

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**POSICIONAMIENTO GLOBAL DE BIMBO**

**MISIÓN EMPRESARIAL**

**VALENTINA MORELLI OSORIO**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
MAYO, 2020**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**POSICIONAMIENTO GLOBAL DE BIMBO**

**MISIÓN EMPRESARIAL**

**VALENTINA MORELLI OSORIO**

**CARLOS HERNÁN PÉREZ GÓMEZ**  
Tutor

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**  
**MAYO, 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

Glosario .....	6
Resumen .....	7
Palabras Claves .....	7
Abstract .....	8
Keywords .....	8
1 Introducción .....	9
1.1 Objetivos .....	9
1.1.1 Objetivo General.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos .....	9
1.2 Contexto de la Misión.....	10
1.3 Contexto del Sector.....	12
1.4 Contexto de las Organizaciones Visitadas .....	13
1.5 Itinerario de la Misión.....	15
2 Revisión de literatura .....	29
3 Discusión.....	41
3.1 Bimbo.....	41
3.2 Nestlé .....	43
3.3 Yakult.....	44

3.4	Holcim.....	44
3.5	Coca Cola.....	44
4	Reflexiones.....	45
5	Referencias.....	47

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1	Itinerario de la Misión.....	15
---------	------------------------------	----

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Visita a Xochimilco .....	16
Figura 2	Pirámides de Teotihuacán.....	17
Figura 3	Visita Basílica de Guadalupe.....	18
Figura 4	Visita fábrica de chocolates Carlos V.....	19
Figura 5	Visita fábrica de lácteos Yakult .....	20
Figura 6	Despedida en visita fábrica de lácteos Yakult .....	21
Figura 7	Visita a la cementera Holcim.....	22
Figura 8	Plaza de la independencia Ciudad de México.....	22
Figura 9	Curso en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).....	23
Figura 10	Ejercicios didácticos de trabajo en equipo.....	25

Figura 11 Actividades de trabajo en equipo.....	25
Figura 12 Visita a la fábrica de Bimbo.....	27
Figura 13 Recorrido por Ciudad de México.....	28
Figura 14 Palacio de Bellas Artes .....	29
Figura 15 Matriz FODA.....	36
Figura 16 Matriz de Ansoff.....	39

## **Glosario**

**Innovación:** proceso en el cual se desarrolla una idea con el objetivo de crear o hacer las cosas de una manera diferente.

**Adquisición:** cuando una empresa compra otra empresa en su totalidad para lograr su crecimiento.

**Estrategia:** una serie de planes orientados a cumplir un objetivo propuesto.

## **Resumen**

El presente trabajo analiza algunos pasos dados por la multinacional Bimbo en su proceso de globalización y entender cómo logró su expansión y posicionamiento en 32 países. Asimismo, se pretende mostrar las estrategias ejecutadas lo que permitieron que su marca, fuese identificada “como local” en los diferentes mercados donde ofrece sus productos.

Es de gran importancia la estructuración de estrategias, su ejecución permite lograr los objetivos propuestos por la empresa, siendo está la columna vertebral de las empresas, lo que conlleva a que las organizaciones logren mantenerse activas y con dirección. Una de las estrategias fundamentales para Bimbo, fue el crecimiento por adquisiciones el cual le permitió un rápido posicionamiento en el mercado donde llegaba.

### **Palabras Claves**

Posicionamiento, Adquisición, Estrategia, Innovación y Crecimiento

## **Abstract**

This paper analyzes some of the steps taken by the multinational Bimbo in its globalization process and understands how it achieved its expansion and positioning in 32 countries. Likewise, it intends to show the strategies implemented that allowed its brand to be identified "as local" in the different markets where it offers its products.

It is extremely important the structuring of strategies. Its execution allows it to achieve the objectives proposed by the company, being this the backbone of the companies, leading to the organizations to manage, stay active and with direction. One of the fundamental strategies for Bimbo was the growth by acquisitions which allowed a rapid positioning in the market where it arrived.

## **Keywords**

Positioning, Acquisition, Strategy, Innovation and Growth

## **1 Introducción**

### **1.1 Objetivos**

El presente trabajo analizará los pasos dados por la multinacional Bimbo en su proceso de globalización y entender cómo logró su expansión y posicionamiento en 32 países. Asimismo, este trabajo busca entender las estrategias ejecutadas que permitieron que su marca, fuese identificada “como local” en los diferentes mercados donde ofrece sus productos.

#### **1.1.1 Objetivo General**

Identificar la estrategia utilizada por la multinacional Bimbo para penetrar mercados internacionales y posesionarse como una empresa líder en el sector de panadería en los mercados donde tiene presencia.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Examinar la historia y los principios de Bimbo.
- Revisión literaria de algunos aspectos de la planeación estratégica y expansión empresarial.
- Investigar herramientas que permitan un entendimiento acerca de las oportunidades de una empresa.

## 1.2 Contexto de la Misión

México es un país ubicado en América Central, conocido por sus playas, cultura, riqueza natural y magnífica gastronomía. Esta última se ha ganado un espacio importante en la gastronomía mundial, a tal punto que se puede encontrar en cualquier ciudad del mundo comida mexicana de consumo masivo, como es el caso del famoso taco mexicano. La gastronomía mexicana fue reconocida como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en 2010. La base de sus platos típicos es la mezcla de ingredientes nativos tales como el maíz, chile, cacao, aguacate, tequila y nopal.

Su cultura, llena de colores, alegría y entusiasmo, cuyos orígenes se remontan a distintas épocas y etnias, desde los precolombinos hasta la influencia contemporánea proveniente de Estados Unidos de América. Por ello, se observa que su cultura tiene fuertes tradiciones, una de las más importantes, el festival Día de Los Muertos, festival relacionado con las costumbres religiosas. La mayor parte de la población mexicana es creyente, considera esta fecha muy importante, puesto que resalta el recuerdo de los familiares y amigos muertos, según la tradición ellos vuelven a la vida a celebrar esta festividad con los vivos. El festival consiste en que los familiares visitan al cementerio y llevan ofrendas, entre ellas bebidas y comidas favoritas. Los mexicanos se caracterizan por tener una mentalidad abierta frente a la muerte, pues la aceptan y la afrontan con alegría y felicidad, de esta forma logran entender que esta hace parte de su vida cotidiana, es por ello, que siempre la tienen presente en canciones, fiestas, libros y demás. (Universia, 2019)

La capital, Ciudad de México D.F, según la revista Forbes es la quinta ciudad más poblada del mundo, con más de 21 millones de habitantes, y se estima que el país para el 2050 tendrá una

población urbana de 149 millones (Forbes, 2018). En los últimos años, México ha sido el país más atractivo de América Latina para invertir, se ha mantenido en el puesto 17 a nivel global según el ranking elaborado por la consultora A.T. Kearney. Uno de los factores que ayudaron a obtener y mantener el puesto fue el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), o North American Free Trade Agreement (NAFTA). Éste tratado tiene como objetivo lograr aumentar los flujos de comercio e inversión en un mercado de 500 millones de personas, lo que genera mayor demanda de productos, y en consecuencia, aumento en las plazas de empleos y mejores remuneraciones (Moreno, 2018). Precisamente, para México el crecimiento de inversión y las exportaciones a USA ha sido fenomenal, lo que ha generado un crecimiento económico, pues tiene acceso a nuevos insumos, capital internacional y aranceles bajos; logrando que México-USA se conviertan en socios complementarios como es el caso de la industria automotriz de México para USA y el envío de granos estadounidense a México. (Cevallos, 2017)

Resaltamos que México tiene una ubicación estratégica privilegiada: limita con Estados Unidos en 3.169 kilómetros y con los dos más grande mares del planeta, lo que brinda ventajas comparativas para las empresas radicadas en el país, ya que sus costos de transporte y distribuciones serán menores. Adicionalmente, su costo de la mano de obra versus la estadounidense es significativamente más económica, como es el caso de la industria automotriz donde un trabajador gana 9 veces menos comparado con USA (Patiño, 2018). Esto ha permitido diversificar el portafolio de exportaciones, y ha desbancando al petróleo como principal fuente de exportación, convirtiendo a México en un país manufacturero.

### 1.3 Contexto del Sector

En la misión empresarial México, se visitaron las siguientes empresas: Coca Cola, Nestlé, Yakult, Bimbo y Holcim, la mayoría de estas se encuentran ubicadas en la industria alimenticia. Este tipo de productos hacen parte de la cadena de manufactura, estos presentan un impacto importante en el PIB mexicano, puesto que permite transformar las materias primas y generar valor agregado. El sector de alimentos ofrece una larga vida a los productos perecederos, esto facilita la distribución y comercialización, permite llegar a sitios geográficos más lejanos de las plantas de producción, sin que se desarrollen los microorganismos que dañan o pudren los alimentos. La oportuna entrega con calidad de los productos perecederos disminuye las tasas de enfermedad. Según Sergio Ornelas, autor del artículo “*Inside México Processed Food Industry*”, dado el potencial que la industria alimenticia tiene en México, este sector crecerá un 7,65% para el 2020, nada despreciable para los crecimientos que observamos hoy en América Latina. En el 2015, esta industria logro 21% del PIB de México, demostrando que es un sector fuerte y sólido que aporta un gran volumen a la economía mexicana. (Gómez, 2017)

La Secretaría de Economía espera que cada año el consumo de estos productos aumente, por lo que las empresas deberán tener en cuenta las preferencias de la población y las nuevas generaciones, con respecto a una alimentación más saludable, buscando alejarse de los productos procesados que generalmente contienen químicos. Los productos más vendidos son la panadería y las tortillas. Las empresas con mayor participación en el mercado mexicano son: Grupo Bimbo, Lala, Nestlé y en el sector de bebidas encontramos a PepsiCo y Coca Cola. (Gómez, 2017)

Grupo Bimbo, está dentro de las empresas manufactureras más importantes en México, liderando el sector alimenticio debido a su volumen de producción y ventas masivas. “Las ventas

netas de Grupo Bimbo a nivel global incrementaron 7.8% en el 2018, alcanzando los \$288,266 millones de pesos mexicanos. Estas cifras récord se deben, principalmente, al destacado desempeño de la empresa en México y Norteamérica, regiones que registraron un crecimiento en sus ventas netas de 10.5% y 4.5%, respectivamente.” (Servitje, 2018)

La industria de alimentos es un sector que continúa creciendo y cada vez se hace más fuerte y estable, en México esta industria se caracteriza por su dinamismo. México es el segundo proveedor de alimentos procesados para Estados Unidos y en cuanto a América, está posicionado en el tercer puesto como uno de los mayores productores de alimentos procesados después de Estados Unidos y Brasil. Este sector es uno de los generadores más importantes de puestos de trabajo, con alrededor de 750,000 empleados en solo México. La industria está compuesta por nueve subsectores, entre ellos la elaboración de productos lácteos, azúcares, carnes y demás. El subsector que más le atribuye a la economía mexicana es la panadería y tortillas de maíz, en donde éste último, es de los alimentos con mayor relevancia en su gastronomía. Seguido encontramos que las carnes representan un 22% del PIB alimentario y en cuanto a la producción de lácteos esta contribuye un 10%. (CIAL Dun&Bradstreet, 2018)

#### **1.4 Contexto de las Organizaciones Visitadas**

**Bimbo:** empresa fundada en 1945 en Ciudad de México, después de la segunda guerra mundial empezó su proceso de expansión y comercialización en toda América Latina. Uno de sus fundadores, Jaime Jorba, lideró la creación de la empresa con el mismo nombre y misma filosofía en España. El primer y principal producto es el pan en tajadas, el cual se destaca en el mercado por la tradición, calidad y sabor. Hoy en día este grupo empresarial es líder en el mercado en

diferentes países tales como México, España y Portugal. Esta empresa opera en más de 32 países y en 4 continentes, teniendo aproximadamente 128.000 colaboradores. (Bimbo, 2019)

**Nestlé:** es una de las TOP10 de las compañías del mundo del sector alimenticio, produce alimentos y bebidas. Cuenta con 2.000 marcas alrededor del mundo y tienen presencia en 191 países. Nestlé fue fundado por Henri Nestlé, un científico apasionado por la buena alimentación de las personas, teniendo como propósito principal mejorar su calidad de vida y ayudarles a tener un futuro más saludable. Nestlé es reconocida no solo por su gran portafolio de marcas, sino porque es una compañía que se preocupa por el bienestar de la población y el planeta, por ello participa activamente en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. (Nestle, 2019)

**Yakult:** empresa dedicada a la producción de lácteos. Su producto estrella “Yakult” es un producto lácteo fermentado el cual contiene más de 8 mil millones de *Lactobacillus*. Su fundador Dr. Minoru Shirota, estudió en Japón en la década de 1920, para ese entonces muchos niños morían de enfermedades como el cólera dadas las malas prácticas de higiene. Debido a esto, el estudiante de medicina comenzó investigaciones para detener esas enfermedades y fue así como descubrió *Lactobacillus*, una bacteria probiótica que ayuda al fortalecimiento de las paredes intestinales, creando una barrera que impide el crecimiento de bacterias nocivas. A raíz de eso, comenzó la comercialización de este producto llevando un poco de salud a cada hogar (Yakult, 2019). La empresa cuenta con sus propias plantas y tiene presencia a nivel mundial en países como Italia, Suiza, Alemania, Canadá, entre otros. Adicionalmente, esta empresa se destaca por una fuerte actividad en materia de responsabilidad social, por lo que desarrolla alianzas con la UNICEF para mejorar los hábitos de salud y nutrición. (UNICEF, 2016)

**Holcim:** grupo empresarial suizo, con una trayectoria en el mercado desde hace 100 años. Líder en la producción de cemento y proveedor de materiales para la construcción. Tiene presencia en 70 países y cuenta con una nómina de 80 mil empleados a nivel mundial. Sus pilares se centran en brindar productos con una excelente calidad, implementando últimas tecnologías y practicando la responsabilidad ética empresarial. (Holcim, 2019)

**Coca Cola:** es una compañía productora de bebidas con un vasto portafolio de producto, con un alcance y penetración como muy pocas empresas lo han logrado. Es evidente que la bebida de Coca Cola se puede encontrar en cualquier esquina del planeta. Lo que pocos saben es que Coca Cola es más que una bebida, cuenta con un portafolio de más de 500 marcas, destacándose por su excelente logística y distribución, teniendo presencia en más de 200 países según la revista Forbes (Rubio, 2014). John Pombero, creo la bebida más famosa del mundo en 1886 y hoy en día la palabra “Coca Cola” es la más reconocida después del “okey”. Esta compañía además de comercializar gaseosas, ha desarrollado productos atendiendo oportunidades del mercado tales como agua y Té, por esta razón se considerada una compañía innovadora. (Coca Cola, 2019)

## 1.5 Itinerario de la Misión

Tabla 1 Itinerario de la Misión

Día	Descripción
Sábado 9 de marzo del 2019.	La misión empresarial tuvo lugar en la Ciudad de México D, F., México. Se despegó del aeropuerto El Dorado rumbo a Ciudad de México en el vuelo de las 8:00 am, con una duración de 4 horas y media. Al llegar se abordó el transporte con destino al hotel para realizar el check-in.

Día	Descripción
	<p>Este día fue libre para poder descansar después del viaje. Se tuvo la oportunidad de ir a una taquería cercana al hotel, a degustar los famosos “tacos” considerados uno de los platos típicos de México</p> <p>En compañía de los compañeros se decidió ir a Xochimilco, para aprovechar al máximo la estadía. Este lugar es una de las atracciones más visitadas, se encuentra a las afueras de la ciudad, está lleno de colores y tradiciones. Se logró dar un paseo por los canales abordo de las canoas (trajineras), al son de los mariachis y disfrutar de la gastronomía mexicana.</p>



Figura 1 Visita a Xochimilco

Fuente: Autor

<p>Domingo 10 de marzo del 2019.</p>	<p>Este día se visitaron las pirámides de Teotihuacán, donde están las pirámides del sol y de la luna, las cuales fueron descubiertas por los Aztecas. Ubicadas en el lugar conocido como la “Ciudad de los Dioses”.</p>
--------------------------------------	--



Figura 2 Pirámides de Teotihuacán

Fuente: Autor

La pirámide del sol es una de la más grandes de la época prehistórica, su altura esta alrededor de los 20 pisos. El tiempo de subida es alrededor de 15 a 20 minutos a un buen paso, se debe subir con mucha precaución debido a que los escalones tienen una superficie irregular.

Lo más interesante de la subida es disfrutar la vista y abrir los brazos para poder recargar todas las energías, pues en la cúspide, se encontraba un santuario donde se pueden ver realmente todos los movimientos del sol, desde que amanece hasta que anochece.

Adicionalmente, se logró pasar por la Basílica de Guadalupe, uno de los santuarios más visitados en América, un lugar sagrado para todos los católicos y creyentes de la virgen. Se dice que hace muchos años, se le apareció a Juan Diego, un indígena, desde entonces la gente devota se dirige a donde se apareció la virgen a pedirle y orar por sus familias.

---

Día	Descripción
-----	-------------



Figura 3 Visita Basílica de Guadalupe

Fuente: Autor

En la imagen de la izquierda se observa el templo de la Basílica, un lugar muy amplio que está lleno de paz, todos los visitantes pueden contemplar a la virgen y asistir a la misa. En la siguiente imagen, está la virgen de Guadalupe, la cual se encuentra en el Cerro de Guadalupe. Este tiene un ascenso de 7 minutos caminando, lugar donde exactamente se le apareció la virgen a Juan Diego.

Lunes 11 de marzo del 2019.	<p>A las 9:00 am se salió con destino a la primera visita empresarial con la multinacional Nestlé. Allí se logró tener una experiencia completa, pues relataron la historia de Nestlé, y profundizaron acerca de sus productos más relevantes en el mercado mexicano. Se hizo un recorrido por toda la fábrica, esto acompañado de actividades donde involucraban los productos insignia de la marca, al igual que se hizo una degustación de los mismos.</p> <p>Uno de los más importantes es el chocolate llamado Carlos V, el cual es el favorito por los mexicanos debido a su textura suave y sabor agradable. Con</p>
-----------------------------	---

---

Día	Descripción
	una presencia de 70 años en el mercado, este fue creado y producido por una compañía de dulces mexicanos, la cual Nestlé adquirió en 1995. Su éxito proviene de su sabor y variedad, este viene en diferentes presentaciones y tamaños: sin azúcar, chocolate amargo y chocolate blanco.

---



Figura 4 Visita fábrica de chocolates Carlos V

Fuente: Autor

Una de las cosas que se relevancia dentro de la visita, fue el entendimiento de todas las precauciones que tienen en cuanto a sus procesos de calidad dentro de la empresa, pues todos los empleados deben llevar un traje especial, con gafas, pelo recogido, guantes y tapabocas. No solo para la calidad de los productos sino para el cuidado de los empleados.

Después de Nestlé, la siguiente parada fue Yakult, empresa que se dedica a elaborar productos lácteos que contienen *Lacteobacillus*, un tipo de bacteria que ayuda a mantener sano el sistema digestivo. Un aspecto importante de de esta empresa, es la responsabilidad social que manejan, ya que con la compra del producto se está llevando salud a las casas de los mexicanos.

---

---

Día	Descripción
	<p>Antes de comenzar el recorrido por la fábrica, presentaron la historia de la empresa, todo inicio gracias a un doctor quien descubrió dicha bacteria la cual ayuda al sistema digestivo y a prevenir enfermedades. De igual manera, hubo una degustación de cuatro de sus productos estrella en México, comenzando con su icónico producto “Yakult” el más vendido en el país.</p>

---




Figura 5 Visita fábrica de lácteos Yakult

Fuente: Autor

Expusieron el mapa de la fábrica y los diferentes procesos que se llevaban a cabo en esta. Comenzando desde como mantienen la materia prima en tanques especiales para esterilizarla, pasando por diferentes pruebas, para luego llevar a cabo la mezcla para obtener el producto final (ver figura 5). Seguido, se evidencio el proceso de embotellamiento y por último, su distribución en camiones especiales, teniendo en cuenta que nunca se puede perder la cadena de frio ya que es lo que garantiza la calidad del producto.

---

Día	Descripción
	
	<p data-bbox="485 730 878 758">Figura 6 Visita fábrica de lácteos Yakult</p>
	<p data-bbox="485 793 623 821">Fuente: Autor</p>
<p data-bbox="201 858 402 972">Martes 12 de marzo del 2019.</p>	<p data-bbox="428 867 1414 1266">Se tuvo la oportunidad de visitar la cementera suiza, Holcim. Hubo un recorrido por toda la empresa, donde dieron a conocer no solo las oficinas y como estas estaban divididas por los diferentes departamentos, sino donde se llevan a cabo los procesos de transformación. Por esta razón entregaron un equipo de protección para tomar las medidas de seguridad y prevenir cualquier accidente.</p> <p data-bbox="428 1314 1414 1860">El recorrido inició en la cantera, allí está la materia prima (calizas y arcillas). Esta materia pasa por unas bandas especiales para recibir minerales según el tipo de cemento que se desea hacer. Después, estos materiales se muelen para conseguir un tipo de “harina”, pasan a unos mezcladores siguiendo al horno que se puede ver en la imagen de la derecha (ver figura 7). Estos giran a altas temperaturas para obtener la mezcla homogénea. La “harina” se convierte en <i>clinker</i> y queda como un tipo de piedra pequeña que se muele con yeso para generar el cemento, el cual es empacado y listo para su distribución.</p>

---

Día	Descripción
-----	-------------

---



Figura 7 Visita a la cementera Holcim

Fuente: Autor

El final del día fue usado para visitar la ciudad. Se visitó el centro histórico donde se encuentra la Plaza de la Constitución, conocida como el Zócalo, se observa la bandera de México (ver figura 8).



Figura 8 Plaza de la independencia Ciudad de México

---

Día	Descripción
	<p data-bbox="488 254 623 279">Fuente: Autor</p> <p data-bbox="428 317 1421 569">Alrededor de la plaza se encuentra la Catedral Metropolitana de la Ciudad de México y el Palacio de Justicia. Más allá de ser el centro histórico, el Zócalo es un lugar importante para los mexicanos, pues es ahí, donde se reúnen y festejan fechas importantes.</p>
<p data-bbox="201 621 402 737">Miércoles 13 de marzo del 2019.</p>	<p data-bbox="428 621 1421 1024">Se asistió a un curso con una duración de diez horas presenciales acerca de la innovación y el emprendimiento en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es una de las universidades más reconocidas a nivel nacional e internacional debido a su alto nivel académico. La sede principal de la universidad está ubicada en el centro de la ciudad con una estructura antigua y una hermosa vista a las calles de México.</p>



Figura 9 Curso en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Fuente: Autor

El curso se centró en brindar herramientas para poder salir de las zonas de confort y ayudar a entender diferentes problemáticas desde otras perspectivas,

---

<b>Día</b>	<b>Descripción</b>
	<p>permitiendo crear e imaginar varias soluciones. El curso fue teórico práctico, al principio se presentó toda la teoría del “por qué la innovación” en estos días, para que sirva y en que ayuda en cuanto a la profesión. Una de las herramientas adquiridas fue “Design Thinking”, el cual se basa en cinco pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="477 548 656 579">1. Empatizar</li><li data-bbox="477 590 618 621">2. Definir</li><li data-bbox="477 632 591 663">3. Idear</li><li data-bbox="477 674 643 705">4. Prototipo</li><li data-bbox="477 716 618 747">5. Testear</li></ol> <p>Después se continuó con un módulo práctico, inició con ejercicios para estimular la creatividad, el primero fue un papel con muchos círculos donde se solicitó dibujar cualquier objeto, animal, fruta o cosa que se viniera a la mente, utilizando como base un círculo en 10 minutos. Al principio fue un poco complejo definir que objeto puede salir de un círculo, pero a medida que el ejercicio se desarrollaba se volvió más fácil, logrando completar los 17 círculos con diferentes cosas, como: una vaca, un astronauta, unas uvas, una manzana y etc.</p> <p>Otro de los ejercicios interesantes que se realizó fue un trabajo en equipo. Este consistía en elaborar la torre más alta, con tan solo: malvaviscos, pasta, hilo y cinta. El resultado se puede observar en la figura 10.</p>

---

---

Día	Descripción
-----	-------------

---

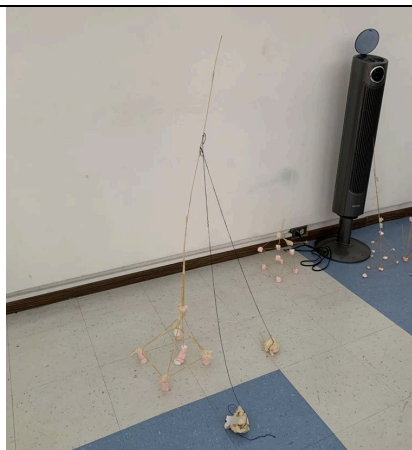


Figura 10 Ejercicios didácticos de trabajo en equipo.

Fuente: Autor

Una de las enseñanzas más importantes del ejercicio fue el trabajo en equipo, ya que se puede tener ideas muy buenas para emprender cualquier tipo de negocio, pero algo clave es tener un buen equipo de trabajo, personas que ayuden a cumplir un objetivo planteado, que aporten y permitan ver las cosas desde otra óptica para crear y ejecutar de la mejor manera dicho emprendimiento.



Figura 11 Actividades de trabajo en equipo

Fuente: Autor

---

---

<b>Día</b>	<b>Descripción</b>
Jueves 14 de marzo del 2019.	<p data-bbox="427 249 1425 583">En horas de la mañana se continuó con el curso en la (UNAM), donde se tuvo un último ejercicio en equipo. Consistió en una problemática y diferentes objetos reciclados, tales como: una botella plástica, un cartón y cinta. Se debía crear un objeto que solucionara dicha problemática. En este ejercicio se aplicó la herramienta “Desing Thinking” (ver figura 11).</p> <p data-bbox="427 625 1425 959">La problemática expuesta fue que los peces de un río se estaban muriendo porque estaban llegando aguas contaminadas. Se logró hacer un prototipo que filtraba el agua quitándole los químicos. Tenía un tipo de bomba que recibía el agua y la limpiaba con un tipo de desinfectante que era amigable con el medio ambiente para que los peces no siguieran muriendo.</p> <p data-bbox="427 1001 1425 1335">En la tarde la siguiente visita fue Bimbo, la panificadora más grande del mundo. Una empresa reconocida por tener una variedad de productos deliciosos en panadería. Al llegar presentaron la historia de la empresa, su misión, visión y valores. Expusieron la variedad de productos que realizaban en la fábrica y asimismo se degustó su nuevo producto llamado “Donuts”.</p> <p data-bbox="427 1377 1425 1780">Seguido, hubo un tour por toda la fábrica, explicando como se llevan a cabo los procesos, comenzado por las mezclas para los panes y los diferentes panecillos, las cuales se guardan en unos tanques especializados que conservan las propiedades de la mezcla para luego ser llevado a las máquinas donde se sirve el producto, y de inmediato, pasa por un horno a alta temperatura.</p>

---

---

Día	Descripción
	Una de las cosas que impactó de Bimbo fue la automatización que tienen en todos los procesos y la alta tecnología, pues la mayoría del personal está para realizar chequeos de calidad y estar pendiente de que todo marche a la perfección.

---



Figura 12 Visita a la fábrica de Bimbo

Fuente: Autor

En la noche se tuvo la oportunidad de visitar la ciudad en un bus turístico, donde se logró ver un hermoso atardecer en mitad del tráfico, ya que el DF es una de las ciudades con más tráfico vehicular. En la imagen de la izquierda se puede ver El Ángel de la Independencia ubicado en el paseo de la reforma, una de las calles principales de la Ciudad de México (ver figura 13).

---

---

Día	Descripción
	 The image consists of two side-by-side photographs. The left photograph shows the Angel of Independence monument in Mexico City at night. The monument is illuminated, and the 'AMERICAN EXPRESS' sign is visible on a building in the background. The right photograph shows a street scene in Mexico City at sunset, with cars and a bus on the road, and a tall building in the background.

---

Figura 13 Recorrido por Ciudad de México

Fuente: Autor

---

Viernes 15 de marzo del 2019.	Este fue el último día, en la tarde estaba programado el vuelo de regreso a la ciudad de Bogotá, para darle fin a la misión empresarial México 2019. Se tuvo toda la mañana para visitar sitios turísticos. Se decidió ir al Palacio de Bellas Artes, considerado uno de los sitios más importantes para la manifestación del arte, tiene un jardín hermoso a su alrededor y se destaca por tener una majestuosa cúpula con vitrales de un degradado naranja con amarillo, simulando un amanecer.
-------------------------------	---

---

Día	Descripción
	

Figura 14 Palacio de Bellas Artes

Fuente: Autor

Fuente: Autor

## 2 Revisión de literatura

El pan, es un alimento rico, nutritivo y funcional; además de ser la base a partir de la cual se han creado millones de platos e inventos gastronómicos. Un grupo de personas reconocieron este producto y tuvieron la idea de estructurar una panificadora y fue ahí donde Bimbo nació. Hoy en día, es una multinacionales reconocida a nivel mundial. Fundada en 1945, sus primeros productos a la venta fueron pan blanco grande y pequeño, pan negro y pan tostado, envueltos en papel celofán. Para esta época, ya tenían estructurado el famoso Osito Bimbo como logotipo. Este logo es importante en razón a que asocia el producto a una imagen acogedora, vinculante entre el niño y el adulto en la mesa, logrando un reconocimiento y fidelización con las familias. En la actualidad,

el Osito Bimbo sigue teniendo su espacio en el imaginario de las familias en horas de la mañana y de la noche. (Bimbo, 2019)

Bimbo en 1948, empieza ampliar su portafolio de productos, incluyendo otros tipos de panes tales como: pan dulce, bollos y ponqués de todo tipo de tamaño. La compañía desde sus inicios, se ha caracterizado por su rápido crecimiento. En 1950 emerge el “38”, un vehículo decorado con el logotipo y con bocinas, las cuales se usaban para comercializar puerta a puerta, transitando las calles y anunciando los nuevos productos con el fin de llamar la atención y lograr un reconocimiento. Es decir, la panadería llegó a la familia y no la familia a la panadería. En 1954, la empresa empezó a realizar prácticas de responsabilidad social y empresarial, por lo que dirigía un porcentaje de sus utilidades para ayudar al mantenimiento de colegios. Para entonces ya contaba con 700 trabajadores y 145 vehículos. Su crecimiento fue rápido, al año siguiente abrieron una nueva fábrica en Guadalajara y junto con ella, el lanzamiento de nuevos productos, como las ‘Donas del Osito’, los pastelitos de tres sabores llamados Marianela, Bombonete, Negrito y Gansito. En 1960, se celebra la apertura de una nueva fábrica en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. En los siguientes años Bimbo sigue ampliando su catálogo de productos con chocolate, mermeladas, palomitas, tortillas y demás, hacia 1979, Bimbo se componía de 3 empresas, 12 fábricas y 15.000 colaboradores y su capital había aumentado más de 6.000 veces. (Bimbo, 2019)

En 1986, la empresa tiene una reestructuración organizacional creando un solo grupo industrial: ‘Grupo Industrial Bimbo’. Se inician las exportaciones a Estados Unidos de América y simultáneamente Bimbo realiza apertura en Argentina. Luego, en 1995, el grupo empresarial adquiere Coronado, una empresa dedicada a la elaboración de productos con base de leche de cabra e inician operaciones en la planta de Chile y Argentina. En los siguientes años el grupo empieza a adquirir empresas como: Mrs Baird’s (panificadora norteamericana), Plus Vita y Pullman

(empresas brasileras), Oroweat (panificadora de la costa oeste de Estados Unidos), Joyco (fabricante de pastelitos), Panrico (Panificadora de Beijing y Bimbo empieza a tener presencia en el mercado asiático), Nutrella (Panificadora en Brasil), George Weston Food, Dulces Vero, Sara Lee North American Fresh Bakery (Panificadora en Estados Unidos), Fargo (Panificadora en Argentina) y Bimbo Iberia (España y Portugal). Con todas las adquisiciones, Bimbo se convierte en la panificadora más grande a nivel mundial. (Bimbo, 2019)

En el 2012, la empresa empieza a generar impactos positivos en el medio ambiente, se concreta la conversión a energías renovables, con la inauguración del Parque Eólico Piedra Larga en México. También crearon centros de ventas ecológicos, donde los puntos de venta y vehículos se alimentan de la energía producida por el parque eólico, consolidándose como una empresa innovadora comprometida con el medio ambiente. El grupo industrial Bimbo es líder en el mercado, tiene presencia en 32 países en cuatro continentes, cuenta con más de 13.000 productos y 100 marcas que son reconocidas a nivel mundial. (Ángeles, 2019)

Todas las actividades que ha desarrollado la empresa han estado enmarcadas en un plan de trabajo con una vision ateniendo una estrategia, la cual es una noción que aparece desde el Antiguo Testamento, y continúa evolucionado en el ámbito practico y académico (Bracker, 1980). En la vida cotidiana el concepto de estrategia se usa para hacer referencia a las acciones que se toman interconectadas con el fin de que estas estén alineadas con el propósito u objetivo que se desea obtener. En ocasiones, las personas relacionan la estrategia con la sagacidad y la malicia que el ser humano tiene como don natural para conseguir el objetivo final. (Sierra, 2013)

El término de estrategia se usa en los diferentes campos de la ciencia, desde el económico hasta el social, pero su origen viene del campo militar, la etimología de la palabra proviene del

griego, donde estrategia se define como el arte de dirigir ejércitos. La palabra se divide en dos: “stratós” que hace referencia a ejército y “ago” de hacer o dirigir. (De Chile.net, 2001)

El concepto de estrategia se agregó en el ámbito organizacional después de la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 1950 cuando empresas como General Motors o Toyota, se empezaron a preocupar por las distintas formas de dirigir una compañía. Harvard Business School, estudia las diferentes organizaciones y logra entender la importancia de la estrategia, ya que dependiendo de esta se puede determinar o se puede identificar el éxito de la compañía (Rivera & Malaver, 2011). “Estrategia es la palabra más usada en el mundo de los negocios y las organizaciones.” (Osorio, 2016). La popularidad que tiene la palabra estrategia hoy en día, hace que muchos la usen sin entender bien sus orígenes y en qué consiste esta, y en la mayoría de los casos confunden “estratégico” con “importante”, resalta el profesor Gómez Osorio de INALDE Business School. Gómez también explica que la estrategia es una decisión que afectará positiva o negativamente a la empresa en su futuro, y las clasifica en estrategias clásicas (competir por costo o diferenciación) y estrategias por excelencia. (Alianzas, crecimiento y diversificación). (Osorio, 2016)

Para Johnson y Scholes (s.f.), la estrategia es el alcance que tiene la organización a largo plazo, son aquellas ventajas que logra tener la organización mediante la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para así satisfacer las necesidades del mercado y las expectativas de los accionistas. La estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Monge, 2009). Según Andrews (1997) la estrategia es vista como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Por otro lado, Ansoff (1976), resalta que la estrategia es el mecanismo que tiene la empresa para afrontar el futuro y está compuesta por cuatro variables: ventaja competitiva, sinergia, vector de crecimiento y ámbito producto-mercado.

Las estrategias competitivas según Porter (1985), se definen como las actividades que desarrolla la empresa frente a su entorno, las cuales pueden ser “estrategias ofensivas” para avanzar en el negocio o “estrategias defensivas” para no desaparecer, logrando así una posición por encima del promedio de las empresas del sector. Michael Porter, determina tres estrategias genéricas, la primera es el liderazgo de costo, esta consiste en reducir los costos de la empresa en todas las etapas de la cadena de valor, para así, lograr elevar la rentabilidad sobre la inversión. La segunda estrategia es diferenciación, esta se basa en brindar al mercado un producto o servicio que no pueda ser fácilmente imitable por la competencia, normalmente esta estrategia se destaca por medio del diseño o calidad, pero también se puede desplegar por medio del desarrollo de marca creando algo único e inigualable. La última estrategia es la de enfoque, la cual va dirigida a ganar ventaja competitiva por medio de la construcción de ventajas de especialización en un nicho de mercado. (Friend & Zehle, 2008)

Entonces, en la gerencia de las organizaciones y en su crecimiento y expansión las decisiones estratégicas darán una dirección y un norte constante a la empresa. Para la formación de estrategias empresariales es de gran importancia conocer el entorno con detalle y la relación que éste tiene con la organización, no solo se requiere el estudio y análisis numérico de fundamentos en finanzas y mercadeo, sino también las áreas de sociología, psicología, política y demás áreas que influyen en los resultados. Así obteniendo una perspectiva de cada campo y entendiendo el impacto que tiene en la relación con la organización, logrando una perspectiva holística (Rivera & Malaver, 2011). Solo así podemos crear estrategias que perduren en el tiempo. Se está viviendo un mundo

cambiante a velocidades exponenciales, donde las solas estrategias tradicionales no funcionan y por el contrario se requiere de estrategias orgánicas cuya modificación y ajustes se ejecuten a medida que se presentan los cambios y los resultados se logren en el tiempo. Se debe ir un paso más allá para lograr el éxito. La inteligencia artificial y la data serán de gran ayuda para el control y ajustes de los resultados.

Como se mencionó anteriormente, para la construcción de una planeación estratégica se requiere conocer el entorno en detalle y la posición que tiene la empresa en un determinado periodo específico. Existen herramientas y metodologías que ayudan a reconocer cómo se encuentra la empresa, una de ellas, son las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. Considerado el padre de la estrategia moderna, este instrumento consiste en evaluar las cinco fuerzas según la industria en la cual la empresa se encuentra. En la primera fuerza se estudia la amenaza de nuevos competidores, se centra en identificar si el mercado es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o difíciles para los nuevos competidores. La segunda fuerza consiste en mirar la rivalidad de los competidores, pues aquí se logra determinar qué tan posicionados están los competidores e identificar si es viable entrar en dicho sector. La tercera fuerza es el poder de negociación de los proveedores, en esta fuerza se estudia qué tan atractivo será el mercado dependiendo del posicionamiento de los proveedores y qué control tienen sobre el mercado. La cuarta fuerza estudia el poder de negociación de los clientes, donde se tiene en cuenta qué tan organizados están los clientes, debido a estos se determinan las exigencias en cuanto a calidad y precio. La quinta y última fuerza es la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se evalúa qué tan atractivo es el mercado dependiendo si hay muchos o pocos sustitutos, de la misma manera la tecnología que estos tienen (Herrera & Baquero, 2018). Las cinco fuerzas de Porter brindan un amplio espectro de la industria, pues ayudan a determinar qué tan competitivo y atractivo está el

mercado, si conviene entrar o qué aspectos hay que tener en cuenta para ser igual o más competitivo en dicho sector.

Para la toma de decisiones estratégicas es importante tener un panorama claro del ambiente interno y externo de la organización. Una de las herramientas que ayuda a hacer un análisis completo de cómo está la organización en un determinado momento es la matriz FODA, este instrumento fue creado por Albert S. Humphrey. La matriz nació a raíz de un estudio que Humphrey realizó acerca de por qué la planificación corporativa fracasaba a largo plazo, encontrando como resultado el factor de cambio al que estaban sujetas las organizaciones. El mundo está cambiando rápidamente y así las variables que influyen en la organización, y los gerentes de aquel entonces no tenían en cuenta éste factor. El análisis FODA llega como un método de “manejo del cambio”, el nombre es un acrónimo, donde se estudian las siguientes variables:

- Fortaleza (interno): atributos que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos.
- Oportunidades (externo): condiciones externas en cuanto al mercado y la competitividad que este tenga para lograr los objetivos propuestos.
- Debilidades (interno): factores desfavorables que impiden o perjudican la obtención de los objetivos.
- Amenaza (externo): factores negativos que atacan a la empresa. (Leiva, 2016)



Figura 15 Matriz FODA

Fuente: Cajal (2019)

La técnica de este instrumento se enfoca en el análisis y la creación de soluciones para los problemas identificados en la matriz, en otras palabras, este instrumento no solo sirve para identificar las falencias de la empresa, sino que se especializa en buscar la solución. De igual forma se logra tener una perspectiva de la empresa en cuanto a su ambiente interno y del entorno de la empresa. Esto con el fin de observar nuevas oportunidades de negocio y cómo se pueden potencializar las fortalezas de la empresa para así lograr los objetivos propuestos. (Rodríguez, 2018)

Identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, se deben también revisar las teorías de crecimiento. ¿Qué es el crecimiento? “El fenómeno del crecimiento es un proceso dinámico, que refleja el estado psicosocial, económico, nutricional, cultural, ambiental y de homeostasis orgánica en el que se desarrolla un individuo” (Torres, 2002). Lo mismo que sucede con los seres vivos sucede con las organizaciones, pues el crecimiento es un fenómeno que no solo se presenta en el sistema humano sino en el grupo del sistema que nos rodea, las empresas. Estas son vistas como organismos que van evolucionando y creciendo o

deteriorándose, dependiendo de su entorno tanto externo como interno, donde se ven afectados sus componentes y sus capacidades para crear o destruir valor.

Como se menciona, todos los organismos tienen la posibilidad de crecimiento, las organizaciones pueden ser vistas como un organismo más, pues estas están compuestas por sistemas, igual que el ser humano, las células son las personas y para que estas actúen y tengan el mejor desempeño, se deben capacitar e invertir energía y recursos para tener el mejor rendimiento. Dependiendo del desempeño del sistema en tiempos determinados, se logra evidenciar un crecimiento o deterioro. El crecimiento empresarial también se observa desde aspectos tanto cualitativo como cuantitativo, el primero de ellos puede ser visto en términos de dirección o estructura empresarial, entre ellas calidad de recursos humanos, en tanto que el segundo hace referencia a la capacidad económica de la organización.

La Ley del efecto proporcional, propuesta por Gibrat (1931), nos explica que el crecimiento es el resultado de una combinación de fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de la empresa (Santana, Velázquez, & Verona, 2006). Lo que nos indica que las empresas pequeñas tienen la misma probabilidad de crecimiento que una empresa de mayor tamaño. Los factores del crecimiento empresarial se dividen en internos y externos, lo cual ayuda a determinar el desarrollo de la compañía.

En los factores internos se encuentran la edad y el tamaño, vista desde el ciclo de vida de la empresa, varios autores como Rodríguez (1999) y Dunne & Hughes (1994), exponen que el tamaño y el crecimiento son inversos ya que entre más grande es la compañía menor capacidad de crecimiento tienen debido a que contienen políticas más conservadoras y el espacio en el mercado ya está establecido. Mientras que las pequeñas tienen una capacidad de crecimiento mayor puesto que son más flexibles. La motivación y la estructura de propiedad, segundo y tercer factor interno,

son necesarios para los directivos, con el fin de crear un ambiente óptimo para el desarrollo. La estructura de propiedad hace referencia a cómo está organizada la empresa de acuerdo con sus accionistas, pues en algunos casos el que adquiere un mayor porcentaje lidera con mayor rapidez los cambios y las posibilidades de crecimiento. Cuando se concentra la propiedad, los intereses y la motivación de la misma están más alineados; caso contrario cuando la propiedad esta diseminada, quien lidera y motiva el crecimiento son los empleados. Por último, la gestión del conocimiento, el factor que mayor relevancia tiene hoy en día, debido a que vivimos en un mundo globalizado, factor crítico para el crecimiento de las empresas pues sin este no sería posible, ya que se requiere de inversiones en el conocimiento. (Santana, Velázquez, & Verona , 2006)

Dentro de los factores externos se encuentran los competidores, clientes y proveedores, de gran importancia en cuanto al manejo de la organización, ya que la empresa depende de ellos y viceversa. Por tal motivo, se debe tener buena comunicación e identificar continuamente la competitividad y oportunidades. En cuanto al entorno macro, los factores son: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos y el apoyo gubernamental. Estos cuatro factores macro, son determinantes para el crecimiento de las organizaciones, en especial, para las pymes, ya que son las que más necesitan de un apoyo de financiamiento y gubernamental.

Las empresas siempre están en búsqueda de crecimiento, aumentar sus utilidades y brindar mejores servicios, es por eso que se requiere de estrategias de crecimiento. Estas serán de gran ayuda para crear un plan en el tiempo, el cual ayude a la compañía a cumplir sus objetivos deseados. “Las estrategias de crecimiento engloba una visión equilibrada entre las estrategias y las operaciones financieras e incide en el control y la gestión de los procesos empresariales, las ventas y las finanzas y la plantilla de la organización”. (IEBS, 2009)

Existen varias estrategias de crecimiento y cada empresa adecua la estrategia para su industria y para los objetivos planteados. No hay una única manera de formular y ejecutar la estrategia de crecimiento pues depende de la empresa y de la dirección para lograr lo propuesto. Sin embargo, existen herramientas como la matriz de Ansoff o también conocida como matriz producto – mercado, esta fue publicada por primera vez en el artículo de “*Estrategias para la diversificación*” en Harvard Business Review en 1957. Esta matriz ayuda a definir e identificar la dirección de crecimiento de la organización. Igor Ansoff, uno de los pioneros en la estrategia propone cuatro estrategias base para lograr un crecimiento.



Figura 16 Matriz de Ansoff

Fuente Espinosa (2016)

La matriz tiene cuatro combinaciones, la primera es la penetración de mercados, esta está ubicada en mercados y productos actuales, por lo tanto se requiere de incrementar las ventas con los clientes y productos existentes. La segunda estrategia es el desarrollo de nuevos productos, donde la empresa se encuentra en mercados actuales y productos nuevos, la invitación en esta estrategia es innovar y crear nuevos productos o servicios para lograr un crecimiento dentro de su mercado habitual. La tercera combinación, es el desarrollo de nuevos mercados, donde se busca identificar segmentos en los cuales existan clientes potenciales que valoren los productos

existentes. Y por último, nos encontramos con la diversificación, la cual invita a las empresas a repensar su catálogo de productos y el mercado existente, es una oportunidad para crecer en todos los ámbitos, ampliar el portafolio de productos y llegar a nuevos mercados. (Roldán, 2019)

La adquisición, es una estrategia que va muy de la mano con la diversificación, pues cuando una empresa ve una oportunidad en mercados nuevos, con productos nuevos y en un sector que no domina, puede adquirir la compañía con el fin de tener presencia en nuevos mercados y obtener una línea de productos nueva (IEBS, 2009). En la actualidad, las adquisiciones y fusiones son las más recurrentes para lograr un rápido crecimiento y competitividad en el mercado, ya que ellas permiten obtener sinergias y repotenciar rápidamente el negocio adquirido o en su defecto, obtener ventajas comparativas para maximizar el valor de la organización.

### 3 Discusión

Las empresas que se visitaron en la misión empresarial, son multinacionales líderes en esquemas y métodos de planeación estratégica. Sin duda alguna, son caso de estudio para evidenciar cómo lograron un crecimiento importante en cada uno de los sectores que se ubican. Como se puede evidenciar en la revisión literaria, Bimbo, es una de las empresas que logró expandirse y lograr un posicionamiento en 32 países, en cuatro continentes, de una forma muy rápida y agresiva.

#### 3.1 Bimbo

Se evidencia una estrategia ofensiva de Bimbo, en la medida que ha logrado consolidarse en varios mercados, convirtiéndose en un proveedor confiable de alimentos para la familia. Su expansión y su alta diversificación del portafolio de productos, ha logrado ampliar su parte en la torta del mercado mundial. El grupo empresarial, enfoca su crecimiento en adquisiciones de empresas de su mismo sector, con el fin de buscar volumen y convertirse en locales de una forma defensiva, logrando rápidamente incrementar sus ventas y, así, obtener la economía de escala que la hace más competitiva. Al lograr estas adquisiciones, estandarizan sus procesos, costos, manejo de personal, estrategia de mercadeo, manteniéndose como líderes al mercado que llegan. Suena fácil, debido que solo se requiere capital, un buen análisis de los gustos del mercado y la réplica de los procesos ya establecidos en las plantas existentes.

Por otro lado, vemos que la empresa también tiene estrategias de enfoque, donde conservan un grupo especializado para lanzar nuevos productos dependiendo del país y la tendencia que haya frente a las culturas y necesidades de los nuevos países a donde llegan. "Dependiendo del país

tenemos gente especializada en nuestros departamentos de desarrollo de nuevos productos y de mercadeo que están viendo las nuevas tendencias", dice Armando Giner, director de Relación con inversionistas de Bimbo. (Expansión, 2012)

También se identifica la estrategia de diversificación, Bimbo en sus inicios comenzó con unos tres tipos de panes (pan blanco, pan negro y pan dulce), en la actualidad cuenta con un portafolio de más de 10,000 productos a través de las 100 marcas registradas. (Nutrición, 2019)

El crecimiento de Bimbo se ha logrado mediante las adquisiciones de empresas del mismo sector, esto permitía la penetración inmediata a mercados locales donde llegaban. Una de sus ventajas era que no tenían que arrancar desde cero, pues la clientela de la empresa adquirida se convertían en sus clientes actuales, ya que Bimbo solo debía aplicar su "*know how*", para mejorar los procesos y potencializar la producción con el fin de lograr una económica de escala.

Como anteriormente se mencionó, Bimbo, comenzó siendo una panadería muy pequeña con una fábrica en Puebla, en pocos años la empresa logró expandirse a nivel nacional, logrando tener fábricas en Guadalajara y en Monterrey, cubriendo así todo el territorio nacional. La panificadora mexicana tenía una visión que traspasaba fronteras, creer y crear, sus palabras claves, lo que lo llevó a no solo pensar en el mercado nacional, puesto que sabían que en temas de alimentos no habían límites geográficos. En 1984 empezaron a exportar hacia Estados Unidos, y se dieron cuenta que tenían nuevos mercados donde podían entrar. Fue ahí donde optaron por la estrategia de adquisición, siendo una de la primeras adquiridas Mrs Baird's, una panificadora estadounidense que al momento de su compra contaba con 5 fábricas.

Se evidenció en la visita empresarial que los productos ofertados en México, no son los mismos que se consiguen en el mercado colombiano, causó curiosidad pues el catálogo de productos es totalmente diferente. De esta observación se entendió que cada mercado tiene sus

características y sus gustos particulares, conservando el reconocimiento de la marca como estrategias para llegar a mercados desconocidos. Se hace el *benchmarking*, herramienta fundamental tanto para los emprendedores como para las empresas con trayectoria, puesto que se basa en lograr un entendimiento, un análisis y una comparación de los competidores con el objetivo de mejorar.

El *benchmarking*, junto con la adquisición, fue clave para que Bimbo lograra el éxito, dado que llegar a distintos mercados como el Norteamericano o incluso Latinoamericano, era difícil por la competitividad y las diferentes costumbres y barreras culturales. En Colombia, el sector de panadería y pasteles se caracteriza por ser muy tradicional y conservador. El pan que se consume es artesanal, hecho en las tiendas de barrio. Al llegar Bimbo a Colombia, era claro que debía hacer cambios con el fin de tener una penetración más amena ¿qué hizo?, creó el famoso pan artesanal, con textura más suave y mayor contenido de azúcar que el tradicional Bimbo, llevando a todos los colombianos a recordar el sabor de nuestro pan. Logrando una fidelización con la marca y que futuras generaciones la reconozcan.

### **3.2 Nestlé**

La estrategia que Nestlé puso en marcha para lograr ser una compañía líder en alimentos y bebidas, es la implementación de la estrategia de diversificación, la empresa ofrece un amplio portafolio de productos. Tiene más de 2,000 productos en categorías como: mascotas, café, lácteos, bebidas, helados, alimentos congelado, dulces y demás. (Nestlé, 2019)

### **3.3 Yakult**

Esta empresa es reconocida por su producto estrella ‘*Yakult*’, un yogurt con alto contenido de probióticos los cuales ayudan a regenerar y mantener sanas las paredes digestivas, brindando un producto saludable para el sistema digestivo. Podemos evidenciar que la empresa tiene una estrategia de enfoque, pues su catálogo de productos no es tan amplio, y se enfoca en un segmento de mercado específico.

### **3.4 Holcim**

Se observa que Holcim al igual que las otras empresas ha logrado un crecimiento importante dentro de la industria de la construcción y el cemento. Su enfoque estratégico tiene dos prioridades “liderazgo en costos” y “activos livianos y gestión de cartera”. La estrategia de Holcim, es ser competitivos mediante el liderazgo de precios. Adicionalmente, se caracteriza por ser una empresa que brinda alta calidad. Dentro de su cultura organizacional se resalta la responsabilidad y transparencia que tienen como organización. (Holcim, 2019)

### **3.5 Coca Cola**

Coca Cola es líder en el mercado de bebidas, la estrategia que han usado desde sus inicios ha sido la estrategia de diferenciación, ya que ofrecen un producto único e inigualable, pues la Coca Cola es la bebida más popular y más vendida en la historia, convirtiéndose en una de las marcas más reconocidas en el mundo (The Coca-Cola Company, 2016). Es evidente que por su reconocimiento y receta secreta, no tiene ninguna competencia directa, su competencia terminan

siendo productos sustitutos. Al tener algo que la competencia no puede tener, la hace única, logrando un reconocimiento importante en el mercado. Adicionalmente, Coca Cola, logró crear un concepto propio, comenzando por su botella, la inspiración para el diseño surgió mediante la búsqueda de palabras parecidas a ‘coca’ y fue ahí donde encontraron la planta de cacao, este diseño junto al logotipo se ha vuelto un icono (Parra, Sergio, 2015). Por otro lado, la empresa cuenta con más de 500 marcas, valoradas en mil millones de dólares, mostrando que es la empresa líder en el sector de bebidas. (The Coca-Cola Company, 2016)

#### **4 Reflexiones**

A diferencia de las lecturas y documentales, los cuales son de inmenso valor, la misión empresarial permitió percibir la dimensión de las empresas donde se llevan a cabo todos los procesos de transformación. Nunca se podrá remplazar la inspección visual del qué y el cómo de las cosas, para lograr tener un mayor entendimiento de cómo funciona la empresa. Este el caso de la planta de Bimbo y su impresionante proceso de producción automatizado, el cual se encuentra en varias lecturas, noticias y videos, pero nunca se logra comparar con lo que se logra percibir personalmente. No obstante, algunas visitas fueron desarrolladas con un enfoque para personas sin conocimiento en administración.

Por otro lado, el objetivo del trabajo está relacionado con el campo de estrategia, siendo esta área, una de las más importantes dentro del plan de estudios de Administración de Empresas en la Universidad del Rosario, ya que educan a sus estudiantes para ser estrategas, tanto en su vida personal, como en la académica.

De igual forma, la estrategia se destaca por ser la responsable del éxito o fracaso de la empresa, por el hecho de brindar una dirección para cumplir los objetivos planteados por la organización. Análogamente, la estrategia representa la columna vertebral de las empresas, pues es la estructura que mantiene a la organización en pie y le brinda una dirección. Con una buena planeación estratégica y equipo de estrategias, se podrán construir estrategias que sean sostenibles en el tiempo.

Al identificar las estrategias de las empresas visitadas, no solo se logró entender acerca nuevos sectores, sino que se logró tener un amplio espectro de cómo fue la evolución e implementación de estrategias ganadoras como las de Bimbo. Se identificó que la estrategia de crecimiento que usó para ser la panificadora con mayor presencia mundial, fue la adquisición. Sus dirigentes sabían que comenzar desde cero en un mercado desconocido tomaba mucho tiempo, por ende, tuvieron la oportunidad de adquirir empresas que poseían distintas plantas de producción en diferentes partes del mundo y unido a su amplio portafolio de productos, (10,000 productos), se convirtió en líder en el mercado.

## 5 Referencias

- Ángeles, A. (23 de octubre de 2019). *Bimbo, ¿cómo una empresa de tradición familiar conquista 4 continentes?* Recuperado el 08 de noviembre de 2019, de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/bimbo-como-una-empresa-de-tradicion-familiar-conquista-4-continentes/>
- Bimbo. (01 de enero de 2019). *Bimbo Nuestra Historia*. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, de Grupo Bimbo: <https://grupobimbo.com/es/nuestra-historia>
- Bimbo, G. (01 de enero de 2019). *Bolsa de Trabajo*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Grupo Bimbo: <https://grupobimbo.com/es/bolsa-de-trabajo-bimbo#boards>
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288731>
- Cajal, A. (2019). *¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace?* Recuperado el 15 de enero de 2020, de lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>
- Cevallos, C. (23 de mayo de 2017). *Beneficios del TLCAN en México*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Pontificia Universidad Católica de Ecuador: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/15-progresos/239-tlcan>
- CIAL Dun&bradstreet. (01 de enero de 2018). *Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas MÉXICO*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de CIAL dun&bradstreet: <https://www.cialdnb.com/pt-br/informacoes-e-recursos/>
- Coca Cola. (01 de enero de 2019). *Historia*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Coca Cola: <https://www.coca-colamexico.com.mx/empleo>

- De Chile.net. (01 de enero de 2001). *Etimología de Estrategia*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019, de De Chile.net: <http://etimologias.dechile.net/?estrategia>
- Dunne , J., & Hughes, A. (1994). Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115-139. doi:10.2307/2950485
- EMIS. (01 de febrero de 2018). *Bimbo de Colombia S.A. (Colombia)*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de EMIS: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1184204>
- Espinisa, R. (2016 de febrero de 2016). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de Roberto Espinisa: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Expansión. (10 de enero de 2012). *Bimbo: el precio de ser un gigante*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de Expansión: En alianza con CNN: <https://expansion.mx/el-personaje-del-ano-2011/2011/12/13/bimbo-el-precio-de-ser-un-gigante>
- Forbes. (26 de mayo de 2018). *CDMX, la quinta ciudad más habitada en el mundo: ONU*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/cdmx-la-quinta-ciudad-mas-habitada-en-el-mundo-onu/>
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Gibrat, R. (1931). *Les Inégalités économiques*. París: Recueil Sirey.
- Gómez, A. F. (16 de junio de 2017). *La industria de los alimentos procesados en México*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-industria-de-los-alimentos-procesados-en-Mexico-20170816-0010.html>
- Herrera, R., & Baquero, B. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Medellín: Presentación.

Holcim. (01 de enero de 2019). *Enfoque estratégico*. Recuperado el 09 de noviembre de 2019, de

Holcim: <https://www.holcim.com.co/nuestra-empresa/enfoque-estrategico>

Holcim. (01 de enero de 2019). *Trabaje con nosotros*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de

Holcim: <https://www.holcim.com.co/recursos-humanos/trabaje-con-nosotros>

IEBS. (2009). *Estrategias de Crecimiento "About Growth"*. Madrid: Escuela de Negocios de la

Innovación y los Emprendedores.

Leiva, M. R. (06 de diciembre de 2016). *Análisis FODA*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019,

de FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la

empresa: <https://www.analisisfoda.com/>

Lorette, K. (01 de enero de 2018). *Importancia del mercadeo para el éxito de un negocio*.

Recuperado el 15 de enero de 2020, de La Voz de Houston:

[https://pyme.lavoztx.com/importancia-del-mercadeo-para-el-xito-de-un-negocio-](https://pyme.lavoztx.com/importancia-del-mercadeo-para-el-xito-de-un-negocio-4319.html)

[4319.html](https://pyme.lavoztx.com/importancia-del-mercadeo-para-el-xito-de-un-negocio-4319.html)

Monge, E. C. (2009). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las

empresas. *Ciencias Económicas*, 30.

Moreno, L. (02 de mayo de 2018). *México es el país más atractivo para invertir en Latam*.

Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Milenio:

[https://www.milenio.com/negocios/mexico-es-el-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-](https://www.milenio.com/negocios/mexico-es-el-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-latam)

[latam](https://www.milenio.com/negocios/mexico-es-el-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-latam)

Nestle. (01 de enero de 2019). *Conocenos*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Nestle:

<https://www.nestle.com.mx/aboutus>

- Nestlé. (14 de 09 de 2019). *Nestlé, A gusto con la vida*. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de BAJO EL LIDERAZGO DE NESTLÉ: <https://www.nestle.com.co/media/news/bajo-el-liderazgo-de-nestl%C3%A9>
- Nutrición. (01 de enero de 2019). *Nuestras Marcas*. Recuperado el 09 de noviembre de 2019, de Nutrición Grupo BIMBO: <https://nutriciongrupobimbo.com/mexico/nuestras-marcas>
- Osorio, J. I. (27 de octubre de 2016). *¿Qué es la estrategia? (En menos de 750 palabras)*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>
- Parra, Sergio. (05 de noviembre de 2015). *Conoce al sueco que diseñó la botella de Coca-Cola*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de Coca Cola Journey: <https://www.cocacolaespana.es/historias/disenador-botella-coca-cola>
- Patiño, D. (15 de mayo de 2018). *5 gráficas que explican la evolución de los socios del TLCAN*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de Expansion: <https://expansion.mx/economia/2018/05/15/5-graficas-que-explican-la-evolucion-de-los-socios-del-tlcan>
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Universidad del Rosario. Bogotá: Facultad de Administración.
- Rodríguez, A. C. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Dialnet .
- Rodríguez, F. (21 de septiembre de 2018). *Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo*. Recuperado el 07 de noviembre de 2019, de Modo Emprendedor: <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>

- Roldán, P. N. (17 de Junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Matriz de Ansoff: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Roldán, P. N. (17 de junio de 2019). *Matriz de Ansoff*. Recuperado el 19 de noviembre de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Rubio, C. (23 de 10 de 2014). *¿En cuántos países se vende Coca-Cola?* Recuperado el 09 de 11 de 2019, de Forbes: <https://forbes.es/up-down/5482/en-cuantos-paises-se-vende-cocacola/>
- Santana, F. B., Velázquez, J. A., & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(31), 43-56.
- Servitje, D. (12 de 12 de 2018). *BIMBO*. Recuperado el 04 de 11 de 2019, de Grupo Bimbo cierra el año 2018 con cifras récord: <https://grupobimbo.com/es/inversionistas/reportes-financieros-2018>
- Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. Bogota: Pensamiento y Gestión.
- The Coca-Cola Company. (03 de agosto de 2016). Recuperado el 09 de 11 de 2019
- Torres, A. d. (2002). Crecimiento y Desarrollo. *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, 14(24), 54-57.
- UNICEF. (24 de septiembre de 2016). *UNICEF y Yakult firman acuerdo para mejorar hábitos de salud y nutrición de 140 mil familias en México*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019, de CINU: <http://www.cinu.mx/noticias/la/unicef-y-yakult-firman-acuerdo/>
- Universia. (10 de enero de 2019). *Cultura y Tradiciones*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Universia España: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/mexico/vivir/cultura-tradiciones/2732>

Xplane. (01 de enero de 2019). *Empathy Map Worksheet*. Recuperado el 06 de noviembre de 2019, de Xplane: <https://x.xplane.com/empathymap>

Yakult. (01 de enero de 2019). *Historia*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Yakult: <https://www.yakult.com.mx/historia/>