UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

# Generación de valor mediante procesos de innovación: Caso de estudio Grupo Bimbo

Trabajo de Grado

Camila Andrea Freyle Gomez

María Alejandra García Suarez

Bogotá D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

# Generación de valor mediante procesos de innovación: Caso de estudio Grupo Bimbo

Trabajo de Grado

Camila Andrea Freyle Gomez

María Alejandra García Suarez

Nelson Alfonso Gómez Cruz

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2019

## Tabla de contenido

**Resumen**

**Palabras Claves**

**Abstract**

**Key Words**

**1. Introducción**……………………………………………………….…………………**....1**

1.1 Objetivo general..……………………………….…………………….…...……………….**3**

1.2 Objetivos específicos………………….**..**……….……………………………**...............3**

**2. Contexto Organizacional de Bimbo**…..……….……………………….……………….**...4**

2.1 Historia…………………………………………………………………..……………..**4**

2.2 Estructura organizacional………………………………………………………**.........8**

2.3 Bimbo en el mundo…..………………………………………………………………….**11**

2.4 Análisis de producto……………**...**………………………..…………………………**12**

2.5 Análisis financiero……………………………………………….…………………..**14**

2.6 Cultura organizacional……………………………………………………………………**17**

2.7 Usos de la tecnología en Bimbo.…………………………………………………...…**20**

2.8 Posicionamiento en el mercado…………………………….……………………**..............23**

**3. Investigación y Desarrollo**………………..…………………………………….…………..**24**

3.1 Centros de investigación……………………………………………………**....................24**

3.2 Líneas de investigación………………………………………………………………..**26**

3.2.1 Promoción de estilo de vida saludable……………………….…….….……...**26**

3.2.2 Publicidad y etiquetado responsable…………………….…………........**27**

3.2.3 Mejora en el perfil nutrimental del portafolio...……..……**28**

3.2.4 Desarrollo de productos……..…….....**28**

3.3 Estructura de investigación……..……..**29**

**4. Innovación**……...……..……**29**

4.1 Patentes……...…….……...**30**

4.2 Marco teórico……..…...……**35**

4.3 Innovación en Bimbo……...……**42**

**5. Análisis**……...……..**45**

**6. Conclusiones**……..……..**49**

**7. Referencias**…….……..……...…**51**

## Índice de tablas

Tabla 1. Consejo de administración…….……..…...……..**10**

# Índice de figuras


Figura 1. Evolución de Osito Bimbo® y del logotipo oficial……..……...**5**

Figura 2. Bimbo en cifras…….…….……...…...**7**

Figura 3. Organigrama Grupo Bimbo…….…….…….**.....9**

Figura 4. Plantas del Grupo Bimbo en el mundo…….…….…….**.....11**

Figura 5. Marcas Grupo Bimbo en Norteamérica…….…….…….**.....12**

Figura 6. Marcas Grupo Bimbo en Sur y Centroamérica…….…...……...**13**

Figura 7. Marcas Grupo Bimbo en Europa, Asia y África…….…….**13**

Figura 8. Ventas del Grupo Bimbo 2008-2018…….……..……..**15**

Figura 9. Creencias del Grupo Bimbo…….……...**18**

Figura 10. Centros de innovación del Grupo Bimbo en el mundo…….……...**25**

Figura 11. Porcentaje de patentes por categoría CPC…….……..……..**31**

Figura 12. Número de patentes por subcategorías de necesidades humanas……...**32**

Figura 13. Número de patentes por subcategorías de operación y transporte…….**33**

Figura 14. Número de patentes por subcategorías de nuevas tecnologías……..….**34**

Figura 15. Número de patentes por subcategoría de construcción…….……..**34**

Figura 16. Categorías de innovación según el resultado…….……...**41**

Figura 17. 10 tipos de innovación…….……..…….……**42**

## Resumen

El presente trabajo es una investigación sobre la forma en que la innovación impacta el desarrollo y productividad del Grupo Empresarial Bimbo. Para esto se ha realizado una revisión teórica sobre los conceptos más relevantes en el tema de innovación como son sus definiciones conceptuales, tipos y tácticas. Después de analizar a profundidad los usos de la innovación en el Grupo Bimbo, se ha podido concluir que el gigante del mundo panadero, desde tiempos tempranos, ha centrado sus esfuerzos en la innovación como fuente de éxito. No solo innovando en productos sino también en procesos, maquinaria, materias primas y demás.

Está centrado en la forma en que la innovación ha marcado una diferencia significativa en la compañía y como cada acción y decisión que toma el grupo son guiados por el norte de la innovación, desde sus alianzas estratégicas y la innovación abierta hasta la creación de sus propios centros de innovación.



**Palabras claves:** Grupo Bimbo, Innovación, Tipos de Innovación.

## Abstract

This paper is an investigation into the way in which innovation impacts the development and productivity of the Grupo Bimbo. For this, a theoretical review has been carried out on the most relevant concepts in the field of innovation, such as their conceptual definitions, types and tactics. After analyzing in depth the uses of innovation in the Bimbo Group, it has been concluded that the giant of the bakery world, since early times, has focused its efforts on innovation as a source of success. Not only innovating in products but also in processes, machinery, raw materials and others.

It is focused on the way in which innovation has made a significant difference in the company and how each action and decision the group takes are guided by the north of innovation, from its strategic alliances and open innovation to the creation of its own Innovation centers.



**Key words:** Grupo Bimbo, Innovation, Types of innovation.

# 1. Introducción

El 2 de diciembre de 1945, Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, fundaron la empresa Panificación Bimbo S.A. con 34 empleados (Lucas, 2019), y apareció por primera vez, el Osito Bimbo® como logotipo oficial (Dinero, 2017). Para 1956, la compañía ya contaba con 700 trabajadores (Lucas, 2019), lo cual demostraba la fuerza de expansión con la que se estaba desarrollando la empresa. La planta panificadora más grande de Latinoamérica se instaló en Ciudad de México en el año 1972 (Grupo Bimbo, s.f.-a). Para el año de 1979, Bimbo estaba constituida por 3 empresas, 12 fábricas y 15.000 colaboradores (Lucas, 2019). En el año 86, se genera una nueva estructura organizacional, creando el *Grupo Industrial Bimbo* (Grupo Bimbo, s.f.-a). Durante los años 80, se inició la expansión de Bimbo al mercado internacional, empezando con la exportación de sus productos a Estados Unidos de América y luego con la fundación de Bimbo Centroamérica (Lucas, 2019). En este nuevo siglo, el Grupo Bimbo se consolidó como la panificadora más grande del mundo, con una participación del 4% en el mercado global (Dinero en Imagen, 2016).

El presente trabajo tiene como objetivo describir cómo la innovación ha sido un factor clave de éxito para el Grupo Bimbo S.A., para esto se ha indagado en la historia de la compañía con el fin de identificar cuáles han sido los hitos de la panificadora más grande del mundo. Este tema se eligió bajo la hipótesis que es la innovación es la fuerza que

impulsa a la compañía a tener cada vez una mayor participación del mercado global, teniendo en cuenta que el Grupo Bimbo ha tenido un crecimiento constante y significativo en las ventas de los últimos años.

Se realizó una indagación en diversas fuentes (entre ellas académicas) abarcando los puntos más importantes a tratar sobre la innovación, como lo son sus diferentes categorizaciones, desarrollando el concepto de innovación tecnológica y no tecnológica, innovación incremental y radical, y 4 tipos de innovación (de producto, de proceso, en marketing y organizacional), y como estos se relacionan entre sí. También se investigó cómo Bimbo ha usado la innovación a su favor, por lo que durante el año busca desarrollar patentes que cubran los diferentes tipos de innovación.

El trabajo consta de 6 secciones, en el primero se encuentra la introducción del trabajo y los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo se habla de las generalidades de la compañía, como su historia, su estructura y su cultura organizacional. El tercero se hace referencia a la estructura de investigación y desarrollo de Bimbo, dónde están sus centros de investigación y cuáles son las líneas de investigación en las que centran sus esfuerzos. En el cuarto capítulo está el resulta de la investigación sobre la innovación, se encontrará el análisis de las patentes, el marco teórico y como Bimbo ha utilizado la innovación de producto a su favor para aumentar su crecimiento. En el penúltimo capítulo tenemos el análisis de todo lo investigado y por último en el séptimo, están las conclusiones del mismo.

En este trabajo se pretende obtener la información suficiente con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis inicial expuesta en los objetivos de este. Lo anterior se pretende hacer por medio de acciones de la empresa Bimbo que demuestren o nieguen que la innovación es un factor importante que ha ayudado a la empresa a lograr su éxito. También se recopila la información sobre los diferentes tipos de innovación indagados en un solo documento y algunas de las tácticas utilizadas en el mercado para innovar.

## 1.1 Objetivo General:

Describir como la innovación ha sido un factor de éxito clave para el Grupo Bimbo.

## 1.2 Objetivos Específicos:

- Definir el estado situacional del proceso de investigación e innovación de la empresa Bimbo
- Identificar cuál es el enfoque en el que se basa la compañía con el fin de agregar a su portafolio productos innovadores
- Explicar cuáles son las prácticas más importantes realizadas por el Grupo Bimbo en su proceso de innovación.

# 2. Contexto Organizacional de Bimbo

## 2.1 Historia

La idea de crear la panificadora Bimbo surgió en 1943 gracias a la iniciativa de Lorenzo Servitje, cuyo padre administraba una pastelería en la Ciudad de México. La expresión "Bimbo" nace de la combinación de las palabras Bambi y Dumbo, que eran las dos películas favoritas de su hija, Marinela. El 2 de diciembre de 1945, en la Colonia Santa María Insurgentes (Inversian, 2016), junto con sus socios Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, fundaron la empresa Panificación Bimbo S.A. con 34 empleados (Lucas, 2019), y apareció, por primera vez, el Osito Bimbo® como logotipo oficial, el cual con el paso del tiempo ha ido evolucionando junto con la imagen de la marca (Figura 1) (Dinero, 2017). La imagen de este osito ha generado con el paso del tiempo reconocimiento y empatía con el entorno familiar, ocasionando que tanto niños como adultos se sientan identificados con sus productos y fidelizando a sus consumidores generación tras generación. Las tres líneas de producto con las que la empresa se lanzó al mercado fueron el pan blanco, el pan negro y el pan tostado (Grupo Bimbo, s.f.-a), los cuales eran elaborados manualmente (Inversian, 2016). Para 1948, ya existían en el mercado tres líneas de producto nuevas: pan dulce, bollos y panqués. La primera sucursal se abrió en el 1949 en la ciudad de Puebla (Grupo Bimbo, s.f.-a).

Figura 1: Evolución de Osito Bimbo® y del logotipo oficial.
*Fuente: Tomado de Alto Nivel (2018)*

Los años 50 comienzan con la aparición del "38", que era un vehículo decorado con tocadiscos y altavoces, el cual tenía como función anunciar los productos en rancherías y pueblo pequeños. Bimbo inicia sus actividades de responsabilidad social al destinar un porcentaje de sus utilidades para abrir y mantener una escuela en el año 1954, mismo año en el que nace la marca Keik, la cual es conocida hoy en día como Marinela. En ese entonces era una marca dedicada a hacer pastelillos de fresa, naranja y chocolate. Para 1956, se instala una fábrica en Guadalajara, cuyo primer Gerente General fue Roberto Servitje, hermano del fundador Lorenzo Servitje (Grupo Bimbo, s.f.-a). En este mismo año la compañía ya contaba con 700 trabajadores (Lucas, 2019), lo cual demostraba la fuerza de expansión con la que se estaba desarrollando y dejaba entrever que se convertiría en una de las empresas más importantes del sector. Una nueva sede es inaugurada en la ciudad de Monterrey en el año 1960 (Inversian, 2016). La primera reestructuración administrativa se dio en 1963, donde se crea la estructura corporativa. En 1967, salen a la venta los hoy conocidos Submarino Marinela®, con 3 sabores: fresa, vainilla y chocolate (Grupo Bimbo, s.f.-a).

La planta panificadora más grande de Latinoamérica y una de las 10 más grande del mundo se instaló en Azcapotzalco (Ciudad de México) en el año 1972. Al año siguiente, la empresa decide incursionar en el mercado de mermeladas, con la línea Carmel que respondía a la necesidad de abastecer a la marca Marinela de materia prima (Grupo Bimbo, s.f.-a). Esto demuestra que Bimbo ha sido desde siempre una compañía de estrategia, ya que busca el autoabastecimiento con una integración vertical hacia atrás, con la intención de tener un mayor control de la calidad de sus productos. Para el año de 1979, es nombrado Roberto Servitje como Director General y Bimbo estaba constituida por 3 empresas, 12 fábricas y 15.000 colaboradores (Lucas, 2019). En la década de los 70, Bimbo realizó lanzamientos de nuevos productos y marcas, y compras de empresas que le permitían mejorar su posicionamiento en el mercado (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En el año 86, se genera una nueva estructura organizacional, creando el Grupo Industrial Bimbo (Grupo Bimbo, s.f.-a). Durante los años 80, se inició la expansión de Bimbo al mercado internacional, empezando con la exportación de sus productos a Estados Unidos de América (1984) y luego con la fundación de Bimbo Centroamérica (1989) (Lucas, 2019). También comienza operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cotizando el 15% de sus acciones. En la siguiente década, se realiza la apertura de Bimbo Argentina y del corporativo de Región Latinoamericana, e inicia operaciones en Chile. Al final de esta década Daniel Servitje, hijo de Lorenzo, asume la Dirección General del Grupo Bimbo (Grupo Bimbo, s.f.-a).

En lo transcurrido de este nuevo siglo, el Grupo Bimbo comenzó a tener presencia en el mercado de la India, Asia y en el continente africano, consiguió adquirir una importante suma de empresas que le permitió consolidarse como la panificadora más grande del mundo (Grupo Bimbo, s.f.-a) y con una participación del 4% en el mercado global (Dinero en Imagen, 2016). Durante estas 2 décadas, también se celebraron los 50 años de su fundación, se inauguró la panificadora más innovadora de Europa por medio de Bimbo Iberia, subsidiaria del grupo y se inauguró el Parque Eólico Piedra Larga, el cual le suministra energía eléctrica verde a casi la totalidad de sus instalaciones en México. Esta conversión a energía renovable es la más grande e importante realizada por una empresa de la industria alimenticia a nivel global (Grupo Bimbo, s.f.-a). Esto demuestra que, para la empresa, no solo es importante la responsabilidad hacia sus consumidores y colaboradores, sino también hacia el medio ambiente, posicionándola como una compañía socialmente responsable.

Figura 2: Bimbo en Cifras
*Fuente: Tomado de Grupo Bimbo (s.f.-b)*

## 2.2 Estructura Organizacional

Bimbo organiza su Gobierno Corporativo (Figura 3) basados en las mejores prácticas internacionales dado que es una compañía multilatina que busca facilitar sus ingresos a los diferentes países del mundo, además de tener en cuenta las sugerencias de la Bolsa Mexicana de Valores (Grupo Bimbo, 2014). El 10 de marzo del 2014 la compañía anunció cambios en su estructura organizacional de acuerdo con la visión de expansión de la misma permitiendo fortalecer sus operaciones en los países en los que se encuentra (Forbes, 2014) la compañía demuestra una vez más que su visión es llegar a cada rincón del mundo impactando la forma como se alimentan los consumidores de la industria por medio de productos innovadores teniendo en cuenta la cultura y costumbres de cada uno de los países receptores.

En consecuencia, la compañía creó la Dirección General Adjunta a cargo de Javier González Franco, esta dirección se encarga de cubrir operaciones del Grupo Bimbo México, Organización Bimbo, Organización Barcel y El Globo (Grupo Bimbo, 2014). La Dirección General de Organización Bimbo quedó a cargo de Miguel Ángel Espinoza, Raúl Obregón Servitje asumió la Dirección General de Organización Latín Sur (Grupo Bimbo, 2014).

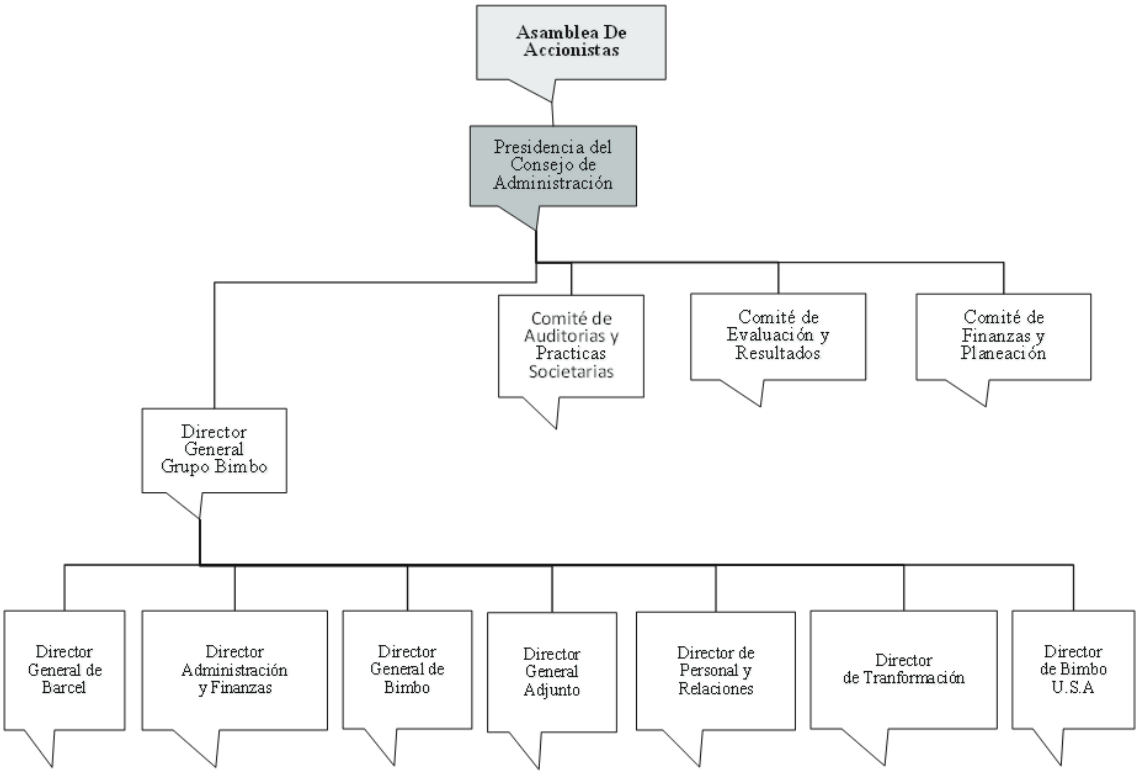


Figura 3: Organigrama Grupo Bimbo.
*Fuente: Teófilo Sy Corvo. (29 de mayo 2019). Organigrama de Bimbo y Funciones de sus Departamentos. Recuperado de https://www.lifeder.com/organigrama-bimbo/*

El máximo órgano de gobierno es la Asamblea de Accionistas quienes designan a los miembros del Consejo de Administración (Tabla 1) (Grupo Bimbo, s.f.-c), este debe estar conformado por mínimo cinco y máximo veintiún consejeros propietarios y propietarios independientes. Este Consejo es el órgano de gobierno encargado de establecer la estrategia a largo plazo del negocio, aprobar decisiones importantes, supervisar la administración, gestionar riesgos, vigilar el cumplimiento normativo y elegir, evaluar o remover al Director General y directivos relevantes (Grupo Bimbo, 2014).

**Tabla 1.**

***Consejo de Administración***

| Nombre | Cargo/Antigüedad |
|---|---|
| Estibalitz Laresgoiti Servitje | Consejero \| < 1 año |
| Rogelio M. Rebolledo Rojas | Consejero \| < 1 año |
| Jaime Chico Pardo | Consejero \| 3 años |
| Jaime A. El Koury | Consejero Independiente \| < 1 año |
| Arturo Manuel Fernández Pérez | Consejero Independiente \| 11 años |
| Ricardo Guajardo Touché | Consejero Independiente \| 13 años |
| Mauricio Jorba Servitje | Consejero \| 20 años |
| Luis Jorba Servitje | Consejero \| 11 años |
| Nicolás Mariscal Servitje | Consejero \| 9 años |
| María Luisa Jorda Castro | Consejera Independiente \| 1 año |
| María Isabel Mata Torrallardona | Consejera \| 11 años |
| José Ignacio Mariscal Torroella | Consejero \| 28 años |
| Javier De Pedro Espínola | Consejero \| 6 años |
| Andrés Obregón Servitje | Consejero \| 1 año |
| Jorge Pedro Jaime Sendra Mata | Consejero \| 4 años |
| Ignacio Pérez Lizaur | Consejero Independiente \| 6 años |
| Edmundo Miguel Vallejo Venegas | Consejero Independiente \| 5 años |
| Daniel Javier Servitje | Consejero Presidente \| 23 años |

Tabla 1: Consejo de Administración
*Fuente: Grupo Bimbo. (s.f.-e). Miembros del Consejo de Administración. Recuperado el 29 de mayo, de https://grupobimbo.com/es/nuestro-grupo/gobierno-corporativo/consejo-administracion/miembros*

## 2.3 Bimbo en el Mundo

Grupo Bimbo cuenta con 166 subsidiarias alrededor del mundo (Anexo 1) y cuenta con 199 plantas alrededor del mundo (Figura 4), distribuidas en 32 países y 4 continentes (América, África, Asia y Europa) (Grupo Bimbo, s.f.-e). La mayor cantidad de plantas se encuentran ubicadas entre Estados Unidos y Canadá dada la cercanía con el país natal de la compañía, seguido por México y Sur América. La tercera región con mayor número de plantas es el viejo continente seguido por sus vecinos Asia y África.

Figura 4: Plantas del Grupo Bimbo en el mundo. Elaboración propia.
*Fuente: Grupo Bimbo. (s.f.-f). Grupo Bimbo Hoy. Recuperado 15 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy*

En cada planta elaboran marcas diferentes y acordes a la cultura y comportamiento de ventas de la zona. Hoy en día su volumen de ventas asciende a los 15 mil millones de

dólares (Grupo Bimbo, s.f.-e), cifra que consolida las ventas de los más de 13.000 productos distribuidos en los diferentes países.

## 2.4 Análisis de Producto

Grupo Bimbo distribuye sus marcas teniendo en cuenta la región en la que se encuentre, analizando la cultura de cada país y la adaptabilidad de cada producto a sus consumidores en su lugar de venta (Grupo Bimbo, s.f.-g).

Figura 5: Marcas Grupo Bimbo en Norteamérica. Elaboración propia.
*Fuente: Grupo Bimbo*

Figura 6: Marcas Grupo Bimbo en Sur y Centroamérica. Elaboración propia.
*Fuente: Grupo Bimbo*

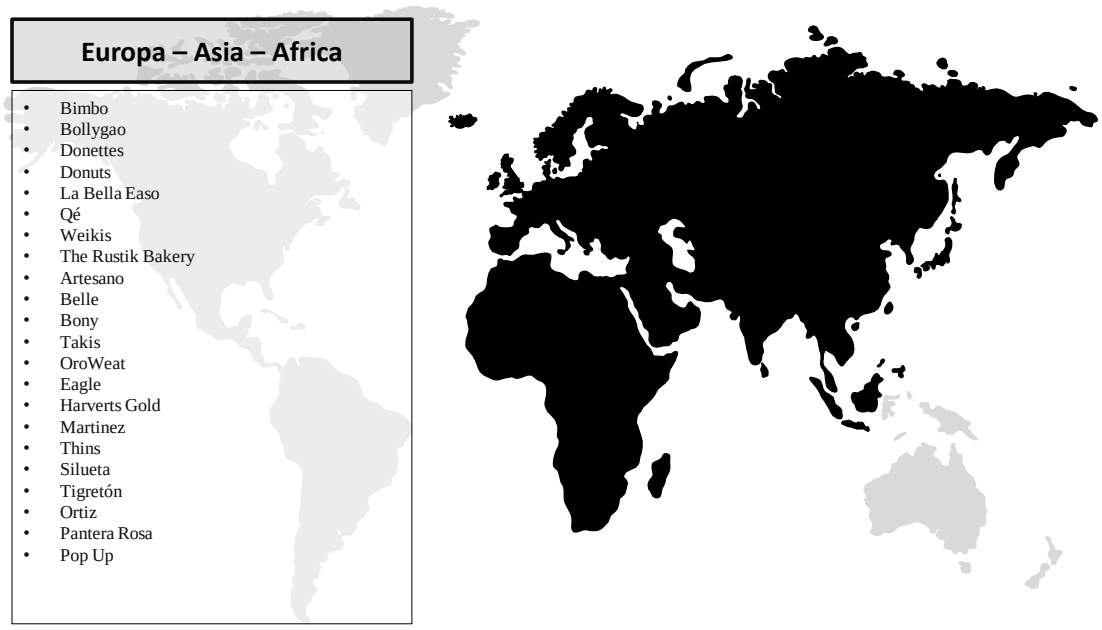


Figura 7: Marcas Grupo Bimbo en Europa, Asia y África. Elaboración propia.
*Fuente: Grupo Bimbo*

El Grupo Bimbo también adquiere marcas en los países a los que llega para así facilitar su proceso de internacionalización mientras desarrollan productos propios para dicha plaza. En dos décadas ha adquirido 36 empresas en diferentes países con el fin de consolidarse como la panificadora más grande del mundo (Santiago & Gallardo, 2019).

La compañía no maneja un número exacto de lanzamientos por año, ya que depende de la investigación que se realiza en sus centros de innovación y de las tendencias del mercado para cada zona geográfica. Teniendo en cuenta esto, podemos asegurar que, así como existen periodos de tiempo donde una gran variedad de productos salen al mercado existen otras donde el grupo no sale a la venta con novedades.

## 2.5 Análisis Financiero

Grupo Bimbo viene con un crecimiento constante a través de los años, es por esto que, en el reporte anual del grupo del 2018, el presidente del consejo y director general Daniel Servitje anunció haber cerrado el año con récord histórico en ventas netas, utilidad bruta y utilidad de operación. Las ventas netas del grupo crecieron un 7,8% respecto al año 2017, los grandes protagonistas de este incremento fueron Norteamérica y México (Grupo Bimbo, 2018).

La compañía ya venía teniendo excelentes resultados en sus ventas como lo muestras los grandes crecimientos de los años 2009, 2012, 2015 y 2016 y en cada año

existieron diferentes causas para dicho evento. Para el año 2009 el grupo adquirió George Weston Foods en Estados Unidos (La República, 2009) abriendo participación en el sector panificador de este país adicionalmente se lanzó una campaña en México y Colombia con el fin de retomar el pan tajado. (Dinero, 2009). En el 2012 el aumento de las ventas tuvo lugar debido no solo a la llegada de la panificadora al continente africano, sino que también a la adquisición de Sara Lee Estados Unidos e Iberia y a Fargo en Argentina (Grupo Bimbo, 2013). Durante el año 2015 el Grupo Bimbo adquirió la empresa líder de pastelitos en Canadá Saputo Bakery y sus nuevos y exitosos lanzamientos Healthfull, Villaggio y Artesano, entre otros (Grupo Bimbo, 2016b). Y por último en el año 2016 se adquiere PanRico la empresa líder de la industria en Portugal y España, y dos negocios de pan congelados en Latinoamérica (Grupo Bimbo, 2017).

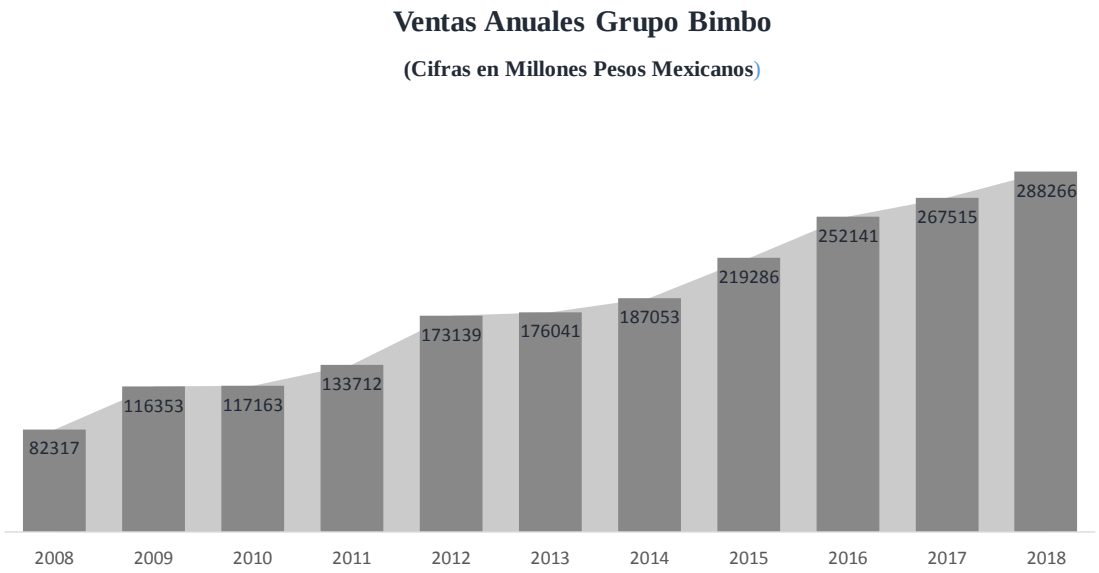


Figura 8: Ventas del Grupo Bimbo 2008-2018. Elaboración Propia.
*Fuente: Grupo Bimbo (s.f.-h)*

Las ventas netas en México aumentaron un 10,5% debido a un aumento de volúmenes en los diferentes canales, principalmente en el canal moderno. El lanzamiento de Takis Zombies y Bimbo Donuts favoreció el crecimiento en este país. Las marcas más destacadas fueron Bimbo y Marinela (Grupo Bimbo, 2018). Por otra parte, Norteamérica creció un 4,5% no solo por el aumento del tipo de cambio sino también por un buen comportamiento de ventas en Canadá y Estados Unidos. Las botanas saladas demostró ser la categoría más importante en estos mercados (Grupo Bimbo, 2018). Colombia, Chile y Centroamérica tuvieron un excelente comportamiento contrarrestando el bajo desempeño de Brasil, Uruguay y Argentina. En general la zona tuvo una disminución del 1,4% (Grupo Bimbo, 2018).

El costo de financiamiento del grupo asciende a los $6,995 millones de pesos mexicanos mostrando un incremento del 22% como resultado de un mayor nivel de apalancamiento y un incremento en las tasas de interés derivado del cambio de moneda ya que el Grupo Bimbo tiene su deuda en Canadá y Estados Unidos (Grupo Bimbo, 2018). El 31 de diciembre de 2018 el Grupo Bimbo cerró con una deuda total de $89,846 millones de pesos mexicanos, una disminución en la misma de $3,586 millones de pesos mexicanos en comparación con el cierre de 2017. El grupo empresarial invirtió al menos 450 millones de pesos mexicanos en certificados bursátiles y $1,200 millones de pesos mexicanos en la recompra de 30 millones de acciones propias (Grupo Bimbo, 2018).

## 2.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa está basada en el Código de Ética del Grupo Bimbo, en el cual se describen los propósitos que tienen como empresa, el alcance del código, creencias y compromisos que tienen como compañía.

- *Propósitos:* La principal intención que tiene Bimbo es la construcción de una empresa que sea sostenible, que tenga niveles de producción altos y en donde las personas sean su valor más importante (Grupo Bimbo, 2016a). El Grupo quiere que sus marcas sean las preferidas por parte de sus clientes y consumidores, como también para sus colaboradores, por eso desea que ellos se mantengan en un amiente laboral sano y agradable.
- *Alcances:* El código de ética de la empresa y las políticas que de él se desprenden, son de carácter obligatorio y aplican a todas las personas que tienen relación con la compañía, indistintamente del cargo que ocupen, en cualquier país en donde Bimbo tiene operaciones y desobedecerlas conlleva a medidas disciplinarias (Grupo Bimbo, 2016a).
- *Creencias:* El Grupo Bimbo tiene 7 creencias (Figura 9) con las cuales rigen su proceder. Tienen la convicción de que siempre deben pensar, decir y hacer lo correcto, con el fin de cuidar los intereses del Grupo Bimbo (Grupo Bimbo, 2016a).

Figura 9: Creencias del Grupo Bimbo
*Fuente: Tomado de Grupo Bimbo Código de Ética (2016a)*

- *Compromisos:* Los compromisos difieren dependiendo a quien están dirigidos. A continuación, se nombran los compromisos con cada uno de los actores (Grupo Bimbo, 2016a):
  - ✓ Sus clientes y consumidores son la razón de la existencia de la empresa, por lo que el complacerlos es esencial para su éxito. El compromiso que tienen para con ellos es la calidad, inocuidad y frescura de sus productos, así como un amplio portafolio y una excelente atención al cliente. Es por esto que la compañía vela siempre por estar a la vanguardia en dichos temas, mediante la investigación que se realiza en sus centros de investigación
  - ✓ Establecer las mejores prácticas corporativas asegurando total transparencia, responsabilidad social, eficiencia y una rentabilidad razonable a sus accionistas y socios.
  - ✓ Para con sus colaboradores, Bimbo basa su compromiso en la regla de oro de la ética, la cual dice: *no le hagas a los demás lo que no quieres que te hagan*.

- ✓ Bimbo busca que las negociaciones que se realizan sean honestas y justas, donde todas las empresas que deseen participar y cumplan con los requisitos lo puedan hacer, sin discriminaciones ni imposiciones. Este es el compromiso con sus proveedores.
- ✓ El Grupo Bimbo se compromete a competir basado en precio, calidad y servicio, basándose siempre en la verdad y respetando los principios y creencias estipulados en el código de ética. Toda comparación que se debe realizar se hará basándose en hechos, utilizando términos exactos, sin calificativos y sin emplear información engañosa.
- ✓ Debido a que Bimbo tiene presencia en 32 países, la empresa tiene tres compromisos con cada gobierno. El primero, es mantenerse al tanto de las leyes de cada uno y hacer las adaptaciones necesarias para no cometer ninguna violación. El segundo es entender y respetar las costumbres y prácticas locales. Por último, la empresa no se pronuncia por ninguna ideología política ni partidista, pero alienta el ejercicio responsable de los derechos y deberes.
- ✓ Bimbo sabe que trabaja para la sociedad, por lo que se compromete a crear y mantener empleos dignos, que ayuden con el crecimiento económico de los países donde tiene presencia. También busca disminuir el impacto ambiental a través de mejoras en el manejo de residuos, tratamiento de aguas y todo lo que potencialmente pueda afectar el entorno.

## 2.7 Usos de la Tecnología en Bimbo

La tecnología para Bimbo se ha convertido en un factor importante e indispensable, no solo para su desarrollo y crecimiento, sino también para su competitividad. El Grupo Bimbo cuenta con 199 instalaciones con acceso a tecnología de punta, un enfoque de producción de bajo costo, realiza inversiones en robótica para automatizar los procesos y así garantizar calidad y frescura (Grupo Bimbo, 2019).

La planta de producción donde nació Grupo Bimbo, ubicada en Ciudad de México continúa operando hoy en día, sin embargo, ahora tiene líneas automatizadas, decisión que se tomó durante la década de los 70. Luego, en la época de los 80 tuvo lugar otro gran avance tecnológico impulsado sobre todo por el gobierno mexicano quien ofreció a las empresas depreciaciones aceleradas para sus equipos y sistemas (Sosland, 2012).

Según Rosario Rodríguez, jefe de operaciones, la compañía realiza las actualizaciones al mismo tiempo en todas las plantas. Uno de los avances más importantes fue cuando se instaló una línea de bollería para poder satisfacer los requerimientos de calidad de uno de sus más importantes clientes *Mcdonald's* (Sosland, 2012). Para el Grupo Bimbo es prioridad que sus productos satisfagan las necesidades de sus consumidores y clientes, y por esto no solo invierte en innovación de producto sino también en maquinaria que le permita aumentar sus estándares de calidad y también satisfacer de forma más rápida las demandas del entorno.

Para años de 1990 la compañía estaba bastante interesada en nuevas formas de tecnología que aportaran valor a la compañía en su proceso de crecimiento, es por esto que instalaron una línea de producción de hojaldre y *croissants*. Dado el nivel de automatización que ya manejaban hasta el momento, la compañía tomó la decisión de instalar cámaras para monitorear en todo momento el proceso productivo de la compañía y así prevenir o atender a tiempo cualquier incidente (Sosland, 2012).

El Grupo Bimbo firmo un acuerdo de investigación tecnológica con *EnWave* en el año 2010, para probar un nuevo proceso de deshidratación de productos de alta velocidad y bajo costo, creando características únicas en los productos y siendo más eficiente que el proceso de liofilización tradicional (Glaberson, 2010). La compañía utiliza la tecnología e innovación para disminuir los costos de producción, lo que se a su vez se convierte en una reducción en los precios de los productos.

Desde que el Grupo Bimbo entendió la importancia que tiene la innovación en el mercado, se dio cuenta que para llegar a ella hay que invertir no solo en estudios, sino también en tecnología. En el año 2015 se inauguró el proyecto industrial más importante desarrollado por la empresa, el cual es una planta de producción de 60 mil metros cuadrados ubicada en España, con la capacidad de fabricar 15 mil unidades de pan en una hora. Esta cuenta con el horno de pan más grande del mundo, un sistema de pesaje y de abastecimiento de materia prima mecánicos (Portafolio, 2015).

En el año 2016, mediante la innovación tecnológica, la empresa decidió modificar la elaboración de los empaques con el fin de que se convirtieran en más amigables con el planeta, dejando de usar más de 55 mil toneladas de plástico, acciones que se vienen realizando desde el 2010 y con las cuales se ha logrado no utilizar más de 2.3 millones de kilogramos del material que se destinaban a la elaboración de empaques (Libreta de apuntes, 2018). Con el fin de cumplir su compromiso de ser una compañía sostenible y altamente productiva, se unió al *RE100*, cuyo objetivo es volverse 100% renovable para el 2025, por lo cual Bimbo comenzará a fabricar todos sus productos con energía renovable (Cision PR Newswire, 2018), demostrando con esto el compromiso que la empresa tiene con el medio ambiente.

La tecnología no solo es un factor importante para esta compañía en concreto, sino también para toda la industria, pues significa tener una mayor rapidez en producción y una mejor calidad (Europan, 2019). Todas las panificadoras del mundo han hecho uso de ella con el fin de mejorar su proceso de producción, atención al cliente o a sus productos en sí. Uno de los aspectos en que más se utiliza la tecnología es en el equipo que usan en las fábricas (Siwinski, 2017). En Europa, por ejemplo, se realizaron inversiones con el fin de desarrollar hornos que reduzcan el uso de energía y también el tiempo de cocción del producto a través de la tecnología de infrarrojo, la que se demostró podría transformar la industria del pan no solo en Europa, sino en el mundo entero (Interempresas, 2016).

## 2.8 Posicionamiento en el Mercado

La compañía mexicana ocupó este año el noveno lugar en el ranking de las marcas más significativas del mundo según el estudio Meaningful Brands® 2019 el cual mide el rendimiento de la marca con la calidad de vida y el bienestar de sus consumidores. La multinacional es la única empresa del sector alimenticio en el Top 10 (Hsb Noticias, 2019). Esto se debe a la constante innovación y mejora de sus productos además de las diferentes adquisiciones de múltiples empresas líderes en el sector en diferentes países.

La medición se hizo con 1800 marcas en 31 países, las empresas con mejores resultados en este estudio también cuentan con mayores beneficios en términos de confianza, preferencia y mercado. Adicionalmente Meaningful Brands® asegura que las compañías deben ir más allá del producto impactando tres aspectos importantes: beneficios funcionales, personales y colectivos (Hsb Noticias, 2019). El Grupo Bimbo logra estar en este listado ya que hace un esfuerzo constante por mejorar no solo los perfiles nutrimentales de sus productos sino también por incentivar un estilo de vida saludable y activo.

El liderazgo global en la industria de la panificación es una ventaja decisiva en un sector tan complejo y de intenso capital, la diversidad geográfica, portafolio de productos, talento y capacidad para aprovechar los recursos y conocimientos, así como para construir, adquirir y reinvertir son virtudes de la compañía. La Compañía cuenta con una de las fuerzas de distribución más importantes del continente americano, la cual diariamente recorre el equivalente a 90 vueltas a la tierra. Otra de sus ventajas es su extraordinaria

capacidad de producción logrando 49 millones de piezas por día garantizando la frescura de sus productos y el alcance global. La multinacional de 73 años ha acumulado gran experiencia en el sector y por esto afirma que sabe identificar y capitalizar las oportunidades que ofrece la industria mediante la innovación y penetración de mercado (Grupo Bimbo, s.f.-i).

# 3. Investigación y Desarrollo

## 3.1 Centros de Investigación

Bimbo tiene una red de siete centros de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) alrededor del mundo. La misión de estos centros es desarrollar con una mayor agilidad productos, saludables y de la más alta calidad con el fin de estar a la vanguardia y poder ofrecer siempre lo mejor a los consumidores. El Grupo Bimbo busca convertir estos centros de innovación y nutrición en una autoridad en materia de salud, dándole preferencia a la calidad y seguridad alimenticia (Dinero, 2008). Estos están ubicados en Estados Unidos (2), Canadá (1), México (1), Brasil (1) y Europa (2) (Figura 10) y se focalizan en 4 áreas importantes (ver sección 3.2) (Grupo Bimbo, s.f.-j).

Figura 10: Centros de Innovación del Grupo Bimbo en el mundo.
*Fuente: Grupo Bimbo. (s.f.-j). Investigación y Desarrollo. Recuperado 16 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/investigacion-y-desarrollo.*

Adicionalmente la empresa cuenta con Bimbo Ventures fundada en abril de 2017 bajo el nombre de Eleva en alianza con BlueBox Ventura, la cual es la red de incubadoras, aceleradoras y fondos de inversión más grande de América Latina. Esta fue creada con el objetivo de fortalecer la relación de alianzas estratégicas e identificar e impulsar StartUps con tecnología o ideas disruptivas (Grupo Bimbo, s.f.-j). El Grupo Bimbo no solo cuenta con sus centros de innovación, sino que además con el proyecto Eleva que busca acelerar el crecimiento de nuevas empresas que presentan grandes posibilidades de crecimiento en temas como nuevos productos, ingredientes, empaques, alimentos, entre otros, demostrando que la innovación es un foco muy importante para la compañía.

El principal objetivo de la investigación realizada en los centros es la innovación permanente, la salud y la calidad nutricional. Para el Grupo es estratégico tener sus centros de investigación en diferentes partes del mundo ya que constituye una red de intercambios

de idea y conocimiento para responder de manera más eficiente a los cambios del mercado (Dinero, 2008).

## 3.2 Líneas de Investigación

Desde su fundación en 1945, Bimbo ha buscado entregar a sus consumidores satisfacción, por medio de productos innovadores, utilizando herramientas tecnológicas, la cual consideran como una de su mejor aliada. Para cumplir con lo anteriormente dicho, el grupo industrial centra sus investigaciones en cuatro áreas principales (Grupo Bimbo, s.f.-k).

### *3.2.1 Promoción de Estilo de Vida Saludable*

Para Bimbo es importante promover un estilo de vida saludable, no solo hacia los consumidores sino también entre los colaboradores de la compañía por medio de alianzas y desarrollo de diferentes herramientas que permitan fomentar el cambio de hábitos (Grupo Bimbo, s.f.-k), como por ejemplo Futbolito Bimbo y Global Energy Race, los cuales son programas que la empresa patrocina con el fin de promover el deporte. El primero de ellos es un torneo infantil que se realiza hace más de media década, en donde participan niños de más de cinco países. El segundo es una carrera que se realiza en familia en más de 30 ciudades, en diferentes países

del mundo (Grupo Bimbo, s.f.-l). Con esto Bimbo demuestra su interés por fomentar la actividad física e incluso unir la familia entorno a estas actividades deportivas. Recordemos que Bimbo nació de una familia en donde una de sus inspiraciones fue su hija Marinela, por esto para la compañía la familia es muy importante.

### *3.2.2 Publicidad y Etiquetado responsable*

Se basa en la creación de campañas de publicidad donde no solo se promueva un estilo de vida saludable sino también valores éticos (Grupo Bimbo, s.f.-k). Bimbo firmo un compromiso ante la Organización Mundial de la Salud (OMS), en donde pacta que toda publicidad enfocada a menores de 12 años debe cumplir con las mejores prácticas instauradas a nivel mundial (Grupo Bimbo, s.f.-l). Por otra parte, cuentan con políticas de etiquetado con el fin de entregar a los consumidores información correcta y de fácil interpretación sobre lo que están comprando (Grupo Bimbo, s.f.-m). Como su código de ética lo expresa, uno de los valores que rige a la empresa es la honestidad, por lo cual para ellos es muy importante entregar a sus consumidores información veraz y precisa sobre la información nutrimental de sus productos.

### *3.2.3 Mejora en el perfil nutrimental del portafolio*

Una de las líneas de acción más importantes es la optimización del perfil nutricional de los productos, es por esto que se han replanteado los lineamientos específicos sobre la evaluación de la calidad nutricional y las metas de reformulación enfocándose en la reducción de cualquier ingrediente sensible para la salud pública, reducción de ingredientes percibidos como negativos y adicionando ingredientes que favorezcan la nutrición (Grupo Bimbo, s.f.-k). Para lograr cumplir con este objetivo, se trabaja de la mano con médicos expertos, con autoridades regulatorias en materia de alimentación y salud, e instituciones, como lo son el Centro de Investigación Mundial de Mejoramiento del Maíz y el Trigo (CIMMYT), el Whole Grains Council, el Consumer Goods Forum, International Food and Beverage Alliance (IFBA), entre muchas otras (Grupo Bimbo, s.f.-m). Para Bimbo este es uno de los pilares fundamentales en tema de innovación y es también un compromiso por lo cual han creado una plataforma en donde se puede encontrar información sobre un estilo de vida equilibrado, para mayor información dirigirse a la página web de compromiso Bimbo (Compromiso Bimbo, s.f.).

### *3.2.4 Desarrollo de productos*

Bimbo busca por medio de la inversión en innovación de ingredientes, procesos y tecnología entregar productos diferenciados, nutritivos y deliciosos que

satisfagan las necesidades de los consumidores y se adapten a las tendencias actuales y futuras (Grupo Bimbo, s.f.-k). Una de las metas que el Grupo Bimbo se plantea para el año 2020, es aumentar el portafolio de productos con un perfil nutrimental más saludable (Grupo Bimbo, s.f.-m).

### 3.3 Estructura de Investigación

Grupo Bimbo cuenta con diferentes áreas que regulan la sustentabilidad de la empresa, una de ellas es la dirección de investigación y desarrollo, que se encarga de todas las actividades que tienen que ver con las líneas de investigación (Grupo Bimbo, s.f.-f). También ha creado *Food Lab* y *Kitchen Lab* para alimentar la creatividad mediante el desarrollo eficiente y rápido de prototipos lo cual ha llevado al grupo a posicionarse como líder en desarrollo de marcas, frescura, calidad de los productos e innovación permanente, según datos reportados por *Nielsen Retail Index* en el 2016 (Redacción Opportimes, 2018).

## 4. Innovación

La plataforma de innovación de Bimbo cuenta con cuatro vectores importantes entre los cuales están *acelerada Bimbo Bakeries USA, Bimbo Ventures, Technology y Our Sustainable Way*, cada uno encargado de un enfoque diferente (Grupo Bimbo, 2019):

- *Acelerada Bimbo Bakeries USA;* este vector se encarga de cuatro temas los cuales son la innovación de productos disruptiva, panadería en la tienda, *e-commerce* y capacidades de distribución
- *Bimbo Ventures;* en esta categoría hablamos de inversión en empresas StartUps, del apalancamiento de la tecnología disruptiva y de Eleva (ver sección 3.1)
- *Technology;* busca innovar en temas como vehículos eléctricos, *Big Data* e inteligencia artificial.
- *Our Sustainable Way;* se trata de mejorar su impacto ambiental por medio de empaque y cero desperdicios, tratamiento de aguas en plantas y recuperación de energías residuales en hornos.

## 4.1 Patentes

Una patente es un beneficio que el estado le otorga al inventor dado su esfuerzo e inversión para buscar la solución de algo. Dicho beneficio especifica que por 20 años el inventor es el único que puede comercializar la idea, otorgar licencias o transferir derechos (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

La búsqueda de las patentes publicadas por el Grupo Bimbo se realizó en la página Patent Inspiration, allí se agrupan las patentes en 4 categorías principales: necesidades humanas, operación y transporte, construcción y nuevas tecnologías (ver figura 11). El grupo de necesidades humanas es el que mayor cantidad de patentes tiene con 46 en total,

el cual se divide en 5 subcategorías (ver figura 12). El segundo grupo con mayor cantidad de patentes registradas es operación y transporte con un total de 37 y dividida en 6 subcategorías (ver figura 13). El grupo de nueva tecnología, cuenta con 12 patentes divididas en 2 subcategorías (ver figura 14). Por ultimo tenemos el grupo de construcción que solo tiene una subcategoría en la cual están registradas las 8 patentes (ver figura 15). Cabe recalcar que una misma patente puede estar categorizado o subcategorizada en diferentes grupos a la vez y en diferentes países, en consecuencia, en diferentes idiomas (Patent Inspiration, s.f.).

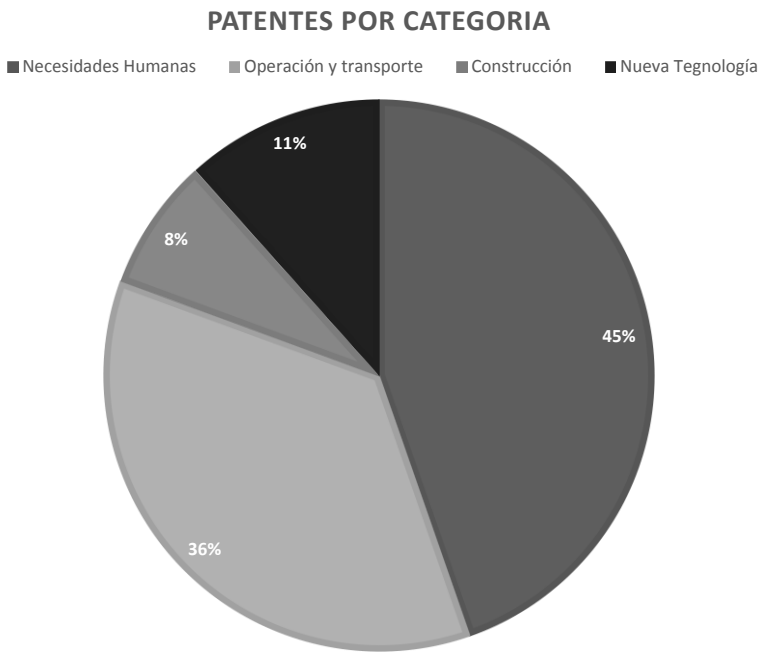


Figura 11: Porcentaje de patentes por categoría CPC. Elaboración propia
*Fuente: Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5*

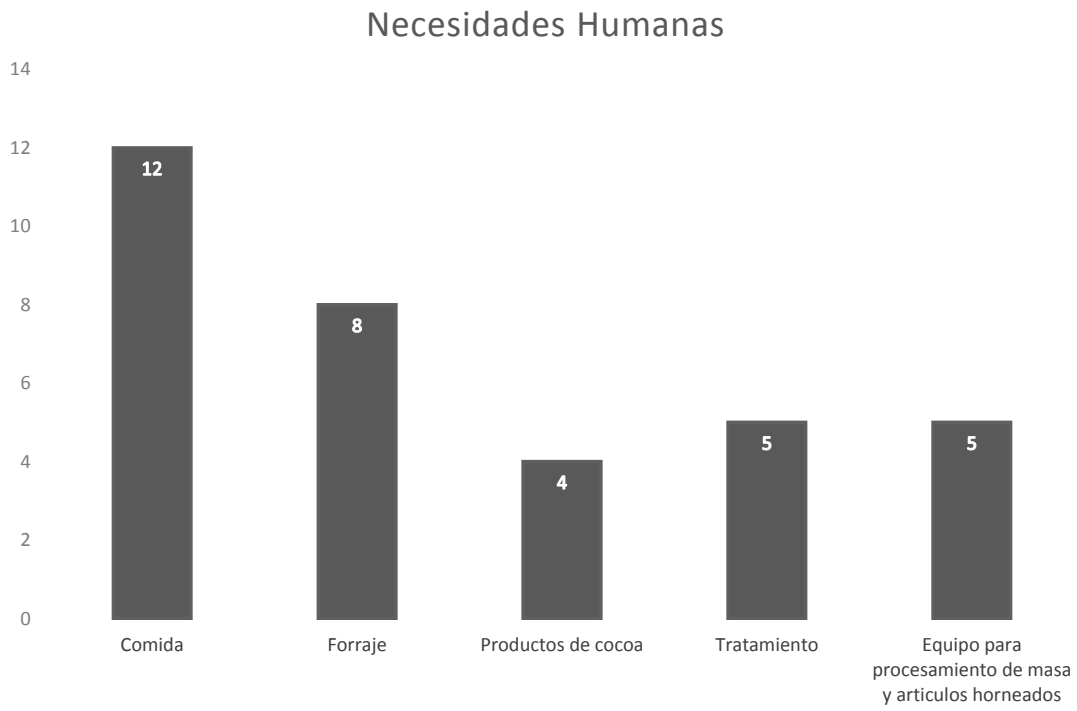


Figura 12: Número de patentes por subcategorías de Necesidades humanas. Elaboración propia
Fuente: Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de *https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5*

En la subcategoría comida se encuentran agrupadas todas aquellas patentes en las que se involucran todos los procedimientos, mejoras o inclusión de productos. Una patente que se puede encontrar es procedimiento para producir un nuevo aperitivo¸ que explica cuáles son las etapas de la fabricación de totopos (Valdés & Pena, 2006). En forraje se agrupan todas las de origen animal. Una de las patentes incluidas en esta subcategoría es producto comestible de origen animal y procedimiento de fabricación, donde se explica el paso a paso de la realización de este producto (Valdés, 2016). En la subcategoría Productos de cocoa reúne todas las patentes de decoración con chocolate. Aparato para la aplicación de diversos productos con fines decorativos es una de las patentes de esta subcategoría y se refiere a un aparato para la decoración automatizada de diversos productos (Alverde, 2009). Tratamiento es la subcategoría donde se agrupan todas las patentes que tienen

relación con métodos de manufacturación. Por ultimo está la subcategoría de equipo para procesamiento de masa y artículos horneados en la que están reunidas todas las patentes que tienen relación con maquinaria para la producción.

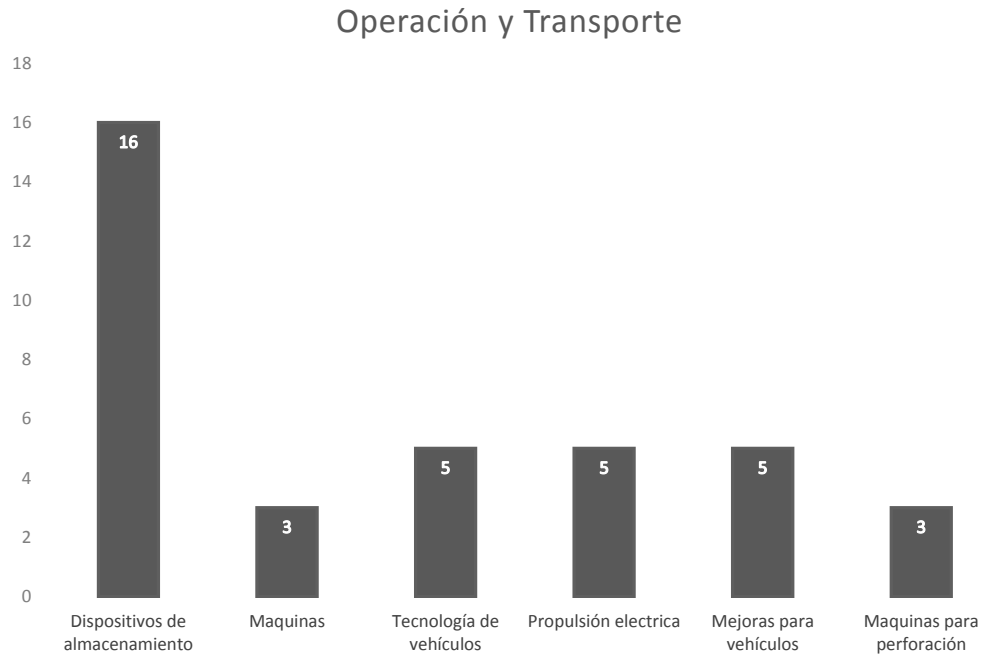


Figura 13: Número de patentes por subcategorías de Operación y transporte. Elaboración propia
*Fuente: Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5*

Dispositivos de almacenamiento hace referencia a todos aquellos aparatos o sistemas que faciliten el transporte automático de insumos o productos terminados. En la subcategoría máquinas están agrupadas todas las patentes de mecanismos que ayudan con el abastecimiento y la producción. En tecnología de vehículos, propulsión eléctrica y mejoras para vehículos están unidas todas aquellas patentes que aumentan la eficiencia de los vehículos. En la subcategoría máquinas para perforación se encuentran las patentes de rebanadoras de productos panaderos.

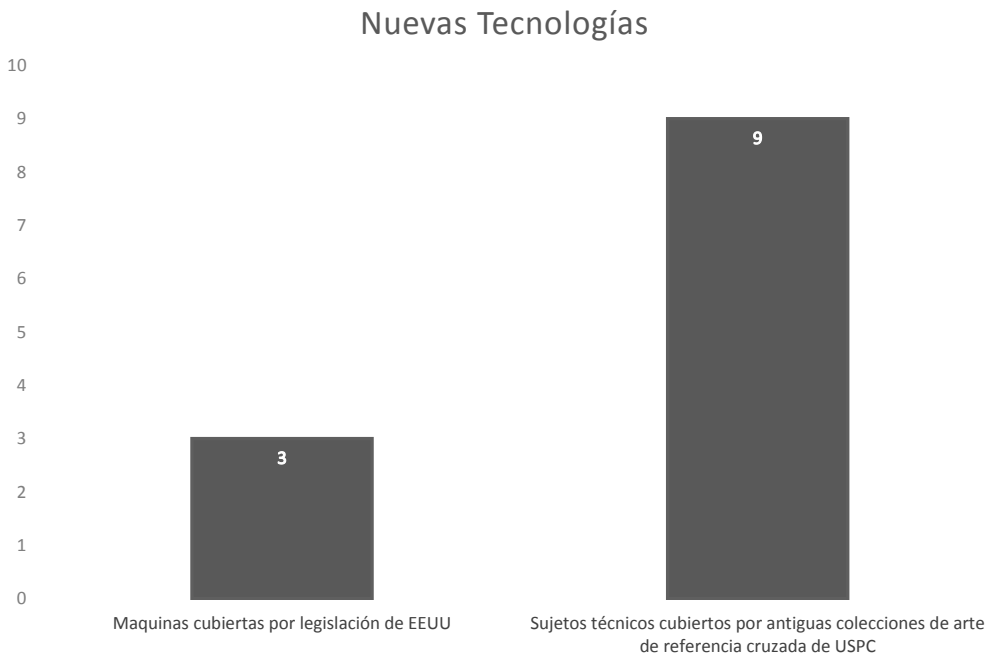


Figura 14: Número de patentes por subcategorías de Nuevas tecnologías. Elaboración propia
*Fuente: Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5*

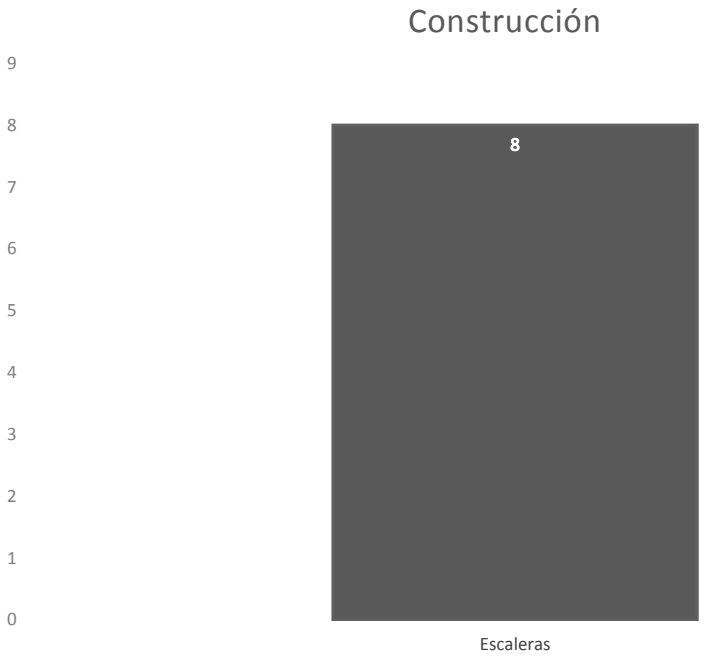


Figura 15: Número de patentes por subcategoría de Construcción. Elaboración propia
*Fuente: Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5*

En la categoría de nuevas tecnologías están todas las maquinas desarrolladas para cumplir con las legislaciones de Estados Unidos. En la categoría de construcción, en la que solo se encuentra la subcategoría de escaleras se encuentra la patente de una escalera móvil y su modelo de utilidad (Flores, 2016).

## 4.2 Marco Teórico

Una definición de la palabra innovación dice que hace referencia al mejoramiento o desarrollo de un proceso o producto, que tiene como fin la solución de algún problema presente o aumentar las ganancias (Caird, 1992). La innovación también es definida como un proceso en el que se unifica la tecnología que ya existe con una nueva creación o con algo que se puede mejorar (Medina & Espinosa, s.f.). Otro concepto que se puede tener en cuenta dice que es un proceso creativo y complicado, mediante el cual se intenta crear un producto nuevo, utilizar un nuevo proceso en materia de producción o introducir a la dirección o comercialización un nuevo procedimiento (Guzmán & Martínez-Román, 2008). La innovación debe cumplir con ciertas características para ser considerada como tal (OCDE & Eurostat, 2006):

- Debe existir incertidumbre sobre los resultados de las actividades y el proceso de la misma.
- Implica inversión que puede ser en activos materiales o inmateriales.

- Se ve afectada por el desbordamiento tecnológico dado que si la empresa productora es la misma en donde nace la innovación, todo el proceso tecnológico puede tener efectos secundarios positivos para futuros procesos.
- Debe tener la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o la combinación de distintos conocimientos existentes.

En el año 1985, Peter Drucker escribió el libro "Innovation and Enterpreneurship", en el cual menciona que las compañías tienen siete fuentes de innovación, esto significa que cuando una compañía realiza un proceso de innovación ha tenido que pasar por alguna de estas situaciones (AméricaEconomía, 2014):

- *Lo inesperado*, puede resultar en una oportunidad importante si la compañía es capaz de verlo a tiempo, no importa si es un éxito o un fracaso pues esta situación fuerza a la empresa a buscar, organizarse y dirigirse hacia la innovación
- *Lo incongruente*, cuando algo se sale de lo "normal" la compañía no busca entender por qué sino que lo convierte en una oportunidad a favor.
- *Las necesidades surgidas en el proceso,* la compañía debe fijarse en sus procesos y como ellos tienen necesidades o situaciones diferentes cada día.
- *Cambios en la estructura de la industria y el mercadeo*, obligan a la empresa a crear algo nuevo para poder competir, debido a las turbulencias del mercado puede haber cambios abruptos que empujan a las compañías a actuar inmediatamente.
- *Los cambios demográficos en las formas de vida, hábitos y costumbres*, esta situación obliga a la compañía a adaptarse para dar respuesta rápida al entorno del mercado.

- *Los cambios de percepción, acá es importante ser el primero*, el que lleva la ventaja ya que hay mucha incertidumbre, adicionalmente no pueden ser innovaciones grandes.
- *Los conocimientos en la ciencia y en la tecnología*, entre el conocimiento disponible y la aplicación tecnológica suele haber un periodo de tiempo largo, es labor de la compañía acortar este tiempo.

Según la naturaleza de la innovación puede ser catalogada según el objeto y según el impacto (Schnarch, 2013). Según el objeto se puede dividir en dos tipos, innovaciones tecnológicas, en la cual están contempladas la de producto y la de proceso, y no tecnológicas donde están consideradas innovación en marketing y organizacional (Muñoz, 2016). Por otra parte, según el impacto, pueden ser radical o incremental (Schnarch, 2013).

- *Según el objeto*

  - ✓ *Tecnológicas*

La innovación de producto o servicio hace referencia a la inserción de un producto nuevo o que haya tenido mejoras significativas en sus características técnicas, componentes o materiales, en la facilidad de su uso u otras características funcionales. Se consideran nuevos productos cuando desde el punto de vista de sus características o el uso al cual están destinados se distinguen de los ya existentes en la compañía y/o mercado. Por otra parte, las mejoras significativas hacen referencia a cambios en los materiales, componentes u

otras características que mejoren la productividad del mismo. Es necesario tener en cuenta que el cambio en el diseño no es considerado innovación de producto cuando no incluye un cambio significativo en el producto en sí (OCDE & Eurostat, 2006). La innovación de procesos por su parte corresponde a la mejora continua de la gestión de procesos, identificando factores internos o externos que funcionan como oportunidades para la empresa (Barbosa de Sousa & Dominique- Ferreira, 2012).

- ✓ *No Tecnológicas*

La innovación en marketing se trata de implementar una nueva forma de comercializar, que debe estar caracterizada por tener mejoras importantes en el envase o en el diseño del producto, en su presentación, en cómo es promocionado o un cambio en el precio (Muñoz, 2016). Por otra parte, se denomina innovación organizacional a todos aquellos cambios en los métodos ya usados o a la Implementación de nuevos métodos en las actividades de gestión de la compañía, ya sea en las áreas administrativas o logística (Cámara de Comercio de España, s.f.).

- *Según el impacto*

La innovación radical se refiere a productos, servicios o procesos totalmente nuevos en el mercado y la innovación incremental tiene en cuenta productos o servicios con modificaciones sustanciales, modificaciones leves o que sean similares a productos o servicios ya existentes; para el caso de los procesos tiene en cuenta introducción de

maquinaria y equipo con nueva tecnología, introducción de nuevos sistemas de información y pequeñas modificaciones como resultado de las experiencia (Guzmán & Martínez-Román, 2008).

Por otra parte la innovación vista desde los resultados, se puede dividir en 10 tipos diferentes (ver figura 17), los cuales a su vez se categorizan en 3 (ver figura 16), estos son (Keeley, Pikkel, Quinn & Walters, 2013):

- Por *configuración*, el cual consta de 4 tipos de innovación:
  - ✓ *Modelo de ganancia;* la compañía identifica otras formas de agregar valor a sus productos/servicio a través de un entendimiento profundo de que quieren los consumidores, usualmente desafiando lo existente en la industria.
  - ✓ *Network,* provee una forma de tomar ventaja sobre los procesos, productos, canales y tecnologías de otras compañías mediante alianzas estratégicas, permitiéndole a las partes compartir los riesgos de desarrolla nuevos productos.
  - ✓ *Estructura,* se enfoca en cómo se organizan los activos humanos tangibles e intangibles, en una forma única para crear valor. Los costos fijos y las funciones corporativas pueden ser mejoradas a través de este tipo de innovación, adicionalmente ayuda a traer talento a la organización, debido a que se crean entornos de trabajo altamente productivos.
  - ✓ *Procesos,* envuelve las actividades de operaciones que producen los productos primarios de la compañía. Se requiere un cambio significativo en

la empresa con el fin de que use habilidades únicas, funcione de manera eficiente, tenga mayor adaptabilidad y pueda construir un mercado. Este tipo de innovación forma la esencia de la ventaja competitiva de las empresas y puede incluir patentes.

- Por *oferta;* en el que se encuentran 2 tipos (rendimiento del producto y sistema del producto).
    - ✓ *Rendimiento del producto,* comprende el valor, las características y la calidad de los productos/servicios de una compañía, tanto nuevos como aquellos a los que se le hacen mejoras o a las extensiones de líneas. Este tipo de innovación es el más fácil de copiar por parte de la competencia.
    - ✓ *Sistemas del producto,* se da cuando producto/servicios individuales so conectan para crear un sistema mucho más fuerte y escalable. Estos nuevos sistemas ayudan a crear un producto cautivante para los consumidores y que se pueda defender de la competencia.
- Por *experiencia*, constituido por 4 tipos (servicio, canal, marca y compromiso con el cliente).
    - ✓ *Servicio,* asegura y aumenta la utilidad y el rendimiento de un producto/servicio. Busca aumentar la experiencia del consumidor con el fin de que vuelva a comprar.
    - ✓ *Canal,* se refiere a todas las formas en las que la compañía hace llegar sus productos/servicios a los consumidores. Tiene como objetivo que los consumidores compren lo que quieran, cuando y como lo quieran comprar.

Este tipo de innovación es altamente sensible al contexto de la industria y a los hábitos de los consumidores.

- ✓ *Marca,* ayuda a asegurar que los consumidores y usuarios reconozcan, recuerden y prefieran los productos de la compañía en vez de los sustitutos. Puede cambiar productos básicos en productos de alto precio y otorgar un mayor significado y valor al mismo.
- ✓ *Compromiso con el consumidor,* entender que es lo que en realidad quieren los consumidores y clientes, usando esos *insights* para desarrollar conexiones más fuertes con los consumidores.

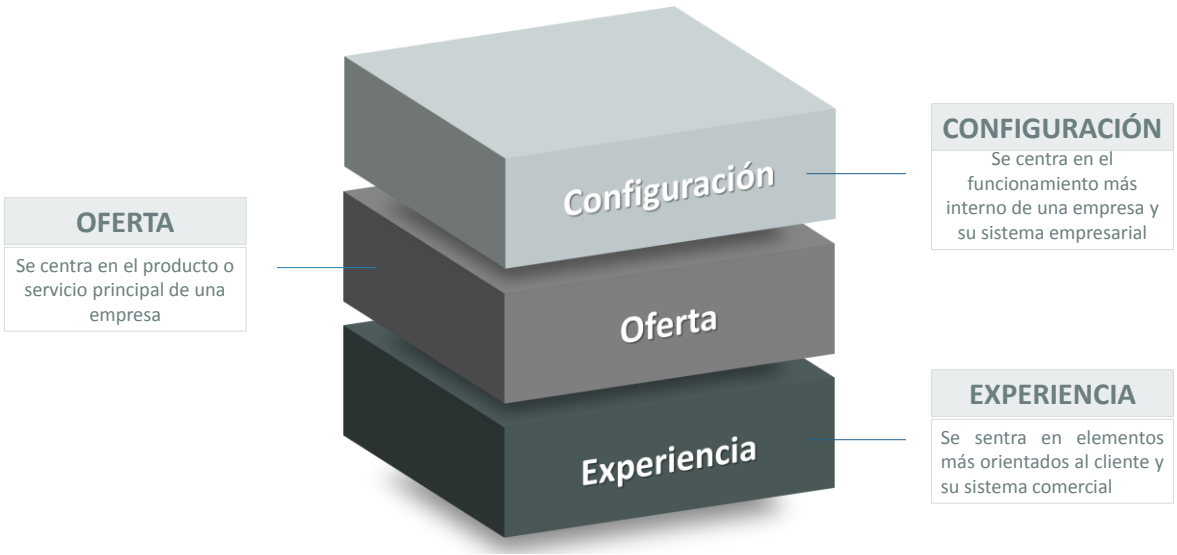


Figura 16: Categorías de innovación según el resultado. Elaboración propia
*Fuente: Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Recuperado 24 de agosto, 2019, de http://irpublicpolicy.ir/wp-content/uploads/2018/02/97395B9B4D3A41ECD88DAB0766C3386B-irpublicpolicy.pdf*

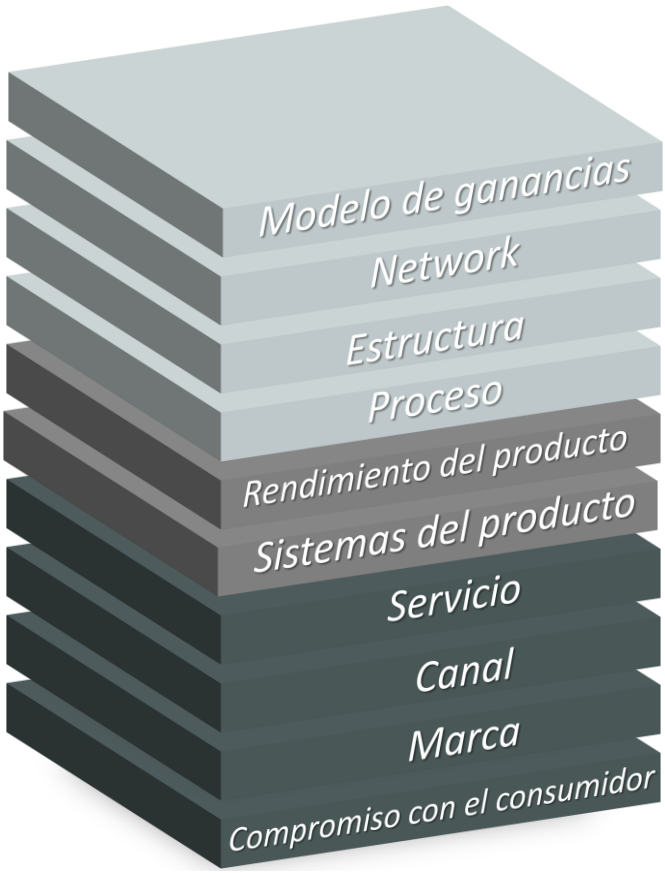


Figura 17: 10 tipos de innovación. Elaboración propia
*Fuente: Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Recuperado 24 de agosto, 2019, de http://irpublicpolicy.ir/wp-content/uploads/2018/02/97395B9B4D3A41ECD88DAB0766C3386B-irpublicpolicy.pdf*

### 4.3 Innovación en Bimbo

En el Grupo Bimbo, cada subsidiario tiene la oportunidad de desarrollar sus propios productos, buscando satisfacer las tendencias o necesidades no atendidas de los consumidores locales. Las demás subsidiarias pueden luego realizar estudios de mercado, que le permitan saber si ese nuevo producto puede también hacer parte de su portafolio. Casos que ejemplifican este hecho son las marcas *Artesano* y *Vital*, ambas marcas del

Grupo Bimbo Colombia, las cuales sobrepasaron las expectativas que se tenían sobre ellas (Portafolio, 2017).

En el caso de *Artesano*, la receta es la misma para cada país en donde tiene presencia. Sin embargo, en algunos países se realizan pequeños cambios para cumplir con aspectos de legislación. Esta marca se encuentra en países como Argentina, España, Perú, Brasil, México y Estados Unidos. En este último país se creó Universidad *Artesano*, con el fin de que la preparación de esta marca en particular estuviese estandarizada, idea que se replicó en diferentes lugares (Portafolio, 2017). *Artesano* se considera una innovación debido a que se creó con la intención de agregarle valor al típico blanco a través de una oferta más artesanal.

El caso de *Vital*, es considerado uno de los lanzamientos más importantes debido a que le permite a Bimbo la entrada a un nuevo mercado de productos naturales, ya que es un producto que no posee conservantes, sus empaques son amigables con la naturaleza y demuestra esa preocupación de la compañía porque sus consumidores tengan productos que aporten valor a su salud. De igual manera se debe tener en cuenta que el Grupo Bimbo ya ha extendido esta línea de productos, pasando de 1 sabor en su año de lanzamiento (2013) a tres hoy en día. Se espera que *Vital* tenga presencia en todos los países donde se encuentra Bimbo a partir del mes de septiembre del 2019 (Mota, 2019).

El 14% de las ventas se derivan de lanzamientos de los últimos 24 meses los cuales son *Latte*, *Bimbo Pan tipo Artesano* y *The Rustik Bakery*, estos lanzamientos corresponden

a investigaciones realizadas sobre las tendencias de consumo en el mercado actual. Los últimos lanzamientos que ha hecho el grupo Bimbo han sido (Grupo Bimbo, 2019):

- *The Rustik Oven (artisan white bread)* ®
- *Nito*®
- *Pullman artesano*®
- *Takis*®
- *Oroweat Organic*®
- *Bimbo bollos artesanos*®
- *Galleta gansito*®
- *Sanissimo (whole grain corn crackers)*®

Bimbo también ha realizado alianzas y adquisiciones que le han permitido llegar a más lugares, con mayor cantidad de productos. Ejemplo de esta situación fueron la compra de *Sara Lee* en Estados Unidos y en la región Ibérica en el año 2012 (Grupo Bimbo 2013), *Saputo Bakery* en el 2015, la cual es la empresa líder de pastelitos en Canadá (Grupo Bimbo, 2016b) y *PanRico* en el año 2016, que es la empresa líder de la industria en España y Portugal (Grupo Bimbo, 2017).

# 5. Análisis

El Grupo Bimbo lleva más de 70 años en el mercado caracterizándose por ser líder en productos panaderos, por ser una empresa sostenible, con niveles de producción altos y posicionándose en el mercado no solo como la panificadora más grande del mundo, sino también como una de las más significativas. Hoy en día cuenta con la flota de camiones más importante de la industria, tiene presencia en 32 países, posee 199 platas y 166 subsidiarias.

La tecnología en Bimbo ha jugado un papel crucial en la historia de la compañía, y aún más en la innovación, no solo de productos sino también en el desarrollo de sus plantas y maquinarias, con las cuales buscan optimizar los procesos de producción de la compañía. Desde los años 70 Bimbo ha buscado la automatización de sus fábricas con el fin no solo agilizar procesos, sino también de maximizar efectividad. La tecnología también los ha ayudado con el compromiso que tienen con el medio ambiente, por medio de alianzas y desarrollo de innovación en sus empaques. Es por esto que la empresa entendió la importancia que tiene la innovación y constantemente invierte en sus centros de investigación, teniendo en cuenta que este tema no solo impacta el lanzamiento de nuevos y la reformulación de productos, sino también en cómo se producen los mismos.

La innovación abarca la idea de “novedad” y su efecto puede ser en la empresa en una escala micro o en el mercado en una escala macro. Bimbo basa su innovación en alta

tecnología, en investigación y en desarrollo de nuevos productos o mejora en los existentes, enfocándose en factores de competitividad que le permiten aportar de manera positiva al crecimiento económico, no solo de la compañía sino en los países en los que tiene presencia. Para el desarrollo de este trabajo y según lo investigado, se puede concluir que Bimbo se enfoca en los siguientes tipos de innovación: *network, rendimiento de producto, marca* y *compromiso con el consumidor*, por medio de diferentes tácticas, como (Keeley, Pikkel, Quinn & Walters, 2013):

- *Network*
    - ✓ *Colaboración* (asociarse con otras compañías para obtener un beneficio mutuo). Esta situación se presenta en la compañía con el caso de *Eleva,* que es un área de la empresa enfocada en fortalecer alianzas e impulsar nuevas empresas pertenecientes al sector alimenticio que presenten grandes posibilidades de crecimiento. En esta táctica se involucran dos o más marcas con el fin de desarrollar una actividad específica y buscar aumentar las ventas de las empresas involucradas.
    - ✓ *Consolidación* (adquirir diferentes compañías en el mismo mercado o en complementarios). El Grupo Bimbo se caracteriza por intentar adquirir la marca líder de la industria en cada país a donde llega con el fin de facilitar el acceso al mercado, ejemplo de esto es la compra de *Sara Lee, Saputo Bakery* y *PanRico*. A través de esta táctica la empresa busca también abarcar una mayor participación del mercado mundial y tener presencia en más lugares del mundo.

- ✓ *Innovación abierta* (obtener acceso a los procesos o patentes de otras compañías para apalancarse, extender y construir experiencia). La alianza con *EnWave,* la cual es una empresa que se encarga de desarrollar tecnología para deshidratar diferentes tipos de materias primas para empresas alimenticias y farmacéuticas (EnWave, s.f.), es un ejemplo del uso de esta táctica por parte del Grupo Bimbo.

- *Rendimiento de producto*
  - ✓ *Sensibilidad ambiental* (crear productos que disminuyan el impacto ambiental), Bimbo se preocupa permanentemente por su impacto ambiental, por tal razón en el 2012 inauguro el Parque Eólico Piedra Larga, con el fin de suministrarle energía eléctrica a casi todas sus instalaciones en México. Otros acciones que permiten ejemplificar esta situación son la modificación que la empresa realizó en la elaboración de sus empaques para dejar de utilizar una gran cantidad de toneladas de plástico y su compromiso de volverse 100% renovable al unirse al RE100, para mayor información dirigirse a la página web de RE100 (The RE100, s.f.).
  - ✓ *Enfoque* (diseñar un producto dirigido a un mercado específico), las líneas que ejemplifican esto son *Vital* y *Artesano*. La primera de estas dirigida a un segmento de mercado preocupado por una alimentación más consiente, y la segunda a un mercado con preferencia por un pan, como su mismo nombre lo indica, más artesanal.

- *Marca*

- ✓ *Extensión de marca* (ofrecer un nuevo producto bajo una marca paraguas). Bimbo mantiene los nombres de las empresas que adquiere y las convierte en una marca más bajo su nombre, como lo son, *The Rustik Bakery, Pullman, Oroweat, Sanissimo* y *Takis.*
- ✓ *Alineación de valores* (es representar un conjunto de valores, y expresarlos por medio de sus productos y acciones), es por esto que la compañía tiene estipulado en su código de ética unos compromisos con cada uno de los actores que impactan a la empresa.

- *Compromiso con el consumidor*
  - ✓ *Fantasía y personalidad* (humanizar la empresa con una marca que tenga vida y un mensaje) el Osito Bimbo®, el cual es el logotipo oficial de la empresa se ha convertido en una imagen que no solo representa al Grupo Bimbo, sino también a sus valores.

Las tácticas anteriormente mencionadas y mediante las cuales el Grupo Bimbo innova, le ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado como la panificadora más grande a nivel mundial y obtener el reconocimiento de muchas personas por medio de su logotipo oficial y de la calidad de sus productos. Este tema también ha logrado que la compañía se adapte a los cambios de tendencias del mercado por medio del enfoque de la marca y logra abarcar nuevos segmentos de mercado. La innovación es uno de los factores que ha llevado a la empresa Bimbo a ganarse su posicionamiento entre los consumidores y el mercado.

# 6. Conclusiones

El Grupo Bimbo es una compañía que se ha destacado por ser una compañía con constante innovación, dado esto ha puesto en marcha diferentes estrategias y tácticas para favorecer el proceso mismo de generar esta innovación en diferentes áreas de la compañía. La empresa muestra preocupación porque sus productos estén a la vanguardia de las tendencias alimenticias y así mantenerse como la panificadora más grande del mundo. Desde su fundación, Bimbo ha logrado crecer de manera constante, posicionándose en el mercado de forma importante con presencia en 32 países y convirtiéndose en la novena empresa más significativa en temas de rendimiento de la marca con la calidad de vida y el bienestar de sus consumidores. Bimbo ha desarrollado constantes alianzas y colaboraciones estratégicas que le permiten tener mayores avances en cuanto a la innovación y aumentar su ventaja competitiva. También ha hecho varias adquisiciones de empresas con el fin de aumentar su participación en el mercado y con regularidad realiza inversiones en sus centros de investigación para estudiar nuevas tendencias del mercado y así determinar cómo mejorar sus productos y el desarrollo de nuevos.

El Grupo Bimbo es una compañía con una necesidad permanente de innovar a través de las diferentes tácticas expuestas en la sección anterior. Durante el desarrollo de este trabajo se analizó qué tan relevante es la innovación para la empresa y cuáles son los tipos a través de los cuales el Grupo Bimbo innova, como resultado se encontró que en los centros de investigación propios, la empresa enfoca sus esfuerzos en 4 áreas principales.

Sin embargo, Bimbo usa las alianzas (EnWave), colaboraciones (Eleva) y adquisiciones (Sara Lee), así como su preocupación por el impacto ambiental (Parque Eólico Piedra Larga), el enfocar sus líneas de productos a segmentos de mercado particulares (Vital), tener extensiones de marca (Oroweat), tener claro el conjunto de valores que los representa y expresarlos; su logotipo, con el cual muchos han crecido y por el que se sienten atraído, como tácticas para realizar desarrollo de productos innovadores.

Dentro de los trabajos revisados este es el único en el que se encuentra un análisis profundo de las acciones que realiza el Grupo Bimbo en torno a la innovación, una definición teórica de este concepto, los tipos de innovación y tácticas que se pueden observar que han sido usadas por la compañía. Todo lo anterior permite concluir que la innovación juega un papel prioritario y es un factor de éxito para el Grupo Bimbo.

# 7. Referencias

Alverde, J. (2009, 20 octubre). Patente N° AR067670A1. Recuperado 8 septiembre, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/f994441631F0/analysis/6F6b39aDA19D/patents/18/AR067670A1

AméricaEconomía. (2014, 20 mayo). Las 7 fuentes de oportunidad para innovar. Recuperado 19 agosto, 2019, de https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-7-fuentes-de-oportunidad-para-innovar

Barbosa de Sousa, B., & Dominique- Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Recuperado 19 agosto, 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056009.pdf

Caird, S. (1992, 1 diciembre). What Support is Needed by Innovative Small Business? Recuperado 19 agosto, 2019, de https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630709201800204

Cámara de Comercio de España. (s.f.). Tipos de innovación. Recuperado 20 agosto, 2019, de https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos

Cision PR Newswire. (2018, 3 octubre). Grupo Bimbo is first company in Mexico and Latin America who joins RE100 and commits to being 100 percent renewable by 2025. Recuperado 5 agosto, 2019, de https://www.prnewswire.com/news-releases/grupo-bimbo-is-first-company-in-mexico-and-latin-america-who-joins-re100-and-commits-to-being-100-percent-renewable-by-2025-300724147.html

Compromiso Bimbo. (s.f.). [En Bimbo, queremos cuidarte]. Recuperado 26 julio, 2019, de https://compromisobimbo.bimbo.es/

Dinero. (2008, 24 abril). Bimbo inaugura Instituto de Investigación y Nutrición en Brasil. Recuperado 26 julio, 2019, de https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/bimbo-inaugura-instituto-investigacion-nutricion-brasil/61580

Dinero. (2009, 15 mayo). Alianzas para ganar. Recuperado 25 julio, 2019, de https://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/alianzas-para-ganar/77911

Dinero. (2017, 4 febrero). Esta es la historia de la panificadora más exitosa en el mundo. Recuperado 5 junio, 2019, de https://www.dineroenimagen.com/2017-02-04/83235

Dinero en Imagen. (2016, 7 marzo). Bimbo, el gigante que tiene 163 plantas en 22 países. Recuperado 25 julio, 2019, de https://www.dineroenimagen.com/2016-03-07/69772

EnWave. (s.f.). How it works. Recuperado 27 agosto, 2019, de https://www.enwave.net/how-it-works

Europan. (2019, 13 agosto). 5 cambios en las panaderías causados por la tecnología. Recuperado 19 agosto, 2019, de https://blog.europan.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia

Flores, I. (2016, 29 diciembre). Patente N° UY4591U. Recuperado 8 septiembre, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/f994441631F0/analysis/6F6b39aDA19D/patents/128776/UY4591U

Forbes. (2014, 10 marzo). Conozca la historia del Grupo Bimbo y 10 frases que inmortalizaron a su fundador: "Lorenzo Servitje". Recuperado 25 julio, 2019, de https://www.forbes.com.mx/bimbo-cambia-estructura-organizacional/

Glaberson, H. (2010, 18 noviembre). https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2010/11/18/Grupo-Bimbo-signs-research-deal-for-alternative-freeze-dry-technology. Recuperado 5 agosto, 2019, de

https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2010/11/18/Grupo-Bimbo-signs-research-deal-for-alternative-freeze-dry-technology

Grupo Bimbo. (2014, 10 Marzo). Grupo Bimbo refuerza su estructura organizacional. Recuperado 29 Mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-refuerza-su-estructura-organizacional

Grupo Bimbo. (s.f.-a). Nuestra Historia. Recuperado 29 mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/nuestra-historia

Grupo Bimbo. (s.f.-b). Nuestro Grupo. Recuperado 16 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es

Grupo Bimbo. (s.f.-c). Gobierno Corporativo. Recuperado 29 mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/nuestro-grupo/gobierno-corporativo

Grupo Bimbo. (s.f.-d). Miembros del Consejo de Administración. Recuperado 29 mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/nuestro-grupo/gobierno-corporativo/consejo-administracion/miembros

Grupo Bimbo. (s.f.-e). Grupo Bimbo Hoy. Recuperado 29 mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy

Grupo Bimbo. (s.f.-f). Dirección Global de Investigación y Desarrollo. Recuperado 5 agosto, 2019, de https://grupobimbo.com/es/node/176

Grupo Bimbo (s.f.-g). Nuestras Marcas. Recuperado 29 mayo, 2019, de https://grupobimbo.com/es/nuestras-marcas

Grupo Bimbo. (s.f.-h). Informes Anuales. Recuperado 9 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/inversionistas/informacion-anual

Grupo Bimbo. (s.f.-i). Nuestras ventajas competitivas. Recuperado 16 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/inversionistas/estrategia-y-competitividad/nuestras-ventajas-

competitivasoticias/econom%C3%ADa/multinacional-mexicana-esta-en-el-top-9-de-las-marcas-mas-si-532203

Grupo Bimbo. (s.f.-j). Bimbo Ventures. Recuperado 16 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/bimbo-ventures

Grupo Bimbo. (s.f.-k). Investigación y Desarrollo. Recuperado 11 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/investigacion-y-desarrollo

Grupo Bimbo. (s.f.-l). Ofrecemos opciones para todos y promovemos estilos de vida saludable. Recuperado 12 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/sustentabilidad/grupo-bimbo-sustentable/ofrecemos-opciones-para-todos-y-promovemos-estilos-de-vida-saludable

Grupo Bimbo. (s.f.-m). Alimentamos un Mundo Mejor. Recuperado 12 julio, 2019, de https://nutriciongrupobimbo.com/mexico/alimentamos-un-mundo-mejor

Grupo Bimbo. (2013, Marzo). Informe anual integrado 2012. Recuperado 25 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-informe-anual-2012.pdf

Grupo Bimbo. (2016a). Código de Ética. Recuperado 16 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/es/nuestro-grupo/politicas

Grupo Bimbo. (2016b, 11 abril). Informe anual integrado 2015. Recuperado 25 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf

Grupo Bimbo. (2017, 18 marzo). Informe anual integrado 2016. Recuperado 25 julio, 2019, de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Informe-Anual-2016_0.pdf

Grupo Bimbo. (2018). Resumen del informe anual integrado 2018. Recuperado 9 junio, 2019, de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resumen-Reporte-Anual-2018_1.pdf

Grupo Bimbo. (2019). Investor Presentation Fourth Quarter 2018. Recuperado 5 agosto, 2019, de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Investor-Presentation-4Q18.pdf

Guzmán, J., & Martínez-Román, J. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales. Recuperado 28 julio, 2019, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671572

Hsb Noticias. (2019, 2 junio). Multinacional mexicana está en el Top 9 de las marcas más significativas a nivel global. Recuperado 16 junio, 2019, de https://hsbnoticias.com/noticias/econom%C3%ADa/multinacional-mexicana-esta-en-el-top-9-de-las-marcas-mas-si-532203

Interempresas. (2016, 29 enero). Hornos innovadores para transformar la industria panificadora europea. Recuperado 19 agosto, 2019, de http://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/150321-Hornos-innovadores-para-transformar-la-industria-panificadora-europea.html

Inversian. (2016, 22 noviembre). Bimbo: Historia resumida. Recuperado 25 julio, 2019, de https://inversian.com/bimbo-historia-resumida/

Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Recuperado de http://irpublicpolicy.ir/wp-content/uploads/2018/02/97395B9B4D3A41ECD88DAB0766C3386B-irpublicpolicy.pdf

La Republica. (2009, 27 abril). Grupo Bimbo reporta aumento de ganancias. Recuperado 25 julio, 2019, de https://www.larepublica.net/noticia/grupo-bimbo-reporta-aumento-de-ganancias

Libreta de apuntes. (2018, 26 mayo). Grupo Bimbo evita el uso de más de 2.3 millones de kilogramos de plástico en empaques. Recuperado 3 agosto, 2019, de https://libretadeapuntes.com/2018/05/grupo-bimbo-evita-el-uso-de-mas-de-2-3-millones-de-kilogramos-de-plastico-en-empaques/

Lucas, A. (2019, 10 febrero). Conozca la historia del Grupo Bimbo y 10 frases que inmortalizaron a su fundador: "Lorenzo Servitje". Recuperado 25 julio, 2019, de https://seremprendedores.com.co/conozca-la-historia-del-grupo-bimbo-y-10-frases-que-inmortalizaron-a-su-fundador-lorenzo-servitje/

Medina, C., & Espinosa, M. (s.f.). La innovación en las organizaciones modernas. Recuperado 19 agosto, 2019, de http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4627/La-innovacion-en-las-organizaciones-modernas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mota, C. (2019, 17 mayo). Bimbo potenciará pan sin conservadores. Recuperado 5 agosto, 2019, de https://heraldodemexico.com.mx/opinion/bimbo-potenciara-pan-sin-conservadores/

Muñoz, M. (2016, 13 diciembre). Innovación en el Marketing. Recuperado 20 agosto, 2019, de https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/innovacion-en-el-marketing/

OCDE, & Eurostat. (2006). Manual de Oslo (3ra Edición). Recuperado 15 julio, 2019, de http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

Patent Inspiration. (s.f.). Domain (CPC). Recuperado 24 agosto, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/F950608980da/analysis/a47e9679fAd5

Portafolio. (2015, 31 mayo). Pan Bimbo estrena el horno más grande del mundo. Recuperado 3 agosto, 2019, de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/pan-bimbo-estrena-horno-grande-mundo-23414

Portafolio. (2017, 23 mayo). Innovaciones colombianas, éxito global del Grupo Bimbo. Recuperado 3 agosto, 2019, de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/innovaciones-colombianas-exito-global-del-grupo-bimbo-506169

Redacción Opportimes. (2018, 16 mayo). Bimbo opera 7 centros de innovación. Recuperado 11 julio, 2019, de https://www.opportimes.com/bimbo-opera-7-centros-de-innovacion/

Santiago, J., & Gallardo, E. (2015, 22 julio). Grupo Bimbo ha adquirido 36 empresas. Recuperado 28 mayo, 2019, de https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Grupo-Bimbo-ha-adquirido-36-empresas-20150722-0164.html

Schnarch, A. (2013, abril). Creatividad, Innovación y Marketing: Claves del éxito emprendedor. Recuperado 19 agosto, 2019, de https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/7/9

Siwinski, L. (2017, 5 julio). Maquinaría para las panaderías y reposterías. Recuperado 19 agosto, 2019, de https://revistalabarra.com/ediciones/ed-93-la-ecuacion-del-exito-de-home-burgers/maquinaria-las-panaderias-reposterias/

Sosland, J. (2012, 31 julio). Grupo Bimbo at the forefront of baking technology. Recuperado 1 agosto, 2019, de https://www.bakingbusiness.com/articles/33509-grupo-bimbo-at-the-forefront-of-baking-technology

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). ¿Qué son las patentes? Recuperado 28 julio, 2019, de http://www.sic.gov.co/node/43

Teófilo Sy Corvo. (2019, 29 Mayo). Organigrama de Bimbo y Funciones de sus Departamentos. Recuperado de https://www.lifeder.com/organigrama-bimbo/

The RE100. (s.f.). The world's most influential companies, committed to 100% renewable power. Recuperado 27 agosto, 2019, de http://there100.org/

Valdés, E. (2016, 10 mayo). Patente N° EP3017707A1. Recuperado 8 septiembre, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/f994441631F0/analysis/6F6b39aDA19D/patents/10/EP3017707A1

Valdés, E., & Pena, E. (2006, 28 febrero). Patente N° ES2246989T3. Recuperado 8 septiembre, 2019, de https://app.patentinspiration.com/#report/f994441631F0/analysis/6F6b39aDA19D/patents/19/ES2246989T3

Villeda, K. (2018, 5 mayo). Secretos de Negocios: Así fue como nació el Osito Bimbo. Recuperado 16 junio, 2019, de https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/asi-fue-como-nacio-osito-bimbo/