

## **GRUPO BIMBO: LA EMPRESA DE PANIFICACIÓN MÁS GRANDE DEL MUNDO Y EL RETO DEL MERCADO IBÉRICO<sup>1</sup>**

*“Aspiramos a construir una empresa altamente productiva y plenamente humana”.*

Lorenzo Servitje, socio fundador de Grupo Bimbo

Era septiembre de 2014 y los autores del caso acudían a las oficinas corporativas del Grupo Bimbo en la Ciudad de México para entrevistarse con los principales Directivos de la empresa. En 2013, las ventas mundiales del Grupo habían superado los 176.040 millones de pesos<sup>2</sup> unos 14.000 millones de dólares (ver Anexo 1). Grupo Bimbo era la panificadora más grande del mundo por posicionamiento de marca y sus volúmenes de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México, Latinoamérica y Estados Unidos.

Contaba con un portfolio de más de 10.000 productos, distribuidos en más de 100 marcas paraguas de reconocido prestigio (ver Anexo 2), además de presencia en 22 países (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Uruguay y Venezuela). Su potente red de distribución cubría más de 52.000 rutas y más de 2,4 millones de puntos de venta. En panificación y confitería, Bimbo vendía más de 73.000 millones de pesos al año en México, unos 5.800 millones de dólares.<sup>3</sup>

Para la producción operaba con 167 plantas productoras: 39 en México y 128 en el extranjero, además de 3 comercializadoras y 8 asociadas estratégicas. Sus oficinas corporativas se ubicaban en la Ciudad de México. Su plantilla laboral era de 129.000 colaboradores. Desde 1980 sus acciones cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo y el Profesor Enrique Taracena Figueroa de IPADE, con la colaboración del asistente de investigación D. Francisco Javier Delgado Muñoz, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo

Rev. Marzo 2016

<sup>2</sup> Un dólar americano equivale a 12,58 pesos.

(BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO y desde 2011 formaba parte del Índice Sustentable del mismo organismo financiero.

Sin embargo, no todo eran luces en la trayectoria de Grupo Bimbo. En España y Portugal uno de las principales preocupaciones era contrarrestar el dominio de las marcas blancas que aglutinaban el 65 por ciento de la cuota del mercado y hacer rentable la operación de Bimbo Iberia, puesto que, si bien las ventas netas en la región habían repuntando desde su adquisición en 2011, la utilidad o beneficio de operación seguía siendo negativo. En otros países como China y Brasil, Grupo Bimbo estaba realizando también enormes esfuerzos por incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad, ya que estas regiones también reportaban pérdidas.

## **GRUPO BIMBO**

Bimbo era una de las compañías con mayor prestigio y reputación social en México. Ostentaba una imagen de empresa ejemplar labrada con paciencia y dedicación por Lorenzo Servitje y sus socios desde 1945 (ver Anexo 3). El Grupo, inicialmente nombrado Panificación Bimbo, fue constituido en 1945 por Lorenzo Servitje, junto con Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José Mata. En 1963, Servitje fue nombrado Director General, iniciándose una etapa de expansión, diversificación y crecimiento, que se vio fortalecida cuando en 1997 su hijo Daniel asumió el cargo de Director General.

Tras la asunción del cargo, en 1998, la empresa adquirió la panificadora norteamericana Mrs. Baird's en Texas. En 2001 compró Plus Vita y Pullman en Brasil, y un año después, adquirió los activos de la empresa Weston Foods Inc. (WFI), en la costa oeste de Estados Unidos.

Sin embargo, la constante y meditada política de crecimiento que abordó el Grupo no estuvo exenta de obstáculos. Así, en 2007, en Argentina, cuando Bimbo reveló su intención de comprar el 70 por ciento de Fargo, el ente antimonopolios del país sudamericano condicionó la transacción a la venta de una planta productiva y de la segunda mayor marca comercial de Fargo, Lactal.

Posteriormente, en 2009, adquirió George Weston Foods, operación a la que destinó 2.505 millones de dólares, y en 2011 hizo lo propio con las operaciones estadounidenses de Sara Lee por 959 millones de dólares. En 2012, gracias a esa última adquisición, Bimbo se había convertido en el número uno en la venta de pan de molde en Estados Unidos. Sin embargo, para evitar el monopolio del sector, el Departamento de Justicia le condicionó a que vendiera algunas marcas, activos y rutas en ciertas regiones, lo que le restó ingresos por 155 millones de dólares.

Grupo Bimbo se había centrado en la adquisición de otras empresas del sector con el objetivo de convertirse en la panificadora más grande del planeta, cuyo desempeño en 2013 arrojaba unas cifras más que notables en sus principales regiones, principalmente en México y Estados Unidos.

## **DESEMPEÑO REGIONAL EN 2013**

### **México**

La operación en México de Grupo Bimbo incluía los negocios Bimbo, Barcel (snacks) y El Globo (panaderías), y comprendía aproximadamente el 40 por ciento de las ventas del Grupo. En ese mercado varias de sus categorías gozaban de una posición de liderazgo fruto de casi 70 años de crecimiento y expansión que la convertían en una de las compañías de alimentos preferidas del país.

En 2013, el gobierno mexicano promovió un conjunto de reformas estructurales que afectaban a múltiples sectores de la economía a partir de su entrada en vigor en 2014. Dentro de esas reformas se incluían varias medidas relacionadas con el consumo, tales como las cargas fiscales adicionales para ciertas categorías de bienes entre los que se encontraban varios productos de alto contenido calórico de la cartera de Grupo Bimbo.

Los incrementos de precios implementados a lo largo del 2013 ayudaron a que las ventas netas crecieran un 3,8 por ciento con respecto a 2012, a pesar de la tendencia negativa de los volúmenes. Grupo Bimbo se benefició de la reducción en costes en materias primas clave, así como del impacto favorable del tipo de cambio; con una mayor inversión en marketing y distribución, la utilidad o beneficio de operación del Grupo en México incrementó 20,6 por ciento, hasta los 9.556 millones de pesos (ver Anexo 4).

De acuerdo con reportes de la casa de bolsa Accival, desde 2003 a 2013, Bimbo había mantenido una participación estable del 90 por ciento en el sector del pan empaquetado en México. En cualquier tienda de autoservicio, la variedad de productos se reducía a marcas de la misma empresa, principalmente Bimbo, Wonder y Oroweat.

En el mercado de pastelillos la situación era similar. Un estudio de Euromonitor International señalaba que Bimbo poseía el 74 por ciento del mercado de pastelillos envasados, un mercado en ascenso. Los pastelillos en México eran consumidos comúnmente como parte del desayuno y/o como snack, según el reporte de Euromonitor, que también aseguraba que México tenía el consumo per cápita más alto de pastelillos industriales del mundo.

### **Estados Unidos**

A la operación de Grupo Bimbo en Estados Unidos le correspondió casi el 45 por ciento de las ventas consolidadas en 2013, una cifra fruto de la trayectoria de adquisición e integración de empresas de productos de panificación, con la que ampliaron significativamente su presencia geográfica y su portfolio de productos en Estados Unidos.