

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACION: GRUPO BIMBO**

**KARLA JULIANA HOSTOS PRADILLA  
GLORIA LORENA SALGADO SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2012**

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACION: GRUPO BIMBO**

**KARLA JULIANA HOSTOS PRADILLA  
GLORIA LORENA SALGADO SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR  
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2012**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado a todas las personas que hicieron posible que estos cinco años de vida universitaria se convirtieran en años de conocimiento, experiencia, aprendizaje, y enseñanzas de vida.*

*Lorena Salgado Sánchez.*

*Dedico éste trabajo de investigación, a todas y cada una de las personas que han aportado un granito de arena en mí, ayudando a fomentar un crecimiento no solo personal, sino también intelectual y espiritual.*

*Karla Hostos Pradilla.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Queremos agradecerle a la Universidad del Rosario por abrirnos las puertas de un mundo lleno de conocimiento y valioso aprendizaje y a nuestro tutor Andrés Mauricio Castro Figueroa por su acompañamiento y asesoría incondicional.*

*Quiero agradecer en primera instancia a Dios, por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, a mis padres y hermana por su amor, apoyo incondicional y por darme la oportunidad de estudiar esta carrera y a mis amigos por haber compartido momentos inolvidables.*

*Lorena Salgado Sánchez.*

*Quiero agradecer en primera medida a Dios, por ser mi luz, guía y apoyo incondicional en todo momento, también le agradezco a mis padres porque siempre han creído y confiado en mí, sin ellos, esta etapa de mi vida no hubiese sido tan maravillosa y llena de aprendizaje como lo fue. Finalmente, quiero agradecerles a mis hermanas, a toda mi familia y amigos, ya que todos ellos me han aportado grandes conocimientos, amor y fe.*

*Karla Hostos Pradilla.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS .....</b>	<b>2</b>
<b>2. APROXIMACIÓN A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Teoría Económica .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1 Teoría de la Organización Industrial.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.2 Teoría de la Internacionalización .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.3 Paradigma Ecléctico de Dunning .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.4 Teoría de Ventaja Competitiva de las Naciones .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.5 Enfoque Macroeconómico.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Teoría de Procesos.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1 Modelo de Uppsala/ Escuela Nórdica.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.2 Enfoque de Innovación.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Modelo del Ciclo de Vida de Vernon .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.4 Modelo de Jordi Canals.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.5 Modelo Way Station .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Teoría de Redes .....</b>	<b>17</b>
<b>3. CASO DE EXITO: GRUPO BIMBO .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Grupo Bimbo .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Estrategias Corporativas .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Estructura del Grupo .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Presencia del Grupo Bimbo.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4.1 Sector de productos panificados.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.2 Sector de botanas y confitería.....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Historia .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6 Información del Mercado .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6.1 Panorama general de la industria de panificación.....</b>	<b>34</b>

3.6.2 Panorama general de la industria de la tortilla .....	37
3.6.3. Panorama general de la industria de la botana .....	37
3.6.4 Panorama general de la industria de la confitería.....	37
3.7 Proceso Productivo.....	38
3.7.1 Proceso productivo .....	38
3.7.2 Insumos de producción.....	39
3.7.3 Inventarios.....	40
3.7.4 Sistemas de Calidad .....	41
3.7.5 Productividad .....	42
3.8 Canales de distribución.....	42
3.8.1 Proceso de distribución y Ventas.....	42
3.8.2 Transporte .....	43
3.8.3 Ventas.....	44
3.9 4 P's.....	45
3.9.1 Producto.....	45
3.9.2 Precio.....	45
3.9.3 Plaza .....	46
3.9.4 Promoción.....	46
3.10 Principales Clientes .....	47
3.11 Proceso de Internacionalización.....	48
3.12 Factores de Éxito .....	54
<b>4. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y GRUPO BIMBO.....</b>	<b>56</b>
4.1 Teoría Económica .....	57
4.2 Teoría de Procesos.....	60
4.3 Teoría de Redes .....	68
<b>5. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO BIMBO .....</b>	<b>69</b>
5.1 Desarrollo de la ruta exportadora.....	70
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>

# LISTAS ESPECIALES

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ciclo de vida del producto y la internacionalización.....	13
Tabla 2: Etapas y actividades del modelo de Jordi Canals .....	14
Tabla 3: Participación de mercado de pan tradicional y empaçado de algunos países del grupo OLA .....	26
Tabla 4: Consolidado del Estado de Resultados del Grupo Bimbo .....	28
Tabla 5: Adquisiciones del Grupo Bimbo en los últimos años con sus respectivas ventas.....	33
Tabla 6: Participación del mercado de panificados en la región OLA y nombre de competidores .....	36
Tabla 7: Principales materias primas en cada región con su respectivo proveedor .....	40
Tabla 8: Distribución de la flotilla del Grupo Bimbo .....	43
Tabla 9: Ciclo de vida aplicado al Grupo Bimbo.....	62
Tabla 10: Etapas del modelo Jordi Canals aplicadas al Grupo Bimbo .....	66

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Diamante de Michael Porter .....	8
Gráfica 2: Las 4 estrategias básicas de Charles Hill .....	15
Gráfica 3: Estructura corporativa del Grupo Bimbo .....	22
Gráfica 4: Presencia del Grupo Bimbo .....	23
Gráfica 5: Logística y distribución de productos .....	44
Gráfica 6: Ruta de internacionalización de Grupo Bimbo .....	70

## **RESUMEN**

Grupo Bimbo es uno de los mayores fabricantes a nivel mundial de panadería y dulces, es considerada como la segunda empresa panificadora más importante del mundo, estando presente en más de 17 países, en los cuales cuenta con gran participación y posicionamiento de sus productos. Esto ha contribuido a que se convierta en la empresa líder de la industria panadera en Latinoamérica, siendo así, un modelo a seguir para otras compañías que quieren seguir sus pasos. Por esta razón, fue preciso hacer un estudio de sus operaciones y actividades tanto internas como externas, con el objetivo de analizar y comprender la clave de su rotundo éxito.

Por otro lado, después de realizar un recorrido teórico por los planteamientos de cada uno de los modelos de internacionalización, formulados por diferentes teóricos y una investigación profunda del proceso de internacionalización que ha desarrollado Grupo Bimbo a través de sus 65 años de presencia en el mercado, se logró comparar la teoría de éstos modelos con las prácticas y metodologías que ha implementado ésta compañía en su proceso de expansión a mercados extranjeros, llegando a conclusiones tales como que esta compañía, no se basó en un modelo teórico específico para su proceso de internacionalización, sino en una combinación de experiencia, conocimiento, investigación de mercados y de diferentes mecanismos de ingreso a nuevos mercados, para entrar con gran éxito a los distintos países en los cuales sus productos se están comercializando.

### **Palabras Clave**

- Internacionalización
- Modelos de Internacionalización
- Estrategias
- Expansión

## **ABSTRACT**

Grupo Bimbo has become one of the main sweets and baked goods producers at a global level, it is considered to be the second most important bread-maker in the world, with presence in more than 17 countries, where it enjoys great participation and positioning of its products. These factors have helped towards it becoming the leading company in its industry in Latin America, and therefore, a model company for others to follow their steps. For this reason, it was necessary to carry out a study into its operations, and internal and external activities, with the purpose of understanding why it's corporate and internationalization strategies have been so successful in the changing and competitive international markets.

On the other hand, after carrying out a theoretical study of the approaches and concepts of each of the internationalization models provided by different theorists, and a vast and detailed investigation into the internationalization process which has been developed by the Grupo Bimbo throughout its 65 years of market presence, it was possible to compare the theory of these models with the practices and methodologies implemented by this company within its process of expansion into foreign markets, with conclusions such as the fact that this company didn't rely on a specific theoretical model for its internationalization process, rather, it relied on a combination of experience, knowledge, market research and various entry mechanisms for a very successful entry into the different countries in which its products are being sold.

### **Key Words**

- Internationalization
- Internationalization Models
- Strategies
- Expansion

# INTRODUCCIÓN

Debido a fenómenos tales como, la globalización, nuevas tendencias de los mercados, constante firma de acuerdos comerciales entre naciones y al continuo cambio que se presenta en las economías, las empresas hoy en día están cambiando su manera de operar y actuar, ya que, el nuevo ambiente les exige ser más competitivas en los diferentes mercados, ejecutando estrategias más agresivas, direccionamientos corporativos enfocados a la innovación y una continua búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas que les permitan ser cada día más productivas, rentables y sostenibles a lo largo del tiempo.

Gracias a estos cambios se logra que las compañías cambien su foco central y se concentren en temas relacionados a la innovación, calidad y mejoramiento continuo en sus procesos y productos. Por esta razón, la Internacionalización se presenta como una plataforma de impulso para lograr un buen posicionamiento, reconocimiento y recordación de sus productos en nuevos mercados, obteniendo así la minimización del riesgo al momento de la incursión a nuevos mercados. Es por esto, que es necesario analizar a fondo los procesos y metodologías desarrolladas por compañías exitosas como lo es Grupo Bimbo, para lograr comprender su posicionamiento y éxito rotundo en mercados extranjeros. Así mismo, el identificar y comparar los diferentes modelos teóricos propuestos con respecto al concepto de internacionalización empresarial, para determinar de ésta manera, si empresas exitosas en el caso específico, Grupo Bimbo, al momento de internacionalizarse, comprometen sus recursos bajos lineamientos teóricos o si por el contrario sus decisiones son tomadas en base a condiciones internas o externas de la compañía.

# **1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

El creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los constantes procesos de liberación económica y desregulación sectorial en numerosos países, ha creado un nuevo entorno económico y empresarial, al cual las empresas colombianas no son ajenas.

En el mismo sentido, el proceso de globalización solicita de un profundo estudio y reflexión sobre la actual realidad empresarial y de sus elementos constitutivos; sobre las empresas “tradicionales” latinoamericanas y sus estrategias actuales, teniendo en cuenta que tanto los mercados, los sectores de actividad y las áreas geográficas se han reconfigurado y en donde los proveedores, clientes y administraciones han cambiado en gran medida. Pero sobre todo, se están modificando las relaciones, comunicaciones y decisiones entre estos agentes. En este contexto las estrategias potenciales formuladas por cada empresa se multiplican en diferentes opciones facilitando comportamientos y actuaciones en la gestión empresarial internacional generando un alto grado de heterogeneidad entre las compañías.

En el mundo globalizado como el que se presenta en la actualidad, una de las estrategias más importantes que las empresas están implementando es la internacionalización, es decir, la decisión de ésta de llegar a mercados externos a sus límites fronterizos. Esta estrategia es entendida como una de las más complejas e interesantes de desarrollo y crecimiento empresarial y que en numerosas ocasiones termina en el fenómeno de la multinacionalización de las empresas.

Por lo anterior la internacionalización de las empresas se presenta como un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas ha capturado la atención de un gran número de investigadores. Este concepto es entendido como el conjunto de

operaciones y prácticas que facilitan el establecimiento de relaciones estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

## **2. APROXIMACIÓN A LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Las teorías planteadas sobre el proceso de internacionalización de las empresas son numerosas y diferentes. Estas intentan explicar las razones por las cuales se dan las expansiones internacionales de las empresas y las condiciones bajo las cuales se lograrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción. Existen 3 perspectivas dentro de las que se puede analizar este proceso: Teoría Económica, Teoría como Proceso y Teoría de Redes.

### **2.1 Teoría Económica**

La internacionalización desde una perspectiva económica plantea la razón por la cual este fenómeno se presenta, realizando un análisis tanto de la inversión extranjera como de las inversiones directas, sin dejar a un lado la totalidad de las operaciones que desarrollan las empresas en el exterior, controlando su producción. Esta perspectiva abarca diferentes teorías presentadas a continuación.

#### **2.1.1 Teoría de la Organización Industrial**

Esta teoría está relacionada a los estudios sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Hymer (1976) y Kindleberger (1969). Quienes consideran que para que

las empresas tengan instalaciones productivas en el exterior deben contar con una ventaja competitiva exclusiva, en dónde ésta puede proceder de la tecnología, de los procesos productivos del estilo de dirección corporativo o de la forma de comercialización que estén llevando a cabo. Esta ventaja competitiva tiene naturaleza monopolística, lo que quiere decir que, estas empresas pueden llegar a competir con empresas extranjeras dedicadas al mismo sector en sus propios mercados y contar con numerosos aspectos a su favor, en determinado caso se podrían ver obligadas a incurrir en los costos de desarrollar dicha ventaja, por lo que, no tendrían las condiciones optimas para competir con empresas extranjeras.

Hymer analizó los tipos de ventajas que pueden adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las diferentes estructuras de mercado en las que es mucho más probable que se enfoque la producción extranjera. Una compañía puede contar con una ventaja competitiva que le permita superar los retos de ser una empresa extranjera y así mismo podría explotar esta ventaja en otros países obteniendo resultados bastante positivos.

### **2.1.2 Teoría de la Internacionalización**

Durante la década de los años setenta se produjo un cambio significativo en el enfoque utilizado para el estudio y análisis de multinacionales. A finales de esta década se produce una nueva vertiente, La Teoría de la Internacionalización, la cual se ha visto muy influenciada por los postulados de Williamson, quien se centra en los procesos internos de transferencia de información de la empresa.

Esta teoría tiene sus orígenes en la teoría de los costes de transacción, la cual consiste en que cuando los mercados son perfectamente competitivos no existe la necesidad de ningún tipo de mecanismo de control, puesto que, la amenaza de ser sustituido o reemplazado por otra empresa, elimina el riesgo de desarrollar un comportamiento oportunista, obligando a las compañías a operar de manera mucho más eficiente. Al

disminuir la cantidad de proveedores la empresa tiene menos oportunidades de sustituirlos, por lo que se obtendrá como resultado costos de transacción más altos, ya que es de gran importancia una negociación rigurosa en donde se asuma costos de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones previamente establecidas.

Esta teoría centra su explicación en el por qué las transacciones de productos intermedios están organizadas por jerarquías en lugar de estar determinadas por las fuerzas de mercado. Su postulado principal se basa en el hecho de que las multinacionales representan una unidad alternativa al mercado para gestionar actividades de valor dentro de las fronteras nacionales y con el objetivo que las empresas se involucren en inversiones directas en el extranjero se tienen que presentar dos situaciones: la primera consiste en que deben existir ventajas en el momento de localizar las actividades en el exterior y la segunda radica en que organizar estas actividades en la empresa debe ser más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero.

La primera condición está ligada con la comparación de los costos relacionados a la producción y operación en el mercado nacional y exportar el producto terminado al país extranjero en relación con el costo de producir el bien en determinado país extranjero en donde los costos de transporte, costos productivos, aranceles, intervención gubernamental, estructura del mercado, entre otros aspectos, influyen en gran medida. Por otro lado, la segunda condición se basa en el concepto de costes de transacción planteado por Williamson.

El principal argumento de ésta teoría se enfoca en que en el momento en el cual una compañía realice sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, necesariamente implica la creación de una empresa multinacional, cuyos beneficios surgen por la evasión de costos asociados a las imperfecciones de mercados extranjeros.

### **2.1.3 Paradigma Ecléctico de Dunning**

De acuerdo al planteamiento de Dunning en su teoría ecléctica, él busca ensamblar dentro de un sistema los diferentes aportes de los grandes autores de la organización industrial, la teoría de los costos de transacción y las teorías de localización y el comercio internacional. El paradigma ecléctico intenta explicar que la forma, el patrón y la extensión de producción internacional de una empresa, se fundamentan en la unión tanto de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores como el atractivo de dichos mercados para establecer sus plantas de producción allí.

De acuerdo a lo anterior, la decisión de incursionar en mercados internacionales se desarrolla de una forma racional, apoyándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero. Este estudio será de gran utilidad para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, en donde éstas evaluarán el establecer o no una planta de producción en un mercado extranjero.

De acuerdo a Dunning, las condiciones que se deben dar para que una empresa decida explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, son 4, con las que se convertiría en una compañía multinacional.

1. La empresa debe contar con ventajas propias a la hora de comercializar con determinados mercados, en comparación con las empresas nacionales. Estas ventajas se pueden dar por un lado por los activos intangibles que tenga la compañía, como la estructura organizacional y por otro de las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, la cuales se pueden dividir en: 1. Ventajas de las empresas ya establecidas en el mercado frente a las que entran. 2. Ventajas específicas relacionadas a las de ser multinacional.
2. La empresa que tenga dichas ventajas propias le debe ser más rentable la explotación de estas por sí misma antes de venderse o alquilárselas a

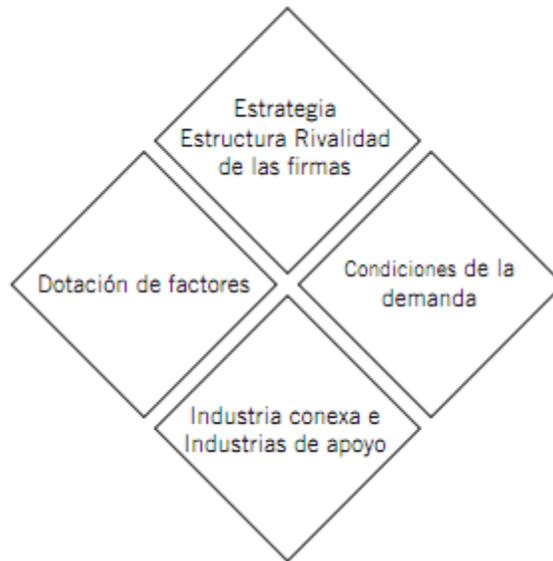
empresas localizadas fuera de sus fronteras nacionales. Los factores que llevan a la internalización de las ventajas propias a las empresas son los que están ligados a la reducción de los costos de transacción.

3. El establecer parte de sus plantas de producción en el exterior, debe proporcionarle mayor rentabilidad a la empresa, dependiendo claro está de, del atractivo de determinadas áreas. En donde este atractivo dependerá de la calidad, la efectividad de la producción de los factores, los costos de producir en dicha zona, barreras al comercio, infraestructura de los países, diferencias idiomáticas, culturales e ideológicas, entre otras.
4. Si una compañía toma la decisión de realizar una inversión directa en el exterior sus directivos deben analizar que la producción en otro país tiene que tener relación con la estrategia organizacional que tenga establecida la empresa a largo plazo.

#### **2.1.4 Teoría de Ventaja Competitiva de las Naciones**

En la década de los 90, Michael Porter en su libro “The Competitive Advantage of Nations”, plantea un modelo con 4 factores que establecen la ventaja competitiva de una nación. En su teoría analiza la combinación de estos factores y la interrelación que tienen estos, los cuales son de gran ayuda para las compañías en el momento de la toma de decisión acerca del porqué, cómo y dónde internacionalizar las actividades y operaciones de la misma.

Gráfica 1: Diamante de Michael Porter



Fuente: The Competitive Advantage of Nations (1990)

### 2.1.5 Enfoque Macroeconómico

Este enfoque fue propuesto por Kojima, quien lo definió como el enfoque macroeconómico de la inversión directa extranjera, el cual está centrado en las razones por las cuales los países realizan la IDE (Inversión directa extranjera), partiendo de la teoría de la ventaja comparativa de Porter, con el objetivo de explicar los patrones de producción extranjera de las compañías. La base principal de este enfoque, según Kojima va centrada a que la inversión directa en el extranjero se debe realizar en el sector en el cual el país inversor cuenta con desventaja comparativa y que al mismo tiempo este sector tenga una ventaja comparativa en el país receptor.

La IDE radica en producir bienes en países extranjeros a costos menores que en el país de origen, gracias a la correcta combinación por un lado de, transferencia de

capitales, tecnología y habilidades directivas y gerenciales de las empresas del país inversor y por otro lado la buena dotación de factores en el país receptor. Por lo anterior el comercio internacional se ve positivamente influenciado por esta teoría ya que se incrementan las exportaciones a terceros países, obteniendo de esta manera un aumento en las ganancias en la producción y el consumo, tanto del país inversor como del país receptor.

## **2.2 Teoría de Procesos**

La internacionalización desde una perspectiva de proceso explica el cómo y el porqué una empresa nacional se convierte en una compañía internacional y cuando estará preparada para dar los pasos a seguir que la llevaran a grados más altos de internacionalización. Los modelos relacionados a esta perspectiva, se enfocan en las decisiones de internacionalización consideradas a través de un proceso, en el cual se va recolectando conocimiento experimental de mercados extranjeros.

### **2.2.1 Modelo de Uppsala/ Escuela Nórdica**

Este modelo pronostica que la empresa a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en un mercado determinado, se van incrementando de forma gradual sus recursos comprometidos en dicho país. El desarrollo de las operaciones en el exterior se presentaría a lo largo de una serie de etapas, las cuales irían representando cada vez un mayor grado de implicación por parte de la empresa en sus actividades en el exterior. La teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa cuando tiene interés en incursionar a mercados extranjeros experimenta cuatro etapas diferentes, la cual varios autores definen como la cadena de establecimiento. Las etapas son las siguientes: 1. Actividades esporádicas o no reguladas de exportación. 2. Exportaciones a través de representantes independientes.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero. 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En cada una de estas etapas se va incrementando el grado de implicación internacional de la empresa en el mercado establecido, tanto en los recursos comprometidos como en la experiencia e información que ha adquirido la compañía sobre ese mercado extranjero. Este modelo examina el compromiso internacional progresivo de las compañías es visto como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la continua interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo. Estos dos últimos factores para Johanson y Vahlne eran elementos principales para lograr una mayor participación en mercados internacionales. Por esta razón la hipótesis básica de dicho modelo está dirigida a que la carencia conocimiento de mercados externos es un gran impedimento para el desarrollo de operaciones internacionales, por lo que, a medida que se va aumentando este conocimiento, el nivel de recursos comprometidos en operaciones internacionales es notablemente mayor.

Johanson y Vahlne partieron del supuesto que el conocimiento del mercado es algo que se va generando de forma gradual a través de la experiencia de operación en mercados extranjeros. Al aumentar dicha experiencia van apareciendo nuevas oportunidades de mercado, concediéndole a la empresa mayor conocimiento del entorno en el que desenvuelve. De acuerdo a Denis y Depelteau este conocimiento es un tipo de información objetiva que se puede obtener impeditamente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se presenta de dos formas: 1. Cambios en el conocimiento adquirido y 2. Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento. Lo anterior hace referencia a que el conocimiento de las empresas internacionales está basado en la experiencia de las actividades, el cual no puede ser utilizado en otros mercados hasta que no sea combinado con el adquirido por las operaciones realizadas en ese mercado particular.

De esta manera el conocimiento adicional actuará como catalizador para desarrollo de nuevas actividades de negocio.

Por otro lado, los autores de este modelo introducen un nuevo concepto, “distancia psicológica”, el cual establece que, la entrada a mercados internacionales tiende a producirse por el mercado o país más cercano al país de origen. Este concepto lo definieron como el conjunto de factores que impiden el flujo de información y el mercado, por ejemplo, las diferencias idiomáticas, culturales y políticas, entre otras. Esta variable cobra gran importancia en las primeras fases del proceso de internacionalización ya que se tiene en cuenta en el momento de decidir a cuales mercados extranjeros se quiere penetrar, en donde la empresa optara por dirigirse a mercados con una distancia psicológica menos, hasta ir incursionando gradualmente en mercados con mayor distancia. Cuando la empresa tenga la experiencia internacional suficiente, basará sus decisiones de inversión en otros aspectos como el tamaño de mercado y/o las condiciones y oportunidades que se presenten en la economía global.

### **2.2.2 Enfoque de Innovación**

De acuerdo a autores como Bilkey y Tesar, Lee y Brasch, Cavusgil y Nevin, entre otros, afirman que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial. Esta corriente de investigación se enfoca en el estudio de la actividad exportadora como un método imprescindible de internacionalización para las empresas. Alonso y Donoso realizan un estudio profundo del paralelismo que se puede dar entre la internacionalización y la innovación, el cual se desarrolla sobre el fundamento de asimilar la decisión de una compañía de aumentar el compromiso internacional a la de desarrollar innovaciones en sentido amplio. Estas son decisiones creativas y deliberadas, creadas dentro de los límites del mercado y por las capacidades internas de la empresa. Estas decisiones se toman en situaciones de incertidumbre, sin conocer las futuras consecuencias, por lo que a los directivos encargados de tomar este tipo de

decisiones se les asigna el papel central de la promoción del proceso. Alonso y Donoso resaltan la idea de que la experiencia acumulada de la compañía a través de un largo proceso de aprendizaje constante es la clave principal para la adquisición de las capacidades necesarias para lograr competir con éxito en los mercados internacionales.

### **2.2.3 Modelo del Ciclo de Vida de Vernon**

En este modelo Vernon busca unir las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva que tiene sus bases en el comportamiento individual de cada organización, implantando aspectos tales como la innovación del producto, incertidumbre generada por la implicación en negocios internacionales. Este autor afirma en sus estudios que, la ventaja competitiva de una empresa está determinada por la dotación de factores y por la estructura de mercados, posibilitando de esta manera que las ventajas competitivas de las compañías innovadoras se vea afectada por una mayor competitividad de otras compañías innovadoras en la fabricación de los mismos productos. En este punto Vernon cambia su punto de análisis y empieza a enfocarse en la decisión de dónde se debe localizar la producción de la empresa. En países con ingresos altos per cápita y altos costos salariales se genera un fuerte incentivo para la creación de nuevos productos que permitan ya sea, reducir los costos de producción o que logren satisfacer las necesidades de una demanda que cada vez es más creciente y exigente. Las diferentes etapas las cuales estos productos se van a ver enfrentados van a condicionar las decisiones de localización de la producción de la empresa y de esta manera afectaran a la internacionalización de las mismas.

Este autor hace uso del ciclo de vida del producto para argumentar como las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, en un principio, se llevaran a cabo en el país de origen de la misma. En una etapa posterior del ciclo de vida, el bien es exportado a otros mercados internacionales debido a la mezcla las

ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los primeros destinos seleccionados para estas exportaciones serán los que tengan los patrones de demanda más parecidos a los del país de origen. A medida que el producto llegue a etapas de madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras también va a cambiar, ya que van a estar relacionadas con, ya no con la unidad del producto en si mismo sino con la habilidad de reducir los costos de producción o con la experiencia comercial adquirida durante el proceso.

Tabla 1: Ciclo de vida del producto y la internacionalización

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega. 1999.

De esta manera, a medida que la demanda empieza a ser mas inelástica, la mano de obra se va convirtiendo en un factor crucial para los costos y los mercados externos comienzan a crecer, por lo que aumenta el interés de establecer las operaciones de valor agregado en un país extranjero en vez de establecerlas en el país de origen. Según Vernon este proceso se puede acelerar por dos razones, la primera radica en la imposición de barreras comerciales y la segunda en que la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados.

### 2.2.4 Modelo de Jordi Canals

Este modelo basa su análisis en la premisa de que la decisión de una compañía de incursionar en mercados extranjeros es impulsada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector a la cual corresponde la empresa. Así mismo que este grado puede ser influenciado por 3 factores: 1. Fuerzas Económicas. 2. Fuerzas de Mercado. 3. Estrategias Empresariales.

Según este autor, todas las compañías pasan por un proceso gradual y secuencial, el cual va incrementado los niveles de compromiso y cuenta con una serie de etapas y actividades específicas.

Tabla 2: Etapas y actividades del modelo de Jordi Canals

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<b>Etapa 1:</b> Inicio	Exportación pasiva.
<b>Etapa 2:</b> Desarrollo	Exportación activa y alianzas.
<b>Etapa 3:</b> Consolidación	Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia, basadas en el modelo de Jordi Canals

Por otro lado, Charles Hill y Jordi Canals, en sus estudios encuentran la diferenciación de cuatro grandes tipos de empresas:

- Empresa Exportadora (Canals) o Internacional (Hill): Estas empresas son las que tienen concentradas sus operaciones y exportaciones en su país de origen.
- Empresa Multinacional (Canals) o Multidomestica (Hill): Hace referencia a las empresas que explotan a nivel interno alguna ventaja competitiva como tecnología o un producto especial y a la vez diversifica sus actividades en varios países.

- Empresa Global: En este tipo de empresa el factor que toma gran importancia son las operaciones internacionales dentro de la compañía y cuentan con gran concentración de actividades y operaciones en el país de origen.
- Empresa Transnacional: El reto que se plantea para las empresas con actividades en el extranjero se enfoca en lograr conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a mercados locales.

Hill percibe de una manera diferente las 4 estrategias, comparándolas desde la perspectiva de las presiones para reducir costos y condiciones locales.

Gráfica 2: Las 4 estrategias básicas de Charles Hill



Fuente: Charles Hills. Negocios Internacionales (1994).

De acuerdo a este modelo, el principal factor en todo proceso de internacionalización es la disposición de un producto de calidad suficiente para ofrecerlo a mercados extranjeros. La primera decisión que debe tomar una compañía en el momento de expandirse a mercados internacionales es tener la combinación del producto que se va a ofrecer así como el mercado al cual se va a dirigir. El paso a seguir después de la determinación de producto-mercado se le debe confiar la responsabilidad del proceso a una persona que tenga pleno conocimiento de las características de los clientes del

país destino, así como de los lineamientos de distribución y publicidad. El experto en el mercado determinado también podrá orientar a la compañía acerca del modo más adecuado de entrada a dicho público.

Después de tener claro el modo de entrada y el plan de negocio a desarrollar, la empresa trata ya sea de centralizar o descentralizar las operaciones con el objetivo de cumplir los objetivos planteados en el plan. Finalmente después de éste paso se deben establecer dos tipo de mecanismos, de coordinación y de control, que permitan coordinar la unidad con la empresa matriz y así mismo, el establecimiento de mecanismos de control para la evaluación de resultados y desempeño.

### **2.2.5 Modelo Way Station**

Este modelo proviene de la experiencia, el cual muestra el camino que se deber seguir en todo el proceso de internacionalización de una empresa. El modelo Way Station agrupa aspectos de la teoría de Uppsala con información obtenida en entrevistas altos ejecutivos, obteniendo como resultado un modelo más enfocado a compañías que han experimentado un proceso reciente de internacionalización.

Este modelo va de la mano con los planteamientos del modelo Uppsala en donde introduce la recolección de información y la preparación de la empresa. Cuando la organización decide internacionalizarse, recopila conocimientos que son utilizados para el diseño de estrategias, las cuales comprometen recursos que posteriormente serán destinados, por lo que, el proceso tendría comienzo tiempo previo a la primera exportación.

Los autores plantean este modelo en diferentes etapas (Ways Stations), las cuales constituyen el conocimiento y compromiso que deben tener las empresas para llegar a internacionalizarse:

- Motivación y planeación estratégica.
- Investigación de mercados.
- Selección de mercados.
- Selección del modo de entrada.
- Planeación de problemas y contingencias.
- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total.

### **2.3 Teoría de Redes**

Esta teoría contempla la incursión a mercados extranjeros como “función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red”<sup>1</sup>.

Entendiendo que la entrada a mercados extranjeros es un continuo intercambio entre individuos que cuentan con información y recursos complementarios y que a su vez el intercambio económico está antecedido por la transferencia de información contemplando la oportunidad de negocio, se espera que las dificultades del comienzo de las relaciones se expliquen con la teoría de redes sociales, la cual se enfoca en la transmisión de información entre redes interpersonales. Estas redes proporcionan conexiones con otros mercados, así como son de gran utilidad para la investigación y evaluación a socios potenciales.

Larson (1992) analizó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial junto con una historia de relaciones personales disminuye el riesgo de la operación, ya que establece los cimientos de una confianza mutua. En los negocios

---

<sup>1</sup> Rodríguez Diego Fernando. *Perspectivas Teóricas sobre la internacionalización de empresa*, Facultad de administración, Documentos de investigación 2006. Pag. 24.

internacionales es necesaria la creación de compromiso social con el fin de establecer las bases formales antes de comenzar cualquier tipo de negociación.

De acuerdo a Zimmer y Aldrich, la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales que se presenten está sujeta al tamaño de la red y la diversificación que tenga la misma. Para muchas de las empresas industriales que cuenta con alta tecnología, el proceso hacia la internacionalización muestra su posición en la red, en relación con proveedores y clientes, creando puentes hacia otros mercados, como lo afirman Alexon y Johanson. Para este tipo de empresas la incursión a mercados externos está influenciada por los socios de la red, en cambio para las pequeñas y medianas empresas, el asistir a ferias comerciales y hacer uso de ayudas gubernamentales, juega un papel de vital importancia en el momento de crear ventajas en el exterior.

### **3. CASO DE EXITO: GRUPO BIMBO**

Como caso exitoso de internacionalización de empresas latinoamericanas, se encuentra el Grupo Bimbo, compañía mexicana que lleva en el mercado 65 de existencia.

#### **3.1 Grupo Bimbo**

Fundado en México en el año de 1945, Grupo Bimbo hoy en día es considerado como una de las empresas de panificación más grandes del mundo, llegando a ser líder en México y Latinoamérica gracias a sus volúmenes de producción, ventas y posicionamiento de marca. Cuenta con un portafolio diversificado de alrededor de 7.000 productos y más de 150 marcas reconocidas, tales como Bimbo, Thomas, Nutrella, Marinela, Barcel, entre otras, así como también cuenta con más de 41.000 rutas, considerándolo como una de las empresas líderes en redes de distribución más amplias en el mundo. Todo esto gracias al trabajo de más de 108.000 “colaboradores” y al reconocimiento que ha tenido lográndose ubicar en 17 países.

#### **3.2 Estrategias Corporativas**

La estrategia general del Grupo Bimbo está basada en la misión corporativa; “Alimentar, Deleitar y Servir al mundo”<sup>2</sup>, todo esto se ve evidenciado en el desarrollo constante que le realizan a las marcas, en ser una compañía innovadora, competitiva, altamente productiva, todo esto con el fin de ofrecer productos confiables y poder satisfacer las necesidades de los consumidores, para que día a día llegue a ser una empresa líder a nivel internacional con proyección a largo plazo.

Con el fin de fortalecer la misión, el Grupo ha desarrollado estrategias particulares que ayuden cada día a día a cimentar de manera sólida al Grupo:

---

<sup>2</sup> Tomado de la página [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

### **Desarrollar productos nuevos e innovadores**

Grupo Bimbo se ha encargado de desarrollar día a día y de manera exitosa productos que vayan acorde a las necesidades, gustos y tendencias de sus consumidores con productos de muy buena calidad a precios asequibles y ofreciendo productos con un valor nutricional. Es por esto que el Grupo invierte en Investigación y Desarrollo con el propósito de seguir innovando en productos tanto nuevos como ya existentes para seguir impulsando la demanda de los consumidores y poder adquirir nuevos ingresos.

El Grupo se caracteriza por ser una empresa global pero con carácter local, todo esto plasmado en el desarrollo continuo que le realizan a sus productos para así mejorar la base de sus clientes y consumidores tanto nuevos como antiguos. Todo esto se ve reflejado en las nuevas fórmulas de algunos productos que ayudan a absorber mejor los minerales y a reducir el colesterol, como en el desarrollo de empaques con tecnología oxo-biodegradable.

### **Desarrollo continuo de las marcas del Grupo**

La compañía se ha dedicado a crear, fortalecer y manejar las marcas que hoy en día están en el mercado gracias a los estudios de mercado realizados, al programa de pruebas que realizan; todo esto para siempre estar ofreciendo productos que reflejen las necesidades de los clientes. Gracias a la acogida que ha tenido el pan de caja en México, se busca crear líneas de productos con marcas ya existentes o nuevas categorías de productos.

### **Aumentar la penetración del mercado**

Para lograr esta estrategia, el Grupo Bimbo aplica herramientas que van dirigidas a dividir las regiones de acuerdo a los canales de distribución, al tamaño, marca y productos con el fin de desarrollar nuevos canales de distribución. El Grupo tiene como meta clara seguir aumentando la penetración en el mercado, aumentar su

portafolio de productos y reforzar el reconocimiento de las marcas en regiones donde el Grupo lleve poco tiempo de establecido, como también en mercados ya establecidos como lo es Estados Unidos y Latinoamérica.

### **Aumentar las eficiencias en sus operaciones**

Gracias al desarrollo y crecimiento que ha tenido el Grupo, se han logrado generar economías de escala tanto en la producción, distribución y comercialización como también en la propagación de mejores prácticas e innovación. Como objetivo principal, se quiere mejorar el uso eficiente de los recursos de producción y distribución, la inversión en las plantas y equipos de manera frecuente, y bajar los costos de operación. El Grupo evalúa constantemente la estructura de precios teniendo como referencia el costo de las materias primas y las fluctuaciones inflacionarias, como también se encarga de analizar los datos arrojados por la fuerza de ventas para mejorar los inventarios y el manejo en los puntos de venta.

### **Crecimiento constante**

Grupo Bimbo desea seguir incrementando el alcance geográfico, por eso analiza el mercado para buscar adquisiciones estratégicas de manera selectiva o marcas fuertes que ayuden a ampliar el portafolio de productos, llegando a obtener cada día una mejor penetración en el mercado con sus marcas.

Esta compañía seguirá analizando su crecimiento tanto orgánico como de adquisiciones y seguirá teniendo como ventaja el estar ubicado en diversos mercados lo que le dará la oportunidad de identificar oportunidades de crecimiento.

### **Estrategia social**

Esta compañía siempre se ha caracterizado por ser una empresa humana, evidenciado en el desarrollo constante hacia sus colaboradores y jefes, por medio de un ambiente

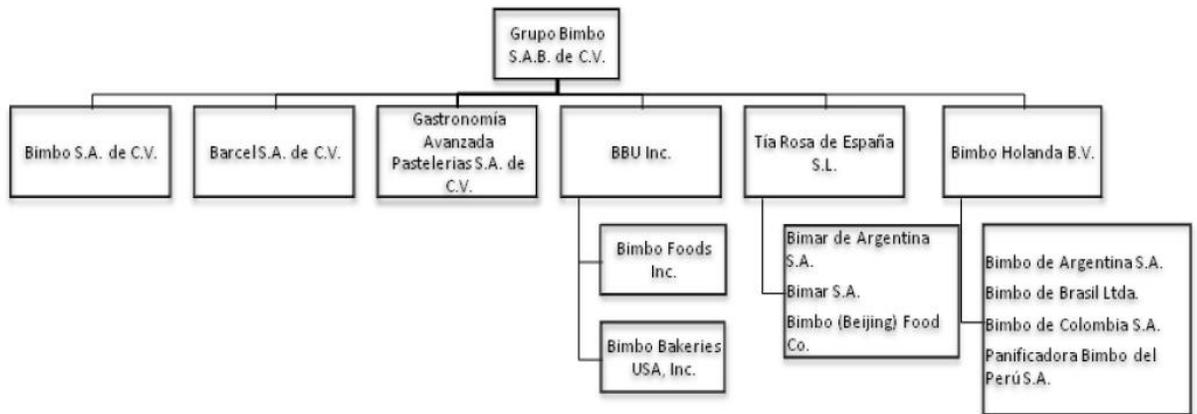
de trabajo agradable que lleve a la integración e identificación, a que el personal logre un desempeño óptimo y un desarrollo personal esperado, siempre bajo los lineamientos de alimentar, deleitar y servir plenamente a los clientes.

### 3.3 Estructura del Grupo

Bimbo se caracteriza por ser una empresa controladora, y sus principales activos dependen de las acciones de las subsidiarias y es el titular de las principales marcas que tiene el Grupo Bimbo. En consecuencia a lo anterior, los ingresos que se obtienen resultan de los dividendos y de los intereses que le pagan las subsidiarias, como también de las regalías de los contratos de licencia que se utilizan por la marca.

En cuanto al tema de pago de dividendos, si se presenta algún acuerdo financiero o de otro tipo de naturaleza que conlleve a una restricción en el pago de dividendos a las subsidiarias o hacia el Grupo, se vería afectado de manera directa la liquidez, la situación financiera y los resultados de la operación que presenta el Grupo Bimbo.

Gráfica 3: Estructura corporativa del Grupo Bimbo

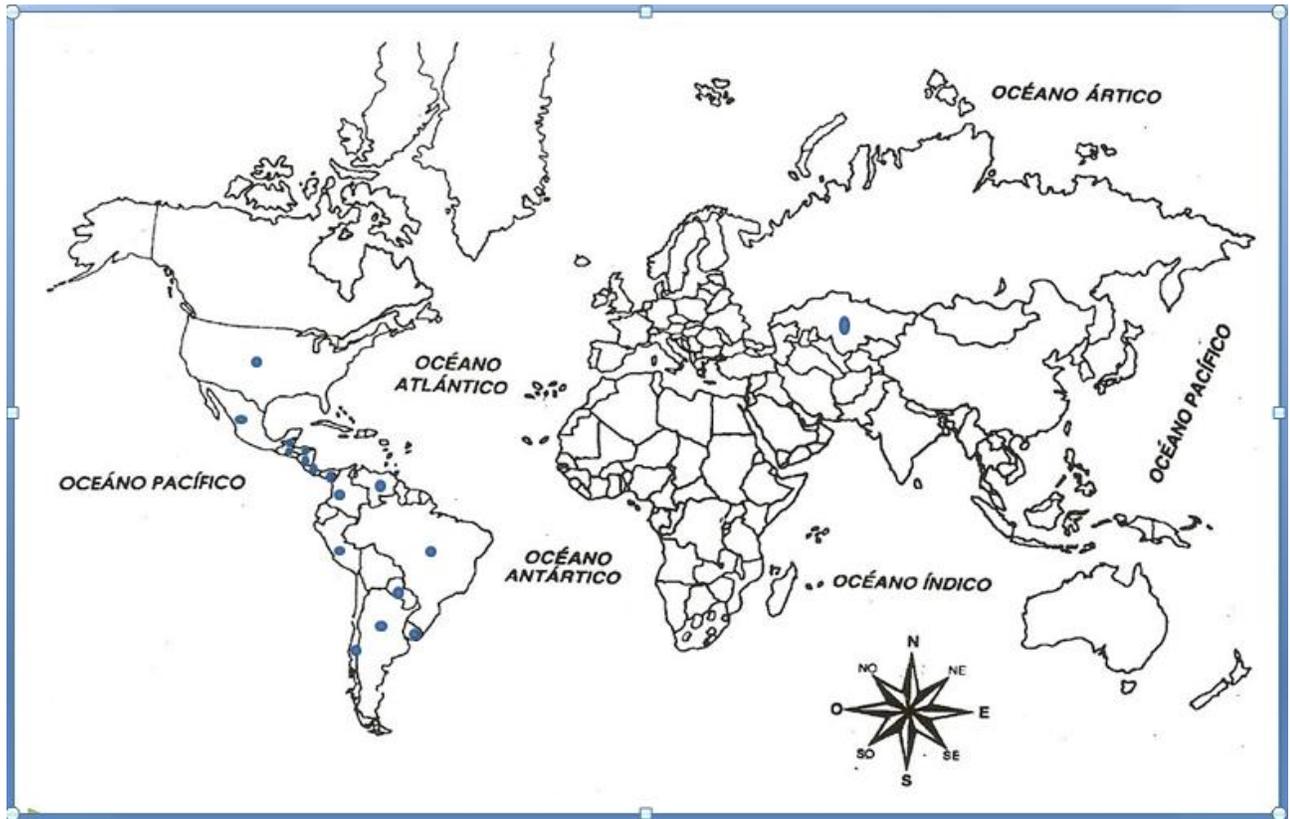


Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A. de C.V. 2010

### 3.4 Presencia del Grupo Bimbo

La empresa opera en tres regiones principales: México, Estados Unidos y Latinoamérica y vende sus productos a 17 países: Estados Unidos, México, Guatemala Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Perú, Brasil , Chile, Argentina Uruguay, Paraguay y China.

Gráfica 4: Presencia del Grupo Bimbo



Fuente: Elaboración propia basados en el Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.. de .C.V. 2010

Grupo Bimbo está distribuido en seis divisiones dentro de la industria de panificados, botana salada y confitería.

### **3.4.1 Sector de productos panificados**

La primera división es Bimbo, S.A. de C.V., que agrupa la operación de panificación en México y cuyas principales marcas se encuentra Bimbo y Marinela. La primera marca llamada Bimbo se encarga de la fabricación, distribución y comercialización de pan dulce, barras de cereal, pan de caja, tostadas, tortillas. Mientras que Marinela, se encarga de la producción distribución y comercialización de productos de pastelería, pays y galletas.



La segunda división es BBU, Inc., (Bimbo Bakeries USA), el cual integra todas las empresas que operan en Estados Unidos. Se encarga de la manufactura, distribución y comercialización de pan empacado y pan dulce, dirigido a clientes minoritas e institucionales. Así como también de la distribución de productos importados desde México destinados principalmente a la comunidad hispana ubicados en este país.

BBU, Inc, tiene una participación del 21% en el mercado de pan empacado y pan dulce, posee 33 plantas de producción en Estados Unidos y 8.000 rutas destinadas a la distribución de los productos dentro de los cuales el 58% es operado por terceros.



La tercera división es El Globo, empresa pastelera dedicada a la venta de productos de alta repostería y pan artesanal, entre los que se destacan los pasteles, chocolates, helados, galletas entre otros, todo esto dirigido a los niveles superiores del mercado.



La cuarta división es OLA (Organización Latinoamérica) quien es la que agrupa a todas las operaciones de países latinoamericanos. El crecimiento de esta zona se ha dado gracias a la construcción de plantas propias, adquisiciones en algunos países y asociaciones estratégicas. A Diciembre del 2010, OLA presenta 25 plantas distribuidas en 14 países;

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.



En la tabla que a continuación se presenta, se muestra la participación de mercado tanto del pan tradicional como del pan empacado en algunos países del grupo OLA.

Tabla 3: Participación de mercado de pan tradicional y empacado de algunos países del grupo OLA

Al 31 de diciembre de 2010							
	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Uruguay	Venezuela
Pan tradicional	91.4%	80.5%	95.0%	66.9%	92.5%	93.4%	89.1%
Pan empacado	8.6%	19.5%	5.0%	33.1%	7.5%	9.6%	10.9%

Fuente: Datamonitor. Incluye las categorías de *Industrial Bread & Rolls*, *Artisan Bread & Rolls*, *Industrial cakes & pastries* y *Artisan cakes & pastries*

Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

La quinta división está conformada por Bimbo China encargado de las operaciones del Grupo Bimbo en Asia. Está conformada por las empresas Bimbo Beijing Food Company, dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce pastelitos y confitería. También se encuentran las empresas Million Land y JinHongWe adquiridas respectivamente en el 2009 y en el 2010, encargadas de la comercialización de alimentos preparados como de productos panificados. En China

se encuentran 2 plantas de producción y 11 centros de distribución, ofreciéndoles a los consumidores más de 100 productos.



### 3.4.2 Sector de botanas y confitería

La sexta división está formada por Barcel, S.A. de C.V. dedicada a la producción, distribución y comercialización de botanas saladas, y a la confitería como los chocolates, dulces y gomas de mascar, destacándose las marcas; Barcel, Ricolino, Dulces Vero, Coronado, La Corona, Chick's y Star Gum.

La empresa Barcel se dedica a la producción de botanas, donde actualmente exporta este tipo de productos a consumidores tanto hispanos como anglosajones de Estados Unidos.

Ricolino se encarga de la producción, distribución y comercialización de chocolates, malvaviscos, gomas de mascar, caramelos, paletas. Cuentan con seis plantas de producción ubicadas en México y la mayoría de las operaciones están destinadas a la exportación de productos a Estados Unidos, Centroamérica y Suramérica.

Por último, encontramos a Dulces Vero, una de las principales empresas de esta división, que se encarga de la producción, distribución y comercialización de caramelos, malvaviscos y paletas cubiertas con chile.





En la siguiente tabla se presenta el consolidado de los estados financieros del Grupo Bimbo en el 2008, 2009 y 2010 de algunos ítems del Estado de Resultados demostrando el crecimiento que ha tenido en sus ventas,

Tabla 4: Consolidado del Estado de Resultados del Grupo Bimbo

	Al 31 de diciembre de		
	2010	2009	2008
Ventas Netas	117,163	116,353	82,317
Utilidad después de Gastos Generales	11,393	12,054	7,328
UAFIDA	15,468	15,837	9,829
Utilidad Neta Mayoritaria	5,395	5,956	4,320

Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

### 3.5 Historia

En 1945 gracias a la experiencia de Don Lorenzo Servitje Sendra y Don Jaime Sendra Grimau en la industria de la panadería, deciden crear una fábrica dedicada a la venta de pan de caja estilo americano. Esta creación contó con la ayuda también de Don Alfonso Velasco, Don Jaime Jorba Sendra, Don José T. Mata y de Don Roberto Servitje Sendra. Para el establecimiento de la fábrica se tuvieron en cuenta desde el principio aspectos relacionados a las necesidades del mercado tales como la entrega de un producto fresco y un seguimiento constante a los clientes. Con el fin de dar cumplimiento a este tipo de exigencias, se realizaron productos y envolturas que cumplieran este tipo de requerimientos como también una entrega a los productos de manera directa y una sustitución cada dos días al producto no vendido, quedando oficialmente fundada el 2 de Diciembre de 1945 la empresa Panificación Bimbo en la ciudad de México.

Para 1947 se inicia la distribución de los productos a ciudades de los estados como Morelos, Hidalgo, Veracruz y Puebla y ya para 1952 se tienen ubicadas cuatro plantas en la ciudad de México; se amplía la cobertura de distribución a estados del norte y centro de México; y se crea la línea de bollería para ampliar el portafolio de productos de la compañía.

Once años más tarde, se constituye la empresa Pasteles y Bizcochos S.A, hoy por hoy conocida como Marinela S.A, ampliando una vez más su línea de productos a la parte de pastelería. 1956, fue el año en que se empiezan a establecer plantas de producción fuera de la ciudad de México; la primera fue Bimbo de Occidente S.A en Guadalajara y la segunda Bimbo del Norte S.A en Monterrey, contribuyendo de esta manera a ampliar la cobertura de los productos que se ofrecían en el mercado.

El lapso entre 1963 y 1978, se caracterizó por ser un período de diversificación en los productos y de expansión; se establecieron otras líneas de pastelería en la empresa Marinela S.A, se empezó a abarcar el mercado de dulces y chocolates gracias al establecimiento de la primera planta de producción de Ricolino y con el mercado de las botanas saladas con la empresa que hoy se conoce como Barcel. En cuanto a la expansión se refiere, se ampliaron las plantas que ya estaban establecidas como también se crearon ocho plantas más distribuidas en los diferentes estados que tiene el país mexicano, cubriéndose casi la totalidad de los estados que tenía el país gracias a la red de distribución directa que tenía la compañía. Para este mismo período, se crea la planta de mermeladas, dando paso a una integración vertical por parte del Grupo, abasteciéndose las demás empresas con estos productos. En cuanto a la línea de alta repostería, en la década de los setenta, se saca al mercado la línea Suandy, productos a base de mantequilla, ampliándose para 1981.

Más adelante, para el año de 1979, Tía Rosa es ingresada al mercado como imagen de panadería casera al mercado nacional, desarrollándose de manera exitosa gracias al sistema automatizado en algunas de sus líneas de producción.

Para 1983, el Grupo ya se encargaba de la fabricación de partes y equipos mismos, siendo utilizados en las demás plantas y en la construcción de la planta de Maquindal S.A, fusionándose en el 2001 con la empresa Moldes y Exhibidores S.A de C.V. En 1984, es la primera vez que se empieza a incursionar a mercados extranjeros con la venta de productos Marinela a Estados Unidos.

Entre 1986 y 1990, después de cinco años de Crisis para México, Bimbo adquiere la empresa Continental de Alimentos S.A., empresa que competía en el mercado con Bimbo en la línea de panificación y pastelitos, encargada de la fabricación y distribución de la marca Wonder.

Posteriormente entre los años de 1992 a 1996, el Grupo empieza a introducirse en las operaciones de tipo internacional; la primera es la adquisición en el año de 1990 de la planta de panificación y pastelitos en Guatemala. Luego para 1992, se adquieren otras plantas productivas como lo es Alesa S.A, hoy llamada Ideal S.A en Chile; en 1993 se trasladan a Venezuela adquiriendo Industrias Marinela S.A y Panificadora Holsum de Venezuela, siendo fusionadas en 1999 con el nombre de Bimbo Venezuela S.A. Así mismo, se empezaron a instalar plantas productivas en Costa Rica, El Salvador, Colombia, Argentina, Perú, como también empresas de distribución en Honduras y Nicaragua. En 1992, también se adquiere la empresa Lara, proporcionándoles la entrada al mercado de galletas tradicionales tipo saladas y marías.

Después de empezar a tener cobertura en Latinoamérica empiezan a expandirse hacia Estados Unidos, con el establecimiento y adquisición de plantas productivas en estados fronterizos a México, adquiriéndose las siguientes compañías: Orbit Finer Foods Inc., en 1993; Fabila Foods Inc. y La Fronteriza Inc., en 1994; C&C Bakery Inc. y La Tapatía Tortillería Inc., en 1995 y Pacific Pride Bakeries, con dos plantas (Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co.) en 1996.

El tema de las inversiones fue un punto importante para 1998. Siguieron adquiriendo empresas de panificación en Estados Unidos; una de ellas fue la empresa Mrs. Baird's en el estado de Texas, así como se iniciaron operaciones en la parte de Baja California

en México con la planta de Bimbo en la Paz. Así mismo, la expansión de Bimbo abarcó a Europa, ya que lograron establecer en Alemania una empresa encargada de la distribución de confitería llamada Park Lane Confectionery. En este mismo año, Bimbo se desvincula tanto de la elaboración como de la distribución de los helados en México y de las botanas saladas en Chile.

Un año después, Bimbo realiza una alianza estratégica en Estados Unidos con la empresa Dayhoff, quien se encarga de la distribución de dulces, adquiriendo una participación del 50%, aunque más adelante en el 2004 se adquiere la totalidad de las acciones. En marzo de 1999, se crea la planta de producción en la ciudad de Tijuana con las líneas de pan blanco integral y dulce, tortillas de harina, bollería entre otras.

En Julio de este mismo año, el Grupo adquiere activos en la ciudad de Cali reforzando la presencia en Colombia. Así mismo, en este mismo año pero en el mes de Septiembre la compañía consolida acuerdo con la cadena de comida rápida McDonald's en donde se convierte en el proveedor único de la bollería que vende esta cadena en Colombia, Venezuela y Perú, logrando así mantener la relación sólida que desde 1985 se había generado con la presencia de esta cadena de comidas rápidas en México.

Para el 2000, las empresas Bimbo, Oracle de México, Sun Microsystems y Cap Gemini Ernst & Young establecen un acuerdo para desarrollar el programa informático BIMBO XXI.

En este mismo año, se adquiere la empresa Pan Pyc, la segunda empresa de panificación más importante del Perú, logrando así el posicionamiento en primer lugar en este país. Así mismo, en Diciembre, se adquiere la empresa La Mejor en Guatemala, consiguiendo reforzar la presencia en este país como en Honduras y El Salvador.

En el 2001, el Grupo fija su mirada en Brasil donde adquiere el 100% del capital de la empresa Plus Vita Ltda., empresa de panificados más grande del Brasil, ya que tenía a su cargo las líneas de pan dulce, bollería, pan tostado entre otros y ofrecía las marcas más tradicionales y de mayor prestigio a los brasileros.

Para el 1 de Enero de 2002, se realiza la fusión de las empresas operadores del Grupo

en el país de México, quedando fusionadas de la siguiente manera; la primera es Bimbo S.A. de C.V. , consolidando las operaciones destinadas a la panadería y la segunda es Barcel, S.A. de C.V.; quien se enfocaría en la parte de botanas, confitería. El propósito con estas fusiones era el de optimizar y lograr que las operaciones se volvieran eficientes en cuanto a su capacidad instalada y a su fuerza de distribución.

El 24 de Marzo del 2006, Bimbo empieza operaciones en Asia con el compromiso de adquirir la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, empresa subsidiaria de la empresa española Panrico S.A. Gracias a esta adquisición que ya contaba con una planta de producción, una red de distribución amplia y un portafolio de productos hacia el mercado local, logró alcanzar reconocimiento y posición en las ciudades de Beijing y Tianjin.

Finalmente en el 2010, después de un recorrido de adquisiciones y construcciones de plantas de producciones a lo largo del continente americano y llegando hasta Asia, Grupo Bimbo crea el parque eólico más grande la industria de alimentos a nivel mundial llamado Piedra Larga, el cual proporcionaría el 100% de la energía que era usada por el Grupo Bimbo en México, todo esto encaminado siempre al compromiso que ellos tienen con el medio ambiente y con las futuras generaciones.

En la tabla siguiente, se encuentran las ventas de las adquisiciones del Grupo Bimbo en los últimos 3 años (las cifras están dadas en millones de pesos mexicanos)

Tabla 5: Adquisiciones del Grupo Bimbo en los últimos años con sus respectivas ventas

Fecha	Empresa	País	Ventas
<b>2010</b>			
3 diciembre 10	Dulces Vero	México	\$ 1,285
5 mayo 10	JinHongWei	China	63
1 mayo 10	BMFoods	EUA	383
<b>2009</b>			
21 de enero	Weston Foods, Inc. (WFI)	EE.UU.	\$ 31,699
Varias	Negocios y activos varios	Varios	320
<b>2008</b>			
1 de mayo	Activos y Marcas de "Galletas Gabi"	México	\$ 349
6 de mayo	Nutrella Alimentos S.A.	Brasil	924
2 de abril	Plucky, S.A.	Uruguay	107
25 de marzo	Lido Pozuelo, S.A.	Honduras	203
21 de febrero	Activos y Marcas de "Firenze"	Brasil	209
2 de enero	Panificio Laura, Ltda.	Brasil	259

Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

### 3.6 Información del Mercado

La gran mayoría de líneas de productos de la compañía cuenta con una participación importante en el mercado, gracias a sus precios, costos competitivos, a la red de distribución más extensa, al servicio integral que le ofrece al cliente, a la gran cantidad de puntos de venta, a una eficiencia operativa; lo que ha generado que llegue a ser líder gracias a su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, hay que resaltar que aunque se presenten competidores fuertes e incluso las mismas empresas del Grupo lleguen a ser la competencia de las demás empresas, siempre existe el respeto y la competencia sana, logrando que cada empresa de lo mejor de sí, tanto en sus ventas como en la operación.

### **3.6.1 Panorama general de la industria de panificación**

#### **México**

En el país azteca la industria del pan se caracteriza por el pan tradicional, sin embargo este tipo de producto recibe muchos nombres dependiendo de la región geográfica de México donde se encuentre. Se sabe que se fabrican una gran variedad de panes en alrededor de 40.000 establecimientos donde se vende este alimento de la canasta familiar. Así mismo, este producto hoy en día se está vendiendo en las cadenas de tiendas de autoservicio ya que establecen panaderías en este tipo de establecimientos.

Dentro de la industria de panificados se encuentra el segmento de las galletas, en donde el Grupo Bimbo se ubica en segundo lugar con las marcas Marinela, Lara, Gabi, Tía Rosa y Suandy logrando así tener una participación en el mercado del 35%, mientras que la empresa Gamesa perteneciente a PepsiCo ocupa el primer lugar con una participación del 52%. La industria de panificados en México conformada por el pan, los pasteles y las galletas posee un valor en el mercado de \$14.807 millones de dólares, y su consumo per cápita pasa los 53.4 kilos al año, en donde el Grupo tiene el 26% de la participación del mercado, permitiendo aclarar que la compañía posee un amplio potencial de crecimiento.

Las preferencias de los consumidores han cambiado a lo largo del tiempo, lo que ha hecho que empresas como Grupo Bimbo produzcan productos que vayan en pro de estas necesidades. El claro ejemplo se puede evidenciar con la llegada del pan integral a las familias mexicanas, ya que el nuevo estilo de vida de las personas ha hecho que mantengan una dieta más saludable, generando así un aumento en la demanda de este tipo de pan y por el contrario una disminución al pan blanco que por muchos años había sido el pan de las familias aztecas.

#### **Estados Unidos**

Bimbo tiene participación en Estados Unidos con BBU, encargada de la producción, distribución y comercialización de pan empacado, pan dulce que van dirigidos a

clientes minoristas y a institucionales. En Estados Unidos la industria del pan empacado se da de forma más competitiva que en Latinoamérica, ya que los consumidores se preocupan por una dieta con menos carbohidrato considerando en primera opción el pan integral.

Este mercado se caracteriza por ser un mercado maduro ya que tiene marcas ya establecidas, eficiencia, controles en la fijación de los precios y diferenciación de los productos.

La industria de pan empacado en Estados Unidos es mucho más competitiva que en Latinoamérica y los consumidores tienen un mayor interés en dietas de bajos carbohidratos y panes integrales. Es un mercado maduro con marcas establecidas. Sin embargo, la diferenciación de productos, controles sólidos de precios y la densidad de la distribución y su eficiencia son factores claves en los resultados de este mercado.

En cuanto a cifras se refiere, Estados Unidos es el segundo mercado más grande de la industria de pan en ingresos y producción, su valor de mercado en este tipo de industria conformada por pan, galletas y dulces es de alrededor de \$41.400 millones de dólares, teniendo como consumo per cápita 29 kilos por año, siendo una cifra alta comparada con el consumo global de 23 kilos por año. En este momento los consumidores estadounidenses hoy en día están prefiriendo más las cadenas minoristas como lo son Walmart, Sam's Club, Costco y Target, afectando de forma significativa a las cadenas de supermercados tradicionales.

Uno de los factores que afecta de manera directa a la industria de pan en este país es la inflación, ya que esta afecta los costos en el trigo, la parte energética y lo pertinente a temas de salud. Esta situación se dio en el 2007 y en el 2008 cuando el país afrontó una etapa de hiperinflación lo que conllevó a que el valor de la harina de trigo estuviera por encima de los 10 dólares por bushel, precio alto para un precio promedio de 5 dólares por bushel.

### **Latinoamérica**

En esta región del continente americano, el Grupo Bimbo participa de manera activa ya que las preferencias y tendencias son muy parecidas al país mexicano. Los países

donde tiene presencia el grupo son Venezuela, Argentina; Brasil, Colombia; Paraguay, Uruguay, Perú, Chile, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua, siendo el último país que aunque no cuenta con planta de producción, ofrece los productos gracias a las agencias estratégicamente ubicadas.

En la tabla siguiente se puede evidenciar la participación de mercado del Grupo en el sector de panificados, como los competidores de cada país de esta región:

Tabla 6: Participación del mercado de panificados en la región OLA y nombre de competidores

<i>Total Panificación</i>	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Argentina<sup>1</sup></b> Algunos competidores: La Salteña y Marcas Propias	1.0%
<b>Brasil<sup>1</sup></b> Algunos competidores: Panco, Seven Boys y Wickbold	1.2%
<b>Chile<sup>1</sup></b> Algunos competidores: Pierre y Castaño	1.1%
<b>Colombia<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Comapan, Guadalupe y Ramo	2.2%
<b>Costa Rica<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Girasol, Konig y Ruiseñor	4.8%
<b>El Salvador<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Aladino y Lido	34.3%
<b>Guatemala<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Americana y Victorias	4.2%
<b>Honduras<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Bambino, Hawitt , La Popular y Tabora	8.1%
<b>Nicaragua<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Aurora, Puropan y Corazón de Oro	21.6%
<b>Panamá<sup>2</sup></b> Algunos competidores: Tasty Choice y Rimith	44.8%
<b>Paraguay<sup>1</sup></b> Algunos competidores: Bimbi, Fargo y My friend	ND
<b>Perú<sup>1</sup></b> Algunos competidores: Unión y Grupo Once	1.0%
<b>Uruguay<sup>1</sup></b> Algunos competidores: marcas propias	1.8%
<b>Venezuela<sup>1</sup></b> Algunos competidores: Croipan y Venepan	4.3%

(1) Fuente: Datamonitor. Incluye la categoría de Bread & Rolls artesanal e industria

(2) Fuente: Nielsen

Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

## **Asia**

Para el 2006 Grupo Bimbo inicia operación en este continente en el país de China con la adquisición de una empresa panadera en la ciudad de Beijing. La selección de este país se dio a las condiciones económicas, de crecimiento potencial que presentaba este país con relación a los demás países.

### **3.6.2 Panorama general de la industria de la tortilla**

Bimbo se destaca en este tipo de mercado bajo las marcas Tortillinas Tía Rosa, Wonder y Del Hogar, entre otras. Su principal competidor es la empresa Maseca con las marcas Paninas, Tortiricas y Misión como también lo son los que elaboran las tortillas de forma manual en las casas con el fin de seguir satisfaciendo los gustos locales.

En cuanto a Estados Unidos, el sector de las tortillas empacadas tanto de maíz como de harina en todas sus variedades ha venido representando un alto crecimiento en el sector de alimentos, representación que puede seguir en aumento ya que en unos años se prevé que la comunidad hispana sea la población extranjera más grande de este país.

### **3.6.3. Panorama general de la industria de la botana**

Para el 2010, se estimó que este sector de botanas como de cacahuates tiene un valor en el mercado de \$3.036 millones de dólares, valor que se incrementó con respecto al año anterior. El consumo de las botanas se realiza de 2 a 3 veces siendo los jóvenes los que más consumen, y el lugar de consumo puede ser en sus casas o por fuera.

### **3.6.4 Panorama general de la industria de la confitería**

La industria de la confitería en el país azteca es competitiva, ya que en el mercado existen alrededor de 1.200 empresas tanto pequeñas como grandes competidores de

talla mundial. Este mercado está dividido en tres segmentos: el primer son las gomas de mascar tanto con azúcar como sin azúcar con un 21%, el segundo son los chocolates con un 21%, el tercero son los dulces con un 58% incluyendo gomitas, caramelos.

Otra de las características que presenta este sector es que el 60% de la distribución de dulces y chocolates se realiza por medio de mayoristas, mientras que el 40% lo realizan los canales modernos y de detalle. Hay que resaltar que esta industria está dirigida especialmente a los niños y a los jóvenes lo que ha generado que las preferencias hayan cambiado en los últimos tiempos debido a temas de obesidad, a nuevas restricciones y legislaciones.

### **3.7 Proceso Productivo**

#### **3.7.1 Proceso productivo**

Las plantas de producción que tiene el Grupo Bimbo son plantas de punta, ya que cuentan con procesos de producción modernos y automatizados para cada línea de producto, cuentan también con un exigente sistema de operación y control, lo cual permite ser eficiente en el proceso productivo. Algunas plantas de producción cuentan con un sistema especial que permite que se programe para producir los productos llegando a tener eficiencias en los procesos. Los procesos productivos están conformados por la mezcla de ingredientes, horneada, rebanada, empaquetada y distribución de los productos, aunque en algunas ocasiones se presentan variaciones. Para que las compañías sigan siendo más productivas, las plantas de producción realizan de manera minuciosa análisis en los procesos productivos y con ayuda de las áreas de apoyo las directivas toman decisiones en pro de una buena mejora.

### **3.7.2 Insumos de producción**

Para poder ofrecer productos bajo buenos estándares de calidad, uno de los factores más importantes son los insumos que se utilizan, por lo cual el Grupo se preocupa y realiza un riguroso estudio para adquirir insumos de muy buena calidad, que cumplan con las especificaciones requeridas por ellos. Es por esto, que en la recepción de los insumos, se analiza que tengan las especificaciones solicitadas tanto la materia prima como materiales de empaque; se recibe el certificado de calidad que es expedido por el proveedor y se realizan las pruebas pertinentes en laboratorios internos o externos, para comprobar la confiabilidad en el momento de ser usados en los procesos. Para llevar un control con el fin de seguir fortaleciendo las relaciones con los proveedores, el área de compras se encarga de realizar las negociaciones de algunas materias y el equipo corporativo de las materias primas más importantes; para poder abastecer a la empresa con insumos de muy buena calidad, con precios acordes al mercado y con tiempos de respuesta acorde a las necesidades de ellos. Las plantas y los almacenes son autónomos en la generación de órdenes de compras de insumos que se puedan adquirir de manera local.

El principal insumo para fabricar la mayoría de los productos del Grupo Bimbo es la harina de trigo. El trigo se cotiza en dólares y su precio es cambiante por factores como el clima, la producción de este cereal y la oferta y demanda que se da a nivel mundial. Entre otras materias primas importantes se encuentra el huevo, la manteca, los endulzantes, aceites y los empaques que son utilizados para envolver los productos. En la tabla siguiente se observa las materias primas más importantes y los principales proveedores con sus respectivas regiones donde opera:

Tabla 7: Principales materias primas en cada región con su respectivo proveedor

Insumo	México	EE.UU.	Latinoamérica
Harina de Trigo	Grupo Altex Harinera La Espiga Harinera de Irapuato Horizon Milling (Cargill) Molinera del Valle Molinera de México	Archer Daniels Midland Cereal Food Processor Inc. Conagra Inc. Okeene Milling Co. Horizon Milling, LLC	Molino La Estampa Bunge Alimentos Molinos Santa Marta Cooperativa Agraria Agroindustrial Anaconda Indl e Agrícola de Cereais Cargill
Azúcar	Beta San Miguel Cargill de México Quimper Química Industrial Neumann	Domino Sugar Inc. Sweetener Products Co. Archer Daniels Midland Co. Amalgamated Sugar Company LCC Indiana Sugars United Sugars Co. Imperial Sugar	Copersucar Coop Prod A Alc Est SP Riopaila Castilla SA Iansagro SA Cosan Alimentos Sudcen Perú ED & F Man Chile SA Lodiser SA Cosan S/A Acucar e Alcool
Mantecas y Aceites Comestibles	Aarhuskarlshamn Cargill de México Industrializadora Oleofinos Ragasa Industrias Proteínas y Oléicos Industrial Aceitera	Cargill Inc. Soybean Oil Division Bunge Foods Co. Cargill Inc. Archer Daniels Midland Co. Perdue Farms Inc. Stratas Foods LLC	Cargill Agrícola S/A Bunge Alimentos S/A Team Foods Colombia SA Crista Industria e Comercio Ltda. Alicorp SAA Grasas SA Umaco y Cia. Camilo Ferron Chile SA
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus Alimentos de la Granja Granjas Orespi Michael Foods Procesadora de Alimentos Mexicanos Bachoco	Debell General Mills Michael Foods Inc. Primera Foods Inc. Pearson Sales Co. Sonstegard Foods Co. BCW Food Products Inc.	DMR Distribuidora Productos Alimenticios Santa Reyes SA Comercial Agricovial SA Ovo productos del Sur SA Avícola Triple A SAS Solar Comercio e Agroindustria Ltda.

Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

### 3.7.3 Inventarios

#### Insumos de producción

En almacenamiento, las materias primas son ubicadas de acuerdo al método primero en llegar primero en salir, para poder ofrecer productos frescos. Sin embargo, como existen insumos perecederos estos tienen un índice alto de rotación los cuales son utilizados en la mayoría de productos como pan, pastelería y galletas. En este caso, el tema de inventarios es administrado por el proveedor, haciéndoles despachos de forma recurrente o en algunos casos de manera diaria.

En cuanto a la administración de los inventarios de insumos de producción estos se clasifican de acuerdo a la logística; los primeros son los *locales*, aquellos en que la negociación se realizó por el equipo corporativo, pero la solicitud y almacenamiento es

manejado por cada planta, mientras que el segundo grupo, los *centralizados e importados*, su negociación y pedidos se realiza de manera corporativa pero el almacenamiento se maneja en cada planta.

### **Productos terminados**

El Grupo se ha interesado en ofrecer productos en tiempos de respuesta acordes a las necesidades de sus clientes, por lo que ha implementado un sistema interconectado que detecta la capacidad productiva y la demanda de los consumidores sincronizando estos dos factores para obtener niveles óptimos de gestión de las órdenes de compra y obteniendo bajos inventarios de producto terminado. Tan pronto los productos son terminados se envían a los centros de distribución y a los puntos de venta.

Para los inventarios de productos como el pan tostado, molido, galletas, chocolates y dulces estos tienen un índice de rotación mayor debido a la naturaleza de su producto y a estándares de conservación, mientras que los inventarios de las botanas saldas y la confitería duran tres días.

### **3.7.4 Sistemas de Calidad**

Para el Grupo Bimbo la calidad es muy importante por lo que han establecido controles de calidad y han adoptado estándares internacionales todo encaminado al compromiso que tiene la compañía de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. Es tanta la importancia de la calidad y de la seguridad de los alimentos, que el sistema de control de calidad entre una de sus funciones está el de controlar y mejorar de manera continua la calidad de los insumos, procesos y productos terminados. Es tanto el desarrollo que tienen alrededor de este tema que los han hecho ganadores al premio nacional de calidad en el 2007. Las plantas productivas también cuentan con certificaciones como ISO 9001-2000 en 3 plantas del Grupo, hay otras tres que tienen HACCP(Hazard Analysis & Critical Control Points) ocho mas cuentan con el certificado de BASC (Business Alliance for Secure Commerce), 6 plantas

poseen el certificado C-TPAT, 27 más lograron certificarse en BRC, 5 plantas se encuentran certificadas en AIB, 2 plantas certificadas en Excelencia Ambiental México y 34 plantas se encuentran certificadas como Industria Limpia México.

### **3.7.5 Productividad**

El Grupo se ha encargado de implementar herramientas encaminadas a aumentar tanto en capacidad como en calidad la producción de las diferentes líneas de producción. Todo se ha ido logrando gracias a los re-diseños que se les han hecho a las plantas y a la adaptación de nuevas tecnologías, logrando así aumentos en la capacidad instalada y reducciones en los costos de producción.

## **3.8 Canales de distribución**

### **3.8.1 Proceso de distribución y Ventas**

Un factor que ha llevado al éxito del Grupo ha sido la distribución directa a los puntos de venta, empleándose en el área comercial alrededor de 54.000 personas. Grupo Bimbo es considerado como una de las compañías con una de las flotillas más grandes del continente americano; más de 41.000 unidades propias, más de 33.000 en reparto, alrededor de 6.000 en transporte y aproximadamente 1.300 unidades en supervisión. Adicional a esto, se encuentran las unidades de rutas tercerizadas u operadores independientes, todo esto ejecutándose en Estados Unidos y en Centroamérica.

Otra de las características en el proceso de distribución es la visita constante a los puntos de venta que realizan la fuerza de venta de la compañía, visitándose alrededor de 1.8 millones de puntos establecidos. La compañía posee más de 1.000 agencias de distribución, las cuales dependen de manera operativa con una o varias plantas independientemente si se ubica cerca o lejos de las plantas.

La flotilla del Grupo está conformada por vehículos pequeños así como vehículos

grandes destinados para la distribución de clientes institucionales. El transporte primario (de fábrica a agencia) se realiza por medio de semirremolques ya sean sencillos o dobles; el tipo de transporte primario depende de la legislación de cada país. Las flotillas que se utilizan tienen un tiempo de duración aproximado de 6 años, después de este tiempo se ingresan nuevos vehículos ya sea por su reposición o por crecimiento de la operación, todo esto con el fin de ofrecerles a los clientes un servicio de primera calidad y lograr optimizar costos de operación. Para el 31 de Diciembre la flotilla de todo el Grupo Bimbo alrededor del mundo se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 8: Distribución de la flotilla del Grupo Bimbo

Reparto	Vehículos			Agencias de distribución
	Transporte	Supervisión	Total	
<b>33,769</b>	<b>6,059</b>	<b>1,312</b>	<b>41,140</b>	<b>1,056</b>

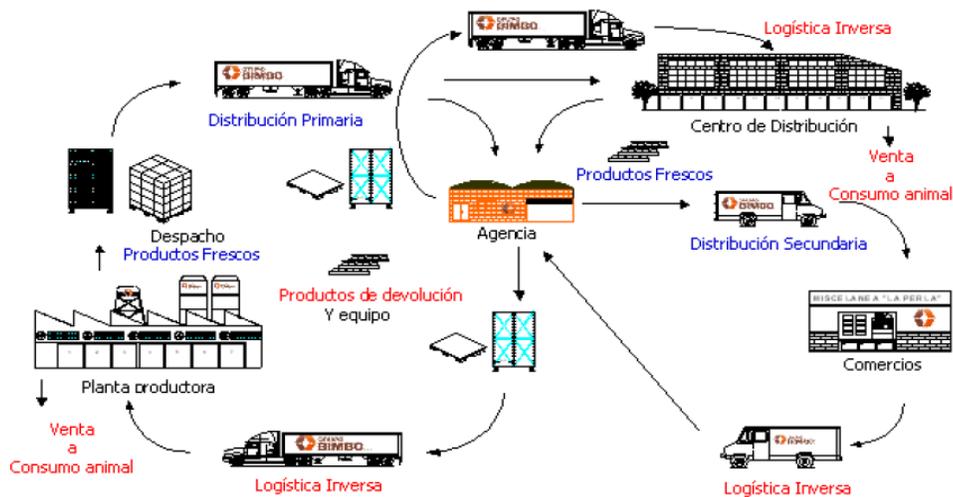
Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

### 3.8.2 Transporte

El área de Ventas realiza el pedido con una semana de anticipación al área de producción, este se puede modificar cinco, cuatro o tres días antes dependiendo de la disponibilidad de la línea del producto para que este sea enviado a las agencias o centros de distribución. Los productos ya terminados son entregados al área de Despacho, los cuales se encargaran de revisar que el producto cuente con los estándares exigidos por el Grupo, después de esto se realiza un Cross Docking y de esta manera se envían de forma directa los productos a los diferentes centros de distribución con el fin de que los pedidos sean acomodados de acuerdo a la cantidad solicitada por cada agencia. Para el transporte y entrega de los productos se utilizan jaulas o tinas las cuales son cargadas en los trailers tanto propios como tercerizados. Seguido a esto, los productos se descargan de los remolques y se agrupan para su recepción y control, todo esto con el fin de que los productos se organicen de acuerdo al pedido que tiene cada ruta en sus respectivos vehículos. Después de que se realice

todo este proceso, el tráiler debe volver a la fábrica con su equipo vacío (jaulas y tinas) y con los productos que se recogieron como devolución del día anterior, posteriormente a esto, las jaulas y tinas son devueltas al área de producción para que sean lavadas y se puedan volver a utilizar.

Gráfica 5: Logística y distribución de productos



Fuente: Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de .C.V. 2010

### 3.8.3 Ventas

En cuanto al proceso de ventas, los vendedores salen de la agencia con su ruta a visitar los clientes que han sido programados para ese día. Hoy en día, el 100% de las rutas que son propias cuentan con el sistema de hand held, aparato encargado de saber los productos que se le entregan al cliente como también los productos que son devueltos. Estos productos que se le devuelven al vendedor son reemplazados por productos frescos y sin ningún costo para el cliente.

Cabe resaltar, que los productos que se retiran todavía se pueden consumir pero ya no están en el rango de productos frescos para los clientes. Sin embargo existen varios sitios de destino para estos productos que han sido devueltos; el primero es vender estos productos en expendios propios, tercerizados o concesionados de dos a cuatro días a un precio más bajo; el segundo es el re-proceso, el cual consiste en utilizar este

producto para la elaboración de otro y distribuirlo de nuevo para su venta y el último, es la venta por kilo, utilizados como alimento para ganado.

El tema del tiempo de exhibición de los productos en los puntos de venta, depende del tipo de producto. Si se trata de la línea de panes este debe durar aproximadamente siete días, mientras que para la línea de chocolates, botanas, galletas y golosinas este oscila a varios meses.

Si el canal de venta es tradicional, los vendedores de Grupo Bimbo visitan diariamente entre 30 y 45 clientes, pero si el canal es para clientes grandes los vendedores visitan entre cuatro y ocho clientes al día. Todo este tipo de visitas va de acuerdo al producto y al nivel de su venta, haciendo que las visitas se realicen diariamente, cada tres días o de manera semanal. Por otro lado, los clientes se distribuyen de acuerdo al volumen de compra, al tipo de canal que pertenece o a las características propias del cliente.

### **3.9 4 P's**

#### **3.9.1 Producto**

Para finales del 2011, el Grupo Bimbo produce más de 7.000 productos, tiene más de 150 marcas reconocidas por los consumidores. Gracias al programa de mercadotecnia que tienen y con el propósito de fortalecer el posicionamiento de las diferentes marcas, los productos que ofrecen tienen diferentes presentaciones para satisfacer las preferencias y gustos de los consumidores en cada mercado. Entre las presentaciones que más se venden se encuentran las individuales, seguidas por los paquetes familiares, las presentaciones para clientes institucionales y las cajas de galletas para el canal mayorista.

#### **3.9.2 Precio**

La fijación de precios se da de acuerdo a las condiciones del mercado y a los costos en los insumos, sin embargo el Grupo trata de mantener costos bajos para poder ofrecer a sus clientes precios competitivos. Las variaciones de los precios no solo se

derivan del aumento en los costos también dependen del mercado, la competencia, el estudio del entorno, la sensibilidad de los productos, todo esto ayuda a formar un sistema integral de precios que ha hecho que el Grupo Bimbo se ubique como uno de los líderes en la industria de alimentos.

### **3.9.3 Plaza**

El Grupo Bimbo tiene presencia en 17 países y los canales de venta de los productos del Grupo Bimbo son; canal tradicional (misceláneas y tiendas de abarrotes), canal de autoservicio, tiendas de conveniencia, cadenas de comidas rápidas, de consumo, clientes institucionales, escuelas, máquinas expendedoras. La mayoría de las ventas que se realizan se efectúan en efectivo, sin embargo existen otros esquemas como es el crédito ofrecido a los grandes y medianos clientes como al canal tradicional. Este esquema depende del cliente y del tipo de producto que se le venda.

### **3.9.4 Promoción**

Las campañas de publicidad y promoción van enfocadas primero a conservar la imagen y el crecimiento de los productos líderes en el mercado, segundo a apoyar los productos nuevos que han salido al mercado y tercero apoyar los productos cuya demanda se ha visto afectada de manera descendiente. El medio de mayor uso para este tipo de campañas es la televisión, seguido de la radio, anuncios exteriores, revistas, la publicidad de cada vehículo que tiene rotulado las diferentes marcas del Grupo, y los puntos de venta que ofrecen exhibidores o materiales gráficos.

De acuerdo a las políticas del Grupo Bimbo, las imágenes que se proyectan en la publicidad deben ir enfocadas a la familia y a la actividad física, razón por la cual se emiten en horarios de franja familiar o en programas deportivos y de entretenimiento.

De acuerdo a un compromiso que adquirió con la OMS (Organización Mundial de la Salud) el 16 de Agosto de 2010, los anuncios que se anuncien en los medios masivos de comunicación y que vayan dirigidos a los niños menores de 12 años deben ser

productos que vayan en pro de los estándares mundiales de la nutrición. Todo esto va de la mano a los valores éticos y morales del Grupo.

En cuanto al tema del presupuesto para la publicidad, cada línea de producto constituye el presupuesto de acuerdo a la necesidad, por lo que se determina un porcentaje fijo de acuerdo a las ventas de cada producto en particular.

### **3.10 Principales Clientes**

Bimbo ofrece sus productos a más de 1.8 millones de puntos de venta. Cuenta con una relación estrecha con sus clientes lo que le ha permitido poder detectar las necesidades con el fin de poder satisfacerlas. Los clientes de Grupo Bimbo van desde grandes clientes institucionales hasta tiendas pequeñas familiares.

En los Estados Unidos los clientes van desde cadenas de autoservicio, cadenas de restaurantes, clientes institucionales y tienda, encontrándose Basha's, Denny's, H.E.B., Kroger, Costco, Publix, Raley's, Safeway, Sam's, Supervalu, Target, Wal-Mart, Wegmans, 7 Eleven y el ejército norteamericano.

En cuanto a México, la mayoría de los clientes del Grupo son las tiendas pequeñas, seguidas de cadenas de autoservicio, hipermercados, bodegas; tales como Al Super, Calimax, Casa Ley, Chedraui, Comercial Mexicana, Extra, H.E.B., Oxxo, 7 Eleven, Soriana, Smart y Wal-mart. Así mismo, el Grupo Bimbo también ofrece sus productos a cadenas de comidas rápidas como Burger King, McDonald's y a clientes institucionales tales como Sistema Integral para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), hospitales del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Para Suramérica, más de la mitad de las ventas provienen de los hipermercados y de las cadenas de autoservicio, encontrándose como principales clientes Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, Éxito, Coto, Olímpica, Santa Isabel, Selectos, Supermercados Peruanos y Wal-Mart.

### **3.11 Proceso de Internacionalización**

Durante la década de los 90', cuando la economía mexicana se estaba incorporando gradualmente a la economía mundial, las empresas mexicanas, como Bimbo, vivieron un periodo de expansión tanto interna como externa. Los gremios industriales se integraron a la producción internacional a través de las exportaciones y mediante la compra de empresas extranjeras y de firmas de alianzas estratégicas con socios en Europa, América Latina y Estados Unidos. Estas alianzas no sólo fueron fusiones y asociaciones sino también inversiones conjuntas, alianzas tecnológicas y firmas de contratos a largo plazo entre proveedores y clientes. La estrategia para contrarrestar la apertura de economía mexicana se convirtió con el tiempo en un mecanismo de expansión que ha permitido el acceso a capitales extranjeros, a la subcontratación internacional y a mercados globales. Bimbo es un vivo ejemplo de ese proceso, ya que logró consolidar su participación en el mercado doméstico (México), y logró construir redes internacionales con la adquisición de compañías extranjeras y a la vez estableció sólidas alianzas con socios extranjeros.

Desde sus inicios Bimbo estableció un esquema de funcionamiento que se sustentó en mantener un producto fresco, distribuido diariamente para un mercado en constante crecimiento en la Ciudad de México y sus alrededores. Cuando esta compañía empezó a operar en el mercado desarrolló una red de distribución, la cual constituye hoy en día como una de sus principales ventajas competitivas, a la que se le adicionan innovaciones en el empaque y presentación de sus productos, la introducción constante de líneas y marcas y el control sobre gran parte de los proveedores de su cadena productiva.

El cambio del entorno económico mexicano llevó a que Bimbo incursionara en nuevos mercados, apoyada en un proceso de reorganización y de reingeniería del grupo, el cual tuvo inicio en 1993. El proceso de reingeniería así como el de nuevas inversiones, se vio reflejado en la manera de desarrollar sus procesos. Con la

experiencia y conocimiento adquirido a largo de su trayectoria, la empresa impulsó su internacionalización hacia Estados Unidos y el sur de México. Su incursión fuera del mercado nacional se llevó a cabo sin intermediarios, con distribución y logística directas, garantizando de esta manera, la frescura de sus productos.

Durante la década de los 80 la empresa creció a un ritmo mayor que la industria mundial de panificación y a finales de ésta década señaló que la coyuntura tanto global como económica exigía expandir sus mercados hacia horizontes extranjeros, por cuanto corrían el riesgo de quedar en una posición débil frente a las grandes transnacionales. Con la dirección de Roberto Servitje, en 1984 salió de México el primer tráiler con productos de exportación de Marinela hacia Houston, Texas.

En 1989 se crea Bimbo Centroamérica y se construye en Guatemala la primera planta de producción fuera del territorio nacional, desencadenando de esta forma, el intenso proceso de internacionalización de la compañía. Bimbo creó OLA (Organización Latinoamérica), con el objetivo de operar la expansión al sur de la frontera mexicana. Para la década de los años 90' la empresa hizo la adquisición de varias empresas de América Latina como la chilena (Ideal), y Holsum la panificadora líder en Venezuela. Así mismo se crearon Bimbo El Salvador, Argentina, Costa Rica y Perú. Para el caso Colombiano, el grupo se asoció con Noel, la empresa galletera más importante de éste mercado. En 2001 realizaron la compra de Plus Vita de Brasil, con el cual Bimbo reafirma su liderazgo en el mercado latinoamericano.

En 1998 se concretó la compra de la panificadora norteamericana Mrs. Baird's, la cual tenía 11 plantas de producción, 3000 asociados y era el líder de Texas en el rubro. En la actualidad esta compañía cuenta con las de 18 plantas en California, Texas y Ohio. Las adquisiciones en Estados Unidos fueron pensadas como un plataforma de impulso para la expansión de la distribución de sus propias marcas: Bimbo, Marinela y Tía Rosa.

Una de las compras más importantes para la compañía y la de mayor proyección fue la que se concretó en 2002 de los activos del oeste norteamericano de la empresa canadiense George Weston Ltda., la cual era dueña de las marcas: Oroweat, Entenmann's, Thomas' y Boboli. La compañía logró tener presencia en Europa gracias a la adquisición de la confitería Park Lane, localizada en República Checa. La última adquisición de Bimbo a finales de 2011, fue la compañía norteamericana Sara Lee Corporation para comprar su negocio de panificación "North American Fresh Bakery" por US\$ 959 millones. Así mismo, a comienzos de diciembre de 2011, concluyó la adquisición del negocio de panificación Sara Lee Corporation en España y Portugal, posicionando de esta manera a la compañía, como la empresa panificadora líder en la península ibérica, impulsando así su estrategia de crecimiento internacional, a través de un negocio de panificación sólido y rentable. Debido al emprendimiento que empezó hace 65 años como un negocio familiar, hoy en día se ha convertido en un gigante de la panadería a escala global. Después de posicionarse en el mercado mexicano, ha logrado expandirse a más de 17 países, con los que comercializa 150 marcas y tiene más 7000 productos diferenciados.

Roberto Servitje, uno de los cofundadores de Bimbo, habla en su libro, "*Bimbo, Estrategia de Éxito Empresarial*", de los puntos que las compañías deben analizar y estudiar en el momento de internacionalizarse. Este empresario afirma que, gracias a la experiencia que han adquirido con la incursión de sus marcas a diferentes territorios extranjeros, son 3 los puntos que se deben considerar al iniciar cada proceso de expansión internacional de una compañía: Estudios de mercado, gobierno y las costumbres o la cultura del país en cuestión.

Como se puede apreciar, la compañía desde sus inicios de expansión, adquisición y/o establecimiento de alianzas, todos estos procesos se llevaron a cabo con las empresas más importantes e influyentes en el ámbito local y que así mismo, ofrecieran ventajas en términos tecnológicos o de capacidad de distribución, de tal manera que en Costa

Rica adquirieron al líder en el mercado de galletas, en Nicaragua crearon una alianza con un centro de distribución de productos del el Salvador y Costa Rica y como se mencionó anteriormente en Colombia realizaron una alianza con el líder en galletas del país.

A lo largo de su trayectoria, Bimbo ha aprendido a diferenciar las inversiones que realiza en los diferentes países en donde está presente, en relación a las ventajas locales que cada uno le pueda ofrecer. Esta compañía tiene en cuenta las diferencias entre los mercados, pero a su vez atiende a las posibilidades de hacer uso de sus buenas competencias de distribución y calidad. Como ya se mencionó en Estados Unidos, a pesar de la fuerte competencia, la compañía ha logrado transformar su sistema de distribución en una ventaja competitiva asegurada por el continuo crecimiento del mercado y alto poder adquisitivo de algunos segmentos de la población.

En América Latina las inversiones fueron diferentes, puesto que, Bimbo buscó siempre lograr establecer una combinación de sus prácticas de producción y distribución con el conocimiento del mercado local por parte de la administración de las diferentes empresas, con el objetivo de mejorar cada vez más su desempeño e incrementar sus indicadores de rentabilidad. A lo anterior se le adiciona, la constante búsqueda de similitudes culturales con los países de la región, determinadas por aspectos idiomáticos, monetarios y organizacionales.

Cabe señalar que desde las primeras adquisiciones en esta zona geográfica, Bimbo se enfrentó a un mercado bastante complejo, diverso y muy distinto al mexicano, el cual ha tenido que adaptarse y conocer y encontrar los mecanismos suficientes para poder lograr el acceso a los recursos locales y captarlos en cuanto a hábitos y prácticas, tanto como hacer uso de sus capacidades y ventajas competitivas para incorporar las nuevas empresas y plantas a sus estrategias y criterios corporativos: la distribución y la calidad. Ya que en Latinoamérica las empresas tienden a tercerizar la comercialización de los productos y cuentan con distribuidores o mayoristas.

De esta manera, la estrategia de internacionalización de Bimbo ha sido doble, por un lado ha involucrado la constitución de alianzas estratégicas con empresas que producen bienes parecidos o diferenciados, con el fin de compartir costos de innovaciones en procesos o productos o mercados de bienes, incluyendo la tecnología. Y por otro lado, debido a la clase de cadena productiva que tiene esta compañía, se ha visto obligada a integrar el conjunto de sus proveedores en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Bimbo ha tenido en cuenta factores financieros, como lo son los costos de producción, oportunidades de inversión, así como la oportunidad del crecimiento potencial de los mercados a los cuales piensa incursionar.

### **Bimbo y la comercialización de los gustos**

La entrada de Grupo Bimbo a nuevos mercados ha estado enmarcada en todo momento por el objetivo de no dejar de ser una empresa “mexicana”, lo cual ha conllevado, por un lado, en apoyarse en la utilización de una estrategia que le ha permitido tener en México más del 90% del control del mercado en pan empacado, la cual se fundamenta en, no tener intermediarios, contar con una distribución y logística directa y lograr tener una producción diaria de sus productos y servicios propios. Por otro lado, la búsqueda de aquellas regiones y empresas que compartan los mismos valores o que tengan similitudes culturales que propician el establecimiento de alianzas o la construcción de nuevas plantas. Esta estrategia fue la implementada en las primeras adquisiciones de la compañía, cuando incursionaron al sur de los Estados Unidos, en el que la presencia de la comunidad hispana, se ha concebido como un mercado de crecimiento para empresas como Bimbo.

Las experiencias adquiridas a través de los años de operación y la serie de obstáculos y problemas que han tenido que resolver, han sido de gran importancia para la organización como factor de aprendizaje en el proceso de adopción y adaptación de

las prácticas y hábitos de consumo diferenciados de los países en donde en la actualidad tiene presencia (en términos de segmentación de mercado, hace referencia a los gustos, hábitos y tendencias de consumo). Un elemento a resaltar es el potencial de crecimiento del mercado del pan empacado en esos países, el cual la empresa ha tenido que identificar, traducir y modificar en distintos dispositivos en los nuevos espacios en los que vende sus productos, de tal forma que sean significativos para el consumidor final. Un ejemplo claro de lo anterior, lo vivió la compañía en Argentina y Guatemala, puesto que, han creado productos diferentes a los mexicanos, pues estos países no comparten los gustos en términos de sabor, consistencia del pan y textura. Esto sin restar importancia a la variedad de sistemas de distribución y la existencia de competidores establecidos y posicionados en el mercado.

En el mismo sentido, sin dejar a un lado los valores que la empresa considera que le dan identidad y que han hecho valer cuando ha adquirido a otras compañías, y así como estas presentes en todas sus prácticas administrativas y de gestión. Grupo Bimbo ha recorrido un camino de aprendizaje continuo, el cual se ha visto reflejado en cambios relacionados a la aceptación de diferentes patrones culturales de consumo y de integración a las prácticas corporativas de producción y comercialización de cada de región. Esta compañía resalta el acercamiento a los gustos y preferencias diferenciados a través, de nuevas líneas para los distintos segmentos de mercado en el interior de un país y otro. Lo anterior hace referencia a que la compañía basa en gran medida su estrategia de internacionalización en el conocimiento del mercado, el cual se ha convertido en uno de los elementos claves para la innovación en sus líneas de productos que logran satisfacer tanto la demanda existente como la futura, ya que, se anticipan a las necesidades y tendencias de los mercados sin olvidar el diseño de la comercialización de sus productos. Lo anterior se traduce en un proceso de aprendizaje para aprovechar la información adquirida y transformarla en conocimiento que ofrezca ventajas competitivas en los países en los que opera.

Finalmente, Bimbo cuenta con dos dispositivos clave mediante los cuales ha logrado recrear nuevos espacios de consumo, apoyado en sus capacidades. Ha conseguido captar la identidad de estos espacios, la cual se traduce en términos de gustos diferenciados y de productos con nombres significativos y se ha adaptado a estructuras ya existentes, introduciendo productos mexicanos combinados con los locales.

### **3.12 Factores de Éxito**

#### **Posición líder en el mercado**

Como ya se había mencionado antes el Grupo Bimbo es una de las empresas más grandes de panadería en el continente americano, todo esto gracias a que cuenta con un portafolio diversificado con alrededor de 7.000 productos, mas de 150 marcas, permitiéndole de esta manera llegar a todas las categorías del mercado en los que opera. Un ejemplo claro está en México con Marinela quien es líder del mercado en la categoría de pasteles y pastelitos y Barcel y Ricolino, marcas de preferencia de los consumidores con respecto a la confitería y a las botanas.

#### **Fuerte reconocimiento de las marcas**

Las marcas del Grupo Bimbo son reconocidas en México; Estados Unidos y Latinoamérica, esto se debe gracias al entendimiento profundo de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores lo que les ha permitido poder ofrecerles productos de muy buena calidad a precios competitivos. Otra de las razones ha sido el entendimiento de la diversidad cultural que tienen los países donde opera Grupo Bimbo lo que ha permitido ofrecer al mercado productos que vayan acordes a las necesidades de cada cultura. Las marcas del Grupo presentan un nicho de mercado específico y cuentan con un detallado plan de comercialización. Ha sido tan grande el

posicionamiento de mercado de algunas marcas del Grupo que símbolos como el oso Bimbo, el Gansito de Marinela y el payaso de la Paleta Payaso representan por si solos un reconocimiento por millones de consumidores y un estatus icónico.

### **Amplia red de distribución directa**

El Grupo Bimbo ha logrado posicionarse como una de las compañías que cuenta con una de las flotillas de venta más extensas por el continente americano, logrando así una mayor cobertura a los países donde se encuentra el Grupo. La red de distribución directa permite distribuir los productos desde las plantas de producción, centros de distribución y almacenes con el fin de asegurar que los productos lleguen de forma fresca, y con la calidad con la que los clientes cada día exigen. El Grupo Bimbo ha logrado establecer relaciones cercanas con los clientes lo que les ha permitido adaptar su oferta a las necesidades que día a día se van volviendo más cambiantes y más exigentes, como lo ha sido las frecuencias en el momento de la entrega. Grupo Bimbo cree que todo esto se debe a la lealtad por parte de los consumidores.

### **Inteligencia de mercado y satisfacción del consumidor**

El Grupo Bimbo tiene un grupo de colaboradores que se encargan de manera constante de realizar estudios de mercado, y análisis de la información clave de los consumidores por medio del uso de la tecnología que utiliza la fuerza de ventas, todo esto conlleva a que se creen nuevas líneas de productos que logren responder a las necesidades y preferencias de los consumidores. Por otro lado, también realizan inteligencia de mercado lo que le permite al Grupo tener claro que productos deben ser ofrecidos en el momento adecuado.

### **Equipo experimentado**

Grupo Bimbo cuenta con un equipo de trabajo con una gran experiencia en la industria lo que ha permitido posicionar al Grupo como una de las compañías más sólidas y de gran trayectoria en la industria de panificados, confitería y botanas. Este equipo ha logrado integrar diversas adquisiciones como también ha logrado difundir ideas creativas e innovadoras en temas de manufactura y distribución.

### **Fuerte cultura empresarial**

Grupo Bimbo se preocupa por las relaciones que tiene con los asociados buscando siempre alinear los intereses con las políticas que tiene el Grupo. Esta compañía se preocupa por la seguridad y la salud tanto de los asociados como de los consumidores, así como también se preocupa que su fuerza laboral se encuentre con un alto nivel de satisfacción, ya que para ellos el clima laboral es importante logrando así que el negocio sea más productivo.

## **4. COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y GRUPO BIMBO**

Después del estudio realizado a los modelos de internacionalización planteados por los grandes teóricos de estos temas, y haber analizado a profundidad el caso exitoso de Grupo Bimbo, se tienen las herramientas necesarias para comprender si el proceso de internacionalización que llevó a cabo esta compañía se basó en alguna de las teorías anteriormente revisadas o simplemente, desarrollaron este proceso de acuerdo a experimentos de prueba y error ó porque las condiciones mismas del mercado los iban guiando durante este complejo proceso. Por lo anterior, a continuación se

presentaran las metodologías utilizadas por la empresa en cada una de las teorías analizadas.

#### **4.1 Teoría Económica**

Como se mencionó anteriormente ésta teoría realiza un estudio del porqué de la existencia del fenómeno de la internacionalización, bajo un análisis de inversión extranjera como de la inversión directa, teniendo en cuenta todas las operaciones de la compañía y a su vez controlando los niveles productivos, traduciendo lo anterior en que las empresas se basan en los datos económicos y financieros para tomar la decisión de incursionar o no en mercados extranjeros.

Una de las principales estrategias de Bimbo al internacionalizarse ha radicado en la reducción de sus costos, por lo que desde un principio han realizado una serie de estudios financieros los cuales les han permitido analizar la viabilidad de incursionar a un mercado diferente al propio, en donde ha diferenciado las clases de inversión que debe realizar en cada área geográfica, teniendo en cuenta los tipos de ventaja que cada una de ellas le ofrezca. Por esta razón Bimbo reconoció más rentable la compra de una planta de producción en Guatemala y en cambio en Nicaragua crearon una alianza con un centro de distribución de productos al Salvador y Costa Rica. Bimbo realizando un análisis de los distintos costos de transacción en los cuales pueden incurrir en el momento de tomar la decisión ya sea de, adquirir una planta productiva, adquirir a la compañía líder en el sector específico en ese mercado o del establecimiento de convenios con aliados estratégicos. De esta manera se logra percibir que la compañía contempla análisis cuantitativos, determinando así las mejores opciones de negocio que encuentra en el extranjero, teniendo como pautas factores financieros al momento de la toma de decisión de operar en mercados extranjeros.

En el mismo sentido se logra ver la relación existente entre la teoría de la internacionalización con el proceso llevado a cabo por Bimbo ya que, según el postulado principal de esta teoría con el objetivo que las empresas se involucren en inversiones directas en el extranjero se deben presentar dos situaciones: 1. Deben existir ventajas en extranjero, y de acuerdo al estudio que se ha realizado Bimbo, siempre busca una ventaja ya sea en reducción de costos, en eficiencia en la producción, oportunidades de mercado, cuando está estudiando la posibilidad de ingresar a mercados externos. 2. Organizar estas actividades en la empresa debe ser más rentable que venderlas o cederlas, en donde Bimbo ejecuta su estrategia principal de internacionalización, la cual proviene de la adquisición de compañías líderes del sector, fortaleciendo así sus sistemas tanto corporativos como productivos.

De acuerdo a la teoría de la organización industrial, la cual plantea que una compañía debe contar con una ventaja competitiva exclusiva que le permita superar los retos de ser una empresa extranjera, y así mismo, logre estar en ventaja con respecto a la competencia. Lo anterior se ve evidenciado en el proceso que Bimbo desarrolló al incursionar al mercado estadounidense, ya que hizo de sus buenas competencias de distribución y calidad; logrando transformar su sistema de distribución en una ventaja competitiva frente a sus competidores, la cual ha sido asegurada por el constante crecimiento del mercado. Con ésta estrategia Bimbo realizó sus primeras adquisiciones e ingresaron en el sur de los Estados Unidos, en el cual el crecimiento de la comunidad hispana se ha concebido como un mercado en crecimiento para la compañía.

Con respecto a la teoría ecléctica de Dunning, la cual se constituye en que la incursión a mercados internacionales se desarrolla de forma racional, apoyándose en análisis de costos y ventajas de producir en el extranjero. A su vez Bimbo también hace uso de ésta teoría puesto que como se explicó anteriormente, esta compañía realiza costeos con el fin de determinar la mejor rentabilidad que pueda obtener al establecer sus operaciones en el extranjero, como se vio cuando adquirió el negocio

de panificación de Sara Lee Corporation en España y Portugal por 115 millones de euros, siéndole mucho más rentable ingresar a nuevos mercados con compañías de gran trayectoria en el sector y que cuentan con la capacidad productiva para abastecer a estos mercados.

En este mismo sentido, Dunning, plantea que son 4 las condiciones con las que una compañía debe contar para convertirse en multinacional, de las cuales Bimbo cumple con todas.

1. La compañía cuenta con una ventaja propia a la hora de comercializar con el mercado mexicano, estadounidense, argentino, venezolano y colombiano, la cual radica en desarrollar sus operaciones y actividades sin intermediarios, con distribución y logística directa, con una producción diaria de sus productos y servicios propios.
2. Esta ventaja le ha permitido a Bimbo tener más del 90% del mercado mexicano de pan empacado, aunque como dependiendo del país, sus oportunidades y la rentabilidad de sus operaciones, deciden tercerizar estos procesos. Le resulta rentable en algunos de los mercados en los que está presente, no en la totalidad. En Colombia tiene su propio sistema de producción y distribución de sus productos, en cambio en el Salvador y Costa Rica, estos procesos los ejecutan distintas empresas outsourcing.
3. Bimbo a lo largo de su desempeño en mercados extranjeros ha establecido más de 100 plantas de producción a nivel mundial, las cuales les ha permitido ser más eficientes en sus procesos productivos y lograr abastecer una demanda de productos perecederos que día a día aumenta.
4. El objetivo de la compañía es convertirse en la empresa líder de panificación a nivel mundial, por lo que todas sus estrategias van encaminadas a este objetivo. En donde la creación de nuevas plantas de producción ha conllevado a que la compañía se solidifique en cada región, como ocurrió en España y Portugal con la adquisición de Sara lee, convirtiéndose en la empresa líder de panificación de la península ibérica.

Por otro lado, el enfoque macroeconómico, parte de que la inversión directa extranjera radica en producir bienes en países extranjeros a costos menores que en el país de origen, gracias a la correcta combinación de capitales, tecnología, y habilidades directivas del país inversor así como de una buena dotación de recursos y factores del país receptor. Este enfoque se ve reflejado en las inversiones y alianzas estratégicas continuas que ha llevado a cabo Bimbo durante sus 65 años de presencia en el mercado, no sólo con adquisiciones de compañías del país receptor sino también, con la compra y construcción de plantas productivas en zonas estratégicas, que les permitan abastecer a los diferentes nichos de mercado, reduciendo sus costos y siendo altamente productivos, lo que ha llevado a Grupo Bimbo a establecerse como la segunda compañía panificadora más importante a nivel mundial.

#### **4.2 Teoría de Procesos**

Esta teoría enfoca su atención en las decisiones que toman las compañías al momento de expandir sus mercados, ya que éstas se consideran a partir de un proceso mediante el cual se va adquiriendo conocimiento experimental de dichos mercados. La hipótesis central va dirigida que a medida que aumenta el conocimiento de estos mercados, así mismo se incrementa el nivel de recursos comprometidos en las operaciones internacionales.

Como se explico anteriormente, la coyuntura económica por la cual, estaba atravesando México a comienzos de la década de los 90', impulsó a que Grupo Bimbo incursionara en nuevos mercados apoyándose en procesos de reorganización y reingeniería en sus procesos, realizando nuevas inversiones que le permitieron ir creciendo y al mismo tiempo ir modificando sus procesos. Gracias a la experiencia adquirida a través de su trayectoria en el mercado mexicano, la empresa decidió expandir sus negocios hacia el mercado estadounidense y hacia el sur de México, en

los cuales obtuvo gran éxito y los cuales le sirvieron de plataforma de impulso para la expansión de la distribución de marcas propias como lo son Bimbo y Marinela.

En el proceso de internacionalización de esta compañía, este modelo estuvo presente, ya que gracias a su trayectoria de 65 años en el mercado, Grupo Bimbo ha logrado diferenciar los tipos de inversión que realiza en cada región, ya que estos dependen de las ventajas que cada una de ellas le pueda ofrecer. Esta compañía está atenta a las diferencias entre los mercados, pero a su vez atiende a las posibilidades que se le puedan presentar para hacer buen uso de sus competencias de distribución y calidad. Lo anterior se ve reflejado en la diferencia de procesos que ha desarrollado en Estados Unidos y Latinoamérica, puesto que, en la primera región las inversiones estuvieron concentradas en la transformación de su sistema de distribución en una ventaja competitiva, en cambio, en la segunda región las inversiones fueron enfocadas al establecimiento de una combinación exitosa entre, sus prácticas de producción y el conocimiento del mercado local por parte de la administración de las diferentes subsidiarias.

Esto conllevó a que Grupo Bimbo se encontrara en una constante búsqueda de similitudes culturales con los países de cada región, determinadas por aspectos idiomáticos, económicos, sociales, entre otros. Esta búsqueda está estrechamente relacionada con el concepto de “distancia psicológica”, que estudia este modelo, ya que, establece que la entrada a mercados extranjeros tiene tendencia a producirse con el mercado más cercano al país de origen. Lo cual se ve reflejado en los primeros destinos a los cuales Grupo Bimbo destinó la exportación de sus productos como lo fueron países “vecinos” como Estados Unidos y Guatemala. Ya que, al sur del mercado norteamericano la presencia de la comunidad hispana se vio como un mercados potencial y en crecimiento.

De acuerdo al proceso de internacionalización que ha desarrollado la compañía, en la actualidad no sólo se fija en regiones cercanas geográficamente, ni en similitudes

culturales como lo hizo en su proceso de expansión en Latinoamérica, sino también, en oportunidades con buenas proyecciones de rentabilidad, como cuando compro la compañía en República Checa. Todo el conocimiento y experiencia que ha adquirido a través de sus 65 años en el mercado de los panificados, le ha permitido convertirse en el gigante de la panadería a escala global, posicionando sus productos y sus productos en los mercados en los que está presente.

Por otro lado, de acuerdo a lo planteado por la teoría del ciclo de vida de Vernon, el cual afirma que la ventaja competitiva de la empresa va a estar determinada por la dotación de factores y por la estructura del mercado. En donde el autor centra su investigación en las zonas en las cuales una compañía debe localizar la producción de sus productos. En la que habla de las diferentes etapas por las cuales un producto se va a ver enfrentado y que a su vez van a condicionar las decisiones que tome la empresa, acerca del lugar más óptimo para establecer sus plantas de producción. En este modelo Vernon utiliza el ciclo de vida del producto para argumentar como las principales actividades de valor, en un principio, se desarrollaran en el país de origen, y en etapas posteriores los productos son exportados a mercados internacionales debido a la mezcla de las ventajas productivas y de las ventajas de innovación, ofrecidas por el país de origen. Lo anterior se ve reflejado en el proceso que ha vivido Grupo Bimbo, como lo muestra el siguiente cuadro del ciclo de vida:

Tabla 9: Ciclo de vida aplicado al Grupo Bimbo

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Etapas del proceso de internacionalización</b>	<b>Proceso: Grupo Bimbo</b>
Introducción	Orientado hacia la demanda del mercado local (México)	A partir del inicio de la compañía (1945), los fundadores de Bimbo, establecieron una fábrica enfocada a las necesidades

		<p>y exigencias del mercado y a la entrega de un producto fresco a sus clientes. En 1947 se inicia la distribución de sus productos a ciudades como Morelos y Veracruz. Para 1952 se establecen 4 en la Ciudad de México y se amplía la cobertura de mercado a estados del norte y centro de México. En 1956 se establecen plantas de producción en otras ciudades. Entre los años 60' y 80' se constituye la empresa Marinela, se empezaron a abarcar el mercado de dulces y chocolates, también se crearon 8 plantas de producción adicionales, cubriendo de esta manera la totalidad de los estados de México. Así mismo durante este periodo se crean marcas muy representativas como lo es Tía Rosa</p>
--	--	--

Crecimiento	Orientación hacia mercados potenciales	En 1984 se incursiona por primera vez al mercado extranjero, Estados Unidos, con la exportación de pasteles Marinela. A finales de los años 80' adquiere a la empresa que competía con Bimbo en el mercado mexicano. En 1990, Grupo Bimbo empieza su expansión en el extranjero con la adquisición de una planta de producción en Guatemala y de ahí en adelante, el proceso de adquisición de plantas productivas e industrias panificadoras se traslada a Chile, Venezuela, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Argentina, Honduras y Nicaragua, abarcando de esta forma la mayor parte de la región latinoamericana y sur de Estados Unidos.
Madurez	Relocalización directa	En 1998, siguieron adquiriendo grandes

		<p>compañías del sector panadero en diferentes estados de Estados Unidos. En este mismo año, la expansión de la compañía atraviesa océanos, localizándose en el continente europeo. A finales de esta década, Bimbo se desvincula del mercado de los helados en México y de las botanas saladas en Chile. En 2004 la compañía consolida una fuerte alianza con la cadena de comida rápidas McDonald's, convirtiéndose en el único proveedor de pan hamburguesa que vende esta cadena en Colombia, Venezuela y Perú. A comienzos del siglo XXI, Grupo Bimbo adquirió las empresas líderes en la industria panadera de Perú y Brasil. En 2006 la empresa empieza operaciones en Asia</p>
--	--	--

		logrando reconocimiento y posicionamiento en Beijín y Tianjin. En 2010 después de un amplio recorrido de adquisiciones y construcciones de plantas de producción a lo largo del mercado americano y presencia en el mercado asiático y europeo, construyen el parque eólico más grande de la industria de alimentos a nivel mundial.
--	--	--

Fuente: Suárez Ortega. 1999, complementado por los autores.

Según el modelo de Jordi Canals todas las compañías atraviesan un proceso gradual y secuencial, el cual va incrementando los niveles de compromiso y cuenta con una serie de etapas y actividades específicas como lo muestra el siguiente cuadro de etapas y actividades del modelo de Jordi Canals, aplicado a Grupo Bimbo:

Tabla 10: Etapas del modelo Jordi Canals aplicadas al Grupo Bimbo

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<b>Etapas 1:</b> Inicio	<b>Exportación pasiva:</b> Esta etapa se presentó en 1984 cuando la compañía por primera vez, exporta una de sus líneas de productos (pastelitos) al mercado extranjero (USA).

<b>Etapa 2:</b> Desarrollo	<b>Exportación activa y alianzas:</b> A finales de los años 80', Grupo Bimbo adquiere a la empresa que la competía en el mercado Mexicano.
<b>Etapa 3:</b> Consolidación	<b>Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones:</b> Desde los comienzos de la década de los 90' hasta la actualidad, Grupo Bimbo ha establecido alianzas, como la consolidada con una empresa de distribución en el Salvador y Costa Rica, así como ha concretado grandes adquisiciones como lo fue la empresa más importante de panificación del Brasil, Plus Vita, o la compañía norteamericana Sara Lee Corporation, entre otras.

Fuente: Elaboración propia, basadas en el modelo de Jordi Canals

Según Charles Hill y Jordi Canals existen 4 tipos de empresas, empresa exportadora, multinacional, global y transnacional. De acuerdo a lo revisado en el presente trabajo de investigación, Grupo Bimbo es una empresa transnacional, puesto que, es una compañía que tiene gran cantidad de operaciones en el extranjero, por lo que, para realizar eficientemente sus actividad de comercialización y producción en mercados extranjeros, debe lograr combinar la eficiencia económica con la adaptación a mercados globales, los cuales difieren no solo en aspectos culturales sino también en aspectos monetarios y económicos al de su mercado de origen (México).

De acuerdo al modelo Way Station el cual va de la mano con el planteamiento del modelo Uppsala, la recopilación de conocimientos son utilizadas para el diseño de estrategias, las cuales comprometen recursos que posteriormente serán destinados, por lo que, este proceso tendría lugar previo al proceso de exportación. Debido a la larga trayectoria de esta compañía en mercados extranjeros, le ha permitido a la empresa, adquirir no solo conocimiento sino experiencia y habilidad para la entrada y exitoso posicionamiento de sus productos a mercados externos. Uno de los cofundadores de Grupo Bimbo, Roberto Servitje, en su libro, plasma 3 aspectos fundamentales para la internacionalización de una compañía, los cuales Bimbo analizó previamente a la incursión a un mercado extranjero: estudios de mercado, gobierno y las costumbres o cultura de cada región.

### **4.3 Teoría de Redes**

Este modelo plantea que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la compañía, gracias a miembros de la red, puesto que, el ingreso a mercados extranjeros es un continuo intercambio entre información y recursos, entre individuos, entre redes, los cuales son de gran utilidad para la investigación y evaluación de socios potenciales. Desde que Grupo Bimbo tomó la decisión de expandir sus mercados hacia el competitivo y riesgoso mercado global, implementó una estrategia de reducción de costos, y en la actualidad sigue ejecutando

Desde las primeras etapas del proceso de internacionalización de Grupo Bimbo hasta la actualidad, ésta compañía siempre ha desarrollado la misma estrategia para la incursión a mercados extranjeros; La cual se ha enfocado en la búsqueda de las ventajas más rentables que le puedan ofrecer los mercados destino, es decir, empresas locales, con conocimiento pleno de su mercado y con gran posicionamiento y trayectoria en el mismo. De esta manera desde la primera adquisición de la planta de producción en Guatemala en 1990 hasta la adquisición de la compañía panificadora Sara Lee Corporation en España y Portugal en 2011, Grupo Bimbo se ha posicionado

como la segunda empresa más importante de panificados a nivel mundial, a través de asociaciones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas estratégicas y tecnológicas, las cuales han sido los principales mecanismos de expansión de esta compañía.

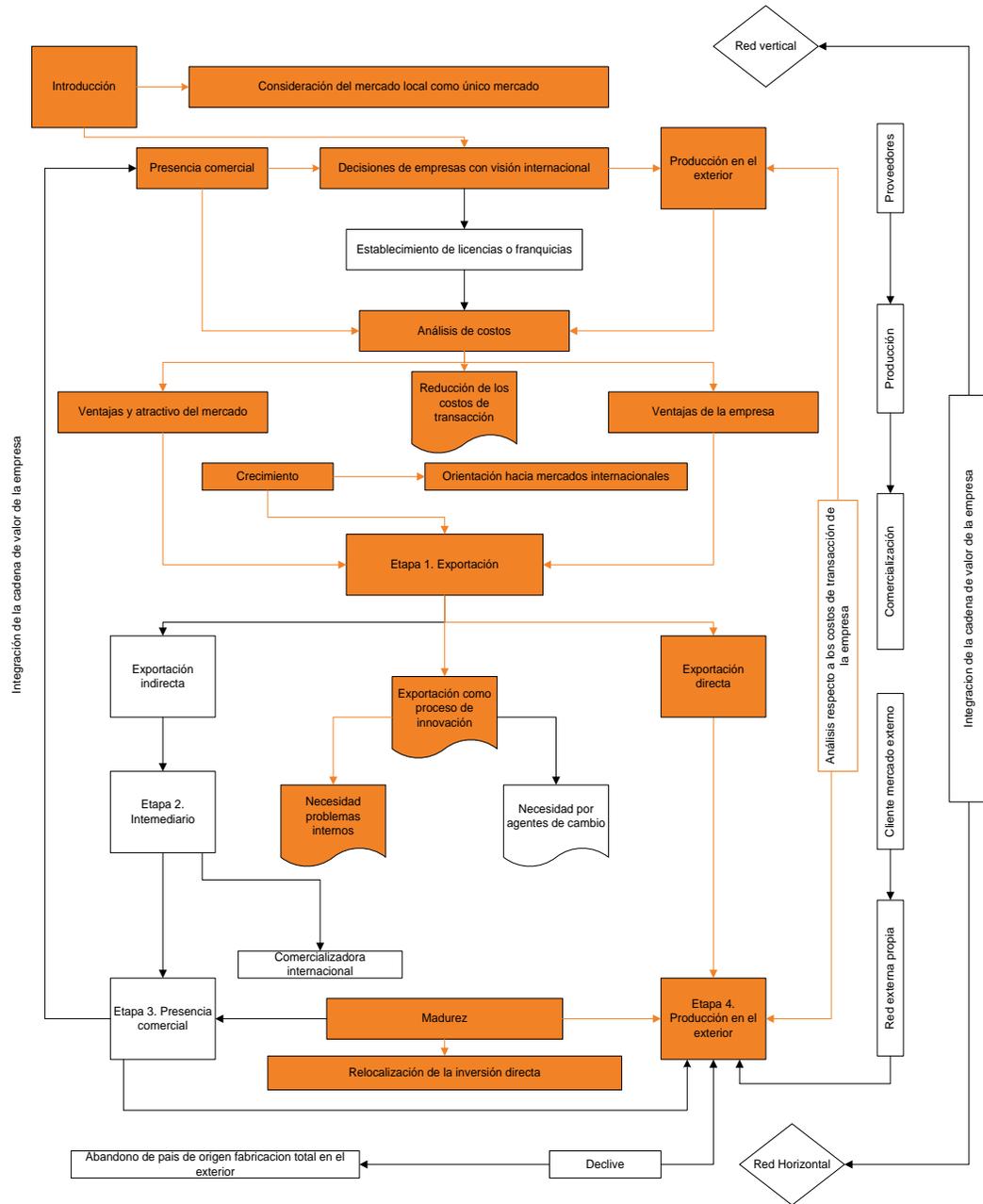
## **5. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO BIMBO**

De acuerdo al análisis que se realizó entre las teorías de internacionalización y el caso del Grupo Bimbo, es momento de plasmar el patrón de internacionalización que realizó la compañía, con el propósito de evidenciar su esquema de desarrollo internacional para que empresas que estén interesadas en salir a mercados extranjeros tengan en cuenta el proceso de este Grupo tan importante en el sector de panificados, confitería y botanas.

Con el fin de identificar este proceso, es necesario partir de la ruta de exportación del modelo planteado en el libro Aproximación al modelo de internacionalización de las empresas: el caso colombiano del autor Andrés Mauricio Castro Figueroa, ya que de acuerdo al esquema planteado por este autor se evidenciarán las características que implementó la empresa para llegar a ser hoy en día una de las empresas de panificados más importante del mundo.

## 5.1 Desarrollo de la ruta exportadora

Gráfica 6: Ruta de internacionalización de Grupo Bimbo



Fuente: Modelo de internacionalización para las empresas. Tomado de Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009.

Para el desarrollo de la ruta se tendrán en cuenta las etapas por las que pasó la empresa hasta llegar al período de madurez donde actualmente se encuentra:

- **Etapas 0**

Desde los inicios de la empresa, los fundadores siempre tuvieron una visión expansionista de su negocio basándose en un servicio a tiempo, en un producto fresco bajo las necesidades que en esa época demandaba el mercado. Su mirada siempre estuvo enfocada en ir más allá de las fronteras mexicanas, y es así como empiezan a instalar plantas de producción en estados aledaños de la ciudad de México y más adelante se empiezan a ubicar en todos los estados del país azteca. Todo esto generó que el Grupo Bimbo, empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos panificados, confitería, botanas; llegara a consolidarse en el mercado mexicano gracias a diversos factores que tuvieron en cuenta desde su creación como lo es la venta de productos frescos, innovación en los empaques, diversidad en las líneas y productos, y una distribución diaria, generándoles una ventaja competitiva frente a los competidores.

La posibilidad de expansión hacia mercados extranjeros siempre estuvo soportada gracias a un grupo de personas encargadas de analizar el mercado, las necesidades y preferencias del consumidor; a un estudio minucioso de las costumbres y culturas de cada país; y al análisis detallado de las reglamentaciones estipuladas por parte de los gobiernos o acuerdos comerciales entre países, todo esto con el fin de que la compañía siguiera creciendo a través de un negocio sólido y rentable.

- **Etapas 1 Exportación**

La exportación de Grupo Bimbo se realizó de manera directa. El primer país al cual decidieron llegar fue Estados Unidos en 1984, con la venta de productos Marinela en el estado de Texas, con una distribución directa, sin intermediarios y siempre bajo el lema “siempre rico siempre fresco”. Debido a la coyuntura tanto política como económica por la cual atravesó México a comienzos de la década de los 90’ Grupo

Bimbo decide expandir su proceso de expansión con la adquisición de una planta en Guatemala, y posteriormente en Chile y Venezuela. Más adelante, se crean las empresas de Bimbo El Salvador, Bimbo Argentina, Bimbo Colombia y Bimbo Perú, como compras de empresas ya posicionadas en países como Brasil, Estados Unidos con la empresa Mr Bairds, que le sirvió de trampolín para lograr ofrecer y posicionar los productos de las marcas Bimbo, Marinela y Tía Rosa.

Las alianzas estratégicas, fusiones, asociaciones, adquisiciones, expansiones se realizaron por medio de empresas que ya tuvieran posicionamiento en un mercado de terminado. Así mismo, que fueran empresas influyentes en los países donde se encontraran, que contaran con ventajas competitivas hacia sus competidores en términos de distribución, tecnología, costos e innovación.

- **Etapa 4 Producción en el exterior**

Esta etapa ha estado basada en dos aspectos fundamentales, los cuales Grupo Bimbo ha sabido desarrollar de forma acertada y siempre bajo los lineamientos y políticas planteadas por la compañía. La primera es el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas extranjeras que produzcan bienes similares o con un valor agregado, encaminados siempre a compartir costos en cuanto a procesos, productos o tecnología. El segundo aspecto consta de la integración de la cadena de producción con los proveedores, con el fin de que la cadena de suministro permita tiempos de respuesta acordes a las necesidades de los consumidores.

Gracias a las metodologías y estrategias desarrolladas por esta compañía, ha logrado llegar a una posición de madurez, la cual le ha permitido tener solidez en aspectos financieros, productivos, de comercialización y distribución. Como resultado de lo anterior, Grupo Bimbo hoy en día tiene presencia y posicionamiento de sus marcas y productos en más de 17 países, estando siempre a la vanguardia ofreciendo productos acordes a las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores.

## **6. RECOMENDACIONES**

Cuando una empresa piensa en internacionalizarse lo primero que debe analizar es cuales de los mercados vecinos son más aptos para la comercialización y venta de sus bienes, es decir, debe entrar a estudiar a fondo factores como, costos de transacción, distancia psicológica, similitudes culturales, preferencias y gustos de los consumidores, capacidad adquisitiva del mercado, políticas gubernamentales, competidores directos e indirectos y así mismo encontrar quienes podrían ser sus aliados en ese mercado, que le faciliten la introducción de los nuevos productos, ya que estas conexiones o redes están familiarizadas con su mercado local.

Una compañía antes de internacionalizarse debe lograr posicionarse en su mercado local, permitiéndole lo anterior, adquirir conocimiento y experiencia en la industria en la que se desenvuelve para que logre entrar con mayor éxito a mercados diferentes al propio.

Todos los países y mercados son diferentes, por lo que las compañías deben contar con altos grados de adaptación a nuevas formas de pensar y consumir, con el objetivo de que el ingreso de nuevos productos a estos mercados genere un impacto positivo tanto en la empresa como en la población de consumo.

Mantener una sinergia entre los proveedores y la organización es una buena herramienta para el proceso de internacionalización. Esta relación gana-gana permite futuras relaciones tanto para el proveedor que puede llegar a cubrir un mercado más amplio, como para la empresa que tendrá a la mano proveedores confiables que les ofrezcan insumos en el momento y lugar que desee, cumpliendo con estándares de calidad exigidos, tiempos de entrega estipulados y precios acordes a los determinados por las condiciones de mercado.

Para que una empresa logre empezar un buen proceso de internacionalización, debe establecer desde el principio un equipo de Investigación y Desarrollo que este analizando de manera constante los cambios en las tendencias del mercado,

modificaciones en las preferencias y gustos de los consumidores, revisar que tipo de tecnología de punta se están utilizando, con el fin de poder ofrecer un abanico de posibilidades en cuanto a productos manejando siempre estándares de calidad tanto en los procesos como en los productos.

## 7. CONCLUSIONES

Por medio del estudio y comparación realizada entre el proceso de internacionalización de Grupo Bimbo y las diferentes teorías de internacionalización revisadas en el presente trabajo, se evidencia que la compañía no siguió paso a paso cada una de ellas, sino que a medida que fue adquiriendo experiencia y conocimiento en cada mercado, fue teniendo en cuenta aspectos de cada una de las teorías y así mismo los fue aplicando paulatinamente en mercados extranjeros.

En principio, expandió sus mercados hacia países vecinos, haciendo uso del concepto de “distancia psicológica”, el de llegar a los mercados más cercanos, disminuyendo costos y asegurando la entrada de sus productos a un mercado diferente. Paralelamente a este proceso, la empresa iba fortaleciendo su operación nacional, creando fabricas de producción en todos los estados de México, demostrando así, que el hecho de expandirse a mercados extranjeros, no significaba el abandono al mercado nacional, sino todo lo contrario, tuvieron claro desde el principio que su mercado principal era el nacional y que para poder seguir creciendo en otros mercados debían crecer primero en el propio. Una vez que sus marcas y productos estuvieron posicionadas en el mercado mexicano, fue cuando contaron con los recursos y conocimientos necesarios para invertir en la adquisición de la primera planta de producción en un país extranjero, Guatemala. Asegurando de esta manera, que sus ingresos no dependieran exclusivamente de un nuevo mercado nuevo sino del propio, en el cual ya estaban posicionados y a la vez contar con la experiencia y conocimiento de redes provenientes del nuevo mercado.

Por otro lado, una de las estrategias clave, para lograr un exitoso proceso de expansión a mercados extranjeros que implementó Grupo Bimbo, radica en el conocimiento detallado del mismo. Esto hace referencia a que las compañías deben conocer aspectos del mercado a ingresar tales como, gustos y necesidades de los consumidores, costumbres, estilos de vida, capacidad adquisitiva de cada mercado,

regulaciones o normas que el Gobierno de cada país imponga a empresas foráneas, puesto que, factores como éstos, son de gran importancia, ya que, contribuyen a determinar si un mercado objetivo es o no potencial para la comercialización de sus productos. Como lo ocurrido en el proceso de incursión de Grupo Bimbo en Latinoamérica, ya que, la forma de consumir tortillas en México no es la misma que en Chile o Colombia, por ésta razón, debieron modificar tanto el producto como la presentación del mismo, puesto que no estaban teniendo mucho éxito en estos mercados, por consiguiente, una vez reestructuraron esta línea de acuerdo a las características de cada mercado, los resultados se vieron reflejados en aceptación y acogida de esta línea de productos.

Grupo Bimbo no solo se dedicó a la producción, comercialización y distribución de productos panificados, encontró oportunidades de negocio al establecer desde 1978 empresas dedicadas al mercado de la confitería como dulces, chocolates, gomas de mascar como lo es la empresa Ricolino y de botanas con la empresa Barcel. Vio más allá del mercado de panes que había logrado establecer desde su creación en 1945 y permitió que el Grupo ofreciera un portafolio variado de productos con distintas líneas, marcas, y sobre todo atendiendo las necesidades, gustos y preferencias de los millones de consumidores que actualmente eligen al Grupo como su primera empresa en productos alimenticios.

Durante la exitosa trayectoria que ha tenido la empresa, el foco principal de Grupo Bimbo, siempre han sido el cliente (distribuidores) y el consumidor (mercado objetivo), en donde los considera como ejes principales del desarrollo tanto de sus operaciones internas como externas. Esto se ve reflejado en un portafolio variado, innovador, fresco y de excelente calidad, que va acorde a las necesidades y preferencias de los mismos; un claro ejemplo de lo anterior, se evidencia en la línea integral que ha venido tomando fuerza en los últimos años, debido a las nuevas tendencias y hábitos alimenticios que los consumidores han ido adquiriendo.

El Grupo se ha preocupado en entregarle a sus clientes, productos con tiempos de respuesta paralelos a las necesidades de ellos, esto se ha logrado evidenciar en la ventaja competitiva que tienen, la cual han sabido aprovechar como lo es, la gran red de distribución directa, que cuenta con más de 41.000 rutas y la que le ha permitido entregar el producto directamente a sus clientes y ser reconocidos en distintas partes del globo, que en años atrás, hubiese sido inimaginable llegar, como por ejemplo, cuando Grupo Bimbo ingresó al mercado de República Checa, con la adquisición de la confitería Park Lane, un continente nuevo, pero con grandes oportunidades por explorar y explotar.

Para que Grupo Bimbo llegara a estar posicionada como una de las empresas líderes en panificados fue necesario integrar de manera sincronizada todas las diferentes áreas de la empresa; desde la negociación de los insumos con los proveedores, las plantas de producción, las distintas redes de distribución, las estrategias de mercadeo que ayudan a obtener una penetración en el mercado y un posicionamiento de marca, como la fuerza de venta quien se encarga de ofrecer a los consumidores y clientes los productos que van siempre alineados a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores. Toda esta integración se ha dado bajo los lineamientos de las políticas y objetivos que tiene el corporativo con el fin de que la empresa siempre sea rentable y productiva en el largo plazo.

Finalmente, Grupo Bimbo es un ejemplo a seguir por otras compañías, ya que, ha logrado apoderarse de un mercado globalizado al ser una de las empresas líderes de panificados más importantes del mundo, gracias a los mecanismos que ha ejecutado para detectar y de ésta manera ingresar a mercados potenciales logrando grandes adquisiciones o alianzas estratégicas. Caso concreto Costa Rica y el Salvador, en los cuales consolidaron una alianza con una de las empresas líderes de distribución en ambos países; así como la adquisición de la empresa líder en la industria panadera de Brasil o el establecimiento de plantas productivas dotadas con tecnología de punta en los mercados en los cuales han tenido gran crecimiento de su demanda como lo es el mercado colombiano, en el cual hoy en día cuentan con 4 plantas de producción y con

planes para la construcción de una quinta y por último desarrollan procesos estandarizados y controles estrictos de calidad tanto en sus procesos como en sus productos. Obteniendo como resultado una empresa altamente rentable y productiva y convirtiéndose en un gigante de la panadería a nivel mundial, que ha competido con grandes empresas extranjeras y ha logrado abarcar diversos y numerosos mercados extranjeros.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009.
- Documento de investigación. Internacionalización de las empresas colombianas. Casos exitosos: Colombina S.A., Quala S.A. Casaluker S.A. 2010.
- Bimbo, estrategia de éxito empresarial. Roberto Servitje. 2003
- Harvard Business School: Grupo Bimbo. Jordan Siegel. 2007
- Documento de Investigación; Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. Andrea Trujillo, Diego Rodríguez, Alexander Guzmán, Gisele Becerra. 2006
- Documento de Investigación. Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local. Rebeca de Gortari. 2005
- Reporte Anual de Grupo Bimbo. Grupo Bimbo S.A.. de .C.V. 2010
- Página Oficial: Grupo Bimbo: [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com) (Consultada 2 de diciembre 2011)
- Artículo. Supply Chain: Caso Bimbo: la implementación de un sistema de gestión de la cadena de suministro.
- Artículo. Página oficial Grupo Bimbo: Grupo Bimbo concluye la adquisición del negocio de panificación de Sara Lee en España y Portugal. 2011 (Consultado el 15 de diciembre de 2011).
- Artículo. Gestión la revista de negocios de Chile: Bimbo el panadero mexicano que se quedo con Sara Lee. 2011
- Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México. Michelle Chauvet y Rosa Luz González.

- Artículo. Bimbo: Una Distribución de Clase Mundial.
- Revista América Economía. Bimbo Oso Voraz. David Santa Cruz. Diciembre de 2011.
- Artículo. Bimbo “destraba las puertas de China. Bárbara Anderson. Septiembre de 2010.
- Revista Dinero. Al ritmo de Bimbo. Septiembre de 1997.
- Artículo. Experiencia con éxito de ACL. Grupo Bimbo S.A de C.V. 2007
- Artículo. Grupo Bimbo: Se prepara para Europa. Noviembre de 2011.
- Artículo. Página oficial de Bimbo de Colombia. Bimbo llegó para cambiar la forma de consumir pan en Colombia. ( Consultado el 1 de Diciembre de 2011)
- Informe de Responsabilidad Social 2009-2010. Martha Eugenia Hernández Morales, Celia Bringas Bañuelos, Lourdes Hernández Valle.
- Documento de investigación. Internacionalización de empresas colombianas. Caso exitoso: Colombina Grupo Nutresa. 2011.