variada, se tuvo en cuenta información primaria y de segunda mano, que también es indispensable para recoger experiencias de casos similares e información de uso específico.

Primaria: La fuente primaria se tuvo como base y generador de información acerca de los intereses del trabajo ante situaciones que definen una exposición similar o idéntica a la

situación de estudio. Los métodos utilizados fueron la observación, visita guiada y preguntas a la encargada de la visita por las instalaciones de bimbo.

Secundaria: Por otro lado, las fuentes secundarias se usaron para brindar apoyo y sustentar el estudio de caso con fuentes teóricas que enriquezcan el proyecto, se utilizaron estudios a modo de base o guía, los recursos que nos brinda la biblioteca de la universidad del Rosario y la revisión de la información en páginas web.

Procedimientos: Una vez recolectada la información se hizo un análisis y contraste de la información teórica con la empírica recogida en la visita empresarial a fin de testear la veracidad y congruencia entre los dos “mundos”, el empírico y el teórico con respecto a lo que innovación se refiere.

7. Resultados

Para los fines de este documento, los resultados serán presentados en función de los objetivos, a fin de que el hilo conductor del tema y la lectura sean más consecuentes. En primera instancia, se expondrá el tema de la innovación desde algunos autores antes de plantear cómo es el actual estado del proceso de innovación en Bimbo, cuál es el planteamiento que se identificó en su marca que genera valor en su empresa a partir de la innovación y, finalmente, cuáles son los patrones de conducta más relevantes que se descubrieron en Bimbo para generar valor con su proceso de innovación.

7.1 Acerca de innovación:

Desde los inicios e introducción de los primeros cambios tecnológicos e innovaciones en la historia siempre se han presentado oposiciones, este tema ha sido una controversia en la que participan principalmente dos actores, movimientos o posiciones, los que aceptan el cambio y los que lo rechazan (Diamond, 2006).

Durante las primeras revoluciones del mundo las personas que se enfrentaban a la innovación, al desarrollo tecnológico, a nuevas formas de hacer las cosas y que aún en la actualidad existen, son tradicionalistas, arraigadas en sus convicciones y sin una pizca de interés por evolucionar con el mundo.

Por otra parte, existen las personas que abrazan el cambio, lo anhelan, quieren cambiar el orden y las cosas que consideran puede ser mejor, para el caso estas personas serían aquellas que entienden y valoran el cambio continuo y constante en el que vivimos y que deciden aprovecharlo mediante la innovación, a favor o en contra del cambio, es igual, lo que importa es el cambio que no para. Algunos se resisten a él hasta que es irresistible y es imposible no reaccionar, otros lo aceptan de buena gana en primera medida y sobresalen sobre esos primeros (Diamond, 2006).

Adaptarse al cambio o desaparecer, no es nada nuevo, es ley de vida. Ahora, si las empresas en lugar de adaptarse se anticipan el cambio y lo potencializan en su favor esto puede llegar a ser mucho mejor para ellas, de esto se trata en gran medida el actual mundo empresarial, la adaptación a lo nuevo (Formichella, 2005).

La innovación como herramienta que genera valor en las empresas es el foco de este trabajo y el “Manual de Oslo” de la OCDE lo respalda. En la sección 5 se plantea que la innovación es una herramienta que se puede utilizar en dos modalidades: Innovación radical cuando se da la creación de un producto, proceso, servicio, método totalmente nuevo; e Innovación incremental cuando se trata de uno de estos ya existentes pero significativamente mejorado (OCDE, 2005).

Esta clasificación es en cuanto a la medida en la que se innova. Ahora, cuando se refiere a las formas o maneras de innovar, Larry Keeley, en colaboración con Helen Walters, Ryan Pikkell

y Brian Quinn, plantea que hay 10 tipos de innovación que se pueden aglomerar en 3 categorías: por experiencia, por oferta y por configuración (2013).

Por experiencia se refiere a los elementos que están orientados a los clientes, qué es lo que quieren, que se les brinda, cómo es su experiencia con la marca. Dentro de esta categoría se clasifican 4 tipos de innovación: 1) Innovación de servicio que busca incrementar la funcionalidad y productividad de un bien o servicio a fin de mejorar la experiencia del consumidor con el producto; 2) Innovación de canal, es la exploración de nuevas formas para que los clientes adquieran el producto o servicio con mayor facilidad, cuando quieran, como quieran y al alcance de su mano; 3) Innovación de marca que busca la identificación de los productos y lealtad de los clientes por sobre los sustitutos, así mientras una marca puede tener distintos productos en diferentes mercados la identidad de marca es la misma en cualquier lugar; finalmente 4) Innovación en compromisos con el consumidor que siempre está buscando nuevas formas de conexión con los clientes que le permitan a la empresa conocer sus deseos, necesidades y pretensiones a fin de poder ofrecer lo que ellos buscan.

Por oferta se centra principalmente en el producto o servicio de la compañía, esta se encuentra conformada por: 1) Innovación en el rendimiento del producto que se refiere a las características cualitativas y el valor agregado del producto, busca siempre un diferenciador con los demás bienes en el mercado; y 2) Innovación en los sistemas del producto consiste en la asociación de nuevos productos a unos que ya están en línea a fin de resultar más llamativo y que este nuevo ítem sea más estable en el sistema.

Finalmente por configuración se trata de innovar en el sistema interno de la empresa y su funcionamiento empresarial, en él se hallan: 1) Innovación de procesos que desarrolla nuevos o mejora las ya existentes actividades de las operaciones principales en su proceso de producción; 2) Innovación de la estructura enfocada en la adquisición, organización y distribución del capital humano tangible o no a fin de generar mayor valor para la empresa; 3) Innovación en Network en búsqueda de alianzas que le permitan sacar provecho a una empresa de su reconocimiento y visibilidad en el mercado; por último 4) Innovación en el modelo de ganancia cuando la compañía genera valor de cualquiera de estas formas para sí misma, pretende una mejor lectura del mercado y un desafío a los productos que ya existen para satisfacer demandas.

7.2 Innovación en Bimbo:

En la actualidad, es posible observar en muchas de las compañías del mundo que existe un interés creciente por la innovación. Muchas de ellas crean departamentos, grupos o centros de innovación. Tal es la situación de Grupo Bimbo, que cuenta ahora con un centro de innovación y desarrollo, una nueva forma de I+D que les permitan llevar a cabo procesos de innovación propios (Grupo Bimbo, 2018).

Grupo Bimbo cuenta con 7 centros de innovación con los que innovan en más de un sentido. Ubicados en México, Canadá, Latino América, Europa y Estados Unidos. Estos centros de innovación buscan crecer y mejorar continuamente la operación de la empresa, entregando valor, ya sea mediante la creación de nuevos productos, mejorando las campañas de marketing,

trabajando con insights, adaptando los productos a los distintos mercados, etc. (Grupo Bimbo, s.f.-d).

Dentro de estos 7 centros de innovación Bimbo cuenta con cuatro cauces de investigación con la que pretenden abarcar los frentes de la compañía, cada uno desde una perspectiva diferencial, pero todos bajo el mismo precepto de innovación permanente, salud y calidad nutricional (Dinero, 2008).

Dichos cauces son: 1) Acelerada Bimbo Bakery, que se enfoca en la innovación disruptiva del producto, Panadería en la tienda, Comercio electrónico y Capacidades de distribución; 2) Bimbo Ventures, que abarca la inversión en nuevas empresas que son prometedoras y el aprovechamiento de las tecnologías disruptivas; 3) Technology, que se centra en inteligencia artificial, vehículos eléctricos y Big Data, incrementando las facultades para procesar y almacenar información; 4) Our sustainable way, que pretende mejorar el impacto ambiental de la compañía disminuyendo desperdicios, tratando sus aguas residuales, recuperando la energía de los hornos y mejorando sus empaques entre otros proyectos (Grupo Bimbo, 2019).

Este es entonces un proceso continuo e íntegro dentro de la empresa que al son de hoy los ha llevado a ser la empresa de Panificación más importante del mundo por posicionamiento de la marca, por el volumen de producción y las ventas (Bimbo, 2018).

7.3 Planteamiento Bimbo:

Bimbo plantea la innovación como una herramienta y la utiliza para generar valor a su empresa. Además de estos centros con los que incrementa y mejora continuamente el portafolio de sus productos, cuentan con métodos y tecnología innovadoras que mejoran sus procesos. Su planta en México, por ejemplo, es la única que cuenta con máquinas paletizadoras que permiten el embalaje y compactación de sus mercancías para transporte óptimo y rápido, manteniendo la calidad y estándar del producto (Grupo Bimbo, 2018).

Igualmente incluyen la innovación en el sistema de gestión y coordinación tanto interna como externa de la empresa, producción automatizada en línea con supervisores de calidad en cada puesto o estación donde se finaliza un proceso fue el sistema que se observó durante la visita a la fábrica en la misión empresarial. En cada puesto donde el proceso cambia un supervisor se encarga de testear los productos y “purgar” los lotes para que los no aptos sean retirados de la producción asegurando así la calidad de sus productos (Grupo Bimbo, 2018).

Además, la producción es sobre pedido, por lo que no cuentan con inventarios de productos terminados, y es despachada antes de cumplir 12 horas de estar en la zona de embarque. Pasado este tiempo la producción que no se envió se considera no apta para la venta a fin de garantizar los principios básicos de Bimbo en sus productos: Frescura, calidad, textura, color, aroma y sabor. Adicional a esto cuentan con un programa de impulso de Startups llamado Ventures que busca proyectos que apoyen la mejora continua a través de la innovación, logrando ser cada vez más productivos y siempre bajo un enfoque ético (Bimbo, 2017).

Vemos entonces al Grupo Bimbo como una empresa que utiliza la innovación en distintas formas y diversos eslabones de su cadena para generar valor. Este valor lo perciben en sus productos, servicios, procesos, tecnologías, gerencia, cadena de suministros, comunicación en el mercado, en fin, en tantas variables como esfuerzo conlleva el proyecto.

7.4 Patrones de conducta Bimbo para innovar:

Bimbo, como observamos con antelación, es una empresa que tiene la innovación arraigada dentro de sus códigos, estrategias y patrones. Lo que se expondrá a continuación es cuáles son estos patrones de innovación que permiten que esta herramienta genere un valor agregado en la empresa y que la han llevado a ser la número 1 en la industria.

Su innovación se basa principalmente en:

Innovación de producto: Como se mencionó en la sección 4.1, la empresa nació con la idea de producir 1 línea de 3 productos, Pan Chico, Pan negro y Pan tostado. Con el paso del tiempo, y basándose en el planteamiento de su marca, que se desarrolló en el apartado superior, Bimbo comenzó una tendencia en su compañía de innovar en productos, lanzar nuevos tipos de pan al mercado, en diferentes tamaños, diferentes presentaciones, empaque individual. Todo ello con el fin de llegar a cada vez más hogares y targets de mercado.

Pero no sólo innovó creando, Bimbo también se dedicó a mejorar productos propios que ya estaban en el mercado, pero no contaban con el éxito ni aceptación que se esperaba. Tal fue el

caso de Keik, la primera marca de pastelitos dulces que más tarde paso a convertirse en Marinela. En un principio, los sabores eran planos, la presentación poco llamativa y los productos nada cautivadores. En vista de esto, se llevó a cabo un estudio de mercado con el que se reformó el planteamiento de los productos. Ya no serían pastelitos planos. Surgió la idea de los submarinos, unos pastelitos extra esponjosos en principio de vainilla, chocolate y fresa que vendrían rellenos de una suave crema. El éxito fue rotundo e impulsados por esta victoria en el mercado Bimbo continuó innovando en productos hasta que hoy en día cuenta con pan de molde, pan fresco, pan congelado, pan artesano, pan vita, bollos, galletas, pastelitos, english muffins, bagels, productos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería, entre otros.

Innovación de marca: Bimbo cuenta con más de 100 marcas paraguas que le permiten ofrecer nuevos productos cuando, por motivos de legislación, adquisiciones o simplemente por los intereses de diversificación de su marca principal, no utiliza directamente su nombre. Aun así, estas marcas en su gran mayoría se encuentran bajo su nombre, ya que los procesos de network que la compañía ha establecido crean una asociación en la mente de las personas cuando ve por ejemplo Bimbo y Marinela o cuando en el logo de la marca Ideal se encuentra con el osito de Bimbo (Grupo Bimbo, s.f.-e)

Network: Este es quizás uno de los fuertes más interesantes en la innovación de Bimbo y es que parece ser uno de sus patrones de conducta de los más destacados llegar a un mercado adquiriendo al competidor directo más fuerte o alguna otra empresa fuertemente consolidada en

el país. Esto le permite no sólo entrar con un pie para la aceptación en el mercado, sino también la expansión de su presencia en el mundo.

De igual manera, ha logrado asociaciones con compañías que le han facilitado el impulso y desarrollo no sólo de sus actividades de marketing, ventas y operaciones sino también de innovación, investigación y desarrollo como es el caso de Bimbo Ventures y Eleva.

Innovación en compromisos con el consumidor: Bimbo se encuentra constantemente atento al mercado en busca de oportunidades que le permitan crecer como empresa y relacionarse más estrechamente con sus clientes. Bimbo Vital es un claro ejemplo de esto, cuando surge en el mercado la preocupación por una alimentación más consciente.

Bimbo comenzó siendo una empresa con 34 colaboradores, una única planta de producción, 1 línea y tres productos en México. Actualmente, y gracias a los procesos de innovación que se mencionaron con anterioridad, ha crecido exitosamente y se ha expandido hasta llegar a 32 países. Con 197 plantas y más de 135.000 colaboradores, Bimbo ha logrado el desarrollo de más de 13.000 productos bajo aproximadamente 100 marcas paraguas. Estos, son comercializados a través de las 57.000 rutas que Bimbo maneja en más de 3'100.000 puntos de venta Bimbo, generando un monto de más de 15 mil millones de dólares en ventas netas (Grupo Bimbo, s.f.-c)

Con todo esto se hace evidente que la innovación en Bimbo es vista como una herramienta que genera valor en las empresas. Es y será una herramienta exitosa y duradera en el tiempo siempre que se entienda como una herramienta que conlleva estudios y esfuerzos además de una visión sistemática de las cosas, como un todo en el que cualquier eslabón puede mejorar y no como un concepto de sólo crear cosas nuevas. Nuevo no siempre es mejor, hay que tener una correcta lectura del mercado para su implementación.

8. Conclusiones

Grupo Bimbo ha tenido la base de su éxito como la mayor panificadora a nivel mundial sentando bases en la innovación. Esta compañía que entiende la innovación como una herramienta que genera valor en su empresa a partir de novedosos o mejorados productos, bienes o servicios; procesos, métodos y actividades internas de la empresa; tecnológicas, industria y maquinaria; marketing y diseño; ha tenido la capacidad de aplicar en la práctica las ideas creativas que tienen y han creado patrones de conducta y lineamientos institucionales que han integrado la innovación en las praxis propias de la compañía y en sus nexos con el exterior. Esto han sido un factor diferenciador y de ventaja para la empresa.

Bimbo no se conforma. Se encuentra en continuo estado de alerta frente a tendencias y factores que puedan afectar su industria, estudian el mercado, desarrollan productos, se ajustan a demandas y se mantienen a la vanguardia con a fin de verificarse como la panificadora más grande del mundo. En este proceso ha creado alianzas, se ha asociado con algunas empresas mientras que a otras las ha creado para enfocar sus esfuerzos hacia la innovación, Acelerada Bimbo Bakeries, Bimbo Ventures, Technology y Our Sustainable Way son las más relevantes de ellas.

De igual manera, ha realizado varias adquisiciones a empresas sólidas en nuevos lugares con la finalidad de aumentar su visibilidad y participación en el mercado, en algunos de estos países ha tenido que modificar sus productos, empaques y hasta nombres comerciales para ajustarse a las exigencias del mercado y generar un valor agregado o hacer que los clientes,

usuarios y/o consumidores lo perciban en lo que se les ofrece pues esto agrega valor a la marca en sí misma.

Se concluye que Bimbo es una empresa que en definitiva utiliza la innovación y tiene la necesidad de seguir utilizándola mediante las formas anteriormente expuestas para continuar su brillante historia de ascenso y mantenerse en la cima del mercado.

9. Referencias

- Araujo, M. (2018). Sector industrial en el 2018. Recuperado el día 22 de agosto del 2018 de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Sector-industrial-en-el-2018-20180116-0110.html>.
- Banco Mundial. (2018). *México: panorama general*. Washington, EUA.: World Bank. Recuperado el día 28 de agosto del 2018 <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview#1>.
- BBC. (2019). Los grandes costos para la economía de México de la delincuencia y el crimen organizado. Recuperado el día 27 de enero del 2020 de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46813511>
- Berkowitz, D. (2012). Industria Alimentaria, Sectores basados en recursos biológicos. Recuperado el día 21 de marzo del 2019 de: <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+67.+Industria+alimentaria>
- Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 69, 24-41.
- Diamond, J. (2006). *Armas, gérmenes y acero: breve historia de la humanidad en los últimos trece mil años*. Bogotá, Colombia: Editorial Random House Mondadori. (Original en inglés, 1997).
- D.D.I. (1999). *Manual de innovación para pequeñas y medianas empresas*. Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Dinero en Imagen. (2016). Bimbo, el gigante que tiene 163 plantas en 22 países. Recuperado 19 de enero de 2020, de <https://www.dineroenimagen.com/2016-03-07/69772>

Femsa Coca-Cola. (2018). Centro de Innovación y Desarrollo. Recuperado el día 28 de agosto del 2018 de: <https://www.coca-colamexico.com.mx/centro-de-innovacion-y-desarrollo>

Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Bogotá, Colombia: Tres Arroyos.

González, J., García, L., Lucero, C., y Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, 36, 109-135.

Grupo Bimbo. (2018). Innovación en grupo bimbo. Recuperado el día 01 de septiembre del 2018 de <https://www.grupobimbo.com/es/innovacion-en-grupo-bimbo>.

Grupo Bimbo. (s.f.-a). Nuestra Historia. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/nuestra-historia>

Grupo Bimbo. (s.f.-b). Nuestra Filosofía. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/nuestra-filosofia>

Grupo Bimbo. (s.f.-c). Grupo Bimbo Hoy. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy>

Grupo Bimbo. (s.f.-d). Dirección Global de Investigación y Desarrollo. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/node/176>

Grupo Bimbo (s.f.-e). Nuestras Marcas. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/nuestras-marcas>

- Grupo Bimbo. (s.f.-f). Nuestras ventajas competitivas. Recuperado 21 de enero de 2020 de <https://grupobimbo.com/es/inversionistas/estrategia-y-competitividad/nuestras-ventajas->
- Historia y Biografía. (s.f.). Historia y biografía de Bimbo. Recuperado el día 18 enero 2020 de <https://historia-biografia.com/historia-de-bimbo/>
- Hobday, M. (2005). Firm- Level Innovation Models: Perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17, 121-146.
- Holcim México. (2018). So the world builds better. Recuperado el día 01 de septiembre del 2018 de <https://www.holcim.com.mx/citec>.
- Kauffman, S.A. (1993) *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. Nueva York: Oxford University Press.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Recuperado 22 de enero de 2020 de <https://www.wiley.com/enus/Ten+Types+of+Innovation%3A+The+Discipline+of+Building+Breakthroughs-p-9781118504246>
- Krüger, K. (2000). Proceso de Innovación y difusión de conocimientos en empresas. *Scripta-Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Nova*, 69, 31.
- Levy, C. (2009). Crisis y retos de la política exterior de México: 2006-2012. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 205, 119-141.
- Muller, A.; Hutchins, N.; Cardoso, M. (2012). Applying open innovation where your Company needs it most. *Strategy y Leadership*, 2, 35-42.
- Nelson, R y Winter, S. (1977). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 1, 36-76.

- OCDE Y EUROSTAT, (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. París: Grupo Tragsa.
- OECD. (2019). Presentación del Estudio Económico de México 2019 Recuperado el día 27 de septiembre de 2020 de <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>
- Pelikan Group. (2018). Pelikan Group. Alemania: Pelikan.com. Recuperado el día 03 de septiembre del 2018 de https://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es_MX.CMS.displayCMS.227979./pelikan-group.
- Pérez Serrano, G.(1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.
- Pérez Serrano, G.(2002). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos (Tomo II)*. Madrid: La Muralla.
- Portafolio. (2017). Innovaciones colombianas, éxito global del Grupo Bimbo. Recuperado el día 30 de enero de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/innovaciones-colombianas-exito-global-del-grupo-bimbo-506169>
- Porter, M. E. (1980) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. New York: The Free Press
- Sánchez Carrión, J.J. (1995). *Manual de análisis de datos*. Madrid: Alianza.
- Schnarch, A., (2009). *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas*, Mc. Graw-Hill 5a Edición. Bogotá, Colombia.

- Schnarch, A. (2013, abril). Creatividad, Innovación y Marketing: Claves del éxito emprendedor. Recuperado 22 de enero de 2020 de <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/7/9>
- Sockeel, F. (2017). *Business innovation market*. Perú: Bim.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, Paidós.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de casos como metodología de investigación. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo, 296.
- Yakult S.A. (2018). Identidad Corporativa – Yakult. Recuperado el día 03 de septiembre del 2018 de <https://www.yakult.com.mx/identidad-corporativa/>.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.